

Werkorganisatie Hillegom, Lisse, Teylingen: HLT Samen

Plan van aanpak

ONTWERP

Versie 3.1
28-9-2015



Inhoud

Inleiding	5
Managementsamenvatting.....	6
1. De organisatie van het project.....	7
1.1 Werkmissie en kernwaarden	7
1.2 Doel van het project.....	8
Doelstelling	8
Uitgangspunten	9
Afbakening.....	10
1.3. Projectorganisatie	10
Betrokkenen bij het project.....	10
Opbouw van de projectorganisatie	11
Opdrachtgever en opdrachtnemer.....	12
Rollen en taken.....	12
1.4. Planning en fasering	16
1.5. Betrokkenheid raden.....	17
1.6. Medezeggenschap, ondernemingsraad en georganiseerd overleg	17
1.7. Communicatie.....	18
Open en transparant proces.....	18
Draagvlak	18
Kanalen en middelen	18
1.8. Werken in de nieuwe organisatie	19
Organisatiecultuur	19
Uitgangspunten	19
1.9. Projectbegroting	20
Budgetbewaking	21
Niet opgenomen kosten.....	21
Projectbudget en terugverdientermijn	21

1.10. Risico's	22
2. Houtskoolschets werkorganisatie Hillegom, Lisse, Teylingen.....	23
2.1 Takenpakket	23
Overdracht van taken naar de werkeenheden	23
Organisatie van de bestuursondersteuning.....	24
2.2 Bestuurlijk- juridische vormgeving	24
Centrumgemeente	25
Openbaar lichaam.....	25
Bedrijfsvoeringsorganisatie	25
Afwegingskader	25
2.3 (Top) structuur.....	26
Opties voor aansturing werkorganisatie HLT	26
Afwegingskader	27
2.4 Financiën	28
Uitgangspunten	28
Contouren voor de kosten verdeel systematiek.....	28
Mogelijke verdeelsystematiek.....	28
Fiscale aspecten.....	29
Uitwerking in het bedrijfsplan	29
2.5 Dienstverlening.....	30
Regionale visie op dienstverlening	30
Kwaliteit van dienstverlening.....	30
Uitgangspunten dienstverlening aan onze klanten.....	31
Toelichting op prestaties/effectmeting.....	32
Uitgangspunten dienstverlening aan onze raden en colleges	32
2.6 Huisvesting en ICT	33
Huisvesting.....	33
ICT	34
Twee sporen.....	35
Wat is er klaar op 1-1-2017?	36
Wat is er niet op 1-1-2017?.....	36
2.7 Personele aspecten	37
Sociaal statuut en sociaal plan	37

Functiebeschrijvingen en –waardering	38
Arbeidsvoorwaarden	38
Plaatsingsproces	38
2.8 Harmonisatie van processen en beleid	38
2.9 Bestaande samenwerkingsverbanden.....	39
3.0 Versterken strategische positie	40
Bijlage I: Raadsbesluit, moties en amendementen	i
Bijlage II: Werktafels raden – 23 september	iv
Bijlage III: Detailplanning.....	viii
Bijlage IV: visie op dienstverlening.....	x

Inleiding

Al geruime tijd hebben de gemeenten in de Bollenstreek vastgesteld dat, om hun strategische positie te versterken, intensieve samenwerking onderling noodzakelijk is. Ook willen de gemeenten de kwaliteit van hun werk verhogen, de kwetsbaarheid verkleinen en de kosten verminderen. Daarom hebben de raden van de gemeente Hillegom, Lisse en Teylingen op 25 juni 2015 besloten tot een ambtelijke samenvoeging. De werktitel voor deze ambtelijke samenvoeging is “HLT Samen”.

Dit plan van aanpak is de eerste stap in de totstandkoming van de toekomstige werkorganisatie. In dit plan van aanpak staat beschreven hoe te komen tot de samenvoeging per 1 januari 2017. Op basis van het plan van aanpak werken we aan de volgende stap; het opstellen van het bedrijfsplan.

Naast de projectstructuur om te komen tot het bedrijfsplan, schetsen we in dit plan van aanpak de contouren van de nieuwe organisatie in negen houtskoolschetsen. Deze houtskoolschetsen geven richting aan het vervolgtraject en bieden inzicht in de keuzes die de komende maanden nog gemaakt moeten worden.

In het bedrijfsplan, dat volgt op het plan van aanpak wordt de inrichting van de nieuwe organisatie beschreven, waarna in het implementatieplan deze inrichting op detailniveau wordt uitgewerkt.

De colleges van Burgemeester en Wethouders van Hillegom, Lisse en Teylingen



Managementsamenvatting

Op 25 juni 2015 hebben de raden van Hillegom, Lisse en Teylingen besloten tot een ambtelijke samenvoeging. In deze raadsvergadering hebben zij de kaders en doelen van de ambtelijke samenvoeging vastgesteld.

Dit plan van aanpak bestaat uit twee delen. Het eerste deel is de inrichting van de projectorganisatie om tot de samenvoeging te komen. Het tweede deel schetst de contouren van de nieuwe organisatie. Als basis voor het onderliggende plan van aanpak is onderstaande werkmis­sie geformuleerd voor de nieuwe organisatie:

“De nieuwe werkorganisatie ondersteunt de zelfstandige gemeentebesturen bij de strategische denkkracht en de uitvoering van hun taken”.

Deze werkorganisatie beoogt door de bundeling van gezamenlijke ambtelijke krachten van Hillegom, Lisse en Teylingen een kwalitatief betere dienstverlening te leveren aan de inwoners, bedrijven, instellingen, colleges en raden waarbij zij efficiënter werkt en minder kwetsbaar is.

Raden, colleges, gemeentesecretarissen, medewerkers en medezeggenschapsorganen hebben allen een rol in de totstandkoming van de nieuwe werkorganisatie. Uitgaande van ieders rol, taak en betrokkenheid is de projectorganisatie opgebouwd.

De projectkosten voor de drie gemeenten gezamenlijk worden begroot op €1.500.000,- Voorgesteld wordt het benodigde bedrag op basis van gelijkwaardigheid te verdelen over de drie gemeenten.

De planning en fasering tot aan 1 januari 2017 ziet er globaal als volgt uit:

1. De fase waarin het plan van aanpak wordt ontworpen (tot eind oktober);
2. De fase waarin gekomen wordt tot een bedrijfsplan (tot februari 2016);
3. De fase waarin concepten uit het bedrijfsplan worden geïmplementeerd en de nieuwe organisatie wordt vormgegeven (tot 2017).

In houtskool geschetst is de werkorganisatie een gemeenschappelijke regeling waarin alle taken die de gemeenten nu uitvoeren, worden belegd. De individuele gemeentebesturen hebben invloed op het beleid dat de organisatie uitvoert doordat de programmabudgetten en programmaverantwoordelijkheid bij de gemeentebesturen belegd blijft. Iedere gemeente heeft daarmee de vrijheid om eigen beleid uit te voeren. De werkorganisatie is een robuuste organisatie die haar taken kostenefficiënt uitvoert op een kwalitatief hoogwaardig niveau.

Bijlage IV – de visie op dienstverlening– is een product van een eerdere opdracht om daar een visie op te ontwikkelen. Deze is opgesteld met vier gemeenten in de regio.

1. De organisatie van het project

Dit hoofdstuk beschrijft het projectplan om de beoogde samenwerking te realiseren. Het hoofdstuk start met het doel van het project. We beschrijven de projectstructuur, ramen de kosten van de projectorganisatie en beschrijven de risico's. Dit hoofdstuk vormt de basis voor de manier van werken om tot het bedrijfsplan te komen en geeft een doorkijk naar de implementatiefase van de nieuwe organisatie.

1.1 Werkmissie en kernwaarden

Als basis voor het onderliggende plan van aanpak is onderstaande werkmissie geformuleerd voor de nieuwe organisatie. Deze voorlopige missie is tot stand gekomen op basis van het door de raden bekrachtigde voorstel tot samenvoeging van de drie ambtelijke organisaties en de nadere duiding hiervan door de drie colleges.

“De nieuwe werkorganisatie ondersteunt de zelfstandige gemeentebesturen bij de strategische denkkracht en de uitvoering van hun taken”.

Deze werkorganisatie beoogt door de bundeling van gezamenlijke ambtelijke krachten van Hillegom, Lisse en Teylingen een kwalitatief betere dienstverlening te leveren aan de inwoners, bedrijven, instellingen, colleges en raden waarbij zij efficiënter werkt en minder kwetsbaar is.

Om deze missie te verwezenlijken wordt gedacht aan de volgende kernwaarden die het DNA vormen van de nieuwe werkorganisatie:

- we staan **dichtbij** de besturen en de burgers.
- we werken **samen** met burgers, ondernemers, andere gemeenten en partijen, zij participeren bij de totstandkoming van ons beleid.
- we werken op basis van **gelijkwaardigheid, integraal en proactief**.
- we zijn **zelfbewust** in hoe wij opereren namens (een van) de drie gemeenten naar onze burgers en hoe wij onze colleges en raden ondersteunen en adviseren.
- De drie gemeenten worden gezien als **sterke partners** in de regio, de provincie en het land.
- Wij blijven in **de nabijheid** van onze inwoners.

Bovenstaande kernwaarden worden de komende maanden verder aangescherpt en vormgegeven, waarna de definitieve kernwaarden gepresenteerd worden in het bedrijfsplan. Aanvullingen, reacties en suggesties vanuit diverse gremia nemen wij daarin mee.

1.2 Doel van het project

In deze paragraaf wordt de doelstelling van het project, de beoogde resultaten, de afbakening en de randvoorwaarden beschreven.

Doelstelling

De doelstelling van dit project is de ambtelijke organisaties samen te voegen per 1 januari 2017. Deze nieuwe organisatie zal werken voor de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen, deze drie gemeenten blijven echter wel zelfstandige gemeenten. Dit centrale doel is uitgesplitst in subdoelen en daaraan gerelateerde beoogde resultaten. Deze resultaten zijn zo concreet en meetbaar mogelijk geformuleerd.

Doelen	Meetbaarheid
Betere dienstverlening	In 2019 een betere score op een benchmark ten opzichte van 2016. Daarnaast meten we door een medewerkerstevredenheidsonderzoek de tevredenheid van medewerkers (2019). We blijven gebruik maken van waarstaatjegemeente.nl
Efficiënter	Een structurele besparing op de bedrijfsvoeringskosten van 5% voor de gemeenten. Dit is de ambitie voor de komende jaren. De besparing mag niet ten koste gaan van de kwaliteit.
Minder kwetsbaar	De kwetsbaarheid van functies is afgenomen. Er is in de nieuwe organisatie een grotere bezetting op cruciale functies. Dit meten we door de kwetsbare functies in de huidige situatie af te zetten tegen de kwetsbare functies in de nieuwe organisatie. Het nakomen van planningsafspraken en het leveren van betere kwaliteit (kwalitatieve vergelijking).
Vergroten strategische denkkraft	Beleidsvelden waarop regionale afstemming plaatsvindt is verbeterd. De beleidsresultaten/projectresultaten verbeteren door het gezamenlijk optrekken van de drie gemeenten op de 36 strategische afspraken. Voorts zal in de toekomst door de samenwerking de strategische positie van de deelnemende gemeenten worden verstevigd. Daardoor kan sterker geanticipeerd worden op de vraagstukken die voor de HLT gemeenten

van groot belang zijn. Dit meten we door een bestuurskrachtmeting uit te voeren in 2019.

Om na te gaan of de doelen gerealiseerd worden, zal er op de onderdelen dienstverlening en kwetsbaarheid vooraf een nulmeting worden uitgevoerd en een evaluatie na twee jaar. Daarbij wordt ook de dienstverlening aan colleges en raden als klanten van HLT Samen geëvalueerd. Indicatoren zijn bijvoorbeeld de kwetsbare functies, klanttevredenheid van burgers en ondernemers en de doorlooptijden. De evaluatie van de doelen start in de tweede helft van 2019. Ook de bestuurskracht meten we in 2019, waarmee we onze bestuurskracht kunnen toetsen aan die van vergelijkbare gemeenten.

We borgen het kwaliteitsniveau door bijvoorbeeld de 'best-practices' te gebruiken van de drie, of van andere gemeenten. Daar waar samenwerking ruimte biedt om dit niveau naar boven bij te stellen, dankzij bijvoorbeeld schaalgrootte, omarmen we deze kans om beter in de behoeften van onze klant te voorzien. Deze kwaliteitsverbetering ten opzichte van de huidige situatie meten we in 2019 apart per gemeente.

Uitgangspunten

Bij de realisatie van de samenvoeging van de ambtelijke organisaties gelden de volgende uitgangspunten, die door de drie gemeenteraden zijn vastgesteld:

1. De deelnemers blijven bestuurlijk zelfstandige gemeenten.
2. De afstand tussen de burger en het bestuur en organisatie blijft klein (behoud van de bestaande dienstverlening in de gemeenten).
3. De samenvoeging moet leiden tot een versterking van de strategische denkkraft, een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening, een reductie in de kwetsbaarheid van de organisatie, en een verlaging van de kosten.
4. Daarbij wordt taakstellend op kostenvermindering gestuurd, zonder dat dit ten koste gaat van de gezamenlijk beoogde kwaliteit. De ervaring leert dat een besparing van 5% op de totale bedrijfsvoeringskosten mogelijk kan zijn.
5. Er wordt gebruik gemaakt van de bestaande huisvesting.
6. In dit veranderproces blijven de colleges hun rol als goed werkgever vervullen, waarbij sprake zal zijn van werkgarantie maar niet van functiegarantie.
7. De ondernemingsraden worden conform het bepaalde in de Wet op de ondernemingsraden bij het proces betrokken.
8. De colleges trekken gezamenlijk op bij de totstandkoming van de nieuwe organisatie en op basis van gelijkwaardigheid.
9. De samenvoeging zal de bestaande samenwerkingsverbanden niet in de weg staan.

De volledige tekst van het raadsvoorstel, moties en amendementen, vindt u in bijlage I.

Afbakening

Naast de uitgangspunten, zijn er ook onderwerpen die niet met dit project worden beoogd en dus ook niet worden gerealiseerd:

1. Het doel van dit project is niet om alle beleid van de drie gemeenten te uniformeren. Gemeenteraden kunnen hierover zelf beslissen. Vanzelfsprekend kunnen ze ook bewust kiezen voor hetzelfde beleid.
2. Het project betreft geen herindeling.

Daarnaast biedt HLT Samen kansen:

HLT Samen biedt meer mogelijkheden voor samenwerking of uitwisseling of voor ambtelijk of bestuurlijk overleg met andere partners. Het is een stimulans om de samenwerking in de regio, onder andere op de 36 strategische afspraken, voort te zetten.

1.3. Projectorganisatie

Deze paragraaf beschrijft eerst de betrokkenen bij dit project, daarna de opbouw van de projectorganisatie, de daarbij behorende rollen en taken en tenslotte de werkgroepen.

Betrokkenen bij het project

De betrokkenen bij dit project zijn de raden, colleges van B&W, het management, de medewerkers en hun ondernemingsraden.

In de raadsvergaderingen van 25 juni 2015 hebben de raden kaders en doelen van de ambtelijke samenvoeging vastgesteld. De drie raden nemen de uiteindelijke besluiten over de samenwerking. Formeel moeten de drie raden tenminste de juridische vorm vaststellen en het benodigde budget beschikbaar stellen. Daarnaast dienen de raden de vastgestelde doelen voor de samenwerking regelmatig te controleren. In deze rol worden de raden ondersteund door de griffiers.

De colleges van B&W zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van wat door de raden is besloten en voor de uitvoering van wettelijke taken. Dat maakt de colleges ook verantwoordelijk voor de vorming van een ambtelijke organisatie die deze taken en ambities aankan. De colleges zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de randvoorwaarden om de organisatie te laten werken, zoals het personeel, de ICT, de huisvesting, bedrijfsvoering en andere aspecten die met de uitvoering samenhangen.

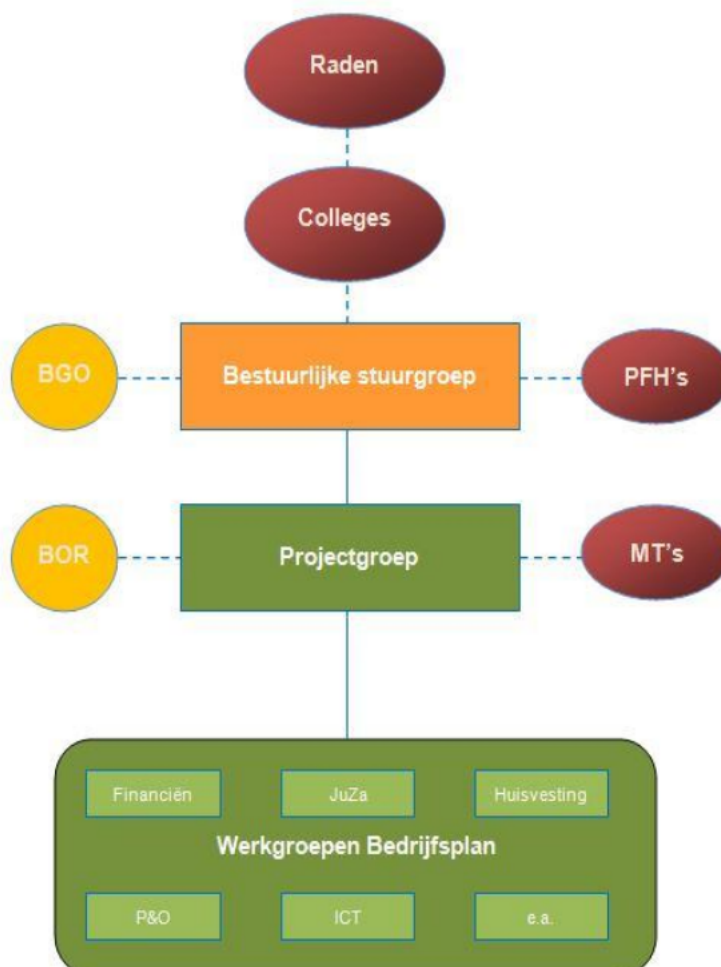
De gemeentesecretarissen opereren sterk in het verlengde van de verantwoordelijkheid van de colleges en zijn ambtelijk verantwoordelijk. Daar hoort ook de voorbereiding van de nieuwe organisatie bij. Het nieuwe management zal uiteindelijk met de nieuwe organisatie moeten gaan werken. Het is daarom gewenst het nieuwe management vooruitlopend op de andere medewerkers te plaatsen, zodat deze managers een kwartiermakers rol kunnen gaan vervullen.

Medewerkers zullen een deel van het voorbereidende werk voor de nieuwe organisatie moeten doen. Tegelijk zullen zij zich ook afvragen wat hun rol in deze nieuwe

organisatie zal zijn en of er mogelijk ook voor- of nadelen en kansen of bedreigingen voor henzelf aan vastzitten. Dat betekent dat er duidelijke waarborgen nodig zijn, onder andere verankerd in het proces en het Sociaal Plan. Heldere communicatie is hierbij belangrijk. Om deze belangen te behartigen is een goede plaats van de medezeggenschap in het proces van belang. Om dit op een goede wijze gestalte te geven, wordt een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) opgericht door de drie bestaande ondernemingsraden. Naast de ondernemingsraden spelen ook de Georganiseerde Overleggen een belangrijke rol. Voor dit project wordt voorgesteld te komen tot een Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO). In paragraaf 1.5 wordt nader ingegaan op de medezeggenschap gedurende het project.

Opbouw van de projectorganisatie

Uitgaande van ieders rol, taak en betrokkenheid is de projectorganisatie opgebouwd. Zonder een goede projectorganisatie zouden telkens drie colleges en drie raden los van elkaar tot dezelfde besluiten op deze tijdstippen moeten komen, een onmogelijke opgave.



De projectorganisatie om te komen tot het bedrijfsplan, is in de bovenstaande figuur aangegeven. De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep, een projectgroep en werkgroepen. Deze worden geadviseerd door de managementteams en portefeuillehoudersoverleggen. De projectorganisatie consulteert, informeert en betreft de BOR het BGO en de gemeenteraden bij het proces.

Voorgesteld wordt om te werken met een externe projectleider die werkt als opdrachtnemer van de drie secretarissen. De projectleider dient kennis en ervaring met vergelijkbare processen in te brengen.

Opdrachtgever en opdrachtnemer

Voor deze opdracht functioneert de stuurgroep als opdrachtgever aan de projectgroep. Voor het tot stand komen van een nieuwe organisatie zijn de gemeenschappelijke raden de opdrachtgever, de colleges van deelnemende gemeenten functioneren als gedelegeerd opdrachtgever vanuit de gemeenteraden naar de stuurgroep. In de stuurgroep is een vertegenwoordiging vanuit het college opgenomen. De stuurgroep draagt zorg voor de totstandkoming van het plan van aanpak, het bedrijfsplan en het implementatieplan. Zij bereidt ook de besluitvorming van deze documenten in de relevante bestuurlijke gremia voor.

Rollen en taken

Deze paragraaf beschrijft de samenstelling, taken en vergaderfrequentie van de projectorganisatie.

Stuurgroep

Samenstelling	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurders als opdrachtgevers: burgemeesters en portefeuillehouders van de drie deelnemende gemeenten - Secretarissen als opdrachtnemers (bij afwezigheid, vervangen door hun secondant) - Projectleider - Ondersteuners: projectsecretaris, communicatie
Taak	<ul style="list-style-type: none"> - Sturen van het proces. - Bewaken afspraken en middelen. - Draagt zorg voor de totstandkoming van het plan van aanpak, het bedrijfsplan en het implementatieplan. - Uitoefenen bestuurlijke verantwoordelijkheid - Voorbereiden besluitvorming colleges en raden - Benoeming projectleider.
Vergaderfrequentie	Eénmaal per drie weken
Capaciteit	Per lid 20 bijeenkomsten, incl. voorbereiding en uitvoering 11 leden x 20 bijeenkomsten x 4 uur= 880 uur

Projectgroep

Samenstelling	<ul style="list-style-type: none">- Secretarissen als opdrachtgever- Secondanten als rechterhand/sparringpartner van de drie secretarissen- Projectleider als opdrachtnemer- Ondersteuners: P&O, Communicatie, projectondersteuner
Taak	<ul style="list-style-type: none">- Uitoefenen ambtelijke verantwoordelijkheid- Voorbereiding stuurgroep- Beslissing over inzet externen- Secretarissen en secondanten treden op als 'sponsor' van een of meer werkgroepen
Vergaderfrequentie	Eenmaal per week
Capaciteit	Per lid 60 bijeenkomsten, incl. voorbereiding en uitvoering 8 leden x 60 bijeenkomsten x 5 uur = 2400 uur Projectleider ca. 3 dagen per week, 40 weken (ca. 1000 uur)

Wergroepen

Samenstelling	Medewerkers van de drie gemeenten met relevante kennis en ervaring. Het is ook mogelijk dat leden van de OR en/of BOR deelnemen aan de werkgroepen. Gelet dient te worden op een vertegenwoordiging van iedere gemeente in elke werkgroep.
Taak	Per thema wordt een projectopdracht vastgesteld. Gedacht wordt aan de volgende onderwerpen: <ul style="list-style-type: none">- Visie, missie en besturingsfilosofie- Personeel en organisatie- Cultuur- Juridische vorm- Financiën- ICT- Huisvesting en facilitaire zaken- Communicatie- Dienstverlening- Harmonisatie processen Deze thema's worden ondergebracht bij diverse werkgroepen.
Vergaderfrequentie	Nader te bepalen, 5 – 10 bijeenkomsten

Capaciteit	Gemiddeld 7 bijeenkomsten, per bijeenkomst 10 uur voorbereiding en uitvoering, 70 uur per lid Ca. 6 leden per werkgroep en 9 werkgroepen = 3780 uur
-------------------	--

BOR en BGO

Samenstelling	Vertegenwoordiging van de drie ondernemingsraden in de BOR. BGO nog nader te bepalen.
Taak	In overleg met de drie ondernemingsraden zal bekeken moeten worden wat de rol van de BOR en de BGO zal zijn. Hiertoe zullen dan ook convenanten worden opgesteld.
Vergaderfrequentie	Nader te bepalen. Eén van de secretarissen wordt aangewezen als WOR-bestuurder. Voor het BGO wordt één van de burgemeesters aangewezen als gesprekspartner.

Capaciteit

Werktafel raden

Samenstelling	Alle raadsleden uit de drie gemeenten
Taak	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoren van de voortgang van het project. - Feedback aan de stuurgroep geven bij de voorbereiding van voorstellen voor de drie gemeenteraden. - Kennismaken en kennis delen. - De werktafels kunnen onder andere gaan over de dienstverlening en de rol van de raden in de governance van de nieuwe organisatie.
Vergaderfrequentie	Circa éénmaal per twee maanden/naar behoefte
Capaciteit	6 bijeenkomsten

Portefeuillehoudersoverleg

Samenstelling	- De portefeuillehouders op de terreinen: ICT, Dienstverlening en Financiën
----------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - De burgemeesters als voorzitter van één van de deelterreinen - Een MT-lid of gemeentesecretaris - De deelprojectleider van de werkgroep ICT, Dienstverlening en financiën.
Taak	<p>Op de drie deelgebieden ICT, Dienstverlening en Financiën komen de portefeuillehouders, onder voorzitterschap van een burgemeester bijeen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De opdrachten vanuit de stuurgroep te bewaken en de werkgroepen van bestuurlijke input voorzien. - De bestuurlijke toets van de ambtelijke producten te doen, alvorens ze doorgeleid worden naar de stuurgroep.
Vergaderfrequentie	Nader te bepalen
Capaciteit	12 bijeenkomsten (schatting)

colleges

Samenstelling	Leden van de drie colleges van burgemeester en wethouders
Taak	
Vergaderfrequentie	Nader te bepalen
Capaciteit	<p>Ca. 5 bijeenkomsten, incl. voorbereiding en uitvoering 10 uur, 50 uur.</p> <p>13 personen= 650 uur</p>

Managementteams

Samenstelling	Leden van de drie managementteams
Taak	<p>Geven van feedback. Consultatie over bedrijfsvoering aspecten door de projectgroep.</p> <p>Nadat het nieuwe management is geplaatst, wordt deze taak door hen overgenomen. Going concern taken worden pas overgedragen op het moment dat de nieuwe organisatie van start gaat.</p>
Vergaderfrequentie	Nader te bepalen
Capaciteit	Ca. 5 bijeenkomsten, incl. voorbereiding en uitvoering 10 uur, 100 uur

De benodigde bestuurlijke capaciteit in de projectorganisatie is ca. 480 uren (leden college in de stuurgroep). De benodigde ambtelijke capaciteit is in totaal circa 8000 uren, exclusief circa 1000 uren voor de externe projectleider en exclusief 1000 uren projectondersteuning en de inzet van de BOR. Vanzelfsprekend gaat het hier om een indicatie van de benodigde uren.

Ook niet direct betrokken medewerkers zullen uren besteden aan het project, bijvoorbeeld door deel te nemen aan bijeenkomsten, nieuwsbrieven te lezen en deel te nemen aan de plaatsingsprocedure. Deze uren zijn hier niet meegenomen.

De werkgroepen vervullen een belangrijke rol in het project. De opdrachten voor de verschillende werkgroepen zijn opgesteld en worden in augustus en september 2015 met betrokkenen besproken, zodat direct na besluitvorming door de raden in oktober met de uitwerking van het bedrijfsplan gestart kan worden.

1.4. Planning en fasering

In de onderstaande figuur is de planning en fasering weergegeven tot aan 1 januari 2017. Daarbij wordt uitgegaan van drie fasen:

1. De fase waarin het plan van aanpak wordt ontworpen (tot eind oktober)
2. De fase waarin gekomen wordt tot een bedrijfsplan (tot februari 2016)
3. De fase waarin concepten uit het bedrijfsplan worden geïmplementeerd en de nieuwe organisatie wordt vormgegeven (tot 2017).



Een meer gedetailleerde planning vindt u in bijlage II.

Aan het einde van iedere fase van het project wordt een tussentijds resultaat gerealiseerd, een mijlpaal. Deze mijlpaal is vaak ook een belangrijk beslispunt. Zo resulteert de tweede fase in het vast te stellen bedrijfsplan met voorstellen over onder meer de hoofdstructuur, de gemeenschappelijke regeling, visie en missie, besturingsfilosofie en het dienstverleningsconcept. Besluitvorming over het bedrijfsplan maakt de (vormgeving van de) samenwerking definitief. Vervolgens, in de derde fase, volgt de verdere uitwerking en de samenvoeging tot één werkorganisatie uiterlijk per 1 januari 2017. Tijdens deze implementatiefase worden producten opgeleverd zoals het sociaal plan, de herplaatsingsprocedure en het functieboek.

1.5. Betrokkenheid raden

Na het vaststellen van de kaders voor de nieuwe organisatie op 25 juni 2015, zijn de formele besluitmomenten voor de raden het verstrekken van een krediet om een bedrijfsplan te kunnen opstellen, de goedkeuring van de gemeenschappelijke regeling en het vrijgeven van de benodigde budgetten. Naast de kaderstelling en het budgetrecht, heeft de gemeenteraad ook de controlerende taak om te bewaken of het college het project conform de kaders en het budget uitvoert.

Het is van belang de betrokkenheid van de gemeenteraden bij het gehele proces te borgen; uiteraard voor de formele besluitpunten, maar zeker ook voor de opinievorming. In overleg met de presidia van de drie raden, krijgt de raadsbetrokkenheid vorm.

Het voorstel is om de raden op verschillende manieren betrokken te houden bij het proces. We organiseren werktafels voor de gemeenteraden, waarbij ruimte is voor informatie-uitwisseling, kennisvergaring en beeldvorming. De griffiers hebben een belangrijke rol bij de organisatie van deze bijeenkomsten. Daarnaast informeren we de raden door middel van nieuwsbrieven.

1.6. Medezeggenschap, ondernemingsraad en georganiseerd overleg

Om de medezeggenschap in dit proces goed te laten verlopen, wordt een bijzondere ondernemingsraad (BOR) opgericht vanuit de ondernemingsraden van Hillegom, Lisse en Teylingen. Deze BOR zal zich bezighouden met de behandeling van alle zaken die betrekking hebben op de vormgeving van de voorgenomen samenwerking. De BOR is daarmee dan de gesprekspartner voor de gezamenlijke WOR-bestuurder(s).

Om dit te realiseren vaardigt iedere OR leden af in de BOR en wordt een convenant voor de BOR met de WOR-bestuurder(s) opgesteld en overeengekomen. In dit convenant mandateren de ondernemingsraden de BOR om het overleg met de WOR-bestuurder(s) te voeren over alle zaken aangaande de samenwerking.

Langs dezelfde lijn wordt een bijzonder georganiseerd overleg (BGO) gevormd, zodat ook voor het BGO er één aanspreekpunt is aangaande de samenwerking waarin van het GO van de drie gemeenten een vertegenwoordiging is geregeld.

In de fase van het bedrijfsplan adviseert de BOR integraal over de hoofdstructuur van de organisatie, het besturingsmodel, en de visie en missie. In de implementatiefase adviseert zij o.m. over het formatieplan, het functieboek, de was-woordt lijst met een overzicht van de personele consequenties en tenslotte een startbegroting voor de nieuwe organisatie. Ook het BGO heeft een belangrijke rol bijvoorbeeld in het komen tot een Sociaal Plan met een flankerend beleid.

1.7. Communicatie

De komende anderhalf jaar staat voor de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen in het teken van de ambtelijke samenvoeging. Voor gemeentebesturen en medewerkers een belangrijke en spannende periode. Het slagen van dit proces is van veel factoren afhankelijk. Communicatie ondersteunt dit proces op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau. Communicatie levert een bijdrage aan een open en transparant proces en in het verkrijgen van draagvlak voor de nieuwe werkorganisatie.

Open en transparant proces

In dit proces zijn veel deelnemers betrokken: raadsleden, collegeleden, ondernemingsraden, mt-leden en medewerkers. Deze deelnemers hebben elk hun eigen verantwoordelijkheden en taken binnen het proces. Een tijdige, eenduidige en open informatievoorziening draagt bij aan vertrouwen in het proces en het verminderen van onzekerheid in deze spannende tijd.

Draagvlak

De nieuwe werkorganisatie heeft het vertrouwen van zowel de gemeentebesturen, als de medewerkers nodig. De komende anderhalf jaar werken we aan dit vertrouwen en draagvlak. Vertrouwen hebben in de aanpak van het proces en het plan voor de werkorganisatie, serieus genomen worden, invloed kunnen uitoefenen en tijd krijgen om de verandering eigen te maken draagt bij aan het draagvlak voor de nieuwe werkorganisatie. Door ruimte te bieden aan het stellen van vragen, kritische geluiden en het delen van zorg, brengen wij een dialoog op gang over de veranderingen waar we samen voor staan.

Kanalen en middelen

Kanalen en middelen die ingezet kunnen worden zijn de intranetten (aan één intranet wordt gewerkt), de afdelingsoverleggen, personeelsbijeenkomsten, maar ook bijvoorbeeld 'tafelgesprekken' en workshops.

1.8. Werken in de nieuwe organisatie

De organisaties van Hillegom, Lisse en Teylingen kennen veel overeenkomsten en ook verschillen. De overeenkomsten zorgen voor herkenbaarheid en directe onderlinge verbinding. In de verschillen kunnen we veel van elkaar leren en maken ons (nog meer dan de overeenkomsten) bewust van de vraag op welke wijze we in de nieuwe organisatie willen werken. Hoe ziet onze nieuwe professionele organisatiecultuur eruit? Ambtelijk worden we straks één organisatie, met één cultuur. Hoe verhouden die organisaties en culturen zich op dit moment ten opzichte van elkaar?

Zeker is dat de ambtelijke fusieorganisatie substantieel anders zal zijn dan de drie huidige organisaties. Groter, flexibeler, op meerdere plekken werkend, projectmatig en zakelijk. Het is van belang onze medewerkers voor te bereiden op de vaardigheden die in de nieuwe organisatie worden verwacht.

Organisatiecultuur

De missie en visie van de nieuwe organisatie, thema's als het nieuwe werken, projectmatig werken en participatie, maar ook de huidige organisatieculturen. Allemaal hebben ze grote invloed op de manier van werken in de nieuwe organisatie en de organisatiecultuur.

Uitgangspunten

Vanaf dag één werken we aan de gezamenlijke nieuwe cultuur, door de wijze van samenwerking in de stuurgroep, de projectgroep en de werkgroepen. Tijdens dit traject vinden we het daarbij belangrijk om samen te werken op basis van:

- Gelijkwaardigheid. We zijn niet gelijk aan elkaar, gelukkig zijn er verschillen maar kijkend naar de prestaties, kwaliteiten en talenten die de drie ambtelijke organisaties meebrengen zijn ze allen even waardevol.
- Nieuwsgierigheid naar en vertrouwen in elkaar en wat we via samenwerking gaan bereiken.
- Duidelijkheid in afspraken, opdrachten, rollen en verantwoordelijkheden. En we spreken elkaar hier ook op aan.
- Korte communicatielijnen. De verandering ontstaat door ons en is van ons. Communicatie hierin is essentieel en kan niet genoeg gebeuren. Zowel formeel als informeel weten we elkaar te vinden, te informeren, signaleren en te verbinden met het oog op een vruchtbaar proces.

Naast bovengenoemde waarden voor de komende anderhalf jaar zal er tijdens dit traject ook expliciet aandacht besteed worden aan de (nieuwe) organisatiecultuur. Dit doen we via diverse kanalen als nieuwsbrieven, digitaal platform en medewerkersbijeenkomsten.

1.9. Projectbegroting

De eenmalige projectkosten tot 1 januari 2017 zijn weergegeven in onderstaande projectbegroting. De begroting raamt de volgende posten:

- De externe ondersteuning op essentiële onderdelen (oa. inhuur expertise, BOR en BGO, externe projectleiding).
- De kosten die betrekking hebben op de voorbereiding en plaatsing van medewerkers (opleidingskosten, kosten functiewaarderingssysteem, plaatsingstraject).
- De kosten voor de nieuwe organisatie (cultuurtraject, verhuiskosten, onderzoek ICT, nader onderzoek juridisch fiscale aspecten).
- Een post onvoorzien van 10%.

	ex. BTW
Projectkosten	
<i>Begeleider stuurgroep (extern)</i>	15.000
<i>Projectleider (extern)</i>	120.000
<i>Projectondersteuning</i>	60.000
<i>Externe ondersteuning BOR</i>	20.000
<i>Vervangingsinhuur project</i>	200.000
<i>Inhuur externe expertise</i>	150.000
<i>subtotaal:</i>	<u>565.000</u>
Kosten vooruitlopend op de GR HLT	
<i>Kwaliteit en ontwikkeling</i>	250.000
<i>Functiewaardering</i>	60.000
<i>Plaatsingstraject</i>	100.000
<i>Communicatie</i>	42.000
<i>Verhuiskosten</i>	20.000
<i>ICT (voorbereiding infrastructuur en advies)</i>	325.000
<i>subtotaal:</i>	<u>797.000</u>
	1.362.000
<i>Onvoorzien 10%</i>	<u>136.000</u>
	<u>1.498.000</u>

In de begroting is uitgegaan van een externe projectleider, maar niet fulltime voor het gehele jaar. De inzet kan per fase variëren. Voor ondersteuning op specifieke onderwerpen is externe expertise vereist, zoals juridische expertise om een goede gemeenschappelijke regeling op te stellen.

De totale kosten voor de drie gemeenten gezamenlijk worden begroot op €1.498.000, afgerond 1,5 miljoen euro. Voorgesteld wordt het benodigde bedrag op basis van gelijkwaardigheid te verdelen over de drie gemeenten. Iedere gemeente neemt 1/3 van de kosten van de projectbegroting voor zijn rekening ten hoogste van afgerond €500.000.

Tijdens de operatie zullen de reguliere werkzaamheden doorgaan. De geraamde bestedinguren voor medewerkers in werkgroepen zijn in totaal 8000 uur. Iedere gemeente verbindt zich aan de benodigde inspanning in de projectorganisatie. De wijze

waarop de uren voor de werkgroepen vrij gemaakt worden, via inhuur of verschuiven van taken, is ter beoordeling aan iedere gemeente voor zich. Voor deze vervanging kunnen gemeenten rekening houden met een post van €160.000 per gemeente (8000 uur x 60 euro gedeeld door drie gemeenten. $€480.000/3 = €160.000$).

Overigens heeft de verdeling van de projectkosten geen relatie met de verdeling van de kosten van de uiteindelijke werkorganisatie en de verdeelsleutel voor de inbreng van middelen na 1 januari 2017. In paragraaf 2.4 worden de mogelijke verdeelsleutels voor de uiteindelijke werkorganisatie geschetst.

Budgetbewaking

Voor een tijdige, juiste en volledige budgetbewaking wordt voorgesteld de gemeente Hillegom aan te wijzen als budgethouder. Dit betekent dat de raad van Hillegom €1.500.000 beschikbaar moet stellen met bijdragen van de gemeente Lisse en Teylingen van ieder € 500.000.

We nemen contact op met de provincie Zuid-Holland om te bezien of de provincie een subsidie wil verstrekken voor dit project. Een eventuele bijdrage van de provincie heeft een positief effect op de gemeentelijke bijdrage, maar is nu niet te ramen.

Niet opgenomen kosten

Ook zijn in deze projectbegroting zijn de volgende kosten niet opgenomen:

- ICT-kosten.
Met uitzondering van de voorbereidings- en advieskosten zijn de investeringskosten voor informatie- en communicatietechnologie nog niet geraamd. Deze zijn in deze fase nog niet goed aan te geven.
- Kosten voor het transformatieplan.
In de aanloop naar de nieuwe organisatie en tijdens de eerste maanden na de start van de nieuwe organisatie zal een transformatieplan worden opgesteld. De hierin beschreven verbeteringen van de organisatie na de start, zijn nu nog niet aan te geven.
- Kosten als gevolg van het sociaal plan.
De herplaatsing van personeel kan met frictiekosten gepaard gaan. De eventueel daarmee gepaard gaande kosten zijn niet in deze begroting opgenomen.

Projectbudget en terugverdientermijn

Bij een investering die noodzakelijk is voor het inrichten van een nieuwe organisatie, is het van belang te bepalen óf en wanneer deze investering door de nieuwe organisatie moet worden terugverdiend. De ambitie is 5% te besparen op de bedrijfsvoeringskosten. De investeringen kunnen in een aantal jaren worden terugverdiend. In hoeveel jaar is afhankelijk van de hoogte van de investeringen voor bijvoorbeeld ICT. Deze worden in belangrijke mate gedekt door de nu reeds in de meerjarenplanning opgenomen bedragen en mogen op termijn niet leiden tot stijging van de exploitatielasten. In het bedrijfsplan wordt de terugverdientermijn nader omschreven.

1.10. Risico's

De belangrijkste risico's zitten op het gebied van financiën, tijd, kwaliteit, ICT-voorzieningen en draagvlak.

Project en de winkel blijft open (kwaliteit)

Het project zal gecombineerd worden met reguliere taken en ambities van de drie gemeenten. Er zal gezocht worden naar een goede balans tussen de inzet voor dit project en de overige ambities in de drie gemeenten. Daar waar dit niet mogelijk is, is een budget voor externe vervanging opgenomen. Het management zal daarom de kwaliteit van het werk goed moeten bewaken, maar ook de verwachtingen moeten managen richting het bestuur. Mogelijk ontstaat beperkte hinder voor onze inwoners. "Tijdens de verbouwing ligt er mogelijk wat stof op de grond".

Budget en budgetbewaking

Het budget dient goed bewaakt te worden om budgetoverschrijdingen te voorkomen. De projectgroep doet voorstellen voor de uitgaven. Daar waar de geplande uitgaven de gebruikelijke bevoegdheden van de secretarissen overschrijden, worden deze voorgelegd aan de stuurgroep. Pas na goedkeuring van de stuurgroep worden deze verplichtingen aangegaan en uitgaven gedaan. Periodiek komt budget en budgetbewaking op de agenda van de projectgroep en de stuurgroep. Het gaat bij de budgetbewaking niet alleen om het éénmalige investeringsbudget, ook dient bewaakt te worden dat de nieuwe organisatie bij tenminste gelijk blijvende kwaliteit, uiteindelijk structureel 5% lagere bedrijfsvoeringskosten zal hebben ten opzichte van de drie nu bestaande ambtelijke organisaties. De structurele formatie zal moeten passen binnen de budgettaire kaders die daarvoor worden afgesproken. Daarnaast is er een risico van niet-plaatsbare medewerkers in de nieuwe organisatie. Zorgvuldige plaatsingsprocedures kunnen in belangrijke mate bijdragen aan het minimaliseren van dit risico.

Tijd en fasering

De planning en fasering is gericht op een start van de nieuwe organisatie per 1 januari 2017. Niet halen van die datum is in veel opzichten lastig, kan leiden tot teleurstelling, fricties, extra werk en kosten en dient dus voorkomen te worden.

ICT-voorzieningen

ICT is een cruciale succesfactor voor het slagen van de ambtelijke samenwerking. Het halen van de afgesproken planning is dus van het grootste belang.

Bij dit project dienen de ICT-voorzieningen aangepast te worden aan de nieuwe organisatie. Om dit goed te laten verlopen wordt een ICT-werkgroep samengesteld. ICT-activiteiten zijn doorgaans tijdrovend, kostbaar en met grote impact op werkprocessen en dienstverlening. In alle ICT-plannen wordt daarom expliciet aandacht

besteed aan het managen van mogelijke risico's. De ICT-werkgroep krijgt externe expertise ter beschikking.

Draagvlak

Betrokkenheid, steun en enthousiasme zijn cruciale voorwaarden voor het welslagen van dit project. Daarbij is bijzondere aandacht nodig voor goed overleg en een goede rol van de BOR en het BGO, zoals aangegeven in het betreffende hoofdstuk van dit voorstel. Draagvlak bij alle medewerkers is cruciaal. Ook draagvlak van bestuur en raden is onmisbaar.

2. Houtskoolschets werkorganisatie Hillegom, Lisse, Teylingen

In dit hoofdstuk schetsen we de eerste contouren van de werkorganisatie. De drie gemeenteraden hebben tijdens de vergadering van 25 juni aangegeven dat zij beter zicht willen krijgen op de inrichting van de werkorganisatie.

Voorsortierend op het bedrijfsplan, hebben de colleges zich gebogen over de cruciale onderdelen van de nieuwe organisatie. Hieruit is een beeld ontstaan van de nieuwe organisatie, wat zich vertaalt in negen onderwerpen. Op basis van deze houtskoolschetsen wordt in het bedrijfsplan de organisatie verder ingekleurd.

2.1 Takenpakket

Er zijn verschillende varianten denkbaar rondom het takenpakket dat opgedragen wordt aan de nieuwe organisatie. De keuze spitst zich toe op twee onderdelen: de overdracht van taakvelden en de organisatie van de bestuursondersteuning. In deze paragraaf beschrijven we op deze twee terreinen de opties en de dilemma's en geven we richting aan de nadere uitwerking.

Overdracht van taken naar de werkeenheden

De afweging bij de overdracht van taken naar de werkorganisatie is of de taken die nu door de afzonderlijke gemeenten worden uitgevoerd, in zijn totaliteit naar de werkeenheden gaan, ongeacht de eventuele verschillen in taken die de gemeenten uitvoeren of dat er achterblijvende taken zijn.

De colleges gaan uit van een volledige overdracht van taken naar de werkorganisatie. De reden hiervoor is vooral organisatorisch van aard. Het achterhouden van taken, betekent dat de colleges de uitvoering van deze taken zelf moeten blijven organiseren, terwijl de ondersteunende organisatie elders is ondergebracht.

Het is van belang om binnen de nieuwe werkeenheden een werkwijze te ontwerpen die recht doet aan de verschillen tussen de taken van gemeenten. Gemeenten behouden de mogelijkheid om af te wijken op ambitie- en kwaliteitsniveau van taken. In het bedrijfsplan wordt een methodiek uitgewerkt die deze vrijheid waarborgt en – ook in financiële zin – regelt.

De gedachte is om de lijn van een basispakket en een pluspakket uit te werken. Het basispakket bestaat uit de taken die de werkorganisatie voor alle gemeenten op een vastgesteld ambitie- en kwaliteitsniveau uitvoert.

Het pluspakket bestaat uit taken die niet alle gemeenten uitvoeren, tezamen met de taken die een gemeente bovenop het basispakket aan kwaliteit en ambitie wil inzetten. De basis voor deze uitwerking is een analyse van de huidige organisaties op ambitieniveau, kwaliteitsniveau en capaciteit.

Organisatie van de bestuursondersteuning

Colleges en raden hebben, naast de werkzaamheden die de werkeenheden voor hen uitvoert, ondersteuning bij hun werkzaamheden van griffiers, gemeentesecretarissen en een bestuursstaf. De (organisatorische) vraag die in het bedrijfsplan beantwoord wordt, is of de personele bezetting hiervan door de werkorganisatie wordt geleverd, of dat deze functionarissen in dienst van de individuele gemeenten blijven.

Welke keuze hierin ook gemaakt wordt, uitgangspunt is dat ieder college en iedere raad ondersteuning krijgt naar behoefte.

2.2 Bestuurlijk- juridische vormgeving

Het besluit om de ambtelijke organisaties samen te voegen, maakt dat de nieuwe organisatie ondergebracht moet worden in een samenwerkingsvorm, ofwel een gemeenschappelijke regeling. Voor de bestuurlijk juridische vormgeving zijn drie vormen van een gemeenschappelijke regeling te onderscheiden:

- een centrumgemeente
- een openbaar lichaam
- een bedrijfsvoeringsorganisatie

We brengen eerst de verschillende vormen van gemeenschappelijke regelingen in kaart. Vervolgens wegen we aan de hand van de uitgangspunten van het bestuur en de kernwaarde de passendheid van de verschillende vormen op de gewenste situatie. Bij elk van deze juridische vormen vragen de colleges van B&W de gemeenteraden om toestemming voor het aangaan van een regeling voor HLT samen, waarbij de raden kennisnemen van een bedrijfsplan.

Centrumgemeente

In een centrumgemeente komen de deelnemers overeen dat bevoegdheden van een bestuursorgaan van de ene gemeente worden uitgeoefend door een bestuursorgaan van een andere gemeente. Er is sprake van het mandateren van bestuursbevoegdheden door het ene gemeentebestuur aan het andere.

Openbaar lichaam

Het openbaar lichaam is de meest gebruikte én de zwaarste vorm van samenwerking op basis van de Wgr. Het een vorm van publiekrechtelijke samenwerking met rechtspersoonlijkheid. Hierdoor kan een openbaar lichaam zelfstandig in het maatschappelijk verkeer optreden en bijvoorbeeld eigen personeel in dienst nemen en fondsen beheren. Gemeenten die deelnemen, kunnen bevoegdheden van regeling en bestuur overdragen aan het openbaar lichaam. In principe kunnen alle taken worden overgedragen. In de praktijk wordt deze variant vaak gebruikt voor uitvoerende taken, bijvoorbeeld door het opzetten van intergemeentelijke milieu- en geneeskundige diensten. Het bestuur van een openbaar lichaam bestaat uit een algemeen bestuur (AB) en een dagelijks bestuur (DB).

Bedrijfsvoeringsorganisatie

De bedrijfsvoeringsorganisatie is een nieuwe vorm van een gemeenschappelijke regeling die voort is gekomen uit de behoefte aan een minder zware samenwerkingsvorm mét rechtspersoonlijkheid maar zónder geleed bestuur, waaraan taken op het gebied van bedrijfsvoering en uitvoering kunnen worden opgedragen. Zulke taken vragen vanwege hun beleidsneutrale karakter niet om een zware bestuurlijke aansturing in de vorm van een geleed bestuur, terwijl het wel praktisch is als het samenwerkingsverband rechtspersoonlijkheid heeft, zodat het direct en slagvaardig de organisatie kan aansturen, eigen personeel in dienst kan nemen, opdrachten kan geven en overeenkomsten kan sluiten.

Afwegingskader

Op basis van de kaders van de gemeenteraden en de kernwaarden die de basis vormen voor de nieuwe organisatie zijn de verschillende opties voor Gemeenschappelijke Regelingen gewogen. In onderstaande matrix is deze weging verbeeld.

Vorm van de GR	Nabij bestuur	Eenvoud	Gezamenlijke verantwoordelijkheid	Gelijkwaardigheid	Uitvoerbaarheid	Toekomst Bestendigheid
Centrumgemeente	-	-	-	-	+	+/-
Openbaar lichaam	+/-	-	+	+	+	+
Bedrijfsvoeringsorganisatie	+	+	+	+	+	+

Op basis van de kaders van de raad en de kernwaarden voor de nieuwe organisatie, lijkt het vormen van een centrumgemeente niet voor de hand liggend. Het feit dat één college namens de andere twee colleges besluiten neemt, staat haaks op de wens om als

drie gemeenten verantwoordelijkheid te nemen voor de Gemeenschappelijke Regeling. Het uitgangspunt om als drie gelijkwaardige partners op te trekken, kan met een centrumgemeentenconstructie niet bereikt worden. We laten de optie van een centrumgemeente verder buiten beschouwing in het vervolgtraject.

De afweging moet vervolgens worden gemaakt of een openbaar lichaam of een bedrijfsvoeringsorganisatie het best passend is. De zwaarte van de bestuurlijke aansturing is hierin het onderscheidende element. Een openbaar lichaam heeft een Dagelijks en een Algemeen Bestuur, terwijl een bedrijfsvoeringsorganisatie alleen een Dagelijks Bestuur kent (een geled versus een ongeled bestuur).

De nadrukkelijke opdracht van colleges en raden om de beleidskeuzes lokaal te blijven maken en de bijbehorende budgetten bij gemeenten achter te houden, maakt dat het bestuur van de gemeenschappelijke regeling als voornaamste taak het organiseren en bewaken van de bedrijfsvoering heeft. Het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling heeft de taak om een organisatie aan te sturen die dienstbaar is aan de drie individuele gemeentebesturen. De beleidskeuzes worden in de drie afzonderlijke colleges en raden gemaakt.

Naast de vorm van de gemeenschappelijke regeling komen in het bedrijfsplan ook de volgende onderwerpen aan de orde:

- Bezetting bestuur en voorzitter
- Stemverhoudingen
- Besluitvorming, unanimiteit

2.3 (Top) structuur

Een van de uit te werken thema's in het bedrijfsplan is de aansturing van de nieuwe ambtelijke organisatie Hillegom/Lisse/Teylingen. Met andere woorden: Wie voert de directie over deze organisatie ?

In dit plan van aanpak geven wij inzicht in een paar hoofdvarianten met daarbij argumenten voor en/of tegen. Wij toetsen dit aan de missie/visie van dit nieuwe bedrijf.

Opties voor aansturing werkorganisatie HLT

In de vormgeving van de topstructuur van de werkorganisatie, onderscheiden we enkele opties:

- a. Het bedrijf krijgt een algemeen directeur. Deze valt onder de verantwoordelijkheid van het Dagelijks Bestuur van de Gemeenschappelijke regeling (vergelijkbaar met de huidige regeling ISD).
- b. Het bedrijf krijgt een algemeen directeur onder verantwoordelijkheid van het DB. De drie secretarissen vormen een adviescommissie aan het DB.

- c. Het bedrijf krijgt een algemeen directeur. Deze valt onder de verantwoordelijkheid van een directieraad bestaande uit de drie gemeentesecretarissen van H/L/T (vergelijkbaar met Stichting Rijk).
- d. Het bedrijf krijgt een directieraad bestaande uit de drie gemeentesecretarissen van H/L/T.

Afwegingskader

Deze hierboven beschreven opties toetsen we aan de concept missie/visie van het bedrijf.

- we staan dichtbij de besturen en de burgers.
- we werken samen met burgers, ondernemers, andere gemeenten en partijen.
- we werken op basis van gelijkwaardigheid.
- we zijn zelfbewust in hoe wij opereren namens (een van) de drie gemeenten naar onze burgers en hoe wij onze colleges en raden ondersteunen en adviseren.

Optie	Voordelen	Nadelen
Ad a.	<ul style="list-style-type: none"> - Goede scheiding opdrachtgever/ Opdrachtnemer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Weinig tot geen invloed van gemeenten. - Uniformering van beleid. - Verhoging kosten.
Ad. b.	<ul style="list-style-type: none"> - Goede scheiding opdrachtgever / opdrachtnemer. - Meer invloed op bedrijfsvoering door gemeenten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatie Directeur/DB/ adviescommissie secretarissen. - Uniformering van beleid. - Verhoging kosten.
Ad. c	<ul style="list-style-type: none"> - Goede scheiding opdrachtgever / opdrachtnemer. - Directe aansturing door directieraad. Meer invloed van gemeenten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatie Directeur / directieraad. - Verhoging kosten.
Ad. d.	<ul style="list-style-type: none"> - Directe relatie gemeenten / ambtelijke organisatie. - Bedrijf is van "ons". - Minder kosten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Scheiding opdrachtgever/opdrachtnemer minder duidelijk (vergelijkbaar met huidige situatie). - Meerhoofdige aansturing organiseren.

In het bedrijfsplan werken we de topstructuur verder uit. Bij de afweging die wordt gemaakt is het van belang dat het bedrijf van de gemeenten blijft en niet op afstand

komt te staan. Elke gemeente kan daarbij het beleid uitvoeren dat de raad en college gewenst acht.

Een risico van aansturing door een DB of een directieraad bestaat uit de onderlinge relatie tussen de betrokkenen (bestuurders en/of secretarissen). Hoe vindt de besluitvorming plaats bij verschil van mening? Meerderheid van stemmen, of unaniem? Dit werken we in de nog op te stellen Gemeenschappelijke Regeling en een directiestatuut uit.

2.4 Financiën

Het is nu nog niet mogelijk om een in detail uitgewerkt voorstel te doen voor de bijdragen van de deelnemende gemeenten in de exploitatie van de nieuwe werkorganisatie met een exacte verrekensystematiek. In dit plan van aanpak schetsen we de uitgangspunten en eerste contouren van waaruit we in het bedrijfsplan tot een gedetailleerde uitwerking komen. De hierna beschreven kosten verdeel systematiek zal in de aanloop naar het bedrijfsplan nog verder worden bediscussieerd.

Uitgangspunten

De uitgangspunten voor de financiën van de werkorganisatie zijn:

- Iedere gemeente bespaart 5% op de bedrijfsvoering ten opzichte van de begroting 2016.
- Het staat ieder gemeentebestuur vrij de besparing te bestemmen naar behoefte.
- De verdeelsleutel voor verrekening van kosten moet eenvoudig zijn.
- De verdeelsleutel passen we toe op het basispakket aan taken. Eventuele plustaken zijn voor rekening van de vragende gemeente.

Contouren voor de kosten verdeel systematiek

Op basis van bovenstaande uitgangspunten wordt als uit te werken optie voorgesteld de inbreng van middelen in de werkorganisatie te laten bestaan uit:

- 95% van de bedrijfsvoeringskosten van iedere gemeente

Het totaal van deze inbreng vormt het budget voor de organisatiekosten van het bedrijf. Verrekening van de organisatiekosten aan het eind van het begrotingsjaar, gebeurt op basis van een nader te bepalen verrekensystematiek.

Met deze systematiek worden zowel de kwalitatieve als de financiële belangen van de gemeenten gediend. De gemeenten kunnen immers sterk sturen op de gevraagde besparing van 5% omdat dit percentage in mindering wordt gebracht op de inbreng in het werkbedrijf. De kwalitatieve voordelen zitten er in dat het werkbedrijf de mogelijkheid heeft op haar totale kosten het gevraagde besparingsbedrag te realiseren en hier haar eigen prioriteiten in te stellen.

Mogelijke verdeelsystematiek

De verdeelsystematiek kan op meerdere manieren worden vormgegeven.

- verrekening op basis van financiële inbreng;
- verrekening op basis van inwoneraantal;
- verrekening op basis van het takenpakket;
- verrekening op basis van de inkomsten uit de algemene uitkering.

In het bedrijfsplan werken we de verdeelsystematiek uit op basis van de uitgangspunten die hiervoor zijn beschreven.

Fiscale aspecten

De mogelijke fiscale gevolgen van de samenwerking zijn afhankelijk van de vorm waarin de samenwerking wordt gegoten. Op de fiscale gevolgen van een samenwerking onder de vlag van een gemeenschappelijke regeling wordt hierna ingegaan.

BTW aspecten

Bij een samenwerking onder de vlag van een gemeenschappelijke regeling wordt door het samenwerkingsverband een dienst verleend aan de deelnemende gemeenten. Deze dienst is belast met BTW. Afhankelijk van het antwoord op de vraag of de dienst verleend wordt voor een overheidsactiviteit dan wel een bedrijfsmatige activiteit, is de in rekening gebrachte BTW respectievelijk compensabel bij het BTW-compensatiefonds dan wel te verrekenen bij aangifte.

Bij het verhalen van de in rekening gebrachte BTW bij het BTW-compensatiefonds dient rekening gehouden te worden met het plafond dat per 1 januari 2015 in dit fonds is aangebracht. Dit ingestelde plafond kan tot gevolg hebben dat niet alle gedeclareerde BTW wordt terugontvangen. De gemeenten hebben nog geen ervaring met het plafond in het BTW-compensatiefonds. Het is nog niet bekend of de gedeclareerde BTW door alle gemeenten het ingestelde plafond te boven gaat waardoor geen volledige compensatie plaatsvindt. Aangezien de bij het BTW-compensatiefonds jaarlijks ingediende bedragen fors kunnen fluctueren, bestaat voor de toekomst een blijvende onzekerheid omtrent de mate waarin de gedeclareerde BTW zal worden vergoed.

Vennootschapsbelasting

Met ingang van 1 januari 2016 worden de gemeenten in principe belastingplichtig voor deze heffing. Een van de uitzonderingen die in de wet op de vennootschapsbelasting is opgenomen (waardoor geen belastingplicht ontstaat) zijn activiteiten die door middel van een gemeenschappelijke regeling worden uitgevoerd. Bij een samenwerking door middel van een gemeenschappelijke regeling is derhalve de afdracht van vennootschapsbelasting niet aan de orde.

Uitwerking in het bedrijfsplan

In de uitwerking van het bedrijfsplan geven we inzicht in:

- een eerste opzet van de financiële begroting van de GR HLT;
- de desintegratiekosten (o.a. afschrijving te vervangen ICT faciliteiten);
- de effecten van activering van investeringen (en vrijval van investeringen in lopende begrotingen);

- de verrekeningsystematiek;
- terugverdientermijn van de projectkosten.

In de Implementatiefase zal de volledige begroting voor de werkorganisatie worden gemaakt en wordt een eerste spoorboekje voor de planning & controlcyclus samengesteld.

2.5 Dienstverlening

Van dienstverlening is sprake wanneer er interactie of transactie is tussen onze organisatie en onze inwoners, ondernemers en instellingen. Dienstverlening is een ruim begrip waar elke medewerker in de organisatie een aandeel in heeft. Belangrijk is dat onze medewerkers in hun handelen de verwachtingen, behoeften en wensen van de klant centraal stellen en dat processen en systemen de dienstverlening slim ondersteunen. Of de klant fysiek aan het loket komt met een vraag of dat hij online een product wil aanvragen, wij bieden dezelfde service.

Voor het inrichten van het bedrijfsplan staan twee sporen van dienstverlening centraal:

- De dienstverlening aan de klant en zijn behoefte;
we denken van buiten naar binnen. Het dienstverleningsconcept is dus ook richtinggevend voor het inrichten van processen. Hier beperken we ons tot de publieke dienstverlening. Dit is de dienstverlening die de front-office direct aan de individuele klant levert. Buiten de scope valt bijvoorbeeld onderhoud van de openbare ruimte.
- De dienstverlening aan het gemeentebestuur;
de drie colleges en de drie gemeenteraden worden ondersteund om tot een goede belangenafweging en besluitvorming te komen.

Regionale visie op dienstverlening

De regionale visie op dienstverlening "Samen doen" is het kader voor het dienstverleningsconcept. De volledige versie vindt u in Bijlage IV.

"In 2020 helpen wij de klant op een moderne en efficiënte manier: digitaal waar het kan en persoonlijk waar het moet. Wij bieden kwaliteit, zijn zorgvuldig en snel. Onze dienstverlening is persoonsgericht, toegankelijk en biedt service over de gemeentegrenzen heen. We overtreffen de verwachtingen van de klant en willen tevreden klanten.

Kwaliteit van dienstverlening

Kwaliteit is de mate waarin de producten en de diensten van de gemeenten voldoen aan de eisen, behoeften en verwachtingen van de klant.

Kwaliteit kunnen we meten door middel van prestatie-indicatoren en klanttevredenheidsonderzoeken. Om het huidige kwaliteitsniveau van de dienstverlening te kunnen bepalen, wordt er deelgenomen aan de pilot Vensters voor Dienstverlening (KING/VNG)¹. De vergelijking gebeurt op basis van een set indicatoren die gelijk zijn voor alle deelnemende gemeenten en maakt een vergelijking onderling en met andere gemeenten van dezelfde grootte mogelijk. Indicatoren zijn bijvoorbeeld klanttevredenheid van burgers en ondernemers en doorlooptijden van vergunningen. De verwachting is dat de pilotrapportage begin 2016 wordt opgeleverd. Na deze eerste meting, herhalen we de meting in de toekomst om het kwaliteitsniveau te bewaken.

We borgen het kwaliteitsniveau door bijvoorbeeld de ‘best-practices’ te gebruiken van de drie, of van andere gemeenten. Daar waar samenwerking ruimte biedt om dit niveau naar boven bij te stellen, dankzij bijvoorbeeld schaalgrootte, omarmen we deze kans om beter in de behoeften van onze klant te voorzien. Deze kwaliteitsverhoging meten we in 2019.

Uitgangspunten dienstverlening aan onze klanten

We creëren één front-office, waarin we al onze klanten bedienen en (aan)vragen in behandeling nemen. Lokaal maatwerk bijvoorbeeld voor wat betreft de openingstijden is mogelijk. De kwaliteit van dienstverlening moet op een vergelijkbaar niveau liggen. Het Rijk heeft diverse doelstellingen om het onze klanten zo gemakkelijk mogelijk te maken. Daaruit volgt het advies om 80% van de (aan)vragen in de front-office af te handelen en de dienstverlening te digitaliseren.

Doelstellingen	Onze klant...
Producten/diensten en kanalen	
Eén front-office, met regie over alle kanalen en klantcontacten	ervaart dat hij goed geholpen wordt, ongeacht via welk kanaal (bijvoorbeeld telefoon, website of social media) hij contact opneemt.
Publieksbalie in drie gemeentehuizen	kan bijvoorbeeld zijn paspoort nog steeds in zijn eigen gemeentehuis aanvragen.
Maximale benutting digitalisering	kan gemakkelijk vanuit huis via onze website of via mijnoverheid.nl zaken met ons te doen.
Complexe vraagstukken vragen om maatwerk	ervaart dat we aandacht hebben voor zijn persoonlijke situatie en hierin meedenken.
Processen	
Uniforme en integrale processen, gericht op deregulering, met zo min mogelijk overdrachtsmomenten	krijgt snel en in één keer, het juiste antwoord op zijn vraag of verzoek.
Regie voor procesinrichting en procesverbetering ligt bij de front-office	ervaart goede service en merkt dat de gemeente zijn feedback serieus neemt en deze gebruikt om haar dienstverlening te verbeteren.

¹ Een vergelijkbare nulmeting op basis van waarstaatjegemeente.nl is op dit moment niet mogelijk, omdat niet alle drie de gemeenten hebben deelgenomen aan de nieuwe onderzoeksmethode op basis van maatschappelijke thema's.

Systemen/informatie	
Zaakgericht werken	wordt pro-actief geïnformeerd over de status van zijn aanvraag en kan deze gemakkelijk zelf opzoeken.
Eenduidige informatie	krijgt ongeacht het kanaal dat hij verkiest dezelfde informatie.
Eén ingang kanalen	wordt niet van het kastje naar de muur gestuurd en weet precies waar hij met zijn vraag terecht kan.
Eén keer gegevens opvragen en hergebruiken	wordt niet onnodig overvraagd over gegevens die de gemeente al had of die de klant al had verstrekt.
Medewerkers	
Organisatiebreed hostmanship, met bijbehorende competenties (zie regionale visie)	ervaart professionaliteit, deskundigheid en een prettige en meedenkende houding van de medewerker, ongeacht met wie hij binnen de gemeente contact heeft.
Begrijpelijk schrijven, helder taalgebruik zonder vakjargon	snapt wat de gemeente vertelt en weet vervolgens precies wat dat voor hem betekent.
Prestaties/effectmeting	
Levering van diensten en producten binnen integraal vastgestelde servicenormen en kwaliteitscriteria	ervaart dat wij leveren wat we beloven.
Continue monitoring van dienstverlening	mag verwachten dat wij kritisch kijken naar hoe wij ons dienstverleningsniveau kunnen verhogen.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ “harde” criteria (dashboards) ➤ “softe” criteria (klanttevredenheid) 	

Toelichting op prestaties/effectmeting

We leggen de prestatie-indicatoren, die een goed beeld geven van onze dienstverlening, vast in uniforme servicenormen. Wij richten ons op de uitgangspunten voor servicenormen die KING hanteert.

Doorlooptijd; ik wil snel geholpen worden. Het kan gaan om een verzoek, een (aan)vraag of een melding. Staan vooral in het teken van het lean maken van processen. Servicenormen over wacht- en doorlooptijden van alle kanalen.

Deskundigheid; ik wil goed geholpen worden. Het gaat hierbij om de deskundige afhandeling van de (aan)vraag, het verzoek of de melding. Bijvoorbeeld geen onnodige of al bekende informatie aan hoeven leveren. De gemeente beschikt over de juiste informatie, de juiste producten en diensten worden geleverd. Het probleem wordt adequaat opgelost.

Hostmanship; ik sta centraal in de dienstverlening. De medewerker neemt verantwoordelijkheid voor het oplossen van het probleem. Heldere en begrijpbare taal. Vriendelijk, deskundig en met respect te woord staan. Servicenormen gaan over het “aangenaam” verrassen en de wijze waarop de dialoog met inwoners en ondernemers wordt aangegaan en op gang gehouden wordt (dienstverlening met de menselijke maat).

Uitgangspunten dienstverlening aan onze raden en colleges

De dienstverlening aan de raden en colleges kenmerkt zich door nabijheid. De nieuwe organisatie stelt zich dienstbaar op naar de raden en colleges en voorkomt extra bureaucratie.

Raad en college staan in verbinding met burgers, netwerken en initiatieven. Zij moeten ingewikkelde materie doorgronden en daarin positie bepalen. Dat kan op eigen initiatief, maar wordt ook gefaciliteerd vanuit de ambtelijke organisatie. Onderzocht wordt of door stroomlijning van de besluitvormingsprocedures kan kwaliteits- en efficiëntiewinst worden gerealiseerd. Denk aan: eenduidige schrijfstijl, afgestemde plannings en vergadercycli, dezelfde formats en ondersteunende systemen. We borgen het kwaliteitsniveau door 'best-practices' te gebruiken van de drie gemeenten, of van andere gemeenten.

Ambitie	Onze raden en colleges...
Adviezen die met alle aspecten rekening houden	ervaren dat alle bekende informatie is verwerkt en betrokken stakeholders en adviseurs zijn geraadpleegd om tot een volledig advies te komen.
Werken binnen bestaande plannings	ontvangen op het juiste moment en binnen de vastgestelde termijnen benodigde informatie.
Werken binnen bestaande financiële kaders	weten dat er binnen de gestelde financiële kaders adviezen worden uitgebracht.
Begrijpelijke voorstellen schrijven	lezen stukken met een heldere woordkeuze, zonder jargon of ingewikkelde afkortingen en begrijpen waarover zij een besluit moeten nemen.
Integrale voorstellen waarin belanghebbenden zijn betrokken	ontvangen concrete voorstellen bekeken vanuit verschillende invalshoeken en waarin het maatschappelijk draagvlak staat beschreven.
Actief informeren, betrekken en bijpraten	ervaren dat zij pro-actief op de hoogte worden gehouden.
Vaste formats raads- en collegevoorstellen	herkennen de structuur van het voorstel, waardoor het te nemen besluit gemakkelijk te doorgronden is.

2.6 Huisvesting en ICT

Deze paragraaf schetst de contouren voor de huisvesting en de daarbij behorende ICT.

Huisvesting

Door de ambtelijke samenvoeging zal de nieuwe organisatie kunnen beschikken over vier kantoorpanden en een werf. Eventueel is ook de voormalige bibliotheek nabij station Voorhout beschikbaar. Deze panden zijn elk op eigen wijze ingericht en kennen eigen typische kenmerken. Het aantal beschikbare m² is voldoende om alle 450 medewerkers te faciliteren.

Voor de huisvesting worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Centraal staat de keuze voor de inrichting van de ambtelijke organisatie. Om optimale resultaten te kunnen behalen op het gebied van kwaliteitsverbetering, kwetsbaarheidsreductie en kostenbesparing worden de medewerkers van de daarin benoemde afdelingen bij elkaar gehuisvest.
- Conform de principes van het nieuwe werken, is/wordt elk kantoorgebouw

voorzien van gevarieerde werkmogelijkheden. Functionele uitzonderingen daargelaten, werkt elke medewerker flexibel, en kan in elk gebouw terecht en beschikken over vergelijkbare faciliteiten. Als hulpmiddel worden organisatieonderdelen verdeeld over de gebouwen (volgens een 'vlekkenplan').

- De bereikbaarheid van de gemeentelijke dienstverlening voor individuele burgers verandert niet. Alle publieksdienstverlening wordt in elke gemeente aangeboden. Afspraken met burgers over meer complexe dienstverlening worden desgewenst op locatie gemaakt. Niemand hoeft tegen zijn zin van Hillegom naar Lisse of Teylingen of omgekeerd.
- Het concept van "het nieuwe werken" c.q. flexibele werkplekken is uitgangspunt bij de uitwerking. Hiervoor zal een flexfactor bepaald moeten worden aan de hand waarvan een concept vlekkenplan kan worden opgesteld. Daarbij dienen ook de werkprocessen en I&A in ogenschouw genomen te worden. De inrichting kan daardoor mogelijk per afdeling verschillen. Een concreet huisvestingsplan wordt gemaakt als de formatie van elk organisatieonderdeel bekend is (in 2016).
- Nadat het vlekkenplan gereed is, wordt bekeken hoeveel vierkante meters nodig zijn en hoeveel ruimte er dan is vrijgespeeld om eventueel te kunnen verhuren aan derden of af te stoten.

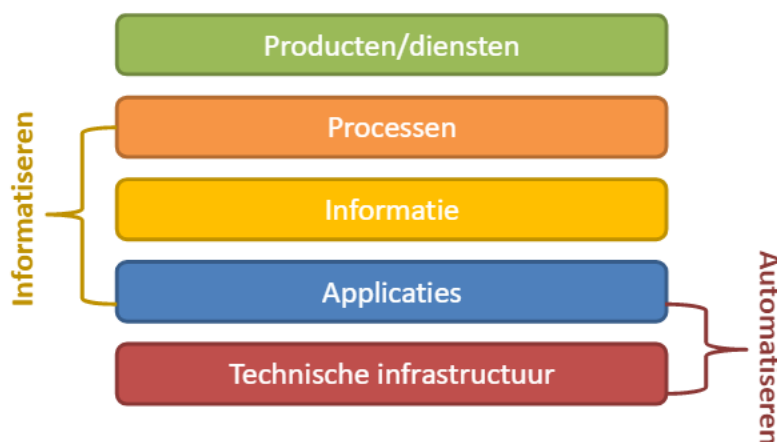
ICT

ICT is één van de belangrijke randvoorwaarden en kritisch succesfactoren voor de ambtelijke samenvoeging. Wil de samenvoeging op 1 januari 2017 succesvol kunnen starten dan is een goed werkende ICT omgeving een vereiste.

We maken onderscheid tussen Informatiseren en Automatiseren.

Bij Informatiseren richten we ons op het invullen van de informatiebehoefte van de interne en externe klant, waaronder het college en de raad.

Bij Automatiseren leggen we hiervoor de technische basis (zie onderstaande figuur).



Onze maatschappelijke opgaven realiseren we in de vorm van **producten en diensten** aan onze burgers en ondernemers. Om deze producten te realiseren voeren we **processen** uit. In deze processen hebben we **informatie** nodig, die we beschikbaar

stellen via **applicaties**. Om de applicaties te laten draaien hebben we de **technische infrastructuur** nodig.

Twee sporen

Het is onmogelijk om in een tijdsbestek van anderhalf jaar alle werkprocessen en de bijbehorende informatievoorziening te harmoniseren. We zullen nauw af moeten bakenen wat er bij de start van de ambtelijke organisatie gereed moet zijn.

We zien in dit traject twee belangrijke sporen:

- Spoor 1: De route naar 1 januari 2017: Wat moet er minimaal op I&A vlak geregeld zijn om van start te kunnen gaan met de nieuwe ambtelijke organisatie.
- Spoor 2: De route naar het einddoel: Eén geïntegreerde ambtelijke organisatie die resultaten heeft geboekt op de 3 k's (kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten). De dienstverlening, werkprocessen, informatievoorziening, applicaties en infrastructuur zijn hierbij (zoveel mogelijk) geharmoniseerd (einddatum richting 2020).

In dit plan van aanpak beschrijven we een globale uitwerking van Spoor 1. Een gedetailleerder uitwerking van Spoor 1 samen met de uitwerking van Spoor 2 komen in het bedrijfsplan.

Uitgangspunten

Op 1 januari 2017 moet zijn voldaan aan de volgende uitgangspunten:

1. De dienstverlening aan de burger en het bestuur blijft minimaal gelijk.
2. De medewerker moet in staat zijn om zijn werk volwaardig uit te kunnen voeren.

Om de medewerkers efficiënt en effectief in de nieuwe situatie te kunnen laten werken, moeten de volgende zaken in ieder geval geregeld zijn:

- Praktische zaken voor de medewerker, zoals printen, toegang tot de panden, de inrichting van de werkplekken, verbindingen tussen de locaties.
- Harmonisatie van email, agenda, project en bestandssystemen.
- Inrichting van documentaire informatievoorziening voor. in- en uitgaande post/mail, centrale opslag van documenten en zaakgericht werken: we moeten elkaars documenten kunnen raadplegen.
- Inrichting van het salarissysteem, toegangscontrole, tijd- en aanwezigheidsregistratie.
- Implementatie van een nieuwe huisstijl: dit betekent een aanpassing in veel softwaresystemen waaronder de sjablonenset en allerhande rapportages.
- Voorzieningen die de bereikbaarheid van de medewerkers ondersteunen: want medewerkers zitten niet meer op de "oude" plek en doen wellicht niet meer hetzelfde werk. Om de dienstverlening op peil te houden is het nodig dat de KCC's en de medewerkers onderling hierin goed ondersteund worden.

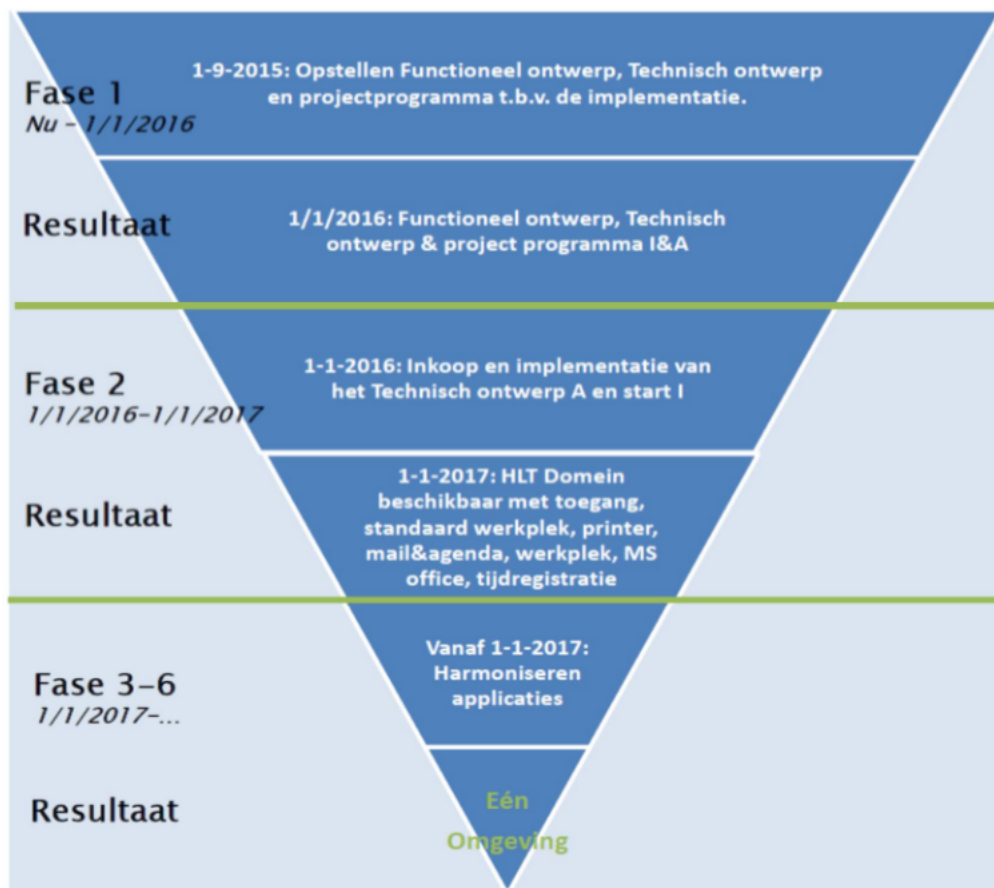
Wat is er klaar op 1-1-2017?

- Toegang: alle HLT medewerkers hebben toegang tot alle HLT kantoren.
- Aanwezigheidsregistratie.
- Eenduidige werkplek, het maakt niet uit op welke locatie. Zelfde manier van inloggen en zelfde startscherm HLT.
- Vanuit het startscherm HLT zijn de huidige applicaties van de verschillende gemeentes beschikbaar. Bijvoorbeeld voor toegang tot de groenbeheerapplicatie, drie verschillende icoontjes/snelkoppelingen op het bureaublad, één voor Hillegom, één voor Lisse en één voor Teylingen.
- Overal waar je zit kun je gebruik maken van de printers.
- Een gezamenlijke telefooncentrale.
- Een gezamenlijke kantooromgeving, mail, agenda, word, excel, verkenner.
- Pragmatische oplossingen voor salarisbetaling, personeelsadministratie, financiën, archief.

Wat is er niet op 1-1-2017?

- Geen harmonisatie van het zaaksysteem, financiële applicatie, personeelssysteem en overige applicaties.

Harmonisatie van applicaties is in de tijdspanne die er is, niet mogelijk. Om er toch voor te zorgen dat de medewerkers volwaardig kunnen werken gaan we in de ontwerpfase op zoek naar pragmatische, mogelijk tijdelijke oplossingen. Volledige harmonisatie van de werkprocessen en de ict omgeving is een meerjarenplan. In onderstaande figuur geven we weer hoe dit meerjarenplan er ongeveer uit zal zien.



2.7 Personele aspecten

De op handen zijnde samenvoeging van de drie ambtelijke organisaties heeft veel consequenties voor medewerkers. In deze paragraaf wordt in hoofdlijnen aangegeven welke personele aspecten er bij dit proces komen kijken en welke stappen gezet moeten worden om de drie ambtelijke apparaten samen te voegen in één nieuwe werkeenheden.

Sociaal statuut en sociaal plan

Vroeg in het traject dient een sociaal plan opgesteld te worden. In het sociaal plan worden afspraken gemaakt over alle rechten en plichten van de medewerkers bij een organisatieverandering. De gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen hebben allen een eigen sociaal statuut en/of plan. Het is van belang om één gezamenlijk en uniform sociaal statuut en sociaal plan te hebben, zodat medewerkers op dezelfde manier worden behandeld. Het sociaal statuut geeft de algemene kaders weer en verschilt waarschijnlijk niet zoveel tussen de gemeenten.

Het sociaal plan is een uitwerking van het statuut. Naar verwachting verschillen de plannen van elkaar. Over het sociaal plan moet onderhandeld worden met het BGO en behoeft de instemming van het BGO en de 3 colleges. In het sociaal plan worden de rechten en plichten van medewerkers beschreven. Zo wordt onder meer beschreven hoe

de plaatsingsprocedure wordt ingericht en hoe wordt omgegaan met herplaatsingskandidaten.

Iedere medewerker heeft conform het raadsvoorstel van 25 juni jl. een werkgarantie. Wat dit exact inhoudt wordt in het sociaal plan uitgewerkt. Dit en alle andere elementen van het sociaal plan zullen worden afgesloten in een nog nader in te stellen Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO).

Functiebeschrijvingen en -waardering

Om tijdig te kunnen overgaan tot plaatsing van medewerkers zoals vastgesteld in het sociaal plan moet begin 2016 helder zijn welke functies er in de nieuwe organisatie komen, wat de formatie is per organisatieonderdeel en hoe de functies gewaardeerd worden. Op de functiebeschrijvingen heeft de BOR adviesrecht, op de keuze inzake de functiewaarderingsystematiek heeft de BOR instemmingsrecht, tenzij het BGO dit op zich neemt. Aangezien de drie gemeenten werken met een generiek systeem van functiebeschrijving en -waardering (HR21), ligt het voor de hand deze systematiek aan te houden in de nieuwe organisatie.

Arbeidsvoorwaarden

In aanloop naar de nieuwe werkorganisatie worden de arbeidsvoorwaarden geharmoniseerd. Harmonisatie zorgt ervoor dat medewerkers in vergelijkbare functies onder dezelfde voorwaarden werkzaam zijn. De harmonisatie van arbeidsvoorwaarden wordt afgehandeld in het nog nader in te stellen BGO. Een belangrijke factor hierbij is de financiële bandbreedte die voor de harmonisatie in acht genomen moet worden. Ook dit onderdeel dient voor het plaatsingsproces afgerond te zijn.

Plaatsingsproces

Uitgangspunt bij het plaatsingsproces zijn zorgvuldigheid, objectiviteit en transparantie. Het sociaal plan zal als basis dienen voor de stappen om tot plaatsing te komen. We houden voor het plaatsingsproces rekening met een doorlooptijd van 9 tot 12 maanden. Om het nieuwe management als kwartiermaker in te kunnen zetten voor de nieuwe organisatie, wordt dit management vooruitlopend op de andere medewerkers geplaatst. Het is dan ook zaak dat naast het komen tot een sociaal plan er de komende maanden voorbereidende werkzaamheden worden verricht en dat het bedrijfsplan tijdig aan de raden kan worden voorgelegd en geaccordeerd.

2.8 Harmonisatie van processen en beleid

Met de besluitvorming van de raden om de ambtelijke organisaties van Hillegom, Lisse en Teylingen per 1 januari 2017 samen te voegen, heeft ze ook te kennen gegeven dat de deelnemende gemeenten bestuurlijk zelfstandig blijven. Daarbij rijst de vraag welke kansen er zijn voor beleidsharmonisatie.

Ervaring leert dat er bij gemeenten die ambtelijke intensief samenwerken (al dan niet met een juridisch construct) er gaandeweg sprake is van beleidsharmonisatie. Vaak

heeft dit te maken met de overeenkomsten in de beleidsopgaven. Harmonisatie van beleid is een logisch gevolg van gezamenlijk werken aan dezelfde opgaven.

Behalve inhoudelijke argumenten, draagt beleidsharmonisatie ook bij aan hogere kwaliteit en aan de gestelde efficiencydoelstelling. Een mogelijke stelregel die recht doet aan de bestuurlijke zelfstandigheid maar ook bijdraagt aan het realiseren van de efficiencydoelstellingen is:

“Ambtelijk harmoniseren moet en bestuurlijk daar waar het kan”.

Met ambtelijk harmoniseren worden hier alle processen, procedures en uitvoeringsregels bedoeld die niet politiek getint zijn. De stelregel is dat de werkorganisatie, zoveel als mogelijk streeft naar uniformiteit. Denk hierbij bijvoorbeeld aan beleid ten behoeve van de bedrijfsvoering, facilitair beleid, personeelsbeleid en ICT beleid. De werkgroepen krijgen de opdracht om hun beleid en de (kritische) processen, procedures, uitvoeringsregels in beeld te brengen en voorstellen doen tot harmonisatie.

Daarnaast zijn er diverse bestuurlijke thema's die op dit moment al gezamenlijk (in de regio) worden opgepakt. Denk daarbij aan de 36 strategische afspraken. Binnen de kaders die zijn gegeven kan de uitwerking leiden tot harmonisatie van uitvoeringsbeleid, processen en procedures.

De vakwerkgroepen krijgen de opdracht om hun beleid en de (kritische) processen, procedures, uitvoeringsregels in beeld te brengen en voorstellen doen tot harmonisatie. Dit houdt dus niet in dat er voor 1 januari 2017 gewerkt wordt aan beleidsharmonisatie, maar vooral aan harmonisatie van (bedrijfsvoerings)processen.

2.9 Bestaande samenwerkingsverbanden

De drie gemeenten nemen deel in verschillende gemeenschappelijke regelingen en andere publieke samenwerkingsverbanden. Naast deze publiekrechtelijke verbindingen heeft elke gemeente ook de nodige privaatrechtelijke samenwerkingen (contracten) met leveranciers van producten en diensten. Ten aanzien van alle bestaande samenwerkingsverbanden hebben de raden op 25 juni het uitgangspunt meegegeven dat de ambtelijke samenvoeging de bestaande samenwerkingsverbanden in stand houdt. In het bedrijfsplan zal nader uitgewerkt worden welke samenwerkingsverbanden er op dit moment zijn. Daarnaast wordt nadere duiding gegeven aan het uitgangspunt van de raden en mogelijke consequenties hiervan of de samenvoeging. Of omgekeerd: welke mogelijke effecten de samenvoeging heeft op de bestaande samenwerkingsverbanden/-partijen en of dit wenselijk is voor de raden.

We onderscheiden drie typen samenwerkingsverbanden:

- De samenwerkingsverbanden in verband met de regierol van gemeenten. Denk hierbij onder meer aan de ISD Bollenstreek, Holland Rijnland, Stichting Rijk en de Omgevingsdienst West-Holland.
- De samenwerkingsverbanden in verband met kwetsbaarheidsvermindering. Denk hierbij aan de belastingsamenwerking (tussen Lisse, Teylingen en Noordwijk), De BOA samenwerking (van Hillegom, Lisse en Noordwijkerhout) of de P&O samenwerking (van Lisse, Noordwijk en Noordwijkerhout).
- De samenwerkingsverbanden in verband met de strategische opgaven in de Duin- en Bollenstreek. Denk hierbij aan de samenwerking op het gebied van de decentralisaties in het sociale domein of de samenwerking op het gebied van economie.

Eerste gedachten over de consequenties die de ambtelijke samenvoeging heeft op de drie typen samenwerkingsverbanden zijn:

- De samenwerking in verband met de regierol zal in eerste instantie ongewijzigd blijven. De colleges hebben op dit moment niet het voornemen om uit te treden uit deze verbonden partijen.
- De samenwerking in verband met kwetsbaarheidsvermindering is onderwerp van gesprek. Van deze samenwerkingsvormen moet bekeken worden óf en op welke manier deze samenwerking wordt voortgezet.
- De samenwerkingsverbanden in verband met de strategische opgaven zullen onverminderd doorgaan. Het verschil met de huidige situatie is dat ambtelijk één functionaris voor de HLT gemeenten samenwerkt met ambtenaren uit de andere Duin- en Bollenstreekgemeenten.

3.0 Versterken strategische positie

De samenwerking van onze drie gemeenten biedt kansen om de gezamenlijke strategische positie te verbeteren. Dit geldt zowel voor de afspraken die zijn gemaakt in het Valentijns-akkoord als voor het verdiepen en uitwerken van overige vraagstukken op strategisch niveau. De gemeenten kiezen niet voor het inleveren van hun bestuurlijke autonomie; wel is het streven een zo gezamenlijk mogelijke strategie-agenda op te stellen.

Strategische advisering

Eén van de doelstellingen van de nieuwe organisatie is het versterken van de strategische advisering, die voortvloeit uit een verbeterde strategische denkkracht. Onder een verbeterde strategische advisering verstaan wij advisering die:

- bijdraagt aan de effectuering van de afspraken uit het Valentijnsakkoord
- rekening houdt met de prioriteitstelling van de raden
- omgevingsgericht is; hierbij denken we aan het betrekken van strategische partners/stake-holders/grote(re) regio's

- pro-actief, richtinggevend en vroegtijdig wordt vormgegeven
- getuigt van politieke sensitiviteit.

Kenmerken van de nieuwe ambtelijke HLT-organisatie in het kader van het verbeteren van de strategische positie

Het verbeteren van de strategische denkkraft in de nieuwe organisatie leidt op middellange termijn tot een sterker, kundiger en meer slagvaardige ambtelijke organisatie met een sterk ontwikkeld omgevings- en kwaliteitsbewustzijn.

De nieuwe organisatie:

- voert verkenningen uit op thema's die zich uitstrekken over de lange(re) termijn
- toont ambitie: eist haar rol op in de regio
- neemt (meer) initiatief.
- bereidt gezamenlijk advisering voor
- wisselt voortdurend kennis uit
- levert goede adviezen op strategisch niveau
- ontwerpt scenario's
- maakt de weg naar het voorstel inzichtelijk.

Bedrijfsplan

In het bedrijfsplan werken we de weg naar het verbeteren van de strategische denkkraft en advisering nader uit. Hierbij brengen we onder andere de was/wordt-situatie ten aanzien van de strategische denkkraft van onze organisatie (s) in beeld.

Ook werken we in het bedrijfsplan uit op welke wijze we de kwaliteit op sleutelposities significant kunnen verbeteren.

Het 'meegroeiën' van de raden en de colleges in het kader van het verbeteren van de strategische kwaliteit is tevens een nader uit te werken aandachtspunt, uiteraard in nauw overleg met de colleges en raden.

Bijlage I: raadsbesluit, moties en amendementen

Raadsbesluit

Beslispunten:

1. Stem in met een ambtelijke samenvoeging van Hillegom, Lisse en Teylingen per 1 januari 2017 een en ander conform de uitgangspunten in dit voorstel (1 t/m 9)
2. Geef het college opdracht samen met de colleges van Hillegom en Teylingen de regeling daartoe voor te bereiden alsmede de voorstellen en besluiten om hiertoe te komen. De raden worden stelselmatig geïnformeerd over de voortgang van het proces.

Samenvatting:

Al geruime tijd hebben de gemeenten in de Bollenstreek vastgesteld dat, om hun strategische positie te versterken, intensieve samenwerking onderling noodzakelijk is. Ook willen de gemeenten de kwaliteit van hun werk verhogen, de kwetsbaarheid verkleinen en de kosten verminderen. De colleges van Hillegom, Lisse en Teylingen hebben daarom besloten tot een ambtelijke samenvoeging.

Aanleiding en context:

In de Duin- en Bollenstreek is de afgelopen jaren veel gesproken over en het nodige bereikt in de bestuurlijke en ambtelijke samenwerking teneinde de strategische positie van de streek te versterken. Zo hebben de bestuurders van de vijf gemeenten in 2012 gezamenlijk 36 samenwerkingsafspraken opgesteld en bekrachtigd over een vijftal essentiële strategische thema's. Op de twee grootste thema's (economische agenda en het sociaal domein) zijn er in de afgelopen periode programma's opgesteld en is er vooruitgang geboekt. Beide zijn dus vanuit de inhoud opgepakt, maar staan nu voor organisatorische vraagstukken. Daadkrachtige uitvoering vereist namelijk ambtelijke krachtenbundeling. Hoewel samenwerking op strategische thema's op zich voordelen oplevert, is duidelijk dat er een aanzienlijke lappendeken ontstaat aan samenwerkingsvormen en samenwerkingspartners.

Dit resulteert in de vraag op welke wijze de regionale samenwerking op een effectieve en efficiënte wijze georganiseerd kan worden teneinde de strategische positie van de gemeenten die willen samenwerken, te versterken.

Voor Hillegom, Lisse en Teylingen leidde de vraag tot de richting dat een ambtelijke samenvoeging een adequate oplossing zou kunnen zijn. Op deze manier wordt de lappendeken aan (bestaande en potentiële) samenwerkingsverbanden verminderd, blijft de bestuurlijke zelfstandigheid van de deelnemende gemeenten behouden en wordt de bestuurskracht duurzaam versterkt door een gezamenlijke en krachtige, ambtelijke organisatie.

Beoogd resultaat:

Met de ambtelijke samenvoeging wordt een organisatie beoogd die:

- de huidige en toekomstige vraagstukken van strategische aard (zoals het economisch en sociaal domein) het hoofd kan bieden en zijn besturen daarin beter kan bedienen.
- de kwaliteit van de dienstverlening kan garanderen en versterken.
- minder kwetsbaar is.
- meer grip heeft op de kosten en deze weet te verminderen.

Aanpak / uitvoering:

Bij de realisatie van de samenvoeging van de ambtelijke organisaties worden de volgende uitgangspunten in acht genomen:

1. De deelnemers blijven bestuurlijk zelfstandige gemeenten.
2. De afstand tussen de burger en het bestuur en organisatie blijft klein (behoud van de bestaande dienstverlening in de gemeenten).

3. De samenvoeging moet leiden tot een versterking van de strategische denkkraft, een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening, een reductie in de kwetsbaarheid van de organisatie, en een verlaging van de kosten.
4. Daarbij wordt taakstellend op kostenvermindering gestuurd, zonder dat dit ten koste gaat van de gezamenlijk beoogde kwaliteit. De ervaring leert dat een besparing van 5% op de totale kosten mogelijk kan zijn.
5. Er wordt gebruik gemaakt van de bestaande huisvesting.
6. In dit veranderproces blijven de colleges hun rol als goed werkgever vervullen, waarbij sprake zal zijn van werkgarantie maar niet van functiegarantie.
7. De ondernemingsraden worden conform het bepaalde in de Wet op de ondernemingsraden bij het proces betrokken.
8. De colleges trekken gezamenlijk op bij de totstandkoming van de nieuwe organisatie en op basis van gelijkwaardigheid.
9. De samenvoeging zal de bestaande samenwerkingsverbanden niet in de weg staan.

De komende periode wordt de besluitvorming in de gemeenteraden voorbereid tot een ambtelijke samenvoeging per 1 januari 2017. De colleges van Hillegom, Lisse en Teylingen hebben zich hiervoor reeds uitgesproken. De besluitvorming in de raden van Hillegom, Lisse en Teylingen staat gepland voor 25 juni 2015.

De gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout zijn uitgenodigd zich aan te sluiten. Noordwijk en Noordwijkerhout hebben aangegeven niet te willen participeren in dit traject. Hoewel Hillegom, Lisse en Teylingen de stap naar ambtelijke samenvoeging bij voorkeur met Noordwijk en Noordwijkerhout hadden gemaakt om zo de strategische positie van de hele Duin- en Bollenstreek te versterken, respecteren ze het standpunt van Noordwijk en Noordwijkerhout. Bij de toekomstige ontwikkeling van de ambtelijke samenvoeging zal in ieder geval nadrukkelijk aandacht worden besteed aan de uitwerking van de 36 strategische afspraken om op die terreinen de strategische positie van de hele Duin- en Bollenstreek te versterken. En ook na de ambtelijke samenvoeging blijft regionale samenwerking in de Duin- en Bollenstreek een belangrijk speerpunt. Na positieve besluitvorming tot een ambtelijke samenvoeging in de raden van juni 2015 stellen de drie gemeenten een plan van aanpak op. Hierin staat beschreven hoe te komen tot de samenvoeging per 1 januari 2017. Dit plan van aanpak stellen de colleges vast en gaat ter informatie naar de raden. Hierin wordt ook aangegeven hoe en op welke wijze de raden in het proces betrokken worden alsmede wanneer en waarover de raden dienen te besluiten inzake de nieuwe ambtelijke organisatie. Bij het opstellen van het plan van aanpak zal nadrukkelijk aandacht worden besteed aan het geïnformeerd en betrokken houden van de raden tijdens het voorbereidingsproces de komende anderhalf jaar. Eveneens zal in het plan van aanpak de momenten van besluitvorming door de colleges en raden worden aangegeven. De planning is dat dit plan in de tweede helft van 2015 wordt opgeleverd. Het op te stellen bedrijfsplan staat gepland voor het tweede kwartaal van 2016. Hierin regelen we het juridisch construct, de bestuurlijke en ambtelijke aansturing, het organisatiemodel, het dienstverleningsconcept en de personele en financiële gevolgen. Dit plan wordt door de colleges vastgesteld op basis van de eerder in dit voorstel genoemde uitgangspunten, waarna besluitvorming in de raden plaatsvindt inzake de gemeenschappelijke regeling en de financiën.

Amendement 1 gemeente Hillegom

Besluitpunt 1 als volgt aan te vullen:
waarbij

- uitgangspunt 4 wordt vervangen door:

4. Daarbij wordt taakstellend op kostenvermindering gestuurd, zonder dat dit ten koste gaat van de gezamenlijk beoogde kwaliteit. De kosten van de ambtelijke organisatie

(exclusief de frictiekosten als gevolg van de samenvoeging) zijn in de Programmabegroting Hillegom 2017 5% verlaagd ten opzichte van de Programmabegroting Hillegom 2016.

- uitgangspunt 3 wordt aangevuld met: Het college informeert de raad uiterlijk 30 juni 2016 over de wijze waarop de kwaliteitsverbetering van de dienstverlening vorm krijgt.

Amendement 2 gemeente Hillegom

Tekst amendement

Bij besluitpunt 2 de zin 'De raden worden stelselmatig geïnformeerd over de voortgang van het proces.' te vervangen door:

'De raden worden met regelmaat en meningsvormend bij het proces betrokken, bijvoorbeeld door een opiniegroep of klankbordgroep, zodat zij zowel richting de colleges als de raden mee kunnen denken en adviseren.'

Motie 1 gemeente Hillegom

waarin het college wordt verzocht in het plan van aanpak het nog in 2015 organiseren van een of twee raadsconferenties op te nemen waarin de gemeenteraden geïnformeerd worden over de successen maar ook valkuilen die er zijn bij (het opzetten van) ambtelijke fusieorganisaties en daar ervaringsdeskundigen bij te betrekken uit verschillende ambtelijke fusieorganisaties

Motie 1 gemeente Lisse

waarin het college wordt opgeroepen

-Voorafgaand aan besluitvorming door de colleges het plan van aanpak voor te leggen aan de raad en hen daarmee de gelegenheid te geven te adviseren over de rol en de positie van de raad in het proces;

-Het plan van aanpak (voor zover het de betrokkenheid en beslissingsbevoegdheid van de raad betreft) ter besluitvorming aan de raad voor te leggen, zodat de raad op dat moment met de dan aanwezige informatie gericht kaders kan meegeven voor de inrichting van het samenvoegingstraject;

-Bij de samenvoeging van de drie ambtelijke organisaties versterking en substantiële verbetering van de kwaliteit van de organisatie als doelstelling te nemen, met als bijkomende ambitie een besparing van 5% op de bedrijfskosten vanaf 2018.

Amendement 1 gemeente Teylingen

waarin is besloten het voorstel als volgt te wijzigen middels het toevoegen van besluitpunt 3:

3. Het college legt aan de commissie BFT van 15 oktober 2015 en aan de raad van 29 oktober 2015 ter besluitvorming voor een plan van aanpak, zodat de raad op dat moment met de dan aanwezige informatie gericht kaders kan meegeven voor de inrichting van het fusie traject en de rol van de raad in het vervolg.

In het plan van aanpak worden in ieder geval de onderstaande punten opgenomen;

- de planning inclusief besluitmomenten van raad en college tot aan de feitelijke ambtelijke fusie;

- de begroting van het fusie traject;

- hoe het borgen van de 3K's wordt opgepakt: het verhogen van de kwaliteit, het verminderen van de kwetsbaarheid en het verminderen van kosten;

- maar ook punten zoals hoe en wanneer het bestuurlijk model wordt uitgewerkt (relatie gemeenten-nieuwe fusieorganisatie), het organisatiemodel, het dienstverleningsconcept, beleidsharmonisatie, personele aspecten, financiële aspecten waaronder de (implementatie)kosten van de fusie, huisvesting, ICT en informatiemanagement en communicatie.

Bijlage II: Werktafels raden – 23 september

Werktafel Dienstverlening

Raadsledenbijeenkomst 23 september 2015

Aan de werktafel Dienstverlening hebben raadsleden met elkaar gesproken over de dienstverlening van de nieuwe werkorganisatie. In deze bijlage vindt u een overzicht van de onderwerpen.

Kernwaarden

Wendbaar moet een kernwaarde zijn van de nieuwe werkorganisatie. De organisatie moet mee kunnen bewegen met ontwikkelingen in de samenleving.

Risico

Als één van de risico's wordt in het plan van aanpak de spanning tussen het project ambtelijke samenvoeging en het openhouden van de winkel genoemd. De raadsleden merken op dat het streven is om de dienstverlening gelijk te houden tijdens het project. Maar inwoners mogen weten dat we bezig zijn met een verbeteringsslag. Dit kost de ambtelijke organisatie tijd en dit kan beperkte hinder opleveren in de dienstverlening. Met goede communicatie vragen we om begrip hiervoor.

Eigen kracht

Als één van de doelstellingen van de dienstverlening noemt het plan van aanpak dat de nieuwe werkorganisatie de beste regionale dienstverlener wil zijn in 2020. Raadsleden geven aan dat dienstverlening moet gaan om tevreden inwoners en niet om beter te zijn dan omliggende gemeenten.

Basis- en pluspakketten

De basis dienstverlening moet in de drie gemeenten nagenoeg gelijk zijn. Lokaal kan dienstverlening bijvoorbeeld verschillen in openingstijden, maar de kwaliteit moet hetzelfde zijn. In een pluspakket kunnen aanvullende afspraken over diensten en kwaliteit worden afgesproken.

Digitalisering

Digitalisering is de toekomst. Hierbij moet altijd oog blijven voor een persoonlijke aanpak. Voor digitalisering en automatisering is standaardisering van de werkprocessen nodig. De back-office moet gelijk zijn. In de front-office bestaat de mogelijkheid voor verschillen per gemeente.

Gelijk niveau

Lokaal verschilt het niveau van dienstverlening op sommige onderdelen. Bijvoorbeeld op digitale volwassenheid scoort Teylingen 58% en Hillegom 20% (20% blijkt onjuist, echte cijfer is 44%). Het is dan ook net waar een gemeente accent legt. Het vraagt om investering in geld en menskracht om op gelijk niveau te komen.

Interne dienstverlening aan raden

De raad wil kaders opstellen voor de dienstverlening van de werkorganisatie aan de raden. Objectieve indicatoren moeten meten of de dienstverlening voldoet aan deze kaders. De vermindering van kwetsbaarheid moeten raden merken in het makkelijk kunnen bereiken van ambtenaren. Maar ook dossiers die doorgang vinden als een ambtenaar afwezig is. De consequentie dat het ambtelijk apparaat verder van de raden komt te staan en dat de invloed van raden op het ambtelijk apparaat minder wordt willen de raadsleden zoveel mogelijk tegen gaan. Dit dient verder uitgewerkt te worden.

Werktafel kostenreductie

Raadsledenbijeenkomst 23 september 2015

Aan de werktafel kostenreductie hebben raadsleden met elkaar gesproken over de kostenreductie van de nieuwe organisatie. In deze bijlage vindt u een overzicht van de onderwerpen.

1. Kunt u zich vinden in de motivering onder het voorstel van de stuurgroep om 5% op de personeelslasten te besparen ?

De raadsleden merkten op dat het behalen van de kostenreductie breder mag worden gezien dan alleen de personeelslasten. Het zou de prikkel wegnemen om ook op andere kosten dan personeel te besparen. Dus ook besparen op huisvesting, automatisering etc. (bedrijfsvoering in brede zin). De 5% besparing moet niet als taakstelling worden gezien, maar meer als ambitie.

2. Hoe weegt u de taakstelling van 5% besparing ten opzichte van de doelstelling verbeteren van de kwaliteit: even zwaar, of meer, of minder ?

De kwaliteit gaat bij de raadsleden boven het behalen van de besparing. Besparing is een ambitie die niet ten koste mag gaan van de kwaliteit.

3. Wilt u de gerealiseerde besparingen inzetten als een bezuiniging op de lokale bedrijfsvoeringslasten, benutten voor extra lokale ambities/taken of voor een extra kwaliteitsimpuls in de ambtelijke organisatie?

De behaalde besparing als eerste inzetten ter verbetering van de kwaliteit van de ambtelijke organisatie in de breedte. Mochten er dan nog middelen over zijn, dan kunnen deze ingezet worden voor extra lokale ambities. Daar kan elke gemeente zijn eigen afweging maken.

4. Wat zijn uw uitgangspunten voor de overeen te komen verrekeningsystematiek ? Denk daarbij aan elementen als zakelijk (uurtje-factuur), vertrouwen, geven en nemen, eenvoudig, transparant.

De voorkeur gaat uit naar een eenvoudige verrekeningsystematiek. Daarbij moet de mogelijkheid zijn deze te evalueren en bij te stellen naar de toekomst. Dit betreft het basispakket. Voor sommige bijzondere taken kan het wenselijk zijn wel op basis van ureninzet af te rekenen.

5. Terugverdientijd ?

Gevraagd werd om daar in het bedrijfsplan aandacht aan te besteden en dit verder uit te werken.

Vergroten van de kwaliteit van de strategische denkkraft/verminderen van de kwetsbaarheid

1. Waar denkt u als raad aan bij het verbeteren van de strategische positie van de HLT gemeenten?

Doel: realiseren van een gezamenlijke strategische positie door samen op te trekken, bijvoorbeeld in het kader van de afspraken in het Valentijns-akkoord.

Middel: verbetering van de ambtelijke samenwerking -> betere strategische advisering door betere strategische denkkraft. Denk hierbij aan ambtelijk opdrachtgeverschap.

Opnemen in bedrijfsplan: de was wordt situatie t.a.v. de strategische positie verbeteren strategische denkkraft organisatie

2. Welke bijdrage verwacht u van de nieuwe ambtelijke organisatie?

- Goede adviezen op strategisch niveau
- Feeling met de raden (omgeving en kwaliteitsbewust ambtelijk apparaat)
- Kennis uitwisseling
- Samen advisering voorbereiden. Denk hierbij aan het thematisch op zetten van de Kadernota op strategisch niveau
- Sterker, kundiger, slagvaardiger ambtelijke organisatie om strategische advisering aan de drie raden mogelijk te maken.

Uitwerken in bedrijfsplan: op sleutelposities kwaliteit drastisch omhoog.

3. Aan welke vraagstukken op strategisch niveau kan de nieuwe HLT-organisatie een bijdrage leveren?

- Economie (gesprekspartner op hoog niveau)
- Sociaal domein
- Duurzaamheid Flower Science
- Woningbouw opgave

Verwachtingen raden:

- Neem (meer) initiatief
- Innovatief
- Voer een verkenning uit op de langere termijn, bijvoorbeeld op het gebied van informatiebeveiliging, omgevingswet.

4. Wat verstaat u onder kwaliteit van strategische advisering?

- Proactief, richtinggevend, vroegtijdig, politiek sensitiviteit
- Denk aan prioriteitstelling van de raden
- Omgevingsgericht (strategische partners/stake-holders/H'meer/Leiden)
- Ontwerp scenario's

- Maak de weg naar het voorstel inzichtelijk
- Wellicht meer/betere inname van strategische positie in de regio
- Ambitie: eis je rol op in de regio
- Denk wel aan een goede balans tussen de vraag van de raden en het aanbod van de organisatie
- 'We zijn nu al sterker met elkaar' ('Harry')
- Gemeenten kiezen expliciet niet voor inleveren autonomie dus maak een zo gezamenlijk mogelijke strategie-agenda (zeker op langere termijn)
- Opnemen in bedrijfsplan: het 'meegroeien' van de raden en de colleges in het kader van het verbeteren van de strategische kwaliteit, mede in verband met de controlerende rol
- Maak een strategische vertaling
- Denk aan het risico van een (te) autonoom ambtelijk apparaat
- Neem de raden mee: voorbeeld uit Teylingen drie fasen verkenning-notitie/keuze-notitie/beleidsvoorstel.

Bijlage IV: visie op dienstverlening

Regiovisie op Dienstverlening 2020 Dienstverlening "Samen DOEN"

Versie 29 april 2015

Opsteller: werkgroep regionale visie dienstverlening



Leeswijzer

Dit document begint met een klantsituatie in het jaar 2020. Dit voorbeeld concretiseert wat de mogelijkheden kunnen zijn van een regionale aanpak van onze dienstverlening. In dit visiedocument leest u het resultaat van een proces dat de regionale werkgroep doorlopen heeft om te komen tot deze visie op dienstverlening. Een beschrijving van dit proces vindt u in de bijlage. Er is voor gekozen om de visieontwikkeling los te koppelen van het uitvoeringsprogramma. In dit document leest u dus niet hoe wij gestalte gaan geven aan de geschetste visie. Het uitvoeringsprogramma zal modulair samengesteld worden zodat elke gemeente een keuze kan maken.

Bijvoorbeeld:

wel of niet deelnemen aan een gezamenlijke aanbesteding voor een burgerzaken softwarepakket
wel of niet deelnemen aan een flexpool van KCC medewerkers

Klantsituatie anno 2020

Bart Meijer woont in Purmerend. Hij heeft samen met zijn vader een kookstudio op twee locaties in Noord-Holland. De kookstudio biedt in die regio werkgelegenheid aan 60 mensen.

Vestigen als ondernemer

De vriendin van Bart heet Francis Derksen. Zij woont in Lisse. Bart overweegt om in Lisse te gaan samenwonen en aldaar **een derde kookstudio te openen**. Op de website van de gemeente komt hij via het **ondernemersportaal** heel gemakkelijk bij algemene informatie, zoals: inwonersaantallen, ondernemersaantallen, vertegenwoordigde branches, ondernemersverenigingen. Naast deze algemene informatie is er ook een doorklik naar **een geografische kaart met vestigingsmogelijkheden** voor ondernemers. Op de kaart is in kleurgescheiden percelen aangegeven welke locaties beschikbaar zijn voor ondernemers om nieuw te bouwen, om een bestaand pand te huren of te kopen. Bij de klik op het perceel, worden alle specifieke gegevens zichtbaar op basis waarvan Bart kan bepalen of een locatie geschikt is. Hij leest de mogelijkheden qua bestemmingsplan, de kosten van de grond of van het pand, aan- en toevoerwegen en parkeermogelijkheden voor klanten, enzovoorts.

Relatie opbouwen met de gemeente

Na deze zelfstudie voor een geschikte locatie, neemt Bart contact op met de regionale **bedrijvencontactpersoon**. Bart wil dolgraag in het centrum huisvesten en niet op een industrieterrein. De kookstudio vervult ook deels een horecafunctie en daarom is een locatie in het centrum van belang. Met de bedrijvencontactpersoon wil hij sparren hoe hij zijn vestigingsdromen kan verwezenlijken. De **bedrijvencontactpersoon is een goede gesprekspartner** voor de ondernemer, denkt mee en ziet het belang van werkgelegenheid voor de burgers in de regio. Het advies van de bedrijvencontactpersoon beperkt zich daarom ook niet tot grenzen van de gemeente Lisse, want met het regionale bedrijventeam wordt goed meegedacht om deze ondernemer te behouden voor de regio.

Omgevingsvergunning aanvragen

Samen met het regionale bedrijventeam, wordt er een goede oplossing aangedragen voor Bart en zijn er vestigingsmogelijkheden in het centrum van Sassenheim, gemeente Teylingen. De locatie spreekt hem aan. Het is een **bestaand pand** waar hij **bouwtechnische aanpassingen** voor moet doen. Bart kan **via het omgevingsloket de detailtekeningen en andere benodigde informatie van dit pand inzien en opvragen**. Denk aan bijvoorbeeld de onderliggende bestemmingsplannen en welstandscriteria. Daarmee kan de architect aan de slag om het idee van Bart uit te werken. Vervolgens vraagt Bart de omgevingsvergunning aan via de landelijke site. Tijdens het invoeren van het bouwplan, geeft de **landelijke site** aan of de gegevens die Bart aanlevert compleet zijn. Omdat Bart wil weten of zijn bouwplan voldoet neemt hij contact op met de gemeente. De bouwdeskundige van de gemeente Teylingen maakt een afspraak met Bart voor

een gesprek en samen beoordelen ze de tekeningen. **De bouwdeskundige van de gemeente is een klantvriendelijke en inhoudsdeskundige gesprekspartner, die aangeeft welke onderdelen Bart kan herstellen en tips geeft voor alternatieven.** Na een paar aanpassingen in het ontwerp, is de aanvraag compleet en foutloos en met een druk op de knop is de vergunningsaanvraag verzonden. Binnen zes weken hoort Bart de vergunning in huis te hebben, maar de gemeente streeft naar een afhandeling binnen 4 weken en dat is gelukt!

Trouwen!

Bart is blij, zijn kookstudio wordt gebouwd en hij gaat binnenkort wonen in Lisse. Dolgelukkig gaat Bart op de knieën voor zijn vriendin en vraagt haar ten huwelijk. Na een volmondig "ja", openen ze direct de **website** van de gemeente om **te kijken of hun favoriete trouwdag nog beschikbaar is.** Ze willen trouwen op 20-02-2020. Dat wordt een populaire datum, dus je kunt het niet vroeg genoeg vastleggen. Ze **openen de huwelijksagenda van de regio,** zien welke **trouwlocaties en trouwtijden** die dag beschikbaar zijn en klikken hun voorkeurstijd aan om hierop een optie te nemen of direct de tijd te reserveren. **De tarieven zijn regionaal vastgesteld** en direct transparant inzichtelijk.

Ze **kiezen hun favoriete ambtenaar** van de burgerlijke stand op basis van het profiel en op basis van de **voorbeeldspeeches** die online zijn te bekijken. De meest populaire ambtenaar staat bovenaan **dankzij "ranking" en "likes"** van andere gehuwde stellen. Bart en Francis voeren met behulp van Digid al hun gegevens in die nodig zijn voor de administratie van dit huwelijk. De voorbereiding voor dit huwelijk doen zij dus eigenlijk **helemaal zelf online** net als de huwelijksaangifte. Natuurlijk kunnen zij bij de gemeente terecht als zij vragen hebben over deze applicatie. **Een gastvrouw helpt** in dat geval het stel bij het invoeren van hun gegevens. Dit kan **telefonisch,** via een **chatsessie** op de pc of **persoonlijk** op afspraak die je direct online kan inplannen.

De huwelijksreis

Bart en Francis bereiden ook hun huwelijksreis voor. Daar heeft Francis een **nieuw paspoort** voor nodig, omdat haar paspoort niet meer 6 maanden geldig is. Daar had ze al een bericht over ontvangen van de gemeente in haar **mailbox van overheid.nl.** Ze had er nog geen gehoor aan gegeven, omdat er nog geen noodzaak was voor een nieuw paspoort. Nu is dat wel het geval en ze opent de website van de gemeente om daar haar aanvraag te doen. Met behulp van de webcam kan zij **zelf een digitale foto maken** die past in het gestandaardiseerde frame. Ze scant alle benodigde gegevens in en de paspoortaanvraag **betaalt ze direct online met iDEAL.** Ze geeft aan dat ze het paspoort wil ophalen in het gemeentehuis van Teylingen. Want daar is Francis dagelijks aan het werk om de kookstudio te verwezenlijken. Dat is voor haar wel zo gemakkelijk. Ze had er ook voor kunnen kiezen om **tegen extra betaling het paspoort te laten bezorgen.** Via de mailbox van overheid.nl ontvangt zij bericht dat haar paspoort klaarligt.

Aan de slag tijdens de kermis

Eenmaal terug van de huwelijksreis is het moment aangebroken om te starten met de kookstudio. Bart en Francis kiezen de kermisweek voor de opening. Dan hebben ze veel gelegenheid voor promotie en dat lijkt ze een goed moment. Ze willen dan tijdens de kermisweek een kook-tent voor de deur plaatsen van waaruit ze kleine promoties geven, inclusief een hapje en een drankje. Daar gaan ze een **evenementenvergunning voor aanvragen.** Ze openen de website van de gemeente, klikken op een geografische kaart de plaats aan waar de tent opgebouwd moet worden. Van daaruit start de **digitale aanvraag.** Stapsgewijs vullen Bart en Francis het **formulier in dat automatisch wordt opgebouwd** op basis van de gegevens van het evenement. Aan het einde van het proces weten ze of het evenement in de categorie A, B of C valt en of er extra veiligheidsmaatregelen van toepassing zijn. Ze kunnen aangeven of het een jaarlijks terugkerend evenement is, zodat de **gegevens opgeslagen blijven** en ze volgend jaar deze alleen nog maar hoeven te actualiseren. Het systeem kan een **herinnering in hun i-cal-agenda** plaatsen, zodat ze er volgend jaar automatisch aan herinnerd worden wat de deadline is voor deze actualisatie. Ze **rekenen af via iDEAL** en binnen vier weken is de **vergunning bezorgd in hun postbus van overheid.nl.**

Klachten over de kermis

De opening was een succes, maar tijdens de kermis hebben Bart en Francis toch hinder ondervonden van feestend publiek laat op de avond. Het bushokje een paar meter verderop is ook rommelig achtergelaten met lege flesjes, bekertjes en fastfoodverpakkingen. Ze doen daar melding van bij de gemeente. De gemeente stimuleert om **meldingen te doen via de website**. Het is een proces dat nog geen **30 seconden** duurt, is heel toegankelijk en je kunt desgewenst ook anoniem een melding kwijt. **Meldingen die via andere kanalen** doorkomen bij de gemeente, zoals mail, telefoon en sociale media worden uiteraard ook in behandeling genomen en de melder wordt op de hoogte gehouden van de afdeling.

Raadsvergadering online volgen en online meedoen

Omdat er in het dorp vaker en op meer plekken rommel wordt achtergelaten, is er een agendapunt in de raadsvergadering om een burgerprogramma op te starten om hier verbetering in aan te brengen. Bart en Francis zijn daarin erg geïnteresseerd. Het komt immers de schoonheid van het centrum ten goede en een betere uitstraling van hun kookstudio. Ze besluiten dit agendapunt te volgen via de **webcast**. Tijdens de vergadering kunnen digitale kijkers via **chat** hun mening uiten. Deze **berichtenstroom is dan ook direct zichtbaar voor de raad**.

Schoonmaakprogramma door en voor burgers

De uitkomst van de raadsvergadering is dat er een schoonmaakprogramma door en voor burgers gaat komen. Het is de bedoeling dat het project op basis van input van de burgers invulling krijgt. **Participatie is een belangrijke vorm van dienstverlening**. Persoonlijk contact en **de relatie aangaan** is de belangrijkste factor. Nieuwe **digitale middelen en sociale media ondersteunen** de informatievoorziening. De gemeente heeft een **contactfunctionaris die participatiedeskundig en communicatief-vaardig** is om het gesprek aan te gaan en het gesprek te stimuleren daar waar het niet op gang komt. Daarbij zorgt de gemeente steeds voor **creatieve en innovatieve oplossingen**. In dit geval mocht je als burger op een digitale geografische kaart de plekken aangeven die aangepakt moesten worden. Langzaamaan ontstond op deze manier een compleet ingekleurde kaart die een zwaardere kleur had op plekken waar het meest werd geklikt en een lichtere kleur op plekken waar minder werd geklikt. Bij het aanklikken van een plek hadden Bart en Francis ook de mogelijkheid om een opmerking te plaatsen en opmerkingen van andere burgers te lezen. Doordat zij als burgers hierin participeerden, ontvingen zij - naar keuze - automatisch via hun berichtenbox een update van het project en tussentijdse conclusies.

Ouders van Francis vragen kwijtschelding

De ouders van Francis wonen nog steeds in Lisse en willen gezien hun financiële situatie kwijtschelding van gemeentelijke belasting aanvragen. Ze weten niet zo goed waar ze moeten beginnen en besluiten naar het gemeentehuis te gaan. Francis biedt aan om mee te gaan. Bij het gemeentehuis vragen ze bij de informatiebalie hoe ze kwijtschelding kunnen aanvragen. Ze worden doorverwezen naar een **gastvrouw** die hen te woord staat en die de ouders van Francis helpen om **ter plekke zelf de aanvraag te doen met behulp van een computer**. Zo ervaren ze hoe makkelijk het is om zelf digitaal je zaken te doen met de gemeente. Dankzij de Digid-inlog zijn alle gegevens van de ouders van Francis bekend en is de **aanvraag nagenoeg automatisch ingevuld**. Het is alleen nog een kwestie van de aanvraag bevestigen.

Vragen aan de gemeente

Nu Francis toch in het gemeentehuis is, heeft zij ook een vraag over de evenementenkalender voor volgend jaar. De medewerker zoekt het antwoord op de website voor haar op. Echter **specialistische vragen gaan direct door naar backoffices**. Daar worden de vragen per vakgebied beantwoord: burgerzaken, apv, bouwtoezicht, ondernemersvragen, etc. Ieder vakgebied zorgt ervoor dat er dagelijks een **goede bereikbaarheid** is om de vragen die bij de

frontoffice binnenkomen **deskundig door de juiste vakmensen te beantwoorden.**

Aanleiding

In onze regio werken wij samen op diverse vlakken en in verschillende samenstellingen. Er ontbreekt echter een gemeenschappelijke visie op het gebied van dienstverlening. Deze visie is nodig om onze dienstverlening aan te laten sluiten bij de veranderingen in de samenleving. Onze partners, inwoners, bedrijven en instellingen willen een dienstverlening die regionaal op eenduidige wijze georganiseerd is. We willen toewerken naar een gezamenlijke focus op dienstverlening die gedragen wordt door de Bollen3 gemeenten en ondersteund wordt door de gemeente Noordwijkerhout. De gemeente Katwijk heeft meegedacht bij het tot standkomen van deze visie. Noordwijk haakt mogelijk aan bij de uitvoering.

Schets van ontwikkelingen

Gemeenten hebben te maken met veranderende wetgeving, opgelegde schaalvergroting en digitalisering. Dit vraagt om aanpassing van de dienstverlening aan de inwoners en bedrijven.

Verdergaande digitalisering

Een van de belangrijkste ontwikkelingen is de steeds verdergaande digitalisering. In het regeerakkoord is opgenomen dat uiterlijk 2017 burgers en bedrijven alle zaken die ze met de overheid doen digitaal af moeten kunnen handelen. Minister Plasterk zet zijn plannen hiervoor uiteen in zijn visiebrief over de digitale overheid 2017 van 23 mei 2013. Ook maakt hij zich sterk voor één overheidsingang en voor verdere deregulering. De verwachting is dat burgers over niet al te lange tijd inzicht hebben in alle gegevens die over hen vastgelegd zijn en dat zij die ook zelf kunnen wijzigen. Maar ook dat alle zaken met de overheid via één portal geregeld worden. Een aantal gegevens is nu al in te zien via MijnOverheid. Er zijn echter ook nadelen te benoemen aan deze ontwikkeling. Gemeenten zijn afhankelijk van deze websites maar kunnen niet direct invloed uitoefenen op de kwaliteit van deze sites terwijl zij er wel op aangesproken worden.

Kanaalsturing

In Denemarken verplicht de overheid haar burgers om het digitale kanaal te gebruiken. Denemarken streeft ernaar om eind 2015 alle dienstverlening door overheidsorganisaties via het digitale kanaal te laten verlopen. Maar zolang wij hier nog geen gevalideerde digitale identiteit hebben en deze gekoppeld is aan de fysieke identiteit, blijft de kans op identiteitsfraude aanwezig. Als deze koppeling er wel is, is iedere vorm van digitale dienstverlening mogelijk.

Verwachtingen van de klant

Voor de samenleving en de consument hebben deze digitale ontwikkelingen ook grote gevolgen. Tegenwoordig is bijna alles online verkrijgbaar. Vandaag besteld morgen in huis. Maar ook de digitale communicatie gaat steeds sneller; informatie en berichten zijn binnen de kortste tijd verspreid.

Dit betekent echter ook dat de verwachtingen die men van de overheid heeft sterk gewijzigd zijn; net als bij webshops verwacht de klant van de overheid dat zij ook snel, eenvoudig, transparant, klantgericht en servicegericht is. Maar ook dat de geboden informatie juist en eenduidig is.

Kanaalkeuze

De overheid stuurt aan op digitale overheidsdienstverlening en verwacht dat de relatie met burgers sterk kan verbeteren als de digitale informatie en de dienstverlening veiliger en gemakkelijker is. Vanaf 2017 moet het digitale kanaal het primaire kanaal zijn in contacten tussen burgers en overheid. De verwachting leeft dat de digitale dienstverlening leidt tot grotere tevredenheid bij burgers en efficiencywinst bij beide partijen.

Echter uit een onderzoek van de Universiteit van Twente blijkt dat niet alleen mensen die moeite hebben met het digitale kanaal liever kiezen voor de balie of de telefoon, maar ook burgers die die vaardigheden wel hebben. De keuze van een kanaal laten zij afhangen van het onderwerp of het product dat zij af willen nemen. Daarbij is het telefonische kanaal het meest populair. Met name als het om een urgente situatie gaat en als men al naar informatie heeft gezocht. Uit het onderzoek

kwam naar voren dat de website het meest gebruikt wordt door generaties tussen de 35 en 65 jaar en dan met name door hoger opgeleiden.

Uit onderzoek van de UT komt naar voren dat er nog wel wat groei te verwachten is in de digitale dienstverlening maar niet dat burgers de komende jaren massaal over zullen stappen naar het digitale kanaal.

Kanalen zoals Twitter, chat, Facebook, Instagram en what's app zijn al gemeengoed. Maar hoe gaat een gemeente met deze kanalen om? Via webcare monitoren bedrijven en veel gemeenten uitlatingen over of vragen aan hun organisatie in social media en kunnen zij daarop reageren. Ook worden social media pro-actief gebruikt om met doelgroepen te communiceren.

De participatiesamenleving

In het streven naar de participatiemaatschappij speelt het begrip "zelfredzaamheid" een grote rol. De voortschrijdende digitalisering heeft als consequentie dat er groepen in de samenleving zijn die hier niet in mee kunnen. Bij 3 tot 4 miljoen Nederlanders vormen hun beperkte basisvaardigheden een belemmering om hier optimaal gebruik van te kunnen maken (bron; Stichting Lezen en Schrijven). Persoonlijk contact met de overheid moet voor deze burgers mogelijk blijven. Minister Plasterk gebruikt als uitgangspunt: "digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet". Het ministerie onderzoekt of geïntegreerde dienstverlening van overheidsorganisaties op gemeentehuizen aangeboden kan worden.

Persoonlijke dienstverlening wordt complexer

Een andere consequentie van de digitalisering is dat er andere vragen aan de balie en aan de telefoon gesteld zullen worden. Immers alles wat zich daartoe leent kan digitaal gevonden, aangevraagd en afgehandeld worden. Dit zal tot minder persoonlijke contacten met de gemeente leiden. De contacten die er wel zijn zullen complexer van aard zijn. Gemeenten moeten een keuze maken: of de complexe vragen worden direct beantwoord in het KCC of de klant wordt doorverbonden naar de backoffice.

Lean

In gemeenteland worden steeds meer processen integraal opgepakt en Lean ingericht; hierin worden klantgerichtheid, innovatie, voortdurend leren/verbeteren en efficiency bij elkaar gebracht.

Netwerksamenleving

Opmerkelijk zijn de ondernemersinitiatieven die overal opduiken zoals, Airbnb, Uber Taxi, maar ook initiatieven die voortkomen uit de deeleconomie; bijv. MyWheels of maaltijden delen op Thuis afgehaald. We gaan steeds meer naar een netwerksamenleving waarin burgerinitiatieven heel gewoon zijn en waar wij als gemeente onderdeel van zijn. Van de overheid wordt deregulering en flexibiliteit verwacht.

Persoonlijk contact

Klantgericht denken is doorgeslagen met zijn nadruk op efficiëntie en het zo snel mogelijk afhandelen van balie- en telefooncontacten (bron; UT prof Jan A.G.M. van Dijk). Als reactie daarop wordt het digitale contact steeds meer gepersonaliseerd. En als er sprake is van persoonlijk contact zetten bedrijven en overheden steeds meer in op dienstverlening waarin het intermenselijke contact de boventoon voert. Een voorbeeld daarvan is Hostmanship met echte aandacht en inleving in de klant.

Uit alle ontwikkelingen blijkt dat of het nu gaat om digitalisering, om baliecontact of om het vormgeven van processen, er altijd uitgegaan wordt van de klant en zijn vraag en dit zal zo blijven.

Kanaalkeuze blijft van belang om alle groepen in de samenleving van dienst te kunnen zijn.

Visie

In 2020 helpen wij de klant op een moderne en efficiënte manier: digitaal waar het kan en persoonlijk waar het moet. Wij bieden kwaliteit, zijn zorgvuldig en snel. Onze dienstverlening is persoonsgericht, gemakkelijk en biedt service over de gemeentegrenzen heen. We overtreffen de verwachtingen van de klant en willen de beste dienstverlener van de regio worden.

Wat betekent dit voor ons?



Missie

De deelnemende gemeenten staan voor professionaliteit, gastvrijheid en optimale service bij het leveren van producten, diensten en informatie. Wij zijn gericht op vernieuwing en verbetering. Wij werken samen aan het resultaat, versnellen en versterken initiatieven en waar nodig springen wij bij als partner en ondersteuner.

Resultaat van deze visie

Deze vorm van dienstverlening biedt de **kwaliteit** die de klant verwacht en zal een **efficiency** betekenen in het bedrijfsproces. De visie is een bruikbaar uitgangspunt en **toetsingskader** voor samenwerkingsverbanden en afspraken met derde partijen.

De nieuwe ambtenaar 2020

Wij verwachten van onze medewerkers dat zij de klant en zijn of haar vraag centraal stellen. Dat betekent dat de medewerker open staat voor de ander, goed luistert en doorvraagt en zich daarbij verplaatst in de vraag (achter de vraag) van de klant. Hij of zij geeft de klant het gevoel werkelijk welkom te zijn en spant zich in om het probleem op te lossen. Hij of zij is pro-actief, flexibel en deskundig en denkt over de grenzen van zijn vakgebied, zijn afdeling en zijn organisatie heen om innovatieve oplossingen te bedenken. Is flexibel in werktijden en in denken; niet star maar zoeken naar mogelijkheden i.p.v. onmogelijkheden. De medewerker is extern gericht, snel, resultaatgericht en voelt zich verantwoordelijk voor de afhandeling van de vraag. De ambtenaar anno 2020 is zich bewust van zijn omgeving, werkt samen, is zelfstandig en zelfbewust, gaat naar buiten en denkt actief mee om dienstverleningsprocessen te verbeteren. Hij of zij staat open voor feedback en is in staat tot zelfreflectie.

BIJLAGE a ‘Over het proces’

Proces

Omdat er in de Duin- en Bollenstreek op allerlei terreinen wordt samengewerkt hebben de hoofden Publieke Dienstverlening van de regio de opdracht gegeven een regiobrede werkgroep samen te stellen en een visie op dienstverlening en een modulair uitvoeringsprogramma te ontwikkelen.

Werkgroep

Er is een werkgroep samengesteld waarin Hillegom, Katwijk, Lisse, Noordwijkerhout en Teylingen vertegenwoordigd zijn. De gemeente Noordwijk heeft aangegeven niet deel te willen nemen aan de werkgroep Visie maar later aan te willen haken bij het uitvoeringsprogramma. De eerste verkenningen zijn gestart in maart 2014.

De werkgroep:

Hillegom; Esther Oosterhout, Christine Zuiderduijn

Katwijk; Peter van den Berg

Lisse; Annelie Jonquiere

Noordwijkerhout; Jeanne Haket, contactpersoon Sebastiaan van Zaanen

Teylingen; Marij van Herwijnen

Regioworkshop

Als aftrap van het project heeft de werkgroep op 8 april 2014 een themadag “regionale dienstverlening” georganiseerd. Naast de hierboven genoemde gemeenten was ook Noordwijk aanwezig. Per gemeente waren er 6 deelnemers met zeer diverse functies, met als doel het begrip “dienstverlening” zo breed mogelijk onder de loep te nemen.

Doel: Input leveren voor het ontwikkelen van een visie op dienstverlening die iedere gemeente individueel als onderlegger kan gebruiken. Niet alleen een visie die helpt om de regionale samenwerking vorm te geven, maar ook een gezamenlijk startpunt om de dienstverlening te verbeteren en te optimaliseren.

Projectplan

De werkgroep heeft een projectplan gemaakt en om te toetsen of de voorgestelde weg ondersteund wordt, is het vastgesteld door de hoofden Publieke Dienstverlening en het AO (Ambtelijke Overleg van gemeentesecretarissen uit de regio)

De werkgroep heeft de volgende onderzoeksvragen centraal gesteld:

Wat is goede dienstverlening?

Hoe? Brainstormsessie, onderzoeken bij andere overheden, bedrijven

Welke ambities hebben we en welke kernwaarden horen daarbij?

Hoe? In kaart brengen ambities en kernwaarden gemeenten

Wat zijn de overeenkomsten en wat zijn de verschillen tussen de lokale visie op dienstverlening?

Hoe? Vergelijken visiedocumenten

Hoe ziet de dienstverlening van de toekomst eruit? Welke (maatschappelijke) ontwikkelingen en trends zijn zichtbaar?

Hoe? Literatuurstudie, inspiratie trendwatcher

Voor het uitvoeringsprogramma wordt een apart projectplan gemaakt.

Communicatieplan

De communicatieadviseur van de gemeente Teylingen heeft in samenwerking met de projectgroep een communicatieplan gemaakt waarin rekening is gehouden met de positie van de verschillende gemeenten.

Voor het uitvoeringsprogramma wordt een apart plan ontwikkeld.

Betrekken van het bestuur en de gemeenteraden bij de visie

De portefeuillehouders van de deelnemende gemeenten zijn op de hoogte gehouden. Op 16 april 2015 is een regio portefeuillehoudersoverleg georganiseerd en op 21 april een werktafel voor de

gemeenteraden. De conceptvisie zal hier voorgelegd worden met als doel draagvlak en kaders voor het te ontwikkelen uitvoeringsprogramma.

De conceptvisie is eveneens voorgelegd aan de afdelingshoofden publiekszaken, de MT's en het AO van de gemeentesecretarissen.

BIJLAGE b. Geraadpleegde Literatuur

Brief van de minister van BZK d.d. 23 mei 2013, met de "Visie digitale overheid 2017" (kamerstuk 26643, nr 280)

"14+ netnummer vanuit burgerperspectief" Dr. L. van de Wijngaert, S ten Tije, M. Jansen. Center for E-government studies Universiteit Twente december 2014

"Digitaal vaardige burgers willen niet altijd digitaal" (onderzoek naar de dienstverleningscommunicatie voor Amsterdam 2014). Dr. T van der Geest Universiteit Twente

"Succesvolle digitale samenleving e-Estland" Artikel in De Ingenieur september 2014

"Waar kan ik u nog meer mee van dienst zijn?" Spiegelonderzoek naar de beleving van gemeentelijke dienstverlening volgens burgers en gemeenteambtenaren. Onderzoek door TNS NIPO in opdracht van Logica 2010

"Toekomstverkenning gemeentelijke dienstverlening 2020" door VDP (Vereniging Directeuren Publieksdiensten)

"TrendRede 2014"

"TrendRede 2015"

"Face to Face dienstverlening Gemeenten 2020" door VDP

"Dienstverlening draait om mensen" VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) 2010

"Dienstverlening van de toekomst – de gemeente zonder huis" door VGS (Vereniging van Gemeente Secretarissen) en VB (Vereniging Bestuurskunde)

"Overheidsbrede dienstverlening 2020" door VNG, KING, VDP en anderen)

<https://ruudkleijnen.wordpress.com/2013/03/24/degemeenteverandert/>