



GAP analyse

Door Goudvisie

Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Pagina
Inleiding Druk, verbinding, duidelijkheid	1 t/m 7
Hoofdstuk 1 Het versterken van verbinding	8 t/m 11
Hoofdstuk 2 Het versterken van duidelijkheid: de basis op orde	12 t/m 15
Hoofdstuk 3 Van buiten naar binnen: zicht krijgen op de druk	16 t/m 19
Hoofdstuk 4 Samenwerken in ketens, programma's en projecten	20 t/m 23
Hoofdstuk 5 Inrichting	24 t/m 29
Hoofdstuk 6 Het perspectief is er	30 t/m 31
Colofon	32

Inleiding

Druk, verbinding en duidelijkheid



Druk

Druk. Het eerste woord dat opkomt als we kijken naar de werkorganisatie HLTSamen is 'druk'. Een andere zin die we elkaar in het werken aan deze analyse vaak hebben horen zeggen: wat is het veel. HLTSamen is een organisatie onder druk. Druk die ontstaat door een steeds sneller veranderende maatschappij, een krappe arbeidsmarkt en een veranderende rol van de gemeente.

En druk die ontstaat door het werken voor minimaal drie opdrachtgevers, die allemaal steeds net iets anders vragen van de organisatie en daarin graag de eerste prioriteit krijgen. Druk van (te) veel werk, druk van buiten maar ook druk van binnenuit. Elkaar druk opleggen door elkaar te overladen met informatie en met vragen of door langs elkaar heen te werken en te vergeten elkaar mee te nemen.

De druk die de organisatie ervaart leidt tot fragmentatie, zowel op taak- als op relatieniveau. Op relatieniveau uit zich dit in sterke identificatie met het eigen team, of de eigen groep binnen het team en niet met de organisatie als geheel. Op taakniveau uit zich dit in het opknippen, klein maken en verdelen van taken (lijstjes afvinken), om zo grip te krijgen op wat er moet gebeuren. Daarbij hoort ook prioriteren van taken op lokaal (= team, of soms ook individueel) niveau, maar niet op het niveau van de organisatie als geheel.

Het hanteerbaar maken van de druk die de organisatie ervaart vraagt daarom om een tegenkracht tegen die fragmentatie. Het vraagt om het versterken van convergerende (samenvoegende) krachten en het verzwakken van divergerende (uiteengaande) krachten.

Op relatieniveau gaat het wat ons betreft over het versterken van onderlinge verbinding. Op taakniveau gaat het over het versterken van duidelijkheid.

Rond beide thema's zien we binnen deze organisatie een kenmerkend, telkens terugkerend patroon. Dit zijn circulaire patronen, wat wil zeggen dat ze niet een begin en een einde kennen, maar telkens weer opnieuw hetzelfde pad volgen. Daardoor hebben deze patronen ook geen schuldige of veroorzaker, maar kunnen ze wel worden doorbroken. Hieronder lichten we ze verder toe.

Verbinding

In veel gesprekken die we binnen HLTSamen hebben gevoerd wordt de behoefte aan verbinding en samenwerking uitgesproken.

Tegelijkertijd worden vooral verschillen benadrukt. Verschillen tussen teams, verschillen tussen groepen binnen teams en verschillen tussen de drie gemeenten. We zien dat veel medewerkers een grote behoefte hebben om deel uit te maken van een groter geheel, dat goed en coherent samenwerkt. Aan een heldere stip op de horizon en een herkenbaar verhaal, zodat duidelijk is waar naartoe gewerkt moet worden. Omdat het grotere geheel nu echter per definitie gefragmenteerd is door het werken voor drie verschillende opdrachtgevers met ieder hun eigen manieren, ontstaat die verbinding niet vanzelf.

Verbinding en herkenbaarheid vindt men daarom vooral in het eigen team of, in sommige gevallen, in een groep binnen het eigen team. Om die herkenbaarheid in de eigen groep te versterken, hebben groepen mensen de neiging zich af te zetten tegen andere groepen.

In vrijwel alle teams hebben we gehoord: 'bij ons gaat het heel goed, maar bij teams X en Y is veel aan de hand'. Zo ontstaat een eilandcultuur, die versterkt wordt door de fysieke afstand van het werken in verschillende gebouwen en het vele thuiswerken. Het circulaire patroon werkt als volgt:

- Hoe minder men herkenbaarheid en verbinding ontleent aan de organisatie als geheel, des te meer men voor die herkenbaarheid afhankelijk wordt van het eigen team;
- Hoe groter de afhankelijkheid van het eigen team, des te sterker de neiging zich af te zetten tegen andere teams;
- Hoe sterker het afzetten tegen andere teams, des te minder herkenbaarheid er ontleend wordt aan de organisatie als geheel.

Het doorbreken van dit patroon vraagt om het versterken van 'eenheid in verscheidenheid'. Het vraagt om meer aandacht voor wat de verschillende bloedgroepen in de organisatie bindt en minder voor wat hen onderscheidt. Het vraagt om een inspirerende inhoudelijke koers en verbindend leiderschap. Het versterken van de verbinding begint dan ook op het niveau van de teamleiders. Daar waar het lukt om op dat niveau het collectief te versterken en verbinding te bewerkstelligen, wordt de verbinding in de organisatie als geheel sterker.

Duidelijkheid

Als medewerkers weten wat het gezamenlijke doel is, wat de bijdrage van het team is, wat er daarbij van hen wordt verwacht, waar ze informatie kunnen vinden en wie ze nodig hebben om tot een resultaat te komen, ontstaat er rust. Binnen HLTSamen is er een grote behoefte aan duidelijkheid. Om grip te krijgen op het werk, wordt er veel over werk gesproken. Iedereen wil meepraten over alles en wordt ook betrokken bij alles. 'Eén keer aan de bal' komt nauwelijks voor. Soms wordt er zoveel over gepraat dat men het zicht kwijt raakt op het doel. We zien een neiging om alles tegelijk te willen oplossen en om ook voor alles een aparte oplossing te formuleren. Dit zorgt voor een gevoel van 'we hebben het hier toch al zo vaak over gehad, waarom gebeurt er niets?', terwijl er aan de andere kant keihard gewerkt wordt om de organisatie beter te laten functioneren.

Het circulaire patroon werkt als volgt:

- Hoe meer er gevraagd wordt om duidelijkheid, des te meer het gevoel ontstaat dat er iets moet gebeuren om duidelijkheid te creëren;
- Hoe meer het gevoel ontstaat dat er duidelijkheid gecreëerd moet worden, des te meer er producten ontwikkeld worden en gecommuniceerd wordt wat de gewenste richting zou moeten zijn en over de ontwikkeling van de organisatie;
- Hoe meer er gecommuniceerd wordt dat er duidelijkheid nodig is, des te groter het gevoel in de organisatie dat er onduidelijkheid is;
- Hoe groter het gevoel dat er onduidelijkheid is, des te meer er gevraagd wordt om duidelijkheid.

De vurige wens om knelpunten in de manier waarop werk is georganiseerd op te lossen, wordt zo een knelpunt in zichzelf, doordat de vele oplossingen die bedoeld zijn om duidelijkheid te creëren, nu zelf voor onduidelijkheid zorgen. Om dit patroon te doorbreken is het nodig om:

- Focus en volgordelijkheid aan te brengen in wat er moet gebeuren om het werk beter te organiseren;
- Te aanvaarden dat niet alle problemen in een keer kunnen worden opgelost en hier helder over te communiceren;
- Te verdragen dat het werken in een complexe omgeving en organisatie soms voor onduidelijkheid zorgt en dat dit niet altijd direct kan worden opgelost en dat dat ook niet nodig is;
- Duidelijke afspraken te maken over de verdeling van werk en onbelegd werk een plek te geven. Als dat goed gebeurt, blijft duidelijk wie waar over gaat;
- Elkaar en elkaars competenties, interesse en kundigheid te vertrouwen.

Tot slot

Druk, verbinding en duidelijkheid. Drie woorden die in elk gesprek dat we in het kader van de GAP-analyse hebben gevoerd terugkomen. De circulaire patronen rond verbinding en duidelijkheid staan niet op zichzelf. Ze versterken elkaar ook. Het circulaire patroon waarin ze beide te herkennen zijn, ziet er als volgt uit:

- Hoe meer er sprake is van een onbeantwoorde vraag naar duidelijkheid, des te meer medewerkers de neiging hebben om hun eigen duidelijkheid te gaan creëren;
- Hoe meer teams en medewerkers eigen duidelijkheid creëren, des te meer ruimte er ontstaat voor verschil en voor het op je eigen manier doen;
- Hoe meer verschil er ontstaat in werkwijzen, des te groter de behoefte aan verbinding;
- Hoe groter de behoefte aan verbinding, des te meer behoefte aan een duidelijk gezamenlijk doel.

Zo vormen verbinding en duidelijkheid twee kanten van dezelfde medaille. In organisaties waar veel onduidelijkheid is over het gezamenlijke doel en de manier om daar te komen, is vaak ook veel onderling gedoe. En in organisaties waar veel onderling gedoe is, is vaak een luide roep om duidelijkheid. Waar beide elkaar sterk negatief beïnvloeden als ze niet aanwezig zijn, hebben ze ook de potentie om elkaar te versterken als ze wel aanwezig zijn. Het is daarom essentieel om in de ontwikkeling van de organisatie altijd een tweesporenbeleid te voeren.

Dus ja, het is belangrijk om duidelijke kaders te formuleren voor hoe we werken. En het werkt beter als er ook ruimte blijft om over die kaders in gesprek te blijven, ze aan te scherpen of bij te sturen als dat aan de orde is. En ja, het is belangrijk om uitwisseling en elkaar horen te faciliteren en het goede gesprek ontstaat alleen als er onderling voldoende duidelijkheid is over wat we doen, hoe we dat doen, hoe we met de input van een ander omgaan en wie er beslissingen neemt.

In de eerste twee hoofdstukken van dit rapport werken we het versterken van verbinding en duidelijkheid verder uit. Vervolgens gaan we in hoofdstukken 3 en 4 verder in op twee manieren om de druk te verlagen, namelijk door het versterken van strategische capaciteit en door het versterken van ketensamenwerking. In hoofdstuk 5 bespreken we vervolgens de inrichtingskeuzes die bij dit advies horen. In een afsluitend hoofdstuk 6 kijken we ten slotte vooruit door ook te benoemen wat er al goed gaat.

Hoofdstuk 1

Het versterken van verbinding

In het vervolg van deze rapportage gaan we uitvoerig in op de taakvolwassenheid van de organisatie en hoe duidelijkere afspraken en meer grip op het werk kunnen helpen om verder te komen. De eerste vereiste voor een succesvolle organisatieontwikkeling binnen HLTSamen is echter het versterken van de onderlinge interactie en relaties tussen mensen. Hoe goed afspraken, processen en systemen ook zijn ingericht, er zal altijd sprake zijn van complexiteit, verschillende belangen en spanning in een organisatie. Het vermogen om in die complexiteit bij elkaar te blijven en samen spanning te verdragen bepaalt uiteindelijk het succes van de organisatie.

Spanning hanteerbaar maken

Wanneer we geconfronteerd worden met stress of verandering kent ons brein drie welbekende gedragsreflexen: vechten, vluchten, verlammen. In een organisatie onder druk of stress, zijn deze drie reflexen ook altijd allemaal aanwezig. Zo ook binnen HLTSamen:

- Het **vechten** zien we erin terug dat medewerkers de neiging hebben te vechten om de controle die ze hebben te behouden. Soms uit zich dat letterlijk in strijd. Zo lopen in sommige teams conflicten hoog op. Op andere plekken lijkt het onmogelijk om veranderingen door te voeren. Men ervaart op die plekken geen ruimte om te experimenteren of los te laten en het anders te gaan doen;
- Het **vluchten** herkennen we in de onrust die in de organisatie zit om snel te handelen en tot actie te komen. We zien dat er een grote neiging is om te gaan rennen als er een vraag wordt gesteld zonder even de tijd te nemen om over die vraag na te denken en een bewuste afweging te maken;
- Het **verlammen** zit in de constatering dat het in deze organisatie lastig is om tot handelen te komen. We blijven er maar over praten, maar laten we nu eens een beslissing nemen.

Hoewel ze op sommige momenten paradoxaal zijn en ook niet op elke plek in de organisatie op dezelfde manier worden waargenomen, zijn alle drie deze gedragsreflexen een teken dat spanning in deze organisatie moeilijk hanteerbaar is. Deze patronen ontstaan niet van gisteren op vandaag. Ze zijn vaak over een langere periode (meestal enkele jaren) opgebouwd. Dat betekent ook dat de spanning niet zomaar met een knip in de vingers is weg te nemen. Deze aanbeveling gaat echt over de lange adem. Daarbij is het noodzakelijk om ook terug te kijken, te onderzoeken welke gebeurtenissen uit het verleden maken dat de organisatie vandaag functioneert zoals deze doet. Veranderen begint immers bij inzicht en erkenning.

Het weer hanteerbaar maken van spanning, zodat mensen uit hun primaire reflex (om te vechten, vluchten of verlammen) komen is noodzakelijk om verder te komen als organisatie.

Sterker nog, als aan dit meer ongrijpbare aspect van de organisatieontwikkeling geen of te weinig aandacht wordt besteed, is dat van directe invloed op de effectiviteit van alle andere interventies die in dit rapport staan beschreven.

En tegelijkertijd is dit ook het allermoeilijkste. Zelfs in de duiding van dit rapport ligt immers het gevaar van de drie gedragsreflexen op de loer. Een te sterke focus op de aanbevelingen die direct te implementeren zijn, zodat we het gevoel hebben dat we in elk geval iets doen (vluchten), blijven praten over wat de aanbevelingen precies betekenen (verlammen) of de strijd aangaan over wat er in het rapport staat (vechten) zijn allemaal voorstelbare reacties.

Wij adviseren daarom het volgende:

- **Zorg ervoor dat de beschikbare elementen (doelstellingen, kernwaarden) uit de organisatievisie verder worden geladen met concrete voorbeelden en verhalen, zodat deze voor mensen herkenbaar zijn en gaan leven in hun dagelijkse werk;**
- **Ontwikkel een aanpak voor de ontwikkeling van teams in de organisatie, waarbij voor elk team concrete interventies beschikbaar zijn afhankelijk van de ontwikkelfase waarin een team zich bevindt;**
- **Zorg dat daarbij in elk geval ook aandacht is voor het bespreken van de totstandkoming van HLTSamen en de historie van de organisatie en leg vast wat die inzichten opleveren voor een goede samenwerking in de toekomst;**
- **Organiseer op korte termijn teamcoaching waar dat nu nodig is;**
- **Organiseer regelmatig organisatiebrede dialoog- en reflectiesessies waarbij ruimte is om elkaar te horen en naar elkaar te luisteren over wat men in de organisatie tegenkomt, zonder dat er direct een oplossing hoeft te worden gevonden.**

Versterken van het leidinggevend collectief

Voor het versterken van de verbinding tussen de verschillende onderdelen van de organisatie is het collectief van direct leidinggevend en directie eveneens een belangrijk instrument. Op dit niveau worden belangenafwegingen en verschillen tussen de teams beslecht vanuit een gezamenlijke oriëntatie op het doel van de organisatie als geheel. Teammanagers en directie geven voorbeeldgedrag in het samenwerken en het overbruggen van verschillen en zijn zo de motor van het versterken van onderlinge verbinding in de organisatie.

We adviseren om:

- **Te werken aan een gezamenlijk beeld van leiderschap en de rol van een teammanager en directeur binnen HLTSamen;**
- **Daarbij aandacht te hebben voor zowel het stimuleren van ontwikkeling bij medewerkers als het inspireren en sturen op de inhoud van het werk;**
- **Een leiderschapsprogramma op te zetten waarin leidinggevenden handvatten krijgen aangereikt om leidinggevende vaardigheden te versterken op alle aspecten van het gezamenlijk beeld (directeuren zijn onderdeel van het programma);**
- **Teamleiders beter te voorzien van middelen om te sturen. In het volgende hoofdstuk gaan we hier nog verder op in;**
- **Te investeren in de kwaliteit van gezamenlijke besluitvorming op het niveau van leidinggevenden en het maken van heldere afspraken over gezamenlijke escalatielijnen richting directie;**
- **Begeleide intervisie tussen leidinggevenden te faciliteren, zodat er geleerd kan worden van casuïstiek, gezamenlijke normen worden geformuleerd, en er een vertrouwd netwerk van leidinggevenden kan worden gevormd.**

Huisvesting

Als het gaat om het versterken van de onderlinge verbinding binnen de organisatie, mag de huisvesting niet onvermeld blijven. Op dit moment kent de werkorganisatie vijf verschillende locaties waar gewerkt wordt (gemeentehuis Hillegom, gemeentehuis Lisse, gemeentehuis Sassenheim, bestuurscentrum in Voorhout en de gemeentewerf in Voorhout). Daarnaast wordt er, sinds Corona, ook veel thuis gewerkt, wat feitelijk gezien kan worden als een zesde locatie. Dit zorgt ervoor dat men collega's van andere teams zelden of nooit tegenkomt op het werk. Men heeft soms geen idee wie deze collega's zijn of wie er op een bepaald dossier zit. Dit belemmert de samenwerking over de grenzen van teams en afdelingen heen.

Om de verbinding tussen de verschillende delen van de organisatie te versterken, is het belangrijk dat die verbinding ook in de huisvesting wordt gefaciliteerd. We adviseren daarom te onderzoeken of het mogelijk is om het aantal werklocaties terug te brengen, het liefst tot één locatie. Het is onze verwachting dat wanneer kantoor meer een plek wordt voor ontmoeting tussen medewerkers van verschillende afdelingen, dit ook automatisch leidt tot minder thuiswerken.

Hoofdstuk 2

Het versterken van duidelijkheid: de basis op orde

Uit de verschillende gesprekken die we in de teams hebben gevoerd komt het beeld naar voren dat het beantwoorden van vragen als: welke resultaten hebben wij als team op te leveren en in hoeverre zijn we in staat om dat te doen met de beschikbare capaciteit niet eenvoudig te beantwoorden zijn. Om echt te kunnen sturen op het doen van de goede dingen voor de drie gemeenten is het kunnen beantwoorden van deze vragen een vereiste. In dit hoofdstuk gaan we verder in op wat ervoor nodig is de basis wat dat betreft op orde te brengen.

Van maatwerk voor iedereen naar standaardiseren als uitgangspunt

Samenwerken doe je omdat je iets alleen niet kan, dat je samen wel voor elkaar krijgt. Om dat gezamenlijke doel te kunnen bereiken, moet elk van de samenwerkingspartners bereid zijn iets van zijn of haar autonomie in te leveren, ten bate van het grotere geheel.

Het doel waaruit HLTSamen is ontstaan, is om de schaalvoordelen van een grotere organisatie te benutten om effectiever en efficiënter te gaan werken. De doelstelling van de fusie is kernachtig geformuleerd in de letters; 3 K's + S (Kosten, Kwaliteit, Kwetsbaarheid en Strategie). Tegelijkertijd zien we dat het bieden van maatwerk het dominante principe is in het DNA van de organisatie. Dat is niet zo vreemd. Een organisatie die is ontstaan en nog altijd is ingericht om de behoefte van drie verschillende besturen te ondersteunen, is by design ingericht om maatwerk te bieden, ook al is dat op papier niet de doelstelling geweest. Binnen HLTSamen zien we dit op verschillende manieren terug:

- In de dienstverlening richting inwoners. Medewerkers van bijvoorbeeld de buitendienst en burgerzaken wijken graag af van gemaakte afspraken om individuele inwoners te helpen;

- In de advisering richting bestuur. Beleidsambtenaren werken op hun onderwerp voor elk bestuur een eigen beleidslijn uit en advisering ziet er voor elke wethouder anders uit;
- In de advisering en dienstverlening vanuit bedrijfsvoering. De organisatie verwacht van bedrijfsvoeringsonderdelen maatwerk ondersteuning en heeft moeite om standaardisering van die dienstverlening te accepteren.

Nu is het vinden van een goede balans tussen standaardisering en maatwerk iets waar elke organisatie mee te maken krijgt. Binnen HLTSamen is er echter geen sprake van balans tussen de twee, omdat maatwerk bijna per definitie de voorrang krijgt boven standaardisering.

Vanuit het principe dat samenwerking vraagt om het inleveren van een stuk autonomie om samen verder te komen, moet die balans worden hersteld.

We adviseren daarom het volgende:

Eenheid als regel, maatwerk als uitzondering wordt het belangrijkste sturingsprincipe van HLTSamen, startend bij het bestuur. Waar bestuurders en gemeenteraden nu op hun eigen domein maximaal maatwerk kunnen vragen van de organisatie, draaien we het principe om. Per beleidsterrein wordt er gewerkt aan een basispakket van beleidsmatige uitgangspunten en werkzaamheden die voor alle drie de gemeenten hetzelfde zijn. Dit basispakket bestrijkt grofweg 80% van de werkzaamheden van de werkorganisatie. Voor de overige 20% is maatwerk mogelijk en daar wordt in de berekening van capaciteit ook rekening mee gehouden. Elke 4 jaar wordt, met de vaststelling van nieuwe bestuursakkoorden, het basispakket herijkt. De 20% maatwerk wordt jaarlijks opnieuw gecontracteerd.

Natuurlijk is het in een politiek gestuurde organisatie niet altijd mogelijk om zo een strakke scheiding tussen standaardisering en maatwerk vast te houden. De democratisch gekozen gemeenteraad beslist uiteindelijk en moet de mogelijkheid houden om zelf keuzes te maken. De invoering van een dergelijke contractering gaat echter wel helpen om inzicht te vergaren in hoe vaak er afgeweken wordt van standaard afspraken in de drie gemeenten en om met bestuurders en raadsleden het gesprek te voeren over wat afwijken van de afgesproken lijn betekent voor de organisatie.

In de contractering tussen bedrijfsvoering en de rest van de organisatie geldt hetzelfde principe. Op sommige plekken zijn hier overigens al stappen in gezet. De volgende stap zit erin dat er nog scherper wordt gecontracteerd en dat dit door de vakinhoudelijke afdeling ook wordt geaccepteerd.

Grip op het werk, de basis op orde

Het principe 'eenheid is de regel' wordt ook doorgevoerd in de aansturing van de organisatie en in het ondersteunen van managers op teamniveau. Er moet worden gewerkt aan:

- **Een organisatiebrede systematiek voor portfoliomanagement** die is vertaald naar concrete werkwijzen, formats en overlegstructuren. Zo wordt helder hoe prioritering verloopt, wie daarin beslissingen neemt, en hoe prioriteiten zijn verbonden met de afspraken met bestuur. Dit zorgt ervoor dat telkens duidelijk is wie waaraan werkt en wanneer het goed is;
- **Voortgangsgesprekken met teamleiders** op basis van jaarlijks herijkte werkplannen en resultaatafspraken;
- Invoeren van **strategische personeelsplanning en capaciteitsmanagement** met een focus op het beter benutten van (jong) talent, het behouden van medewerkers en het versterken van duurzame inzetbaarheid;
- **Een organisatiebrede systematiek voor beoordeling en ontwikkeling van medewerkers**, waarbij met alle medewerkers minstens één keer per jaar een formeel functioneringsgesprek wordt gevoerd en afspraken worden vastgelegd;
- Het proces van **bestuurlijke advisering wordt geharmoniseerd** voor de drie besturen;
- **Het vrijmaken van tijd voor het inwerken van nieuwe medewerkers en een vast inwerkprogramma**, zodat nieuwe medewerkers een goede en uniforme landing maken binnen HLTSamen. Nieuwe collega's kennen

hun weg in de organisatie, weten hoe de bedrijfscultuur in elkaar zit en bouwen ook een band op met collega's buiten het eigen team;

- **Een standaardproces bij uitdiensttreding van medewerkers**, waarbij voorzien is in het behouden en borgen van kennis die vertrekt en waarbij standaard een exitgesprek gevoerd wordt.

Deels zit de winst hier in het beter benutten van afspraken en systematiek die er al wel is, maar nu nog niet goed wordt gebruikt. Voor al deze maatregelen geldt dat uitwerking naar concrete betekenis in de dagelijkse werkelijkheid essentieel is. Op dit moment zijn er verschillende systematieken waar in de organisatie op verschillende manieren betekenis aan wordt gegeven. Het onderscheid tussen regulier werk, opgaven en leren, ontwikkelen en verbeteren is hiervan een voorbeeld. Met name het onderscheid tussen regulier werk en opgaven loopt in de dagelijkse praktijk door elkaar en zorgt zo voor onduidelijkheid. Dat ondergraaft de effectiviteit van dergelijke interventies.

Het werken volgens deze aanbevelingen biedt minder ruimte voor het werken op ieders 'eigen wijze'. Dat betekent dat er minder onnodig gesprek plaatsvindt over het hoe, minder vaak het wiel opnieuw wordt uitgevonden en er meer mogelijkheden ontstaan voor het management om te sturen. Het scheelt veel tijd en moeite als bepaalde werkwijzen niet meer ter discussie staan. Dat verlaagt de druk en vergroot de herkenbaarheid.

Ons advies is daarom: pak door met standaardisatie en professionalisering van werkwijzen en onderwerpen die zich daarvoor lenen. Door hier besluitvaardigheid in te tonen kan efficiëntiewinst worden behaald en kan er sneller aan de slag worden gegaan met het boeken van maatschappelijke resultaten.

Overigens is het ook belangrijk om te erkennen dat er op sommige plekken structureel te veel werk is voor de beschikbare capaciteit. Ook als er anders wordt geprioriteerd, ook als er meer grip op werk ontstaat, dan nog blijft er op deze plekken te veel werk over. De aanbevelingen hierboven gaan echter wel helpen om scherper het gesprek te kunnen voeren over hoeveel te veel werk er dan is en welke keuzes er moeten worden gemaakt. De aanbevelingen helpen de organisatie zo ook om beter te contracteren met het bestuur.

Regieorganisatie of niet?

Bij het ontstaan van HLTSamen is de keuze gemaakt dat HLT een regieorganisatie is, waarin je werkt met een kleine vaste kern, aangevuld met een flexibele schil. Dit principe is niet breed bekend en ook de definitie die hierbij wordt gehanteerd is divers. Het werken in een regie organisatie heeft gevolgen, bijvoorbeeld voor;

- Type medewerker dat wordt aangetrokken;
- De benodigde competenties van medewerkers (denk aan opdrachtgever/opdrachtnemerschap, het aansturen van externen);
- Het monitoren van afspraken en resultaten;

- Veel personele wisselingen in de organisatie, waardoor ook telkens weer tijd nodig is voor inwerken.

Ons advies is om deze keuze voor de wijze van organiseren te bespreken met elkaar, de definitie scherp te maken en af te wegen of dit nog altijd de best passende keuze is.

Inschaling van functies

Vanuit verschillende teams hebben we signalen gehad over de inschaling van functies binnen HLTSamen in vergelijking met omliggende gemeenten en gemeenten van vergelijkbare omvang. Voorbeelden hiervan zijn:

- Beheer buitenruimte. Is de inschaling van functies kloppend in verhouding met de omvang van het te beheren areaal?
- Strategie en projecten. Zijn de functies van strategisch adviseur en programmamanager wel geharmoniseerd met het feit dat we nu voor drie gemeenten samenwerken (en dus voor totaal 80.000 inwoners)?
- Juridische zaken en I&A. Daar wordt aangegeven dat vergelijkbare functies in gemeenten van vergelijkbare omvang hoger worden gewaardeerd.

Los van of het klopt of niet (die informatie hebben wij niet) is het feit dat dit beeld bestaat een risico, omdat goede mensen hierdoor weg kunnen gaan. We adviseren daarom om een benchmark uit te voeren over de inschaling van functies en te vergelijken met omliggende gemeenten en gemeenten met een vergelijkbare omvang als de drie gemeenten samen.

Hoofdstuk 3

Van buiten naar binnen: zicht krijgen op de druk

Niet alle druk die binnen HLTSamen wordt ervaren is druk die specifiek is voor deze organisatie. Een deel van de druk wordt ook veroorzaakt door tendensen in de maatschappij die direct van invloed zijn op het werk van de gemeente. Burgers die steeds mondiger worden, een steeds intensievere samenwerking met allerlei maatschappelijke organisaties, veranderende wetgeving (denk aan spreidingswet, omgevingswet), een krappe arbeidsmarkt, een veranderend politiek klimaat en ga zo maar door. Op het ontstaan van deze ontwikkelingen en de druk die dat met zich meebrengt heeft de organisatie beperkt invloed. Op de manier waarop met die druk wordt omgegaan is echter wel invloed uit te oefenen.

Het versterken van de strategische capaciteit

Het monitoren van ontwikkelingen in de omgeving die van invloed zijn op het werk van HLTSamen en het vertalen daarvan naar zowel de inhoud van het werk als de organisatie ervan is daarbij essentieel. We vatten dat hier samen onder 'strategische capaciteit'. Er is op verschillende plekken in de organisatie behoefte om deze strategische capaciteit beter te benutten, te versterken of toe te voegen.

Het is echter niet altijd duidelijk wat er onder strategische capaciteit wordt verstaan en waar die zit. In elk geval zitten er strategen en worden er strategie-taken uitgevoerd binnen team Strategie en Projecten. Ook bij andere teams is de rol van 'strateeg' bekend, bijvoorbeeld bij Beleid en Advies Ruimtelijke ontwikkeling, Maatschappelijke ontwikkeling en bij verschillende bedrijfsvoeringsonderdelen. Er is echter geen HLT-brede invulling van deze strategische functie en het ontbreekt aan een heldere opdracht.

Wij hanteren voor de rol van strateeg de volgende definitie: een strateeg is een functionaris die zicht heeft op ontwikkelingen in de externe omgeving van de organisatie en vertaalt deze

ontwikkelingen naar visies, strategieën en oplossingsrichtingen in het werk van de organisatie.

Die vertaling kan zowel zitten in een aanscherping van de inhoudelijke focus of invulling van het werk van vakinhoudelijke teams (het WAT), als in een aanpassing van de werkwijze van de organisatie als geheel (het HOE). Er is daarom zowel strategische capaciteit op inhoud als op organisatieontwikkeling nodig. Dat laatste is nu niet structureel in de organisatie belegd.

Daardoor worden binnen het team Strategie en Projecten zaken opgepakt die eigenlijk over organisatieontwikkeling gaan (visie op opgavegericht werken, visie op programmamanagement).

Vanuit de aard van het werk is de rol van strateeg per definitie een rol waarbij veel moet worden samengewerkt met andere onderdelen. De effectiviteit van strategisch advies valt of staat met de concrete vertaling ervan naar regulier werk in de organisatie. Die verbinding tussen strategisch advies en de dagelijkse werkpraktijk wordt nu van beide kanten niet als optimaal ervaren en behoeft aandacht.

Vanuit Strategie en Projecten wordt ervaren dat er in de vakinhoudelijke teams lang gedacht wordt: zolang S&P er iets mee doet, hoeven wij er niks mee. Andersom bestaat er bij de vakinhoudelijke teams soms het gevoel dat zaken over de schutting worden gegooid. Het is belangrijk dat de overdracht van adviezen en werkzaamheden meer aandacht krijgt. De samenwerking tussen strategie en andere teams is daarmee een vorm van ketensamenwerking. In het volgende hoofdstuk gaan we daar verder op in.

De plek en opdracht van strategie in de organisatie

Hoe vertalen we het belang van strategische capaciteit dan concreet? Het is ons advies om het belang van de strategische oriëntatie op de omgeving te vertalen naar een centrale plek voor strategische capaciteit in de inrichting van de organisatie. Op dit moment kennen we het domein Strategie en Projecten, waar deze taken zijn ondergebracht. Binnen dit team worden veel verschillende taken uitgevoerd, onder andere op het gebied van regionale samenwerking, bestuurlijke advisering en organisatieontwikkeling.

Het is ons advies om dit team te handhaven en in elk geval uit te breiden met capaciteit op het gebied van organisatieontwikkeling. Daarmee wordt recht gedaan aan de constatering dat organisatieontwikkeling een constante is. Daarnaast moet de opdracht van dit team worden aangescherpt en afgebakend en moet het team worden geholpen de grenzen van deze opdracht te bewaken.

Als gezegd bestaat de rol van strateeg behalve bij Strategie en Projecten ook op andere plekken in de organisatie.

Soms heeft dit overlap met de definitie van de rol van strateeg zoals hiernaast geformuleerd. Soms ook zijn het senior beleidsadviseurs die strateeg worden genoemd. We hebben gemerkt dat er verschil van inzicht bestaat over wie zich strateeg mag noemen en wat dat dan betekent. Als wij spreken over 'strategen', hanteren we daarbij bovenstaande definitie. Feit is dat het belangrijk is om te investeren in de verbinding tussen de verschillende strategische functies die in de organisatie aanwezig zijn. Dat brengt ook de vraag met zich mee hoe dit terug te laten komen in de inrichting.

Er zijn grosso modo twee modellen te onderscheiden. De eerste optie is het **handhaven van het huidige model** waarbij er een centrale club strategen is (het huidige S&P) en in verschillende onderdelen ook rollen bestaan die strateeg worden genoemd dan wel strategische taken worden gedaan.

Het voordeel van deze variant is nabijheid. Verschillende teams met een beleidsvormende component hebben een strateeg dichtbij, die de context van de afdeling goed kent. Wanneer wordt gekozen voor dit model, moet er worden geïnvesteerd in een sterkere verbinding tussen centrale en decentrale strategen, harmonisatie van de functie en het uitwisselen van kennis.

De tweede optie is het **centraliseren van strategen** uit de organisatie in één team. Alle strategen vanuit zowel vakinhoudelijke teams als vanuit bedrijfsvoeringsteams worden dan samengebracht in een team. Deze variant doet op het eerste gezicht meer recht aan de complexiteit en de samenhang tussen de verschillende taken van de gemeentelijke organisatie.

In de huidige samenleving, waarin allerlei verschillende vraagstukken steeds sterker met elkaar verbonden zijn, is het juist belangrijk om de strategische duiding vanuit verschillende disciplines gezamenlijk te doen. In deze variant is het nog steeds mogelijk om nabijheid op een andere manier te organiseren, bijvoorbeeld door aandachtsgebieden te verdelen en strategen vast te laten aansluiten bij teamoverleggen van andere teams.

Vanuit het belang van gezamenlijke betekenisgeving aan strategische ontwikkelingen in de omgeving heeft de variant waarbij strategische functies worden geclusterd onze voorkeur. Daarbij moet, in het kader van ketensamenwerking, ook extra aandacht worden besteed aan hoe verkenningen en werkzaamheden vanuit dit team worden vertaald naar het werk van andere teams.

Concreet is ons advies om een kwartiermaker strategie te benoemen die als opdracht krijgt om:

- **Te inventariseren welke strategische rollen er bestaan in de organisatie en welke van deze rollen passen binnen de hierboven gehanteerde definitie;**
- **Aan te geven wat deze inventarisatie betekent voor strategische werkzaamheden van de organisatie en daarbij expliciet onderscheid te maken tussen strategen en senior (beleids-) medewerkers;**
- **Een team 'Strategie en organisatieontwikkeling' te vormen met als basis het huidige team S&P aangevuld met specifieke expertise op het gebied van organisatieontwikkeling;**
- **Te zorgen voor een afgebakende opdracht en het team te helpen zich daar gedurende een langere periode op te kunnen focussen. De overdracht van strategische adviezen en verkenningen naar werkzaamheden in andere teams is onderdeel van deze opdracht;**
- **Strategische functies in de onderdelen ook in dit nieuwe team onder te brengen;**
- **Daarbij expliciete afspraken te maken over nabijheid bij de afzonderlijke teams;**
- **Een voorstel te doen over de samenwerking met andere teams in een keten strategische advisering;**
- **Vertegenwoordigers uit alle betrokken teams bij de uitwerking te betrekken;**
- **Een voorstel te doen voor werving van een teamleider Strategie die na de kwartiermakersfase aan de slag gaat met de verdere vorming van dit team.**

Dienstverlening als strategisch thema

Uit de eerder gemaakte analyse van de zogenaamde pains en gains in de organisatie komt onder andere naar voren dat dienstverlening aan inwoners een aandachtspunt is. Inwoners weten niet altijd de juiste medewerker te vinden of hebben geen idee wat er gebeurt met hun vraag of advies. Mede om die reden is dit in de teamanalyses ook expliciet uitgevraagd in alle teams. Het valt op dat bij de teams die op dit moment het domein Publieksservice vormen, het gevoel bestaat dat dienstverlening soms een ondergeschoven kindje in de organisatie is.

Bij zowel Burgerzaken, Vergunningen als het Informatiecentrum zien we in de gesprekken terug komen dat het soms voelt alsof directe dienstverlening aan inwoners enkel hun verantwoordelijkheid is, terwijl zij de rest van de organisatie daar direct bij nodig hebben. Collega's nemen soms niet de telefoon op, reageren niet op informatieverzoeken en houden geen rekening met wettelijke termijnen voor reactie.

Als het verbeteren van dienstverlening aan inwoners inderdaad een belangrijke ambitie is, dan is het ook zaak om die ambitie goed in de organisatie te beleggen. Een manier om dat te doen is door van dienstverlening een strategisch thema te maken en hierop een opdracht te verlenen. Concreet wordt er op dit moment op verschillende plekken in de organisatie aan iets dergelijks gewerkt. Binnen team Informatiecentrum is een kwaliteitsmedewerker dienstverlening die als opdracht heeft om een visie op dienstverlening uit te werken.

Daarnaast zijn er de contactfunctionarissen, die als opdracht hebben om intern en extern te verbinden met een specialisatie op bepaalde wijken en dorpen of op bedrijven.

Concreet adviseren we het volgende:

- **Overweeg om dienstverlening als strategisch thema te identificeren;**
- **Formuleer een opdracht voor een organisatiebrede visie op dienstverlening die ook wordt uitgewerkt in werkwijzen en afspraken met alle vakafdelingen;**
- **Maak afspraken hoe na deze fase de kwaliteit van de dienstverlening wordt gemonitord en hoe gestuurd worden op het op niveau houden hiervan;**
- **Overweeg om de bijbehorende taken en rollen ook in de inrichting onder te brengen bij Strategie en Organiseontwikkeling.**

Hoofdstuk 4

Samenwerken in ketens, programma's en projecten

Bij de uitvraag voor de GAP-analyse is expliciet aan ons gevraagd aandacht te besteden aan de inrichting van de organisatie en de verdeling van functies, taken en werkzaamheden over teams. Met andere woorden: hebben we het totaalpakket logisch geknipt en verdeeld of zou dat anders moeten? De vraag naar hoe te knippen is in een organisatie waarin fragmentatie een leidend motief is, geen vreemde. Uitgaande van het versterken van de integraliteit zou het wat ons betreft echter meer moeten gaan over hoe te plakken dan over hoe te knippen. Daarmee bedoelen we: het lijkt belangrijker om aandacht te besteden aan de verbinding en de samenwerking tussen teams, dan aan de manier waarop het werk over die teams is verdeeld. In dit hoofdstuk gaan we dan ook in op het versterken van de samenwerking in ketens, programma's en projecten.

Versterken van samenwerken in ketens

De meeste taken waar de organisatie HLTSamen voor staat, betreffen meerdere teams. Vaak is daarbij sprake van het samenwerken in zogenaamde ketens. Waar een eerste stap in team X wordt uitgevoerd, gaat team Y er mee verder, enzovoort. Bij het samenwerken in ketens vinden voortdurend momenten van overdracht tussen teams en tussen medewerkers plaats. Wanneer die overdracht binnen een team plaats vindt, is dat vaak niet zo'n probleem, maar wanneer werk van het ene team naar het andere moet worden overgedragen, wordt het lastiger.

Voorbeelden van ketensamenwerking zijn onder andere:

- **Van beleid naar uitvoering.** Bij het toetsen van een vergunningsaanvraag is Team Vergunningen afhankelijk van beleid dat door Beleid & advies wordt opgesteld;
- **Van opgave naar regulier werk.** Wanneer werk uit een opgave moet worden ingepast in regulier werk, vindt vaak overdracht plaats van Strategie & Projecten naar een ander team;
- **Van ontwikkeling naar beheer.** Binnen het ruimtelijk domein wordt

in een keten samengewerkt tussen Beleid & Advies, Planvorming, Inrichting Openbare Ruimte (IOR), Beheer en de Buitendienst. Wanneer een projectleider vanuit Planvorming of IOR een project oplevert, wordt dit overgedragen aan Beheer Buitenruimte.

- **Van bedrijfsvoering en vakinhoudelijke teams.** Wanneer bedrijfsvoering vanuit haar kaderstellende rol iets overdraagt aan de organisatie, vindt overdracht plaats. Welke extra advisering of uitvoerende capaciteit is er nodig om het werkend te krijgen? En welke verantwoordelijkheid pakken leidinggevenden en medewerkers zelf?

Voor het beter functioneren van de organisatie is het belangrijk om in de inrichting van teams en processen rekening te houden met het samenwerken in ketens. Dat geldt zowel binnen domeinen als tussen domeinen (denk aan samenwerking tussen fysiek en sociaal domein).

Het is ons advies om te werken aan een systematiek voor samenwerking binnen ketens, waarin concrete afspraken worden gemaakt over de overdracht van

werkzaamheden en over het toetsen en bespreken van de uitvoerbaarheid voor uitvoerende teams vooraf, zodat hier achteraf geen gedoe over ontstaat.

Het kan zijn dat er in sommige teams aanpassingen in de inrichting nodig zijn omdat deze de ketensamenwerking belemmeren. Met name in de ruimtelijke keten weten we dat hier ook al over wordt gesproken, ook in relatie tot de invoering van de Omgevingswet. Er zijn veel verschillende teams actief en functies zijn wellicht niet altijd logisch geclusterd of op elkaar afgestemd. Tegelijkertijd geven alle teams wel aan dat het functioneren van hun eigen team goed gaat, maar dat het bij andere teams niet zo goed gaat.

We adviseren daarom eerst te werken aan het beter functioneren van de keten als geheel en het versterken van de onderlinge verbindingen, om daarna te kijken welke aanpassingen in de inrichting aanvullend nodig zijn om de ketensamenwerking verder te verbeteren, dan wel om iets aan de 'span of attention' te doen.

Aanpassingen in de inrichting zijn in die zin geen doel op zich, maar altijd een afgeleide van wat de inhoud van het werk vraagt. Tijdens de verdiepingsdag op 6 maart bleek dat er brede steun is bij alle teams in de ruimtelijke keten voor dit advies.

We adviseren concreet:

- Een opdracht te formuleren en te verstrekken voor het versterken van de ketensamenwerking binnen HLTSamen;
- De keten in het ruimtelijk domein daarbij als eerste focusgebied te benoemen;
- Een projectteam te vormen met vertegenwoordigers vanuit elk team binnen de domeinen Ruimtelijke ontwikkeling en Buitenruimte en team Vergunningen;
- Te komen tot een concreet advies over de verbetering van samenwerking in de ruimtelijke keten aan de directie;
- De geleerde lessen uit de ruimtelijke keten te benutten voor andere ketens.
- Niet alleen aandacht te besteden aan de samenwerking binnen domeinen maar ook aan de samenwerking tussen domeinen.

Programmamanagement

Binnen HLTSamen zijn op verschillende plekken programmamanagers actief, met name binnen team Strategie en Projecten. In onze definitie geeft een programmamanager sturing aan een grotere portefeuille van met elkaar samenhangende activiteiten (mogelijk projecten) die samen leiden tot het bereiken van een gezamenlijk doel. Programma's kunnen bijvoorbeeld gaan over het tegengaan van ondermijning, het bevorderen van duurzaamheid of het versterken van de leefbaarheid in een wijk.

Binnen HLTSamen bestaat er bijvoorbeeld een programma Ondermijning, maar er is ook de rol van programmamanager regionale samenwerking Duin- en Bollenstreek. De functietitel wordt met andere woorden voor verschillende zaken gebruikt. In het functiehuis is de functie van programmamanager ook niet verder uitgewerkt.

Dit zorgt in de organisatie voor onduidelijkheid omdat niet helder is wat de rol van programmamanager inhoudt, welke taken en bevoegdheden er bij deze rol horen en welke beslissingen een programmamanager kan nemen ten opzichte van direct leidinggevenden. We adviseren daarom:

We adviseren daarom:

- **De functie van programmamanager binnen de organisatie formeel uit te werken;**
- **Daarbij expliciet aandacht te besteden aan de verhouding tussen een programmamanager en hiërarchisch leidinggevenden;**
- **Het werken met zowel hiërarchisch leidinggevenden als programmamanagers ook uit te leggen aan de medewerkers, zodat daar ook duidelijk is hoe dit in de organisatie wordt toegepast.**

Hoofdstuk 5 Inrichting

Zoals bij het vorige hoofdstuk al genoemd, is de vraag naar inrichtingskeuzes een van de vragen die bij aanvang van de GAP-analyse is meegegeven. Wij zien dat hier in de organisatie grofweg op drie verschillende manieren op wordt gereageerd. Er zijn plekken waar aanpassingen in de inrichting (in de zin van verdeling van taken en rollen over teams) niet als oplossing worden gezien voor de problemen die worden ervaren. Op die plekken geeft men aan: besteed nu eerst aandacht aan hoe we beter samenwerken voordat er eventueel aanpassingen in de inrichting nodig zijn. De ruimtelijke keten is hiervan een voorbeeld.

Op andere plekken geeft de aankondiging van een nieuwe organisatiestructuur veel spanning. Daar geeft men aan: even los van wat we ervan vinden: het is vooral belangrijk dat er nu duidelijkheid komt over wat er wel en niet gaat veranderen. En dan zijn er nog de teams waar de huidige inrichting echt voor concrete vraagstukken zorgt, met name omdat teams te groot zijn. Daar is het nodig om direct een aanpassing te doen. Vanuit deze drie perspectieven hebben we in dit hoofdstuk een aantal adviezen voor inrichting uitgewerkt. Ons uitgangspunt daarbij is: maak niet gelijk wat niet gelijk is, maar kies voor maatwerk oplossingen, ook op dit vlak.

Span of attention

Een van de kaders die is meegegeven bij de opdracht GAP-analyse en bij de nieuwe managementstructuur heeft te maken met de 'span of attention' van leidinggevend. Een aantal teams is dusdanig omvangrijk dat leidinggevend er niet aan toe komen om medewerkers voldoende aandacht te geven.

Als leidraad is meegegeven dat elke teammanager 15-30 fte onder zich zou moeten hebben. Uit de teamsessies komt naar voren dat het belangrijk is om breder te kijken dan enkel fte. Het is ons advies om bij de inrichting ook aandacht te hebben voor diversiteit van taken/disciplines binnen een team, aanwezige of benodigde inzet van externen en het feitelijk aantal medewerkers. We hebben getoetst voor welke teams dit geldt en we hebben daarover de volgende aanbevelingen.

Ruimtelijke keten

In de huidige domeinen Ruimtelijke ontwikkeling en Buitenruimte hebben de teams Beleid en Advies Ruimtelijke ontwikkeling, Toezicht en Handhaving en Buitendienst te maken met een te grote 'span of attention' van teammanagers. Daarnaast wordt er een knelpunt ervaren bij Planvorming. Dat laatste zit vooral in werkdruk door onvoldoende capaciteit en gedoe over de afstemming en rolduidelijkheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waardoor de aansturing van dit team veel vraagt. Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, adviseren we om de samenwerking tussen teams binnen de ruimtelijke keten eerst inzichtelijk te maken en te versterken. Mogelijk komen hier logische aanpassingen in de verdeling van taken en functies tussen de teams uit naar voren.

Het is dan ook ons advies om keuzes hierover uit te stellen tot de versterking van de keten als geheel een stap verder is.

Tegelijkertijd zien we met name bij team Beleid en Advies ook dat er in het nu een knelpunt wordt ervaren voor wat betreft de 'span of attention' van de teammanager. We adviseren om alvast ruimte te creëren in de formatie voor een extra teamleider op deze teams en in overleg met teammanager te zoeken naar een logische taakverdeling tussen deze teamleiders, zonder de medewerkers binnen de teams al op te knippen.

Bij de Buitendienst is eveneens sprake van een grote span of attention voor de teamleider. Op dit moment wordt dat onder andere opgelost met coördinatoren.

De teamleider is druk bezig om meer grip te krijgen op wat het werk is en hoe zich dat verhoudt met de beschikbare capaciteit. De (keten)samenwerking met team Beheer (wat ligt bij de een en wat ligt bij de ander?) speelt daarbij een voorname rol. Het is daarom ons advies om eventuele wijzigingen in de structuur bij dit team pas door te voeren nadat deze exercitie heeft plaatsgevonden.

Specifiek voor het team Toezicht en Handhaving geldt dat tijdens de gesprekken met team en teammanager wel al een concrete optie naar voren is gekomen om de span of attention aan te pakken. Het team kan worden gesplitst in Bouw- en Woningtoezicht (BWT) enerzijds en Veiligheid (OOV) en BOA's anderzijds. Deze mogelijkheid is in de gesprekken nog niet verder uitgewerkt, maar wordt door ons wel ondersteund.

Concreet adviseren we in de ruimtelijke keten het volgende:

- **Stel eventuele aanpassingen in de inrichting uit totdat uit de versterking van de ketensamenwerking eventuele voorstellen voor de verdeling van taken en functies naar voren komt;**
- **Maak in de formatie wel alvast ruimte voor een extra teamleider bij Beleid en Advies, maak in overleg met huidige teamleider(s) afspraken over hoe zij de taken verdelen;**
- **Onderzoek de druk die bij Planvorming is als onderdeel van de opdracht in de ruimtelijke keten en voer op korte termijn een gesprek over de werkvoorraad van het team;**
- **Onderzoek of Toezicht en Handhaving kan worden gesplitst in een team Bouw- en Woningtoezicht en een team Veiligheid (waaronder ook de BOA's) en betrek de teammanager bij deze uitwerking.**

Team I&A

Een ander team waar de span of attention van de leidinggevende te groot is, is het team Informatiebeleid en Automatisering (I&A). Gedurende de analyse hebben we begrepen dat er al wordt gewerkt aan de splitsing van dit team in twee teams. Wij adviseren deze splitsing door te zetten. Een logische denkrichting zou zijn om te splitsen tussen functies met betrekking tot beheer, kwaliteit en duiding van informatie (de I) enerzijds en systemen, ICT en architectuur (de A) anderzijds. Het is ons advies om deze splitsing verder te onderzoeken samen met team en teammanager.

Team Burgerzaken

Team Burgerzaken werkt sterk verspreid over ten minste drie verschillende locaties. Dat maakt het complexer voor een leidinggevende om voldoende aandacht te geven aan alle medewerkers. Bovendien is de werkdruk binnen dit team erg hoog. Medewerkers geven aan dat het soms voelt alsof zelfs naar het toilet gaan eigenlijk niet kan. Er zijn bij dit team duidelijke kenmerken van een verwaarloosd team, onder andere door gebeurtenissen in het verleden. Zie de teamsamenvatting van dit team voor nadere toelichting.

Het is ons advies om vanuit de directie samen met de teamleider het gesprek aan te gaan met het team, te zorgen voor aandacht, erkenning en gehoord worden. Van daaruit kan samen met het team worden gekeken naar de toekomst. Gezien de complexiteit adviseren we om, al dan niet tijdelijk, een extra teamleider op dit team te zetten, die samen met de huidige teamleider kan werken aan herstel.

Overige keuzes in de inrichting

Behalve vanuit de span of attention, zijn er wat ons betreft ook nog een aantal andere keuzes te maken in inrichting, met als doel om eventuele onduidelijkheid weg te nemen.

Algemeen directeur

De rode draad in onze analyse is een focus op het versterken van HLTSamen als geheel. Om dat echt voor elkaar te krijgen, is het belangrijk om dat geheel ook een expliciete plek te geven in de top van de organisatie. In de huidige directie zijn alle drie de gemeenten vertegenwoordigd door de gemeentesecretaris. De directie wordt, met de nieuwe managementstructuur, met twee nieuwe directeuren uitgebreid.

Het zou goed zijn als een van deze twee directeuren in de toekomst de rol van algemeen directeur van de werkorganisatie HLTSamen gaat vervullen, zodat ook de stem van de werkorganisatie als op zichzelf staande entiteit in de directie is vertegenwoordigd. Bijkomend voordeel is dat de druk van het verenigen van twee petten zo voor de drie secretarissen minder groot wordt.

Contactfunctionarissen

De contactfunctionarissen vormen een team dat aangeeft zoekende te zijn naar een logische plek in de organisatie. Het team heeft een rol die verschillende beleidsterreinen overstijgt, waarbij de relatie van de organisatie met inwoners en bedrijven centraal staat. Daarin heeft het team ook een taak in het stimuleren van goed contact met inwoners en ondernemers bij andere onderdelen in de organisatie. Bovendien werkt het team gebiedsgericht, met goed inzicht in wat er in de verschillende

gebieden speelt en ook kennis over hoe gebiedsgericht werken aan te pakken. In de positionering van dit team zien we grofweg twee mogelijke varianten.

Als de organisatie er inderdaad voor kiest om dienstverlening (en daaronder bewonersparticipatie, relatiebeheer en gebiedsgericht werken) als strategisch thema te positioneren (conform advies in hoofdstuk 3), is het een mogelijkheid om dit team toe te voegen aan het nieuwe Team Strategie. Het borgen van kennis en competenties met betrekking tot bovengenoemde thema's en het voeden van de organisatie met strategische inzichten vanuit het contact met inwoners en ondernemers wordt dan expliciet onderdeel van de opdracht aan dit team.

Een andere variant is dat deze medewerkers vast worden toegevoegd aan het team Informatiecentrum. Hoewel op een andere manier, delen de contactfunctionarissen met de medewerkers uit dit team dat direct klantcontact de kern is van hun werk. Bovendien behouden ze op deze manier een onafhankelijke positie en zicht op het geheel. Een van deze varianten heeft daarmee wat ons betreft de voorkeur boven een variant waarbij dit team wordt opgeknipt en bijvoorbeeld over het ruimtelijk en sociaal domein wordt verdeeld.

Leerlingenvervoer, kinderopvang en subsidies

De medewerkers leerlingenvervoer, kinderopvang en subsidies zijn nu ondergebracht bij het informatiecentrum. In de praktijk hebben zij in hun werk maar beperkt raakvlakken met het werk binnen dit team. Er is daarom een keuze te maken over de positionering van dit team in de organisatiestructuur. We zien

hierbij twee varianten:

1. Deze medewerkers toetsen aanvragen aan afgesproken kaders, hebben direct klantcontact en hebben ook te maken met bezwaar en beroep. De aard van de werkzaamheden van deze medewerkers heeft daardoor een duidelijke overeenkomst met het werk van Team Vergunningen. Het onderbrengen van medewerkers bij Vergunningen zou daarom een goede mogelijkheid zijn.
2. Vanuit de inhoudelijke thematiek is er ook nog een andere koppeling te maken. Waar Team Vergunningen vooral bezig is met inrichting van de fysieke ruimte, houden deze medewerkers zich meer bezig met sociale thema's. Naar inhoud van het werk zit er daarom ook een logisch raakvlak met Maatschappelijke Ontwikkeling. Een mogelijkheid zou eveneens kunnen zijn om deze medewerkers bij MO onder te brengen.

Het is ons advies om deze twee varianten samen met de medewerkers die het betreft te verkennen en te zien wat hen het meest helpt in het uitvoeren van hun taak ten bate van het geheel.

Uiteindelijk betekent dat dat we de volgende teams zien als basis voor het inrichtingsplan:

- Beleid en advies Ruimtelijke Ontwikkeling (2 teammanagers)
- Planvorming Ruimtelijke Ontwikkeling
- Inrichting openbare ruimte
- Beheer Buitenruimte
- Buitendienst
- Bouw- en Woningtoezicht
- Veiligheid
- Vergunningen
- Informatiecentrum
- Burgerzaken
- Maatschappelijke ontwikkeling (2 teammanagers)
- Strategie, programma's en organisatieontwikkeling
- Financiën
- HR
- Informatievoorziening
- Automatisering
- Juridische zaken
- Facilitaire zaken
- Communicatie
- Bestuurs- en managementondersteuning
- Audit en Control

De taken zoals deze teams ze nu uitvoeren zijn terug te vinden in de teamsamenvattingen.



Hoofdstuk 6

Het perspectief is er

In dit rapport richten we ons logischerwijs vooral op de GAP, op wat er nodig is om als HLTSamen een volgende stap te zetten in de ontwikkeling van een organisatie die in staat is om te werken aan maatschappelijke vraagstukken in de drie gemeenten. Daardoor ligt de focus op wat er beter kan en minder op wat er al goed gaat. Daarbij willen we benadrukken dat we gezien hebben dat er op veel plekken ook veel goed gaat. En dat dat ook een manier van kijken is naar de organisatie. Immers, je kunt net zo goed verder komen door dingen die goed gaan te versterken. We zien dan ook ruim voldoende aanknopingspunten om, met hulp van de aanbevelingen in dit rapport, echt een stap verder te komen. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste.

Een groot verantwoordelijkheidsgevoel

Het eerste dat ons is opgevallen is het grote verantwoordelijkheidsgevoel dat we bij alle teams terug zien. Er is een grote drijfveer om het vanuit de eigen discipline goed te doen voor de samenleving en voor de organisatie. HLT-ers hebben passie voor hun vak en voor de drie gemeenten. Van daaruit is er ook een grote wens om de samenwerking binnen HLTSamen, hoe lastig dat soms ook is, tot een succes te maken. Natuurlijk hebben we eerder in dit rapport ook beschreven dat het verantwoordelijkheidsgevoel zich nog niet altijd vertaald naar verantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel, maar er ligt in de teams een mooie basis om op door te bouwen.

Teamleiders steeds meer in positie

In de voorbereiding van het gesprek met de teams hebben we met alle teamleiders intakegesprekken gevoerd. In een aantal gevallen hebben we ongemak gezien en gevoeld, bij de een explicieter dan bij de ander, om de gesprekken met de teams zelf aan te gaan. Komt wel alles op tafel als ik erbij ben? Lukt het ons samen om met de spanning die er is in het team om te gaan? Zegt mijn team niet: bekijk het maar, dit hebben we al zo vaak besproken?

Uiteindelijk hebben alle teamleiders het gesprek in hun eigen team begeleid en aangegeven wat ze eventueel aan extra ondersteuning nodig hadden om dat te kunnen doen. Het was goed om te zien hoe iedereen daarin uiteindelijk zelf het heft in handen nam. En, met goed resultaat. Ook de gesprekken waarin we van tevoren rekening hielden met spanning verliepen goed. Ook al kwam de spanning in sommige gevallen wel degelijk op tafel, teams en teamleiders konden het in de meeste gevallen samen goed dragen.

Daarmee is een belangrijke basis gelegd voor het vervolg. In sommige teams zit veel frustratie, gevoelens van niet gehoord worden of zelfs trauma vanuit het verleden. Om met elkaar verder te komen moet je daarover met elkaar in gesprek, ook en juist als dat heel spannend is. Wij zijn trots op de manier waarop alle teamleiders dat hebben gedaan en hebben er graag een bijdrage aan geleverd. Hier ligt een mooie basis voor samen verder bouwen.



Voorzichtig begin van een leidinggevend collectief

Op 18 januari zaten we met de hele groep direct leidinggevenden en de directie bij elkaar in Lisse. Die dag voelde voor ons in elk geval als een mooie stap in het werken aan het leidinggevend collectief. Er was ruimte om uit te spreken in de groep dat het soms zwaar is in sommige teams. En er ontstond inzicht hoe sterk de werkzaamheden van de verschillende teams samenhangen en hoe hard men elkaar dus nodig heeft. De rol die de directie tijdens deze dag speelde door te luisteren, te kaderen en voorbeeldgedrag te laten zien (bijvoorbeeld ook in het kwetsbaar opstellen), was daarin een belangrijke factor.

Ook hier ligt een belangrijke bouwsteen om samen te gaan bouwen aan een sterk geheel. Het is ons advies om door te bouwen op dit mooie fundament, de aanbevelingen in dit rapport te concretiseren en uit te voeren. Er liggen mooie kansen om de organisatie echt te verbeteren. De toekomst begint nu.

Stop being regular, be **gold**

Colofon

Deze analyse is geschreven door
Ijsbrand Straatman, Jessica Waaijers
en Mark Ouendag van Goudvisie in
opdracht van HLTSamen.