

## ONDERWERP

Zesde voortgangsrapportage ambtelijke samenwerking Bloemendaal & Heemstede

### 1. HOOFDLIJNEN VOORTGANGSRAPPORTAGE JANUARI 2017

In januari 2017 is gerapporteerd over de voortgang in de periode december 2015 tot en met december 2016 van de ambtelijke samenwerking tussen de gemeenten Bloemendaal en Heemstede. Dit waren de hoofdlijnen:

#### Voornemen tot vervlechting bedrijfsvoering

Deze periode stond een verdere ontwikkeling van de samenwerking in de bedrijfsvoeringstaken centraal. Met als doel om een betere (interne) dienstverlening, een hogere kwaliteit en vermindering van kwetsbaarheden te kunnen bereiken. Het proces werd in gang gezet om de teams Financiën, Personeel & Organisatie, Communicatie, Informatisering en Facilitaire Zaken van Bloemendaal en Heemstede organisatorisch te vervlechten met als uitgangspunten dat:

- vorm en inhoud per team kunnen verschillen;
- de vervlochten teams zoveel mogelijk onder een 1-hoofdige leiding worden gebracht;
- de medewerkers in dienst blijven van de eigen gemeente.

#### Intensief adviestraject Ondernemingsraden

De uitkomsten van dit proces werden in het voorjaar 2016 aan de beide Ondernemingsraden voorgelegd. Dit leidde tot vragen over de rechtspositie van het personeel. Nadat aanvullende afspraken over het te volgen proces waren gemaakt, hebben de Ondernemingsraden uiteindelijk in december 2016 een positief advies over deze ontwikkeling gegeven. Dit positieve advies gold ook voor een samenwerkingsovereenkomst die de bevoegdheid regelt dat medewerkers voor de andere gemeente taken kunnen uitvoeren, inclusief een aantal waarborgen ten aanzien van de rechtspositie van medewerkers. De beide Ondernemingsraden hebben aangegeven in het vervolg van het proces als Gezamenlijke OR op te trekken.

### 2. HUIDIGE STAND VAN ZAKEN (NOVEMBER 2017)

#### 2.1. Gezamenlijke organisatievisie op toekomst

Omdat het speelveld waarbinnen gemeenten werken steeds complexer wordt en om te bepalen hoe wij ons nu en in de toekomst tot de samenleving willen verhouden, hebben Bloemendaal en Heemstede een gezamenlijke visie op de organisatie ontwikkeld. Deze visie is op hoofdlijnen weergegeven in bijgevoegde 'visual' (bijlage). Kern hiervan is dat het huidige tijdsgewricht vraagt om een andere houding en gedrag van medewerkers en een andere manier van organiseren. We willen naar buiten gerichte, responsieve organisaties zijn die samen met inwoners en andere partners antwoorden proberen te vinden op maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast willen wij een excellente dienstverlening kunnen blijven garanderen.

De samenwerking tussen Bloemendaal en Heemstede helpt ons daarbij. Niet als doel op zich, maar als middel om te groeien naar moderne organisaties die wendbaar kunnen inspelen op alle veranderingen. Vertrouwen, ruimte scheppen, plezier hebben in dynamiek en los durven komen van vaste patronen vormen daarbij het vertrekpunt. En de flexibiliteit om per onderwerp - afhankelijk van het speelveld en de behoeften van onze inwoners - de effectiefste organisatievorm te kunnen kiezen.

#### Experimenteren

De visie vormt ook het uitgangspunt voor het gezamenlijke Strategisch HRM-beleid voor de periode 2017 tot en met 2020. In beide gemeenten wordt er hier uitvoering aan gegeven. De beide Raden zijn over de inhoud van het beleid geïnformeerd, mede ter onderbouwing van de uit dit beleid voortvloeiende budgetvoorstellen. Deze voorstellen zijn via respectievelijk de voorjaarsnota en de begroting gehonoreerd.

Daarbij blijven wij zoeken naar nieuwe inzichten en experimenteren wij met nieuwe organisatievormen zoals bijvoorbeeld 'Holacracy' of 'Agile'. Ter inspiratie organiseerden wij voor alle medewerkers in februari 2017 het symposium 'innovatief organiseren'. Met als keynote-spreker het hoofd HRM van Google en diverse workshops van o.a. Buurtzorg Nederland en diverse gemeenten die voorop lopen in vernieuwende organisatievormen.

## **2.2. Teams bedrijfsvoering vervlochten**

De voorgenomen vervlechtingen van de teams P&O, Communicatie, Financiën, Informatisering en Facilitaire Zaken zijn in 2017 nu daadwerkelijk gerealiseerd. Bij P&O, Communicatie en Informatisering is sprake van een 1-hoofdige leiding. Dat geldt binnen Financiën voor het onderdeel financiële administratie.

De vervlechting zorgt voor een kwaliteitsimpuls door het bundelen en benutten van elkaars kennis, ervaring en capaciteit. Hierdoor worden gewenste ontwikkelingen sneller, beter en krachtiger vormgegeven. De vervlechting biedt de betrokken medewerkers nieuwe persoonlijke ontwikkel- en loopbaanperspectieven en kan helpen bij het behoud van medewerkers.

Uiteraard is niet elke medewerker 'gelukkig' met de veranderingen. Zo vergt het voor een aantal medewerkers de nodige aanpassing om op een andere locatie te werken. Dat proces begeleiden wij zo zorgvuldig mogelijk. De ervaring laat zien dat als men eenmaal samenwerkt de waardering voor die samenwerking toeneemt.

Onderstaand een korte schets van de ontwikkelingen per team:

### ***Informatisering***

In 2017 is de aandacht vooral erop gericht geweest om het informatiemanagement te professionaliseren, de architectuur zodanig te maken dat data kunnen worden ontsloten en het systeem Mozard ter facilitering van het zaakgericht werken verder uit te rollen.

### ***Financiën***

In 2017 is vooral voorgesorteerd in de zin dat voorbereidingen zijn getroffen om vanaf januari met hetzelfde (Heemsteeds) financiële systeem te gaan werken, de financiële administratie onder 1 leiding te brengen en een start te maken met het herverdelen van taken tussen beleid en administratie (waardoor meer ruimte voor nieuwe taken ontstaat bij de consultants).

### ***Communicatie***

De beide communicatieteams functioneren als 1 team voor beide gemeenten. Dit betekent dat de reguliere taken en projecten gezamenlijk worden uitgevoerd ongeacht voor welke gemeente het is. Aan bijvoorbeeld de ontwikkeling en implementatie van de toptaken-website kan hierdoor krachtiger en voortvarender uitvoering worden gegeven. En wordt gezamenlijk het beheer van alle online-omgevingen uitgevoerd (bijvoorbeeld websites, social media, intranet)

### ***P&O***

De salarisadministratie was al eerder vervlochten. Nu zijn ook de P&O-adviseurs voor beide organisaties gaan werken. Doel is om zodoende bij te dragen aan het creëren van een vergelijkbare cultuur en werkomgeving in beide organisaties.

### ***Facilitaire Zaken***

Locatie-overstijgende en / of gemeenschappelijke onderwerpen werden zoveel mogelijk gezamenlijk opgepakt en uitgevoerd zoals bijvoorbeeld de schoonmaak en BHV. Recent is besloten de overgang te maken van 2 afzonderlijke teams Facilitaire Zaken naar 1 team Facilitaire Zaken. Doel is om door te groeien naar een eigentijdse afdeling Facility Management. De bodedienst blijft binnen deze context locatie-gebonden werken.

### ***Juridische Zaken***

Vanwege verschillende wijze waarop de juridische functie bij beide gemeenten is georganiseerd, is er ondanks gedegen inspanningen, geen substantiële voortgang geboekt. Ook omdat de meerwaarde daarvan onvoldoende expliciet kan worden gemaakt. Dit laat onverlet dat er wel met enige regelmaat collegiale consultering aan de orde is. En dat er gemeenschappelijke opleidingsactiviteiten zijn.

## **2.3. Samenwerking bij overige teams**

### ***BOA's***

Besloten is om de BOA-teams te vervlechten zodat zij hun krachten kunnen bundelen en daarmee hun inzetbaarheid kwantitatief en kwalitatief te versterken. Dit is nog onder voorbehoud van een positief advies van de Ondernemingsraden. De samenwerking is gericht op het uitvoeren van de handavingsprogramma's in beide gemeenten. Het opstellen van de handavingsprogramma's blijft de verantwoordelijkheid van de iedere gemeente afzonderlijk.

### Buitendienst

De disciplines bebording, speeltoestellen, bomen en bouwkunde gaan samen werkzaamheden uitvoeren voor beide gemeenten. Dit is onder andere mogelijk doordat van beide gemeenten 12 medewerkers van de buitendienst gebruik maken van de Regeling Generatiepact (zie 2.4). De herbezetting (met jongeren) wordt nu gezamenlijk gerealiseerd binnen de genoemde disciplines.

### Groen & Reiniging

Naar aanleiding van een Heemstedse vacature kunnen taken op het gebied van groen en reiniging praktisch herverdeeld worden tussen beide gemeenten. Met als gevolg een logische en effectieve specialisatie waarbij werkzaamheden niet meer geforceerd in 1 functie ondergebracht hoeven te worden.

### Overig

Tot slot vindt in toenemende mate incidentele uitwisseling plaats, waardoor beide gemeenten bijvoorbeeld geen externe capaciteit hoeven in te huren. Zo heeft Bloemendaal aan Heemstede een toezichthouder geleverd bij de uitvoering Herenweg 4<sup>de</sup> fase, een projectleider voor de implementatie van de Omgevingswet en een medewerker om de schouw te verzorgen van het materiaal van de buitendienst. Andersom heeft Heemstede onder andere capaciteit geleverd bij het afgeven van kapvergunningen, op stedenbouwkundig gebied en op het terrein van databeveiliging.

Dit geeft aan dat de samenwerking effect heeft op veel meer terreinen dan waar wij hierboven expliciet over rapporteren. De relativering past hierbij dat niet iedere poging direct effect heeft. Daar zijn verschillende oorzaken voor, bijvoorbeeld verschil in werkwijze, verschillende politieke prioriteiten. Door gebruik te maken van natuurlijke momenten proberen we dan als nog resultaat te boeken.

## **2.4. gezamenlijke activiteiten op het gebied van organisatieontwikkeling**

### Participatie

Aan de leergang 'Open je Blik' hebben op dit moment 120 medewerkers van Bloemendaal en Heemstede deelgenomen. Daarmee is een substantiële olievlekwerking gerealiseerd waar het gaat om de gewenste mindset hoe wij met inwoners (en hun initiatieven) willen omgaan. De volgende stap is om medewerkers de praktische vertaalslag naar hun dagelijkse werk te laten maken. Waarbij zij meer 'buiten' in de samenleving aanwezig zijn. Er is voor beide gemeenten uit eigen gelederen een programmaleider participatie aangesteld die dit gaat faciliteren.

### Kzoom College

Kzoom College is een eigen 'school' gericht op persoonlijke ontwikkeling waarin allerlei workshops worden georganiseerd, verzorgd voor en door eigen medewerkers, soms aangevuld met professionals van buiten. In 4 blokken per jaar komt er een breed scala aan onderwerpen aan de orde. Bij de eerste 2 blokken die nu hebben plaatsgevonden, was het enthousiasme groot en het aantal deelnemers hoog.

### Helder schrijven

Bloemendaal is in 2016 een traject gestart voor Helder Schrijven: schriftelijk begrijpelijk en prettig leesbaar communiceren (brief/mail) in alle contacten naar buiten (en binnen). Heemstede heeft dit overgenomen. Inmiddels heeft het merendeel van de medewerkers van Bloemendaal en Heemstede de opleiding gevolgd.

### Projectmatig denken & doen

Deze projectmethodiek is een belangrijk ondersteunend middel om integraal en participatief te werken. In dit leertraject profiteren beide organisaties van elkaars kennis en kunde. Er is een gezamenlijk format ontwikkeld met een daaraan gekoppelde toolbox. Ook zijn een 40-tal medewerkers door eigen collega's opgeleid (train de trainer).

### Regeling Generatiepact

De doelstelling van de regeling is om enerzijds de vitaliteit van oudere medewerkers op peil te houden en anderzijds een verjonging aan te brengen in ons personeelsbestand. Bloemendaal en Heemstede kennen nu een gemiddelde leeftijd van circa 49 jaar. In oktober is de regeling in werking getreden. 23 medewerkers nemen inmiddels deel, waarvan 12 medewerkers van de buitendienst (zie 2.3). De herbezetting door jongeren wordt gezamenlijk gerealiseerd (op dit moment gaat voor 2 fte geworven worden, zie 2.3).

### **3. OP DE ROL**

Wat zijn de volgende stappen die de komende tijd gemaakt zullen worden? Een kleine doorkijk.

#### **3.1. Verdere ontwikkeling samenwerking per team**

De opdracht aan alle teams om waar mogelijk elkaars kennis, denkracht, creativiteit en capaciteit nog verder te bundelen blijft onverminderd van kracht. Steeds in eigen tempo en op basis van eigen mogelijkheden en kansen. Focus ligt vooral op uitvoerende afdelingen en minder op beleidsafdelingen. De Heemstedse Rekenkamercommissie heeft een onderzoek gedaan naar de resultaten van de samenwerking. De rapportage van dit onderzoek is inmiddels aan de Heemstedse Raad aangeboden, met daarbij de reactie van het College van Heemstede.

#### **3.2. Administratieve beheersing van samenwerking**

In totaal kennen Bloemendaal en Heemstede een formatie van circa 335 formatieplaatsen (fte). 18% van deze fte is ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling (IASZ, GBKZ, GRIT). Vanaf januari 2018 is in aanvulling daarop ook circa 15% van de fte vervlochten. Deze 15% is redelijk evenredig verdeeld over Bloemendaal en Heemstede. Zeker als daarbij ook de incidentele inzet wordt betrokken. Omdat medewerkers in dienst blijven van de eigen gemeente wordt onderzocht hoe we de (financieel)administratieve beheersing van deze vervlochten fte - passend binnen de fiscale regelgeving - zo goed mogelijk op orde kunnen houden. Zo staat bijvoorbeeld het hoofd financiële administratie voor 1 fte op de rol van Heemstede maar werkt 50/50 voor beide gemeenten. Met Bloemendaal wordt de helft verrekend maar dat is niet zichtbaar in de post salariskosten en in het aantal gerapporteerde fte's.

#### **3.3. Harmonisering personele regelingen**

Er staan nog 2 grotere onderwerpen op de agenda. Heemstede en Bloemendaal hebben nu nog een verschillend systeem voor functie-indeling (functiewaardering). Met de toenemende samenwerking is het de wens om eenzelfde systeem te hanteren. Van de gelegenheid wordt gebruik gemaakt om samen over te stappen naar het gemeentelijk systeem HR21. Dit is al in gebruik bij meer dan 50% van de gemeenten in Nederland. De Ondernemingsraden hebben hier recent mee ingestemd. Uitgangspunt is dat het in principe om een technische omzetting gaat.

Het andere onderwerp betreft de vergoeding woon-werkverkeer. Bloemendaal en Heemstede hebben nu nog een verschillende regeling. Bij de harmonisatie gaan wij de gelegenheid benutten om de regeling te 'vergroenen' door het gebruik van de auto tot een minimum terug te brengen. Beide gemeenten willen immers graag een voorbeeldfunctie vervullen op het gebied van duurzaamheid.

#### **3.4. Evaluatie proces samenwerking met de Ondernemingsraden**

In het adviestraject met de Ondernemingsraden eind 2016 (zie 1) is overeengekomen dat partijen na een jaar met elkaar het proces van de samenwerking zullen evalueren. Dit staat nu voor januari 2018 op de agenda. In december zal in gezamenlijkheid het hoe en wat van deze evaluatie worden bepaald.

#### **3.5. Na verkiezingen nieuwe Colleges en Raden informeren over de samenwerking.**

Na de verkiezingen in maart zullen wij ervoor dat de nieuwe Colleges en Raden, als onderdeel van het inwerkprogramma, worden geïnformeerd over het verloop en de uitkomsten tot op heden van de samenwerking Bloemendaal en Heemstede.

### **4. TOT SLOT**

In mei 2018 zullen wij een volgende rapportage aanbieden.

### **BIJLAGE**

- visual organisatieontwikkeling Bloemendaal en Heemstede