23. Behorend bij Geamendeerd Raadsvoorstel besluitvormend - 814476 Lange termijn opdracht HLT samen verder zienswijze

Marjoleine van Egeraat

Griffier van Teylingen

Digitaal ondertekend door Marjoleine van Egeraat
op 31-12-2024

HLT Samen Verder

Inhoud

Leeswijzer 4

Bestuurlijk manifest van de gezamenlijke colleges van burgemeester en wethouders van Hillegom, Lisse en Teylingen 5

Meer dan de som der delen 5

1. Samen voor een bloeiende streek 9

1.1 Ervaringen en verworvenheden 9

1.2 Gemeenschappelijke opgave in lokale verbondenheid 9

1.3 In verbinding met de samenleving 10

1.4 Een impuls aan samenwerking 11

1.5 Aanbevelingen 11

2. Doorontwikkeling van de HLT-samenwerking 13

2.1 Binding en samenwerking tussen de besturen als eigenaren van de samenwerking 13

2.1.1 Eigenaarschap 13

2.1.2 Opdrachtgeverschap 13

2.2 Oplossen van complexe gebieds- en maatschappelijke vraagstukken 15

2.2.1. Rolduidelijkheid 15

2.2.2 Opgavegericht werken 16

2.2.3 Opgavegerichte regionale samenwerking op het juiste schaalniveau 17

2.2.4 Public affairs / lobby activiteiten 17

2.3 Een kwalitatief hoogwaardige en aantrekkelijke werkgever 18

2.3.1 Vakmanschap 18

2.3.2 Leidende principes 18

2.3.3 Ruimte om te leren en te ontwikkelen en korte lijnen 19

2.3.4 HLTsamen als opleidingsinstituut 20

2.3.5 Werken in verbinding 20

2.4 Aanbevelingen 21

3. Dienstverlening 23

3.1 Uitgangspunten 23

3.1.1 Overheidsrollen 23

3.1.2 Integriteit & moreel kompas 23

3.1.3 Transparantie 24

3.1.4 Partnerschap 24

3.1.5 Mogelijk maken 25

3.1.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 26
3.2 Klantgerichte dienstverlening 26
3.3 Gemeenschappelijke regelingen & verbonden partijen 28
3.4 Aanbevelingen 29
4.Contracteren 31
4.1 Algemeen 31
4.2 Aanbevelingen 31
Bijlagen 32
Bijlage I Uitvoeringsagenda. 32
Bijlage II Overzicht sturingsinstrumenten binnen HLTsamen. 36
Bijlage III Visie & leidende principes 37
Bijlage IV Wat vraagt het van actoren 39

Leeswijzer

Deze nota *HLT Samen Verder* bouwt verder op de evaluatie (“*HLTsamen groeit door!*”) en is de lange termijn opdracht voor de gedeelde ambtelijke organisatie van de drie gemeenten. De nota *HLT Samen Verder* start met een bestuurlijk manifest: Dit manifest geeft in hoofdlijnen de opdracht van de drie colleges aan de werkorganisatie HLTsamen weer. De visie in het manifest werken we in de nota verder uit.

In hoofdstuk 1 *“Samen voor een bloeiende streek”* verwoorden we de ambitie van de drie colleges voor HLTsamen. Deze impuls aan de doorontwikkeling van HLTsamen werken we daarna verder uit in drie sporen:

- binding en samenwerking tussen de besturen,
- vermogen om complexe vraagstukken gezamenlijk op te lossen
- HLTsamen als aantrekkelijke werkgever.

Die sporen lichten we toe in hoofdstuk 2 *“Doorontwikkeling van de HLT-samenwerking”*.
Hoofdstuk 3 “*Dienstverlening*” beschrijft de ambitie voor de dienstverlening van HLTsamen en hoofdstuk 4 “*Contracteren*” het maken van afspraken maken en contracteren tussen gemeenten en HLTsamen.

Elk hoofdstuk sluiten we af met aanbevelingen die vervolgens terugkomen in bijlage I in een uitvoeringsagenda.
Elke paragraaf van die hoofdstukken sluiten we af met concrete aandachtspunten voor het bestuur en de organisatie om de ambities te kunnen realiseren. In bijlage IV “Wat vraagt het van actoren?” vatten we deze aandachtspunten samen.
Bijlage II “Overzicht sturingselementen binnen HLTsamen” laat de samenhang van de strategische lange termijn opdracht met de organisatieontwikkeling zien
Bijlage III “Visie en waarden” laat daarbij de leidende principes zien die de organisatie hierin nastreeft.

Bestuurlijk manifest van de gezamenlijke colleges van burgemeester en wethouders van Hillegom, Lisse en Teylingen

Meer dan de som der delen

De samenwerking tussen Hillegom, Lisse en Teylingen startte vanuit de gedachte dat de drie gemeenten, met hun eigen karakter en identiteit, veel sterk vergelijkbare opgaven hebben. De ervaringen in de afgelopen jaren hebben dit bevestigd.

De ambtelijke organisatie HLTsamen bestaat nu ruim zeven jaar en we zijn als opdrachtgevende colleges gepast trots op wat we hebben bereikt op de “drie K’s en de S”, de oorspronkelijke doelstellingen van HLTsamen: Verbeteren van dienstverlening (**k**waliteit); Het oplossen van de huidige **k**wetsbaarheid op (cruciale) functies in de ambtelijke organisaties; **K**ostenbeheersing en-vermindering; Het versterken van de **s**trategische positie van de drie gemeenten, zowel individueel als gezamenlijk. Dat doen we voor onze inwoners, onze bedrijven en maatschappelijke organisaties.

We hebben hard gewerkt, we hebben veel geleerd en de eerlijkheid gebiedt ons te zeggen dat we nog niet alles hebben bereikt wat we wilden bereiken. Daarom willen we een volgende stap zetten, om nog beter te presteren. In dit document laten we zien hoe we dat kunnen en willen doen: de inwoner nog meer centraal stellen en ontwikkelingen mogelijk maken in een professionele en efficiënte organisatie, die ook steeds aandacht heeft voor de specifieke context van Hillegom, Lisse en Teylingen.

HLT Samen Verder

Bij de start van HLTsamen hebben we afgesproken de samenwerking te evalueren. Die evaluatie (“*HLTsamen groeit door!*”) heeft plaatsgevonden en de conclusies en aanbevelingen hebben we verwerkt in deze nieuwe bestuursopdracht. Deze nota *HLT Samen Verder* formuleert de ambities vanuit het perspectief van de drie colleges van burgemeester en wethouders in de richting van de ambtelijke HLTsamen organisatie. Het is daarmee een opdracht aan onszelf (de gemeentebesturen) en de HLTsamen organisatie.

De inwoner centraal

We willen er zijn voor onze inwoners, voor een leefomgeving die zo schoon, veilig en prettig mogelijk is. Bij het werken aan die ambitie werken we nog iets te veel vanuit onze systeemwereld, vanuit de wetten en de regels. Die zijn er niet voor niets, zo zorgen we voor rechtszekerheid, gelijkwaardigheid en voorspelbaarheid. En het zijn de kaders waarbinnen we de veelheid van taken efficiënt en effectief kunnen uitvoeren.

We moeten voorkomen daarin door te schieten. We hebben tot nu toe veel nadruk gelegd op het goed stroomlijnen en op het effectief en efficiënt maken van onze ambtelijke organisatie. Dat heeft doorwerking in de concrete effecten voor de inwoners. Daarom is het extra belangrijk dat we nog meer dan nu inzetten op het uitbouwen en versterken van verbinding met en tussen onze inwoners.

Open en transparant

Openheid en transparantie is cruciaal om het vertrouwen van de inwoner in de (lokale) overheid te herstellen en om vanuit het uitgangspunt van de inwoner te kunnen werken en handelen. Knelpunten in de samenleving kunnen alleen worden opgepakt in samenspraak en samenwerking met de inwoners, met openheid en transparantie als basis. “De overheid is er voor en namens de burger”. Ons streven moet er dan ook op gericht zijn om binnen de bestaande wettelijke grenzen een zo maximaal mogelijke transparantie te bereiken.

Investeren in samenwerking

Hillegom, Lisse en Teylingen hebben bij de grote opgaven een gezamenlijk gedragen beeld van de oplossingsrichting, gekoppeld aan de behoefte aan lokaal maatwerk. Daarom gaan we elkaar nog meer opzoeken. Ons hybride karakter met drie zelfstandige gemeenten en één ambtelijke organisatie vereist nu eenmaal afstemming en coördinatie. We bespreken dilemma’s waar we tegenaan lopen, we versterken elkaar en komen tot gezamenlijke ambities waarvoor we samen de koers uitzetten. Dat vraagt om een sterke binding en samenwerking tussen de besturen als eigenaren van de samenwerking, het vermogen om complexe gebieds- en maatschappelijke vraagstukken op een hoger schaal- en abstractieniveau op te lossen én kwaliteit en aantrekkelijkheid van de werkorganisatie vanuit het perspectief van de medewerkers.

We kiezen nadrukkelijk voor een gezamenlijk en gedeeld eigenaarschap van bestuurders én medewerkers van HLTsamen. Bestuurders en medewerkers uit de organisatie hebben elkaar nodig. Meer nadruk op het ‘wij gevoel’ is essentieel voor de slagkracht van bestuur en organisatie.
Het elkaar kennen, de “toevallige” ontmoeting en het werken in elkaars nabijheid versterkt de onderlinge band, samenhang en het gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel. Dat gaat niet vanzelf. Investeren in technologie, nabijheid en cultuur kan die samenhang verder versterken.

Mogelijk maken

Als we de inwoners echt centraal willen stellen, willen en kunnen we nog meer werken volgens de bedoeling: wat we eigenlijk voor de inwoners willen bereiken. Onze eerste reflex moet niet zijn “kan/mag dit?”, maar “hoe maken we het mogelijk?”. Dat vraagt om duidelijke politieke en bestuurlijke kaders waarbinnen voor de samenleving en de ambtelijke organisatie speelruimte en handelingsvrijheid ontstaat.
Het vraagt ook om maatwerk in een gezonde balans met efficiency. Vuistregel is dat we rond de 80% van ons werk op een geharmoniseerde en gestandaardiseerde manier kunnen doen en dat bij ongeveer 20% maatwerk gewenst is om werken volgens de bedoeling in de praktijk waar te maken.

Efficiency en couleur locale in balans

Bij *beleidstaken* staat de gemeentelijke autonomie voorop en is de lokale context het vertrekpunt. De kunst is om generieke oplossingen de juiste lokale kleuring te geven.
Bij de *dienstverleningstaken* is het cruciaal dat slimme constructen worden bedacht en ingericht voor standaardsituaties, met voldoende ruimte om waar nodig maatwerk te kunnen bieden en te werken volgens de bedoeling.

De *bedrijfsvoering* moet efficiënt en gestandaardiseerd gebeuren. Bij *crisisactiviteiten*, zoals vluchtelingenopvang, zijn urgentie en onvoorspelbaarheid de sleutelbegrippen. Ook hier is er behoefte aan specifieke lokale maatwerkoplossingen binnen gestandaardiseerde en geharmoniseerde werkprocessen.

De efficiencyslag en standaardisering op gedeelde onderwerpen moet dus tegelijkertijd tijd en capaciteit opleveren die ingezet kan worden voor de couleur locale. Deze lange termijn opdracht is dus geenszins bedoeld als opmaat richting een bestuurlijke fusie, maar als doorontwikkeling die naast de gezamenlijkheid van de drie gemeenten ook de kracht van de losse gemeenten versterkt. En daarmee bestuurlijke fusie ook niet nodig maakt.

Investeren in mensen

Medewerkers van HLTsamen vormen ons grootste kapitaal. Kwaliteit en professionaliteit staat daarbij voorop. We zetten stevig in op begeleiding van en investeren in kansen en mogelijkheden van medewerkers. Hun vitaliteit, werkgeluk en werkplezier is wezenlijk om onze bestuurlijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid te kunnen waarmaken.

Duidelijke afspraken als basis

Het is noodzakelijk dat de bestuurs- en organisatiecultuur oplossingsgericht werken mogelijk maakt, met oog voor de menselijke maat. Houding, gedrag en cultuur van zowel de ambtelijke organisatie als het bestuur is belangrijk. Daarbij bieden onze verordeningen en beleidsregels de ruimte voor besluiten op basis van publieke waarden en de menselijke maat. Bij besluiten staat de waarde voor de gemeenschap voorop .

De uitdaging is om ambtelijk en bestuurlijk zo veel mogelijk de ruimte te geven aan de innovatieve kracht en zelfredzaamheid van bedrijven, instellingen en inwonerscollectieven en -initiatieven. Rolduidelijkheid en rolvastheid in het bestuurlijk handelen, in HLTsamen-verband en bij het optreden in gemeenschappelijke regelingen is belangrijk als het gaat om het succesvol aanpakken van complexe gebieds- en maatschappelijke vraagstukken.

Samenwerken in de regio

Grote maatschappelijke vraagstukken pakken we in samenhang met elkaar op, samen met relevante maatschappelijke partners, ook in de regio. Het is daarbij steeds zaak om te zoeken naar de juiste schaal en de aard en intensiteit van de samenwerking.
De gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen nemen deel aan een aantal gemeenschappelijke regelingen. Het doelmatig en doeltreffend sturen op gemeenschappelijke regelingen gebeurt in principe op basis van de Nota Verbonden Partijen, maar de praktijk is weerbarstig. Het is van het grootste belang hier zowel bestuurlijk als ambtelijk stevig op in te zetten, bijvoorbeeld door keuzes te maken in de onderwerpen en thema's. Het raakt immers rechtstreeks onze inwoners en ondernemers, en het grootste deel van onze gemeentelijke budgetten besteden we via gemeenschappelijke regelingen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

HLTsamen staat midden in de samenleving. We vinden dat wij als gemeenten en HLTsamen richting onze gemeenschap een voorbeeldfunctie hebben. Daarom staan verduurzaming, vergroening, klimaatbeleid en energietransitie de komende jaren hoog op onze politiek-bestuurlijke agenda. We willen zelf de daad bij het woord voegen als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Klantgerichte dienstverlening

We leggen de ambitie ten aanzien van de dienstverlening vast in een nieuw op te stellen visie op Dienstverlening. Hierin geven we invulling aan het werken vanuit gemeenschappelijke waarden en uitgangspunten. Oog voor de menselijke maat, betrokkenheid, betrouwbaarheid en een persoonlijke benadering zijn de belangrijkste ankers bij het opstellen van de visie op dienstverlening.

Tot slot

Om te kunnen beoordelen of de geformuleerde ambities leiden tot de beoogde resultaten is het noodzakelijk evaluatiemomenten met elkaar af te spreken. Naast de evaluatie aan het eind van de scope van de lange termijn opdracht (eind 2030) is het wenselijk om ook tussentijds (2e helft 2028) te kunnen beoordelen of we op koers liggen.

In deze nota *HLT Samen Verder* schetsen we "*de weg naar*" aan de hand van vierentwintig aanbevelingen. Met deze nota is het dus zeker nog niet klaar, het is een opdracht voor de lange termijn. Het is een samenhangende optelsom die zorgt voor een robuuste, maar tegelijk flexibele organisatie in de toekomst voor de drie gemeenten, voor HLTsamen, en vooral voor onze inwoners.

22-10-2024

De gezamenlijke colleges van burgemeester en wethouders van Hillegom, Lisse en Teylingen,

Hillegom,	Lisse,	Teylingen,
De burgemeester,	De burgemeester,	De burgemeester,
Arie van Erk	Lies Spruit	Carla Breuer
De secretaris,	De secretaris,	De secretaris,
Marco Witkamp	Erik Prins	Jeroen Tomassen

1. Samen voor een bloeiende streek

HLTsamen bestaat ruim zeven jaar en uit de evaluatie bleek dat wij als samenwerkende gemeenten trots zijn op de bereikte resultaten in de afgelopen jaren.
Als individuele gemeenten (Hillegom, Lisse en Teylingen) zijn we te klein zijn om voor onze lokale gemeenschap kwaliteit te kunnen bieden in het oplossen van de grote ruimtelijke, fysieke en maatschappelijke vraagstukken. Daarom zijn onze ambtelijke krachten in 2017 gebundeld.
De inmiddels volwassen samenwerkingsorganisatie is toe aan een nieuwe stap. Na het investeren in vermindering van kwetsbaarheid en kosten, versterking van de kwaliteit en onze individuele en collectieve strategische positie, zijn we voor de komende jaren toe aan de volgende slag: Verdere focus op de wijze waarop we de onderlinge samenwerking verder versterken, onze dienstverlening doorontwikkelen en meer in samenspraak en lijn met de behoeftes van onze inwoners brengen, en de spelregels waarop we tussen gemeenten en HLTsamen opdrachten geven en aannemen beter inregelen. Deze nota *HLT Samen Verder* Formuleert daarvoor de ambities vanuit het perspectief van de drie colleges van burgemeester en wethouders in de richting van de HLTsamen organisatie. Het is daarmee een opdracht aan onszelf (gemeentebesturen) en de HLTsamen organisatie.

1.1 Ervaringen en verworvenheden

HLTsamen is succesvol geweest in het verminderen van kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie, in het beheersen van ambtelijke kosten en het ontwikkelen van kwaliteit op onderdelen van het werk. Er zijn successen geboekt in het vestigen en versterken van onze gebundelde positie als in het regionale krachtenveld en samenspel.
We hebben er als besturen en organisatie hard voor gewerkt en ook veel geleerd.
Ons hybride karakter met drie zelfstandige gemeenten en één ambtelijke organisatie vereist veel afstemming en coördinatie. Het maakt ons trots op onze resultaten en op de over het algemeen goede sfeer en relaties waarin we met elkaar het werk doen.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Blijvend investeren in bestuurlijke samenwerking en coördinatie tussen de HLT-gemeenten in het HLTbestuur en tussen de colleges onderling 2. Het stellen van prioriteiten	1. Aandacht en respect voor de diversiteit tussen de drie samenwerkende gemeenten 2. Inzet op coördinatie van ambities van de drie gemeentebesturen (raden en colleges)

1.2 Gemeenschappelijke opgave in lokale verbondenheid

De samenwerking startte vanuit de gedachte dat Hillegom, Lisse en Teylingen, met hun eigen karakter en identiteit, veel overlap hadden met de opgaven van de gemeentebesturen. Er is immers veel meer dat ons bindt dan dat ons scheidt. De ervaringen in de afgelopen jaren hebben dit bevestigd.
De ambtelijke krachtenbundeling in HLTsamen heeft onze gemeenten inmiddels veel gebracht. Steeds blijkt dat onze invloed groter en onze positie sterker is dan de som der delen.
De wijze waarop we in gezamenlijkheid de vraagstukken op het gebied van ondermijning en de implementatie van de Omgevingswet oppakken, heeft een regionale en landelijke uitstraling. In gezamenlijkheid hebben we de afgelopen jaren het hoofd kunnen bieden aan de crises rond Corona en de vluchtelingenopvang. We spelen een prominente rol in Holland Rijnland en de Duin- en

Bollenstreek samenwerking. We zijn trots op de voor de gemeenten opgestelde Maatschappelijke Agenda (MAG) en op onze vierjaarlijkse strategische verkenningen die bijdragen aan de op lange termijn uit te zetten koers en te bepalen prioriteiten.
Hillegom, Lisse en Teylingen hebben bij de grote opgaven een gezamenlijk gedragen beeld van de oplossingsrichting, gekoppeld aan de behoefte aan lokaal maatwerk. Daarom zoeken we elkaar als dagelijks bestuurders van onze gemeenten steeds vaker op, bespreken we dilemma's waar we tegenaan lopen, versterken we elkaar en komen we tot gezamenlijke ambities waarvoor we samen de koers uitzetten.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Blijvend zoeken naar de gemeenschappelijke basis op thema's in HLT verband met respect voor de uitwerking op lokaal niveau	1. Actief zoeken en aanbieden van het gezamenlijk speelveld in HLT verband en het vinden van het juiste evenwicht tussen de gezamenlijkheid en de lokale maatwerk uitvoering

1.3 In verbinding met de samenleving

De gemeenten zijn er voor onze inwoners. We willen complexe opgaven uitvoeren om het woon-, werk- en leefklimaat in ons gebied te behouden en versterken. We willen onze dienstverlening inrichten om onze inwoners nog beter van dienst te zijn. We willen praktische taken uitvoeren waarmee de leefomgeving van onze inwoners zo schoon, veilig en prettig mogelijk is. Voor, maar ook zeker samen met inwoners, werken we aan een vitale samenleving.
In de Nederlandse samenleving als geheel dreigen overheid en inwoners elkaar steeds meer kwijt te raken. Daarom is het extra belangrijk dat we proberen op lokaal niveau de eigen verbinding met elkaar en tussen onze inwoners in stand te houden en verder te versterken.
Mensen zijn heel verschillend en heterogeen in hun achtergrond, verwachtingen en behoeften. Dat vraagt van ons een gevoelvolle en gedifferentieerde aanpak in onze werkzaamheden.
We zetten in op verdere versterking van die aanpak. We proberen als gemeentebesturen en organisatie altijd al de belangen en verwachtingen van onze inwoners, ondernemers en andere stakeholders centraal te stellen. Daarbij opereren we deels vanuit onze eigen bestuurlijke en organisatorische werkelijkheid. Die "systeemwereld" is voor een deel onvermijdelijk en ook nodig. Er zijn nu eenmaal wetten, richtlijnen en protocollen en onze inwoners zijn gebaat bij rechtszekerheid, gelijkwaardigheid en voorspelbaarheid. En we hebben een bepaalde systematiek en gelaagdheid nodig om de veelheid van taken efficiënt en effectief te kunnen uitvoeren.
Maar we moeten voorkomen daarin door te schieten. Bij vragen en verwachtingen is de primaire reflex niet "kan/mag dit?", maar "hoe maken we het mogelijk?". We moeten naast onze inwoner staan, niet ertegenover.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Duidelijke politiek-/ bestuurlijke kaders waarbinnen speelruimte en handelingsvrijheid voor de samenleving ontstaat 2. Bij besluitvorming publieke waarde zwaar te laten meewegen in de afweging	1. Gebruik de ruimte binnen de ingeregelde processen, protocollen en beleid- en beleidsregels om zaken mogelijk te maken 2. De inwoner en zijn wensen (her)kennen

1.4 Een impuls aan samenwerking

Voor de volgende periode van 7 jaar willen we onze samenwerking in HLTsamen door ontwikkelen. Daarvoor moeten we meer doen dan “onder de motorkap” sleutelen aan bijvoorbeeld een betere afstemming. We willen en kunnen nog nadrukkelijker en beter inspelen op de wensen, behoeften en verwachtingen van inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners.

Voordelen benutten

De komende periode willen we dan ook inzetten op het (meer) verzilveren van de voordelen en kansen die deze samenwerking ons kan bieden om onze dienstverlening te versterken, in een betere verbinding met onze inwoners:

- Met drie gemeenteraden en drie colleges van B&W hebben we een veelheid van antennes en ogen en oren in onze dorpen, kernen, buurten en wijken. Deze ambassadeurs willen we beter benutten in de uitvoering van taken en dienstverlening.
- Drie colleges van B&W en drie gemeenteraden hebben voor een flink deel te maken met dezelfde maatschappelijke vraagstukken en maatschappelijke mechanismen, met lokale accenten. We kunnen daarom meer van elkaar leren, ervaringen uitwisselen, informatie verzamelen en kennis opbouwen. We kunnen ook onze inwoners soms beter met elkaar in verbinding brengen om maatschappelijke vraagstukken in gezamenlijkheid op te pakken.
- HLTsamen biedt met 600 medewerkers een fijnmazig netwerk van ondersteuners, meedenkers en begeleiders bij wie onze inwoners terecht kunnen. Ze vormen belangrijke schakels die we inzetten om maatschappelijke vraagstukken op te lossen.

De doorontwikkeling van onze samenwerking krijgt vorm in drie ontwikkelsporen:

- Binding en samenwerking tussen de besturen als eigenaren van HLTsamen.
- Vermogen om complexe gebieds- en maatschappelijke vraagstukken op een hoger schaal- en abstractieniveau op te lossen.
- Kwaliteit en aantrekkelijkheid van de werkorganisatie vanuit het perspectief van de medewerkers.

Deze drie ontwikkelsporen worden in hoofdstuk 2 nader uitgewerkt.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Verbetering onderlinge afstemming rondom uitwerking van het eigenaarschap en opdrachtgeverschap	1. Actief meesturen en invulling geven aan eigenaarschap en opdrachtnemerschap

1.5 Aanbevelingen

Aan het eind van elk hoofdstuk van deze notitie worden aanbevelingen gedaan, die in bijlage I leiden tot een uitvoeringsprogramma. De aanbevelingen worden onderverdeeld in drie categorieën: Institutioneel, Inhoudelijk, en instrumenteel.

Institutioneel:
Aanbevelingen voor de organisatie die betrekking hebben op de structuur, het bestuur en het eigenaarschap van HLTsamen.

Inhoudelijk:
Aanbevelingen die relevant zijn voor de inhoudelijke aanpak, cultuur, houding en gedrag.

Instrumenteel:
Aanbevelingen voor de uitvoering: Zaken als aansturing, kostenverdeling en werkwijzen.

Het in dit hoofdstuk geschetste beeld leidt tot de volgende aanbevelingen.
Institutioneel:

A. Richt naast het reguliere gezamenlijke HLTsamen portefeuillehouderoverleg en het HLTsamen bestuur jaarlijks structureel een aantal momenten in waarop de drie colleges in gezamenlijkheid spreken over het eigenaarschap en het opdrachtgeverschap richting HLTsamen.

Inhoudelijk:

B. Leg als gemeentebesturen duidelijke politiek-/bestuurlijke kaders vast waarbinnen voor de samenleving en de ambtelijke organisatie speelruimte en handelingsvrijheid ontstaat om te werken vanuit de geest van wet- en regelgeving.

Instrumenteel:

C. Spreek ten aanzien van in elk geval beeldbepalende en sleutel projecten en programma's af dat standaard een evaluatie wordt uitgevoerd, waarbij het normenkader van de evaluatie aan de voorkant (bij de start) en op basis van de beoogde doelstellingen wordt vastgelegd.
D. Stel op basis van de gemeentelijke raads-/collegeprogramma's en gekoppeld aan de P&C-cycli een gezamenlijke HLTsamen agenda op rondom de gemeenschappelijke opgaven en de daarbij behorende lokale maatwerk oplossingen.

2. Doorontwikkeling van de HLT-samenwerking

2.1 Binding en samenwerking tussen de besturen als eigenaren van de samenwerking

2.1.1 Eigenaarschap

We voelen ons als drie colleges van burgemeester en wethouders gezamenlijk verantwoordelijk voor de verdere doorontwikkeling en het succes van HLTsamen. Het primaat voor het besturen van de werkorganisatie is belegd bij het HLTbestuur. Het HLTbestuur is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de werkorganisatie en is bestuurlijk verantwoordelijk voor een evenwichtige inbedding van de opdrachten die de drie gemeenten bij HLTsamen beleggen. Een heldere knip tussen de verschillende bestuurlijke verantwoordelijkheden en het borgen van rolvastheid in die gescheiden verantwoordelijkheid is daarbij essentieel. Het is zaak dat de ambtelijke organisatie daar op let.
We zorgen als verantwoordelijk bestuurders voor balans tussen ambitie en ambtelijke kwaliteit en capaciteit. De vitaliteit, het werkgeluk en het werkplezier van de medewerkers van HLTsamen is belangrijk om onze bestuurlijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid te kunnen waarmaken. We investeren in wat ons bindt. Zo stemmen we bestuurlijk optreden in de regio af en bekijken we waar het kan of we elkaar bestuurlijk kunnen vertegenwoordigen.

Het eigenaarschap van HLTsamen is niet alleen gekoppeld aan de formele lijnen van de drie deelnemers (Hillegom, Lisse en Teylingen) en het HLTbestuur. We kiezen nadrukkelijk voor een gezamenlijk en gedeeld eigenaarschap van bestuurders én medewerkers van HLTsamen. Onderlinge afhankelijkheid en wederkerigheid: bestuurders en medewerkers uit de organisatie hebben elkaar nodig. Meer nadruk op het ‘wij gevoel’ is essentieel voor de slagkracht van bestuur en organisatie. Vanuit de colleges en de directie van HLTsamen werken we aan verbinding met en tussen de gemeenteraden als hoogste organen van de gemeenten om het draagvlak voor de samenwerking in HLT-verband te behouden en uit te bouwen.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden en rollen (HLTsamen bestuur vs. gemeentebestuur) 2. Duidelijk prioriteren en zorgen dat opdrachten in verhouding staan tot beschikbare capaciteit en kwaliteit 3. Inzet om raden actief te betrekken bij de HLTsamen agenda	1. Juiste agendering van besluitvorming in de bevoegde gremia 2. Open en volledig transparant contracteren op bestuurlijke vragen en wensen 3. Samen met bestuurders collectief eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor de opgaven waarvoor we staan

2.1.2 Opdrachtgeverschap

De drie gemeentebesturen zijn opdrachtgever voor de uit te voeren inhoudelijke taken. Het bestuur van HLTsamen is voor de gemeentebesturen het bestuurlijk aanspreekpunt (bestuurlijk opdrachtnemer). De directie van HLTsamen is daarvoor voor de gemeentebesturen het inhoudelijke aanspreekpunt (ambtelijk opdrachtnemer). De taken van HLTsamen zijn te verdelen in vier categorieën: beleid, dienstverlening, bedrijfsvoering en crisisactiviteiten (zoals vluchtelingenopvang). Bij de wijze waarop de taken worden uitgevoerd is het zaak evenwicht te vinden tussen enerzijds de behoefte aan lokaal maatwerk van de drie gemeentebesturen en anderzijds de noodzaak tot

standaardisatie en harmonisatie om zo veel mogelijk de voordelen uit de samenwerking te halen. Het is overigens de vraag of die spanning en tegenstelling in de praktijk echt zo groot is als soms wordt ingeschat. Op veel terreinen is er sprake van een (nagenoeg) identiek vraagstuk dat op hoofdlijnen een vergelijkbare aanpak met lokale invulling en kleuring mogelijk maakt.

Over *bedrijfsvoeringtaken* is bestuurlijk en ambtelijk volstrekte overeenstemming: die worden efficiënt en op een gestandaardiseerde en geharmoniseerde wijze worden uitgevoerd. Op dit terrein zijn nog resultaten te boeken.

Bij de *dienstverleningstaken* is het cruciaal dat slimme constructen worden bedacht en ingericht voor standaardsituaties. Door te werken met standaarden in de dienstverlening ontstaat nadrukkelijk ruimte voor het leveren van maatwerk in lijn met de geest van de wet en het beleid.
Harmonisatie en standaardisatie bieden kansen voor verdere vereenvoudiging, stroomlijning, procesoptimalisatie en vermindering van drukte. Te denken valt aan clustering en vermindering van het aantal verschillende samenwerkingspartners voor dezelfde opgaven voor de drie gemeenten. Ook het gemeenschappelijk delen van voorzieningen kan kansen bieden om schaarse middelen effectief te besteden en een maximaal voorzieningenniveau te bereiken/ handhaven.

Er wordt ook gedacht aan een gezamenlijke rekenkamer voor de HLT-gemeenten. Naast het voordeel van bundeling van krachten valt er ook vanuit inhoudelijk perspectief een lans te breken voor een gezamenlijke rekenkamer. Immers, zeker op het gebied van grote fysieke en maatschappelijke vraagstukken trekken we als HLTsamen gemeenten inhoudelijk gezamenlijk op en komen daardoor dezelfde vragen tegen waarvan het zonde zou zijn als ze dubbel opgepakt worden.

Bij *beleidstaken* staat de gemeentelijke autonomie voorop en is maatwerk en de lokale context het vertrekpunt. Gemeenten hebben (binnen de bestaande spelregels rondom de inzet van beschikbare capaciteit voor de individuele gemeenten) dan ook ruimte in het stellen van eigen prioriteiten op de op te pakken vraagstukken en thema's. Tegelijkertijd is het vaak overigens zo dat vraagstukken rond grote opgaven gelijk zijn en zich dus lenen voor een gezamenlijk aanpak. Vervolgens wordt bij de lokale uitwerking en inbedding van de oplossing maatwerk toegepast. De kunst is dus om generieke oplossingen in de uitvoering en implementatie de juiste lokale kleuring te geven.

Tot slot hebben we in de afgelopen jaren ervaring opgedaan bij de uitvoering van *crisisactiviteiten.* De sleutelbegrippen zijn urgentie en onvoorspelbaarheid. Ook hier is er behoefte aan specifieke lokale maatwerkoplossingen binnen gestandaardiseerde en geharmoniseerde werkprocessen. Vaak is er sprake van aanvullende externe en incidentele financiering.

Vanuit de wetenschap dat niet alles en niet alles tegelijk kan, zullen keuzes moeten worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld ten aanzien van de binnen de organisatie op te pakken opdrachten. Afstemming en synchronisatie is op verschillende momenten gewenst en functioneel: afstemmen

college- & raadsprogramma's, jaarschijven van de begrotingen en nieuwe ontwikkelingen in de loop van het jaar.

Ook zaken als personeelsverloop en langdurig openstaande vacatures zijn van invloed op de door HLTsamen in te zetten capaciteit op de gemeentelijke opdrachten en maken het noodzakelijk permanent vinger aan de pols te houden. Het is de ambitie om colleges en raden structureel en periodiek te informeren over de voortgang zodat knelpunten tijdig in beeld zijn en door het bestuur keuzes gemaakt kunnen worden in de te stellen prioriteiten. Voor HLTsamen is het uitgangspunt dat de basis dienstverlening op orde is.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Bestuurlijk en ambtelijk ruimte voor maatwerk als de uitkomst in lijn met de standaard constructen niet goed is of niet goed voelt 2. Prioritering en keuzes in op te pakken thema's/ vraagstukken 3. Daar waar mogelijk standaardisatie en harmonisatie in HLT verband om ruimte voor maatwerk mogelijk te maken 4. Ruimte voor gezamenlijke bijeenkomsten van colleges en raden voor beeldvormende sessies rondom gemeenschappelijke thema's 5. Verkenning door de gemeenteraden van een gezamenlijke HLTsamen rekenkamer	1. Een uitnodigende omgeving om maatwerk te leveren (processen zijn daarop ingericht, P&C afspraken en regels die daarvoor ruimte bieden en aansluiting hebben bij opgavegericht werken) 2. Goed inregelen van ambtelijk opdrachtgever- en opdrachtnemerschap 3. Politiek/ bestuurlijke sensitiviteit om te werken volgens de bedoeling en waar noodzakelijk maatwerk op lokaal niveau te leveren 4. Zorgen voor verbinding (maken van werk met werk) over de programma's van de gemeenten heen 5. Aandacht voor agenderen van besluitvorming op het bevoegde platform

2.2 Oplossen van complexe gebieds- en maatschappelijke vraagstukken

2.2.1. Rolduidelijkheid

Rolduidelijkheid en rolvastheid is essentieel als het gaat om het succesvol aanpakken van complexe gebieds- en maatschappelijke vraagstukken. Het gaat dan om rolduidelijkheid in:

Het bestuurlijk handelen:
Het centraal stellen van de inwoner en het acteren in verbinding met de samenleving vraagt om een manier van besturen waarbij bestuurlijke uitgangspunten en visies aan de voorkant worden vastgelegd. Hierdoor ontstaat binnen de gecreëerde kaders ruimte en vrijheid voor partners om bij te dragen aan de oplossing van vraagstukken.

Het optreden in gemeenschappelijke regelingen:
De gemeentelijke taken pakken we voor een zeer groot deel op in samenwerkingsverbanden. Er kan spanning ontstaan tussen het gemeentelijke belang en het collectieve belang van de gemeenschappelijke regeling. Het gaat dan om het vinden van de juiste balans tussen het oplossen van gemeentelijke vraagstukken en de intrinsieke bereidheid om ruimte te geven en bij te dragen aan oplossing van knelpunten bij partners, zelfs al is of lijkt dat in eerste instantie niet in het eigen belang. Alleen op die manier kan (regionale) samenwerking succesvol zijn. Dat vergt rolduidelijkheid en rolvastheid van bestuurders die zowel in de gemeente als in de gemeenschappelijke regeling actief zijn. Dit vereist ook van de gemeenteraad een waardering en beoordeling in diezelfde lijn.

HLTsamen verband:

De samenwerking in HLTsamen biedt voor onze drie gemeenten kansen in het verminderen van bestuurlijke drukte door daar waar het kan elkaar bestuurlijk te vertegenwoordigen in regionale samenwerkingsverbanden. Dat vereist goed en structureel vooroverleg en terugkoppeling tussen portefeuillehouders binnen HLTsamen.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Rolduidelijkheid en rolvastheid bij leden van de colleges van burgemeester en wethouders als uitvoerend orgaan en binnen de spelregels van vastgestelde kaders 2. Rolvastheid bij de gemeenteraad vanuit de primaire verantwoordelijkheid van de raad (kaderstellend, controlerend en volksvertegenwoordigend) 3. Zowel voor college- en raadsleden het vermogen om vanuit het lokale belang de meerwaarde te (her)kennen in besluiten in samenwerkings-constructen die soms niet onmiddellijk direct en rechtstreeks het eigen belang dienen	1. Duidelijke advisering rondom kaderstelling richting raden en colleges 2. Proactief adviseren rondom het in beeld brengen van verschillende rollen en posities van bestuurders en de mogelijke spagaten en spanningen die dat op kunnen leveren

2.2.2 Opgavegericht werken

Grote maatschappelijke vraagstukken pakken we in samenhang met elkaar op, waarbij we samen met relevante maatschappelijke partners oplossingen zoeken[1]. Vanuit die integrale aanpak kiezen we voor eenduidig bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgeverschap met voldoende mandaat om oplossingen dichterbij te brengen. De inwoner staat centraal en toevoeging van publieke waarde is het toetsingscriterium.

Om focus te krijgen en kaders te stellen is het noodzakelijk te investeren in verdere versterking van het strategisch vermogen en advies. Daarbij zal eveneens oog moeten zijn voor de verbinding tussen strategie, beleid, uitvoering en handhaving en een maatschappelijke kosten/baten analyse.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Een grondhouding van gelijkwaardig partnerschap (overheidsparticipatie) 2. Scherp formuleren van te dienen publieke waarden aan de voorkant als toetsingscriterium 3. Integrale bestuurlijke verantwoordelijkheid voor een opgave; Versterking van onderhandelingsvaardigheden 4. Opstelling van nieuw beleid dusdanig vormgeven dat uitvoering publieke waarden toevoegt en handhaving van beleid realistisch is	1. Scherpte op toevoegen van publieke waarden 2. Onderhandelingsvaardigheden met maatschappelijke partners 3. Integrale programmatische en projectmatige samenwerking over teamgrenzen heen 4. Bij de beleidsvoorbereiding rekening houden met en leren uit eerdere ervaringen met uitvoerings- en handhavingspraktijk.

[1] Binnen de organisatie hanteren we een hybride manier van werken. Voor een deel pakken we de taken “in eigen huis” op en voor een deel is ervoor gekozen om zo goed als de gehele uitvoering buiten de deur te zetten bij ketenpartners en verbonden partijen. Dat laatste is met name binnen het sociaal domein het geval. Hierbij is voor de maatschappelijke keten (meer dan in andere ketens) een duidelijke regierol weggelegd.

2.2.3 Opgavegerichte regionale samenwerking op het juiste schaalniveau

De gemeenten staan voor het oplossen van taaie en complexe domeinoverstijgende vraagstukken die ze niet alleen kunnen oplossen. Het is dus steeds zaak om te zoeken naar de juiste schaal en de aard en intensiteit van de samenwerking.

Een gezamenlijke regionale en regio-overstijgende agenda[2] maakt het mogelijk om de krachten te bundelen en randvoorwaarden op te stellen om te kunnen investeren en realisatiekracht te ontwikkelen voor het oplossen van grote infrastructurele- en maatschappelijke vraagstukken.
De samenwerking schept daarvoor mogelijkheden om (waar de lokale thema's en opgaven parallel lopen) de vraagstukken vanuit die gezamenlijkheid en geharmoniseerd op te pakken. Daardoor bereiken we meer met dezelfde middelen. Samenwerkingspartners moeten zeker niet alleen worden gezocht bij de (semi-)overheid. We zoeken nadrukkelijk ook de samenwerking op met andere maatschappelijke partners.

Daarbij zullen we als overheid in veel gevallen niet als dominante en alles bepalende speler participeren. Vaak leveren we als gelijkwaardige partner een bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Dat vereist aan de voorkant een nadrukkelijke (bestuurlijke) afweging welke publieke waarden zijn gediend bij de overheidsparticipatie[3].

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Kiezen voor het juiste schaalniveau waarop de opgave wordt opgepakt 2. Actief sturen op vulling van een inhoudelijke agenda 3. Zowel op college- als raadsniveau leren als het gaat om het (er)kennen van beperkingen aan de eigen invloed bij overheidsparticipatie	1. Integraal en projectmatig werken 2. Versterken vaardigheden rondom onderhandelen en contracteren

2.2.4 Public affairs / lobby activiteiten

Investeren in netwerken loont. Het inrichten en onderhouden van zowel bestuurlijke als ambtelijke netwerken is essentieel om oplossingen voor onze (lokale) maatschappelijke vraagstukken dichterbij te brengen. Strategisch netwerken is vooral een kwestie van lange adem en onderhoud van het netwerk, oprecht investeren in het partnerschap door niet alleen te nemen, maar ook te geven en te gunnen. Het is voor de drie gemeenten een uitdaging meer lobbykracht te ontwikkelen. We zijn daarin (te) terughoudend en te bescheiden geweest. Om draagvlak en de nodige financiële middelen te verkrijgen voor het oplossen van vraagstukken moeten we investeren in het vertellen van het verhaal, het onophoudelijk overbrengen van de boodschap en de noodzaak in de oplossing te participeren.

[2] Een voorbeeld van regionale samenwerking is het Duin- en Bollenstreek samenwerkingsverband (DBS). In DBS verband werken we niet alleen op inhoudelijke thema's samen, maar daar waar nodig ook op bedrijfsvoeringsonderwerpen zoals dataverwerking en subsidiewerving.
[3] Overheidsparticipatie: betreft initiatieven van betrokken inwoners, waarbij de overheid op gelijkwaardige wijze participeert.

Dat vraagt allereerst om duidelijke keuzes voor de thema's of onderwerpen waarop lobby wordt ingezet. Eenmaal gekozen houden we daar langdurig aan vast. Dat vereist bestuurlijk en ambtelijk commitment, want het is vaak een intensief en langdurig traject. De boodschap die we verkondigen moet aansluiten bij het gewenste doel en bij de belevingswereld van de ontvanger van de boodschap. En het is van belang om medestanders en ambassadeurs in te zetten in de lobby.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Uithoudingsvermogen (lange termijn) 2. Investeren in en onderhouden van netwerken 3. Focus op beperkt aantal thema's	1. Lange termijn inzet 2. Investeren in en onderhouden netwerk 3. Helder en kernachtig formuleren boodschap

2.3 Een kwalitatief hoogwaardige en aantrekkelijke werkgever

2.3.1 Vakmanschap

We geven de individuele medewerker professionele ruimte om vakmanschap te ontplooien. Dat betekent dat bij de oplossing van vraagstukken de medewerker ruimte heeft en zoekt om het juiste evenwicht te vinden tussen rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. Dat vereist extra expertises en vaardigheden zoals inzicht in diverse perspectieven, inschatting van het juiste moment om op te schalen, ruimte voor tegenspraak en een nadrukkelijke weging van belangen en waarden. Eenzelfde bestuurlijke houding voor het oplossen van vraagstukken is daarbij randvoorwaarde.
Voor optimale oplossingen is een nauw samenspel tussen bestuurders en ambtenaren nodig. Door aan de voorkant gezamenlijk op te trekken bereiken we samen de beste resultaten.

Juist die nabijheid tussen bestuurders en ambtenaren, de diversiteit die gepaard gaat met het werken voor drie zelfstandige gemeentebesturen, de gezamenlijke zoektocht naar creatieve oplossingen en de ruimte om ambtelijk te acteren met onze maatschappelijke partners en inwoners, dit alles maakt het aantrekkelijk om te werken voor HLTsamen. Bij het zoeken naar en het vinden van de juiste balans in het werken in de geest van de wet en het beleid is het essentieel dat we allemaal integer en ethisch handelen. Dat vereist een goed afgesteld moreel kompas en een omgeving waarin we elkaar vanuit een transparante houding scherp houden op onze normen en waarden.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Een moreel kompas en aandacht voor integriteit	1. Een moreel kompas en aandacht voor integriteit 2. Een politieke antenne/ politiek bestuurlijke sensitiviteit en politieke scherpte 3. Borgen van (lokale) kennis 4. Meer aandacht nodig voor begrijpelijke taal (zaken goed en eenvoudig uitleggen)

2.3.2 Leidende principes

Medewerkers hebben voldoende tijd en middelen om kwaliteit te leveren, kennen de lokale belangen, halen die kennis naar binnen en delen dit actief. We werken als organisatie opdrachtgericht en nemen besluiten expliciet. We monitoren de effecten waardoor bijsturing mogelijk is en geen verrassingen ontstaan. Er is ruimte voor creatieve en vernieuwende werkmethoden en oplossingen. Medewerkers

hebben de ruimte en worden uitgenodigd innovatieve oplossingen aan te dragen. Verder gedragen we ons als slimme volger.

De bestuurders bieden ruimte voor en hebben behoefte aan meedenkers, omdenkers en stevige ambtelijke sparringpartners. We gaan dus uit van een collectieve (bestuurlijke en ambtelijke) verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor het oplossen van onze vraagstukken.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Duidelijkheid in de opdracht 2. Ruimte voor tegenspraak 3. Standaardisatie en harmonisatie als uitgangspunt om maatwerkoplossingen mogelijk te maken 4. Zorgdragen voor de juiste condities om de opdracht goed uit te kunnen voeren (bestuurlijk opdrachtgeverschap) 5. Ruimte voor handelingsvrijheid voor ambtenaren	1. Scherpte en standvastigheid 2. Tegenspraak 3. Creativiteit en vernieuwingsdrang 4. Goede inrichting van rollen ambtelijk opdrachtgever/opdrachtnemer 5. Assertiviteit ten aanzien van de randvoorwaarden om de opdracht goed uit te kunnen voeren 6. Politiek/bestuurlijke sensitiviteit in het kennen en herkennen van grenzen van de handelingsvrijheid 7. Hoge mate van gevoel van het nemen van verantwoordelijkheid en eigenaarschap 8. Houding van transparantie en afleggen van verantwoording

2.3.3 Ruimte om te leren en te ontwikkelen en korte lijnen

Medewerkers van HLTsamen vormen ons grootste kapitaal. Kwaliteit en professionaliteit staat daarbij voorop. We zetten stevig in op begeleiding van en investeren in kansen en mogelijkheden van medewerkers. Werken voor HLTsamen is werken voor een organisatie met veel dynamiek. Werken voor drie gemeenten midden in de Randstad en in de iconische bollenstreek. Stad en platteland ontmoeten elkaar. De vraagstukken waarvoor we staan zijn groot en divers. De nabijheid en toegankelijkheid van bestuurders is groot en we hebben een cultuur van samen de schouders eronder zetten. Kortom: drie mooie gemeenten om voor te werken.

We hebben veel aandacht en tijd voor duidelijkheid (weten wat er van je verwacht wordt) en voor vitaliteit. Er is ruimte voor het gebruik van je talenten en je daarop verder te ontwikkelen. Onze ambitie is dat onze werknemers trots zijn op HLTsamen en dat ook professioneel en privé uitdragen. De grote diversiteit en uitdagingen in onderwerpen, de constructie met meerdere besturen en de manier waarop we binnen HLTsamen bestuurlijk en ambtelijk samenwerken maakt HLTsamen tot een ideale leerschool voor jong talent. We zetten nadrukkelijk in op coaching en begeleiding van nieuw en jong talent door seniormedewerkers.

In een sterk concurrerende arbeidsmarkt kunnen we ons als HLTsamen onderscheiden als aantrekkelijk werkgever door medewerkers de ruimte te geven zich te ontplooien en te ontwikkelen. Daarom reserveren we 20% van de formatie capaciteit als ontwikkeltijd voor medewerkers en organisatie (persoonlijke-, team- en organisatieontwikkeling). We zetten de opleidingsbudgetten gericht in op ontwikkeling van vaardigheden en competenties en sturen daar actief op. We durven

daarin op medewerkersniveau verschil te maken. We zijn flexibel in het opleiden en stellen de behoefte van de medewerker daarbij centraal.

We hebben in het bijzonder aandacht voor verdere doorontwikkeling van digitale vaardigheden en het inzetten van digitale systemen in de organisatie.
Naast de proactieve sturing op ontwikkelen en opleiden zien we het werken voor drie besturen als een kans voor medewerkers zich te bekwamen op het gebied van politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. (Blijvend) investeren in opleidingsbudgetten 2. In samenwerking met de directie investeren in netwerken met onderwijspartners in de regio	1. Een opleidingsprogramma voor de leidinggevenden en medewerkers binnen de organisatie 2. Inrichten van een meerjarig inhoudelijk programma rondom inzet van studenten-/trainee pool 3. Stevige inzet op structurele begeleiding en aansturing van de trainee pool door daarvoor aangewezen senior medewerker(s)

2.3.4 HLTsamen als opleidingsinstituut

Om de positionering van HLTsamen als opleidingsinstituut vorm te geven kiezen we ervoor om in samenwerking met de in onze omgeving gevestigde universiteiten en hogescholen structureel een afstudeer-/trainee pool vorm te geven waarin bijna afgestudeerden kennis kunnen brengen en werkervaring kunnen opdoen bij de lokale overheid. Dit vergt gezien de schaal van HLTsamen overleg met andere gemeenten. Met de structurele inrichting van een trainee-/afstudeer pool geven we als overheid invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid voor goed onderwijs en rusten we studenten uit met voldoende bagage om toe te treden tot de arbeidsmarkt. Daarnaast geeft dit ons kansen om te kunnen profiteren van nieuwe en frisse ideeën van studenten, gebaseerd op de laatste wetenschappelijke inzichten.

De genoemde voordelen zijn aantrekkelijk, maar het is vooralsnog niet opportuun om op korte termijn een traineepool te realiseren in verband met de bestaande belasting van de organisatie. Naast de financiële investering vraagt het opzetten, inregelen en begeleiden inzet vanuit medewerkers die nu niet beschikbaar is.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Financiële middelen voor een afstudeer- en traineepool	1. Intensivering van structurele contacten met opleidingsinstituten in de regio (hogescholen en universiteiten) 2. Structureel inregelen van een afstudeer- en traineepool om nieuwe kennis en talent binnen te halen 3. Inzet van structurele begeleidingscapaciteit van senior medewerker(s) als structurele component van die functie

2.3.5 Werken in verbinding

De ambtelijke organisatie is gehuisvest in vijf gebouwen in onze drie gemeenten. De praktijk leert dat die versnipperde huisvesting het samenwerken en elkaar kennen belemmert. De opkomst van

thuiswerken en digitaal vergaderen heeft zeker grote voordelen, maar is geen optimale basis voor cohesie in de organisatie.

Het elkaar kennen, de “toevallige” ontmoeting, het informeel samenzijn en het werken in elkaars nabijheid versterkt het gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel, de onderlinge band en samenhang. Dat gaat niet vanzelf. Investeren in technologie (samenwerkingstools, video-infrastructuur etc.) en cultuur (persoonlijk ontmoeten, het leggen van contacten, collectief oppakken van vraagstukken) kan bijdragen aan die samenhang. Een scala van korte- en lange termijn maatregelen zal moeten worden uitgerold om het werken in verbinding te versterken.

Dit noopt in elk geval tot een heroverweging van de uitgangspunten van *‘werken waar het werkt*’. In de praktijk is er een situatie ontstaan waarin werknemers regelmatig kiezen om thuis te werken terwijl de aard van het werk vraagt om aanwezigheid op locatie. Het is noodzakelijk te zoeken naar een nieuw evenwicht waarbij de behoefte van de werknemer niet primair bepalend is, maar het collectief van de organisatie en de aard van het werk voorop wordt gesteld.

Gecentraliseerde huisvesting is een thema dat in de evaluatie van HLTsamen en de gesprekken rondom organisatieontwikkeling prominent aan de orde is geweest. We zien die centrale huisvesting vooral in lange termijnperspectief en volgend op de andere thema’s en opgaven die uit de evaluatie naar voren komen. In het geval dat we als gemeenten financieel fors moeten ombuigen of in het kader van de duurzaamheidsopgave kan centralisatie van de huisvesting (en dienstverlening) aantrekkelijk zijn.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
	1. Nieuw evenwicht in *‘werken waar het werkt’* 2. Ontwikkelen en uitrollen van korte en lange termijn maatregelen (technologie & cultuur) om het werken in verbinding te bevorderen

2.4 Aanbevelingen

Institutioneel:

E. Richt jaarlijks een aantal momenten in waarop gezamenlijke bijeenkomsten van de drie gemeenteraden worden belegd, met de bedoeling kennis over te dragen en informatie uit te wisselen over gemeenschappelijke opgaven en vraagstukken. Relateer de momenten aan de P&C-cycli zodat de opbrengst van die bijeenkomsten daarin zo nodig kan worden vertaald.

Inhoudelijk:

F. Ga actief aan de slag met het vereenvoudigen, stroomlijnen en verminderen van de bestuurlijke drukte door het aantal samenwerkingspartners te verminderen en te clusteren.

Instrumenteel:

G. Versterk het instrumentarium van afstemming en synchronisatie tussen gemeenten en HLTsamen over de op te pakken taken

H. Overleg met de raden de mogelijkheden voor een gezamenlijke rekenkamer

I. Richt voor leidinggevenden en medewerkers een opleidingsprogramma in gericht op het denken in ‘mogelijkheden’

J. Richt een afstudeer- en traineepool in om kennis en talent in huis te halen
K. Ontwikkel korte en lange termijn maatregelen om het werken in verbinding te bevorderen

3. Dienstverlening

3.1 Uitgangspunten

In het kader van onze dienstverlening hanteren we zes richtinggevende kaders en uitgangspunten:

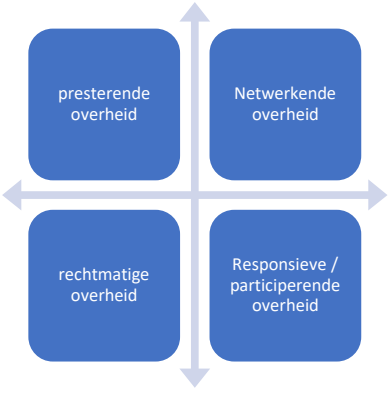
Overheidsrollen	Transparantie	Mogelijk maken
Integriteit & moreel kompas	Partnerschap	Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Onderstaand worden deze kaders en uitgangspunten geschetst.

3.1.1 Overheidsrollen

Voordat nader ingegaan wordt op het dienstverleningsconcept is het van belang stil te staan bij de verschillende overheidsrollen die we richting de inwoner vervullen.

Effectiviteit en efficiency zijn belangrijke aspecten van deze rol. Resultaten moeten meetbaar zijn en beoordeeld kunnen worden op kaders zoals tijd, geld en concrete doelstellingen.



Het draait bij een netwerkende overheid om resultaten halen in samenwerkingen. Vanuit deze netwerkrol is er ruimte om te overleggen en onderhandelen met belanghebbenden. De overheid treedt vaak op als verbinder en bewaker van het proces, en monitort voortgang en inhoudelijke stappen.

De politiek formuleert beleidsdoelstellingen en ambtenaren voeren deze op de juiste manier uit. De overheid bewaakt hierbij rechten en plichten en doet het goed als de afgesproken procedures worden gevolgd. De sturing vanuit de overheid is hiërarchisch, invulling geven aan goed bestuur staat centraal.

Bij een participerende overheid wordt ervoor gekozen om een verbinding aan te gaan met betrokken partijen. De krachten worden tussen maatschappelijke bewegingen en de eigen bestuurlijke opgave gebundeld. Samen kun je elkaar versterken en kansen benutten.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. College- en raadsleden zijn zich bewust van de verschillende overheidsrollen en de daarbij behorende bestuursstijl	1. Medewerkers zijn zich bewust van de verschillende overheidsrollen en de daarbij behorende wijze van advisering.

3.1.2 Integriteit & moreel kompas

Integer handelen en een goed afgesteld moreel kompas is essentieel als het gaat om een geloofwaardige overheid en het investeren in de verbinding met de samenleving.
Integriteit gaat om het zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen. Zorgvuldig, door steeds opnieuw kritisch en systematisch te reflecteren op de eigen verantwoordelijkheden en je steeds vragen te stellen over je doen en laten in relatie tot de geldende morele waarden en normen.
Het opstellen en daadwerkelijk toepassen van integriteitsbeleid/ gedragscodes voor HLTsamen (bestuur en organisatie) en de organen van de deelnemende gemeenten (colleges en gemeenteraden) zorgt voor duidelijke en richtinggevende kaders voor integer handelen en genereert stelselmatig aandacht voor een integere cultuur. Integriteit is meer dan een gedragscode, het heeft evenzeer te maken met cultuur, mentaliteit en bewustwording. Binnen de organisatie wordt het belang hiervan gemarkeerd door het afleggen van de ambtseed en aandacht voor integriteit bij de introductie in de organisatie.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Bespreken wenselijkheid opstellen gedragscodes rondom integriteit voor raadsleden, wethouders en burgemeesters 2. Organiseer als college in eigen kring regelmatig intervisiegesprekken rondom het thema integriteit	1. Stel als organisatie integriteitsbeleid op en besteed daaraan in de dagelijkse ambtelijke praktijk ook actief en periodiek aandacht aan.

3.1.3 Transparantie

Het vertrouwen van de samenleving in de overheid staat onder druk. De toeslagenaffaire en afhandeling van de aardbevingsschade in Groningen zijn bekende landelijke voorbeelden van ontwikkelingen die dit vertrouwen hebben aangetast. In deze kwesties is niet gewerkt vanuit het perspectief van oplossen van problemen van mensen, maar lag de focus vooral op rechtmatigheid en doelmatigheid. Een gebrek aan openheid en transparantie wakkerde het wantrouwen in de overheid nog verder aan. En, minstens zo belangrijk: de invloed van sociale media waardoor qua informatievoorziening mensen in hun eigen bubbel leven.
Openheid en transparantie is cruciaal om het vertrouwen van inwoners in de (lokale) overheid te versterken en om vanuit het uitgangspunt van de inwoner te kunnen werken en handelen. Knelpunten in de samenleving kunnen alleen worden opgepakt in samenspraak en samenwerking met de inwoners, met openheid en transparantie als basis. Het idee van de dienstbare overheid is hier de basis voor. Ons streven moet er dan ook op gericht zijn om binnen de bestaande wettelijke grenzen een zo maximaal mogelijke transparantie te bereiken.
Een transparante overheid vereist een verdergaande verbetering van de toegang tot overheidsinformatie, een intrinsieke bereidheid om verantwoording af te leggen aan de samenleving, maar ook een open inwonersgerichte houding waarin nadrukkelijk de samenwerking met die inwoners wordt gezocht.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Werken vanuit de houding van een open overheid kiezen voor het uitgangspunt van open en transparant, tenzij.	1. Open en transparante houding als het gaat om advisering en vastleggen van informatie op het gebied van verantwoording, data, aanpak en contact

3.1.4 Partnerschap

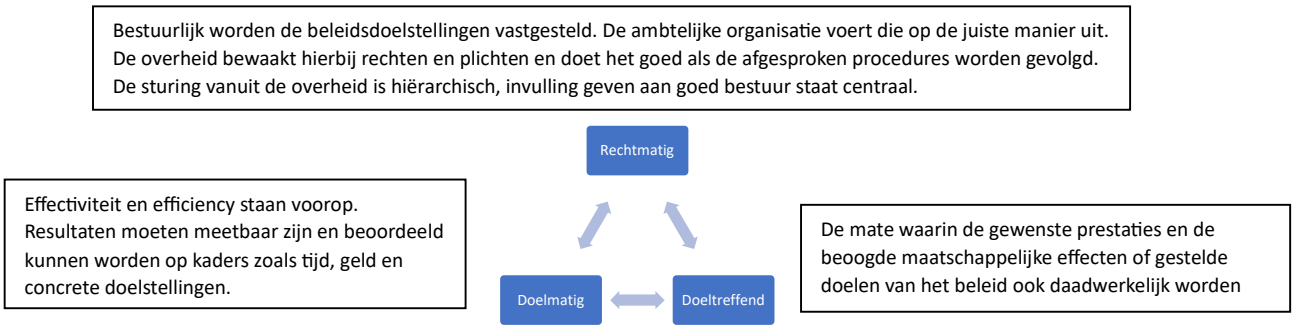
Partnerschap is een van de leidende principes in HLTsamen. We hanteren als uitgangspunt dat we zowel ambtelijk als bestuurlijk de lokale belangen kennen, die belangen actief ophalen, delen en ermee aan de slag gaan.
Vanuit het uitgangspunt dat we ontwikkelingen mogelijk willen maken sturen we op publieke waarden door deze nadrukkelijk mee te geven bij iedere opdrachtformulering. Dit begint met de richting die het college (namens de raad) meegeeft aan de ambtenaren. Deze waarden zijn medebepalend voor ieders rol, taak en verantwoordelijkheid in het proces en te weging van maatschappelijke initiatieven.
Daarbij hoort een actieve rol voor onze organisatie rondom het verzamelen van data, informatie beschikbaar stellen, het verbinden en het stimuleren van een netwerk en het optreden als

sparringpartner. Onze contactfunctionarissen zijn onze vooruitgeschoven posten in het contact met de samenleving.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. We kennen de wensen en belangen van de mensen in onze gemeenschap en kunnen die vertalen naar publieke waarden en zetten die om naar bestuursopdrachten in de HLTsamen organisatie 2. Faciliteren en stimuleren van maatschappelijke initiatieven die bijdragen aan het algemeen belang van de lokale samenleving 3. Bestuurlijke ruimte en mandaat aan de organisatie om te kunnen handelen	1. We staan als medewerkers midden in de samenleving en kennen de lokale wensen en belangen 2. De contactfunctionarissen vormen de verbindende factor tussen samenleving, organisatie en bestuur als het gaat om het agenderen van maatschappelijke initiatieven 3. Tijd en capaciteit om te kunnen handelen

3.1.5 Mogelijk maken

Werken vanuit het uitgangspunt om ontwikkelingen mogelijk te maken (werken volgens de bedoeling[4]) lijkt eenvoudig en aantrekkelijk. Vanuit een inwonersgerichte opstelling lijkt het immers verstandig om de doeltreffendheid centraal te stellen in het bestuurlijk en ambtelijk handelen. Maar een eenzijdige focus op de doeltreffendheid kan als snel leiden tot willekeur en inefficiëntie. Dat is dan weer strijdig met andere overheidsdoelstellingen zoals rechtmatigheid (rechtsgelijkheid) en doelmatigheid (financiële soberheid).



Het bestuurlijk en ambtelijk vakmanschap bestaat uit het zoeken naar het juiste evenwicht tussen rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid.
Het werken in de geest van de wet, beleid en regelgeving vergt permanent aandacht voor houding, gedrag en cultuur van zowel de ambtelijke organisatie als van gemeentebestuurders. Expertises en vaardigheden om de juiste balans te vinden en de grenzen te herkennen maakt het werken en besturen voor onze gemeenschappen interessant en uitdagend. Het uitgangspunt van “mogelijk maken” vereist ruimte in onze verordeningen en beleidsregels om te borgen dat besluiten worden genomen op basis van publieke waarden en de menselijke maat.

[4] “*De bedoeling*”: het maatschappelijk doel dat de publieke organisatie dient en waaraan het bestaansrecht wordt ontleend.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Continue aandacht voor het zoeken van de balans tussen rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid 2. Bij beleidsformulering standaard hardheidsclausules inbouwen, zodat maatwerk en het werken volgens de bedoeling mogelijk is als standaardoplossingen niet goed zijn of niet goed voelen (waardengedreven besluiten)	1. Continue aandacht voor het zoeken van de balans tussen rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid 2. Inrichten en inregelen van processen voor standaard situaties met ruimte voor maatwerkoplossingen als de standaard niet toereikend is 3. Adviseer in voorkomende gevallen (grote maatschappelijke vraagstukken) op basis van een maatschappelijke kosten- en batenanalyse.

3.1.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Als gemeenten staan we midden in onze samenleving. We vinden dat wij als lokale overheidsorganisatie richting onze gemeenschap een voorbeeldfunctie hebben. De komende jaren staat verduurzaming, vergroening, klimaatbeleid en energietransitie hoog op onze politiek-bestuurlijke agenda. We willen zelf de daad bij het woord te voegen als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarom sluit de organisatie HLTsamen zich aan bij SDG Nederland en omarmen we de Sustainable Development Goals (SDG's), de duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN [5] (bijvoorbeeld sterke publieke diensten en partnerschap, duurzame steden en gemeenschappen, betaalbare en duurzame energie etc.)

De SDG's vormen een gezamenlijke agenda, voor een weerbare en duurzame wereld in 2030, waar economische, ecologische en sociale waarden in balans zijn, met als rode draad: laat niemand achter. Ze vormen een integrale agenda, met lokale, nationale en internationale dimensies. Ze bieden een toekomstperspectief, dat private en publieke organisaties en inwoners verbindt.
We verankeren de SDG's binnen onze organisatie. Bijvoorbeeld door SDG's op te nemen in de missie, de strategie, het personeelsbeleid (in personeelsadvertenties, in functioneringsgesprekken), in de interne bedrijfsvoering (minder reizen, meer circulair etc.), in tenders/aanbestedingen, zoals met een SDG-toets. Op basis van de SDG's inventariseren we binnen de gemeenten en de HLTsamen organisatie het concrete bestuurlijke ambitieniveau rondom invulling en realisering van de doelstellingen en de daaraan verbonden (financiële) consequenties. Pas na bestuurlijke besluitvorming daarover wordt tot implementatie overgegaan.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Commitment op de SDG's zowel op college- als raadsniveau.	1. Handelen en werken volgens de uitgangspunten van de SDG's

3.2 Klantgerichte dienstverlening

We werken aan het verder optimaliseren van de dienstverlening. Daarin staan het afstemmen van de verschillen ingangen tot de gemeente en het dienstverleningsconcept centraal.

[5] Voor een toelichting op de 17 doelstellingen wordt verwezen naar de website van SDG Nederland Dit zijn de Sustainable Development Goals - SDG Nederland

Dit betekent dat we de inwoners van Hillegom, Lisse en Teylingen via meerdere kanalen op een naadloze en consistente manier bedienen. Dit omvat fysieke loketten, telefonische helpdesks, websites, mobiele apps, en sociale media. Door alle kanalen te integreren, kunnen inwoners op hun gewenste manier contact opnemen met de gemeente, waarbij hun interacties en gegevens overal up-to-date en beschikbaar blijven. Voor de gemeentelijke dienstverlening betekent dit verbeterde toegankelijkheid, een consistente ervaring, efficiëntie & gemak en een hogere klanttevredenheid.
We gaan die ambitie vastleggen in een nieuw op te stellen dienstverleningsconcept waarin we invulling geven aan het werken vanuit gemeenschappelijke waarden en uitgangspunten. We sluiten daarbij aan op waarden die voor de HLTsamen organisatie zijn vastgelegd in de zes doelen zoals die in bijlage III zijn omschreven.

Oog voor de menselijke maat, betrokkenheid, betrouwbaarheid en een persoonlijke benadering zijn de belangrijkste ankers bij het opstellen van het dienstverleningsconcept.
Binnen het dienstverleningsconcept voor de komende jaren speelt de digitale dienstverlening, het datagedreven werken, innoveren en slimme oplossingen bedenken een prominente rol. Om die slag te kunnen maken werken we aan een moderne gemeentelijke informatievoorziening. We doen dat niet alleen, maar bij voorkeur samen met andere gemeenten in VNG verband[6] .
Daar waar het kan is de dienstverlening snel en simpel. Verder is de dienstverlening gericht toegankelijk en inclusief ingericht, zodat iedereen zoveel mogelijk zelfstandig mee kan doen, ongeacht wie of hoe we zijn. Niet alle verzoeken van inwoners en ondernemers kunnen worden gehonoreerd. Er gelden wetten, regels en beleid die aangeven wat de kaders zijn binnen onze gemeenten om het samenleven zo goed en prettig mogelijk te maken. Dit betekent dat ook 'nee' een antwoord kan zijn. Maar ook als dat het geval is, handelen we betrokken, betrouwbaar en in vertrouwen.

Ook de doorontwikkeling van participatie en de wijze waarop onze inwoners en partners worden betrokken bij programma's en projecten hebben invloed op de wijze van inrichting van ons dienstverleningsconcept. Concreet kan hier bijvoorbeeld worden gedacht aan het wetsvoorstel *"versterking participatie op decentraal niveau"* op basis waarvan de betrokkenheid van inwoners bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van beleid wettelijk wordt vastgelegd. Ook wordt het "uitdaagrecht" als specifieke vorm van participatie wettelijk verankerd. Met het uitdaagrecht kunnen inwoners het gesprek aangaan met hun overheid om als inwoners de uitvoering van een taak over te nemen, zoals het beheer of onderhoud van een park of buurthuis.

[6] Common Ground is een VNG-initiatief om de IT van gemeenten te moderniseren door gegevens centraal te beheren en open standaarden te gebruiken. Het scheidt data-, proces- en presentatielagen, wat flexibiliteit en innovatie bevordert. Gemeenten profiteren van betere samenwerking, kostenbesparingen en verbeterde dienstverlening voor inwoners en bedrijven. Het doel is efficiëntere, flexibele en gebruiksvriendelijke IT-infrastructuur. Marktpartijen zijn steeds beter in staat applicaties te leveren die in lijn zijn met common ground. Daardoor kunnen we steviger sturen zodat we de transitie van de informatiehuishouding kunnen versnellen en kunnen profiteren van alle voordelen die dat met zich meebrengt.
Het helpt verder om op een efficiënte manier uitvoering te geven aan informatiewetten, zoals de Wet open overheid (Woo). Door gegevens centraal te beheren en open standaarden te gebruiken, wordt het makkelijker om informatie transparant te maken en toegankelijk te delen met inwoners en andere belanghebbenden. Dit bevordert openheid en transparantie, zoals vereist door de Woo.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Streef waar mogelijk naar een 24/7 tijd en plaatsonafhankelijke dienstverlening 2. Opstelling vaststelling van dienstverleningsconcept	1. Maak klantgerichtheid een kernwaarde in de cultuur van de organisatie 2. Sturen op prestatie indicatoren

3.3 Gemeenschappelijke regelingen & verbonden partijen

De gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen nemen deel aan een groot aantal gemeenschappelijke regelingen. HECHT, Holland Rijnland, de Intergemeentelijke Sociale Dienst, Provalu en de Omgevingsdienst West Holland zijn de belangrijkste.

Een belangrijk deel van de voorbereiding van beleidsvorming en de uitvoering voor onze drie gemeenten vindt in dit soort regelingen plaats. De gemeenten voeren de regie over de gemeenschappelijke regelingen. Daarin zien we gelet op de beschikbare capaciteit wel noodzaak om te prioriteren waar je als gemeente op wilt sturen. In sommige samenwerkingsverbanden is de invloed gering en kan worden geleund op een centrumgemeente. In andere gevallen zijn de invloed en de financiële belangen groot. Dan moet de organisatie de expertise en capaciteit hebben om de bestuurlijke advisering en de rol als ambtelijk opdrachtgever adequaat te kunnen vervullen.

In de uitwerking en contractering zal meegenomen worden dat waar mogelijk voor de drie gemeenten een clustering wordt gezocht voor gedeelde opgaven. Dit moet ertoe leiden dat er dus niet meerdere partijen voor eenzelfde dienst aan de slag gaan, met een verlichting voor de ambtelijke druk als gevolg.

De raden van de drie gemeenten hebben in 2018 de *"Nota Verbonden Partijen"* vastgesteld. Aan deze nota is een toetsingskader rondom de governance op verbonden partijen opgenomen.
In mei 2022 heeft Concern Control een onderzoek gedaan naar het doelmatig en doeltreffend sturen op gemeenschappelijke regelingen. Het onderzoek leidde tot de volgende aanbevelingen:

a) Actualiseer de nota Verbonden Partijen 2018;
b) Vereenvoudig het instrumentarium in de Nota Verbonden Partijen;
c) Vul de nota aan met de rollen, taken en verantwoordelijkheden voor het college en de organisatie voor wat betreft opdrachtgeverschap en eigenaarschap;
d) Versterk het accounthouderschap binnen de organisatie;
e) Zorg voor voldoende formatie voor uitoefening van het sturen op verbonden partijen in de organisatie.

Het is van het grootste belang hier zowel bestuurlijk als ambtelijk stevig op in te zetten. Het raakt immers rechtstreeks onze inwoners en ondernemers én het grootste deel van onze gemeentelijke budgetten wordt uitgeven via gemeenschappelijke regelingen. Alle reden om er bovenop te zitten. Vanuit raadsperspectief zijn er al (voorzichtige) aanzetten om meer (be)grip en invloed te krijgen op de verbonden partijen. Een mooi voorbeeld zijn de expertteams die de gemeenteraad van Lisse heeft opgezet. Deze expertteams volgen de ontwikkelingen binnen gemeenschappelijke regelingen, voeren gesprekken met de relevante bestuurder en worden ambtelijk ondersteund vanuit HLTsamen. Het verdient aanbeveling de werkwijze van deze expertteams te verbreden naar de gemeenten Hillegom

en Teylingen. Verder zou het de impact en invloed versterken wanneer de drie samenwerkende gemeenten samen optrekken bij het bepalen van de koers en de besluitvorming in gemeenschappelijke regelingen.

Proactief en integraal handelen, beïnvloeden en besturen van gemeenschappelijke regelingen vereist een verdere (inhoudelijke) professionaliseringsslag van de ambtelijke organisatie, met name waar het gaat om de accounthouders. Daarnaast verdient het aanbeveling de rol van een coördinerend accounthouder verbonden partijen die de integraliteit coördineert en afstemt centraal te beleggen op het hoogste abstractieniveau van programmabegroting en raads- c.q. collegeprogramma's. Inzet en betrokkenheid vanuit alle vakdisciplines (inhoud en bedrijfsvoering) is daarvoor essentieel. Samenwerking in de regio lukt alleen als we dat ook kunnen organiseren en gemeenten naast het investeren op de inhoud ook middelen beschikbaar stellen voor governance in deze samenwerkingsverbanden.

Daar waar we de vraagstukken oppakken in een regionaal samenwerkingsverband (verbonden partijen) zien we erop toe dat ook die samenwerkingspartner (onze opdrachtnemer) oog heeft voor het werken volgens de bedoeling en de menselijke maat.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Prioritering in de onderwerpen en thema's waarop bestuurlijk de wens bestaat om erop te sturen 2. Verbreedt de werkwijze van de raad van Lisse met expertteam naar Hillegom en Teylingen 3. Versterk zowel op college- als op raadsniveau in de samenwerking in HLT verband als het gaat om het sturen op verbonden partijen	1. Versterking van het accounthouderschap op verbonden partijen 2. Beleg binnen de stafafdeling Strategie & Control de rol van coördinerend accounthouder Verbonden Partijen 3. Werk volgens de uitgangspunten en aanbevelingen van de Nota Verbonden Partijen

3.4 Aanbevelingen

Institutioneel:

L. Versterkt de raadsbetrokkenheid bij verbonden partijen en trek als gemeenteraden (daar waar het kan) gezamenlijk op.
M. Onderschrijf de Sustainable Development Goals (duurzame ontwikkeldoelstellingen), sluit je als gemeenten formeel aan bij SDG Nederland en veranker de SDG's binnen HLTsamen.

Inhoudelijk:

N. Stel integriteitsbeleid / gedragscodes op voor HLTsamen (bestuur en organisatie) en de organen van de deelnemers (colleges en gemeenteraden) op en stuur actief op aandacht voor integer handelen mede in relatie tot cultuur, mentaliteit en bewustwording.
O. Formuleer het ambitieniveau op de korte-, midden- en lange termijn op het gebied van openheid en transparantie als het gaat om de onderdelen: verantwoording, data, aanpak en contact
P. Stimuleer, faciliteer en ondersteun maatschappelijke initiatieven voor zover die publieke waarden toevoegen aan de lokale samenleving
Q. Geef invulling aan een dienstverleningsconcept

R. Versterk de inzet van het accounthouderschap op verbonden partijen door het accounthouderschap verder te professionaliseren en een coördinerend accounthouder verbonden partijen centraal te positioneren in de organisatie.
S. Werk de aanbevelingen van concern control m.b.t. verbonden partijen uit en kom tot een geactualiseerde nota Verbonden partijen.

Instrumenteel:

T. Ontwikkel een beleidskader en instrumentarium op basis waarvan bestuur en organisatie het juiste evenwicht vinden tussen rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid
U. Verbreedt de functionaliteit van de intaketafel vanuit de omgevingswet in de ruimtelijke keten naar andere maatschappelijke vragen en initiatieven

4.Contracteren

4.1 Algemeen

Er is nadrukkelijk gekozen voor een centrale rol van de P&C cycli. Diezelfde centrale rol van sturing via de begroting passen we toe op het maken van afspraken, oftewel het contracteren, tussen college en gemeenteraad en de gemeentebesturen en HLTsamen. We contracteren langs programmabegrotingen, die zijn gebaseerd op college- en raadsprogramma's. Daarbij maken we resultaatgerichte afspraken. We geven dat vorm via een groeimodel van werkplannen per team op basis van input (uren) naar contracteren op output resultaten en outcome maatschappelijke (beoogde) effecten. Ook in de relatie tussen college en gemeenteraad is het zaak lokaal een vorm te vinden voor de diepgang van de P&C documenten waarin de afspraken tussen college en HLTsamen een vertaling krijgen.

De drie gemeenten verschillen in financiële positie, met als gevolg dat er andere keuzes gemaakt zullen worden met betrekking tot de balans tussen ambities en financiën. Opdrachten dienen immers gerealiseerd te worden binnen bestaande budgetten. De gemeenten zullen dus op sommige punten verschillend contracteren. Nadere uitwerkingsafspraken over het contracteren worden op voordracht van het HLTsamen bestuur door de colleges vastgesteld. Onderdeel van die nadere uitwerking is de opstelling van een directiestatuut waarin afbakening van verantwoordelijkheid en bevoegdheid op directieniveau worden vastgelegd.

Vraagt van bestuurders	Vraagt van organisatie/ medewerkers
1. Sturen op afspraken in programmabegroting en op basis van beleidsindicatoren	1. Doorontwikkeling van de instrumenten werk- en concernplannen 2. Vormgeven en verrijken beleidsindicatoren 3. Opstellen van een directiestatuut

4.2 Aanbevelingen

Institutioneel:

V. Contracteer via de programmabegrotingen en hanteer geen apart instrument in de vorm van dienstverleningsovereenkomsten. Hanteer daarbij een groeimodel waarbij het concernplan en de teamwerkplannen zich ontwikkelen van een input op uren naar het SMART contracteren op output resultaten en uiteindelijk op outcome van beoogde maatschappelijke effecten.

W. Werk de wijze van contracteren uit in afspraken.

Instrumenteel:

X. Stel een directiestatuut op waarin de verantwoordelijkheid en bevoegdheid op directieniveau wordt afgebakend.

Bijlagen

Bijlage I Uitvoeringsagenda.

In deze bijlage worden de per hoofdstuk geschetste aanbevelingen vertaald naar een uitvoeringsagenda.[7]

	Onderwerp	Beoogd resultaat	Tijdpad
Institutioneel		*Uitvoeringsactiviteiten die betrekking hebben op de structuur, besturing en eigenaarschap van HLTsamen.*	
A	Gezamenlijk eigenaarschap	Jaarlijks worden structureel minimaal 3 momenten ingepland waarop de drie colleges gezamenlijk en voltallig spreken over en investeren in het eigenaarschap en het opdrachtgeverschap richting HLTsamen	Inregelen vanaf 1 januari 2025
E	Gezamenlijke raden bijeenkomst	Jaarlijks worden een aantal gezamenlijke bijeenkomsten van de gemeenteraden belegd, met de bedoeling kennis over te dragen en informatie uit te wisselen over gemeenschappelijke opgaven en vraagstukken. De bijeenkomsten op een dusdanig moment inplannen dat de opbrengst zo nodig kan worden vertaald in P&C documenten.	Met ingang van 2025. De drie vaste bijeenkomsten gekoppeld aan de P&C cyclus
L	Raadsbetrokkenheid sturen op verbonden partijen	De raadsbetrokkenheid bij verbonden partijen is versterkt en de gemeenteraden van de HLT-gemeenten trekken (daar waar het kan) gezamenlijk op.	Start in volgende bestuursperiode.
M	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Als werkorganisatie HLTsamen zijn we aangesloten bij SDG Nederland en verankeren we de SDG's binnen HLTsamen. Op basis van een uit te voeren inventarisatie bepalen we de concrete ambitie rondom verwezenlijking van deze duurzaamheidsdoelstellingen.	3e kwartaal 2025
V	Contracteren	We contracteren via de programmabegrotingen en werken niet met DVO's.	We gaan uit van een groeimodel waarbij het concernplan en de teamwerkplannen zich ontwikkelen van een input op uren (bereiken

[7] In bijlage II worden de beoogde resultaten van de uitvoeringsagenda in verband en perspectief geplaatst ten opzichte van de overige sturingsinstrumenten.

	Onderwerp	Beoogd resultaat	Tijdpad
			in 2025), naar het SMART contracteren op output (2027) resultaten en uiteindelijk op outcome (2030) van beoogde maatschappelijke effecten.
W	Uitwerking contracteren	De wijze van contracteren is vastgelegd in uitwerkingsafspraken	4e kwartaal 2024
Inhoudelijk		*Uitvoeringsactiviteiten die relevant zijn voor de inhoudelijke werkwijze, cultuur, houding en gedrag.*	
B	Kaderstelling	Politiek-/bestuurlijke kaders zijn door colleges en gemeenteraden vastgesteld waarbinnen voor de samenleving en de ambtelijke organisatie speelruimte en handelingsvrijheid ontstaat om te werken vanuit de geest van wet- en regelgeving.	Bij vaststelling van nieuwe beleidskaders en in elk geval bij de vaststelling van raads- en/of collegeprogramma's en gekoppeld aan de documenten in de P&C-cycli.
F	Clusteren en verminderen aantal samenwerkingspartners	We clusteren en verminderen het aantal samenwerkingspartners, en vereenvoudigen, stroomlijnen en verminderen van de drukte in HLT verband.	Start via begrotingen 2026. Doorlooptijd 3 jaar.
N	Integriteitsbeleid/ gedragscodes	HLTsamen (bestuur en organisatie) en de organen van de deelnemende gemeenten (colleges en gemeenteraden) hebben een vastgesteld integriteitsbeleid/gedragscodes en sturen daar actief op (aandacht voor integer handelen mede in relatie tot cultuur, mentaliteit en bewustwording).	Opstellen beleid/gedragscodes 2025. Implementatie vanaf 2026.
O	Open overheid	Bestuurlijk is het ambitieniveau voor de korte-, midden- en lange termijn vastgelegd op het gebied van openheid en transparantie als het gaat om de onderdelen: verantwoording, data, aanpak en contact.	Gefaseerde opstelling beleid beginnend in 2025. Eindresultaat bereikt begin 2028.
P	Stimuleren maatschappelijke initiatieven	De gemeentebesturen stimuleren, faciliteren en ondersteunen maatschappelijke initiatieven voor zover die publieke waarden toevoegen aan de lokale samenleving.	Vastleggen in gemeentelijke beleidskaders op een door de gemeentebesturen te bepalen moment

	Onderwerp	Beoogd resultaat	Tijdpad
Q	Dienstverleningsconcept	We hebben in HLTsamen verband een dienstverleningsconcept ingericht en uitgewerkt. Daarbij wordt mede nadere invulling gegeven aan versterking van participatie.	4e kwartaal 2025
R	Accounthouderschap verbonden partijen	Het accounthouderschap op verbonden partijen is versterkt en verder geprofessionaliseerd. Verder is een coördinerend accounthouder verbonden partijen gepositioneerd bij de stafeenheid Strategie & Control	Start professionaliseringsslag accounthouderschap medio 2025. Beleggen coördinerend accounthouderschap bij S&C 4e kwartaal 2024
S	Nota verbonden partijen	Er is een geactualiseerde nota Verbonden partijen.	Medio 2025
Instrumenteel		*Uitvoeringsactiviteiten op het gebied van aansturing, kostenverdeling en structuren.*	
G	Afstemmen prioriteiten	Het instrumentarium van afstemming en synchronisatie tussen gemeenten en HLTsamen (in P&C documenten en in tussentijdse rapportages) is zodanig ingericht dat colleges en gemeenteraden mogelijke knelpunten tijdig in beeld hebben zodat bestuurlijke keuzes gemaakt kunnen worden in de te stellen prioriteiten. Voor HLTsamen is het uitgangspunt dat de basis dienstverlening op orde is	Medio 2025
C	Evaluaties	Bij beeldbepalende en sleutel projecten en programma's wordt standaard een evaluatie wordt uitgevoerd, waarbij het normenkader van de evaluatie aan de voorkant (bij de start) en op basis van de beoogde doelstellingen wordt vastgelegd.	1e kwartaal 2025
D	Gezamenlijke HLTsamen agenda	Een HLTsamen agenda rondom de gemeenschappelijke opgaven en de daarbij behorende lokale maatwerk oplossingen.	1e gezamenlijke agenda koppelen aan de begroting 2026. Vervolgens actualiseren gekoppeld aan documenten P&C-cycli en aan opstelling raads- en/of collegeprogramma's

	Onderwerp	Beoogd resultaat	Tijdpad
H	Gezamenlijke rekenkamer	Onderzoek naar een gezamenlijke HLTsamen rekenkamer	2025
I	Opleidingsprogramma	Voor leidinggevenden en medewerkers is er een opleidingsprogramma waarin onder meer aandacht is voor het werken volgens de bedoeling.	Start programma 2025
J	Afstudeer- & traineepool	We hebben onder begeleiding van seniormedewerkers uit de organisatie een afstudeer- en traineepool om kennis en talent in huis te halen die we inzetten op projecten en programma's.	Inrichten in 2025, start in 2026
K	Werken in verbinding	Ontwikkel korte en lange termijn maatregelen om het werken in verbinding te bevorderen	Korte termijn vanaf 2e helft 2025 Lange termijn 2026.
T	Werken volgens de bedoeling	Er is een beleidskader en instrumentarium op basis waarvan bestuur en organisatie het juiste evenwicht vinden tussen rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid.	Opstellen en implementeren in 2025
U	Intaketafel	De intaketafel in de ruimtelijke keten is verbreed naar andere maatschappelijke vragen en initiatieven.	2e helft 2025
X	Directiestatuut	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden op directieniveau zijn vastgelegd in een directiestatuut.	1e kwartaal 2025

Bijlage II Overzicht sturingsinstrumenten binnen HLTsamen.

Samenhang strategische lange termijn opdracht en organisatieontwikkeling



Bijlage III Visie & leidende principes

Visie

Wij zijn een samenlevingsgerichte organisatie voor onze drie gemeenten, en stellen de vraag en opgave centraal.
We werken in- en extern krachtig, inventief en verbindend samen aan complexe opgaven en behoeftes van opdrachtgevers, inwoners, ondernemers, instellingen en partners in (regio) Hillegom, Lisse en Teylingen.
We benutten alle aanwezige talenten, kennis en ervaring om professioneel met plezier, trots en lef te kunnen werken, in een eigentijdse en veilige werk- en leeromgeving.
Zes doelen maken de visie concreet. Ze helpen om te kunnen toetsen of we de doelen hebben gerealiseerd. Ze vormen de basis om ontwikkelingen in gang te zetten en de huidige organisatie aan te passen.

1. *Anderen 'service op maat' laten ervaren*

We bieden de service die past bij het vraagstuk, het product of samenwerking die gevraagd wordt, of dit nu een concreet product betreft of een multidisciplinair (beleids-)vraagstuk. In het contact zijn wij toegankelijk en komt de relatie eerst, daarna het proces en de inhoud. We communiceren voor iedereen begrijpelijk, weten wat er speelt, laten zien wat we doen en waarom, en zorgen dat onze interactie past bij de rol die wij en de vraagsteller hebben. Opdrachtgevers, inwoners, ondernemers, instellingen en partners ervaren geen last van de interne organisatie, vanuit ieder kanaal komt hetzelfde antwoord. We organiseren voor iedere zaak een aanspreekpunt.

2. *Snel inspelen op veranderende omstandigheden*

De organisatie is zo ingericht dat we snel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden, urgente opgaves en vragen. Dat doen we vanuit samenhang met bestaande processen en de al geplande werkzaamheden en kan dus vragen om prioritering en keuzes.

3. *(Bestuurlijke) keuzes voorleggen, prioriteren binnen de gemaakte keuzes en keuzes maken in aanpak*

Er is een gezonde balans en focus in het werk. Zowel voor regulier werk als voor opgaven en ontwikkeling is voldoende ruimte.

4. *(Bestuurlijke) opdrachtgevers afgewogen en compleet adviseren en kansen benutten waar mogelijk rekening houdend met de couleur locale*

We vertalen signalen en kansrijke ideeën van buiten naar beleid en uitvoering en borgen dit in de organisatie.

5. *Vanuit eigenaarschap talenten benutten en toegevoegde waarde ontwikkelen*

We kennen elkaars talenten en zetten die optimaal in op standaard en maatwerk vraagstukken. HLT'ers worden hierin gestimuleerd, gefaciliteerd en ondersteund.

6. *Successen vieren*

We zijn trots op onze organisatie, op elkaar en op onszelf. Daarmee creëren we werkplezier, persoonlijke groei, motivatie en een basis voor nieuwe successen.

Leidende principes

Eigenaarschap

We willen ruimte voor de professional en de mogelijkheid om flexibel te kunnen inspelen op situaties die zich voordoen en kunnen sturen op resultaat, binnen de gestelde kaders. Bij eigenaarschap hoort ook toegang tot de juiste informatie.

Innovatief

We moedigen creativiteit en vernieuwing aan om efficiëntie en meer effectieve werkmethoden en oplossingen te ontwikkelen. Als het standaard kan doen we standaard. We organiseren op voldoende schaal zodat we onze diensten efficiënt kunnen aanbieden zo optimaal mogelijk kunnen uitvoeren. Daar waar verschillen zijn maken we inzichtelijk wat de impact is. .

Partnerschap

We kennen de lokale belangen, halen dit actief op, delen dit actief, nemen dit mee in ons werk, stemmen hier over af. Dat doen we met onze partners, bestuurders én met onze collega's. .



Betrouwbaar

We zorgen voor voldoende tijd en middelen (condities) om kwaliteit te leveren en dit continu te verbeteren. We zorgen dat we ons werk integraal, multidisciplinair en ketengericht kunnen doen. Zowel qua dekking als qua randvoorwaarden. We sturen op het op orde krijgen van de juiste condities om een betrouwbare dienstverlener te zijn richting inwoners, ondernemers, instellingen en bestuurders en daarmee mogelijkheden te creëren.

Transparant

Door besluiten expliciet te nemen, de historie van besluitvorming te rapporteren en continu het effect te monitoren, ook via datagestuurd werken, ontstaat er een transparant proces waarbinnen de juiste keuze gemaakt kan worden in het (bij)sturen. Geen verrassingen. Dit vraagt scherpte, standvastigheid en tegenspraak van medewerkers binnen HTLsamen.

Innovatief

We moedigen creativiteit en vernieuwing aan om efficiëntie en meer effectieve werkmethoden en oplossingen te ontwikkelen. Als het standaard kan doen we standaard. We organiseren op voldoende schaal zodat we onze diensten efficiënt kunnen aanbieden zo optimaal mogelijk kunnen uitvoeren. Daar waar verschillen zijn maken we inzichtelijk wat de impact is.

Opdrachtgericht

We geven heldere opdrachten (in de lijn, in het proces en in projecten), dragen over met duidelijke verwachting en zijn actieve opdrachtgevers en -nemers. We werken met de rollen ambtelijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtnemer en bestuurlijk opdrachtgever. We dragen zorg voor de juiste condities om de opdracht daadwerkelijk te kunnen uitvoeren.

- Regulier
- Opgaven
- Leren, verbeteren en ontwikkelen

HTLsamen Hillegom Lisse Teylingen

Bijlage IV Wat vraagt het van actoren

In de verschillende hoofdstukken wordt per paragraaf aangegeven wat het behandelde thema vraagt van bestuurders, directie en medewerkers. In deze bijlage wordt in de richting van de personen behorende tot de verschillende doelgroepen (HLTsamen bestuur, college van B&W, gemeenteraad, directie/management en medewerkers) de wat abstracte duiding *"wat vraagt het van"* vertaald naar gewenste concrete uitvoeringsacties.

Hoofdstuk 1 Samen voor een bloeiende streek				
bestuur HLTsamen	colleges van B&W	gemeenteraden	Directie/management	medewerkers
• Bevorderen van coördinatie over gemeentegrenzen • Organisatieperspectief is prioritair	• Stellen van prioriteiten • Investeren in samenwerking tussen vakportefeuillehouders vanuit H,L & T • Politieke en bestuurlijke kaders waarbinnen voor samenleving en organisatie handelingsvrijheid bestaat (ruimte voor overheidsparticipatie)	• Stellen van prioriteiten • Open staan voor samenwerking op prioritering en inhoud tussen HLT-gemeenten • Politieke en bestuurlijke kaders waarbinnen voor college, samenleving en organisatie handelingsvrijheid bestaat (ruimte voor overheidsparticipatie)	• Transparante en integrale informatie zodat besturen kunnen prioriteren binnen de gemeente, maar ook tussen de drie HLTsamen gemeenten	• Flexibiliteit rondom de diversiteit van de drie gemeenten • Werken en adviseren volgens de bedoeling
Hoofdstuk 2 Doorontwikkeling van de HLT-samenwerking				
bestuur HLTsamen	colleges van B&W	gemeenteraden	Directie/management	medewerkers
• Rolvastheid als bestuurder van HLT is niet gelijk aan rol van gemeentebestuurder • Blijvend investeren in opleidingsbudgetten • Onderzoek naar centrale huisvesting	• Prioritering van opdrachten in relatie tot de beschikbare capaciteit • Besturen volgens de bedoeling • Inrichting portefeuillehouderschap (mede) langs de lijn van opgaven • Focus op lobby thema's • Ruimte voor onderzoek naar centrale huisvesting	• Actieve betrokkenheid bij de samenwerking in HLT verband (gezamenlijke agenda) • Inrichten raadscommissies (mede) langs de lijn van opgaven • Onderzoek naar een gezamenlijke HLTsamen rekenkamer • Focus op lobby thema's • Ruimte voor onderzoek naar centrale huisvesting	• Zuiverheid in agenderen op de juiste vergadertafels • Open en transparant offreren • Sturen op integrale programmatische en projectmatige samenwerking • Inregelen van ambtelijk opdrachtgever- en opdrachtnemerschap • Opleidingsprogramma voor leidinggevenden en medewerkers opzetten • Opzetten en inrichten van een meerjarig programma studenten- / trainee pool en investeren in contacten met opleidingsinstituten	• Medeverantwoordelijkheid voor de opdracht • Politiek- / bestuurlijke sensitiviteit • Adviseren volgens de bedoeling • Doorontwikkelen van onderhandelingsvaardigheden • Investeren in en het onderhouden van netwerken • Boodschap helder en kernachtig formuleren • Structurele begeleidingscapaciteit voor studenten-/ trainee pool
Hoofdstuk 3 Dienstverlening				
bestuur HLTsamen	colleges van B&W	gemeenteraden	Directie/management	Medewerkers
	• Besturen op een wijze passend bij de te hanteren overheidsrol • Opstellen integriteits- en gedragscodes • Werken vanuit een houding van maximale openheid en transparantie • Stimuleren en faciliteren van maatschappelijke initiatieven die bijdragen aan het algemeen belang • Standaard inbouwen van hardheidsclausules in verordeningen en beleid zodat het werken volgens de bedoeling mogelijk is	• Besturen op een wijze passend bij de te hanteren overheidsrol • (Overwegen) opstellen integriteits- en gedragscodes • Standaard inbouwen van hardheidsclausules in verordeningen en beleid zodat het werken volgens de bedoeling mogelijk is	• Adviseren op een wijze passend bij de te hanteren overheidsrol • Opstellen integriteits- en gedragscodes en actieve sturing daarop • Actief sturen op maximale openheid en transparantie • Inrichten van processen en protocollen in lijn met serviceformules	• Adviseren op een wijze passend bij de te hanteren overheidsrol • Open en transparant adviseren en vastleggen informatie • Als medewerkers kennen we de wensen en belangen van de lokale samenleving • In voorkomende gevallen actief adviseren met gebruik van hardheidsclausules in verordeningen en beleid zodat het werken volgens de bedoeling mogelijk is