

## **Raadsinformatiebrief**

Zaaknummer: Z/20/044852  
Documentnummer:  
Datum: 24 juni 2020  
Onderwerp: Voorschoten en Wassenaar gaan anders werken en organiseren

Geachte raden,

Op 10 december 2019 hebben we tijdens de gezamenlijke radenbijeenkomst van Voorschoten en Wassenaar gesproken over de verschillende inhoudelijke ambities van beide gemeenten en het uitgangspunt om meer opgavegericht te werken om deze ambities te kunnen verwezenlijken. Dat is nodig om inwoners zo goed mogelijk van dienst te zijn. Zowel Wassenaar als Voorschoten hebben te maken met integrale vraagstukken die om een andere, opgavegerichte werkwijze vragen. De WODV en beide gemeenten zijn gezamenlijk aan de slag gegaan met de invoering van het opgavegerichte werken. In deze brief nemen we u mee in de stappen die gezet zijn en in de ontwikkelingen die hieruit voortkomen. In de samenvatting worden deze stappen eerst in beknopte wijze aan u gepresenteerd, in de rest van de brief worden ze uitgebreider toegelicht.

### Samenvatting

Wassenaar en Voorschoten gaan meer taken binnen de eigen gemeente organiseren. In 2013 zijn de ambtelijke organisaties van Voorschoten en Wassenaar gefuseerd tot Werkorganisatie Duivenvoorde (WODV). De afgelopen jaren heeft de WODV zich ontwikkeld tot een sterke organisatie waarbij, naast een efficiënte en goede bedrijfsvoering, is ingezet op beleidsharmonisatie. Beide gemeenten zien echter dat door de verschillende opgaven waarvoor zij staan, in combinatie met de verschillende regionale oriëntaties en de andere samenwerkingsverbanden waarin zij zich bevinden, inzetten op beleidsharmonisatie eigenlijk geen meerwaarde meer heeft.

Begin dit jaar is gestart met het opgavegericht werken als werkmethode. Deze manier van werken heeft aangetoond dat het specifiek aan een opgave werken voor één van de twee gemeenten meer focus aanbrengt en daarmee toegevoegde waarde heeft voor de inwoners en ondernemers.

De optelsom van bovenstaande punten maakt dat beide besturen ervoor kiezen om de gemeentespecifieke taken onder te brengen bij hun "eigen" gemeente (Voorschoten en Wassenaar) en daarbij het beste van twee werelden naar zich toe te halen. Beide gemeenten hebben zich uitgesproken voor een goed functionerende ondersteunende serviceorganisatie (de WODV) met een "eigen" sterk beleidsinhoudelijk ambtelijke organisatie (voor Wassenaar en voor Voorschoten). Benadrukt wordt dat er sprake is van een reorganisatie die moet leiden tot het verder verbeteren van de kwaliteit en niet tot bezuinigingen of ontslagen.

## Achtergrond

In 2013 zijn de ambtelijke organisaties van Voorschoten en Wassenaar gefuseerd tot de Werkorganisatie Duivenvoorde. De afgelopen jaren heeft de WODV zich ontwikkeld tot een zakelijke organisatie die sterk gericht is op bedrijfsondersteuning en beheer. Dit is de kracht van de WODV. We kijken terug op zeven succesvolle jaren waarin veel goede resultaten zijn geboekt: door de samenwerking is voor een aantal taken goede kwaliteit, continuïteit en lagere kosten bereikt. Dit geldt met name voor activiteiten die niet-gemeentespecifiek zijn. Kijkend naar de opgaven waarvoor beide gemeenten staan, willen beide gemeenten meer dan voorheen inzetten op beleidsontwikkeling en -uitvoering, waarbij de taken van de WODV ondersteunend zijn. De WODV heeft zich de afgelopen jaren immers ontwikkeld tot een robuuste organisatie die het reguliere werk goed uitvoert.

Tijdens de gezamenlijke radenbijeenkomst van 10 december 2019 is met u gesproken over deze ontwikkeling. De WODV en de beide gemeenten willen de gemeentespecifieke opgaven centraal stellen en dus meer opgavegericht te werk gaan. Beleidsmatig is er al meer eigen inbreng en focus bij de gemeenten ondergebracht. In Voorschoten zijn Breed Inzetbare Medewerkers (BIM'ers) gestart die zich specifiek inzetten voor de Voorschotense opgaven en in Wassenaar is een team met Senior strategisch adviseurs opgericht die werken aan de realisatie van opgaven uit Wassenaar. Daarnaast is het adviesbureau Twynstra Gudde betrokken om de invoering van het opgavegericht werken te begeleiden. Inmiddels zijn er meerdere bijeenkomsten geweest die dit steeds verder vormgeven. Onder andere de beide colleges, de gemeentesecretarissen, de MT-leden van de WODV, de BIM'ers van Voorschoten en de Senior strategisch adviseurs van Wassenaar zijn hierover doorlopend met elkaar in gesprek. Tijdens een webinar op 17 juni 2020 is de gehele organisatie betrokken bij de ontwikkeling naar het opgavegericht werken.

## Opgavegericht werken

Met opgavegericht werken wordt de opgave centraal gesteld. Er wordt van buiten naar binnen gewerkt aan opgaven die spelen in de samenleving. Samen met inwoners, organisaties en andere partners wordt gewerkt aan het bereiken van de opgave/ambitie. Hierbij wordt een adaptieve aanpak gehanteerd: een aanpak die wendbaar en flexibel is. Binnen en tussen de opgaven kunnen prioriteiten worden aangebracht. Per opgave kan de verdeling in taken en verantwoordelijkheden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verschillen. Dit wordt duidelijk besproken, zodat voor iedereen helder is wat de rol is in het realiseren van de opgave. Op deze wijze wordt de samenwerking tussen de verschillende partners effectief vormgegeven. Al doende leren we en verbeteren we. Dit geldt zowel voor de opgave zelf als voor het opgavegericht werken. Het allerbelangrijkste doel in de organisatie is het realiseren van maatschappelijke impact, dat is waar met opgavegericht werken de nadruk op ligt.

De behoefte voor deze manier van werken, is gedreven vanuit de inhoud en komt voort uit een aantal ontwikkelingen. De laatste jaren zijn er veel nieuwe taken bij de gemeenten komen te liggen. De decentralisaties binnen het sociaal domein en de aanstaande Omgevingswet zijn hier voorbeelden van. Door de nieuwe taken en een andere manier van werken moet er integraler worden gewerkt, gericht op de ambities van de gemeente. Er moet integraal worden gewerkt voor bestaande opgaven,

en opgavegericht met betrekking tot de ambities waar dynamiek gewenst is. Ook de gemeentelijke context is de afgelopen jaren aanzienlijk veranderd. Van gemeenten wordt verwacht dat samen met inwoners beleid wordt vormgegeven en dat gemeenten in een constant gesprek met de inwoners zijn. Een andere manier van samenwerken met de samenleving vraagt om een andere manier van organiseren. De gemeente moet wendbaarder, communicatiever en creatiever zijn. Tegelijkertijd willen we het goede behouden: betrouwbaarheid, continuïteit en rechtmatigheid moeten gewaarborgd blijven en waar nodig verbeterd.

#### Verschillende ontwikkelingen vragen om een andere organisatiestructuur

Gedurende het traject naar opgavegericht werken, is steeds duidelijker geworden dat de huidige organisatiestructuur het opgavegericht werken niet optimaal ondersteunt. Dit is een katalysator geweest om ook over de organisatie na te denken. De uitkomsten van de eerdere onderzoeken van Berenschot (Voorschoten) en Rijnconsult (Wassenaar) en de huidige inzichten van Twynstra Gudde gaven al aan dat met het opgavegericht werken gezocht zou moeten worden naar een goede werkvorm om dat te implementeren. Ook bleek dat er verschillen zijn tussen beide gemeenten.

Voorschoten en Wassenaar staan namelijk voor verschillende opgaven. Daarnaast bestaat er weinig overlap tussen de netwerken waarin de gemeenten samenwerken aan maatschappelijke opgaven. Voorschoten maakt deel uit van de regio Hollands Midden en is gericht op de Leidse regio, terwijl Wassenaar in de regio Haaglanden ligt en deel uitmaakt van de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH). Na de oprichting van de WODV is het principe om beleid zoveel mogelijk te harmoniseren steeds verder verlaten. Als gevolg van deze ontwikkelingen is een situatie ontstaan met synergie op de *bedrijfsondersteunende taken*, maar synergie is niet langer wenselijk en haalbaar voor de *gemeentespecifieke opgaven*. Op deze bedrijfsondersteunende taken zit binnen de WODV de gezamenlijke meerwaarde, efficiëntie en slagkracht. Hiervoor is het van belang dat we een organisatie hebben die is toegerust op de specifieke behoeften van de beide gemeenten. Voor iedere opgave wordt bepaald wat de meest passende werkvorm en teamsamenstelling is, afhankelijk van wat nodig is. De huidige structuur van de WODV is hiervoor niet ingericht. Hiervoor wordt vaak de metafoer gebruikt van "het linkerbeen" en "het rechterbeen". Het linkerbeen (gestandaardiseerd werken) is heel sterk, het rechterbeen (flexibel, opgavegericht werken) is minder ontwikkeld. Gezien de oorspronkelijke opdracht van de WODV is dit volstrekt verklaarbaar. Het doel was om de kwetsbaarheid van de beide gemeenten te verminderen door een robuuste organisatie te ontwikkelen die kostenefficiënt zou werken en toegerust zou zijn om de extra taken als gevolg van de decentralisaties op zich te kunnen nemen. Terugkijkend kunnen we concluderen dat al deze doelstellingen zijn bereikt. De huidige ontwikkelingen en behoeften vragen echter om een andere inrichting en focus van de organisatiestructuur. De organisatievorm(en) moet passen bij de rol van de gemeente als gesprekspartner en wendbare, participatieve overheid (schakelend op verschillende niveaus, zoals het middenveld, inwoners en medeoverheden) én moet van daaruit het opgavegericht werken hanteren als leidend principe.

Daarom hebben de colleges van Voorschoten en Wassenaar op 2 juni besloten om opnieuw te bepalen waaraan de organisatievorm van de WODV moet voldoen. Er is een opdracht geformuleerd die bestaat uit de volgende elementen:

- Beide burgemeesters vragen namens de colleges advies over de organisatievorm(en) die het best past bij de rol van de beide gemeenten als adaptieve participatieve overheid
- Die het opgavegericht werken hanteert als leidend principe en daarmee
- Publieke waarde realiseert voor de inwoners van Voorschoten en Wassenaar.

De ambtelijk opdrachtnemers zijn de beide gemeentesecretarissen. Bij de uitvoering van deze opdracht worden ze gefaciliteerd vanuit de WODV. In het uitvoeren van deze opdracht wordt het werk ondergebracht bij twee zelfstandige gemeentelijke organisaties van Voorschoten en Wassenaar én de serviceorganisatie; WODV. Taken die bijdragen aan het realiseren van de opgaven/ambities van de beide gemeenten worden bij die gemeenten zelf belegd. De taken van de WODV zullen gericht zijn op gezamenlijke meerwaarde (bijvoorbeeld bedrijfsondersteunende taken), efficiëntie en slagkracht waarbij authenticiteit minder of niet aan de orde is. Het streven is, heel ambitieus, om op 1 januari 2021 met deze nieuwe vorm te starten. Gezien het feit dat de huidige algemeen directeur de WODV na de zomer zal verlaten, is het mede vormgeven aan deze verandering onderdeel van het takenpakket van de spoedig te werven interim-directeur.

Om de gemeentelijke organisaties en de wijziging van de Werkorganisatie Duivenvoorde te kunnen realiseren, zal de gemeenschappelijke regeling Werkorganisatie Duivenvoorde aangepast moeten worden. Voordat deze wijziging doorgang kan vinden, zullen de colleges van de raden toestemming moeten krijgen. Daarnaast zullen de colleges en de besturen van de Werkorganisatie Duivenvoorde verschillende besluiten dienen te nemen, waarvan die ten aanzien van de overgang van personeel vanuit de Werkorganisatie Duivenvoorde naar de gemeenten de belangrijkste zijn. Door het Dagelijks Bestuur van de Werkorganisatie Duivenvoorde zullen de ondernemingsraad en het lokaal overleg met de vakbonden meegenomen worden in het gehele proces. Verder zullen deze wijzigingen financiële gevolgen hebben voor de gemeenten en voor de Werkorganisatie Duivenvoorde. Deze worden gedurende dit proces doorgerekend en er worden zo vroeg mogelijk in het proces afspraken over gemaakt. Indien hierover besluitvorming nodig is van beide raden of van het Algemeen Bestuur van de WODV, zal dit uiteraard worden voorgelegd.

### Planning

Deze ontwikkeling ziet er als volgt uit:

- Dinsdag 23 juni 2020 Vaststelling van de opdracht door beide colleges van Voorschoten en Wassenaar. Voorbereid tijdens bijeenkomsten met de colleges van beide gemeentes.
- Juni 2020 Interne en externe communicatie.
- Juli 2020 Start met uitwerken van de opdracht, beide gemeentesecretarissen vormen hiertoe een projectteam.
- September 2020 Aanstelling interim-directeur. Deze krijgt de opdracht om een deel van de taken onder te brengen bij beide gemeenten. De rol van de OR – of “bijzondere” OR – is bepaald in de WOR (Wet op de ondernemingsraden). De OR moet op de hoogte gesteld worden van dit besluit door het DB. Binnen dit proces wordt gewerkt aan het beleggen van duidelijke rollen voor zowel de OR als het LO. De rol

van de OR is ook vastgelegd in de WOR. De OR en LO worden vanaf het begin van het proces betrokken. De WOR-bestuurder/werkgever draagt zorg voor het daarvoor benodigde overleg. Met de OR wordt de afspraak gemaakt dat daar waar mogelijk zij meteen nadat er een advies is, wordt meegenomen.

- 4<sup>e</sup> kwartaal 2020 Inlichten organisatie over uitkomsten, beide burgemeesters informeren beide raden.
- 1 januari 2021 Streven om te starten met de nieuwe vorm.

#### Tot slot

De Werkorganisatie Duivenvoorde en de colleges van Wassenaar en Voorschoten hopen met deze verandering beter aan te sluiten bij de beschreven behoeften en ontwikkelingen binnen de beide gemeenten. We willen benadrukken dat er sprake is van een reorganisatie die moet leiden tot het verder verbeteren van de kwaliteit en niet tot bezuinigingen of ontslagen. Het doel is om naast de WODV te komen tot twee "eigen" sterk beleidsinhoudelijk ambtelijke organisaties (voor Wassenaar en voor Voorschoten). Op deze wijze zijn de gemeenten beter in staat zijn om de gemeentespecifieke ambities te realiseren en opgavegericht te werken. Een positief neveneffect hiervan is dat ambtenaren dichter bij het bestuur komen te staan en beide gemeenten meer beschikken over "eigen" capaciteit.

Uiteraard betrekken wij u graag bij het proces, waarbij dan ook duidelijk wordt wanneer de raad gevraagd wordt om een besluit. Los daarvan gaan de colleges tijdens dit proces regelmatig met u in gesprek.

Met vriendelijke groet,



Ch.B. Aptroot,  
burgemeester Voorschoten



L.A.W. de Lange,  
burgemeester Wassenaar