

Oplegvel Collegebesluit

Portefeuille P. Heiliegers
Auteur Dhr. B Groeneveld
Telefoon 0235113921 E-mail: b.groeneveld@haarlem.nl
STP/MAN Reg.nr. 2012/130729
GEEN bijlagen kopiëren
B & W-vergadering van 3 april 2012

Onderwerp

Contouren inrichtingsfase reorganisatie hoofdafdelingen
Wijkzaken en Stedelijke Projecten

DOEL: Besluiten

Voor de reorganisatie van beide hoofdafdelingen is op 11 oktober 2011 in het college het projectplan akkoord bevonden.

Voor de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten zijn nu de kaders in beeld voor de inrichtingsfase van het reorganisatietraject dat beide hoofdafdelingen nu ingaan. Over deze nota wordt het advies ingewonnen van de ondernemingsraad.

In september van dit jaar wordt de inrichtingsfase formeel afgerond door het uitwerkingsbesluit in het college voor besluitvorming voor te leggen.

Het college is, als onderdeel van het formele reorganisatietraject, bevoegd over deze nota een besluit te nemen.

B&W

1. Het college besluit:
 - Akkoord te gaan met het afsluiten van de ontwerpfase voor de reorganisatie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten.
 - Akkoord te gaan met de in hoofdstuk 2 van deze nota genoemde kaders en deze leidend te laten zijn in de inrichtingsfase van het reorganisatietraject.
 - Akkoord te gaan met het optimaliseren van het ruimtelijk beleid door dit te concentreren bij de hoofdafdeling Stadszaken en dit in de inrichtingsfase van de reorganisatie op zijn consequenties nader uit te werken.
 - Akkoord te gaan met het betrekken van de afdeling Vastgoed en Mileubodem bij de reorganisatie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten en dit in de inrichtingsfase van de reorganisatie op zijn consequenties nader uit te werken.
 - Akkoord te gaan met het opstarten van de inrichtingsfase van het reorganisatietraject en deze fase in september af te ronden met een uitwerkingsbesluit.
2. Over deze nota het advies van de ondernemingsraad in te winnen.
3. De financiële consequenties worden binnen de begroting opgevangen.
4. De betrokkenen worden geïnformeerd.
5. Het besluit van het college wordt ter informatie/ter bespreking gestuurd aan de commissie Bestuur

Collegebesluit

Onderwerp:

Contouren inrichtingsfase reorganisatie hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten.

Reg. Nummer: STP/MAN 2012/130729

1. Inleiding

Wijkzaken en Stedelijke Projecten hebben eerder het voornemen tot integreren uitgesproken. Om dit proces organisatorisch vorm te geven is in het college van 11 oktober 2011 het hiervoor geschreven projectplan akkoord bevonden. Het projectplan kent de volgende stappen:

1. Inventarisatie (afgerond met de vaststelling van de projectopdracht).
2. Uitwerken thema's in werkgroepen (ontwerpfase).
3. Vaststellen kenmerken nieuwe organisatie (ontwerpfase).
4. Impact analyse nieuwe organisatie (inrichtingsfase).
5. Uitwerkingsbesluit (inrichtingsfase).
6. Implementatie nieuwe organisatie.

Wij ronden nu, met de stappen 2 t/m 3 de ontwerpfase af, waarin wij ons ondersteund door externen hebben gericht op de thema's werken in regie, gebiedsgericht werken, cultuur en bedrijfsvoering. In deze fase van het proces zijn ook leden van de ondernemingsraad en de voorbereidings commissies uit beide hoofdafdelingen betrokken.

Het resultaat van de ontwerpfase is het in beeld brengen van de kaders en leidende thema's die de basis vormen voor de inrichtingsfase van het reorganisatietraject. De planning is erop gericht om in september van dit jaar het voornemen tot reorganiseren, met een uitwerkingsbesluit, aan het college voor te leggen.

2. Besluitpunten college

1. Het college besluit:

Akkoord te gaan met het afsluiten van de ontwerpfase voor de reorganisatie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten.

Akkoord te gaan met de in hoofdstuk 2 van deze nota genoemde kaders en deze leidend te laten zijn in de inrichtingsfase van het reorganisatietraject.

Akkoord te gaan met het optimaliseren van het ruimtelijk beleid door dit te concentreren bij de hoofdafdeling Stadszaken en dit in de inrichtingsfase van de reorganisatie op zijn consequenties nader uit te werken.

Akkoord te gaan met het betrekken van de afdeling Vastgoed en Milieubodem bij de reorganisatie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten en dit in de inrichtingsfase van de reorganisatie op zijn consequenties nader uit te werken.

Akkoord te gaan met het opstarten van de inrichtingsfase van het reorganisatietraject en deze fase in september af te ronden met een uitwerkingsbesluit.

2. Over deze nota het advies van de ondernemingsraad in te winnen.
3. De financiële consequenties worden binnen de begroting opgevangen.
4. De betrokkenen worden geïnformeerd.
5. Het besluit van het college wordt ter informatie/ter bespreking gestuurd aan de commissie Bestuur.

3. Beoogd resultaat

Akkoord te gaan met het opstarten van de inrichtingsfase van het reorganisatietraject en deze fase in september af te ronden met een uitwerkingsbesluit.

4. Argumenten

De communicatie rond het reorganisatietraject is vastgelegd in een communicatieplan. In de praktijk betekent dat dit via Pleio, mailing, koffiebijeenkomsten en aparte grotere bijeenkomsten iedereen op de hoogte wordt gehouden van de vorderingen. Voor de fase die wij nu ingaan wordt nog gekeken welke middelen wij hiervoor extra kunnen inzetten.

De voorbereidingscommissies van beide hoofdafdelingen zijn van begin af bij het proces betrokken. Het dagelijks bestuur van de OR heeft aan dit overleg twee leden toegevoegd die tevens in de vergadermomenten die wij hebben de rol van de voorzitter op zich nemen.

De planning is erop gericht om in september van dit jaar het uitwerkingsbesluit in het college te brengen. De OR wordt dan formeel gevraagd om, in het kader van de richtlijnen uit het Sociaal Statuut, hierop te adviseren. Hierna volgt nog het plaatsingsbesluit. Met de OR is afgesproken dat deze contourennota ook voor advies naar de ondernemingsraad gaat.

Bij het voorleggen van het uitwerkingsbesluit medio september van dit jaar wordt eveneens een kosten baten analyse van de nieuwe organisatie in beeld gebracht. De externe kosten, die rondom het reorganisatietraject dit jaar gemaakt gaan worden, worden binnen bestaande budgetten gedekt. In dit overzicht hebben wij nog geen rekening gehouden met frictiegeld reorganisatie, opleidingen, omscholing, functiewaardering Leeuwendaal nieuwe profielen, assessments, bijeenkomsten in het kader van het cultuurtraject etc. Hier komen wij bij het uitwerkingsbesluit nog apart op terug.

5. Kanttekeningen

Wijkzaken en Stedelijke Projecten hebben ook dit jaar (projecten, beleid) productie te leveren. Het reorganisatietraject komt erbij. Binnen beide organisaties zal het deelnemen aan het proces leiden tot onrendabele uren die niet kunnen worden goedge maakt, taken tijdelijk niet kunnen worden uitgevoerd of taken door anderen worden waargenomen. De reorganisatie legt ook een extra druk/taak op de managers binnen beide hoofdafdelingen. Het geheel kan voor dit jaar tot een nadere prioriteitstelling leiden.

Het uitwerkingsbesluit, voornemen tot reorganiseren staat gepland voor september van dit jaar. Hierop volgt, van oktober tot januari (mogelijke uitloop naar 1^e kwartaal 2013), de implementatie van de nieuwe organisatie. Dit is afhankelijk van de (tijdige) besluitvorming over de formele stappen (w.o. het GO) die in deze fase van het proces moeten worden gemaakt.

De hoofdafdeling Stadszaken maakt over de organisatorische voorgenomen organisatie wijzigingen een aparte notitie die binnenkort aan het college wordt voorgelegd.

6. Uitvoering

Wij staan nu aan het begin om met de inrichtingsfase een start te maken. Deze fase van het reorganisatietraject wordt begeleid door Hiemstra & De Vries. Het proces wordt in de komende maanden bepaald door op de onderwerpen gebiedsgericht werken, werken in regie, cultuur, HRM en bedrijfsvoering tot een nadere uitwerking te komen die ervoor zorgt dat het in september voor te leggen uitwerkingsbesluit. In deze periode hebben wij het o.m. over de volgende activiteiten:

- Taken definitief inventariseren en vaststellen w.o. het effect van werken in regie.
- Een kosten, baten analyse van de nieuwe organisatie, w.o. de haalbaarheid van de financiële taakstelling die op de organisatie is gelegd.
- Het vereiste niveau van bedrijfsvoering dat wij in de nieuwe organisatie willen halen.
- De definitieve vormgeving en structuur van de organisatie bepalen.
- De uitwerking van het cultuuronderzoek.
- Processen inrichten op basis van de inrichtingsprincipes: werken in regie en gebiedsgericht werken:
 - Realiseren uitvoering taken;
 - Besturingsproces.
 - Vanuit het proces rollen en verantwoordelijkheden benoemen.
- Bepalen nieuwe formatieniveau.
- Functies beschrijven met heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Besluitvormingsproces, uitwerkingsbesluit.
- September uitwerkingsbesluit in college.
- Oktober tot januari (mogelijke uitloop naar 1^e kwartaal 2013) implementatie organisatie. Dit is afhankelijk van de (tijdige) besluitvorming over de formele stappen (w.o. het GO) die in deze fase van het proces moeten worden gemaakt.

Dit besluit wordt binnen beide hoofdafdelingen gecommuniceerd naar alle betrokkenen, vertegenwoordigers VC/OR, ter kennisname GO, directieteam, Insite, Pleio.

7. Bijlagen

1. Planning
2. Rapportage activiteiten ontwerpfase

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

Activity ID	Activity Name	Planned Duration	Start	Finish	ation % of	Specification	2012												2013											
							M	April	May	June	July	A	S	O	N	D	J	F	M	April	May	June	July	A	S	O				
Reorganisatie																														
Reorganisatie.Communicatie							21-Mar-12, Reorganisatie.Communicatie (c1) Bepalen communicatiestrategie is bespreken in eerst volgende Kernteam																							
Reorganisatie.Gebiedsgerichtwerken							10-Jul-12, Reorganisatie.Gebiedsgerichtwerken Bepalen financiële uitgangspunten op gebiedsgericht werken Gebiedsgericht communiceren Bepalen producten en taken van Strategisch beheer (gebieds) Sturings gebiedsgericht werken. 2. Strategisch beheer Sturing gebiedsgericht werken (principes). 3 Dagelijks Beheer Sturing gebiedsgericht werken (principes). 1 Afspraken STZ werking diablo Gebiedsgericht programma's maken Vertalen naar taken gebiedsteam incl. financiële vertaalslag Formatie gebiedsteams vaststellen Hoeveel gebieden Ondersteuning gebiedsteams Samenwerken tussen gebieden Bestuurlijk verantwoordelijk (gebieds)																							
Reorganisatie.Werken in Regie							27-Apr-12, Reorganisatie.Werken in Regie Principe's "werken in regie" 2. professionele opdrachtgeversschap Pricipes werken regie 1. bestuurlijk volharding vertalen werkwijze "in regie" in processen situationeel per taakcluster Bepalen financiële kaders voor werken in regie Checken losse taken (regie) Vaststelling bestuurlijke volharding regie Voorwaarden voor beslissing taak "werken in regie"																							
Reorganisatie.HRM							HRM algemene dienst uitzoeken HRM Veralgemeneren functieomschrijvingen HRM plaatsingsproces gemeentebreed afstemmen met het GO HRM personeelsfoto maken HRM Opstellen functieomschrijvingen traditioneel HRM Vergelijken nieuwe formatie vs oude formatie HRM Verzenden functies naar Leeuwendaal HRM Beoordelen functies door Leeuwendaal HRM Evaluatie functiewaardering Leeuwendaal door gemeente HRM Belangstellingsregistratie + functiestatus naar medewerkers HRM Openstellen nieuwe functies op insite HRM Verwerken belangstellingsregistratie HRM Plaatsingsgesprekken (matchen met uitgangspunten prof. opdrachtgeverschap) HRM Opstellen en verzenden plaatsingsbrieven bl Voorgenomen plaatsingsplan naar centrale plaatsingscie. HRM Bedenkingen tegen voorgenomen plaatsing HRM Voorbereiden reactie plaatsingscie. op bedenkingen HRM Definitieve behandeling plaatsingsplan door centrale plaatsingscie. HRM Definitieve plaatsingsbesluiten afgerond, Brief naar medewerker																							
Reorganisatie.Bedrijfsvoering							19-Dec-12, Reorganisatie.Bedrijfsvoering bv Uitdiepen product of dienst (RM, planning) bv Bepalen 0 situatie oude afdeling + begroting, financieel kader bv Financieel kader vertalen naar taakstelling formatie, inhuur, budgetten bv Vergelijk met taakstelling bv Regelen voorwaarden voor flexibel werken ICT FAZA bv Mandatering regelen bv ICT bv Financiële indeling bv Archivering																							

■ Bedrijfsvoering
 ■ Beslismoment
 ■ HRM
 ■ Kwartiermaker
 ■ Critical Remaining Work
■ Gebiedsgerichtwerken
 ■ Werken in regie
 ■ Cultuur
 ■ Communicatie
 ◆ Milestone

**RAPPORTAGE ACTIVITEITEN ONTWERPFASE REORGANISATIE
HOOFDAFDELINGEN WIJKZAKEN EN STEDELIJKE PROJECTEN**

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
2.	Activiteiten ontwerpfase	4
2.1	Inhoudelijke activiteiten	4
2.2	Onderzoekactiviteiten	4
3.	Resultaten en conclusies	
3.1	Clustering taken	5
3.2	Cultuuronderzoek	5
3.3	Gebiedsgericht werken	6
3.4	Werken in regie	9
3.5	Bedrijfsvoering	10
4.	Overige zaken	10

1. Inleiding

In het eerste kwartaal 2011 is aan de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten gevraagd een onderzoek te starten met betrekking tot integratie van beide hoofdafdelingen op het gebied van inrichting, sturingsprincipe, taken en processen in een veranderd economisch-, maatschappelijk- en bestuurlijk perspectief. Het door het college op 11 oktober 2011 goedgekeurde projectplan vormt procedureel en inhoudelijk de leidraad voor de wijze waarop het integratieproces tussen beide hoofdafdelingen vorm wordt gegeven.

De inrichting van de nieuwe organisatie dient aan te sluiten op de ambitie van de gehele gemeente Haarlem. De ambitie van de gemeente Haarlem is een moderne-, kleine-, slimme-, flexibele-, servicegerichte- en betrouwbare overheid te zijn. Hierbinnen staat samenwerken intern en extern centraal zodat het bestuur, de burger, de partners en de Stad optimaal worden bediend. Dit vraagt om een organisatie die:

- transparant is in zijn interne- en externe communicatie processen;
- het college optimaal bedient en aansluit bij de doelstellingen van de coalitie;
- effectief en efficiënt (samen)werkt en snel besluiten kan nemen;
- medewerkers de ruimte geeft om ondernemend te kunnen zijn;
- in regie werkt;
- pro actief in de externe omgeving staat;
- samenwerkt en kennis deelt en hiervoor middelen ter beschikking stelt;
- de bedrijfsvoering op orde heeft.

Doelstelling voor de integratie is, vanuit deze ambitie, flexibel te kunnen reageren op de vraag van de maatschappij met een hoogwaardige dienstverlening vanuit het fysieke domein (w.o. projecten, dagelijks beheer, beleid en stadsdeelregie) waarbij de benodigde kennis en expertise voor de gemeente voor handen blijft, de relatie burger en bestuur centraal staat, de kwaliteit van diensten gelijk blijft dan wel verbeterd en de kosten worden verlaagd. De doelstelling komt concreet tot uiting wanneer:

- De taakstelling wordt gehaald die in het kader van de integratie van hoofdafdelingen wordt neergelegd.
- Minder managers, minder management lagen. Bij de inrichting van de nieuwe organisatie gaan wij over de vaste formatie uit van en span of control van 1 op 20.
- De externe inhuur is teruggedrongen.
- De taken en rollen en rollen in de nieuwe organisatie zodanig vorm zijn geven dat dit niet leidt tot onnodige hiërarchie, strijdende competenties, een versnippering in taakvelden en als gevolg hiervan langere doorlooptijden en kosten (w.o. vat/vtu) worden verlaagd.
- De nieuwe organisatie medewerkers de ruimte geeft om ondernemend te kunnen zijn, om te kunnen samenwerken, om snel en effectief besluiten te kunnen nemen, om kennis te delen en pro actief in de omgeving te staan.
- De cultuur en houding in de organisatie er één is die investeert in de relatie burger en bestuur.

Hierbinnen zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd die mede de basis vormen de vervolgonderzoeken die in gang zijn gezet.

- Relatie burger en bestuur staat centraal
- Kwaliteit van diensten blijft gelijk/verbetert

- Kennis en expertise blijft voorhanden
- Kosten worden verlaagd
- Eenvoudiger en transparanter werken (LEAN)
- Concrete financiële taakstelling
- Meer sturing op projecten vanuit gebiedsmanagement
- Meer efficiency en regie in de uitvoering
- Kleinere organisatie
- Maximale kwaliteit van openbare ruimte met minimale overheidsinspanning
- Markt / bewoners meer laten presteren (innovatiekracht)

De hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten zien dit als een kans om ook binnen de eigen organisatie de dienstverlening naar de burgers anders in te richten. Samen verder als één afdeling om dubbelingen in het werk te voorkomen, minder bureaucratisch te werken, met minder managers toe te kunnen en toekomstbestendig te zijn. De integratie van Wijkzaken en Stedelijke Projecten moet 1 januari 2013 af zijn. Aansluitend bij de ambitie van de gemeente Haarlem is er dan sprake van een moderne-, kleine-, servicegerichte- en flexibele organisatie, die burgers en partners in de stad optimaal kan bedienen met de juiste mens op de juiste plaats zowel qua inhoudelijke kennis als qua competenties.

In deze notitie wordt gerapporteerd over de ontwerpfase. De volgende stap is de fase waarin gestart kan worden met de inrichting van de nieuwe hoofdafdeling. Daarvoor is een formeel besluit van het college van B&W over dit voornemen tot reorganisatie vereist.

2. Activiteiten ontwerpfase

2.1 Inhoudelijke activiteiten

Voor beide hoofdafdelingen moet helderheid bestaan over het na te streven realistische toekomstbeeld. Om zoveel mogelijk informatie en ideeën vanuit de organisatie te benutten, zijn vier werkgroepen gestart, te weten Gebiedsgericht werken, Werken in regie, Cultuur en Bedrijfsvoering. De vier werkgroepen zijn getrokken door een MT lid en werden gevormd door MT leden en medewerkers (expertise) van de afdelingen. De opdracht was gedeegen onderzoek te doen om helder te krijgen wat de integratie op ieders vlak kan opleveren, aan de hand van literatuur- en praktijkstudie, algemene ontwikkelingen en maatschappelijke trends, interne afstemming en het gebruik maken van externe ervaring en expertise van Hiemstra en de Vries en het Bureau Gemeentelijk Projectmanagement.

2.2 Onderzoeksactiviteiten

De vier werkgroepen hebben vanaf september 2011 de volgende activiteiten verricht.

Werkgroep Cultuur

Literatuuronderzoek Het Nieuwe Werken, Bestuderen interne cultuuronderzoeken (Doorontwikkeling 2011), Cultuuronderzoek IB en PM (Stedelijke Projecten), Oranje Denken en Doen (Wijkzaken) en cultuuronderzoek Concernagenda 2011).
Brainstorm SOL situatie, Strategie HRM, Duurzame inzetbaarheid en MD.
Selecteren Rijnland Consult als extern deskundige voor het doen van onderzoek
Enquête cultuuronderzoek, interviews bij Wijkzaken en Stedelijke projecten,
Het cultuuronderzoek wordt uitgevoerd door het bureau, Bureau Gemeentelijk Projectmanagement en Rijnland Consult, doorlooptijd december 2011 tot maart 2012.

Bedrijfsvoering

In kaart brengen 'best practise'. Door middel van interviews de gewenste nieuwe situatie in kaart gebracht. Proces- en taakverbeteringen in kaart gebracht. Knelpunten analyse.

Werken in regie

Oriëntatie, enquête uitgezet bij 20 andere gemeenten en commerciële organisaties: werken in regie / outsourcing, advies van Hiemstra en de Vries, interne oriëntatie bij experts, literatuur onderzoek, specifiek aandacht voor valkuilen.

Gebiedsgericht werken

Oriëntatie bij andere gemeenten over gebiedsgericht werken.
Interne oriëntatie gedane reorganisaties (definiëren do's en dont's).
Advies van Hiemstra en de Vries, in kaart brengen 'punten van verwondering'.
Literatuuronderzoek, scenario's OGON en Triple S.

De werkgroepen hebben in de markt gekeken wat er speelt en hoe andere gemeenten en organisaties met deze ontwikkelingen omgaan. Tijdens de retraite op 7, 8 en 9 december 2011 in Egmond aan Zee zijn de resultaten van de werkgroepen aan beide MT's gepresenteerd. Vervolgens zijn de resultaten met elkaar geïntegreerd en zijn keuzes gemaakt, waardoor de eerste contouren van de nieuwe organisatie naar voren zijn gekomen.

3. Resultaten en conclusies

In dit hoofdstuk geven wij een beeld van het resultaat dat door de diverse werkgroepen is behaald en welke conclusies wij op de diverse thema's hebben getrokken. De conclusies worden meegenomen in de inrichtingsfase van het integratietraject.

3.1 Clustering Taken

Voor de inrichting van de nieuwe organisatie komt de volgende clustering van taken in beeld.

- ❖ Gebiedsmanagement
- ❖ Strategisch beheer
- ❖ Technisch expertise
- ❖ Beheer technische installaties
- ❖ Bedrijfsvoering en informatievoorziening
- ❖ Projectmanagement en –ondersteuning
- ❖ Contractbeheer / Regie organisatie
- ❖ Havendienst
- ❖ Overig (Begraafplaats, kinderboerderij / NME)

3.2 Cultuuronderzoek

Een cultuurverandering is vanuit zowel de directie als het college een harde eis. Om dit te realiseren wordt expliciet aandacht besteed aan dit punt. Om de cultuur en het gedrag te veranderen is het noodzakelijk om de 'zachte' kenmerken ook te vertalen naar de 'harde' kant van de organisatie. Wat zijn de conclusies die wij, in het kader van het cultuur onderzoek, gezamenlijk trekken.

Sturen op resultaat vraagt

- Heldere processen (LEAN!).
- Duidelijke sturing op het proces en correcte informatie.
- Heldere taken / rollen.
- Bevoegdheden die aansluiten op de gegeven verantwoordelijkheden.
- Een management dat inhoudelijk op de hoogte is, maar stuurt door juiste prioriteiten te stellen, keuzes te maken en kritische vragen te stellen (dit vraagt wel inhoudelijke expertise van een manager).
- Een manager die heldere resultaat afspraken maakt met zijn medewerker en die in relatie staan tot de doelstellingen van de afdeling en de organisatie.
- Medewerkers kennen hun rol / toegevoegde waarde in het proces en houden zich hieraan.

Verantwoordelijkheid krijgen en nemen vraagt

- Managers die sturen op wat een medewerker doet en niet hoe.
- Medewerkers die ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te nemen -> platte organisatiestructuur.
- Direct opvraagbare (Management)informatie ->(ICT) systemen sluiten aan bij de behoefte van de organisatie.
- Managementtaken met een focus op leiderschap en coaching en niet op inhoud (dit betekent niet dat de management geen kennis heeft van de inhoud!).
- Sturing op juiste mens op de juiste plaats, goede ondersteuning en gebruik van HR instrumenten om in-, door-, en uitstroom te sturen).
-

Naast het proces is ook het gedrag van belang, de focus ligt op

- Afspraak is afspraak.
- Voorbeeldgedrag vanuit het management.
- Sturen op feiten (en vastleggen).
- Management beloont gewenst gedrag en corrigeert ongewenst gedrag.
- Medewerkers spreken elkaar aan / geven elkaar feedback op gewenst en ongewenst gedrag.
- Medewerkers worden met respect behandeld.

Conclusie

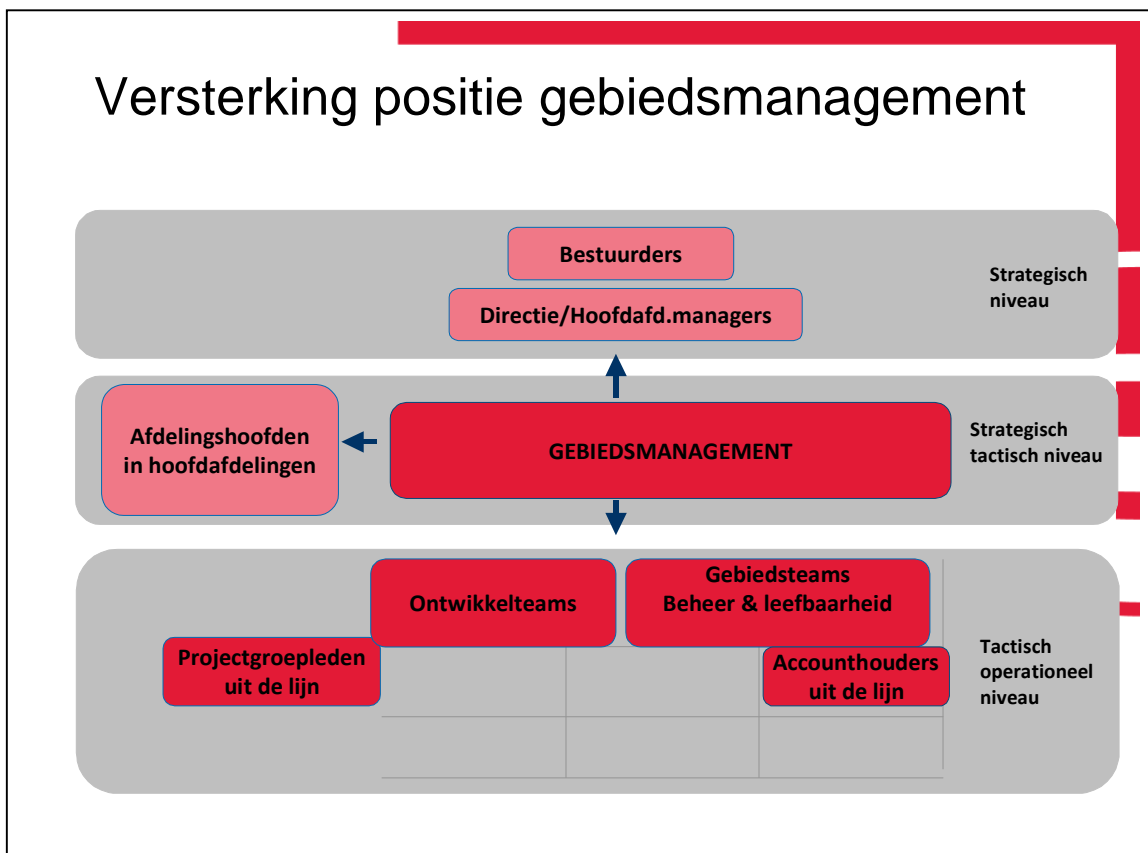
Wij onderschrijven deze resultaten. Deze gaan mede de basis vormen voor de inrichting van de nieuwe organisatie.

3.3 Gebiedsgericht werken

Wij hebben voor gebiedsgericht werken het volgende uitgangspunt geformuleerd:

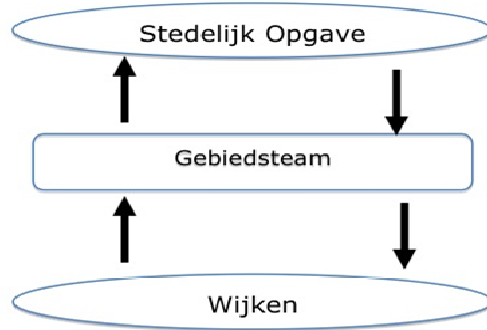
”Gebiedsmanagement is een cruciale schakel tussen beleid en uitvoering als gewerkt wordt vanuit een samenhangend programma, dat gericht is op slagkracht en versnelling van de uitvoering, met als doel invulling te geven aan meer sturing op projecten vanuit gebiedsprogramma’s en meer efficiency en regie in de uitvoering.”

Schematisch ziet dat er zo uit:



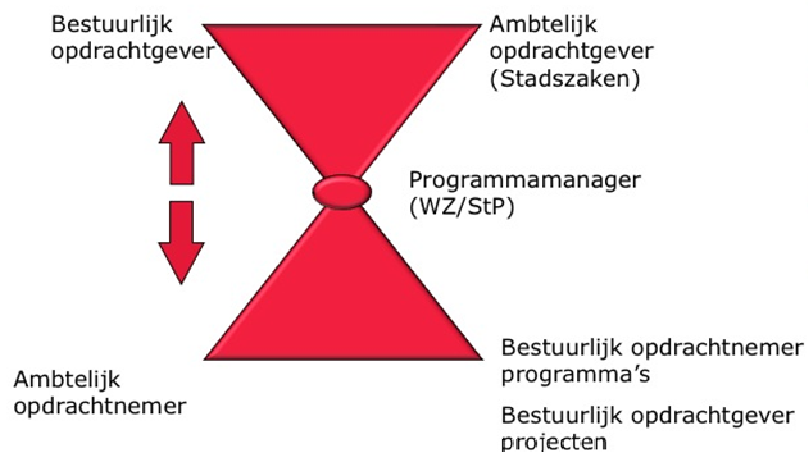
Om gebiedsgericht te kunnen werken is integrale visievorming op een stadsdeel noodzakelijk. De voeding vindt plaats vanuit gemeentebrede programma's en prioritering, waarna een vertaling plaatsvindt van stedelijke opgave naar gebieden. De visie moet aansluiten op kennis uit de wijken en de wijkprofielen. Er moet gedacht worden vanuit de gebieden; gebiedskennis moet gebruikt worden bij bijvoorbeeld beleidsnota's, projecten, DVO's, PIP's en krachtenanalyses. Dit geldt niet alleen voor de lange termijn, maar ook voor de korte termijn. Met elkaar moet integraal de urgentie bepaald worden. Dit ziet er schematisch als volgt uit:

Stedelijke opgave én urgentie vanuit de wijk



De stedelijke visie wordt vertaald naar een visie op stadsdeelniveau en wordt vervolgens per stadsdeel een uitvoeringsprogramma/strategie gemaakt. Hierdoor worden lijnafdelingen en gebiedsafdelingen meer betrokken bij de gebieden. De uitvoeringsprogramma's (fysiek en sociaal) en bijbehorende afspraken worden vastgelegd. De afwegingen worden nog steeds stedelijk gemaakt, maar uitvoering en verantwoordelijkheid liggen bij de gebieden. De verantwoordelijkheden zijn schematisch weergegeven in het hiernavolgende plaatje, de diablo:

Helder beleggen verantwoordelijkheden



Wij willen een heldere scheiding tussen de verantwoordelijkheid voor het beleid en de coördinatie/uitvoering. De onderste driehoek wordt gevormd door de nieuwe hoofdafdeling WZ/StP. In het bovenste deel van de diabloo ligt de verantwoordelijkheid voor de kaderstelling, het beleid bij de hoofdafdeling Stadszaken. Deze hoofdafdeling is voor ons in deze positie opdrachtgever. Vanuit de kaderstelling heeft de nieuw te vormen te hoofdafdeling in de rol van opdrachtnemer de taak om gebiedsgericht programma's te maken, integraal te coördineren. De programmamanager is tevens gebiedsmanager en kan opdrachtnemer zijn voor gebiedsgerichte programma's en opdrachtgever zijn voor projecten die daarbinnen plaatsvinden. De rol van bestuurlijk opdrachtgever kan worden uitgevoerd door verschillende wethouders.

De volgende drie varianten voor gebiedsgericht werken zijn de revue gepasseerd zijn:

Het loket in het stadsdeel

- de lichtste vorm van gebiedsgericht werken
- caravan in verschillende gebieden
- één of twee personen met gebiedskennis
- mensen dragen bij vanuit de lijnorganisatie
- feitelijk continueren huidige situatie

Zoveel mogelijk hiërarchisch in het stadsdeel organiseren

- lijnafdelingen ontmantelen, verdelen over stadsdelen
- organiseert betrokkenheid bij gebieden, niet efficiënt

Gebiedsteam gevuld vanuit de lijn

- één centraal punt, strateeg / programmamanager
- organiseert het integraal stadsdeelprogramma
- een gecoördineerd opdrachtgever voor alle projecten

Conclusie

Om succesvol gebiedsgericht te kunnen werken moet deze werkwijze onderschreven worden door bestuur en lijnafdelingen en moet er sprake zijn van een goede bestuurlijke aanhechting. Het gebiedsmanagement moet sterker gepositioneerd worden door het versterken van de programmatische functie, een scherpere focus en het anders invulling geven aan verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit vraagt om het beter invullen van de rollen (rolvastheid), sturing op houding en gezag, bereidheid tot samenwerken en gezamenlijk belang. Voor de inrichting voor het gebiedsgericht werken kiezen wij voor variant 3. Gebiedsteams gevuld vanuit de lijn. Bij deze keuze is, door de binding op het programma met het management, vanuit de lijn meer commitment, binding en betrokkenheid bij de gebieden en kan vanuit een veranderde cultuur en houding de burger het beste worden bediend.

3.4 Werken in regie

Wij hanteren de volgende definitie voor het begrip ‘Werken in Regie’:

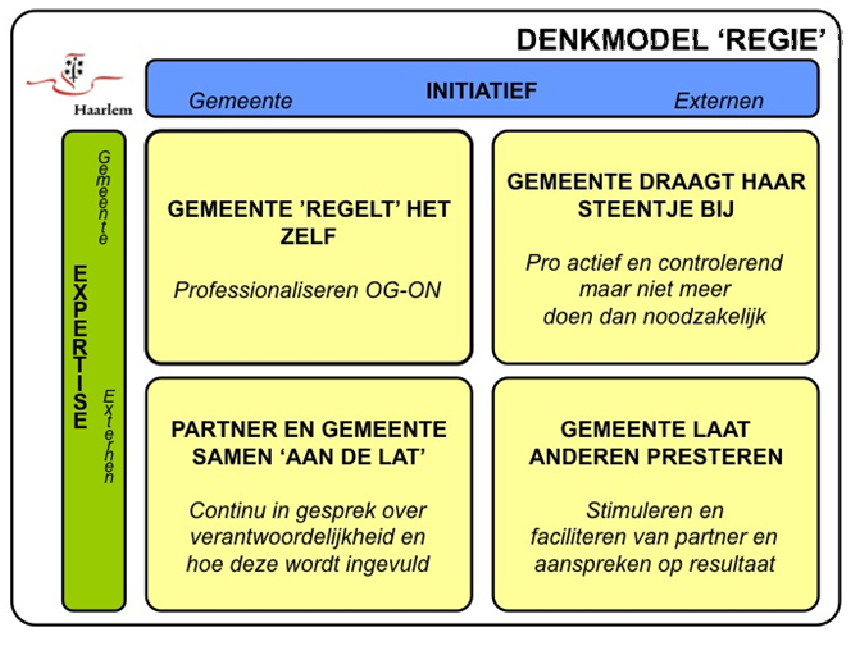
Situationeel gebruik maken van de *capaciteit, expertise* en *initiatieven* van anderen.

Ondernemend samenwerken is hierbij een kernbegrip. Waarop kan er geregisseerd worden? Dat kan gaan om ontwikkelingsprojecten, instandhoudingsprojecten, maar ook om projecten die daar tussenin zitten of tussendoor gaan, omdat ze met beide aspecten te maken hebben.

Vertaald naar de Haarlemse situatie is de kern van de verandering als volgt:

- meer gebruik maken van de kennis, kunde en innovatiekracht van anderen
- meer bewust kiezen welke rol we als gemeente nemen (situationeel)
- de keuze voor onze rol hangt af van de mate waarin wij of anderen iets graag willen en iets goed kunnen (initiatief en expertise)

Alles bij elkaar opgeteld leidt dit tot het volgende denkmodel voor werken in regie in Haarlem:



De volgende criteria zijn gehanteerd om een eerste keuze te kunnen maken welke taken in regie gezet kunnen worden en welke taken niet.

- Kosten / goedkoper
- Risico's – maatschappelijke, politieke en financiële risico's beheersbaar houden
- Expertise / kennis borgen
- Wettelijke verplichtingen borgen
- Dienst dezelfde of betere kwaliteit / snelheid

Als je als gemeente zelf de expertise hebt, sta je in het linkerboven vlak. Op het moment dat er vanuit de markt een initiatief komt, waarbij hulp gevraagd wordt verschuift die positie naar het rechterboven vlak. Als het externe bedrijf zich na onderzoek weer terug zou trekken, gaat het initiatief weer terug richting gemeente en wordt opnieuw het linkerboven vlak in genomen. Om de beoogde verandering succesvol te organiseren zijn de volgende maatregelen

nodig, waarbij op hoofdlijnen aangesloten wordt bij de organisatorische keuzes die de werkgroep Gebiedsgericht werken voorstelt:

Conclusie

Werken in regie is een van de centrale thema's voor de inrichting van de nieuw te vormen organisatie. Voor de takenlijst zijn alle taken vanuit de huidige organisatie in kaart gebracht. Daarin is aangegeven welke functies wel en niet in regie gezet kunnen worden, nadat gekeken is of er sprake is van een kerntaak van de gemeente (een taak die binnen de gemeente hoort), een wettelijke verplichting, een kerntaak van de gemeente, risico en kosten. Nadat de voorwaarden zijn geanalyseerd blijkt dat 70% van de functies in regie gezet zou kunnen worden. Of dat ook echt moet gaan gebeuren is nog de vraag. Er is ook sprake van taken die helemaal afgestoten zouden kunnen worden. Afstoten in die zin van dat de taak zo op het oog niet direct een relatie heeft met de nieuw te vormen organisatie en hiervoor naar een nadere oplossing kan worden gekeken. Het resultaat van onze bevindingen is nog geen voldoende feit en vraagt in de inrichtingsfase om nader onderzoek.

3.5 Bedrijfsvoering

De werkgroep Bedrijfsvoering is in de ontwerpfase nog volgend aan het primaire proces. Er kan pas echt gestart worden als de contouren voor de nieuwe organisatie bekend zijn.

De werkgroep heeft een inventarisatie gemaakt van onderwerpen die in het kader van sturingsinformatie, processen of algemene bedrijfsvoering moeten worden geregeld. Deze lijst moet nog verder worden uitgewerkt en worden getoetst aan de blauwdruk van de nieuwe hoofdafdeling. In januari 2012 is gestart met het nader in kaart brengen van de bedrijfsvoering van de nieuw te vormen hoofdafdeling. In december 2011 zijn werken beide bedrijfsbureaus al samen.

4. Overige zaken

Beleid voor de openbare ruimte

In het kader van Triple S is geconstateerd dat het beleid voor de openbare ruimte wordt geconcentreerd bij de hoofdafdeling Stadszaken. In overleg met deze hoofdafdeling moet worden bekeken wat dit qua inhoud en formatie betekent voor de wijze waarop dit nu binnen de hoofdafdeling Wijkzaken is vormgegeven.

Vastgoed en Milieubodem

Bij dit onderwerp geldt dat Stadszaken in gesprek gaat met Stedelijke Projecten en Wijkzaken om te kijken of deze organisatie onderdelen of delen daarvan bij het integratietraject tussen beide hoofdafdelingen worden meegenomen.

Voor beide zaken geldt dat hierover, voor het realiteitsgehalte, op hoofdlijnen in het 1^e kwartaal 2012 duidelijkheid moet komen.