



Haarlem

Reageren
antwoord@haarlem.nl

Meer informatie
www.haarlem.nl

Vragen
023 – 511 51 15

Gemeente Haarlem

Organisatie in Ontwikkeling

*M.M.M. Antonisse &
M.C.R. van Geffen
12-05-2017*

Inhoudsopgave

INLEIDING	1
LEESWIJZER.....	2
DEEL 1: CONCEPTUEEL	3
1. MISSIE & VISIE.....	3
1.1. MISSIE VAN DE ORGANISATIE	3
1.2. VISIE OP DE ORGANISATIE.....	3
<i>De theorie achter de visie: flexibele netwerkorganisatie</i>	<i>4</i>
<i>De theorie achter de visie: reductie van complexiteit</i>	<i>4</i>
2. STRATEGIE	5
3. VERANDERFILOSOFIE.....	8
<i>Uitgangspunten, principes en randvoorwaarden</i>	<i>8</i>
4. SPECIFICATIES	10
DEEL 2: CONCREET.....	11
5. STRUCTUURBOUW	11
5.1. STURINGSMODEL.....	11
5.2. POSITIONERING AFDELINGEN	11
5.3. POSITIONERING BEDRIJFSVOERING	19
6. BESTURINGSSTRUCTUUR	19
7. INRICHTING SYSTEMEN.....	20
8. AANPASSEN MANDAAT EN ORGANISATIESTATUUT	20
9. PERSONELE GEVOLGEN	20
BIJLAGE 1: ORGANOGRAM	21

Inleiding

Dit document beschrijft in samenhang de nieuwe inrichting van de organisatie. Besluiten, bewegingen en uitgangspunten vanaf de presentatie van organisatievisie in november 2015 tot en met het laatste besluit over de structuuraanpassingen en het bedrijfsvoeringsmodel in april 2017 zijn hierin samengebracht. In 2015 is besloten om niet via een traditioneel reorganisatieplan tot een organisatieverandering te komen. Het alternatief werd gevonden in een richtinggevende en kader stellende rol van de directie en het formuleren van opdrachten voor de Hoofdafdelingsmanagers. Deze hebben vervolgens in samenspraak met hun afdelingshoofden vanuit (hoofd)afdelingsspecifieke vraagstukken verder invulling gegeven aan de richting uit de organisatievisie.

De uitkomsten van de opdrachten zijn vertaald naar relevante structuurwijzigingen. In een aantal sessies hebben afdelingshoofden meegedacht over de daarbij spelende vraagstukken. Hun inbreng is verwerkt in de uiteindelijke voorstellen.

Dit document heeft als doel om de resultaten van het zojuist benoemde proces vast te leggen. Dit geeft ons de mogelijkheid om de gewenste veranderingen via de formele procedures voor te leggen aan de ondernemingsraad en het college van B&W. Na deze procedurele stap is dit document richtinggevend voor de verdere concretisering van de veranderingen/ontwikkelingen.

Wat is dit document niet? Het is geen reorganisatieplan, het is geen eindstation en het kan ook onmogelijk een weergave zijn van de laatste ontwikkelingen. Het is een consolidering van de besluiten, bewegingen en uitgangspunten die tot en met april 2017 hebben plaatsgevonden vanuit het perspectief van de directie.

Stappen die tot dit stuk hebben geleid

- November 2015: vaststellen visie op de organisatie.
- April 2016: vaststellen van 8 individuele opdrachten voor de hoofdafdelingsmanagers.
- April – November 2016: uitwerking en daar waar mogelijk implementatie van de individuele opdrachten samen met afdelingshoofden en betrokken medewerkers.
- Oktober 2016: vaststellen nieuw sturingsmodel voor een organisatie zonder hoofdafdelingen.
- November 2016: de individuele opdrachten komen samen in een richting voor een nieuwe ordening van enkele verantwoordelijkheidsgebieden.
- November 2016 – januari 2017: consequenties van deze nieuwe ordening in beeld en een procesvoorstel met een overzicht en een tijdspad.
- Januari 2017: Directieteam en Middenmanagement geven tijdens een dialoogsessie op 25 januari samen betekenis aan oplossingsrichtingen/scenario's voor de vraagstukken uit het procesvoorstel. Daarmee wordt verder richting gegeven aan de nieuwe ordening van verantwoordelijkheden, die tot uiting komt in de structuur van de organisatie.
- Januari 2017: start met scrums (agile methodiek) aangaande bedrijfsvoering & ondersteuning.

- Maart 2017: verdere verfijning van het beeld op de consequenties en de procesrichting voor de gewenste structuuraanpassingen.
- Maart 2017: directie neemt besluit over structuuraanpassingen, bedrijfsvoeringsmodel en vervolgproces.
- April 2017: Informeren directbetrokkenen

Leeswijzer

Wij¹ gebruiken de ‘ontwerpketen’ om de besluiten die in de afgelopen periode zijn genomen op een logische en gestructureerde manier te presenteren. Het is ons kompas waarmee we door de verschillende inhoudelijke stappen navigeren. En het geeft overzicht in de onderling samenhangen van deze stappen. Het stuk is opgedeeld in twee delen. Het eerste deel is het conceptuele deel met daarin uitleg over de uitgangspunten van het ontwikkelproces. Het tweede deel beschrijft hoe dit concreet uitwerkt in de nieuwe ordening van verantwoordelijkheden en inrichting van de organisatie.

De Ontwerpketen:

Deel 1: conceptueel

1. Het vaststellen van de missie van de organisatie met de daarvan afgeleide doelen en de strategie.
2. De grensafbakening van de organisatie(delen) die object is van organisatieontwikkeling.
3. Het vaststellen van de specificaties.

Deel 2: Concreet

4. Het daadwerkelijk ontwerpen van de organisatie. Eerst wordt de structuur van het primaire proces ontworpen; vanuit het geheel naar de delen.
5. Bedrijfsvoering (model)
6. Besturingsstructuur (Concernsturing en directie ondersteuning).
7. Inrichting systemen

Aanvullende stukken²

- A. *Organisatieplan bedrijfsvoering en ondersteuning* (samenvoeging oplevering van iteraties scrums – eindproduct)
- B. *Organisatieplan directie-en bestuursondersteuning* (De besturingsstructuur opgebouwd redenerend vanuit de delen in de structuur van de primaire proces naar het geheel).
- C. *Plan van Aanpak – inrichting systemen* (Het inrichten van de (technische) systemen, te beginnen met de systemen in het primaire proces, daarna de systemen op het gebied van de besturing en tenslotte de informatiesystemen Implicaties voor inrichting onderliggende systemen)

¹ De titel van dit stuk is Organisatieontwikkeling Haarlem en is geschreven vanuit het perspectief van de directie. Wanneer wij het woord *wij* of daaraan gelijkende vervoegingen gebruiken, bedoelen wij de directie. Bij het woord medewerkers bedoelen wij alle ambtenaren werkzaam in onze organisatie, tenzij expliciet ander vermeld.

² Deze aanvullende stukken worden op dit moment (of in een later stadium) nader uitgewerkt.

Deel 1: Conceptueel

1. Missie & Visie

Missie of mission statement definieert het bestaansrecht en identiteit van een organisatie. Met de missie maken we duidelijk wie we zijn, wat we doen en wat we willen bereiken. Een missie is tijdloos en toe te passen op ieder moment. Een visie is afgeleid van de missie en geeft een visionair en ambitieus toekomstbeeld van wat de organisatie wil zijn.

1.1. Missie van de organisatie

Als gemeente Haarlem willen wij blijvend een betrouwbare dienstverlener, een professioneel opdrachtgever, een deskundig regisseur en een aantrekkelijk en maatschappelijk bewuste werkgever zijn. Om dit mogelijk te maken bereiden wij als ambtelijke organisatie besluiten voor en voeren deze uit.

Om invulling te geven aan deze missie, vanuit al haar verschillende rollen, werkt onze organisatie vanuit een gezamenlijke organisatie-identiteit. Volgens M.J.R. Schoemaker (2006) is deze organisatie-identiteit ons ankerpunt, een bakermat waarmee wij betekenis aan ons werk kunnen geven en een 'sense of belonging' krijgen. In een organisatie-identiteit komen gemeenschappelijke (kern)waarden, normen en gedragscodes terug³. Bij onze missie benoemen we daarom ook expliciet de kernwaarden die deze organisatie-identiteit vormen. Deze kernwaarden geven richting aan het dagelijkse werk, binnen en vooral ook buiten onze organisatie. Ze geven aan waar Haarlem voor staat en welke koers we willen varen.⁴

- **Haarlem/Zandvoort/Spaarndam centraal:** we werken voor de stad/dorp en de Haarlemmers/Zandvoorters/Spaarndammers
- **Samenwerken:** we werken respectvol samen met collega's op basis van geïnformeerd vertrouwen
- **Eigenaarschap:** we voelen ons verantwoordelijk en staan voor ons product
- **Lef & ontwikkeling:** wij geven en krijgen ruimte voor initiatief en innovatie

1.2. Visie op de organisatie

In november 2015 hebben wij onze [visie op de organisatie](#) gepresenteerd. Hiermee geven wij richting en bieden wij kaders voor de organisatieontwikkeling. Centraal staan de veranderde verwachting en vraag van Haarlemmers, de Haarlemse stedelijke opgaven en het optimaliseren van gemeentelijke dienstverlening. Dit vraagt om intensievere samenwerking en meer samenhang tussen de verschillende gemeentelijke afdelingen, meer efficiency en meer ruimte voor eigen deskundigheid/professionaliteit van de werknemers. Om dit te bereiken hanteren we het organiseerprincipe van een flexibele netwerkorganisatie.

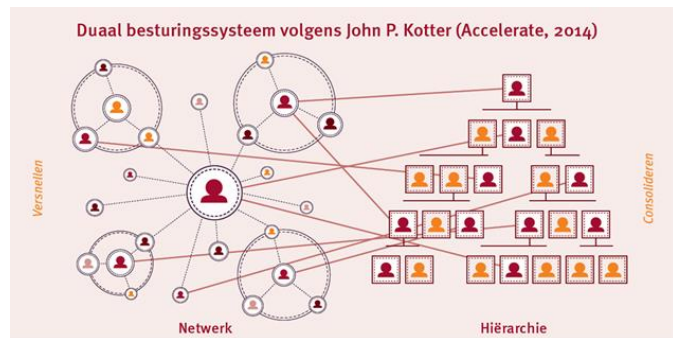
³ Schoemaker, M.J.R. (2006). Organisatie-identiteit als concurrentievoordeel?

⁴ Deze vier kernwaarden zijn een bundeling van alle waarden die de afgelopen jaren in de organisatie zijn geformuleerd. Initiatiefnemers uit verschillende afdelingen en programma's hebben daarvoor in april 2017 een werkgroep gevormd om focus aan te brengen door gezamenlijk vier kernwaarden te benoemen. Met deze kernwaarden hebben alle afdelingen en programma's hetzelfde startpunt in de praktische doorvertaling. Denk daarbij aan vacatureteksten, dagstarts en pilots over houding en gedrag richting klanten. Kernwaarden zijn holle frasen als er geen nadere betekenis aan gegeven wordt. Het is een continu proces om vanuit de verschillende perspectieven, aandachtsvelden en functieniveaus blijvend betekenis te geven aan deze kernwaarden.

De theorie achter de visie: flexibele netwerkorganisatie

Wij zien een flexibele netwerkorganisatie als een organisatie waarin medewerkers de juiste netwerken weten te vormen om de opgaven, waar wij voor staan, te realiseren. Deze netwerken ontstaan vanuit de verschillende opgaven en zijn niet gebonden aan afdelingsgrenzen. Bij volbrengen van de opgave verdwijnen deze netwerken of gaan zij over naar een nieuw netwerk met een andere opgave. De flexibele netwerkorganisatie draagt ook bij aan het flexibel inzetten van onze medewerkers en aan een organisatie die makkelijk mee kan ademen met het veranderende werkpakket.

Een flexibele netwerkorganisatie is geen vervanger voor het huidige organisatiemodel. Het is een aanvulling op onze wijze van werken die ontstaat in situaties waar deze meerwaarde heeft. Want naast een organisatie die snel en flexibel weet in te spelen op veranderingen van klantvraag, is er ook een organisatie nodig die betrouwbaar en gedegen haar diensten levert. Zie figuur 1 voor de grafische weergaven van ons beeld van een flexibele netwerkorganisatie.



Figuur 1: de netwerkorganisatie - hiërarchische organisatie (Bron: J.P. Kotter)

De theorie achter de visie: reductie van complexiteit

Organisatorische complexiteit ontstaat (onbedoeld) als gevolg van de wijze waarop de processen in een organisatie opgedeeld worden. Deze complexiteit wordt bepaald door het aantal verschillende organisatorische onderdelen en de onderlinge afhankelijkheden. Naarmate de verschillende processen/taken sterker zijn opgesplitst in afdelingen en specialismen, hoe meer afstemming en overleg noodzakelijk is. Daarbij zal ook, als gevolg van de druk van buiten (de vraag van de burger en stedelijke opgaven – onderlinge afhankelijkheden), meer afstemming en overleg nodig zijn. De sturing is complexer geworden en vraagt meer energie. Naarmate de complexiteit van het netwerk toeneemt, wordt de beheersing van het netwerk steeds lastiger. Reductie van complexiteit is daarom een essentieel uitgangspunt. Er zijn twee mogelijkheden voor het hanteerbaar maken van deze complexiteit.

1. Procesgericht organiseren

In de flexibele organisatie worden niet de afzonderlijke taken centraal gesteld, maar het gehele primaire proces waarin waarde voor de burger/maatschappij wordt toegevoegd. De toename van externe complexiteit (onderlinge afhankelijkheden) leidt tot een vergroting van de interne regel noodzaak. De reductie van de regel noodzaak kan gerealiseerd worden door niet het hele systeem te confronteren met alle omgevingsvariatie (denk aan alle soorten klantvragen), maar door een deel van het systeem een deel van de variatie te laten verwerken. Dit schept mogelijkheden om niet alleen de operationele beheersing te vergroten, maar ook mogelijkheden om proactief in te spelen op de wensen van de burger. In plaats van de afzonderlijke activiteiten staat **het totale procesverloop** van een “klantvraag” centraal in de organisatievormgeving.

Vanaf 2008 is het uitgangspunt van onze organisatie geweest om de medewerkers die met beleid of uitvoering bezig zijn van elkaar te scheiden. Deze manier van organiseren leek toen logisch, met de kennis van nu zien we dat dit niet overal tot het gewenste resultaat heeft geleid. De praktijk en de complexiteit van de uitvoering vindt haar weg niet makkelijk naar de beleidsmakers en vice versa. We kiezen nu dus een ander uitgangspunt: daar waar nuttig en noodzakelijk worden de medewerkers van **beleid en uitvoering**⁵ weer samengevoegd. Vanuit het oogpunt om de **“klantvraag” centraal** te stellen streven we naar **integraal diensten te kunnen verlenen** en **gebiedsgericht** te kunnen werken (zie strategie).

2. Lokaal oplossend vermogen versterken

In de flexibele organisatie wordt gestreefd naar de vergroting van het oplossend vermogen om aan de verschillende ‘klantvragen’ van burgers gehoor te geven. Het vergroten van het lokale oplossend vermogen - het geven van meer ruimte voor eigen deskundigheid /professionaliteit van werknemers - vindt plaats door **decentralisatie van bevoegdheden** vanuit de hiërarchische bevelslijn en vanuit de staf- en ondersteunende diensten (zie bedrijfsvoeringsmodel en governance). Ook het werken vanuit geïnformeerd vertrouwen draagt hieraan bij.

Snel kunnen inspelen op dat wat stad en bestuur van ons vraagt, gaat makkelijker in een organisatie waar het aantal **hiërarchische lagen beperkt** is. Vanuit deze overtuiging hebben wij daarom in de visie laten opnemen dat onze hoofdafdelingen gaan verdwijnen. Daarmee krijgen de afdelingen ruimte om beter samen te werken en sneller te kunnen schakelen met directie en bestuur.

Dit betekent dat afdeling de grootste organisatorische eenheid zijn. Daarmee is des te meer van belang dat deze afdelingen **“robuust”** zijn. Hieronder wordt o.a. verstaan dat bij de vormgeving van de afdelingen kritisch wordt gekeken naar de span of control en complexity van de afdeling. Dit heeft ook implicaties voor de rolopvatting van de afdelingsmanagers.

2. Strategie

In kader van een flexibele netwerkorganisatie en de gekozen veranderaanpak vindt de uitwerking van de organisatievisie niet volgens een traditionele strategie⁶ plaats. Wij kiezen voor een aanpak die gebaseerd is op de opdrachten aan de hoofdafdelingsmanagers en de aanpak met programma’s (juni, 2016)⁷:

1. Integrale dienstverlening en veiligheid
2. Stads- en gebiedsgericht werken

⁵ Let wel, het gaat om een nieuwe balans tussen het splitsen dan wel bij elkaar brengen van beleid en uitvoering. Een aantal opgaven (bijv. implementatie van de omgevingswet) vragen juist om een tegengestelde beweging, om tot een integrale beleidsafdeling te komen.

⁶ Het traditionele strategisch plan beschrijft hoe de in de visie gestelde inzichten en doelstellingen bereikt gaan worden en geeft een samenhangende reeks stappen aan voor het handhaven van de continuïteit op langere termijn. Op de eenmaal genomen beslissing kan je niet eenvoudig terugkomen⁶ (bron: <http://www.visie-strategie.nl/>).

⁷ Tijdens het schrijven van deze notitie is een nieuw aanvullend programma in ontwikkeling, voortgekomen uit Bestuur op Maat: ‘overheidsparticipatie’.

3. Omgevingswet
4. Transformatie Sociaal Domein
5. Bedrijfsvoering en ondersteuning (Versterking ondersteunende functies)
6. Flexibel & Veilig

1. Integrale dienstverlening en veiligheid

Integrale dienstverlening richt zich op de hele keten van klantvraag tot en met levering van de dienst en stelt **'de klant' (burger) centraal**. De organisatie werkt aan een **dienstverleningsconcept** met passende serviceformules, dienstverleningscommunicatie en participatie. Net als een goede dienstverlening is veiligheid een verantwoordelijkheid van ons allemaal, bijvoorbeeld als het gaat om privacy- en security-aspecten in ons dagelijks werk. Het doel is om met elkaar en met ketenpartners en de Haarlemmers, op een informatie- en risico gestuurde wijze, onze stad veilig te houden. We benaderen dit als **organisatie meer in samenhang** en investeren in competenties en gedragsvaardigheden.

Bewoners, partners en ondernemers verwachten dat zij snel en op maat geholpen worden door het stadsbestuur. De kern van ons werk gaat om het afwegen van verschillende en soms tegengestelde belangen, op basis waarvan besluiten van publiek belang kunnen worden genomen. We zetten **'Bestuur op maat'**, met snellere en slimmere afstemming tussen bestuurders en ambtenaren over initiatieven uit de stad, voort. Ook verbeteren we onze **bereikbaarheid en beschikbaarheid** voor vragen van bewoners en partners uit de stad. Voorbeelden daarvan zijn het vormgeven van passende serviceformules, dienstverleningscommunicatie, participatie, het inzetten van het regiebord en het toewerken naar zaakgericht werken.

2. Stads- en gebiedsgericht werken

De komende jaren versterken we het werken met programma's en de gebiedsgerichte aanpak. De gemeente benut mogelijkheden om meer **samen te werken met bewoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties**. Samen beantwoorden we vragen zoals wat vinden we belangrijk in een gebied? Welke ideeën en initiatieven zijn er? En ook: welke regels zijn nodig en welke staan in de weg? **'Gebiedsgericht werken'** is niet zozeer een methode, maar vooral een filosofie die nauw verbonden is met het concept van **overheidsparticipatie** dat we toepassen.

Het doel van gebiedsgericht werken is het effectief en efficiënt realiseren van maatschappelijke resultaten met een minimum aan overlast voor de burger. De kernwoorden zijn een schone, hele, veilige, sociale en leefbare stad. Het ontwikkelen en versterken van het programmatisch en gebiedsgericht werken moet leiden tot goede **samenhang tussen beleid en uitvoering en een integrale aanpak**⁸ waarbij voor de **korte en lange termijn** gedacht wordt vanuit de gebieden. Het resultaat is meer maatschappelijk effect, slagkracht, versnelling van de uitvoering en een organisatie die snel en **flexibel** op de vraag van de bewoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties kan inspelen. Vanuit de politiek en de

⁸ Concreet: zorgen dat verschillende projecten in een gebied elkaar logisch aanvullen; dat een straat bijwijken van spreken maar één keer open hoeft en niet 3x binnen een half jaar.

partnerorganisaties worden doelstellingen, prioriteiten en resultaten benoemd, waarmee de inzet vanuit en in de gebieden kan worden bepaald.

De filosofie van gebiedsgericht werken gaat over alle aandachtsgebieden binnen onze gemeentelijke organisatie. Het programmatische en gebiedsgericht werken zal naar verwachting de verschillende aandachtsgebieden dichter bij elkaar brengen en daarmee de **samenwerking** verder verbeteren. Naast het gebruik van gebiedsgericht werken binnen het fysieke aandachtsgebied zien wij deze filosofie ook terugkomen binnen bijvoorbeeld veiligheid en de sociale, en economische aandachtsgebieden. De verdere uitwerking van gebiedsgericht werken voor het hele concern vindt op dit moment in gezamenlijkheid plaats vanuit het jaarplan Gebiedsmanagement⁹.

3. Omgevingswet

Gemeenten krijgen met de Omgevingswet meer ruimte voor lokaal beleid en een gebiedsgerichte aanpak: de bestuurlijke afwegingsruimte. De gemeente mag dus zelf keuzes maken over de inrichting van de fysieke leefomgeving binnen bepaalde bandbreedtes. De Omgevingswet gaat uit van een **integrale, samenhangende aanpak** van het fysiek domein daar waar nu nog sectoraal plannen worden gemaakt. De implementatie van de Omgevingswet heeft daarom gevolgen voor de inrichting van onze werkprocessen in het fysieke domein.

4. Transformatie Sociaal Domein

Vanaf 2015 is de gemeente verantwoordelijk voor meer taken in het sociaal domein. In de komende jaren werken we aan de transformatie van dit domein aan de hand van een aantal leidende principes. We werken vanuit het **perspectief van de burger** en de **kracht van de wijk**. We zorgen voor een **samenhang in de aanpak** zonder nieuwe schotten of kolommen. En dat doen we **samen** met de organisaties, ondernemers en inwoners van onze stad. **Gebiedsgericht** waar dit meerwaarde heeft (zie punt 2).

5. Bedrijfsvoering en Ondersteuning (versterking ondersteunende functie)

Een goede bedrijfsvoering is een voorwaarde voor het uitoefenen van onze primaire taken en bedrijfsprocessen van de gemeente. We laten de structuur met hoofdafdelingen los en verbeteren onze interne dienstverlening. Het uitgangspunt van **het bedrijfsvoeringsmodel** dat we ontwikkelen, is 'centraal wat kan, maatwerk waar dat nodig is' (zie *Organisatieplan bedrijfsvoering en ondersteuning*). Volgens de principes van **Operational Excellence**¹⁰ willen we 'continu verbeteren' en staat de dialoog tussen klant en aanbieder over verwachtingen en prestaties op basis van transparante processen voorop. We gaan werken met kortere lijnen en met meer ruimte voor medewerkers om met een breder mandaat te handelen. Dit noemen we **geïnformeerd vertrouwen** (trust). We richten control in op een manier die toekomstgerichtheid en innovatiekracht faciliteert. Dit vraagt om randvoorwaarden die bijdragen aan het stapsgewijs vinden van een nieuwe balans tussen vertrouwen en

⁹ Daarin is specifiek aandacht om gezamenlijk, met de verschillende aandachtsgebieden, te komen tot een gedeeld beeld/perspectief op gebiedsgericht werken.

¹⁰ Dit zijn de volgende principes: "1) In dialoog blijven om elkaars beleving te begrijpen, 2) Kwaliteit en efficiëntie staan voorop. Op voorhand zijn beide gelijkwaardig., 3) Het (keten)proces staat centraal, niet de afdeling 4) Op zoek naar toegevoegde waarde." (zie OE infographic)

(zelf)verantwoording en stelt onder meer eisen aan ons leiderschap en informatie-uitwisseling¹¹.

6. Flexibel en Veilig

Gemeente Haarlem investeert in duurzame inzetbaarheid en **(persoonlijk) leiderschap** van haar medewerkers. We hanteren het principe 'leven lang leren' en we zien professionele ontwikkeling als een vanzelfsprekende arbeidsvoorwaarde. Arbeidsmobiliteit is geen doel op zich. Wel beschouwen we het als een logisch onderdeel van duurzame inzetbaarheid op de lokale en regionale arbeidsmarkt op langere termijn. Met strategische personeelsplanning (SPP) krijgen we de juiste mensen, op het juiste moment, op de juiste plek, tegen de juiste kosten. Het programma begeleidt experimenten met nieuwe werkvormen die passen bij een **flexibele netwerkorganisatie**. Werken in een flexibele netwerkorganisatie vraagt ook goed werkgeverschap en goed medewerkerschap. In het convenant Duurzame Inzetbaarheid zijn hierover afspraken gemaakt met de sociale partners. Deze afspraken hebben als doel het goed werkgever- en medewerkerschap te versterken en de modernisering van het personeelsbeleid en de flexibilisering van de arbeidsrelatie met kracht, vertrouwen en overtuiging voort te zetten.

3. Veranderfilosofie

Ervaring leert dat een expert aanpak, waarbij een kleine groep een blauwdruk van de organisatie maakt, weinig kans van slagen heeft. Zo'n blauwdruk geeft veel weerstand, niet omdat mensen tegen veranderen zijn, maar wel omdat andere uitmaken hoe ze moeten werken en veranderen. Participatie in het ontwerpproces biedt mogelijkheden voor het vergroten van het eigenaarschap van de nieuwe organisatie en bovendien zijn er geen betere experts van het werk dan de medewerkers zelf. We hebben als directie de verantwoordelijkheid om keuzes te maken over de hoofdstructuur. Die keuze hebben we nu gemaakt op basis van de opdrachten van de hoofdafdelingsmanagers/DT-leden en de gesprekken met de afdelingshoofden. De verdere invulling van de wijzigingen op de samenwerkingsafspraken, de taakverdeling, de spelregels en de interacties vindt wat ons betreft plaats met de directbetrokkenen. Dit geïnitieerd en gestimuleerd door de directie en de afdelingshoofden.

Uitgangspunten, principes en randvoorwaarden

Zoals we hierboven al schrijven is organisatieontwikkeling niet af te dwingen met behulp van een plan, waarin nauwgezet de eindresultaten en handelingen om daar te komen in staan beschreven. Voor de veranderstrategie die wij gekozen hebben handelen we vanuit enkele principes en randvoorwaarden met als doel de organisatieontwikkeling blijvend op gang te houden en de continuïteit van onze taken te waarborgen.

Bij het formuleren van de principes en randvoorwaarden zijn we uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- Organisatieontwikkeling gaat voor een groot deel over gedrag van alle medewerkers.
- Gedragsverandering is een spontaan en zelf organiserend proces. Het is niet af te dwingen. Wel te beïnvloeden met ons eigen gedrag, met de wijzigingen in structuur,

¹¹ Zie ook: Organisatieplan bedrijfsvoering en ondersteuning

met wijzigingen in directie/management, met wijzigingen in controlemechanismes (trust), etc. (zie figuur 2, of 7-S model van McKinsey).

- Gedragsverandering wordt gevoed door betekenisgeving. Betekenisgeving vindt plaats in dialoog. De richting die de directie heeft gekozen zal ook verder gebracht moeten worden in dialoog met medewerkers. Waardoor elk niveau en elk kennisveld in onze organisatie uiteindelijk een concrete invulling kan gaan geven aan deze richting.
- Veranderingen in onze organisatie moeten leiden tot ontwikkeling richting het gewenste beeld uit onze organisatievisie.



Figuur 2: Cultural Web (Bron: G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, 2012, Fundamentals of Strategy

Principes en randvoorwaarden:

- Elk perspectief telt even zwaar mee in de waarheidsvinding
- We praten het liefst met en niet over de directbetrokkenen.
- We combineren zoveel mogelijk het denken en doen.
- Iedere medewerker kan richting geven aan de organisatieontwikkeling; individuen doen dat voor hun individuele ontwikkeling, managers voor hun eenheden en directie voor de organisatie.
- We werken vanuit Het Convenant Duurzame Inzetbaarheid
- We implementeren gefaseerd en geleidelijk
- We proberen zo min mogelijk te conflicteren met de going-concernprocessen
- We houden ons aan formele procedures
- We belemmeren de P&C-cyclus en het proces integratie Zandvoort niet
- Veranderen gaat vanuit nut en noodzaak, het is niet een doel op zichzelf
- Ontwikkelingen binnen processen en afdelingen zijn per definitie maatwerk en kennen hun eigen tempo.

4. Specificaties

Vanuit de missie, visie, opdrachten van de hoofdafdelingsmanagers en de lopende programma's, is een aantal uitgangspunten naar voren zijn gekomen die, met de kennis van nu, zijn te oormerken als onze 'ontwerpspecificaties'. Door deze specificaties aan te wijzen maken wij, als directie, duidelijk met welke uitgangspunten we de komende tijd de organisatievisie verder willen realiseren.

We werken toe naar een **flexibele netwerkorganisatie** die:

- bijdraagt aan de belangrijke **stedelijke opgaven**
- bijdraagt aan de opgaven om **dienstverleningsketens te optimaliseren** (de burger centraal stelt).
- Bijdraagt aan het effectief door vertalen van **bestuurlijke opgaven** naar ambtelijke opdrachten¹²

Dit doen we middels:

- een integrale **keten-overstijgende** aanpak die samenwerking en samenhang verbetert
- **proces/projectmatig** te werken
- uit te gaan van **robuuste** eenheden, en het aantal **hiërarchische lagen** te beperken

Hiervoor gaan we opzoek naar een nieuw evenwicht in:

- **Centraal** versus **decentraal** (maatwerk) organiseren
- **Ontwikkelen/vernieuwen** versus **beheren**
- Het **scheiden** versus het **bij elkaar brengen** van **beleid - uitvoering**
- **Gebiedsgericht** versus **taakgericht** werken

Deze specificaties komen dus voort uit strategie/visie/veranderfilosofie. In het volgende deel nemen we de feitelijke structuurbouw ter hand. Deze structuuraanpassingen zijn de concrete invalshoeken om te komen tot de eerder benoemde complexiteitsreductie van de organisatie. De woorden die **oranje** zijn gemaakt in de tekst, verwijzen naar de bovengenoemde specificaties. En daarmee ook direct terug naar de beargumentering van de voorgestelde verandering van de inrichting van de organisatie.

¹² Zie 'concernsturing als samenspel' voor verdere uitwerking.

Deel 2: Concreet

In deel 1 hebben we beschreven hoe we vanuit de visie op de organisatie gekomen zijn tot een aantal specificaties waarmee we onze organisatiestructuur verder willen aanpassen; het daadwerkelijk ontwerpen van de organisatie. We noemen deel 2 concreet. We vallen daarom gelijk met de deur in huis met een uiteenzetting van de structuuropbouw. Daarin een samenvatting van het sturingsmodel zoals door ons in oktober 2016 is vastgesteld. Met daaropvolgend een uiteenzetting van de afdelingen die we straks in onze organisatie zullen hebben. Deel 2 sluiten we af met het belangrijkste. Namelijk hoe we om willen gaan met de gevolgen voor de mensen in onze organisatie.

5. Structuurbouw

5.1. Sturingsmodel

Om de gestelde doelen te bereiken (beschreven in deel 1) wordt de huidige structuur met hoofdafdelingen losgelaten. Afdelingen en afdelingshoofden hebben daardoor de volle verantwoordelijkheid voor hun resultaten. Het doel is een organisatie die flexibel werkt aan afdeling overstijgende thema's/opdrachten. De ontwikkeling wordt ondersteund door een directie die bestaat uit een algemeen directeur en drie directeuren. De directie stuurt op organisatie brede thema's, domeinen en waarden.¹³

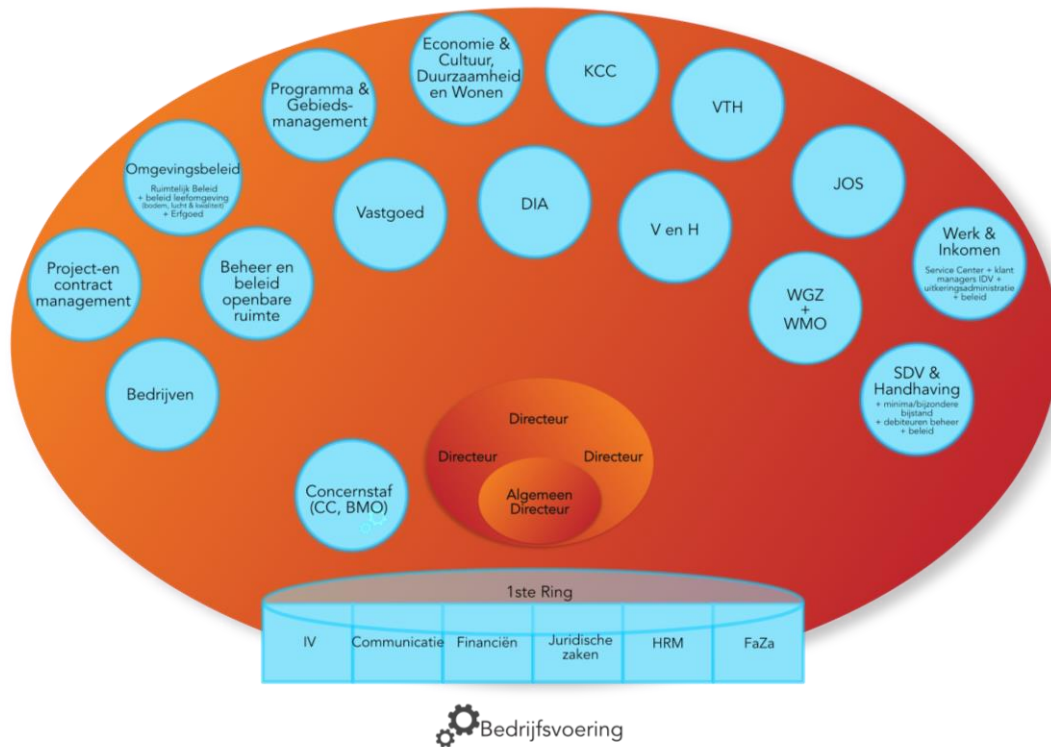
De directieleden worden niet verantwoordelijk voor een specifiek cluster van afdelingen, zeggegd zal sturing door de directie in grote lijnen op samenhang en op concern-brede thema's plaatsvinden. Binnen de directie wordt het werk (en de daarbij horende afdelingen) verdeeld op basis van wat nodig/samenhangend is en op basis van de competenties van de directeuren. De koppeling directeur en afdeling kan daarom wisselen in de tijd. De directieleden zijn wel hiërarchisch verantwoordelijk voor, en voeren de beoordelingsgesprekken met, de afdelingsmanagers die vanuit de concern brede thema's onder hen vallen.¹⁴

5.2. Positionering afdelingen

Vanuit het uitgangspunt dat de hoofdafdelingen verdwijnen, heeft het directieteam samen met medewerkers bekeken welke structurele aanpassingen in afdelingsordering kunnen bijdragen aan **betere samenwerking en samenhang** in het primaire proces (zie strategie). En of er met die aanpassingen tegelijkertijd ingespeeld kan worden op **externe veranderingen**, denk aan veranderende vraag van burgers, Omgevingswet etc. (zie strategie). Tenslotte is er ook gekeken naar de andere randvoorwaarden, bijvoorbeeld de **robuustheid** van de afdelingen (zie specificaties). Bij alle wijzigingen staat voorop dat het huidige werk van de afdelingen en medewerkers in het primaire proces blijft bestaan; het gaat om een inhoudelijk logische ordening. Op basis van de specificaties/overwegingen is het plaatje wat ontstaat als volgt:

¹³ Ontleend aan: Visie op de organisatie (november 2016, Scholten, J.)

¹⁴ Ontleend aan: Taak-en werkomschrijvingen per rol in bestuurlijk-ambtelijke samenwerking (DT-retraite, 12 oktober 2016) & Leidende sturingsprincipes



Figuur 3: Beoogde situatie 2018

In het beoogde Haarlemse organisatiemodel zijn de afdelingen de grootste organisatorische eenheden geworden en de directie bestaat uit een algemeen directeur en drie directeuren. De meeste van de huidige afdelingen zijn onveranderd terug te vinden in dit plaatje, zie figuur 3. Al zijn veel huidige afdelingen onveranderd terug te vinden, heeft de verandering van het organisatiemodel wel implicaties voor de algehele besturingsstructuur (zie ook; *Organisatieplan directie-en bestuursondersteuning*) en implicaties voor elke afdelingsmanager zijn/haar rol opvatting (zie ook; *Organisatieplan bedrijfsvoering & ondersteuning; resultaat verantwoordelijke manager*).

De afdelingsmanagers zullen resultaatgericht flexibel moeten werken in verbinding met elkaar en partners. De “resultaat verantwoordelijke manager” (RVM’er) draagt de volle verantwoordelijkheid op de verschillende resultaatgebieden; personeel, bedrijfsvoering, beleid & innovatie.¹⁵ De bewustwording van deze veranderende rol en veranderende verwachtingen van de afdelingsmanager blijft een continu aandachtspunt. Het leiderschapstraject zal een bijdragen leveren in het versterken van deze nieuwe rol. Daarbij zal de RVM’er aandacht moeten hebben dat ook *hoe* het werk binnen de afdeling wordt georganiseerd aansluit op *hoe* het organisatiemodel is ingericht. Namelijk, gebaseerd op een organisatie zonder hoofdafdelingen, bedrijfsbureaus en met een directie die stuurt op basis van de vastgestelde sturingsprincipes en organisatie brede thema’s, domeinen en waarden.

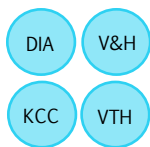
De structurele veranderingen ten opzichte van de uitgangssituatie (zie; bijlage) worden per afdeling hieronder nader toegelicht. De afgelopen jaren zijn er organisch al een aantal

¹⁵ Zie ‘resultaatgebieden’ – poster RVM-centraal (zie ook het Organisatieplan bedrijfsvoering).

veranderingen ingezet, deze zijn echter nog niet geformaliseerd. In de weergave ‘beoogde situatie 2018’ worden ook meteen deze wijzigingen meegenomen (figuur 3).

De hierboven vormgegeven afdelingen zijn getoetst aan het robuustheids criterium, o.a. op basis van indicatieve formatiecijfers is een beeld gemaakt van de omvang (span of control) en karakteristieken van de afdelingen, (span of complexity). Over de exacte omvang van de afdelingen bestaat echter nog onzekerheid. Enerzijds door de nog te formaliseren wijzigingen van afgelopen jaren en anderzijds door de zogenaamde “centraal-tenzij-functies” en integratie van Gemeente Zandvoort. Detaillering omtrent formatie cijfers volgt.

Toelichting per afdeling:



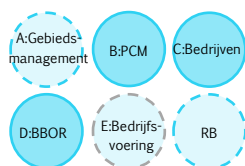
Klant Contact Centrum (KCC), Data, Informatie en Analyse (DIA) Vergunning Toezicht en Handhaving (VTH) en Veiligheid & Handhaving (V&H): Sinds het voorjaar van 2013 hebben er binnen de (voormalige) hoofdafdeling Dienstverlening, Veiligheid en Vergunningen (DVV) meerdere structuurwijzigingen plaatsgevonden. Deze structuurwijzigingen waren allemaal ingegeven door het

streven om de **samenwerking** binnen de hoofdafdeling sterk te verbeteren; zowel tussen de afdelingen als daarbinnen. Kenmerkend voor het traject bij deze afdelingen was dat het formaliseren van dergelijke wijzigingen steeds achteraf plaatsvond. Pas na een traject van participeren, experimenteren, aanpassen en opnieuw proberen. Zo vond de formalisatie van de hoofdafdeling DVV plaats, nadat beide afzonderlijke hoofdafdelingen al een jaar onder éénhoofdige leiding waren geplaatst. De afdelingen binnen DVV zijn door de wijzigingen van afgelopen jaren inmiddels ‘**robuust**’ genoeg. Hierdoor is een verdere structuurwijziging nu niet noodzakelijk. Wel moet nog blijken wat de gevolgen zijn van de ambtelijke fusie met Zandvoort. Vooral voor de afdelingen KCC en V&H. Het zal een mate van flexibiliteit vragen die we juist met de in dit stuk beschreven aanpassingen beogen te bereiken.



Vastgoed: De gemeente Haarlem kent een omvangrijke en diverse vastgoedportefeuille. De gemeente Haarlem heeft haar vastgoed en de verantwoordelijkheid voor de aansturing en het beheer gecentraliseerd in afdeling **Vastgoed**. De rolinvulling van afdeling Vastgoed en andere afdelingen

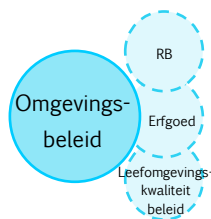
rondom vastgoed is vormgegeven in het uitwerkingsbesluit van 2012. Twynstra en Gudde heeft opdracht gekregen om toekomst gericht naar de taak en rol van de afdeling te kijken. Het onderzoek richt zich op de kernvraag: “Hoe ziet een solide-, gestructureerde-, kennisintensieve- en goed geborgde gemeentelijke vastgoedorganisatie eruit die, ook in het perspectief van de gemeentelijke organisatieontwikkeling (2018 e.v.), het takenpakket met de daarbij behorende capaciteit en kwaliteit voor haar rekening neemt en daarbij het bestuur adequaat faciliteert in de besluitvorming?” Het resultaat van het onderzoek wordt ook geplaatst in het kader van de organisatieontwikkeling.



Binnen het fysieke domein is er in het voorjaar van 2016 een aantal voorstellen gedaan om de **verantwoordelijkheden** binnen het managementteam duidelijker te maken. Deze voorstellen hebben geleid tot een eenduidigere lijnaansturing, herverdeling van verantwoordelijkheden en daarmee een aantal nieuwe afdelingen. Deze zijn: **Project &**

Contract Management (PCM) voormalig afdeling B, **Beheer en Beleid openbare ruimte** (BBOR) voormalig afdeling D en OGV, **Bedrijven** voormalig afdeling C en **Gebieden** voormalig afdeling D.

Deze laatste afdeling gaat op in de nieuw te vormen afdeling: Programma- & Gebiedsmanagement. De taken die de voormalige afdeling E (bedrijfsvoering) uitvoert maken onderdeel uit van de gemeentebrede discussie over de bedrijfsvoering/ondersteunende taken. De huidige afdeling Ruimtelijk Beleid zal opgaan in de nieuw te vormen afdeling Omgevingsbeleid.



Omgevingsbeleid: In het fysieke domein zijn vanuit robuustheid, ketensamenwerking, herkenbaarheid en integraliteit meerdere opties overwogen. Met de invoering van **de Omgevingswet** moet een groot aantal taakvelden binnen onze organisatie, nog meer dan nu, **integraal samenwerken** om tot goed omgevingsbeleid te komen. De ‘impactanalyse Omgevingswet’¹⁶ komt tot de conclusie dat de implementatie van de

Omgevingswet een inhoudelijke component bevat, maar óók een proces- en inrichtingsvraagstuk is. De kern van deze taakvelden is nu belegd bij de afdeling Ruimtelijk Beleid, medewerkers die werken aan beleid voor Omgevingskwaliteit (onderdeel voormalige afdeling Milieu) en het expertisegebied Erfgoed. De medewerkers van het expertisegebied Erfgoed zijn op dit moment weer verdeeld over meerder afdelingen (VTH, E&C en RB). Concreet betreft het hier de Beleidsmedewerker Erfgoed, de architectuurhistorici en het team archeologie.

De kern van de zojuist benoemde taakvelden brengen wij samen in één afdeling met de naam Omgevingsbeleid. De medewerkers in deze afdeling zijn verantwoordelijk voor het continue proces van omgevingsvisie en omgevingsplan blijvend goed te doorlopen. Zowel de visie als het plan zullen namelijk nooit af zijn. De **dynamiek** van stad en maatschappij vragen namelijk telkens weer om aanpassing. De manier waarop dit continue proces plaatsvindt is door verschillende beleidsvelden te bundelen en te komen tot een integrale afweging. Het zal ook duidelijk zijn dat we met deze afdeling de kerntaakvelden weliswaar onder één afdelingshoofd bundelen maar voor een integrale afweging meer nodig zal zijn dan alleen deze kerntaakvelden. Het betreft hier een hele keten aan taakvelden die bijdragen aan het Omgevingsbeleid. Wij verwachten daarom dat de medewerkers uit de afdeling Omgevingsbeleid een sterke verbindende rol pakken binnen deze keten. Wij geloven dat we de afdeling Omgevingsbeleid een voldoende stevige kern meegeven om deze **‘ketensamenwerking’ verder te stimuleren en faciliteren**. Het belang hiervan komt sterk naar voren uit de ‘impactanalyse Omgevingswet’.

De vorming van deze afdeling gaat hand in hand met de resultaten van het programma “Omgevingswet”. Door vanuit dit programma eerste de nieuwe wet te laten ‘landen’ in onze organisatie, krijgen we een veel beter beeld van wat de wet van ons vraagt en hoe we dat

¹⁶ Om zicht te krijgen op wat de Omgevingswet betekent voor de gemeente Haarlem is een impactanalyse uitgevoerd. Deze analyse ligt nu voor bij het college en vormt de basis voor een plan van aanpak voor implementatie van de Omgevingswet in Haarlem.

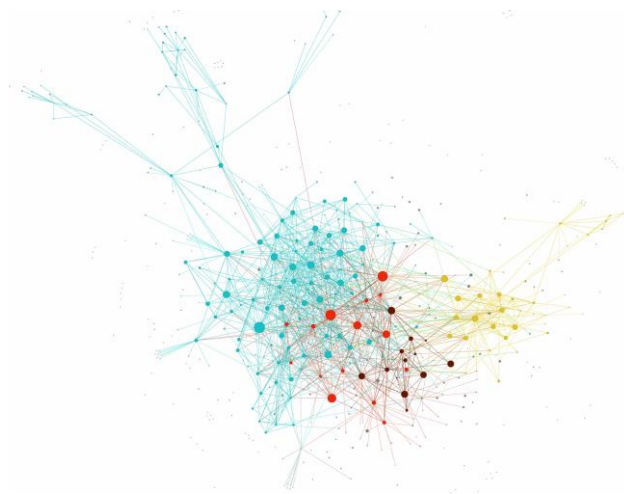
vanuit de afdeling Omgevingsbeleid vervolgens kunnen consolideren in lijnverantwoordelijkheden/taken.

De afdeling Milieu zal hiermee op termijn opgaan in verschillende afdelingen, waarbij de beleidskant van omgevingskwaliteit een plek heeft binnen de afdeling Omgevingsbeleid. De uitvoeringskant/beheermatige kant vindt hier géén logische plek. We letten erop dat de splitsing tussen beheer en beleid binnen het voormalige team Omgevingskwaliteit (oud bureau Bodem), niet leidt tot versnippering van kennis. Het afdelingshoofd van de afdeling Milieu heeft de opdracht om samen met de afdeling te kijken naar de zorgvuldige splitsing van taken van het bureau Omgevingskwaliteit in beleids- en uitvoeringstaken. Daarnaast zullen zij een voorstel doen aan de directie waarin opgenomen wordt waar de uitvoeringstaken ondergebracht kunnen worden. Hiervoor worden gesprekken gevoerd met verschillende afdelingshoofden/kwartiermakers van potentiële 'landingsplekken', zoals DIA, Omgevingsbeleid, Project-Contractmanagement, V&H en de Omgevingsdienst IJmond.



Programma- & Gebiedsmanagement: De uitdagingen die op onze organisatie af komen zijn steeds **complexer en omvangrijker**. Vaak zijn meerdere/andere partijen of organisaties nodig om doelen te bereiken. De traditionele lijnorganisatie is niet altijd toegerust om de uitdaging op de juiste manier op te pakken. Ook een enkel project kan de oplossing

niet bieden. Programmamanagement is bij uitstek geschikt voor een doelgerichte en efficiënte aanpak van complexe uitdagingen.



Figuur 4: Netwerkanalyse

Deze constatering is aanleiding om te onderzoeken of de ondersteuning voor de programmamanagers op een gelijksoortige manier kan worden vormgegeven.

Deze nieuwe afdeling richt zich op afdeling overstijgende maatschappelijke opgaven, ter **versterking** van het **programmatisch werken, gebiedsgericht werken** en **de flexibele netwerkorganisatie**. De afdeling Programma- en Gebiedsmanagement geeft uitvoering aan de belangrijkste opgaven van de stad. Deze opgaven zijn domein breed en volgen het coalitieprogramma.

Uit de netwerkanalyse binnen het fysieke domein (zie figuur 4)¹⁷ blijkt dat de gebiedsteams een grote rol spelen bij het leggen en onderhouden van **verbindingen** binnen de afdeling en daarbuiten. Deze

De afdeling werkt altijd in opdracht, veelal van de Directie (directielid als opdrachtgever). Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de geleverde dienst (functioneren

¹⁷ Netwerkanalyse Gebiedsgerichtwerken, 7 maart 2017

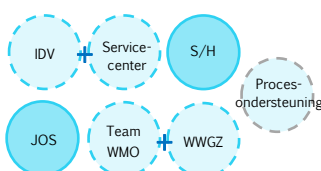
feedback) stuurt hierop en legt hierover verantwoording af, maar is géén inhoudelijk expert en ook niet eindverantwoordelijk voor de uitgevoerde programma's.

De programma- en gebiedsmanagers werken binnen hun programma's met collega's uit de lijnafdelingen. Deze collega's uit de lijnafdelingen werken in programma's en/ of hebben reguliere taken die niet tot een programma behoren. De lijnmanager is verantwoordelijk voor de inzet en stemt af met programmamanager over inzet en tijd. Waarbij het uitgangspunt is dat het programma prevaleert. De programma's komen immers voort uit de bestuurlijke keuzes en prioritering.

De rol van de gebiedsmanagers zoals we deze nu kennen zal anders worden. Gebiedsmanagement wordt immers een concern breed toegepaste filosofie. Hoe deze rol eruit komt te zien vormt onderdeel van de Ontwikkelopgave en het jaarplan Gebiedsmanagement. De Ontwikkelopgave heeft betrekking op het verkrijgen van duidelijkheid in verantwoordelijkheden rond de ontwikkeling van complexe grond en/of vastgoed ontwikkelingen. De wens van het bestuur is een duidelijk aanspreekpunt op dit vraagstuk, dit vraagt om specifieke kennis en discipline die verder gaat dan in het algemeen managen van ontwikkelingen. Concreet wordt vanuit deze opgave scrum als veranderaanpak gebruikt om de verdeling der verantwoordelijkheden en de inrichting der processen in beeld te krijgen.

De positionering van een afdeling Programma- en Gebiedsmanagement moet in ieder geval zodanig zijn dat de **totale organisatie bediend** wordt, de afdeling **integraal** kan opereren, focus op **gemeentebrede opgaven**/ programma's en trends en ontwikkelingen heeft en overstijgend en onafhankelijk kan opereren. Valkuil bij (de positionering van) een afdeling programma- en gebiedsmanagement is dat deze "loszingt" van de lijnorganisatie elitair en afstandelijk wordt en feitelijk geen toegevoegde waarde meer heeft. Met de lijnorganisatie als belangrijke personeelsleverancier voor de programma's, wordt dit scenario naar verwachting voorkomen.

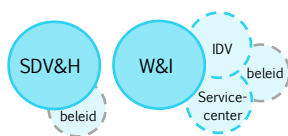
De afdeling **Beleidspool** zal opgaan in de nieuw te vormen afdeling. Positionering van de strategen/programmamanagers binnen de organisatie zal op functieniveau nader bepaald worden. De voorlopige richting die het Directieteam heeft meegegeven is: dat die strategen die aan stadsgerichte concern brede opgaven werken een logische plek vinden bij de afdeling Programma-en Gebiedsmanagement. In het stuk Organisatieplan directie-en bestuursondersteuning aangaande de governance wordt dieper in gegaan op de posities/rollen aangaande organisatiegerichte concern brede opgaven.



In de voorbereiding op **decentralisatie** van de rijkstaken in het sociaal domein per 2015 is besloten de nieuwe taken in te passen in de al bestaande ordening en taakverdeling. Nu - 2,5 jaar later - zien we dat dit op een aantal vlakken tot (te) **veel afstemming** en soms **onduidelijkheid over verantwoordelijkheden** leidt. In de afgelopen periode zijn waar mogelijk al aanpassingen doorgevoerd, door een aantal functiegroepen te herpositioneren. Dit om duidelijkheid in verantwoordelijkheden te creëren en tot verbeterde afstemming te komen. Zo zijn in 2016 de contract- en accountmanagers vanuit de ondersteunende afdeling SZW/Procesondersteuning toegedeeld aan de verschillende

lijnafdelingen. Per 1 september 2016 zijn de klantmanagers van Inkomensdienstverlening samengevoegd met de klantmanagers van het Servicecenter om de nieuwe koers uit het Koersdocument Werk en Inkomen uit te voeren.

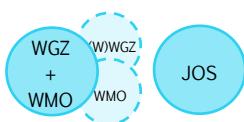
Met het oog op het verdwijnen van de hoofdafdelingsstructuur wordt nog een aantal stappen gezet om te komen tot **balans in verantwoordelijkheden** binnen het sociaal domein. Daarnaast leidt het opheffen van de hoofdafdelingsstructuur tot een herverdeling van lijntaken (m.n. beleid SZW) die nu ondergebracht zijn bij procesondersteuning. Er zijn meerdere scenario's uitgewerkt om de taakvelden binnen het sociaal domein logisch te beleggen. Alle opties overwegend is er gekozen om met de taakvelden binnen het sociaal domein toe te werken naar het formeren van vier **robuuste** afdelingen. Waarbij leidend was **de transformatiedoelen** te versnellen door **beleid en uitvoering** dichterbij elkaar te brengen. Het is logisch om de (beleid)werkzaamheden, die zijn gekoppeld aan de (uitvoering)werkzaamheden van de twee afdelingen ook bij die afdelingen onder te brengen. Twee afdelingen verantwoordelijk voor het taakveld sociale zaken & werkgelegenheid; **Schulddienstverlening & Handhaving** (SDV&H) en **Werk & Inkomen** (W&I) en twee afdelingen verantwoordelijk voor het taakveld zorg; **Jeugd Onderwijs Sport** (JOS) en **Welzijn Gezondheid en Zorg + team Wet Maatschappelijke Ondersteuning** (WGZ +WMO).



Schulddienstverlening & Handhaving (SDV&H) en **Werk & Inkomen** (W&I). Het is logisch om **alle beleidsinhoudelijke taken rond werk en inkomen** (bijstand) **in één afdeling** onder te brengen. Per 1 september 2016 zijn de klantmanagers van voormalig

Inkomensdienstverlening (IDV) al toegevoegd aan Werk en Inkomen (voormalig servicecenter). De voorgestelde vervolgstap is om ook de uitkeringsadministratie en een deel van het team Beleid toe te voegen aan de afdeling Werk en Inkomen. In plaats van de afzonderlijke activiteiten staat het **totale procesverloop**, het gehele primaire proces waarin maatschappelijke waarde voor de burger wordt toegevoegd, centraal. Een eventueel besluit over toevoeging van het team Handhaving aan de afdeling Werk & Inkomen wordt pas genomen als we weten wat we met handhaving sociaal domein breed willen. Een discussie die op een later moment gevoerd wordt.

Het team Handhaving vraagt nu om **continuïteit in aansturing**. Om die reden blijft dit team voorlopig onderdeel uitmaken van de afdeling Schulddienstverlening & Handhaving. Aan deze afdeling (SDV&H) wordt het taakveld Minima en een deel van het team Beleid (taakveld beleid SDV&H) toegevoegd.



Jeugd Onderwijs Sport (JOS) en **Welzijn Gezondheid en Zorg + team Wet Maatschappelijke Ondersteuning** (WGZ+WMO). In de **transformatie** agenda voor het sociaal domein zijn twee **ontwikkelingen** geschetst die van grote invloed zijn: de kanteling van maatwerkvoorzieningen

naar algemene voorzieningen (basis-infrastructuur) en de doorontwikkeling van de sociaal wijkteams.

- a) een groot deel van de maatwerkvoorzieningen Wmo wordt in de inkoop 2018 gekanteld naar algemene voorzieningen. In de huidige organisatie-indeling heeft dat als effect dat **taken verschuiven** van de afdeling Wmo naar (W)WGZ.

- b) de aansturing sociaal wijkteams is ondergebracht bij (W)WGZ, in afwachting van verzelfstandiging per 2020. In de doorontwikkeling sociaal wijkteams is een grotere rol voor de wijkteams in de toegang tot zorg weggelegd, de raad heeft besloten dat - naast de afdeling Wmo - het wijkteam bepaalt welke zorg verleend gaat worden. Daarnaast zal het wijkteam uitgebreid worden met GGZ expertise, een deel van de maatwerkvoorzieningen Wmo begeleiding kantelt naar het wijkteam. Een goede **verbinding** tussen (W)WGZ/Sociaal Wijkteams en **Wmo** is onontbeerlijk om deze **doorontwikkeling** te laten slagen.

Beide ontwikkelingen zijn dus gebaat bij **aansturing vanuit één punt**. Het voorstel is de afdelingen (W)WGZ en Wmo samen te voegen. Er ontstaat hiermee een afdeling waarbij het afdelingshoofd **verantwoordelijk is voor de hele keten** (van basisinfrastructuur tot maatwerkvoorziening) en voor de hele **beleids-/uitvoeringscyclus**, op inhoud en financiën. Dit versnelt het bereiken van de transformatiedoelen, lost de discussies over eigenaarschap en budgethouderschap op, verkleint de afstand tussen Wmo maatwerkvoorzieningen en overige onderdelen Wmo en versterkt het werken vanuit hetzelfde gedachtengoed. De consequentie van dit besluit is dat het team Wonen anders gepositioneerd wordt. Bij JOS is de hele keten (van basisinfrastructuur tot maatwerkvoorzieningen) per 2015 al onder verantwoordelijkheid van één afdelingshoofd en één budgethouder gebracht.

Van de **afdeling Procesondersteuning** is het team Beleid afgesplitst en bij de desbetreffende verschillende beleidsinhoudelijke afdelingen (W&I, SDV&H) gevoegd. De andere taken die de afdeling procesondersteuning uitvoert maken onderdeel uit van de gemeentebrede traject over de bedrijfsvoering/ondersteunende taken.



Economie & Cultuur, Wonen en Duurzaamheid; aan de afdeling Economie en Cultuur (E&C) worden het team Wonen (voormalig onderdeel WWGZ), en het cluster Duurzaamheid (voormalig onderdeel Milieu) toegevoegd.

Duurzaamheid heeft **dwarsverbanden** met allerlei afdelingen, waaronder Gebied- en programmamanagement (gebiedsprogramma's), Economie (bedrijven), en ook Wonen (corporaties en individuele eigenaren). Naast het cluster Duurzaamheid, binnen de hier beschreven afdeling, bestaat ook Het Programma Duurzaamheid. Dit programma wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de afdeling Programma- en Gebiedsmanagement.

Wonen heeft raakvlakken met verschillende afdelingen (o.a. WGZ, Omgevingsbeleid en Duurzaamheid). Er zijn ook verschillende opties voor het positioneren van dit team afgewogen. De herpositionering van het team wonen is het gevolg van het samenvoegen van de afdelingen WMO en (W)WGZ. De **span of control/attention** van deze afdeling wordt inclusief Wonen groot. Wonen heeft ook inhoudelijke raakvlakken met Omgevingsbeleid, echter is het **géén kerntaak van Omgevingsbeleid**, zo zijn de Woningwet en Huisvestingswet niet ondergebracht in de Omgevingswet. Bovendien is samenwerking met de fysieke afdelingen goed en behoeft géén extra sturing. Op inhoudelijke gronden is er geen doorslaggevend grond gevonden voor het positioneren van het team Wonen, hierdoor is het robuustheids criterium leidend geweest voor de keuze het te voegen bij E&C en Duurzaamheid. Afzonderlijk zijn de onderdelen Economie en Cultuur, team Duurzaamheid en team Wonen te klein. Echter gezamenlijk vormen zij een stevige afdeling.

De onderdelen Economie en Cultuur, team Duurzaamheid en team Wonen blijft de doelstelling van **integraliteit in beleid** belangrijk. De teams kunnen elkaar versterken in het werken met en voor de stad en het faciliteren van initiatieven. Zo maken Duurzaamheid en Economie deels van hetzelfde (regionale) **netwerk** gebruik en zijn beide bezig met **ontwikkeling en innovatie**. Hierin kan meer synergie en slagkracht komen door het nog beter delen van en bewegen in deze netwerken.

5.3. Positionering Bedrijfsvoering



De visie op de organisatie van 30 november 2015 is ook een visie op de bedrijfsvoering. Waarbij de uitwerking plaatsvindt aan de hand van het programma Bedrijfsvoering & Ondersteuning (zie visie & strategie punt 3.) Binnen de kaders van de visie op de organisatie is een nieuw bedrijfsvoeringsmodel ontwikkeld. Zo is door het verdwijnen van de hoofdafdelingen er een noodzaak om ook het werk van de bedrijfsbureaus, die gekoppeld zijn aan deze hoofdafdelingen, anders te organiseren. De taken van de huidige bedrijfsbureaus verdwijnen uiteraard voor het grootste gedeelte niet. De keuze voor het model is gebaseerd op de volgende principes:

- ‘**Centrale** aansturing van de bedrijfsvoering waar dat kan, **maatwerk** waar dat nodig is’.
- Balans in goede ondersteuning en advisering van de afdelingen/managers met kennis van het **primair proces** en de borging van **vakkennis/kwaliteit van bedrijfsvoering** (zie strategie & specificaties).
- Verdere doorontwikkeling van **gestandaardiseerde** en breed toegankelijke basisvoorzieningen¹⁸, waarmee afdelingen/managers zelfstandig hun verantwoordelijkheden met betrekking tot bedrijfsvoering waar kunnen maken. Deze basisvoorzieningen worden beheerd door vakspecialisten.

De invoering van dit nieuwe dienstverleningsconcept (model) betekent dat nagenoeg alle afdelingen in de bedrijfsvoering onderhevig zijn aan verandering. Om invulling te geven aan 1^e lijns ondersteuning en advisering aan afdelingen/managers wordt een **multidisciplinaire afdeling van adviseurs** gevormd. Deze nieuwe afdeling verleent directe ondersteuning aan afdelingen en hun managers. De precieze toedeling van formatie en implementatie van het bedrijfsvoeringsmodel zal uitgewerkt worden door kwartiermakers. De implicaties en onderbouwing van het model zullen worden beschreven in het “Organisatieplan bedrijfsvoering en ondersteuning”.

6. Besturingsstructuur

In de besturingsstructuur gaat het over de verhoudingen tussen de verschillende rollen in de “governance” van onze organisatie. Waar gaat bijvoorbeeld de directie over en waar het

¹⁸ Basisvoorzieningen zijn zowel systemen als diensten. Elke medewerker van Haarlem heeft rechtstreeks toegang tot basisvoorzieningen. De basisvoorzieningen bestaan uit in hoge mate gestandaardiseerde producten. Voorbeelden zijn YOUP, Qlikview, FIX, de helpdesk achter 5252, het archief, de financiële basisadministratie en de personeelsadministratie. De omvang van het aantal bedrijfsvoeringstaken dat met basisvoorzieningen uitgevoerd kan worden, zal door digitalisering en integratie van systemen toenemen.

afdelingsmanagement. Ook gaat het hier om de manier waarop de ondersteuning van bestuur en directie (staf) is geregeld. Met het verdwijnen van de hoofdafdelingsstructuur wordt de rol van afdelingsmanager steviger en het contact met het bestuur nog directer. De directie stuurt in de nieuwe situatie op organisatiebrede thema's domeinen en waarden. Kortom, de verantwoordelijkheden en verhoudingen tussen het bestuur, de directie en het afdelingsmanagement verschuiven. De uitwerking en implicaties van deze verschuivingen volgt in het: *Organisatieplan directie-en bestuursondersteuning*.

7. Inrichting systemen

De laatste stap is de inrichting van de (technische) systemen in overeenstemming met de gekozen structuur. Oftewel automatiseren komt na structureren. We hebben het bij systemen over de operationele transformatiesystemen, het zijn de middelen die de activiteiten in het primaire proces betreffen, planningsystemen, kwaliteitshandboeken, planning en control cyclus, managementinformatiesystemen, personele systemen, mobiliteitprogramma's, InSite et cetera. De systemen die binnen de organisatie worden gebruikt moeten passen binnen de gekozen structuur.

Concern Control komt met een Plan van Aanpak, er zal een team gevormd dienen te worden dat concern-breed de implicaties en gewenste fasering voor de inrichting van de systemen in kaart brengt ("beredeneerd vanuit het geheel naar de delen").

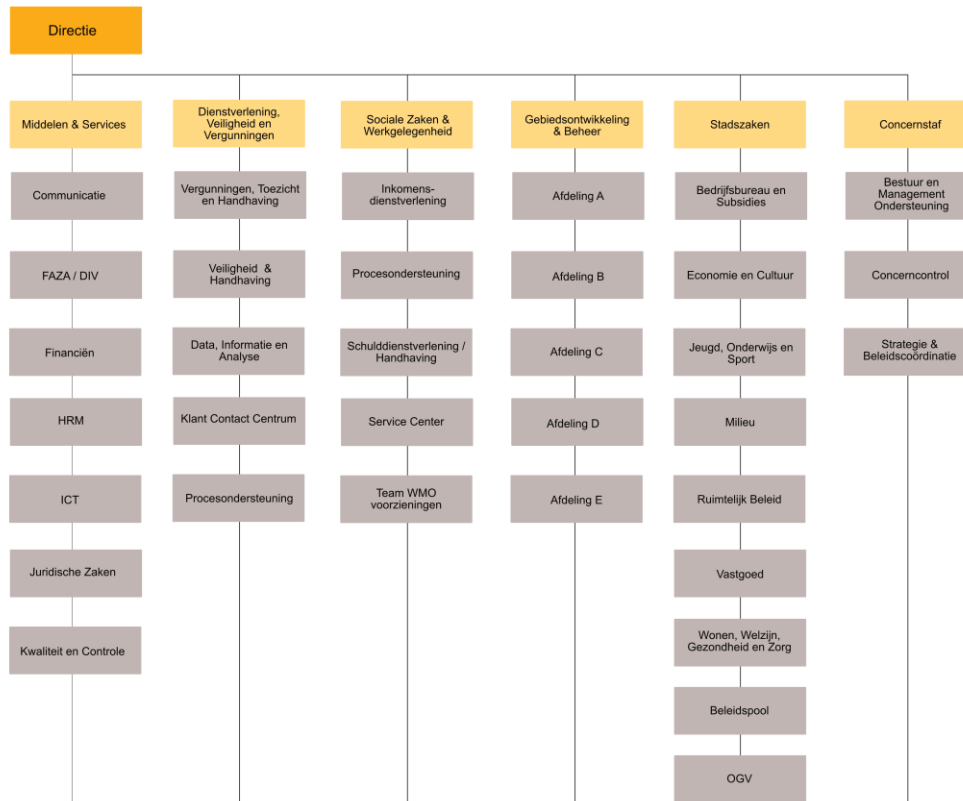
8. Aanpassen mandaat en organisatiestatuu

Op basis van de hier beschreven organisatieontwikkeling, dient het Delegatie-en mandateringsbesluit, organisatiestatuu en de budgethoudersregeling (als onderdeel van het Delegatie-mandateringsbesluit) te worden aangepast.

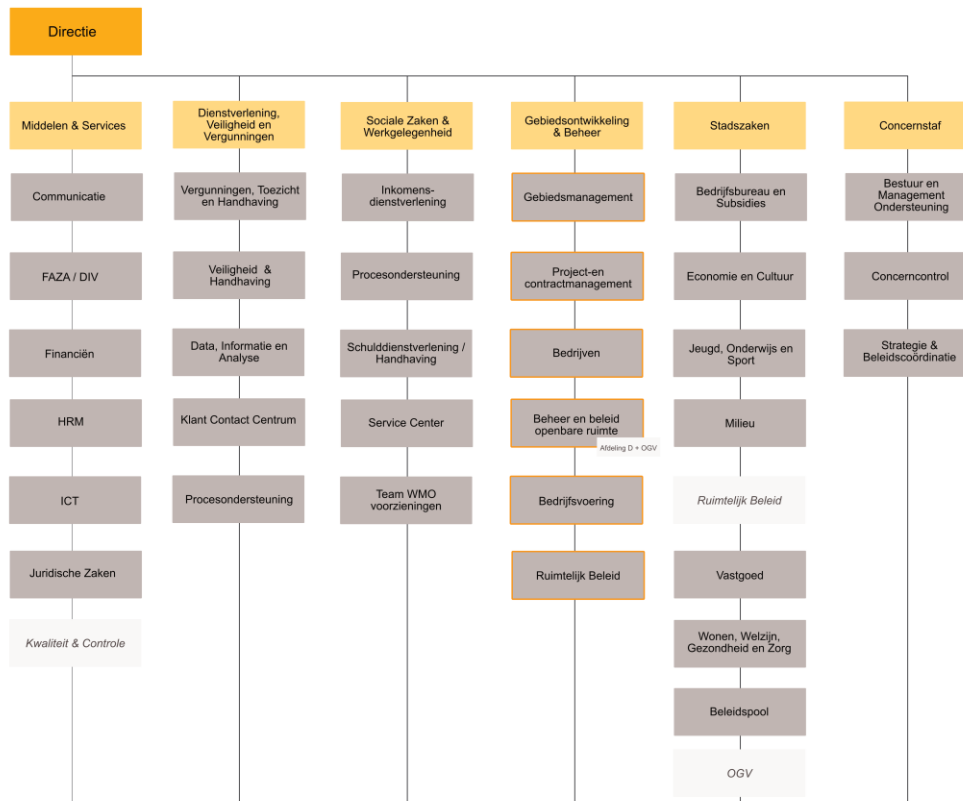
9. Personele gevolgen

De impact van de benoemde veranderingen op wijzigingen in de formatie zijn vanuit organisatieperspectief beperkt. Echter, wij realiseren ons dat de impact, voor die individuele medewerkers waarvan de formatieplek gewijzigd gaat worden, groot kan zijn. De wijzigingen in formatie die volgen uit de zojuist beschreven ontwikkelingen hebben direct effect op de leden van het directieteam en van het middenmanagement. Ook voor hen gelden de uitgangspunten zoals vastgesteld in het convenant "Duurzame Inzetbaarheid."

Bijlage 1: Organogram

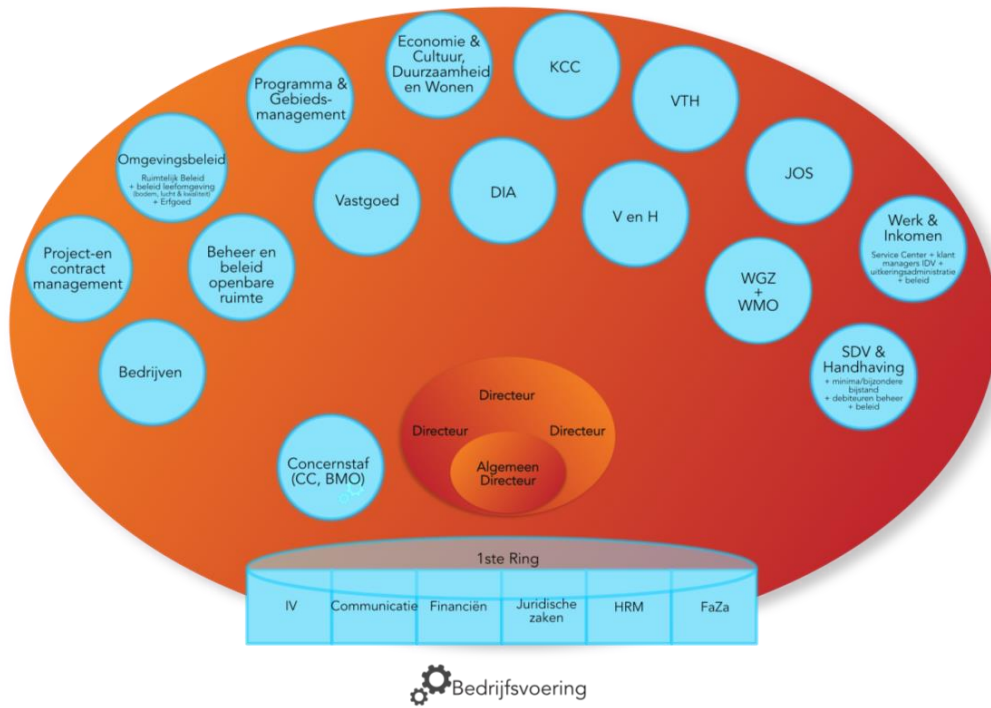


Situatie 2015



Situatie 2017





Beogde situatie 2018