

1. Onderzoeksvragen

Om uw vraag te beantwoorden formuleren we een hoofdvraag en een aantal daarop aansluitende deelvragen. Om de hoofdvraag te formuleren, kijken we vanuit een ontwikkelgericht perspectief passend bij de beweging die Haarlem nu doormaakt. De deelvragen sluiten daar op aan. Op basis van jullie uitvraag hebben wij de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Hoofdvraag

Hoe kan Haarlem met een wendbaar en opgavegericht organisatiemodel het 3LoD-model effectief gebruiken en toepassen? U wilt weten hoe 3LoD en uw organisatiefilosofie elkaar kunnen versterken.

Belangrijk onderzoeksperspectief binnen deze vraag naar de werking van het 3LoD-model is hoe de samenwerking tussen de afdelingen zo versterkt kan worden dat de organisatie (nog beter) in control is. Het uitgangspunt van de accountant is dat de lijnafdelingen meer controls moeten organiseren (shift left). Dit markeert vragen uit de *systeemwereld*. U zoekt naar wegen om de systeemwereld van de control beter te verbinden met de *leefwereld* van het management en daarmee synergie te creëren. In control betekent in deze ook: gereed om volgend jaar een in control statement te kunnen afgeven. U staat daarbij open voor aanbevelingen die niet passen binnen het 3LoD-model.

Deelvragen

1. Welk *gedeelde* beeld van control kan worden ontwikkeld, met breed draagvlak in de organisatie, aansluitend op de leefwereld en rekening houdend met de systeemwereld?
2. Wat is de gezamenlijke betekenisgeving van het 3LoD-model, wat verstaat Haarlem hieronder?
3. Hoe past het gedefinieerde concept van 3LoD in het beeld van brede control?
4. Hoe wordt 3LoD in de praktijk toegepast?
5. Waar is het leggen van verantwoording het meest gewenst in het dit brede beeld?
6. Hoe kan de samenwerking tussen de afdelingen vanuit dit denken het beste ingericht worden?
7. In hoeverre ondersteunt dit de aanbevelingen van de accountant van shift left naar de eerste lijn?
8. Wat betekent dit voor werking en verantwoordelijkheden van de overige lijnen?
9. Wat moet vervolgens ontwikkeld worden in termen van processen en systemen, afstemming en overleg, gedeelde waarden en overtuigingen (belief systems), formele gedragsregels, kennis & vaardigheden en leiderschap?
10. Hoe richten we vervolgens het samenspel in tussen de verschillende rollen en lijnen en hoe geven we samenwerking definitief vorm?
11. Hoe kan op deze ontwikkeling worden gemanaged, zodanig dat de organisatie in staat is tot een in control statement?

2. Onderzoeksmethode

INTRODUCTIE – VERBINDEN VAN SYSTEEM- EN LEEFWERELD

We onderzoeken samen met jullie de werking van het systeem, gericht op het voortbrengen van resultaat waartoe jullie gehouden zijn. Een resultaat komt altijd tot stand door mensen die vanuit hun leefwereld in het systeem samenwerken. Wij gaan daarom via waarderend onderzoek verkennen wat managers, in hun leefwereld, denken en doen om in control te zijn. Dit verbinden we aan het systeem om te komen tot conclusies en een concrete aanbevelingen.

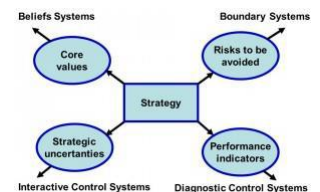
Het waarderend onderzoeken of ook wel ‘appreciative inquiry’ biedt ons een beheersbare en richtinggevende onderzoeksmethodiek in vier fasen met behulp van het 4D-model. In deze methodiek betrekken we maximaal de leefwereld van Haarlem. Bevindingen die we met behulp van deze methodiek verkrijgen relateren we aan het toepassen van 3LoD in Haarlem om u hierover te adviseren. Daarnaast koppelen we de onderzoeksgegevens aan het ‘Levers of control model’ van Simons, dat de aansluiting tussen de leefwereld en de systeemwereld anders faciliteert en goed past binnen wendbaar werken. We zijn van mening dat we u hiermee van een goed advies kunnen voorzien. Hierin nemen ook onze uitgebreide kennis en ervaring mee op het gebied van wendbaar werken. Hiemstra & De Vries begeleidt diverse organisaties in het publieke domein in de ontwikkeling naar een wendbare en opgavegerichte organisatie. Graag verwijzen we u naar onze integrale visie op <https://www.hiemstraendevries.nl/themas/wendbaar-werken>. Een factsheet over een van onze implementatie-projecten wendbaar werken vindt u in de tweede bijlage.

ANALYSEREN EN ADVISEREN VANUIT 2 MODELLEN: 3LOD EN HET LEVERS OF CONTROL MODEL

Gezien de vraagstelling start onze benadering bij het 3LoD-model. Dit model is het meest gangbare model bij overheden en is algemeen bekend bij mensen in de financiële functie. De laatste jaren zien we meer aandacht uitgaan naar de zogenaamde soft controls. Daarbij gaat het over het gedrag en handelen van mensen als aanvulling op de harde controls vanuit systemen en procedures. Daarom kijken wij in control-vraagstukken graag vanuit het model van Simons, dat dit handelen systematisch beschouwt en de soft controls en hard controls daarmee in onze ogen doeltreffend verbindt.

1. lijn	2. lijn	3. lijn
Eigenmanagement (Afdelingen)	Onderzoetslijn (Interne dienstverlening, Financieel Controletoezicht)	Interne controle (Audit Team)
<ul style="list-style-type: none"> • Primair verantwoordelijk voor betrouwbaarheid en rechtmatigheid transacties binnen eigen processen • Verantwoordelijk voor evaluatieve analyse en toezichting P&O producten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunt de afdelingen bij de uitvoering van de primaire processen • Voert bij administratieve verwerking aantal primaire controles uit op de 1e lijn 	<ul style="list-style-type: none"> • Live Audit Team voert interne controles uit op de betrouwbaarheid en rechtmatigheid van transacties en de financiële kritische processen • Adviseert over verbetering in de 1e en 2e lijn

Het model van Simons zoekt aansluiting op de leefwereld van mensen in de organisatie en Simons helpt verschillende vormen van soft control systematisch te managen. Het wordt gebruikt bij organisaties die in complexe omstandigheden opereren, bijvoorbeeld omdat ze te maken hebben met samenwerkingsvragen of omdat ze oplossingen zoeken voor vraagstukken die benaderd worden vanuit het paradigma van *het public value management*. Het model van 3LoD grijpt aan op vaste processen en routines. Bij ‘wicked problems’ kan opgavegericht worden gewerkt, maar ook als vaste processen en procedures ontbreken moeten belastingmiddelen aantoonbaar rechtmatig en doelmatig worden besteed. Het model van Simons betreft expliciet normen en waarden (‘belief systems’) in de organisatie als een van de sturingsparadigma’s, en (daaruit voortvloeiend) gedrag en kaders voor het handelen, het organiseren van informatie-uitwisseling en samenwerken vanuit een gedeeld (normen) kader. Met een goede mix van *soft controls* en traditionele *controls* kan ook bij minder gestructureerde en voorspelbare processen, bij flexibel en opgavegericht werken de rechtmatige besteding verantwoord worden. In die zin kunnen 3LoD en het model van Simons aanvullend op elkaar werken en naar onze mening naast elkaar bestaan.



VOORTBOUWEN OP WAT AL AANWEZIG IS EN WERKT IN DE AANPAK: APPRECIATIVE INQUIRY

Wij geloven dat een onderzoek al een eerste interventie is. Dit betekent dat we door het gesprek over hoe control wordt vormgegeven in uw organisatie, al een beweging op gang brengen. We maken hierbij gebruik van appreciative inquiry (AI) als onderzoeksmethode, ook wel ‘waardierend onderzoeken’. Hierbij gaat het er nadrukkelijk niet om, om alles zoveel mogelijk positief te labelen. Het gaat om het stellen van juiste en krachtige vragen die energie geven en verandering in gang zetten. Dit laatste raakt de kern van AI als onderzoeks- en veranderperspectief. Daarbij vertrekt AI vanuit het uitgangspunt dat de richting waarin een



groep mensen of een organisatie zich ontwikkelt, wordt bepaald door de vragen die men zichzelf stelt. Een team dat zichzelf afvraagt: “Waarom gaat de samenwerking zo stroef en wat doen we er aan?”, ontdekt andere dingen dan een team dat kijkt naar: “Wanneer waren we eigenlijk op ons best? Hoe waren we daar in control? En hoe krijgen we daar meer van?”. Het centrale uitgangspunt van AI is dat je organisaties bouwt op wat al goed werkt, wat al aanwezig is, in plaats van je te fixeren op wat niet werkt.

Verantwoording afleggen is een menselijke behoefte. Managers zijn overal in de organisatie op hun eigen manier bezig om in control te zijn, maar herkennen zich niet altijd in het 3LoD-model. Soms haken ze mentaal af, vinken snel de lijstjes af en voelen geen eigendom. Wij gaan daarom via waarderend onderzoek verkennen op wat managers, in hun leefwereld, denken en doen om in control te zijn, om van daaruit jullie te helpen een concreet actieplan te maken met een breed gevoeld eigenaarschap. De organisatie kan er desgewenst meteen mee aan de slag.

3. Onderzoeksopzet en fasering

Onze onderzoeksopzet bestaat uit vier stappen. Wij lichten elke stap hieronder toe.



STAP 0 – STARTGESPREK – APRIL 2020

Het startgesprek voeren we graag (digitaal vanwege de huidige context) met u als ambtelijk opdrachtgever en met twee managers uit de organisatie. Naast u in uw rol als concerncontroller denken wij aan een directeur en een afdelingsmanager, samen kunnen jullie optreden als stuurgroep. Op die manier begint het werken aan draagvlak in de stuurgroep. Wij beschouwen u als de ambtelijk opdrachtnemer van dit 213a onderzoek en als onze uiteindelijke opdrachtgever aan wie wij het eindresultaat opleveren.

Het doel van het startgesprek is om eenduidige verwachtingen te creëren over onze aanpak en het op te leveren resultaat. Ook stellen we met elkaar de projectorganisatie vast waarin we samenwerken.

Onderwerpen die aan bod komen zijn:

- nadere kennismaking
- doorleven doel en resultaat en voorgestelde werkwijze
- doorlopen aanpak en planning
- aandachtspunten en risico's
- samenstelling en rol stuurgroep
- samenstelling en rol werkgroep(en)
- relevante documenten
- te interviewen/te spreken personen



STAP 1 – QUICKSCAN: WAAR STAAN WE NU? – APRIL – MEI 2020

Het doel van deze eerste stap is om voor ons als onderzoekers een beeld te vormen bij de feitelijke situatie. Hoe is control in Haarlem georganiseerd? Wat zijn de heersende opvattingen van control in een wendbare organisatie en welke ontwikkeling hebben jullie doorgemaakt? Waar zitten belemmeringen en waar zitten kansen in de wijze van control in Haarlem? De quick scan levert ons een eerste overzicht op.

Stap 1.1 – Documentanalyse

Het doel van de documentenanalyse is dat we de taal, context en vraagstukken in Haarlem kennen. We willen inzichtelijk krijgen hoe control is vormgegeven (in elk geval hoe het op papier is bedacht en beschreven).

Voor ons is het belangrijk om te weten welke ontwikkeling de organisatie heeft doorgemaakt. Vaak verklaart dit veel van de vraagstukken die op dit moment spelen. Documenten waaraan we denken zijn:

- De accountantsverslagen 2018 en 2019 inclusief interne auditplannen.
- Het actieplan Beter Blijven Presteren.
- (Visie)documenten over organisatieontwikkeling en organisatieprincipes.
- Organisatiereglement/budgethoudersregeling etc.

Stap 1.2 – Verkennende interviews

Naast het bestuderen van documenten voeren we acht (digitale) interviews met sleutelfiguren in de organisatie. Het doel van de interviews is inzicht te krijgen hoe managers en control(adviseurs) kijken naar de werking van control in de organisatie, hoe zij de ontwikkeling naar een wendbare organisatie ervaren en

welke kansen en uitdagingen zij hierin tegenkomen in relatie tot control. Dit ter voorbereiding op de volgende stap. Hierbij spreken we in ieder geval met:

- de concerncontroller
- de concernauditor
- de gemeentesecretaris
- een directeur uit een van de domeinen (sociaal, fysiek, of bedrijfsvoering)
- twee afdelingshoofden/opgavemanagers en een financieel adviseur
- de business controller.

Het resultaat is een eerste beeld en definiëring van de manier waarop control en 3LoD in Haarlem wordt toegepast en beleefd. Wij leveren aan het einde een beknopte rapportage op. Deze rapportage geeft de basis waarmee we met de volgende stap – in het 4D onderzoek – verder werken.

STAP 2 – WERKEN AAN EEN GEDEELD ONTWERP – JUNI – SEPTEMBER 2020

Zoals gezegd is onze aanpak gebaseerd op de methode van AI. Dat gaat uit van een proces van vier fasen, de vier D's: Discover, Dream, Design en Destiny. In het Nederlands vertaald als de vier V's: Verwonderen, Verbeelden, Vormgeven en Verwezenlijken. De methode biedt het kader waarbinnen we opereren, de inhoud komt tot stand door analyse en dialoog.

We doorlopen de vier fasen van AI met een vaste werkgroep. Deze werkgroep bestaat uit 10 personen:

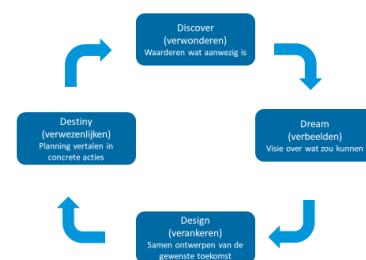
- Vijf managers uit de *1 line of defense* (zowel van gestructureerde als dynamische processen).
- Vijf adviseurs/managers uit de *2 line of defense* (financieel adviseurs/businesscontrol/concerncontrol).

Wie er precies deelnemen in de werkgroep bespreken we in het startgesprek. We stellen het aantal van tien medewerkers voor, zodat we voldoende kritische massa in de werkgroep hebben en zij daarmee een diversiteit aan praktijkvoorbeelden kunnen inbrengen. Daarmee krijgen we een betrouwbaarder en breder beeld en meer integraliteit. Bovendien zorgen we er op deze manier voor dat we voldoende eigenaarschap in de organisatie krijgen voor de uitkomsten van dit onderzoek. De werkgroep kan straks een ambassadeursfunctie in de organisatie nemen. Het vraagt van de deelnemers aan de werkgroep een beperkte tijdsinvestering. Wij faciliteren het proces, zodat zij zo min mogelijk belast worden, maar het vraagt van hen wel telkens een korte voorbereidingstijd voor elke werksessie, zodat we ter plekke zo efficiënt en resultaatgericht mogelijk kunnen werken.

2.1 Fase 1: Verwonderen

Doel	<p>We maken inzichtelijk hoe men aankijkt tegen control vanuit het eigen handelingsrepertoire. Dit koppelen we aan de definiëring vanuit stap 1 en zo scherpen we het beeld en de definiëring verder aan. Ook krijgen we in beeld waar het in Haarlem al goed werkt, wat het mogelijk maakt dit in de werkwijze te verankeren.</p> <p>We geven antwoord op de vier deelvragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welk gedeeld beeld van control kan worden ontwikkeld, met breed draagvlak in de organisatie, aansluitend op de leefwereld en rekening houdend met de systeemwereld? 2. Wat is de gezamenlijke betekenisgeving van het 3LoD-model, wat verstaat Haarlem hieronder? 3. Hoe wordt 3LoD in de praktijk toegepast? 4. Hoe past het gedefinieerde concept van 3LoD in het beeld van control (van vraag 1)?
Aanpak	<p>In een werksessie van een halve dag onderzoeken we wat de beste ervaringen zijn met 'effectieve control in onze wendbare organisatie'. Vanuit een andere focus, namelijk de waarderende kijk, komen we tot de succesfactoren voor (het verbeteren van de) control. De</p>

Appreciative Inquiry bij veranderen: het 4-D model



	<p>bevindingen uit stap 1, de quick scan, zijn het startpunt van het waarderend onderzoek in deze fase. We gaan daarbij in op vragen als:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de beste ervaringen tot nu toe in relatie tot de eerste definiëring uit stap 1? • Wat gaat er nu eigenlijk al goed op dit vlak? • Wat heeft eraan bijgedragen dat het goed ging of gaat? • Wie deed wat met wel effect? • Hoe verhoudt zich dat tot de bevindingen uit de quick scan?
Rol H&DV	<p>Wij bereiden dit gesprek voor en we faciliteren deze werksessie. Wij brengen onze inhoudelijke expertise over control en 3LoD in en we begeleiden het gesprek op basis van de methodiek van AI.</p>
Resultaat	<p>We hebben met de werkgroep een verder geladen en gedragen beeld en een gezamenlijke definiëring over wat de gemeente Haarlem verstaat onder <i>in control</i> zijn in een wendbare organisatie. De bevindingen uit de quick scan zijn aangevuld en aangescherpt en elementen van een doelmatige en doeltreffende werkwijzen, oa. op 3LoD, zijn in beeld. Deze fase geeft – in onze ervaring – ook veel positieve energie en veranderkracht vanuit de werkgroep.</p>

2.2 Fase 2: Verbeelden

Doel	<p>We maken in deze fase voorstelbaar hoe het eruit zou zien als Haarlem ‘in control’ is volgens de definiëring uit fase 1. We geven in deze fase antwoord op de volgende vier deelvragen uit ons onderzoek:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Waar is het leggen van verantwoording het meest gewenst in het dit brede beeld? 2. Hoe kan de samenwerking tussen de afdelingen vanuit dit denken het beste ingericht worden? 3. In hoeverre ondersteunt dit de aanbevelingen van de accountant van shift left naar de eerste lijn? 4. Wat betekent dit voor werking en verantwoordelijkheden van de overige lijnen?
Aanpak	<p>In een werksessie van een dag met de werkgroep gaan we aan de slag met de vraag ‘Stel, we gaan iedere dag werken vanuit de definitie van control die we in de eerste fase vaststelden, hoe zou het er dan uit zien?’. We maken dit heel tastbaar en concreet, met vragen als:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe gedragen mensen zich? • Hoe zijn ze met elkaar in gesprek? • Met wie werken ze samen? • Welke rollen zijn actief? • Waar wordt verantwoordelijkheid afgelegd en aan wie? • Met welke activiteiten houdt de 2e lijn zich bezig en welke verantwoordelijkheden nemen die medewerkers op hun schouders? Waar zie je dat aan? • Hoe zit het met de samenwerking? • Waar gaat de aandacht van managers en leiders naar uit? • Wat zijn de activiteiten waarmee de afdelingshoofden hun dagen vullen? • Op welke momenten in het werk zijn directie en afdelingsmanagers met elkaar in gesprek, wie zit daarbij ook aan tafel? <p>Door concreet te maken hoe ons gedeelde beeld van control er in de praktijk uitziet, weten we waar we aan moeten werken en wat we moeten veranderen.</p> <p>Na deze werksessie voeren we een gesprek met de stuurgroep. Gelijktijdig toetsen de leden van de werkgroep de uitkomsten in hun eigen team om de uitkomsten breder te toetsen. Wij bereiden dit met de werkgroep voor tijdens de bijeenkomst.</p>

Rol H&DV	<p>Wij bereiden de werksessie voor en faciliteren het gesprek. Wij brengen onze inhoudelijke expertise over control en 3LoD in en we begeleiden het gesprek op basis van de methodiek van AI. We zorgen ervoor dat we samen met de werkgroep tot een concreet toekomstbeeld komen en we maken afspraken hoe we dit beeld in de organisatie verder kunnen laden.</p> <p>We bereiden het gesprek met de stuurgroep voor, zodat we de stuurgroep mee kunnen nemen in de opbrengst.</p>
Resultaat	<p>Het resultaat van deze fase is een wenkend perspectief of toekomstbeeld hoe control er in de toekomst concreet uitziet. Daarbij gaan we in ieder geval in op: processen en systemen, afstemming en overleg, gedeelde waarden en overtuigingen (beliefsystemen), formele gedragsregels, kennis en vaardigheden en leiderschap?</p> <p>De uitkomsten uit fase 1 en 2 (het gedeelde en gedragen beeld op control en de invulling van 3LoD daarbinnen) is besproken in de teams van de werkgroep. Daarmee stellen we formeel de visie in overleg met de stuurgroep vast.</p> <p>Dit is de basis voor fase 3 van het onderzoek dat dieper ingaat op de strategie.</p>

2.3 Fase 3: Vormgeven

Doel	<p>De vraag die centraal staat in deze fase van het onderzoek is: 'Als we de visie willen realiseren, wat is dan de kern van wat we moeten veranderen? Waaraan willen we werken?'</p> <p>Doel van deze fase is met elkaar vast te stellen over wat er nodig is om het gewenste beeld van control werkelijkheid te maken. Het geeft invulling aan de strategie. We geven antwoord op de volgende twee deelvragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wat moet ontwikkeld worden in termen van processen en systemen, afstemming en overleg, gedeelde waarden en overtuigingen (beliefsystemen), formele gedragsregels, kennis en vaardigheden en leiderschap? 2. Hoe richten we vervolgens het samenspel in tussen de verschillende rollen en lijnen en hoe geven we samenwerking definitief vorm?
Aanpak	<p>We organiseren een werksessie van een halve dag met de werkgroep. We starten met een presentatie van het toekomstbeeld van control, op basis van de opbrengsten van de gesprekken uit de afdelings-overleggen en de vastgestelde visie van de stuurgroep. Vervolgens maken we de volgende stap: 'Wat is kern van wat er moet veranderen om ervoor te zorgen dat we de visie in praktijk brengen? Wat faciliteert deze visie?'</p>
Rol H&DV	<p>Wij bereiden het gesprek voor en faciliteren de werksessie. We nemen hier nadrukkelijk een expertmatige rol in. Wij brengen onze ervaring in wat er moet gebeuren om control in een wendbare organisatie in te richten. Het perspectief van Simons (Four Levers of Control) nemen wij hierin nadrukkelijk mee. Dit perspectief verwerkten we al in de onderzoeksvragen. Het toekomstbeeld is het uitgangspunt.</p>
Resultaat	<p>Het resultaat van deze fase is dat we de bouwstenen scherp hebben waar de organisatie aan te werken heeft om het gewenste beeld van control realiteit te maken. Deze bouwstenen vormen de basis voor een ontwikkelplan. Dit plan biedt houvast om de verbeteringen die nodig zijn door te voeren. Het maakt helder wat prioriteit heeft en wat op welke fronten moet veranderen. Onderwerpen in het ontwikkelplan zijn o.a.: structuur, processen en systemen, rollen en samenwerking en houding en gedrag. Dit ontwikkelplan stellen we vast in de stuurgroep.</p>

2.4 Fase 4: Verwezenlijken (optioneel)

De methodiek van AI gaat altijd uit van een fase 4, de fase waarin de concrete acties geformuleerd worden om het gewenste resultaat te bereiken, zodat de stap van onderzoeken en ontwerpen naar implementeren gezet kan worden. In dit onderzoek vragen jullie om een rapport met conclusies en aanbevelingen en een richtinggevende visie, zodat jullie kunnen gaan sturen. Daarom is de vraag of het voor jullie in de context van dit onderzoek meerwaarde heeft als wij deze vierde fase van de methodiek uitvoeren. We bieden dit in de offerte dan ook optioneel aan.

Doel	Het doel van de vierde fase is om concrete acties en projecten te verbinden aan de bouwstenen van de ontwikkelagenda. Daarmee bewegen we van onderzoeken en ontwerpen naar implementeren. We geven antwoord op de volgende deelvraag: 'Hoe kan op deze ontwikkeling worden gemanaged, zodanig dat de organisatie in staat is tot een in control statement?'.
Aanpak	Met de stuurgroep hebben we de opbouw van het ontwikkelplan uit fase 3 besproken en vastgesteld. Daar bespraken we al welke eerste onderwerpen de meeste prioriteit hebben, welke acties daarbinnen als eerste opgepakt worden en welke 'kwartiermakers' nodig zijn. Deze fase geeft richting aan het bepalen van de acties die de kwartiermakers in een plan van aanpak kunnen meenemen voor hun deelprojecten. In deze fase geven we antwoord op vragen als: <ul style="list-style-type: none"> • Welke deelprojecten zetten we op en welke activiteiten vallen daaronder? • Waar beginnen we? • Hoe betrekken we anderen? • Wat staat ons nu te doen? • Wie hebben we daarvoor nodig? • Wat is het tijdsplan? • Hoe komen we daar? Hoe maken we dit waar met elkaar?
Rol H&DV	Wij helpen jullie om de verschillende deelprojecten en activiteiten die nodig zijn om het ontwikkelplan uit te voeren, op te stellen. Met jullie samen maken we het mogelijk dat benoemde kwartiermakers, zelfstandig aan de slag kunnen om een plan van aanpak te maken (met een eigen werkgroep/projectgroep) voor hun deelproject. Deze projecten verschillen van omvang en complexiteit, maar verhouden zich allemaal tot (een deel van) het ontwikkelplan. Voor de detailplanning van de aanpak en de implementatie zijn jullie als organisatie primair zelf aan zet. Wij helpen jullie met de opstart van deze fase, omdat we pas willen loslaten als jullie zelf verder kunnen. Wij zorgen voor een goede overdracht van de resultaten van deze fase naar de kwartiermakers en nemen ze mee in wat er van hen verwacht wordt.
Resultaat	Er ligt een concreet en gedragen verbeterprogramma. Hiermee hebben college en directie een aanvullend instrument om te sturen op het in control statement.



STAP 3 – AFRONDING EN OPLEVERING EINDRESULTAAT – SEPTEMBER 2020

In deze laatste fase bundelen wij onze bevindingen tot een handzaam definitief onderzoeksrapport. Belangrijk onderdeel van het rapport zijn de opbrengsten vanuit de werkgroep. De uitkomsten van de werkgroep zullen we gebruiken om ons definitieve advies uit te brengen op de vraag: 'Hoe kan Haarlem met een wendbaar en opgavegericht organisatiemodel het 3LoD-model effectief gebruiken en toepassen?'. Wij hebben de onderzoeksresultaten die dit advies onderbouwen al tussentijds bij u gevalideerd in het werken met de werkgroep in de 4D-fasen. Aan de stuurgroep en de opdrachtgever presenteren wij ons definitieve antwoord op de hoofd-onderzoeksvraag en een oordeel over het advies van de accountant om de shift left te maken.