



**Gemeente
Haarlem**

4 juni 2021

De directie

Directiereactie

Samen meer dan de som der delen

Evaluatie organisatieontwikkeling 2015-2021 door Berenschot

Inhoud

- Waarom deze directiereactie?
- Een woord vooraf
- De context van onze organisatieontwikkeling
- Recente organisatieontwikkelingen
- Hoofdvraag van het onderzoek
- Bevindingen
- Aanbevelingen
- Hoe lezen we als directie dit rapport?
- Inhoudelijk vervolg
- Vervolgproces



Waarom deze directiereactie?

Het evaluatierapport naar onze organisatieontwikkeling is een uitgebreid rapport waarin veel onderwerpen worden aangesneden. Wij vinden het belangrijk om met het delen van het rapport meteen een eerste inhoudelijke reactie te geven en helderheid te scheppen over het vervolg. Dat doen we aan de hand van deze directiereactie.

Deze reactie is een eerste reactie. In de komende periode spreken we in meerdere samenstellingen met mensen door de organisatie heen om ons beeld te verrijken. Aan het einde van deze reactie vind je meer informatie over het vervolgproces, de wijze waarop je mee kunt praten en waar je met je vragen terecht kunt.



Een woord vooraf

We willen de betrokken medewerkers, afdelingsmanagers, OR, beide colleges en externe partners bedanken voor de actieve bijdrage aan het onderzoek naar de organisatieontwikkeling. Uit de actieve en open houding tijdens de gesprekken en in de beantwoording van de enquête blijkt de grote mate van betrokkenheid en loyaliteit. Zonder jullie inzet waren we niet tot het resultaat gekomen dat er nu ligt.

Ook voor het vervolg hebben we elkaar nodig. We hebben er vertrouwen in dat we met elkaar de stappen gaan en kunnen zetten die nodig zijn. Er ligt een grote opgave die we in de komende jaren met elkaar verder vorm gaan geven.



De context van onze organisatieontwikkeling

De omgeving waarin wij als gemeenten werken verandert steeds sneller. Hoe zorgen we ervoor dat we tijdig op deze ontwikkelingen inspelen, zodat we de verbinding met de stad en het dorp blijven houden? Hoe zorgen we ervoor dat we wendbaar en flexibel zijn, en tegelijkertijd fungeren als betrouwbare overheid? Deze vragen stelden we onszelf in 2015 en zijn onverminderd actueel. Het vraagt om een organisatie die kritisch naar zichzelf kijkt en zich telkens aanpast waar nodig. Dit aanpassen is een continue proces en vatten we samen in de term organisatieontwikkeling.

Voorbeelden van onze organisatieontwikkeling zijn de nieuwe missie in 2015, de ambtelijke fusie met Zandvoort en de nieuwe organisatiestructuur in 2018, waarbij de hoofdafdelingen opgeheven werden en er 24 afdelingen ontstonden. Ook werd in die periode gebiedsgericht en programmatisch werken versterkt.

Recente organisatieontwikkelingen

De organisatie is altijd in ontwikkeling. Sommige ontwikkelingen worden ruim van tevoren voorbereid, andere ontwikkelingen zijn een snel en direct antwoord op urgente veranderingen in onze omgeving. De coronacrisis vroeg veel van onze organisatie. We kunnen met trots terugkijken op het afgelopen jaar. Daarbij waren de aanscherpingen van sturing in onze organisatie in de afgelopen periode succesvol. We denken onder andere aan de oprichting van netwerkteams met afdelingsmanagers en directeuren. De directie veranderde van samenstelling en bracht meer samenhang in de eigen portefeuilles. Iedere directeur werd verantwoordelijk voor een domein.

Hoofdvraag van het onderzoek

Eind 2020 is aan Berenschot de opdracht gegeven om onze organisatieontwikkeling in de periode 2015 tot heden te onderzoeken. Deze evaluatie was afgesproken in 2015. Daarnaast wilden wij ook als directie laten onderzoeken of we goed op weg zijn met de recent ingezette aanpassingen in de organisatie.

De hoofdvragen van het onderzoek zijn de volgende:

- Hoe dragen de organisatieontwikkelingen sinds 2015 bij aan de missie om tegelijkertijd wendbaar, slagkrachtig, opgavegericht, betrouwbaar en zorgvuldig te werken aan het realiseren van de maatschappelijke resultaten? Zijn de ingrepen in de organisatie effectief geweest om de missie te realiseren?
- Welke effectieve en belemmerende organisatiepatronen zijn er, hoe worden deze binnen de organisatie ervaren en hoe kan de organisatie versterkt worden in het licht van de missie?

Bevindingen van Berenschot

Afgelopen jaren is veel werk verzet om ons te richten op de maatschappelijke opgaven waar we voor staan. We hebben een weg ingezet waar we op voort kunnen borduren. We zijn een organisatie met professionele, betrokken, werklustige en loyale collega's.

De ingezette organisatieontwikkeling van 2015 is volgens Berenschot nog onvoldoende doorgezet. We missen een gedragen en eenduidige missie, visie en kernwaarden die richting geven. Het is onduidelijk welke balans er is tussen waarden als wendbaar, flexibel, betrouwbaar en zorgvuldig. Die onduidelijkheid helpt niet bij het maken van keuzes.

In de besluitvorming over de inzet op Haarlemse en Zandvoortse opgaven missen we strategische samenhang over afdelingen heen. Om resultaten te bereiken moeten we krachtiger prioriteren. Om te prioriteren zijn richting en heldere coördinatie nodig. In 2018 is de organisatiestructuur gewijzigd. Maar we werken nu nog steeds aan het ontwerpen, implementeren en aanscherpen van de coördinatiemechanismen die nodig zijn om effectief samen te werken. Door het ontbreken van coördinatiemechanismen waarin rollen en taken duidelijk zijn, zijn er veel overleggen. Tot slot ziet Berenschot taaierheid van verandering: we hebben te vaak veranderingen ingezet en niet afgemaakt.

Aanbevelingen van Berenschot

Berenschot geeft diverse handvatten mee om de organisatie te verbeteren. Berenschot heeft de aanbevelingen in brede termen omschreven, zodat ze uitnodigen om deze samen verder vorm te geven.

Er is behoefte aan meer strategische samenhang en een eenduidige missie, visie en doorvertaling naar wat dit betekent voor de organisatie in termen van:

- Cultuur en kernwaarden van alle medewerkers
- Leiderschap
- Organisatiemodel
- Coördinatiemechanismen, omdat geen enkel organisatiemodel perfect is en iedere 'knip' tussen organisatiedelen om 'lijmen' (coördinatie) vraagt, inclusief heldere rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Verhouding, onderlinge werking en verdeling van capaciteit tussen 'vast' en 'flexibel', in twee opzichten:
 - Vaste lijnactiviteiten en flexibele activiteiten in projecten, programma's en gebieden
 - Omvang van de flexibele schil van de organisatie
- Interactie met besturen over stellen van bestuurlijke prioriteiten

Hoe lezen wij als directie dit rapport?

De directie herkent en erkent – ook op basis van onze eigen ervaringen in de praktijk - de analyse, bevindingen en conclusies in het onderzoek. We voelen ons gesteund in de reeds ingezette weg om de sturing en coördinatie van de organisatie te versterken. We realiseren ons tegelijkertijd dat er nog een grote opgave ligt waarvoor we met elkaar aan de lat staan. We nemen dus onze verantwoordelijkheid in het verder doorzetten van het veranderproces: we kiezen de hoofdpogaven en sturen en monitoren daarop. De verdere invulling geven we met elkaar vorm, waarbij we gebruik maken van wat er al is.

De aanbevelingen geven richting maar beantwoorden niet al onze vragen. De openliggende vraagstukken pakken we met elkaar op.

Inhoudelijk vervolg

Op basis van de bevindingen en aanbevelingen hebben we de volgende hoofdpogaven bepaald.

1. Het richtinggevend organisatiekompas
2. Versterken van strategische samenhang in de hele organisatie
3. Domeingestuurde organisatie met netwerkteams
4. Versterken van leiderschap
5. Wisselwerking tussen 'vast' en 'flexibel' verhelderen en versterken
6. Actuele organisatievraagstukken, zoals de invulling van directie- en managementvacatures binnen bedrijfsvoering

1. Het richtinggevend organisatiekompas

Hoe vertalen we de opgaven van buiten naar de organisatie? Wie zijn we als organisatie en welke uitgangspunten en spelregels hanteren we in ons werk voor Haarlem en Zandvoort? We creëren een organisatiekompas dat richting en focus geeft aan ons denken en handelen. Met het kompas geven we kleur aan onze organisatie. Het kompas bevat onze missie, visie en gemeenschappelijke waarden. Het biedt duidelijkheid over wanneer we welke waarden het belangrijkste vinden.

Met het kompas als leidraad voor houding en gedrag kunnen we in teams en als medewerker antwoord geven op de vraag; wat wordt van ons en van mij verwacht? Het kompas helpt om beide besturen afweegbare keuzes te kunnen bieden en leidinggevend bij het prioriteren van werk.

2. Versterken van strategische samenhang in de organisatie

We willen de strategische samenhang en sturing in de hele organisatie versterken. Vanuit strategische samenhang kunnen we ons werk beter prioriteren en stapelen voorkomen. We verwachten dat iedereen verantwoordelijkheid neemt voor het geheel en 'van buiten naar binnen' denkt en handelt.

Dit doen we onder andere door:

- Activiteiten van zowel de lijn als projecten, programma's en gebieden nadrukkelijker koppelen aan bestuurlijke en organisatiebrede opgaven
- Netwerkteams zetten in op regie en samenhang van strategische opgaven
- Versterken van directie- en bestuursondersteuning in de verbinding tussen bestuur en organisatie.
- Inrichten van een Netwerkteam Concernstaf (afdelingen Bestuur en Communicatie, Concerncontrol, Programma- en Gebiedsmanagement en HRM)

3. Een domeingestuurde organisatie met Netwerkteams

- We bestendigen de ontwikkeling naar een domeingestuurde organisatie met netwerkteams. Er komt geen nieuw organisatiemodel. Wel werken we verder aan het versterken van coördinatiemechanismen, waarin taken, rollen en verantwoordelijkheden goed afgebakend worden. Voorbeelden van coördinatiemechanismen zijn portfoliomanagement in het fysiek domein, het i-portfoliomanagementproces en ketenregie in het sociaal domein.
- De netwerkteams, die bestaan uit een directeur en afdelingsmanagers worden bestendigd als effectief coördinatiemechanisme over afdelingen heen. Zij zorgen onder andere voor regie op strategische en afdelingsoverstijgende opgaven.
- Netwerkteams worden ingericht op basis van opgaven en samenhang in domeinen. De werking, samenstelling en ondersteuning van de netwerkteams wordt verder uitgewerkt.

4. Investeren in leiderschap en leidinggeven aan verandering

De verandering van onze organisatie is een voortdurend gesprek tussen medewerkers en leidinggevenden. Wat verwachten we van iedere medewerker in houding en gedrag, wat is daarvoor nodig, hoe word je ondersteund? En wat mag iedere medewerker van de leidinggevende verwachten? Om leidinggevenden in staat te stellen om leiding te geven aan de veranderende organisatie investeren we in:

- Een leiderschapsprofiel, dat aansluit bij het organisatiekompas en helder is over wat wordt verwacht. We bieden hulp bij ontwikkeling naar het profiel.
- Ontwikkeling van leidinggevenden in een leiderschapsprogramma, in lijn met de ingezette organisatieontwikkeling en het organisatiekompas.
- Frequent in gesprek over hoe leidinggevenden samen sturen op de organisatieontwikkeling en hierover communiceren met medewerkers.

5. Wisselwerking tussen 'vast' en 'flexibel' verhelderen en versterken

Een substantieel deel van het werk van onze organisatie is 'vast' werk dat plaatsvindt binnen lijnafdelingen. Tegelijkertijd verwachten we dat onze organisatie ook wendbaar kan inspelen op veranderende opgaven zoals nieuwe wetgeving of bestuurlijke koerswijzigingen: nieuwe vraagstukken die in de stad of het dorp zijn ontstaan. Daarvoor willen we niet steeds reorganiseren, dus kiezen we sinds 2015 steeds vaker voor flexibele inzet van projecten en programma's.

De verhouding en wisselwerking tussen 'vast' en 'flexibel' is in meerdere opzichten nog steeds niet goed uitgewerkt en in balans. Dit gaat ten koste van de wendbaarheid, slagkracht en resultaten die we juist willen realiseren. Daarom maken we aan de hand van bestuurlijke opgaven en het organisatiekompas expliciet bij welke activiteiten we kiezen voor organisatie in een lijnafdeling, en wanneer in een project of programma. Bij die keuze prioriteren we capaciteit en middelen. Ook brengen we beschikbare capaciteit en omvang van werk met elkaar in balans.

Ook binnen de lijnafdelingen besteden we meer aandacht aan geplande activiteiten en ruimte voor 'ad hoc', actuele vraagstukken. En we doen uitspraken over de omvang van de flexibele schil van medewerkers, gegeven de aard van het werk. Wat we verstaan onder vast en flexibel en op welke wijze we dit tot uitvoering brengen, werken we nader uit.

Vervolgproces

Met deze eerste directiereactie voeren we in de week van 7 juni gesprekken met afdelingsmanagers, beide colleges, de OR en is er een webinar voor de hele organisatie. Ook worden beide raden geïnformeerd en is er een management forum voor alle leidinggevenden.

Na de week van 7 juni wordt iedereen uitgenodigd voor duidingsessies. In deze sessies gaan we in gesprek over het rapport en onze reactie. Informatie hierover volgt via Insite en afdelingsmanagers.

Op basis van deze gesprekken verrijken we onze ideeën over de grootste opgaven en maken we een plan van aanpak. Wij maken uiteraard gebruik van het werk dat al gedaan is; niet alles hoeft opnieuw uitgevonden te worden. We pakken door. Ook plannen we evaluatiemomenten om te reflecteren op de stappen die we zetten.

Vragen?

Naar aanleiding van de gesprekken in de week van 7 juni maken we een Q&A waarin we veelgestelde vragen beantwoorden. Aanvullend kun je ons bereiken voor vragen en opmerkingen via het volgende mailadres:

Organisatieontwikkeling@haarlem.nl

