

Bijlage 1 Update programma organisatieontwikkeling

Inleiding

In mei 2021 is het onderzoeksrapport van Berenschot 'Samen meer dan de som der delen' opgeleverd met een evaluatie van eerder ingezette organisatieontwikkelingen. Uit deze evaluatie is een advies voortgekomen dat vertaald is naar het programma organisatieontwikkeling dat in september 2021 van start is gegaan. In het programma staat de volgende vraag centraal:

Op welke wijze kunnen we onze organisatie verbeteren om te voldoen aan de maatschappelijke opgave van beide gemeenten, nu en in de toekomst?

Het doel van het programma is om de slagkracht van de organisatie te vergroten zodat deze zich maximaal kan richten op het verwezenlijken van de ambities van beide Raden en colleges. Een organisatie die zowel haar gemeentelijke uitvoeringstaken naar behoren vervult als inspeelt op maatschappelijke opgaven en daarin samenwerkt met stad en dorp.

In opdracht van de gemeentesecretaris/algemeen directeur en in nauwe samenwerking met de directie wordt er door het programmamanagement gewerkt aan verbetering van de slagkracht van de organisatie. Er wordt in de komende 2-3 jaar ingezet op:

1. Een organisatiekompas met een heldere missie, visie en heldere kernwaarden
2. Een leiderschapsprogramma om de rol van leidinggevenden te verstevigen en te verduidelijken en daarmee de sturing op de organisatie te verbeteren
3. Verduidelijking van de rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie, waaronder de rol van netwerkteams om de strategische samenhang en afdelingsoverstijgende samenwerking te verbeteren
4. Verbeteren van de strategische samenhang in de organisatie om te kunnen sturen op bestuurlijke prioriteiten
5. Verhouding vaste / flexibele opgaven: een uitwerking van hoe operationeel capaciteit in te zetten op zowel lopende zaken als programma's, beter te prioriteren en tijdig te escaleren om de slagkracht te vergroten

1. Tijdlijn en aanpak

De vijf hoofdopgaven zijn in juli 2021 vertaald naar een plan van aanpak tot december 2021. Hieronder is de tijdlijn met de aanpak op hoofdlijnen te vinden. Deze tijdlijn en aanpak zijn op 30 september 2021 afgestemd met de OR/LO. Het vervolg is dat er een nieuw plan van aanpak gemaakt wordt wanneer het huidige plan van aanpak is afgerond.



2. Stand van zaken per hoofdpogave

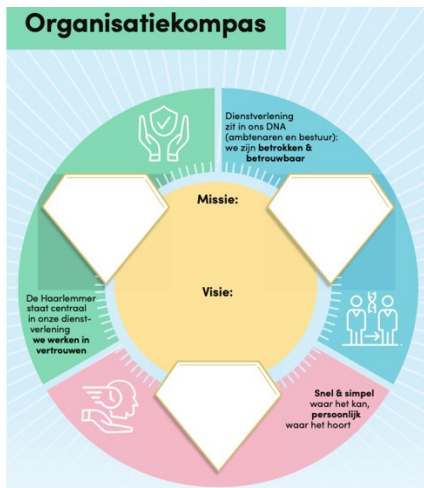
Hieronder wordt de stand van zaken per hoofdpogave kort toegelicht. De hoofdpogaven zijn nauw met elkaar verbonden: door tegelijkertijd te werken en resultaten te behalen binnen de vijf hoofdpogaven wordt recht gedaan aan de complexiteit van het verandervraagstuk dat er ligt.

2.1 Een organisatiekompas

In januari 2022 wordt een nieuw organisatiekompas gelanceerd. Dit organisatiekompas bevat een nieuwe missie, visie, organisatiewaarden en [uitgangspunten van dienstverlening](#). De nieuwe waarden zijn op 26 oktober 2021 gelanceerd: Open, Betrokken en Gedreven. Met dit organisatiekompas wordt de sturing in de organisatie beter gericht, waardoor er een betere dienstverlening geboden kan worden aan inwoners, partners en bezoekers en er een betere invulling gegeven wordt aan de politieke koers. Het vormt de basis om de organisatie op in te richten en processen te organiseren, te sturen op gewenst gedrag, en om op terug te vallen bij het nemen van complexe besluiten die buiten de reguliere structuren en processen vallen.

De kern van een overheidsorganisatie





De uitgangspunten van dienstverlening worden geïntegreerd in het organisatiekompas. Dit vormt de basis van hoe we ons als medewerker van de gemeente gedragen in onze dienstverlening. De organisatiewaarden omschrijven welke organisatie de dienstverlener nodig heeft om het werk goed uit te kunnen voeren en waarmee ruimte geboden wordt om te voldoen aan de politieke opgaven. Ze geven richting aan hoe we werken om onze missie te bereiken. De missie en visie worden momenteel vastgesteld en maken concreet waar we als organisatie voor staan en waar we voor gaan. In de totstandkoming van het organisatiekompas wordt nauw samengewerkt met het programma dienstverlening.

In het volgende plan van aanpak wordt de definitieve lay out, de lancering en de implementatie van het organisatiekompas verder uitgewerkt. Dit zal ook een belangrijk onderwerp zijn dat aan bod komt in het leiderschapstraject dat verder wordt toegelicht bij 2.2

2.2 Versterken van leiderschap

De ambitie van het programma organisatieontwikkeling is om toe te werken naar een heldere (in)richting, sturing en identiteit van onze organisatie zodat beide besturen beter bediend worden en de dienstverlening naar inwoners, partners en bezoekers verbetert. Afdelingsmanagers en teammanagers hebben een cruciale rol in het laten slagen van deze ambitie. Daarom is er behoefte aan een programma Leiderschap & Organiseerontwikkeling. In november 2021 wordt een aanbesteding gedaan zodat er in februari 2022 gestart kan worden met een leiderschapsprogramma voor afdelingsmanagers en teammanagers.

We hebben behoefte aan leiders die erin slagen veranderingsprocessen goed te organiseren en te sturen, en hun weg te vinden in de veelheid van belangen. Om zo leiding te geven dat er een samenwerkingsproces kan ontstaan waarin alle afdelingen gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de effectiviteit en de verdere ontwikkeling van de organisatie. Leiders die in staat zijn invulling en uitvoering te geven aan de wensen van beide besturen en hierin verwachtingen kunnen managen, met een zorgvuldige afweging van enerzijds de bestuurswensen en anderzijds wat realistisch van de organisatie verwacht kan worden. Waarbij er wordt samengewerkt, en richting, sturing en prioritering geboden wordt aan de eigen organisatieonderdelen. De samenwerking kenmerkt zich door de nieuwe waarden open, gedreven en betrokken. Conflicten, belangentegenstellingen en dilemma's worden besproken, op professionele wijze en op de meest passende plek. Leiders die in staat zijn om te reflecteren op eigen gedrag, zelfinzicht hebben en blijven ontwikkelen en in staat zijn om oude patronen te doorbreken.

2.3 Verduidelijken van de rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie

We werken als eerste stap een duidelijke omschrijving van de rol van de netwerkteams. De gemeente Haarlem werkt met netwerkteams om sturing te geven aan het besluitvormingsproces en om de samenhang van acties binnen domeinen te waarborgen. Een heldere organisatiestructuur bevordert rolduidelijkheid en het nemen van verantwoordelijkheid. Met het verduidelijken van de rol van de netwerkteams, die bestaan uit afdelingsmanagers en het directielid werkzaam binnen een domein, wordt daarmee een eerste stap gezet. De werking van de huidige netwerkteams wordt vergeleken en een analyse gemaakt om vast te stellen wat waar beter kan en hoe een eenduidige

aanpak eruit kan zien. Vanuit deze analyse en inrichting wordt verder gekeken of en welke onderdelen in de organisatie van de besluitvorming verdere verduidelijking behoeven.

2.4 Versterken van strategische samenhang in de organisatie

We zetten een eerste stap om de strategische samenhang in de organisatie te versterken door toe te werken naar een directiejaaragenda voor 2022. Deze jaaragenda is richtinggevend en helpt in het prioriteren van de veelheid aan opgaven waar de organisatie voor aan de lat staat. Dit werkt bijvoorbeeld ook door in het verlagen van de werkdruk en in het behalen van resultaten doordat er meer focus is op de vastgestelde prioriteiten. Naast de totstandkoming van de jaaragenda wordt ook aandacht besteed aan de implementatie ervan.

2.5 Verhouding vaste / flexibele opgaven

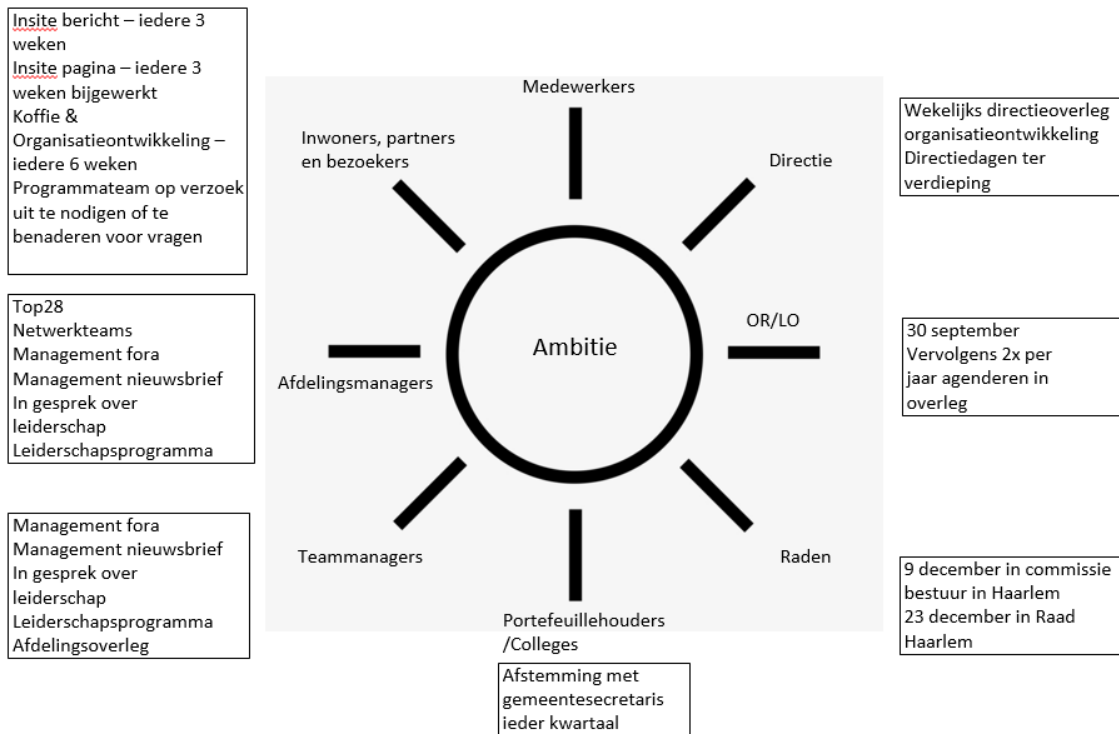
De gemeente heeft de verantwoordelijkheid om bepaalde uitvoeringstaken te realiseren, denk aan de uitgifte van paspoorten. Daarbij komen maatschappelijke opgaven, waarin een bepaalde mate van flexibiliteit verwacht wordt, denk bijvoorbeeld aan corona waarbij op korte termijn diverse landelijke- en lokale maatregelen geïmplementeerd moeten worden. Een organisatie heeft behoefte aan stabiliteit en innovatie, waarbij we in deze projectlijn onderzoeken welke organisatievorm daar passend bij is. Door scherp te kijken naar de verhouding vast en flexibele opgaven en dit te vertalen naar capaciteit en juist prioriteren kan de slagkracht van de organisatie vergroot worden. Deze projectlijn wordt nader uitgewerkt in het volgende plan van aanpak.

3. Samenhang met andere programma's en projecten

Er zijn een aantal ontwikkelingen in de organisatie die als bouwstenen dienen voor het realiseren van de hoofdoggaven. Het programma dienstverlening werkt aan het verbeteren van de dienstverlening van beide gemeenten. In het sociaal domein wordt gewerkt volgens het principe 'werken vanuit de bedoeling' en is de implementatie van de Omgevingswet onder andere bedoeld om het principe 'ja, tenzij' toe te passen. De gemeente werkt actief aan de bewustwording van het belang van een toegankelijke en inclusieve samenleving. Ook is de organisatie bezig met het implementeren van data gedreven werken. Waarbij data ons in staat stellen om beleids- en operationele keuzes te onderbouwen, effecten te volgen en om dat ook doelmatig te doen. Vanuit de digitale transformatie wordt gewerkt aan het optimaliseren van de techniek en het digitale dienstverleningskanaal (website, webformulieren, MijnHaarlem). Mede door corona wordt de vraag onderzocht hoe we in de toekomst werk gaan vormgeven, al dan niet hybride. Met strategisch personeelsbeleid kan er beter gestuurd worden op nieuwe eisen die aan medewerkers worden gesteld en op de manier waarop het werk wordt georganiseerd. Hiermee werken we ook aan onze ambitie om een goede, aantrekkelijke en innovatieve werkgever te zijn, waarmee onder andere jong talent behouden blijft. Opvolging van de aanbevelingen uit het 213a onderzoek naar de Three Lines of Defense ([2021/372949](#)) wordt, zoals in de directiereactie aangegeven, betrokken in de verschillende sporen van het programma organisatieontwikkeling. Al deze ontwikkelingen raken elkaar.

4. Betrekken van stakeholders

Een organisatieverandering kan alleen bereikt worden als dit in samenspraak en nauwe verbinding tot stand wordt gebracht. Er wordt daarom veel belang gehecht aan het betrekken van alle stakeholders die de effectiviteit van de interne organisatie beïnvloeden en baat hebben bij een beter functionerende organisatie. Hieronder wordt toegelicht op welke wijze stakeholders geïnformeerd en betrokken worden. Per hoofdoggave vindt er aanvullend communicatie plaats en wordt bepaald welke groepen actief participeren.



5. Meten is leren

Met het programma organisatieontwikkeling beogen we een verandering in de organisatie. Zoals genoemd doen we dit in nauw contact met stakeholders en bestaande en toekomstige programma's en projecten waar versterking plaats kan vinden. Aanvullend zijn we op zoek naar meetbare informatie om de voortgang te monitoren en daarmee bij te kunnen sturen. Hoe we dit gaan doen wordt momenteel voorbereid en verder vormgegeven in het volgende plan van aanpak.

Het vervolg

Met deze informatienota en de bijlage wordt u geïnformeerd over de start van het meerjarige traject organisatieontwikkeling.. Het vervolg krijgt op dit moment verder vorm. Terwijl er uitvoering gegeven wordt aan de plannen, zijn er meerdere contactmomenten in de organisatie waarin gespiegeld wordt of we op de juiste weg zitten. Plannen kunnen op deze manier aangepast worden terwijl we bezig zijn. Door telkens te werken met een vooruitblik van ongeveer een half jaar blijven we flexibel en kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. De raad zal regelmatig op de hoogte gebracht worden van de vorderingen in het traject.