

Samenspel

Delfland op weg naar de toekomst



Inhoud	2
<i>Deel I: Samenspel – Delfland op weg naar de toekomst</i>	3
1 Inleiding	3
2 Uitgangspunten voor de veranderopgave	4
2.1 Missie, visie en strategie	4
2.2 Rolverdeling bestuur en ambtelijke organisatie	4
2.3 Taken van de organisatie	4
3 Huidige situatie: beeld van de organisatie op hoofdlijnen	6
4 De gewenste verandering	8
4.1 Toekomstbeeld	8
4.2 Verbetering op drie thema's	8
4.2.1 Cultuur –Delfland werkt als één team aan een topprestatie	8
4.2.2 Werkprocessen – samen aan zet voor een optimaal werkproces	9
4.2.3 Sturing – logische sturing en rolverdeling	10
5 Hoe gaan we dat doen (Aanpak op hoofdlijnen)	11
5.1 Stapsgewijze verandering	11
5.2 Met elkaar	11
5.3 Rol van de OR	11
5.4 Communicatie	11
5.4.1 Algemeen	11
5.4.2 Specifiek per doelgroep	12
<i>Deel II Topstructuur</i>	13
6 Aanpassing topstructuur	13
6.1 De huidige situatie	13
6.2 Beoogde topstructuur	14
6.3 Proces	15
6.3.1 Functieprofiel	15
6.3.2 Tijdpad	15
6.3.3 Sociaal statuut	15
6.4 Vervolgstappen	15
6.5 Kosten	16
6.6 Communicatie	16

Deel I: Samenspel – Delfland op weg naar de toekomst

1 Inleiding

Het Hoogheemraadschap van Delfland is volop in ontwikkeling. Vanzelfsprekend is Delfland in de ruim 700 jaar van zijn bestaan altijd in ontwikkeling geweest, maar vandaag de dag gaan de ontwikkelingen in de omgeving waarin Delfland werkt sneller dan ooit.

Om te beginnen is er de fysieke ontwikkeling, de verandering van het klimaat. Zonder hier in detail op in te gaan, moge duidelijk zijn dat klimaatadaptatie voor Delfland, als een van de meest verstedelijkte waterschappen van Nederland, nu al een grote opgave is. Daarnaast is er de nadrukkelijke opgave om de KRW-doelen te realiseren, hetgeen in een sterk verstedelijkte omgeving, met bovendien het grootste aaneengesloten kassentuinbouwgebied van Europa, ook een ingewikkelde opgave is.

Delfland is zich ervan bewust dat deze grote opgaven nog veel meer dan voorheen in samenwerking met de partners in de omgeving ter hand genomen moeten worden, waarbij de maatschappelijke vraagstukken centraal staan, en niet de eigen afgebakende taakopvatting van welke overheidsorganisatie dan ook. Ontwikkelingen als de implementatie van de nieuwe Omgevingswet zijn hier een krachtig voorbeeld van.

Om deze uitdagingen met succes het hoofd te bieden, heeft het dagelijks bestuur van Delfland de secretaris-directeur bij zijn aantreden, najaar 2017, gevraagd zijn visie op de organisatie in beeld te brengen en op basis van zijn bevindingen waar nodig verbeterstappen in de organisatie in gang te zetten.

Deze vraag was mede gebaseerd op eerdere quickscan-analyses van de organisatie en de (bestuurlijke) aansturing, waarin werd geconstateerd dat hierin waarschijnlijk verbetering mogelijk zou zijn.

Om deze opdracht goed vorm te kunnen geven is de secretaris-directeur bij zijn aantreden gestart met een inwerkprogramma om een goed beeld te krijgen van Delfland. Daarnaast heeft hij de tijd genomen om te kijken, te luisteren, te vragen en te analyseren. Het beeld dat daaruit naar voren komt is het startpunt voor de verandering.

In het eerste deel van deze notitie wordt bij verschillende aspecten van de veranderopgave stil gestaan. Daarbij wordt geschetst waarom de verandering noodzakelijk is en wat het toekomstbeeld (visie op de organisatie) is waar we graag naar toe willen werken.

Ook wordt in dit deel globaal ingegaan op de stappen die in dit verandertraject gezet gaan worden, waarbij gekozen wordt voor een stapsgewijze aanpak, die bestaat uit twee sporen: Spoor 1 is het doorvoeren van een aantal aanpassingen in de organisatiestructuur. Binnen dit spoor wordt begonnen met het inrichten van een nieuwe topstructuur. Deze wordt in het tweede deel van deze notitie nader uitgewerkt voor besluitvorming.

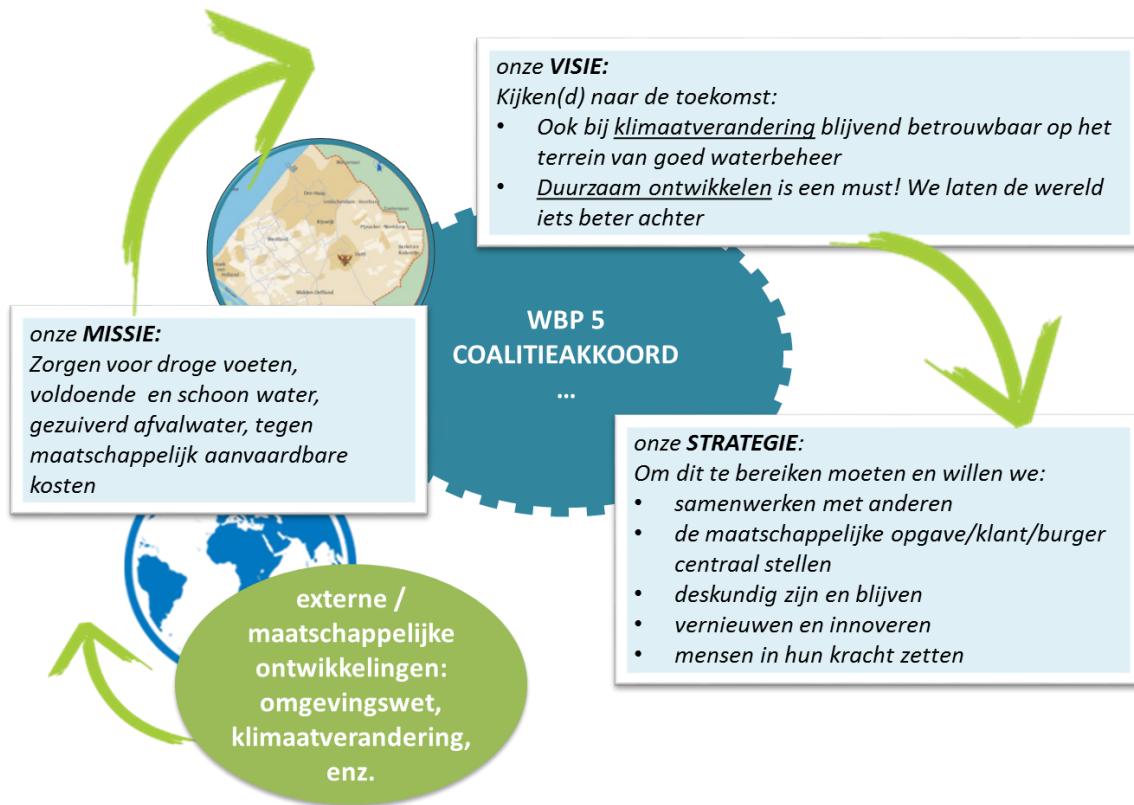
Nadat een aanpassing van de topstructuur is doorgevoerd zullen ook aanpassingen in de (team)indeling van de organisatie worden doorgevoerd. Hier wordt in deze notitie nog geen verdere uitwerking aan gegeven.

Spoor 2 bestaat uit het (verder) verbeteren van de dagelijkse werkprocessen en de organisatiecultuur van Delfland aan de hand van zes speerpunten die op basis van de observaties en analyse van de secretaris-directeur zijn gekozen. De speerpunten worden in deel I van deze notitie benoemd en ook wordt globaal de stapsgewijze aanpak van dit deel van het verbetertraject beschreven.

2 Uitgangspunten voor de veranderopgave

De onderstaande uitgangspunten zijn leidend bij het vormgeven van het verandertraject. Ze geven richting aan dit traject, waarin bewust niet alles al van tevoren tot in detail is uitgewerkt.

2.1 Missie, visie en strategie



Onze missie is niet nieuw. De visie laat zien dat de opgaven waar we voor staan, complexer zijn geworden. Bovendien verandert ook onze omgeving, zodat het noodzakelijk is om onze strategie (de manier waarop we invulling geven aan onze missie en visie) bij te stellen.

2.2 Rolverdeling bestuur en ambtelijke organisatie

Een heldere rolverdeling en rolvast optreden zijn noodzakelijk om als organisatie effectief te opereren. Die rolverdeling geldt niet alleen binnen de ambtelijke organisatie, maar ook in de samenwerking met het dagelijks bestuur.

Het bestuur **bestuurt**, het topmanagement **stuurt** en de tactisch-operationele laag **stuurt aan**.

Dat betekent dat het bestuur beleid vaststelt, richting geeft (strategisch en op hoofdlijnen) en de begroting vaststelt. Het topmanagement geeft richting, strategisch en tactisch, en stelt kaders en randvoorwaarden. De tactisch-operationele laag ten slotte heeft de dagelijkse leiding (hands-on) en richt zich op de ontwikkeling van de medewerkers.

2.3 Taken van de organisatie

De taken van Delfland hebben niet allemaal hetzelfde karakter. Er is een onderscheid te maken tussen ontwikkeltaken en uitvoeringstaken. Voor een ontwikkeltaak is een andere manier van sturen en uitvoeren nodig om een goed product te krijgen dan voor een uitvoeringstaak.

Om alle werkzaamheden doelgericht (effectief) uit te kunnen voeren, ligt de focus bij de uitvoeringstaken op bedrijfsmatige aspecten en bij de ontwikkeltaken op de bestuurlijke besluitvorming.

De bijbehorende kwaliteitsparameters zijn op hoofdlijnen samengevat in de onderstaande tabel.

Uitvoeringstaken	Ontwikkeltaken
• Focus op bedrijfsmatige aspecten	• Focus op bestuurlijke besluitvorming
• Kwaliteit van de productie	• Kwaliteit van de advisering
• Betrouwbare overheid	• Integraal, met keuzeruimte
• Klantgericht	• Efficiënt
• Efficiënt	

Hierbij wordt opgemerkt dat ‘efficiënt’ voor de uitvoeringstaken een andere invulling kent dan voor de ontwikkeltaken: voor de uitvoeringstaken gaat het over bedrijfsmatige efficiëntie; een werkproces dat is georganiseerd op basis van heldere resultaatafspraken en performance indicatoren. Voor de ontwikkelingstaken gaat het bij efficiëntie vooral over adviezen die bestuurlijk meteen bruikbaar zijn, over doelmatige afstemming, etc.

3 Huidige situatie: beeld van de organisatie op hoofdlijnen

In dit hoofdstuk wordt puntsgewijs het huidige beeld van de organisatie beschreven, gebaseerd op de observaties en analyse van de secretaris-directeur.

Aan het eind van dit hoofdstuk wordt dit beeld in het perspectief geplaatst van eerdere observaties en veranderingen in de afgelopen periode.

- *Deskundige organisatie met drive en vakmanschap*

Er is veel deskundigheid in huis en er werken veel gedreven mensen bij Delfland. Het is belangrijk dat te koesteren.

Wel zijn kennisbehoud en professionalisering zorgpunten, in het bijzonder omdat in de organisatie sprake is van vergrijzing, veel tijdelijke contracten en veel inhuur op sleutelfuncties.

Binnen Delfland bestaan veel mogelijkheden om (al dan niet tijdelijk) andere werkzaamheden op te pakken, maar er is weinig doorgroei vanuit de organisatie naar managementfuncties. Ook zitten veel mensen lang op dezelfde plek, zonder dat heel bewust met loopbaanontwikkeling wordt omgegaan.

Om met deze zorgpunten aan de slag te gaan is een strategisch personeelsmanagement een must. Dit is op dit moment echter nog in opbouw,

- *Van buiten naar binnen werken begint echt op gang te komen en moet verder worden versterkt*

We moeten staan voor de verantwoordelijke taak die we hebben. En we moeten dat doen in een tijd waarin de wereld om ons heen verandert en waarbij iedere publieke organisatie onder het maatschappelijke vergrootglas ligt: zijn we wel efficiënt en effectief genoeg? Op dat gebied is onze organisatie aardig op weg. Aan de voorkant acteert Delfland volop in samenwerkingsverbanden en werkt Delfland samen vanuit belangen naar een oplossing die voor iedereen werkt. Het is wel zaak dat de hele organisatie is aangesloten op die ontwikkeling. Zodat we voorkomen dat er een organisatie in twee snelheden (en misschien wel twee werelden) ontstaat.

- *Ontwikkeltaken en uitvoeringstaken vragen verschillende werkwijze en sturing*

Ontwikkeltaken richten zich op het vormgeven in gang zetten van nieuwe beleidsontwikkelingen, bestuurlijke wensen en nieuwe ambities. Dit betekent een kort cyclische interactie tussen bestuur en organisatie en het goed vertalen van signalen van buiten. Uitvoeringstaken vragen om een bestuurlijke kaderstelling vooraf, werken als klantgericht overheidsbedrijf en een bedrijfsmatige aansturing op basis van heldere resultaatverplichtingen. Dit heldere onderscheid in de manier van sturen en werken ontbreekt veelal in de huidige situatie.

Het belang van samenwerken in de keten wordt overigens onderkend (denk bijvoorbeeld aan assetmanagement), maar de invulling daarvan staat deels nog in de kinderschoenen.

- *Sector- en portefeuille- overstijgende sturing komt moeizaam van de grond; zowel bestuurlijk als ambtelijk.*

Veel opgaven van Delfland zijn sector- en/of portefeuille-overstijgend, maar de sturing daarop is nog niet goed geregeld: de formele bevoegdheden van DMT-leden liggen binnen de eigen sector en integrale strategische sturing en kaderstelling op inhoud en proces vinden weinig plaats. De doelverantwoordelijkheid is laag in de organisatie belegd, en de rol van het DMT in het gehele werkproces is onvoldoende helder. Geregeld beperkt deze zich tot een escalatieniveau (achteraf).

De organisatie ervaart voor portefeuille-overstijgende zaken niet altijd integrale en collegiale sturing vanuit het dagelijks bestuur.

Sector- en portefeuille overstijgende sturing is gezien de integrale maatschappelijke opgaven waar Delfland voor staat echter cruciaal en zal dan ook versterkt moeten worden.

Op dit moment wordt hierbij veelal gekozen voor programmamanagement, waarbij echter de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van programmamanagers, teamleiders en andere betrokkenen onvoldoende effectief zijn georganiseerd.

- *Rolverdeling tussen bestuur en organisatie is onvoldoende helder*

Voor een effectieve organisatie is een heldere rolverdeling tussen organisatie en bestuur wezenlijk (zie ook paragraaf 2.2). Deze is bij Delfland onvoldoende aanwezig. De lijnen tussen portefeuillehouders en de organisatie zijn kort en afstemming op het juiste niveau is niet voldoende geborgd. De schakelfunctie tussen bestuur en organisatie moet kortom verbeterd worden, waarbij op strategisch niveau een rol is weggelegd voor het gehele topmanagement.

Rolvast zijn betekent ook dat je echt van elkaar op aan moet kunnen. Kwalitatief goede advisering (aan ambtelijke top en bestuur) en goede stukken voor de besluitvorming zijn daarbij essentieel. Op dit moment is de kwaliteit van de advisering echter nog niet altijd voldoende en daarom is het belangrijk daarin te investeren.

- *Familiecultuur, die professionaliteit in de weg kan staan.*

Bij Delfland bestaat een echte ‘familiecultuur’, met de nodige positieve, maar ook minder negatieve aspecten kent. Positief zijn de zorgzaamheid voor elkaar en het feit dat mensen erop gericht zijn harmonieus met elkaar om te gaan. De familiecultuur zorgt echter ook voor conflict mijdend gedrag, praten over elkaar in plaats van met elkaar, moeite om elkaar aan te spreken etc.

Een specifiek en cruciaal issue, dat mogelijk mede veroorzaakt is door de familiecultuur, is het te beperkte veiligheidsbewustzijn binnen Delfland. Er is nog geen sprake van een professionele veiligheidscultuur, waarin veilig werken voorop staat en elkaar daarop aanspreken vanzelfsprekend is.

Tot slot wordt opgemerkt dat sommige van deze observaties in het verleden al eerder zijn gedaan en dat er ook stappen zijn gezet om tot verbetering van de organisatie te komen. Door het ontbreken van integrale inhoudelijke strategische sturing, de veelheid aan rolhouders en verkaveling van verantwoordelijkheden heeft dit echter niet in voldoende mate tot resultaat geleid; verkokering van de sturing en sectoraal denken zijn ook vandaag de dag aspecten die flinke verbetering behoeven.

Het feit dat veranderen in het verleden kennelijk herhaaldelijk weerbarstig is gebleken, brengt naar voren dat de organisatiecultuur bij Delfland hierin waarschijnlijk ook een belangrijke rol speelt. Een verandering zal dus zeker niet alleen een verandering in structuur, inhoudelijke kwaliteit en werkproces moeten zijn, maar ook moeten focussen op een verandering in houding en gedrag van alle mensen bij Delfland.

4 De gewenste verandering

In dit hoofdstuk wordt de gewenste verandering beschreven, gebaseerd op de verbeterpunten die voortkomen uit de observaties in hoofdstuk 3. In paragraaf 4.1 wordt het wensbeeld voor Delfland in de toekomst kort geschetst en in paragraaf 4.2 worden de benodigde verbeterstappen geordend binnen drie thema's en nader toegelicht.

4.1 Toekomstbeeld

Bij Delfland gaan veel dingen goed. Er is veel om te koesteren, en ook het nodige te verbeteren om een effectieve, omgevingsgerichte, efficiënte overheidsorganisatie te worden.

Die overheidsorganisatie kenmerkt zich op de volgende punten:

- We zijn **gefocust op** het realiseren van onze **maatschappelijke doelen**. Ook bij een veranderende omgeving (klimaatverandering, maatschappelijke context) blijven we een betrouwbare waterbeheerder waar de maatschappij op kan rekenen.
- We zijn ons **100% bewust van de omgeving en flexibel** om in te spelen op veranderingen
- De **sturing van de organisatie is slank en logisch**, en sluit aan bij het type werk. Sturen wordt **kaders stellen en ruimte geven**.
- De **samenwerking met het bestuur is uitstekend**
- Mensen krijgen **veel ruimte** en nemen **verantwoordelijkheid**. **Samen** met collega's
- Managers en medewerkers tonen **leef** om te besluiten **en sensitiviteit** om te verbinden en anderen te betrekken
- We rekenen elkaar niet af op fouten, en **leren elke dag!**
- **Teamgevoel is de drager van onze cultuur**: respect voor elkaar, voor elkaar door het vuur gaan en samen gaan voor de gouden medaille!

4.2 Verbetering op drie thema's

Op basis van de bevindingen van de secretaris-directeur en de eerdere analyses worden binnen drie hoofdthema's verbeteringen in gang gezet. Deze drie thema's zijn:

1. Cultuur,
2. Werkprocessen, en
3. Sturing.

Binnen deze drie thema's zijn in totaal zes speerpunten van verandering benoemd. De thema's worden weliswaar afzonderlijk van elkaar benoemd, ze hangen nauw met elkaar samen en ondersteunen daarmee elkaar in het toewerken naar het Delfland van de toekomst.

4.2.1 Cultuur –Delfland werkt als één team aan een topprestatie

De transitie van een familiecultuur naar een teamcultuur staat voor het samen, als één Delfland, gaan voor de topprestatie. Daarbij is het belangrijk dat we ons realiseren dat cultuur de resultante is van gedrag van de mensen in de organisatie. Het gaat dus om een verandering van gedrag. Gedrag waarbij iedereen zich verantwoordelijk voelt voor het gezamenlijke resultaat, en waarbij hij of zij ook echt verantwoordelijkheid neemt voor de eigen bijdrage. Deze teamcultuur loopt daarmee door de gehele organisatie en is een belangrijke rode draad in de gehele organisatieontwikkeling.

Heel belangrijk daarbij is de manier waarop we met elkaar omgaan: we willen ons ontwikkelen tot een organisatie met een *just culture*. Dat betekent dat fouten maken mag, dat we elkaar op een respectvolle manier aanspreken als zaken niet goed gaan en dat we elke dag leren en verbeteren.

Binnen dit thema kiezen we twee specifieke speerpunten, namelijk strategisch personeelsmanagement en een professionele veiligheidscultuur.

Strategisch personeelsmanagement

Strategische personeelsmanagement is een belangrijk onderdeel van een doelgerichte organisatie met een professionele werkcultuur. Immers, het personeel vormt het hart van de organisatie en zeker met het oog op het steeds schaarser worden van gekwalificeerd personeel is het cruciaal dat mensen op de juiste plek zitten en zich kunnen ontwikkelen. Dit is niet alleen van belang voor het realiseren van de maatschappelijke doelen waar we voor staan, maar ook om een gewaardeerd werkgever te blijven, die mensen weet te binden en waar mensen met een diverse achtergrond graag werken, zodat Delfland een goede afspiegeling is van de maatschappij waarin wij functioneren.

Strategisch personeelsmanagement kan een belangrijke bijdrage leveren aan de transitie die we in gang willen zetten.

Strategische personeelsplanning (SPP) is daarbij een belangrijk instrument. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt welke competenties en vaardigheden op verschillende niveaus in de organisatie nodig zijn, hoe deze zich verhouden tot de kwaliteit en potentie van de huidige medewerkers en welke HR-acties nodig zijn op individueel en collectief niveau om over drie jaar gesteld te staan. Als onderdeel van SPP kunnen specifieke instrumenten zoals opleidingen, trainingen en mobiliteit bevorderende maatregelen op maat worden ingezet.

Professionele veiligheidscultuur

Een professionele veiligheidscultuur is voor iedere uitvoeringsorganisatie cruciaal. Een werkproces waarin veiligheid voorop staat betekent dat er minder ongevallen en risico's met potentieel letsel (of erger) tot gevolg ontstaan. En dat is waar iedere medewerker van Delfland voor zou moeten staan. Het hoort de normaalste zaak van de wereld te zijn dat je je houdt aan de veiligheidsvoorschriften en dat je een ander hierop kunt aanspreken wanneer dit niet gebeurt.

Voor de ontwikkeling van een professionele veiligheidscultuur zijn inmiddels een aantal zaken in gang gezet en die zullen worden georganiseerd binnen dit speerpunt.

De competenties en kennis die horen bij een professionele veiligheidscultuur zijn belangrijke elementen om op te sturen binnen het proces van strategisch personeelsmanagement.

4.2.2 Werkprocessen – samen aan zet voor een optimaal werkproces

Dit thema kent de speerpunten 'kennismanagement centraal' en 'topkwaliteit advies en productie'.

Kennismanagement centraal

Deskundig zijn en blijven is de kern voor Delfland, om ook in de toekomst te kunnen opereren als gewaardeerd partner in het waterbeheer.

Goed kennismanagement stellen we daarom centraal bij Delfland. Er is veel kennis in huis, maar die is vaak versnipperd, slecht te vinden en persoonsgebonden. Ook kan strategischer dan nu gekeken worden naar de vraag wat we zelf moeten doen en wat we aan de markt kunnen overlaten of samen met anderen op kunnen pakken. Concreet betekent dit dat we voor ons hele werkproces gaan vaststellen welke kennis cruciaal is en hoe we die het best kunnen borgen: door het zelf in huis te hebben, door in te kopen of door co-creatie. Ook willen we zorgen voor middelen waarmee de binnen de organisatie beschikbare kennis gevonden en geborgd kan worden. Dit wordt ook meegenomen in het strategisch personeelsmanagement.

Hiermee wordt de positie van het waterschap in de omgeving ook verder verstevigd.

Topkwaliteit advies (en productie)

De advisering aan het bestuur moet kwalitatief worden verbeterd, zodat ook bestuurders de rol kunnen spelen die van hen verwacht mag worden. Dit komt de bestuurlijke besluitvorming ten goede. Dit betekent meer bewustwording van wat een (bestuurlijk) advies vraagt, zowel inhoudelijk als ook procesmatig in de voorbereiding, en vaardigheden om hier invulling aan te geven. Denk bijvoorbeeld aan kwalitatief hoogwaardige stukken schrijven, het leveren van integrale adviezen met keuzeruimte en het betrekken van de juiste collega's, bestuurders en externe partijen op de juiste manier en op het juiste moment.

Ook in de realisatie van de productieopgave kan op veel plekken een kwaliteitsslag gemaakt worden. Op dit moment is niet overal sprake van een gecontroleerd werkproces, waarin het resultaat een logisch gevolg is van een goed georganiseerde keten. Ook het sluiten van de PDCA-cirkel (evalueren en op basis daarvan verbeteringen doorvoeren in het werkproces) is geen automatisme. Het realiseren van deze kwaliteitsslag zal onder het speerpunt 'sturing vanuit de keten' (zie hieronder) vormgegeven worden.

4.2.3 Sturing – logische sturing en rolverdeling

Heldere sturing is van groot belang om de doelen van de organisatie op een efficiënte manier te realiseren.

Daarbij is het belangrijk dat het bestuur rolvast optreedt (het bestuur bestuurt) en dat het topmanagement veel meer dan nu strategisch op inhoud en proces moeten sturen. Mede daarom zal het topmanagement op een andere manier worden ingericht (zie deel II van deze notitie).

Daarnaast zal ook de sturing van het werkproces zelf verder verbeterd moeten worden.

Daarbij zijn twee speerpunten cruciaal, namelijk het sturen vanuit de keten, en het werken van buiten naar binnen, met de maatschappelijke opgaven van Delfland centraal. Deze speerpunten worden hieronder toegelicht.

Sturing vanuit de keten

Het is noodzakelijk, onder andere voor de scherpste in de rolverdeling, om goede en vooral logische sturingslijnen te formuleren. Deze kunnen voor uitvoeringstaken enerzijds en ontwikkeltaken anderzijds verschillen. Daarmee ontstaan dan in de basis twee sturingslijnen. Daarbij past ook een logische indeling van management, waarbij het ketengericht werken wordt ondersteund. De topstructuur sluit hierop aan.

Het is belangrijk dat we ons realiseren dat werkprocessen niet ophouden bij de grens van een team of portefeuille, maar dat processen door de hele organisatie heen kunnen lopen.

Iedereen in de organisatie moet zich bewust zijn van het feit dat zijn of haar bijdrage een schakel in de keten is, die altijd begint en eindigt bij het belang van onze belanghebbenden.

Werken van buiten naar binnen

In ons werk moet onze maatschappelijke opgave centraal staan. Daarom gaan we nog meer denken en werken van buiten naar binnen: weten wat er speelt in de omgeving, onderzoeken wat belangrijk is voor de inwoners en bedrijven in ons beheergebied en samen met de omgeving zoeken naar oplossingen met draagvlak.

We worden flexibel om onze aanpak waar nodig aan te passen aan nieuwe externe trends en ontwikkelingen. Ook moeten we het belang van onze stakeholders scherp voor ogen houden bij het inrichten van onze (interne) werkprocessen.

Op dit terrein gebeurt al het nodige binnen Delfland: zo zijn we heel actief met strategisch omgevingsmanagement en werken we dagelijks op operationeel vlak actief samen met andere organisaties.

Binnen dit speerpunt gaan we kijken hoe we het van buiten naar binnen werken verder kunnen versterken, waarbij we ook kijken naar effectief communiceren.

5 Hoe gaan we dat doen (Aanpak op hoofdlijnen)

We werken aan een organisatie die toekomstbestendig is. De manier waarop we in de toekomst met elkaar willen samenwerken, is ook het uitgangspunt in het vormgeven en uitvoeren van dit verandertraject. Dat betekent bijvoorbeeld dat in dit traject openheid een uitgangspunt is. Het betekent ook dat we elkaar aanspreken op afspraken die we in het verandertraject met elkaar maken. We praten met elkaar, niet over elkaar.

Delfland is een organisatie die leert. Als organisatie leren we van fouten, door bijvoorbeeld ook open aan te geven dat iets niet is goed gegaan en hoe het een volgende keer beter/anders kan. Maar niet alleen de organisatie leert, ook iedereen in de organisatie moet de ruimte krijgen (en voelen) om te leren van fouten die gemaakt worden. Niet fouten verbergen dus, maar juist benutten om er lessen van te leren, voor jezelf en voor de collega's. Dat vraagt iets van iedereen in de organisatie, een open houding en het vermogen om te leren in plaats van 'af te straffen'. Ook dat principe passen we toe in het verandertraject.

5.1 Stapsgewijze verandering

We kiezen voor een stapsgewijze aanpak, waarbij de verantwoordelijke lijnmanagers, betrokken medewerkers en ondernemingsraad samen aan de slag gaan. Het traject focust op de thema's en speerpunten zoals geschetst in hoofdstuk 4. Vanzelfsprekend worden lopende initiatieven hieraan gekoppeld (of stilgezet, als ze niet aansluiten). In deze notitie wordt dit nog niet verder uitgewerkt.

De secretaris-directeur zorgt er samen met een kernteam voor dat het proces en het stroomlijnen van de verschillende speerpunten worden gefaciliteerd.

De stapsgewijze aanpak maakt het mogelijk gedurende het traject in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en zo nodig bij te sturen.

5.2 Met elkaar

Medewerkers van Delfland worden uitgenodigd een actieve rol te vervullen in het verandertraject. We hopen dat veel medewerkers zich melden. Als een medewerker aangeeft graag een rol te spelen, zoeken we samen waar en hoe hij of zij een effectieve bijdrage kan leveren. Daarbij wordt ook van de medewerker verwacht dat hij/zij nadenkt waar en op welke manier hij/zij daadwerkelijk toegevoegde waarde kan leveren. We willen met elkaar goud halen.

De verschillende speerpunten worden voorlopig opgepakt door de huidige DMT-leden. Zij gaan dit samen met mensen uit de organisatie verder uitwerken. Wanneer het nieuwe directieteam is aangetreden zullen zij de trekkersrollen van de verschillende speerpunten overnemen.

5.3 Rol van de OR

Naast de formele rol van de OR wanneer sprake is van advies- of instemmingsrecht, is het nog belangrijker om tijdens het gehele traject als OR en WOR-bestuurder samen in gesprek te zijn. Daardoor ontstaat er ook een gedeeld beeld over de mogelijke zorgen en aandachtspunten vanuit de OR en/of WOR-bestuurder.

Wanneer het gedurende het traject nodig is om organisatiewijzigingen door te voeren wordt de OR om een advies gevraagd. Directbetrokkenen worden tijdig geïnformeerd over wat er speelt.

5.4 Communicatie

5.4.1 Algemeen

Over de verandering van de topstructuur is vooral communicatie met de betrokken leidinggevendenden nodig. Voor het gehele Samenspel maakt de secretaris-directeur gebruik van instrumenten als medewerkersbijeenkomsten, informatieberichten op intranet, lunchbijeenkomsten, werkbezoeken aan teams etc. om in gesprek te blijven met medewerkers en hen te informeren over welke stappen er in het verandertraject worden gezet.

5.4.2 Specifiek per doelgroep

Communicatie met teamleiders en programmamanagers

Dit traject wordt ondersteund met onder andere diverse bijeenkomsten met de tactische operationele laag, waaronder vooralsnog de huidige teamleiders en programmamanagers worden verstaan. In maart en juni hebben de eerste twee bijeenkomsten plaatsgevonden.

Communicatie met overige medewerkers

Bijeenkomsten begin juli op beide locaties. Daarnaast in het algemeen intranet, nieuwsbrieven. Gerichte communicatie (als het hen organisatorisch raakt bijvoorbeeld) vindt plaats in gesprekken tussen teams en leidinggevende en een lid van het directieteam.

Communicatie met dagelijks en algemeen bestuur

De secretaris-directeur communiceert met het dagelijks en algemeen bestuur over het verandertraject. Zij worden op diverse momenten hierover geïnformeerd.

Communicatie extern

Veranderingen die relevant zijn voor de externe omgeving zullen met de relevante stakeholders in de omgeving gecommuniceerd worden via de reguliere kanalen.

Deel II Topstructuur

6 Aanpassing topstructuur

In deel I van deze notitie is uiteengezet hoe Delfland er op dit moment voorstaat en welke veranderingen noodzakelijk geacht worden om het huidige werk beter uit te kunnen voeren en toekomstige uitdagingen met vertrouwen tegemoet te zien.

In essentie gaat het daarbij om 1) een cultuurverandering (houding en gedrag), 2) het vergroten van de kwaliteit en het professionaliseren van de werkprocessen en 3) een logische sturing en rolverdeling.

Voor het realiseren van een logische sturing en rolverdeling is ook een aanpassing van de topstructuur belangrijk. Deze vormt een belangrijke ondersteuning voor het professionaliseren van de werkprocessen en de beoogde verandering in houding en gedrag. Daarnaast zijn er zelfstandige redenen om tot een aanpassing van de topstructuur te komen. Hieronder wordt de huidige situatie geschetst (wat is het probleem) en wordt de beoogde topstructuur (de bijbehorende oplossing) toegelicht.

6.1 De huidige situatie

Op basis van de observaties en analyse van de secretaris-directeur worden vier problemen onderkend in de huidige topstructuur:

1. Integrale aansturing van de organisatie is onvoldoende geborgd

Het DMT-overleg heeft een adviserende rol aan de secretaris-directeur. De verantwoordingslijn van de DMT-leden (sectorhoofden) is echter primair sectoraal. Hoewel aan het DMT de ‘concernsturing’ is toebedacht, is in de praktijk onduidelijk wat hiermee precies wordt bedoeld en staan de sectorale verantwoordingslijnen een integrale benadering in de weg. Hierdoor moet de secretaris-directeur veelal alleen de integrale sturing van de organisatie voor zijn rekening nemen. Voorheen werd dit vaak ingevuld door bilaterale sturing op verschillende niveaus door de hele organisatie heen. Die aanpak leidt niet eenvoudig tot organisatie-brede afwegingen met breed draagvlak.

2. Het DMT is relatief groot

In de huidige situatie zijn er vijf DMT-leden. In verhouding met de omvang van de organisatie is dat vrij veel. Hierdoor is de focus verschoven van integrale sturing op hoofdlijnen naar tactisch-operationele sturing op de werkprocessen. Ook zijn hierdoor te veel taken over meerdere sectoren verdeeld, waardoor effectief sturen in de gehele keten onnodig ingewikkeld is.

3. De interactie tussen het dagelijks bestuur en de DMT-leden is onduidelijk

Sommige DMT-leden hebben een rol als programmamaverantwoordelijk DMT-lid. Daarmee zijn zij het eerste aanspreekpunt voor een portefeuillehouder in het dagelijks bestuur. Deze rol wordt heel verschillend ingevuld. Daardoor is het voor leden van het dagelijks bestuur niet altijd duidelijk wie in de organisatie waarop aanspreekbaar is en welke afspraken er met DMT-leden gemaakt kunnen worden. Een helder gedefinieerde rol als opdrachtnemer richting het dagelijks bestuur en als ambtelijk opdrachtgever richting de organisatie ontbreekt.

4. De rol van de DMT-leden is met name intern

Veel DMT-leden zijn voor het grootste deel van hun tijd betrokken bij het interne werkproces. De vertegenwoordiging van Delfland op strategisch niveau is in het takenpakket van de DMT-leden onderbelicht. Hierdoor wordt Delfland niet altijd op het juiste niveau extern vertegenwoordigd, terwijl dit - zeker in een tijd waarin (maatschappelijke) veranderingen snel gaan - juist van groot belang is.

6.2 Beoogde topstructuur

Als antwoord op de bovenstaande probleemanalyse wordt als topstructuur een directieteam voorgesteld, dat bestaat uit de secretaris-directeur en drie directeuren.

De secretaris-directeur is de secretaris van het bestuur en de algemeen directeur van Delfland. Hij is integraal, inhoudelijk en organisatorisch, eindverantwoordelijk en in die rol de voorzitter van het directieteam. Vanuit die verantwoordelijkheid kan hij, indien nodig of gewenst, eigenstandig beslissingen nemen.

Het directieteam is gezamenlijk verantwoordelijk voor de organisatie brede visievorming, de (strategische) advisering aan het bestuur, het stellen van kaders en de integrale aansturing van de organisatie en de interactie met externe partners op strategisch niveau.

Hieronder wordt dit model uitgewerkt. Daarbij wordt toegelicht hoe dit model voorziet in het oplossen van de geconstateerde problemen.

1.+2. Een slagvaardig directieteam met focus op integrale aansturing van de organisatie

Een directieteam bestaand uit de secretaris-directeur en drie directeuren is klein genoeg om de integrale sturing ter hand te nemen zonder in operationele details te verzanden en groot genoeg om richting te geven aan de stevige opgaven waar de organisatie voor staat.

Op basis van de belangrijkste opgaven van Delfland wordt voor ieder lid van het directieteam een accent benoemd bij de verdeling van de portefeuilles binnen het team.

Daarbij is het wenselijk het werk van de organisatie zo in te delen dat de verschillende typen taken van Delfland (ontwikkeltaken en uitvoeringstaken) zo effectief en efficiënt mogelijk worden uitgevoerd en gestuurd. Daarom ligt het op dit moment het meest voor de hand te kiezen voor de volgende indeling:

- directeur met de portefeuille uitvoering
- directeur met de portefeuille ontwikkeling
- directeur met de portefeuille bedrijfsvoering

Op elk van deze terreinen ligt een stevige samenhangende productie- en ontwikkelopgave. De directeuren zijn kwartiermaker voor deze opgaven binnen hun portefeuille.

Elk van de drie directeuren stuurt ook een aantal teamleiders en/of programmamanagers aan, in lijn met het accent in zijn of haar portefeuille. Concreet betekent dit dat er clusters van teams zullen worden gevormd in lijn met de directieportefeuilles (in principe: 'ontwikkeling', 'uitvoering' en 'bedrijfsvoering'). Onder uitvoering worden teams toegedeeld en/of gevormd die werken aan uitvoeringstaken (zowel beheer als aanlegprojecten) en onder ontwikkeling teams met een meer beleidsmatig karakter. Onder bedrijfsvoering worden teams toegedeeld en/of gevormd die in brede zin de ondersteuning van de primaire processen uitvoeren. De precieze toedeling van de huidige teams is bewust nog niet gemaakt. Deze zal in gezamenlijkheid door het nieuwe directieteam worden uitgewerkt.

3. Heldere interactie tussen bestuur en directieteam

Opdrachten van het dagelijks bestuur worden op basis van belang, urgentie en logische indeling van het takenpakket verdeeld binnen de directie, waarbij ook de secretaris-directeur een of meerdere opdrachten voor zijn rekening kan nemen. Opdrachten worden vastgelegd tussen het dagelijks bestuur en het directieteam, waarna deze door de organisatie verder kunnen worden uitgevoerd. Leden van het directieteam fungeren dus als opdrachtnemer van het bestuur en als ambtelijk opdrachtgever richting de organisatie.

De teamleiders en programmamanagers fungeren als ambtelijk opdrachtnemer onder de directie. Zo mogelijk is de opdrachtnemer de teamleider die verantwoordelijk is voor het belangrijkste deel van de werkzaamheden van een bepaalde opdracht. Bij organisatiebrede onderwerpen kan de rol van opdrachtnemer rol bij een programmamanager belegd worden.

In enkele gevallen zou een adviseur met de rol van programmamanager ook kunnen opereren onder de aansturing van een teamleider, wanneer de (beperkte) omvang van een programma dit naar het oordeel van de directie rechtvaardigt.

Naast de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen dagelijks bestuur en organisatie is het belangrijk dat een onafhankelijke rol van concern control gewaarborgd wordt, zowel richting de organisatie als richting het dagelijks bestuur. De precieze invulling daarvan zal door het nieuwe directieteam ter hand genomen worden.

4. Extra focus op externe oriëntatie

Delfland voert zijn taken uit voor de inwoners en bedrijven van zijn beheergebied. De maatschappelijke opgaven staan altijd centraal in het werk. Samenwerken met anderen buiten het hoogheemraadschap is daarbij cruciaal en de strategische vertegenwoordiging van Delfland naar buiten dus ook. Daarom wordt de externe oriëntatie een belangrijke focus van het directieteam.

6.3 Proces

Voor het vervolg van de organisatieontwikkeling zijn het directieteam, het middenmanagement en de medewerkers samen aan zet. Daarom is het belangrijk de topstructuur zo snel mogelijk neer te zetten. Zodat we daarna echt samen verder kunnen. De relevante aspecten in het proces zijn hieronder samengevat.

6.3.1 Functieprofiel

De basis voor de gewenste personele invulling van de topstructuur te komen wordt gevormd door een functieprofiel dat aansluit bij de hierboven beschreven focus. Een functieprofiel voor directeuren was bij Delfland niet beschikbaar. Daarom is voor de leden van het directieteam (met uitzondering van de secretaris-directeur) een nieuw functieprofiel opgesteld, waarin de benodigde competenties voor de functie zijn geformuleerd. Het functieprofiel is als bijlage aan deze notitie toegevoegd.

6.3.2 Tijdpad

De adviesaanvraag wordt op 13 juli aan de OR toegezonden. Gezien de vakantieperiode zal de secretaris-directeur aan de OR hun medewerking vragen om toch voor medio september 2018 met een advies te komen. Bij een positief advies van de OR kan dan daarna het dagelijks bestuur worden geïnformeerd en kan worden gestart met de plaatsingsprocedure.

6.3.3 Sociaal statuut

Het sociaal statuut, vastgesteld door D&H op 10 juli 2018, is van toepassing op dit traject.

6.4 Vervolgstappen

Bij de start van het nieuwe directieteam vervalt de functie van sectorhoofd en daarmee vervalt ook de huidige indeling van de organisatie in sectoren. Vervolgens zal het nieuwe directieteam de aansturing van de organisatieontwikkeling (zie deel I van deze notitie) en vervolgstappen voor de (team)indeling van de organisatie ter hand nemen. Uitgangspunten bij de indeling zijn onder meer de verschillende typen taken, de span of control van leidinggevenden en de mogelijkheid om flexibel op toekomstige veranderingen in te kunnen spelen.

Totdat de nieuwe indeling is ingevuld zal sprake zijn van een overgangperiode. Tijdens die overgangperiode zal de aansturing van de teams op pragmatische wijze zo logisch mogelijk verdeeld worden over de drie directeuren. In de overgangperiode zullen de concern controller en het hoofd S&I worden aangestuurd door de secretaris-directeur, vergelijkbaar met de huidige situatie.

Ook zal in de overgangperiode aandacht worden besteed aan het zorgvuldig borgen en overdragen van kennis en relatiebeheer, waar dat nodig is.

6.5 Kosten

Het directieteam bestaat uit de secretaris-directeur en drie directeuren. Voor de functie van directeur wordt een nieuw functieprofiel opgesteld, met bijbehorende functiewaardering.

Gezien de afname in omvang van het topmanagement, nemen de structurele kosten voor het topmanagement (excl. de secretaris-directeur) af ten opzichte van de huidige situatie, met circa 35 %.

Eventuele frictiekosten die voortkomen uit de mogelijkheid dat sectorhoofden niet geplaatst worden op de nieuwe directiefuncties kunnen worden gedekt uit de post 'onvoorzien frictie personeel'.

6.6 Communicatie

Voorafgaand aan deze adviesaanvraag zijn de sectorhoofden geïnformeerd over de beoogde topstructuur. De verdere procedure is op hoofdlijnen met hen besproken, zowel in het DMT als in individuele gesprekken met de secretaris-directeur.