



Hoogheemraadschap van
Delfland

ONS KENMERK
1366313
DATUM D&H VERGADERING
21 augustus 2018
DELFT

Aan de leden van de verenigde vergadering

ONDERWERP

Organisatieverandering

Geachte leden,

Het dagelijks bestuur van Delfland heeft 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.

Redenen hiervoor waren enerzijds de ontwikkelingen in de buitenwereld, zoals bijvoorbeeld de grote opgave rondom klimaatadaptatie en het realiseren van de KRW-doelen in een sterk verstedelijkt gebied.

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

Anderzijds was de vraag aan de secretaris-directeur ook gebaseerd op de eerdere quick-scan analyses van de organisatie en de (bestuurlijke) aansturing, waarin werd geconstateerd dat hierin waarschijnlijk verbetering mogelijk zou zijn.

In deze brief informeren wij u graag over de hoofdlijnen van het verandertraject *'Samenspel. Delfland op weg naar de toekomst'* dat door de secretaris-directeur in gang wordt gezet als antwoord op de hierboven geschetste ontwikkelingen.

Het uitgangspunt bij dit verandertraject is dat het een duurzame verandering is, waarbij de organisatie toekomstbestendig wordt ingericht. Daarbij is voor gekozen om de gewenste verandering niet in één keer in een blauwdruk vorm te geven, maar te kiezen voor een stapsgewijze verandering. Hierdoor kan in het traject worden ingespeeld op nieuwe inzichten en ontwikkelingen als dat nodig is.

Om een effectieve, omgevingsgerichte en efficiënte overheidsorganisatie te worden, is het nodig om zaken te verbeteren. Daarbij willen wij zeker niet onvermeld laten dat ook veel dingen goed gaan en ook gekoesterd moeten worden.

De door ons gewenste 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 algemeen en dagelijks 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!

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

De bevindingen en eerdere analyses hebben daarnaast het inzicht gebracht dat de huidige inrichting van de organisatie onvoldoende de gewenste overheidsorganisatie ondersteunt. Dat betekent dat de inrichting van de organisatie gewijzigd wordt, ook dit vindt stapsgewijs plaats.

De eerste stap daarin, ook voor het realiseren van een logische sturing en rolverdeling, is het aanpassen van de topstructuur. Deze vormt een belangrijke ondersteuning voor het professionaliseren van de werkprocessen en de beoogde verandering in houding en gedrag.

Het is het voornemen om afscheid te nemen van het sectorenmodel en een directieteam in te richten. Dit directieteam zal, naast de secretaris-directeur, bestaan uit drie directeuren. Ieder met een eigen aandachtsgebied, te weten Bedrijfsvoering, Uitvoering en Ontwikkeling.

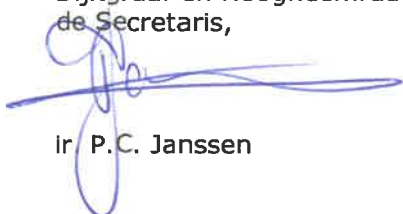
Dit directieteam is klein genoeg om de integrale sturing ter hand te nemen zonder in operationele details te verzanden en groot genoeg om richting te geven aan de stevige opgaven waar de organisatie voor staat.

De komende maanden wordt al gewerkt aan het vormgeven van de genoemde thema's. Dit gebeurt samen met medewerkers uit de organisatie die ook bij deze onderwerpen betrokken zijn, om op die manier deze verandering ook vorm te geven met de kennis uit de dagelijkse werkpraktijk en dus de kennis van onze medewerkers te benutten.

Daarnaast is het besluitvormingstraject om te komen tot de invoering van het directieteam, inclusief adviestraject OR, inmiddels gestart.

De secretaris-directeur blijft u op diverse momenten informeren over de voortgang van het verandertraject 'Samenspel'.

Hoogachtend,
Dijkgraaf en Hoogheemraden van Delfland,
de Secretaris,



Ir. P.C. Janssen

de Dijkgraaf,



dr. P.H.W.M. Daverveldt