

OP WEG NAAR HERSTEL

ORGANISATIEONDERZOEK GEMEENTE MIDDEN-DRENTHE

KERNBOODSCHAP



15 januari 2019
Drs. M.C.J. (Marco) Kerstens
M.F. (Marieke) Bezema MBA

BMC Advies B.V.
P.O. box 490
3800 AL Amersfoort

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

T +31 (0)33 496 52 00
www.bmc.nl

KVK 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

H1 | Kernboodschap

Onrust in organisatie leidt tot onderzoek naar fitheid

Het college van Burgemeester en Wethouders (B&W) van Midden-Drenthe maakt zich zorgen over de staat van de organisatie. Via medewerkers en de ondernemingsraad (OR) bereiken signalen het college over angstcultuur, wantrouwen, langdurig ziekteverzuim, stagnerende organisatieontwikkeling, werkdruk en uit onvrede vertrekkende medewerkers. In de zomer van 2018 is de maat voor de medewerkers vol: de drie afdelingen zeggen in brieven aan het college de directeur en het MT 'de wacht aan'. Het college besluit tot het laten uitvoeren van een extern onderzoek.

Breed onderzoek naar alle aspecten

Het doel van het onderzoek is als volgt:

- In beeld brengen van de staat van de organisatieontwikkeling door een onafhankelijke partij
- In beeld krijgen wat de (mogelijk onderliggende) oorzaken voor de ontvangen signalen zijn
- Handvatten leveren voor een adequaat plan om de ontstane situatie te verbeteren.
- Bevorderen dat medewerkers (weer) met plezier naar hun werk gaan
- Perspectief te bieden voor een duurzaam goede dienstverlening aan inwoners en bestuur.

Situatie is ernstig en urgent

De door ons aangetroffen situatie is ernstig en urgent. Op alle fronten en alle niveaus. We troffen een improductief organisatieklimaat aan met moeizame onderlinge verhoudingen, rolverwarring, eenzijdige financiële sturing en een gebrek aan leidinggevende verandercapaciteiten.

We kregen te maken met een groot aantal angstige medewerkers. Velen wilden ons individueel spreken, sommigen durfden het zelfs niet aan om de digitale enquête in te vullen, uit angst voor mogelijke repercussies.

We herkennen kenmerken van een verwaarloosde organisatie. Groepen medewerkers die vanuit angst en wantrouwen bij elkaar steun zoeken zijn elkaar steeds steviger vast gaan houden, ook buiten de muren van de organisatie. Medewerkers trekken zich terug in hun teams, versnippering dreigt. Beelden over gremia en personen leiden binnen die groepen eigen levens en worden onderling breed uitgemeten. In deze 'familiecultuur' wordt het leed van collega's gevoeld als eigen leed. Tegelijkertijd zien we ook voorbeelden van collega's die worden buitengesloten.

Het MT is geen verbindend en strategisch sturend gremium, zoals bedoeld in het Bouwplan Organisatiegebouw uit 2016. Dat plan blijkt in de praktijk geen kompas voor de ontwikkeling van de organisatie. Integendeel, het roept bij medewerkers weerstand en frustratie op. De sturing was de afgelopen jaren door (zelf) opgelegde bezuinigingen eenzijdig financieel. Het vertrouwen in directeur en MT ontbreekt bij medewerkers, en vice versa.

De organisatie draait op loyaliteit en routine. Er is sprake van roofofbouw op medewerkers, door de organisatie en door henzelf. Veel medewerkers voelen zich machteloos en zijn aan het overleven. Medewerkers die daartoe in staat zijn vertrekken, of overwegen het. Anderen zijn ziek geworden.

Situatie heeft lange historie

De staat van de organisatie is het resultaat van een proces dat al enkele jaren aan de gang is. Incidenten en conflicten blijven lang hangen. Het is de organisatie niet gelukt om op tijd het tij te keren. Het werken aan herstel zal de nodige tijd en energie vergen.

Niet één schuldige of oorzaak

Wij hechten eraan te benadrukken dat er niet één schuldige aan te wijzen of één oorzaak te benoemen is. Het huidige organisatieklimaat is ontstaan door een samenspel van een gebrek aan visie en leiderschap, gecombineerd met cultuurkenmerken van de organisatie.

Het moet echt anders

In het belang van de inwoners kan de conclusie alleen maar zijn dat het echt anders moet.

Daarvoor is het nodig om met elkaar te gaan werken aan een collectieve ambitie en een wenkend perspectief. In behapbare stappen, te beginnen met de basis: missie, visie en strategie. Een gezamenlijk beeld, dat verbindt, enthousiasmeert en de richting wijst op weg naar een fitte organisatie.

Waar managers op een passende manier leidinggeven en met elkaar een team gaan vormen. Waar aandacht is voor de bedoeling van de organisatie en waarbij systemen en processen niet leidend, maar ondersteunend zijn. Waar betekenisvolle ontwikkelgesprekken met en tussen medewerkers worden gevoerd. Waar medezeggenschap weer aan haar echte taken toekomt.

Deze verandering vraagt om het gezamenlijk doorbreken van patronen bij alle betrokkenen: gemeenteraad, college, management en medewerkers.

Kernboodschap: opnieuw beginnen

Stevige ingrepen zijn noodzakelijk om als organisatie duurzaam fit te worden. Werken aan het herstel van vertrouwen bij medewerkers en het bieden van perspectief – collectief en individueel – vormen de centrale opgave. Dat vraagt om rust én duidelijkheid, zorgen dat medewerkers en onderdelen niet kopje onder gaan en doorpakken waar nodig.

Op basis van onze bevindingen adviseren we het college van B&W het volgende:

- in samenspel met medewerkers en leidinggevenden te komen tot een gedragen organisatievisie en strategie op basis van de voorliggende maatschappelijke opgaven en daarbij passende kernwaarden;
- met de gemeenteraad het gesprek aan te gaan over een realistisch financieel perspectief voor de uitvoering van de organisatievisie;
- met de gemeenteraad het gesprek aan te gaan over een strategische agenda of toekomstvisie;
- de organisatievisie als uitgangspunt te nemen voor strategische personeelsplanning en de gesprekkencyclus met medewerkers.

Mee te nemen in de organisatievisie is een herbezinning op systemen en structuur, maar deze aspecten zijn wat ons betreft van een lagere prioriteit.

Topstructuur is niet meer houdbaar

Wij achten een interventie in de topstructuur noodzakelijk. Volgens medewerkers is het MT visieloos, besluiteloos en geen team en daarmee geen boeg- en voorbeeld in de gewenste ontwikkeling van de organisatie. Op basis van ons onderzoek delen wij dat beeld.

Gezien de historie, de verstoorde verhoudingen en het gebrek aan vertrouwen en geloofwaardigheid bij de medewerkers om op te treden als inspirerende en verbindende leider, achten wij het in het belang van de dienstverlening onontkoombaar dat de benodigde verandering door een andere eindverantwoordelijke wordt opgepakt.

Wij zijn tevens van mening dat onder de gegeven omstandigheden de positie van de andere leden van het MT moet worden heroverwogen. Zij worden dusdanig vereenzelvigd met deze episode in de geschiedenis van de gemeente Midden-Drenthe dat we voortzetting in de huidige rol niet kansrijk achten. Rondom de nieuwe eindverantwoordelijke zal een nieuw, wat ons betreft compact, team moeten worden gevormd.

Voor de teamleiders zien we een belangrijke toegevoegde waarde in de komende periode. Precies zoals oorspronkelijk was bedoeld in het Bouwplan. Diverse teamleiders hebben moeite om te blijven functioneren onder de huidige omstandigheden. Het voortvarend creëren van nieuw perspectief voor deze functie is belangrijk om deze groep aan boord te houden.

Doorpakken en een heldere opdracht zijn randvoorwaarden voor succes. De nieuwe directeur moet de condities meekrijgen om diens management- en bestuurlijke verantwoordelijkheden stevig neer te kunnen zetten, rekening houdend met historie, huidige situatie en het absorptievermogen van de organisatie.

Fundament voor herstel is er wel

We realiseren ons dat onze conclusies pittig zijn en onze adviezen ingrijpend. Dat doen we omdat we na een intensieve periode van onderzoek overtuigd zijn van de noodzaak ervan.

Gelukkig ligt er ook een fundament voor herstel. We hebben veel betrokken medewerkers en teams gesproken waarmee we van gedachten konden wisselen over herstel van vertrouwen, een wenkend perspectief en samen werken aan de maatschappelijke opgaven van Midden-Drenthe. Daar ligt een mooie basis van waaruit aan herstel kan worden gewerkt.

