

# Memo

**Datum**  
10 april 2023

**Zaaknummer**  
00

**Blad**  
1 van 5

**Aan**

[REDACTED]

**Kopie aan**

**Van**

[REDACTED] (P&O)

P&O

**Onderwerp**

Kabinet

Rond het Kabinet zijn vragen gerezen ten aanzien van (1) de aansturing en (2) rol van de CvdK bij de werving. In onderstaand overzicht wordt weergegeven hoe het nu is geregeld en wat te doen wanneer voor het Kabinet een uitzondering wordt gemaakt.

## **De kaders:**

Driegelaagdheid

Met de OR is afgestemd maximaal drie lagen in te richten, resp. de directie, de concern manager en de teammanager. De teammanager stuurt direct de medewerk(st)ers hiërarchisch aan. Dit is vastgelegd in de RAO (Reglement op de ambtelijke organisatie)

Daar waar de span of control te groot wordt, kan gekozen worden voor een 'hulp'-structuur van coördinatoren/werkverdelers/primus inter pares/ etc. die geen hiërarchische bevoegdheden hebben en zich sec met de functionele aansturing/werkverdeling bezighouden.

Integraal management

Binnen de provincie Gelderland wordt voor de functie van resp. de directie, de concern manager en de teammanager integraal management toegepast. Er is geen scheiding tussen hiërarchisch en functioneel leidinggeven. In de RAO (Reglement Ambtelijke Organisatie) onder aansturing (art 3) is vastgelegd dat aan het hoofd van een team een leidinggevende staat.

Stibbe zoekt hier de ruimte door te stellen dat wanneer het niet expliciet wordt uitgesloten, het kan. Het is in ieder geval niet zo bedoeld.

Volmachten

Provinciale volmachten zijn geregeld in artikel 28a van het [Algemeen reglement mandaat Gelderland 2009](#). Artikel 5 vermeldt dat een teammanager wordt vervangen door zijn/haar afdelingsmanager en de overige teammanagers die werkzaam zijn op die afdeling. De afdelingsmanager kan andere personen, werkzaam op zijn afdeling, belasten met de vervanging van een binnen die afdeling werkzame ondergemandateerde.

Uit de toelichting bij dit artikel blijkt het volgende: Hoofdregeel (lid 1 onder d) is dat een teammanager wordt vervangen door zijn afdelingsmanager en de overige teammanagers die werkzaam zijn op

**Datum**  
10 april 2023

**Zaaknummer**

**Blad**  
2 van 5

die afdeling. Als er meer vervangers nodig zijn, geeft lid 2 de afdelingsmanager (bij wijze van uitzondering) nog de mogelijkheid om anderen uit zijn afdeling te belasten met de vervanging van een teammanager.

### **Vraagstuk (1) de aansturing:**

Afgesproken is om scenario 3 uit het Stibbe advies nader te verkennen. Dit scenario behelst in het kort:

Er is een teamleider en een Chef Kabinet, waarbij de teamleider eindverantwoordelijk is voor de pijofach- taken. De chef Kabinet heeft de eindverantwoordelijkheid over de inhoud van de rijksorgaan/rijksheer taken. In de praktijk adviseert de Teamleider ook op rijksheertaken (gezien de omvang van het aantal gemeenten in Gelderland heeft de teamleider ook een aantal gemeenten onder zijn hoede in zaken als burgemeestersbenoeming/ integriteitsvraagstukken/ bestuurlijke vertrouwenspersoon). In dit scenario zou de teamleider functioneren onder de inhoudelijke aansturing van de Chef Kabinet. Omgekeerd zal de Teamleider de functioneringsgesprekken voeren met de Chef Kabinet. De teamleider is aanspreekpunt voor de Directie.

Alvorens in te gaan op mogelijke uitwerking, eerst een korte en niet uitputtende opsomming van de door het Kabinet uitgevoerde taken.

- Rijksheer/ rijksorgaan taken: Burgemeestersbenoemingen, integriteitsgesprekken, bestuurlijke gesprekken met burgemeesters; K.O; toezicht op de veiligheidsregio's
- Rijksorgaantaken waarvoor afstemming met andere beleidsvelden van belang is: Stikstofafel, PRT tafel
- Staten/Collegebeleid: Weerbaarheid, Sterk Bestuur, Lobby

### **Toetsen aan de kaders:**

Scenario 3 betekent duaal leiderschap. Dit kan deels of volledig worden doorgevoerd. De RAO biedt daar nu geen ruimte voor en zal moeten worden aangepast op deze uitzondering.

Op elke uitzondering is een onderbouwing nodig. De overwegingen hierbij kunnen zijn:

- Het gaat (deels) om vertrouwelijke en delicate processen waaraan de Chef Kabinet werkt, zoals de burgemeestersbenoemingen en bestuurlijke gesprekken met burgemeesters over delicate zaken.
- De CvdK legt verantwoording af aan de minister van BZK over de rijksorgaan taken.
- Kwaliteitsbewaking op de preciaire processen vanuit 1 functionaris.

Het is daarmee uitlegbaar dat de duale aansturing zich richt op de vertrouwelijke/delicate processen die met name geconcentreerd zijn op de burgemeestersbenoemingen, integriteitsvraagstukken en vertrouwenspersoon voor burgemeesters.

Dat geldt niet of in mindere mate voor de taken rond de Koninklijke Onderscheidingen, de stikstofafel, en de asielzoekerstafel. Beiden tafels vragen juist om verbinding met de organisatie. En geldt niet voor de beleidsvelden die deel uitmaken van het collegebeleid als het programma Sterk Bestuur, het programma Weerbaarheid, Lobby, of andere PS/GS gerelateerde onderwerpen. Deze behoren tot de integrale verantwoordelijkheid van de teamleider.

Bij deels duaal zijn op de onderdelen waarvoor de teamleider integraal verantwoordelijk is (minimaal het collegebeleid, en bij voorkeur ook de taakvelden waarbij afstemming met de organisatie van belang is) de verantwoordingslijnen helder en eenduidig.

**Datum**  
10 april 2023

**Zaaknummer**

**Blad**  
3 van 5

Het nadeel van variant 3 met deels duaal leiderschap is dat de verantwoordingslijnen deels ook onvoldoende eenduidig zijn. Met name daar waar de Chef Kabinet de teamleider op inhoud aanstuurt. Bij verschil van inzicht verloopt de escalatie nu via de CvdK. Dit zou normaliter de concernmanager zijn.

Bij een volledig doorvoeren van duaal leiderschap, dwz de Chef Kabinet stuurt de volledige inhoud van de taken en werkzaamheden van het Kabinet aan en de Teamleider is verantwoordelijk voor de pijofach taken, ontbreekt een goede onderbouwing. De omvang van het team rechtvaardigt niet dat een volledig duaal leiderschap wordt doorgevoerd.

Bij een volledig doorgevoerd duaal leiderschap, vallen zowel de teamleider als de Chef Kabinet onder de hiërarchische verantwoordelijkheid van de concernmanager. Dat is niet efficiënt.

Het bergt het risico in zich van energieverlies en moeten ingrijpen op mogelijk haaks op elkaar staande sturingslijnen. Zie de opdrachtverstrekking rond het advies.

Daarmee blijft alleen de optie van deels duaal staan, waarbij het duale deel is afgebakend op enkel de delicate en vertrouwelijke processen rond burgemeesters.

Acties benodigd wanneer voor deels duaal wordt gekozen:

- Aanpassen van de RAO

#### De Griffie variant

Het Kabinet functioneert in dit scenario volledig onder de verantwoordelijkheid van de CvdK. GS kan het besluit nemen om in de RAO vast te leggen dat het Kabinet een aparte organisatie-eenheid is, onder verantwoordelijkheid van de CvdK.

De Algemeen Directeur blijft in deze variant verantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie mvv Kabinet, en het uitvoeren van het collegebeleid.

Echter volgens de Provinciewet blijft GS eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie. Er is immers geen wettelijke grondslag voor de CvdK om als werkgever aan te treden. Die is voorbehouden aan GS. Bij problemen voortkomend uit het functioneren van het Kabinet zal GS altijd moeten kunnen uitleggen waarom het Kabinet een aparte status heeft, hoe de checks and balances zijn geregeld, hoe de interne controle is.

In lijn met de Griffie houdt het Kabinet zich in deze variant uitsluitend bezig met de rijksheer/rijksorgaan taken.

Een risico is dat het Kabinet los komt te staan van de rest van de ambtelijke organisatie, terwijl samenwerking, afstemming en samenspel op diverse thema's meerwaarde biedt.

Actie benodigd voor de Griffie variant:

- Aanpassen van de RAO

#### **Vraagstuk (2): de rol van de CvdK bij de organisatorische en personele aspecten**

**Datum**  
10 april 2023

**Zaaknummer**

**Blad**  
4 van 5

De CvdK stelt dat het werken op zijn rijksorgaantaken vraagt om een vertrouwensband met de CK, en dat dit rechtvaardigt dat de CvdK een rol heeft in de werving en organisatie. Daar in zijn een drietal momenten van belang: (a) de werving; (b) het functioneren en (c) mogelijke exit.

Kader:

De Provinciewet biedt geen enkel houvast voor een rol van de CvdK die gerelateerd is aan die van werkgever. Dit in tegenstelling tot de Griffie. PS heeft dan ook een werkgeverscommissie.

De ruimte zal gezocht moeten worden in een protocol, waarin de rol van de CvdK is omschreven, waarbij dit blijft binnen de eindverantwoordelijkheid zoals die aan de AD/provinciesecretaris is verstrekt. Behalve in de Griffie variant, waarin de bevoegdheden gemandateerd kunnen worden aan de CvdK.

Elementen van het protocol in de duale variant kunnen zijn:

i: Werving

- De CvdK levert input aan tav het functieprofiel
- De concernmanager leidt het selectieproces met betrokkenheid medewerkers van het Kabinet
- De concernmanager draagt 1 benoembare kandidaat voor aan de CvdK tbv klikgesprek
- De CvdK heeft een zwaarwegende stem in het 'klikgesprek'

ii: Functioneren

Ter voorbereiding van het minimaal 1 x per jaar te voeren "goede gesprek", zorgt de CK voor 365 graden feedback. De CvdK geeft altijd feedback, naast derden (waar onder externen).

Het goede gesprek wordt gevoerd door de teamleider op basis van de feedback en op basis van eigen waarnemingen.

De leidinggevende bepaalt of personele besluiten als bijzonder belonen aan de orde is.

iii: Exit

Bij normale door- of uitstroom is er geen reden tot betrokkenheid van de CvdK, anders dan geïnformeerd worden. Bij niet goed functioneren zal de leidinggevende afspraken maken met de CK over verbeterpunten. Deze kunnen voortkomen uit o.a. de feedback vanuit de CvdK.

In de extreme situatie van afscheid willen nemen omdat geen verbetering zichtbaar is, wenst de CvdK een doorslaggevende stem te hebben.

Het ontslaan van mensen is voorbehouden aan de AD (in de duale variant). De teamleider/concernmanager hebben een belangrijke rol in het voeren van de gesprekken, het maken van afspraken, het vastleggen in het p-dossier, en tenslotte het voorbereiden van het besluit. Hierin past het hebben van een doorslaggevende stem van de CvdK niet. De concernmanager weegt immers ook andere aspecten zoals de samenwerking binnen en buiten het Kabinet, het omgaan met kaders. In het geval dat de concernmanager en de CvdK van inzicht verschillen, volgt de normale escalatielijn naar de AD. Zij hakt als eindverantwoordelijke voor de ambtelijke organisatie de knoop door.

Mocht er een integriteitsissue aan de hand zijn, dan zal de CvdK zich niet mengen en vindt er onderzoek en besluitvorming plaats onder eindverantwoordelijkheid van de AD.

In het Griffie model kan na aanpassing van de RAO, het reglement op de mandaten worden aangepast en de verantwoordelijkheid bij de CvdK worden belegd.

**Datum**  
10 april 2023

**Zaaknummer**

**Blad**  
5 van 5

#### Proces

Het bepalen van de nieuwe nulsituatie – welke variant ook wordt gekozen- vraagt om consultatie van de medewerkers. Er is immers een nieuwe situatie die geformaliseerd gaat worden. De RAO zal specifiek op het Kabinet worden aangepast. De OR heeft instemmingsrecht op de RAO en zal willen weten of en hoe participatie van medewerkers heeft plaatsgevonden.

Gezien het persoonlijke belang van de huidige CK's zal de consultatie worden uitgevoerd door de concernmanager. De inbreng van de medewerkers wordt gewogen en kan zo mogelijk nog leiden tot bijstelling van het scenario of het protocol.

Het resultaat is een definitieve keus voor een scenario door GS.

Afhankelijk van de gekozen variant, worden de resultaatsopdrachten aangepast. Dit kan mogelijk leiden tot het starten van een wervingsprocedure.

Daarna kan het borgingsproces starten:

- Aanpassen van de RAO en ter instemming voorleggen aan de OR
- Besluitvorming RAO in GS
- En tegelijkertijd het vast stellen van het protocol door GS
- Het protocol ter informatie toezenden aan de OR.