

Plan van Aanpak

Effectieve positionering afdelingen Bestuur



Datum:

Versie: 1.0

Opdrachtgever: Miriam Nienhuis

Opdrachtnemer: XXXXXXXXXX

1. Aanleiding

Om tot een kleiner en effectiever CMT te komen is aan Berenschot gevraagd een advies op te leveren hoe dat CMT het beste kan worden ingericht. Hiertoe heeft Berenschot een analyse gemaakt van de ontwikkelingen en de uitdaging waarvoor de provincie staat. En op basis van ontwerpcriteria een advies geformuleerd aan de directie.

In dit advies heeft Berenschot geconcludeerd tav de afdelingen vallend onder het voormalig Bestuursberaad:

Wat: de afdelingen van Bestuur herpositioneren binnen Bedrijfsvoering en de Concernstaf.

Hoe: aanstellen van een kwartiermaker voor de opdracht de onderdelen van het huidige Bestuur te herpositionering binnen de andere organisatie onderdelen.

De concernstafafdelingen rapporteren aan de directie.

Naar aanleiding van het advies van Berenschot heeft de directie bij de aanbidding aan de OR een eigen afweging meegegeven, waarin is ingegaan op suggesties meegegeven vanuit het 'oude' MT. Met de instemming van de OR op het voorstel tot vorming van een nieuw CMT volgde het openstellen van een resultaatsopdracht voor een kwartiermaker. Hierin is de opdracht geformuleerd.

We nemen de suggestie over om de opdracht aan de kwartiermaker te verbreden, mede omdat we het als directie niet wenselijk vinden dat er een heel grote concernstaf zou ontstaan. De kwartiermakersopdracht zoals we die voor ons zien; onderzoek in hoeverre en hoe de eenheden die nu binnen Bestuur vallen (beter) ondergebracht zouden kunnen worden onder de andere portefeuilles. Maak op grond daarvan uiterlijk in april 2023 een onderbouwd voorstel voor de positionering van de huidige teams van Bestuur, benoem daarbij de voors, tegens en risico's en de randvoorwaarden die nodig zijn om e.e.a. goed te laten werken.

2. De opdracht

De afdelingen uit het voormalig Bestuursberaad zijn BJZ (Bestuurlijk Juridische Zaken), KOB (Kwaliteit Openbaar Bestuur), Kabinet en Strategie. Het zijn - op BJZ na - kleine afdelingen, die organisch gegroeid, in de loop der tijd zijn aangestuurd door 1 afdelingshoofd. De afdelingshoofden maakten tot eind januari 2023 deel uit van het voormalige MT.

Met de reorganisatie van het MT naar een (kleiner, is de vorm) en effectiever CMT hebben alle CMT leden een bredere portefeuille en zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de integrale aansturing van de hele organisatie. De kwartiermaker Bestuur maakt vooralsnog deel uit van het CMT.

De vraag ligt nu voor of de hierboven genoemde afdelingen geheel (of grotendeels) kunnen worden ondergebracht in de portefeuilles van een of meer van de 8 gedefinieerde portefeuilles en/of staf (onder aansturing Directie) en hoe dan. Of heeft een aparte afdeling Bestuur- al dan

niet versterkt met teams die een logisch verband hebben- waarde, waardoor het geheel effectiever is.

2.1 Kader

In de selectiegesprekken en herbevestigd in een eerste intakegesprek van de kwartiermaker/opdrachtnemer met de opdrachtgever, is aan de orde geweest dat elke optie op tafel mag komen. Met andere woorden, er zijn op voorhand geen taboes of no go areas. Het kernpunt is wat de meest effectieve keuze is.

Daarnaast is als aandachtspunten meegegeven door de opdrachtgever:

- De concernstaf moet klein blijven
- De hoofdstructuur van de organisatie blijft intact
- Strategie wordt meegenomen in de scope van deze opdracht
- GS willen een versteviging van de strategisch bestuurlijke lobby
- Baken af met aanpalende ontwikkelingen

2.2 Kwartiermaker en concernmanager

De opdracht van kwartiermaker en die van concernmanager van de bestuursafdelingen zijn met elkaar verenigd in een persoon. De concernmanager heeft ook nog twee concernbrede opdrachten: de implementatie van de WOO en van de Omgevingswet. Voor zover de implementatie een organisatorische component heeft, wordt deze meegenomen in het advies van de kwartiermaker. De implementatie zelf behoort tot het werk van de concernmanager. Er ligt ook een opdracht om de aansturing van het Kabinet in lijn te brengen met de sturingsvisie van de organisatie. Deze opdracht hoort bij het reguliere werk van de concernmanager.

Gezien de dubbele rollen, het komen uit de eigen organisatie, is alertheid nodig op voldoende frisse blik, het voorkomen van naartoe redeneringen, of loyaliteitsdilemma's. En er kan spanning ontstaan tussen enerzijds de dagelijkse aansturing van de afdelingen en de hierin te maken keuzes, en anderzijds het naar voren denken als kwartiermaker om tot een advies te komen. Ten behoeve van de rol van kwartiermaker is een externe supervisor aangesteld. Deze zorgt voor scherppte op de dubbele rollen, kijkt in de volle breedte kritisch mee, is waakzaam op naar toe redeneringen, reflecteert en adviseert op alle stappen in het proces.

De kwartiermaker formeert klein kernteam waarin de O-expertise zit en procesondersteuning op de diverse ateliers.

2.3 Timeline

Zowel in het selectiegesprek als in het eerste intake gesprek met de opdrachtgever is gewisseld dat oplevering in april niet realistisch is. Deze maand is genoemd in de fase dat de directie hoopte eerder te kunnen starten.

Er is nog geen exacte timeline gedefinieerd met de opdrachtgever, anders dan voor de zomer.

3. Denk en zoekrichtingen

Idealiter wordt gezocht naar de Simplest Complete Solution. Het is van belang om volledig te zijn, maar het ook niet ingewikkelder te maken dan strikt nodig.

Het vraagstuk dat voor ligt is in tegenstelling tot de adviesvraag aan Berenschot niet alleen een sturings- maar ook een structuurvraag.

De voorkeursvariant zou ervoor moeten zorgen dat de taken die worden uitgevoerd door de betrokken afdelingen/teams zodanig worden geborgd dat de afdelingen/teams het meest effectief kunnen bijdragen aan de strategie van de organisatie en de doelen die gehaald dienen te worden. Bij de start worden daarom een aantal overwegingen meegenomen:

- (1) Er is niet zoiets als een ideale structuur. Dat wat je geknipt hebt moet je ook weer plakken. Dat wil zeggen afstemming/coördinatie zetten op de samenhang. Het is het zoeken naar een optimum om op de meest effectieve manier de doelstellingen van de organisatie te bereiken, waarbij voor- en nadelen van opties zullen moeten worden gewogen.
- (2) Met een organisatiestructuur kun je gewenst gedrag van medewerkers bevorderen. Als je bijvoorbeeld wilt dat de juridische inbreng voor in het werkproces zit, dan is een context nodig die dit gedrag bevordert.
- (3) De doelen en strategie van de organisatie zijn een bouwsteen voor de te maken keuzes. De belangrijkste doelen zijn: versterken van de uitvoeringsgerichtheid, integraliteit op inhoud, al het werk zit in opdrachten en wordt pppr aangestuurd, we werken in mdt's en volgen de escalatielijnen, en ambtelijke professionaliteit.
- (4) Criteria als span of control/span of attention zijn van belang om als leidinggevende effectief te kunnen zijn, en maakt deel uit van het toetsen van de haalbaarheid van varianten.
- (5) De checks and balances in rol, taak en verantwoordelijkheden maken deel uit van de weging mede in de context dat er mixed roles zijn onder meer op eerste en tweedelijnstaken;
- (6) Het logisch ordenen van activiteiten en/of taken, het logisch groeperen, en een juiste nabijheid organiseren, zorgt voor een versterking van de eenheid van de verzameling. Hiermee wordt de samenwerking bevorderd en de drempels lager.

4. Dynamische context

Er zijn allerlei bewegingen en organisatorische ontwikkelingen om goed in de gaten te houden en waar adviezen/uitkomsten uit kunnen komen die deze opdracht raken.

Te noemen zijn:

- De ontwikkeling van CIOO als team onder de directie, in een concernstaf. Berenschot zal met een advies komen.
- Kwartiermakers opdracht Omgevingsgericht werken, m.n. op het aspect borging
- De totstandkoming van de Uitvoeringsorganisatie en mogelijke raakvlakken
- Opdracht aan CMT-lid Sub/VVHH ivm doorontwikkelen Instrumenten
- De Werkplaats binnen Programmering i.v.m. de borging van het Serviceteam Omgevingswet;
- De financiële context van M&M waarop een taakstelling rust en druk zet op het efficiënter werken en aanbrengen van focus en prioritering
- De ambitie van het nieuwe college vastgelegd in een nieuw coalitieakkoord

5. Gevolg voor medewerkers

Iedere verandering brengt onrust en onzekerheid met zich mee. De eerste vraag die mensen zich stellen is "wat betekent het voor mij?". Voor de een kan het goed voelen om te bezien hoe het ook

anders kan en ziet allerlei opties, en een ander zal eerder bevriezen en zich zorgen maken. Wat uiteindelijk de gevolgen voor de medewerkers zijn, is afhankelijk van de gekozen voorkeursvariant.

De meeste medewerkers worden rechtstreeks aangestuurd door teamleiders. Voor hen verandert er misschien niet zoveel in de directe dagdagelijkse aansturing, maar wel wie vanuit het CMT hun leidinggevende is. En mocht de context, de omgeving waarin de teams werken, veranderen, kan het impact hebben op het werk, of werkplezier, en kwaliteit van werken. Dit is niet te onderschatten.

Binnen de afdelingen BJZ werken de twee teamleiders samen aan de aansturing op de doelen van de eigen afdeling. Voor KOB geldt specifiek dat de teamleiders van KOB en Kab in 1 amt zitten, gezien de raakvlakken binnen het werk. Alle 5 teamleiders vertalen de organisatiedoelen door naar het eigen taakveld. Voor de 5 teamleiders staat de optie open dat zij door verschillende CMT-leden aangestuurd kunnen gaan worden.

6. Besluitvorming en Participatie

Op dit moment is nog niet te zeggen wat de impact is en of er sprake is van een reorganisatie. Dat hangt met name af van de gekozen variant. De algemeen directeur heeft als voorwaarde mee gegeven dat de hoofdstructuur in stand blijft. Echter bij het uit elkaar trekken van teams binnen de huidige afdelingen, is er sprake van een reorganisatie.

Dit betekent dat het van belang is om al in dit stadium de OR te betrekken en te voorzien van informatie. Afhankelijk van de voorkeursvariant zal het organisatieadvies in lijn met de Leidraad ter advisering of ter instemming worden voorgelegd.

Participatie is van groot belang en het is de intentie om mensen tijdig te betrekken en mee te laten werken aan de varianten. Tegelijkertijd is het zo dat er verschillende rollen en verantwoordelijkheden zijn en niet iedereen over alles zal kunnen meebeslissen.

Langs de lijn van de participatieladder zal afhankelijk van de fase, de resultaten waaraan wordt gewerkt, in verschillende vormen en gradaties de medewerkers, maar ook belangrijke stakeholders en de beslissers betrekken. De stakeholders zijn CMT-leden waar mogelijk of nieuwe taken worden toegevoegd aan de portefeuille, of mogelijk taken anders robuuster of effectiever kunnen worden uitgevoerd. Alle teamleiders en medewerkers van de teams die het aangaat, zijn belangrijke deelnemers en participanten in de verschillende processtappen (m.n. de variantenanalyse).

In de paragraaf van de planning staat per stap globaal de invulling van de participatie. Mogelijk dat hier nog wijzigingen in komen want dit document is een levend document waarin ruimte nodig is om met voortschrijdende inzichten ook de participatie op onderdelen aan te vullen of anders in te vullen.

7. Planning en proces van Aanpak

Het proces wordt ingericht langs onderstaande lijnen van ontwerpen om tot een aantal opties/varianten te komen met een voorkeursvariant:

- Oriëntatiefase waarin gesproken wordt met een aantal provincies van vergelijkbare omvang en opgave (Brabant en Overijssel) en intern met een aantal sleutelfiguren (zie onder 3 raakvlakken) om tot een scope bepaling te komen. Genoemd kunnen worden

relevante CMT-leden en teamleiders.

- Het identificeren van het totale takenpakket van taken binnen de huidige Bestuur afdelingen en logische aanpalende takenpakketten hier buiten (het knippen van takenpakketten in onderdelen). Deze fase wordt afgerond met een scope-bepaling. De teamleiders leveren informatie aan over de taken binnen de teams.
- Het vaststellen van de ontwerpcriteria met vertegenwoordigers van de teams en deskundigheid vanuit P&O.
- Het “plakken” van deze onderdelen in meerdere varianten, waarbij de coördinatie in beeld wordt gebracht (alles wat je scheidt moet je ook weer verbinden)
- Het wegen van de verschillende varianten
- Advies aan de directie met daarin opgenomen een ‘gewogen’ voorkeursvariant.

maand	fase	product	participatie	besluitvorming	😊
Maart/april	Oriëntatie fase	Plan van Aanpak	Informeren en raadplegen teams, stakeholders, andere provincies	Ter informatie en feedback naar CMT	
April	Identificatie fase	Overzicht taken plus scope-bepaling	Raadplegen teamleiders stakeholders CMT	Ter informatie en feedback naar AMT's	
April	Ontwerpatelier	ontwerpcriteria	Co-producen in denktank medewerkers/deskundigen	Ter bespreking in CMT	
Mei	Varianten ateliers	varianten	Droomsessies met vertegenwoordiging medewerkers alle relevante teams	Resultaat vastleggen en ter feedback bespreken in alle teams	
Juni/juli	besluitvorming	Gewogen voorkeursvariant	Ter bespreking in AMT's	Ter besluitvorming in Dir OR	