

**Kwaliteit Openbaar Bestuur**

**&**

**Kabinet van de Commissaris van de Koning**

*Evaluatie en Toekomst*



*29 Oktober 2013*

0000000003  
0000000183

## inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>3</b>
Aanleiding voor dit rapport .....	3
De opdracht voor het onderzoek .....	3
Aanpak .....	4
Rapportage: Diagnose / Ontwerp / Verandering .....	5
<b>Diagnose .....</b>	<b>6</b>
De aanzet en de opdracht .....	6
> Conclusie .....	6
De visie van de Commissaris van de Koning .....	7
De veranderaanpak .....	7
> Conclusie .....	7
De gekozen organisatiestructuur .....	8
> Conclusie .....	9
de positie van een chef kabinet .....	9
> Conclusie .....	10
Rollenscheiding relatie en beheer .....	10
> Conclusie .....	11
Effecten op mensen .....	11
> Conclusie .....	11
Veranderingsbereidheid .....	12
Ervaringen bij andere provincies .....	12
> Conclusie .....	13
Toekomstige ontwikkelingen .....	13
> Conclusie .....	14
<b>Ontwerp.....</b>	<b>15</b>
uitgangspunt .....	15
scenario 1: doorstart van kob inclusief kab: lichte aarzeling .....	15
Oorspronkelijke doelstellingen .....	16
Scenario 2: kob verder zonder kab met extra aandacht voor kab: voorkeur..	17
Afdeling kob .....	17
Afdeling kab .....	18
Oorspronkelijke doelstellingen .....	19
<b>Verandering .....</b>	<b>20</b>
Procedureel vervolg op het advies .....	20
Veranderkundig vervolg .....	20

## **1. Inleiding**

### **1.1. Aanleiding voor dit rapport**

In 2011 besloot de directie van Provincie Gelderland om een nieuwe afdeling in te richten rondom de provinciale kerntaak 7: 'Kwaliteit Openbaar Bestuur'. Daarmee gaf de directie aan veel belang te hechten aan een sterke rol voor de provincie in het Gelderse openbare bestuur.

Op basis van een onderzoek dat Berenschot september 2011 deed en op basis van een advies van intern organisatie-adviseur [REDACTED] werd een opdracht geformuleerd voor een kwartiermaker tot het inrichten van een afdeling 'Kwaliteit Openbaar Bestuur' (hierna te noemen KOB). In die nieuwe afdeling zouden de teams interbestuurlijk toezicht (hierna te noemen IBT), kabinet (hierna te noemen KAB) en bestuurlijke organisatie/algemeen bestuur (hierna te noemen BOAB) samengebracht worden. De kwartiermaker werd na een selectieprocedure gevonden in de persoon van [REDACTED] waarna zij januari 2012 startte met haar werk.

Tussen januari 2012 en mei 2013 bouwde de kwartiermaker, en met haar het AMT en de medewerkers aan de afdeling KOB. Aanvankelijk met veel optimisme, maar gaandeweg het bouwproces moest steeds meer energie besteed worden aan de verschillen van inzicht die ontstonden tussen kwartiermaker en chef kabinet. In mei 2013 nam de algemeen directeur het besluit om de samenvoeging van KAB in KOB (tijdelijk) ongedaan te maken. Bij het aanbrengen van de 'knip' was een periode van een jaar voor bezinning voorzien. Met het vertrek van de chef kabinet ontstond in augustus de behoefte bij de algemeen directeur om een evaluatie van de opbouw van KOB te laten uitvoeren.

In augustus 2013 kreeg veranderpartners de opdracht om een onderzoek te doen naar de totstandkoming van KOB en de toekomstige positie van KOB en KAB (zie voor de exacte opdrachtformulering paragraaf 1.2).

### **1.2. De opdracht voor het onderzoek**

De algemeen directeur vroeg veranderpartners de rol van 'informateur' op zich te nemen met als opdracht:

- Onderzoek hoe de ideaal-typische organisatie er uit zou moeten zien ten aanzien van KAB. Vervolgens bepalen op basis van de veranderbaarheid en veranderbereidheid van betrokkenen of er aanpassingen/concessies nodig zijn naar de inrichting van het proces en de structuur. Uitgangspunt is het proces en niet de structuur.
- Een analyse maken van de huidige situatie. Waar is het mis gegaan, hoe voorkomen we dat dit in de toekomst weer kan gebeuren?
- Onderzoeken of de persoonlijke verhoudingen kunnen worden hersteld. Het gaat hier om cultuur, houding en gedrag. Waar mogelijk ook al actie ondernemen die het herstel van de verhoudingen bevorderen.
- Indien herstel mogelijk is, aangeven wat hiervoor nodig is. Belangrijk hierbij is te inventariseren wat de verwachtingen/wensen zijn voor de toekomst van de verschillende betrokkenen (Commissaris van de Koning, Algemeen Directeur, afdelingsmanager en teammanagers Kwaliteit Openbaar Bestuur, medewerkers KOB, medewerkers KAB). Voor een volledig beeld moeten hierbij

ook mensen uit de 'zijlijn' worden betrokken, zoals bijvoorbeeld P&O, bedrijfsmaatschappelijk werk, OR en overig management (directie en afdelingsmanagers). Specifieke aandachtspunten zijn de ondersteuningswensen van de CdK en de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de CdK en de ambtelijke organisatie.

- Indien herstel niet mogelijk is aanduiden wat dat betekent voor de twee onderdelen in het licht van de verwachtingen ten aanzien van de toekomstige organisatieontwikkeling.
- Op basis hiervan een voorstel doen over het hoofdmodel voor de nieuwe organisatie, die past binnen de uitgangspunten die op tafel komen. Centrale vraag hierbij is of het wenselijk is dat kabinet en KOB worden geïntegreerd. Hierbij moeten de benchmarkgegevens van andere provincies worden betrokken.
- Een opdracht voor het vervolg formuleren (formatiefase)

## 1.3. Aanpak

Wij hebben ons bij het onderzoek gericht op het verzamelen van informatie uit brede bron.

Dat heeft geleid tot gesprekken met de volgende betrokkenen:

- Alle medewerkers van de afdeling KOB die de periode van het kwartiermaken hebben meegemaakt en niet door ziekte afwezig waren
- Alle medewerkers van het team kabinet
- Teamleiders KOB
- Chef van het kabinet provincie Gelderland
- Algemeen directeur
- Commissaris van de Koning provincie Gelderland
- Bedrijfsmaatschappelijk werker
- Adviseur P&O
- Organisatie adviseur P&O
- Afdelingsmanager P&O
- OR duo
- Chefs van kabinetten van alle provincies, behalve Zeeland (afwezig wegens vakantie)
- Commissarissen van de Koning van Noord Brabant, Groningen en Zuid Holland
- Algemeen Directeur provincie Noord Brabant
- Afdelingsmanagers afdelingen BBD en Strategie
- Henrice Wittenhorst

Daarnaast hebben wij ons gericht op de beschikbare schriftelijke bronnen, waaronder O&F rapporten, KOB-bode, Berenschot presentatie, Plan van Aanpak, statenbrief toekomstbestendig bestuur en notitie kabinetten en competenties. Tenslotte maakte ook een benchmark met andere provincies onderdeel uit van het onderzoek.

De opdracht die veranderpartners van de algemeen directeur kreeg was helder en concreet en bij de opzet en uitvoering van ons onderzoek zijn ons geen restricties opgelegd. De medewerking van betrokkenen aan het onderzoek hebben wij als bijzonder constructief en open beschouwd.



#### 1.4. Rapportage: Diagnose / Ontwerp / Verandering

De omschrijving van de opdracht die hierboven is aangehaald, interpreteren wij als volgt:

- Maak een *Diagnose* over de achterliggende periode waarin gewerkt is aan de vorming van een afdeling Kwaliteit Openbaar Bestuur;
- Geef een *Ontwerp* voor een toekomstbestendige organisatievorm voor de onderdelen van beoogde afdeling KOB
- Doe een voorstel voor een vervolgfase waarin de *Verandering* in lijn met het voorgestelde ontwerp kan worden geïmplementeerd.

In de hiernavolgende paragrafen werken we achtereenvolgens Diagnose, Ontwerp en Verandering nader uit.

## 2. Diagnose

Onder diagnose beschrijven we onze bevindingen ten aanzien van de keuzes die zijn gemaakt gedurende de fase van 'kwartiermaken' en direct daaraan voorafgaand. We kijken naar hoe deze keuzes hebben uitgepakt en hoe de stand van zaken bij KOB en KAB op dit moment is. We staan ook stil bij de aanpalende afdelingen BBD en Strategie. Tenslotte geven we ook een beknopte weergave van de ontwikkelingen bij andere provincies.

### 2.1. De aanzet en de opdracht

Aan het besluit om een afdeling KOB te formeren ging een onderzoek door Berenschot (september 2011, [REDACTED]) vooraf.

Berenschot concludeerde dat een samengaan van IBT en kabinet in een afdeling KOB voordelen bood. Tegelijk gaf Berenschot aan dat ervaringen bij andere provincies leren dat het kabinet een moeilijk te integreren eenheid is. Verder sprak de onderzoeker van Berenschot zich uit over een scheiding van inhoudelijke en 'managerial' aansturing bij het kabinet. De managerial aansturing zou door een plaatsvervangend chef kabinet, dan wel door een afdelingsmanager kunnen plaatsvinden.

Het rapport van Berenschot bood een uitgangspunt voor de directie om een opdracht voor een kwartiermaker te formuleren.

De directie had met het formeren van de nieuwe afdeling vier doelen voor ogen:

1. Het team IBT krijgt een plek in de organisatie die past bij de doelstellingen en werkzaamheden van het team
2. Het team kabinet heeft meer verbinding met de andere beleids- en programma afdelingen van de organisatie
3. Het kabinet is managerial in control: er is voldoende beleidskracht, de P&C cyclus is op orde en is structureel aandacht voor de ontwikkeling van kabinetsmedewerkers
4. Er ontstaat een afdeling waarin door synergie tussen de teams extra focus op de Kwaliteit van Openbaar Bestuur in Gelderland ontstaat.

De kwartiermaker zou een afdeling Kwaliteit Openbaar Bestuur gaan formeren. Als kwartiermaker werd [REDACTED] benoemd. Zij kon aan de slag op basis van de opdracht van de directie en een plan van aanpak. In dit plan van aanpak adviseerde (intern) organisatieadviseur [REDACTED] om een aparte positionering van het kabinet en een onafhankelijke rol van de chef kabinet te borgen.

Tijdens de vorming van KOB was de 'aparte positionering' en de mate waarin de chef kabinet ook managerial leidinggevend zou zijn een terugkerende bron van verschillen van inzicht tussen CvdK, algemeen directeur, kwartiermaker en chef kabinet. Tussen de kwartiermaker en de chef kabinet werden die verschillen van inzicht steeds moeilijker te overbruggen.

### > Conclusie

Met het oog op de startdocumenten en de opdracht vanuit de directie aan de kwartiermaker kunnen we concluderen dat er weinig mis te verstaan was over de manier waarop het kabinet gepositioneerd zou worden binnen de afdeling KOB. Ook over de rol die de chef kabinet zou gaan spelen was al vanaf in ieder geval het plan van aanpak een duidelijke voorkeursrichting aangegeven. Het conflict dat tussen

kwartiermaker en chef kabinet ontstond, ging dan ook over meer dan organisatiekundige keuzes. Het betrof voor een belangrijk deel de onderlinge bejegening en de verwachtingen die beiden hadden ten aanzien van betrokkenheid en commitment aan de koers.

## **2.2. De visie van de Commissaris van de Koning**

De CvdK was vanaf 2011 voorstander van een samenvoeging van KAB en KOB. Daarbij sprak hij zich herhaaldelijk uit voor een positie van KAB als een herkenbare eenheid binnen KOB en maakte hij zich sterk voor een chef kabinet op tenminste teamleiders niveau. Beide opvattingen zijn bij het onderzoek naar de toekomst van KAB onverminderd belangrijk gebleven en benadrukt door de CvdK. Daarbij geeft hij aan wel toe te willen naar een bredere ondersteuning van zijn taken. Die ondersteuning krijgt wat hem betreft onder andere vorm door een P-beraad, dat niet exclusief door kabinetsmedewerkers zal hoeven voorbereid te worden. Daarnaast hecht de CvdK er aan zich mede te laten ondersteunen en begeleiden bij reizen en bezoeken door een brede groep kabinetsmedewerkers. Door deze rol minder het exclusieve domein van de chef kabinet te laten zijn verwacht de CvdK een bredere inzetbaarheid en ondersteuning van en door kabinetsmedewerkers te realiseren. Zowel het 'breed voorbereide P-beraad' als een uitbreiding van taken van kabinetsmedewerkers vindt breed draagvlak.

## **2.3. De veranderaanpak**

De opbouw van de afdeling KOB kenmerkte zich door een frisse start. Hoewel er scepsis was bij met name medewerkers van het kabinet, traden veel mensen toe tot werkgroepjes, schreven in de KOB-bode, waren geïnteresseerd in de vorderingen van het bouw-team en deden enthousiast mee aan teamuitjes. Het duurde echter niet lang voordat het elan waarmee gebouwd werd in de schaduw kwam te staan van verschillen van inzicht tussen de twee hoofdrolspelers in de nieuwe afdeling. De chef kabinet en de kwartiermaker hadden andere verwachtingen van elkaars rol én van de te vormen afdeling. De verschillen van inzicht betroffen de mate van invloed die de chef kabinet kreeg of nam op de te vormen afdeling, de prioritering van 'lopende werkzaamheden' versus werk voor de opbouw van KOB en de manier van bejegening. Voor medewerkers voelde de periode waarin de verschillen van inzicht tot een conflict uitgroeide, onverkwikkelijk. 'We wisten er het fijne niet van, maar dat het niet liep, was nogal duidelijk.'

Toen in mei 2013 het team KAB werd losgeknipt van de afdeling KOB vervolgde KOB de werksessies over missie, visie, gewenste organisatiestructuur, teamontwikkeling en kenniscentrum. Medewerkers KOB waarden de regelmatige 'oplooppjes' die de kwartiermaker zeker de laatste maanden veelvuldig organiseert en haar openheid daarin over recente ontwikkelingen. Bij KAB vertrok de chef kabinet en ziet de interim chef kabinet het niet als zijn taak om een zelfde soort traject voor KAB op te starten. Bovendien wacht men daar de verdere besluitvorming over de toekomstige organisatievorm af.

### **> Conclusie**

De veranderaanpak hinkte op twee gedachten: enerzijds was er veel ruimte voor het betrekken van medewerkers en werd er zorgvuldig geïnformeerd. Anderzijds was de



beeld- een later oordeelsvorming over de organisatiestructuur directief. Met de kennis van nu ware het beter geweest om het gebrek aan overeenstemming binnen het management van KOB over de organisatiestructuur, te problematiseren. Dat had wat ons betreft - gezien de rapporten van Berenschot en het plan van aanpak - al in een eerdere stadium moeten gebeuren. Problematiseren van gebrek aan overeenstemming had in het meest vergaande geval kunnen leiden tot het teruggeven van de opdracht door de kwartiermaker.

## 2.4. De gekozen organisatiestructuur

Tussen het moment waarop Berenschot september 2011 een analyse maakte en Maria Boes oktober 2011 de houtskoolschets voor de nieuwe afdeling schreed duurde het nog een jaar voordat de 'kogel door de kerk' was. Oktober 2012 presenteerde de kwartiermaker een structuur voor de afdeling KOB presenteerde. Een structuur leek sterk op hetgeen al in 2011 door Berenschot was gesuggereerd en door de interne organisatieadviseur nader was uitgewerkt.

Veel betrokkenen gaven aan verbouwereerd te zijn over de manier waarop de keuze voor een organisatie-model werd gemaakt en gecommuniceerd. Men beleefde de besluitvorming als top down en voelde aanvankelijk geen ruimte om in gesprek te gaan naar aanleiding van het besluit. Dat is des te opmerkelijker, omdat juist op andere terreinen (zoals cultuur, missie en visie) veel werd meegedacht en uitgewerkt door groepjes medewerkers. Dat er ondanks de tijd die nodig was om tot een besluit te komen toch de beleving bestaat van een 'top down' besluit zegt waarschijnlijk veel over de moeizame oordeelsvorming in het toenmalige AMT van de afdeling in opbouw. Met name bij medewerkers van het kabinet waren er twijfels over het gekozen model. Door de korte periode waarin het model gefunctioneerd heeft, kunnen medewerkers van het kabinet niet aangeven of een splitsing van functionele en manageriaal aansturing (zoals met het model werd ingevoerd) duurzame voordelen dan wel nadelen oplevert.

In de organisatiekunde worden drie redenen genoemd waarom het verstandig kan zijn om organisatieonderdelen samen te voegen. Als er geen sprake is van een van die redenen, dan zullen medewerkers niet begrijpen waarom ze met collega's uit een ander team zijn samengevoegd. Er kan in die gevallen alsnog samenwerking tot stand komen, maar het succes daarvan is willekeurig en had ook met andere teams bereikt kunnen worden. De drie redenen voor clustering van teams zijn de volgende:

- 1) Procesgericht: teams waar medewerkers in gelijksoortige werkprocessen werken kunnen samengebracht worden
- 2) Competentiegericht: Teams waar medewerkers met soortgelijke competenties werken kunnen samengebracht worden
- 3) Klantgericht: Teams die eenzelfde klant of doelgroep bedienen kunnen samengebracht worden

Geen van deze drie redenen gaan op bij een samenvoeging van KOB en KAB: er zijn geen gelijksoortige werkprocessen, competenties of klanten.

De keuze om het team SBA (screening en beveliging advies) uit KAB los te maken werd eveneens in de loop van 2012 genomen. Voor het onderbrengen van het team SBA binnen KOB pleit het argument dat in Gelderland de relevante (BIBOB) wetgeving niet tot de portefeuille van de CvdK behoort. Desondanks ervaren verschillende medewerkers uit KOB en KAB de beslissing als redelijk willekeurig. De bezetting van het team SBA kan



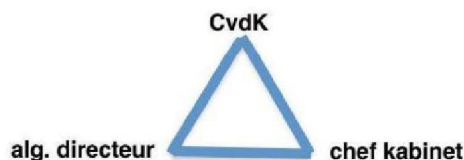
overigens uit praktische overwegingen voldoende uit de voeten met de huidige positionering.

## > Conclusie

Het organisatiemodel dat al in 2011 in de grondverf stond en uiteindelijk in oktober 2012 door de kwartiermaker werd vastgesteld, biedt vanuit de organisatiekunde weinig onderbouwing. Aan de haalbaarheid voor samenvoeging kan verder nog getwijfeld worden doordat zowel team IBT als voor KAB (de laatste in de sterkste mate) als voorwaarde gold, dat ze hun autonomie en onafhankelijkheid zouden moeten kunnen bewaren in een nieuwe afdeling. Deze eis én belofte van autonomie is moeilijk te verenigen met de ambitie één afdeling te vormen en - in het licht van tópbedrijf- naar een afdelingsbrede inzetbaarheid te streven.

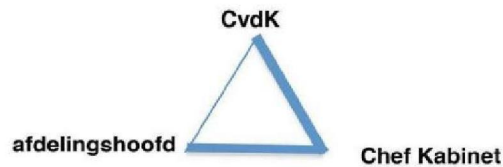
## 2.5. de positie van een chef kabinet

De functie van een chef kabinet is om meerdere redenen bijzonder. Hier benadrukken we de vertrouwensrelatie die hij heeft met de CvdK. Waar een gedeputeerde met een scala aan afdelingshoofden in contact staat vanwege zijn portefeuille, heeft de CvdK met name met de chef kabinet een inhoudelijke én vertrouwensrelatie. De aard van de relatie tussen chef en commissaris heeft het in zich om redelijk exclusief, of zelfs hermetisch te worden. Onderwerpen waarover zij van gedachten wisselen kunnen vertrouwelijk zijn en vallen vaak ook buiten de *scope* van provinciale staten. Strikt genomen evenaart van de ambtelijke medewerkers alleen de algemeen directeur de relatie die de chef kabinet heeft ten opzichte van de commissaris. Een schematische voorstelling (een triade) van de drie functies (CvdK, algemeen directeur en chef kabinet) lijkt op een driehoek met gelijke zijden en even dikke lijnen:



Dit schema is geen organogram en beschrijft niet de hiërarchische verantwoordingslijnen. Wat we hier proberen te laten zien is het krachtenveld tussen de drie functionarissen. In het hier getekende schema wordt zichtbaar dat er een min of meer gelijke mate van positie bestaat: die positie kan ontstaan uit macht, uit geïnformeerd zijn en uit het hebben van een rol voor de ander.

In deze *triade* is het belangrijk dat ieder van de drie functionarissen zijn rol speelt, en bovendien oog houdt voor de 'hygiëne' van de triade. Met die hygiëne bedoelen we dat er vertrouwen is, er leiding wordt gegeven (door de Algemeen Directeur aan de chef kabinet), verwachtingen duidelijk zijn en miscommunicatie wordt benoemd en verbeterd. De feitelijke situatie zoals die tot begin 2012 bestond, leek op bovenstaande triade. Met de introductie van het nieuwe organisatieontwerp ontstond een andere dynamiek:



Hierin neemt het afdelingshoofd de plaats in van degene die in eerste instantie de chef kabinet aanstuurt. Door de positie van leidinggevende van de chef kabinet is de afdelingshoofd in relatie komen te staan tot de Commissaris, maar deze relatie zal nooit van zo'n stevige aard zijn als de Algemeen Directeur uit hoofde van zijn functie heeft. Er ontstaat dus een triade die niet in evenwicht is: de relatie chef kabinet-commissaris is sterker dan de relatie commissaris-afdelingshoofd.

Het effect hiervan kan een gebrek aan 'interventiekracht' in de triade zijn. Concreet betekent dit dat de positie van de afdelingshoofd in deze situatie niet sterk genoeg is om sturing te geven aan de chef kabinet en (in mindere mate) constructieve confrontaties aan te kunnen gaan met de commissaris.

#### > Conclusie

Vanuit de systeemdynamiek geredeneerd is het aan te raden om de chef kabinet rechtstreeks onder de algemeen directeur te laten functioneren. Het gekozen organisatiemodel draagt een zeker risico op disbalans en moeizame verhoudingen in zich.

Maar alleen de positionering van de chef kabinet op die positie biedt nog niet voldoende garantie voor succesvol functioneren. De algemeen directeur kan gebruik maken van zijn positie om leiding te geven aan de chef. Door initiatief te nemen om verwachtingen en effecten van gedrag bespreekbaar te maken is hij een belangrijke basis voor het gezond functioneren van de 'triade'. Vanzelfsprekend vraagt een gezonde triade eenzelfde professionele werkhouding op de andere twee posities.

## 2.6. Rollenscheiding relatie en beheer

Een belangrijk deel van het werk van een CvdK (en daarmee van zijn kabinet) bestaat uit 'burgemeesterszaken'. In de minimale variant betreft dit het selecteren van kandidaten, het overleggen met een vertrouwenscommissie over de kandidaten en het beëindigen van de nieuwe burgemeester. Daarnaast voert de CvdK na 100 dagen, 1 jaar en drie jaar gesprekken met zittende burgemeesters.

In niet alle provincies voert de CvdK nadat de gemeenteraad een functioneringsgesprek heeft gevoerd ook beoordelingsgesprekken. Waar dit wel gebeurt, komt hiervan soms een deel van op het conto van de chef kabinet.

Ook in Gelderland leeft de opvatting dat de CvdK een belangrijk figuur is bij het selecteren én bij het goed laten functioneren van burgemeesters. Die rol is veelzijdig: beoordelaar, coach, vertrouwenspersoon, en soms geweten. Het is denkbaar dat een burgemeester behoefte heeft aan een gesprek met de CvdK, danwel met diens chef, waarbij hij of zij er van uit moet kunnen gaan dat de informatie die in dat gesprek wordt uitgewisseld (nog) niet gebruikt gaat worden door de provincie in haar toezichhoudende rol. Heel principieel geredeneerd kan daarom de positionering van een kabinet als team in een afdeling waarin het op gelijk niveau staat met een team interbestuurlijk toezicht tot dilemma's leiden. Er zijn provincies die om die reden een strikte scheiding tussen 'relatie' (kabinetszaken) en beheer (interbestuurlijk toezicht) hanteren.



## > Conclusie

Het risico op dilemma's tussen relatie en beheer is bij een brede afdeling als KOB aanwezig. Hoewel dit risico een argument zou kunnen vormen voor een scheiding tussen de relatie-taken en de IBT taken, zien wij in de Gelderse situatie niet veel bezorgdheid hierover. Desondanks kan het voor een krachtige focus op het ondersteunen en versterken van het burgemeesters-corps een overweging zijn om een afstand in te bouwen tussen IBT en KAB.

## 2.7. Effecten op mensen

In alle gesprekken met medewerkers en teamleiders van KOB en KAB kwam de vraag aan de orde wat voor effect de ontwikkelingen van de afgelopen anderhalf jaar op hen persoonlijk hadden gehad. Een meerderheid gaf aan niet zoveel hinder ondervonden te hebben van alles wat er gebeurde rondom het kwartiermaken voor de nieuwe afdeling KOB. Wel klonk vaak de verzuchting dat het tijd is voor duidelijkheid en dat men zich wel verbaasde over de impact die een conflict tussen twee hoofdrolspelers op een hele afdeling kan hebben. Daarnaast is er een op één hand te tellen minderheid van medewerkers die zich in meer of mindere mate beschadigd of teleurgesteld voelt. Wij hebben wel extra zorg over de sfeer en samenwerking op de secretariaten.

De relatieve rust of het relativisme dat wij aantroffen bij medewerkers, zagen we in de sterkste mate bij de team IBT. Ondanks de 'zwervende' (Berenschot) positie die de plek van dit team in de organisatie de afgelopen jaren kenmerkt, stellen medewerkers zich nog altijd constructief, en zeker niet cynisch op. Onze indruk is dat hier de persoon van de teamleider en de stabiele bezetting van die functie een belangrijke rol speelt. Daarnaast speelt ook de externe gerichtheid en de door de jaren heen stabiel gebleven groep medewerkers een rol.

Over de vraag of de integratie van KOB en KAB alsnog opgepakt kan worden, kwamen gemengde reacties. Vanuit pragmatisch oogpunt antwoordden medewerkers van de teams bevestigend. Bovendien had men de indruk gekregen dat al tot die hernieuwde integratie besloten was. Bij het vorderen van het gesprek kregen we ook de twijfels te horen. Die twijfels schuilen bij sommigen in de vraag of de huidige managers nog voldoende gezag en vertrouwen vertegenwoordigen, of het gekozen organisatiemodel überhaupt kansrijk is en of bij een 'doorstart' er wel voldoende weerbaarheid is om ook aan stevige discussies of confrontaties ruimte te geven.

## > Conclusie

Bij het wegen van alle verschillende reacties van medewerkers en leidinggevenden concluderen wij dat de afgelopen anderhalf jaar op een klein aantal mensen negatieve effecten heeft gehad. Die effecten lopen uiteen van frustratie over 'machtsspelletjes aan de top' tot blokkades op samenwerking met een andere collega. Ook komen we bij een kleine groep emotionele kwetsbaarheid tegen als gevolg van ervaringen uit de afgelopen anderhalf jaar.

Bij KAB zien we de effecten van een cultuur waarin weliswaar werd gereflecteerd en feedback gegeven door de chef, maar waar weinig structurele aandacht was voor ontwikkeling van medewerkers en de borging daarvan. Dat laatste zou bijvoorbeeld in de vorm van jaargesprekken kunnen plaatsvinden. Medewerkers KAB hebben, gemiddeld meer dan medewerkers KOB, last gehad van het conflict in het management, omdat hun direct leidinggevende hierin betrokken was.

De effecten zijn ons inziens niet zodanig breed verspreid en zwaarwegend dat het de keuze voor een organisatie-model in de weg staan. Weliswaar merken we een lichte aarzeling bij medewerkers om opnieuw een gezamenlijke afdeling KOB/KAB te vormen, maar de geuite bezwaren zijn gemiddeld genomen zeker niet onoverkomelijk.

## 2.8. Veranderingsbereidheid

Stapten alle betrokkenen (medewerkers en leidinggevenden) wel met commitment in de nieuw te vormen afdeling KOB? Was de veranderingsbereidheid wel voldoende? Deze vragen zijn door ons op dit moment in het proces lastig te beantwoorden. In alle interviews stelden wij de vraag of medewerkers vinden dat zij zich mede verantwoordelijk hebben gemaakt voor het laten slagen van KOB. Zonder uitzondering beantwoordden men deze vraag bevestigend, in alle gevallen gestaafd met voorbeelden. En ook nu nog zien we, zoals we hierboven onder 'effecten op mensen' aangaven, nog de bereidheid om voort te gaan op het ooit bedoelde pad. De enige kanttekening die we hieraan kunnen toevoegen, is dat we de indruk hebben dat het een bereidheid betreft 'met het hoofd', en bij een aantal mensen nog niet 'met het hart'.

## 2.9. Ervaringen bij andere provincies

Een uitgebreide rondgang langs de verschillende provincies leert dat er veel verschillen zijn in de manier waarop kabinetten van de Commissaris van de Koning zijn georganiseerd. Verschillen tussen de 12 provincies bestaan uit:

- Het takenpakket: vallen taken als BIBOB en bestuurlijke organisatie onder het kabinet? Hoe zwaar wordt BIBOB aangezet? Hoe interpreteert een CvdK zijn toezichthoudende rol op de veiligheidsregio en wat betekent dat voor het kabinet?
- De formatie van het kabinet, uiteenlopend van vier tot bijna dertig fte.
- De mate van verbinding die er vanuit het kabinet bestaat met afdelingen in de provinciale organisatie.
- De intensiteit waarin een chef kabinet in contact staat met zijn/haar CvdK. Zien zij elkaar dagelijks, is de chef kabinet de eerst aangewezenen voor het begeleiden van de CvdK bij ambtsbezoeken, of worden daarvoor kabinet-collega's aangewezen?
- De mate van 'principiële professionele distantie' die een kabinet in acht wenst te nemen ten opzichte van afdelingen/teams die zich met toezicht (op bijvoorbeeld gemeentefinanciën) bezighouden.
- Het al dan niet onderbrengen van managerial taken bij de chef kabinet, dan wel bij diens plaatsvervanger, naastgeschikte of bovengeschikte.
- De inschaling van de chef kabinet (van schaal 12 tot schaal 16).
- Het takenpakket van de chef kabinet: voert hij namens de CvdK beoordeelingsgesprekken met burgemeesters, is hij de eerst aangewezenen voor vertrouwelijke zaken met een burgemeester, etc.?

De vergelijking tussen de provincies is interessant, omdat hiermee de eigenheid van de provincies zichtbaar wordt. Zo zou het een studie op zichzelf waard zijn om de vraag te onderzoeken of de mate waarin een provincie door zijn historie, cultuur, geloof en geografie gevormd is, invloed heeft op het type Commissaris dat er werkt, en in diens voetsporen, het type kabinet dat er gestalte krijgt. Voor ons onderzoek is



een vergelijking met die provincies die qua aantal gemeenten vergelijkbaar zijn, het meest van toegevoegde waarde. Die provincies zijn: Noord-Holland, Noord-Brabant en eventueel Zuid-Holland.

Bij de drie provincies die qua aantallen gemeenten / burgemeesters gelijkwaardig zijn aan Gelderland (Noord Brabant, Zuid Holland, Noord Holland) hebben drie van de twee kabinetten een eigenstandige positie. Die positie kenmerkt zich door een zelfstandige positie in het organogram van de provinciale organisatie, ressorterend onder de algemeen directeur. Twee van de drie genoemde kabinetten hebben een chef die voorheen werkte op een andere positie binnen de provinciale organisatie. Alle drie de kabinetten geven aan het als een uitgangspunt voor hun werk te beschouwen, dat de relaties met beleids- of programma-afdelingen intensief zijn.

De drie genoemde kabinetten zijn ruimer bezet (zowel qua taken als formatie) dan de Gelderse. Opvallend is dat bij drie provincies het kabinet niet als 'herkenbare eenheid' (al dan niet in afdelingsverband) aangemerkt kan worden. Dit zijn de provincies Drenthe (12 gemeenten), Overijssel (25 gemeenten) en Flevoland (6 gemeenten). In Overijssel is op dit moment de post van chef kabinet vacant. In Drenthe en Flevoland werkt de chef kabinet projectmatig: mocht er een burgemeesterbenoeming of bezoek koninklijk huis aan de orde zijn, dan treedt de chef kabinet op als projectleider en kan hij gebruikmaken van een aantal vaste krachten die voor die specifieke opdrachten vrijgemaakt worden. Een van de chefs gaf aan deze werkwijze soms 'een beetje link' te vinden vanwege de afhankelijkheid van zijn beschikbaarheid. Voor het overige functioneert de constructie goed. In Drenthe is het opmerkelijk dat het afdelingshoofd waar de teamleider van de chef kabinet onder ressorteert tevens plaatsvervangend chef kabinet is. Dat deze rolverdeling functioneert komt voor een belangrijk deel door de achtergrond van de plaatsvervangend chef kabinet. In het verleden vervulde deze persoon namelijk zelf de rol van chef kabinet. Bij vijf van de twaalf provincies legt de chef kabinet geen verantwoording af aan de algemeen directeur maar aan een directeur (Zuid Holland) of afdelingshoofd of teamleider (Flevoland, Drenthe, Overijssel, Friesland).

## > Conclusie

In vergelijking met provincies met een (min of meer) vergelijkbare omvang heeft Gelderland is het kabinet relatief sober ingericht, zowel qua taken als qua formatie. Belangrijker vinden we echter de - weer in vergelijking met een andere provincies - te beperkte aansluiting met de beleids- en programma-afdelingen. Er is weinig echte inhoudelijke afstemming of samenwerking met andere afdelingen. Daarnaast wordt de begeleiding van de CvdK bij ambtsbezoeken erg eenzijdig voor rekening van de chef kabinet genomen en blijven medewerkers kabinet relatief veel 'binnen'. Op dit punt zijn de verschillen met andere provincies pregnant. Overigens heeft de CvdK aangegeven graag meer contact te willen hebben, zowel met medewerkers kabinet als met behandelaars van beleidsdossiers, waar die de portefeuille van de CvdK raken.

## 2.10. Toekomstige ontwikkelingen

De lokale overheid is in een stevige verandering verwickeld. Voor de diagnose in dit rapport zijn de volgende ontwikkelingen relevant:

- Gemeenten gaan intensiever samenwerken, met herindelingen als mogelijk gevolg. Een daling van het aantal burgemeesters en schaalvergroting van gemeenten zou hiervan een gevolg kunnen zijn.
- De rol van burgemeesters in de lokale dualistische politiek is kwetsbaarder geworden. De invloed van de gemeenteraad is versterkt en

inschattingfouten (of verschil van mening daarover) leiden vaker tot vertrek. Burgemeesters hebben een plek nodig waar zij kunnen reflecteren op hun rol, waar ze in een vertrouwelijke setting advies kunnen krijgen en ondersteund worden in hun ambt.

- Gemeentefinanciën staan sterk onder druk. Grondportefeuilles die onder water staan, vormen een risico. Toezicht, professionalisering en structuren ingrepen kunnen van de provincie gevraagd worden.
- Integriteit van ambtenaren en bestuurders ligt onder een vergrootglas.
- Bestuurskracht is een dominant thema geworden en staat soms in schril contrast met de versplintering van de lokale politiek.

### > Conclusie

De rol die de provincie speelt bij het professionaliseren van de bestuurscultuur, integriteit en samenwerking tussen gemeenten zal zeker niet afnemen. De vorming van een afdeling rondom de zevende kerntaak van de provincies (Kwaliteit Openbaar Bestuur) ligt dan ook voor de hand. Het belang van een faciliteit waar een gedegen burgemeesters-selectie, begeleiding en beoordeling van burgemeesters plaatsvindt, is bij een provincie met 56 gemeenten evident.

### 3. Ontwerp

#### 3.1. uitgangspunt

Ons advies voor een 'gewenste en haalbare organisatievorm' is gebaseerd op de diagnose zoals we die in hoofdstuk 2 van dit rapport beschreven hebben.

Het ontwerp dat wij voorstellen is gebaseerd op de volgende principes:

- Het sluit aan bij diagnose.
- Het is implementeerbaar. Krachtenveld en menselijke verhoudingen spelen hierin een rol.
- Het is robuust: bevat geen organisatiekundige risico's

#### 3.2. scenario 1: doorstart van KOB inclusief KAB: lichte aarzeling

Wij hebben vanzelfsprekend onderzocht of de verschillende teams (kabinet, IBT, SBA, BOAB) waaruit de afdeling KOB oorspronkelijk bestond, opnieuw kunnen worden samengebracht en opnieuw tot één afdeling kunnen worden gevormd.

Onze conclusie is dat die 'doorstart' mogelijk is, maar wel een aantal uitdagingen kent.

Wij zijn van mening dat de volgende vraagstukken aan een doorstart verbonden zijn:

- Er is een lichte aarzeling bij medewerkers om zich opnieuw te verbinden aan het oorspronkelijke KOB-ontwerp en aan de constellatie van mensen die daarbij horen.
- Er is te weinig synergie tussen de werkzaamheden van KOB en KAB. De winst die een samengaan oplevert in de werkprocessen en resultaten van de verschillende teams, wordt niet ervaren en ligt niet voor de hand.
- Een chef kabinet die als ondergeschikte van een afdelingshoofd functioneert, draagt het risico in zich te weinig tegen-macht van zijn/haar afdelingshoofd te ervaren door het gebrek aan positie van het afdelingshoofd ten opzichte van de CvdK.
- De afdeling KOB zonder KAB (zoals dat sinds mei functioneert) heeft na de knip een impuls gegeven aan de eigen afdelingsontwikkeling. Een vorm van achterstand ten opzichte van KOB zal bij een doorstart eerst gelijkgetrokken moeten worden. Het zal de verschillen aanvankelijk wellicht eerder versterken dan verbinden.
- Een team (zoals KAB) dat een eigenstandige positie wenst te behouden en waarin bovendien een belangrijk van de werkzaamheden buiten de invloed van de hiërarchie (en van PS) plaatsvindt, is lastig te integreren in een grotere afdeling.

Motieven die vóór een doorstart zouden kunnen pleiten, zijn de volgende:

- Voor de integratie hoeven geen nieuwe plannen worden gemaakt. Een aantal bijstellingen op het ontwerp van oktober 2012 is wel nodig.
- Wellicht draagt een hernieuwde poging om KOB en KAB samen te voegen tot extra enthousiasme en veranderbereidheid en voorkomt het cynisme. Medewerkers zijn wellicht extra gemotiveerd om te bewijzen hoe succesvol de nieuwe afdeling kan functioneren.



- Bij de werving van een nieuwe chef kabinet kan rekening worden gehouden met een profiel dat past binnen het gekozen organisatieontwerp. In dat profiel zou uitgegaan moeten worden van een chef kabinet als integraal leidinggevende. De scheiding tussen inhoudelijke en managerial aansturing zou ongedaan gemaakt moeten worden.

Hieronder lichten we de consequenties van dit scenario voor de afdeling KOB nader toe:

De afdeling KOB bestaat in dit scenario uit een afdeling waarin het kabinet als afzonderlijke team functioneert. Het kabinet is een 'herkenbare eenheid' (net zoals IBT dat in die afdeling is) en kent een integraal leidinggevende chef kabinet die verantwoording aflegt aan het afdelingshoofd. Over vertrouwelijke rijks-zaken informeert de teamleider kabinet enkel op werkprocesniveau het afdelingshoofd. Daar waar er een verschil van mening ontstaat tussen afdelingshoofd en teamleider over de reikwijdte van de vertrouwelijkheid, dan vindt een gesprek plaats waar de algemeen directeur en eventueel de CvdK bij aanwezig zijn.

Brede inzetbaarheid van medewerkers van de afdeling KOB wordt net als in elke andere afdeling nagestreefd. Voor het kabinet geldt eventuele taakrotatie met name voor de ondersteuning van de toezichthoudende rol van de CvdK op de veiligheidsregio, toespraken en voor de voorbereiding van gemeentebezoeken.

Koninklijke onderscheidingen en burgemeesteraangelegenheden zijn minder geschikt voor taakrotatie. Het invoeren van een P-beraad voor de CvdK vindt onder de regie van de teamleider KAB plaats, waarbij hij of zij expliciete verbindingen met relevante afdelingen zal leggen.

Het management van KOB kan in dit scenario bestaan uit een afdelingshoofd, en twee teamleiders, waarbij de clusters BOAB en SBA onder de directe aansturing van het afdelingshoofd zijn gepositioneerd. De teamleider KAB / chef kabinet kan ondersteund worden door een te werven of benoemen plaatsvervangend chef kabinet. Deze plaatsvervangend chef kabinet kan waar mogelijk en wenselijk een aantal ondersteunende managementactiviteiten overnemen. De plaatsvervanger kan tevens de CvdK ondersteunen wanneer hij januari 2014 tot doyen van de kring wordt benoemd.

### Oorspronkelijke doelstellingen

De vier oorspronkelijke doelstellingen, die de directie beoogde te realiseren bij de start van KOB zijn nog steeds van toepassing. De vraag in hoeverre dit scenario tegemoet komt aan de doelstellingen beantwoorden we als volgt:

1. Het team IBT krijgt een plek in de organisatie die past bij de doelstellingen en werkzaamheden van het team

Aan deze doelstelling wordt in dit scenario ruimschoots tegemoet gekomen. Door IBT te verankeren in een afdeling Kwaliteit Openbaar Bestuur kiest de directie duidelijk voor een rol van IBT die meer omvat toezicht alleen. Die opvatting past bij de ontwikkeling van IBT in de afgelopen jaren, waarin externe gerichtheid en toezichthouden in partnerschap met gemeenten de gangbare manier van werken werd.

2. Het team kabinet heeft meer verbinding met de andere beleids- en programma afdelingen van de organisatie

We vragen ons af of deze doelstelling wordt behaald wanneer KAB ondergebracht wordt in KOB. De premisse dat KAB een zelfstandige eenheid dient te blijven, gecombineerd met de vertrouwelijkheid van een deel van het werk voedt onze twijfel.



Gesprekken met medewerkers wezen wel in een aantal gevallen op het ontstaan van meer contact tussen KOB en KAB, maar de huisvesting leek daar de belangrijkste impuls voor te vormen.

3. Het kabinet is managerial in control: er is voldoende beleidskracht, de P&C cyclus is op orde en is structureel aandacht voor de ontwikkeling van kabinetsmedewerkers

Op deze doelstelling verwachten wij meerwaarde in dit scenario. Wij kunnen ons voorstellen dat KAB kan profiteren van de grotere omvang van de afdeling KOB en daardoor bijvoorbeeld op beleidsinitiatieven kan aanhaken. Planning en Control zal wellicht wat sterker worden afgedwongen in een situatie waarin een afdelingshoofd direct leidinggevende is van de teamleider KAB.

4. Er ontstaat een afdeling waarin door synergie tussen de teams extra focus op de Kwaliteit van Openbaar Bestuur in Gelderland ontstaat.

Mogelijk ontstaat deze meerwaarde in de loop van tijd, maar wij hebben geen krachtige signalen ontvangen over synergie die is of nog zou kunnen ontstaan. Een aantal KOB en KAB medewerkers spraken zich expliciet uit over het gebrek aan werkinhoudelijke overeenkomsten.

### 3.3. Scenario 2: KOB verder zonder KAB met extra aandacht voor KAB: voorkeur

Het tweede scenario dat wij hier beschrijven heeft onze voorkeur. Het betreft het zelfstandig functioneren van twee afdelingen, KOB en KAB. Het scenario gaat uit van het handhaven van KAB als een zelfstandige afdeling, onder aansturing van een chef kabinet en ressorterend onder de algemeen directeur. De afdeling KOB kent in dit scenario een team IBT (onder aansturing van een teamleider) en drie clusters (secretariaat, SBA en BOAB) onder aansturing van het afdelingshoofd. Vergezeld van een aantal specifieke aanbevelingen vinden wij dit scenario het meest kansrijk. De uit de diagnose volgende belangrijkste argumenten voor twee zelfstandige afdelingen KOB en KAB zijn:

- Evenwicht in de triade algemeen directeur / CvdK / chef kabinet leidt tot een gezond machtsevenwicht en interventiekracht (diagnose "de positie van een chef kabinet")
- Scheiding tussen relatiegerichte en beheertaken (zie paragraaf 2.6)
- Organisatiekundige 'robuustheid' vanwege premisse van 'herkenbare en autonome eenheid' en gemeenschappelijkheid van doelgroep (zie paragraaf 2.4)

Hieronder lichten we de consequenties van dit scenario voor de beide afdelingen KOB en KAB nader toe:

#### Afdeling KOB

In dit scenario kan de afdeling KOB door ontwikkelen tot een afdeling met gezag, expertise en slagkracht. De reeds in gang gezette activiteiten (teambuilding, kenniscentrum, etc.) zijn daarbij helpend. De huidige kwartiermaker heeft voldoende steun en waardering om de beoogde afdeling KOB op te bouwen. Wij adviseren wel om het ontwerp van de afdeling KOB aan te passen. Mede door het ontbreken van een team KAB binnen KOB kan de afdeling volstaan met één teamleider. De clusters SBA en BOAB kunnen onder de directe aansturing van het afdelingshoofd functioneren.

Wij adviseren het AMT van KOB om te investeren in een gesprek over de toekomstige werkwijze binnen KOB. Dat gesprek zal ook kunnen gaan over de verwachtingen die afdelingshoofd en teamleider(s) van elkaars functioneren hebben, en hoe die verwachtingen in de achterliggende periode zijn uitgekomen.

## Afdeling KAB

Het kabinet kan als volwaardige, eigenstandige afdeling onder de algemeen directeur functioneren. Belangrijkste motieven voor die positie zijn:

- de positie van de chef kabinet (zie diagnose)
- het typische 'afgeschermd' karakter van de rijkstaken waarbij het kabinet ondersteunt en die, om vertrouwelijke redenen, minder gebaat zijn bij een tussenlaag in de vorm van een afdelingshoofd

Aan dit scenario voegen wij een aantal aanbevelingen toe.

In de eerste plaats zal er van KAB meer verbinding met de organisatie verwacht worden. Programma's en beleidsafdelingen zullen meer gebruik moeten kunnen gaan maken van de kracht en macht die de CvdK in de provincie heeft. Door een andere situering in het provinciehuis te kiezen, medewerkers meer te spiegelen én een chef kabinet met organisatiesensitiviteit te werven, kan hierin het nodige bereikt worden. Ook het onder het eerste scenario besproken P-beraad voor de CvdK vindt invoering in dit scenario.

Daarnaast zijn de medewerkers van KAB én de algemeen directeur gebaat bij een chef kabinet die ook managerial *in control* is. Jaargesprekken, managementinformatie en top 25 bijeenkomsten behoren tot zijn of haar natuurlijke verantwoordelijkheid. Een plaatsvervangend chef kabinet zou tevens geworven of benoemd kunnen worden, waarbij deze mogelijk een aantal ondersteunende managementactiviteiten kan overnemen. De plaatsvervanger kan tevens de CvdK ondersteunen wanneer hij januari 2014 tot doyen van de kring wordt benoemd.

Wij ervaren een zekere achterstand bij het kabinet als het gaat om de structurele aandacht die er is voor de opleiding en ontwikkeling van medewerkers en het team. Om die reden benadrukken wij het belang van een chef kabinet die hierin - naast zijn functioneren als ondersteuner voor de CvdK - excelleert en zijn sporen heeft verdiend.

Tenslotte vinden we het voor het succesvol functioneren van dit ontwerp van groot belang dat de algemeen directeur scherp blijft toezien op het functioneren van de chef kabinet. Maandelijks werkoverleg en stevige jaargesprekken maken daar deel van uit.

Er zijn ook risico's aan de keuze voor bovenstaand scenario verbonden:

- De afdelingen KOB en KAB blijven relatief kleine afdelingen, waarvoor mogelijk minder draagvlak bestaat.
- Er zou sentiment onder medewerkers kunnen ontstaan dat voor een grotere afstand zorgt tussen KOB en KAB. Als het besluit onvoldoende wordt toegelicht of er geen zorg is voor het gesprek over de besluitvorming, kunnen medewerkers naar elkaar wijzen als 'schuldigen' voor het falen van het oorspronkelijke ontwerp.
- De genoemde aanbevelingen die wij bij dit ontwerp noemen, zouden onvoldoende kunnen zijn om het kabinet, meer dan nu het geval is, te verbinden met de organisatie.

In het laatste hoofdstuk van dit rapport beschrijven wij een aantal stappen dat genomen kan worden om de 'informatie-fase' over te laten gaan in een 'formatie-fase'.

## Oorspronkelijke doelstellingen

Ook het tweede scenario confronteren we met de oorspronkelijke vier doelstellingen:

1. Het team IBT krijgt een plek in de organisatie die past bij de doelstellingen en werkzaamheden van het team

Deze doelstelling wordt in het tweede scenario in gelijke mate bediend als in het eerste.

2. Het team kabinet heeft meer verbinding met de andere beleids- en programma afdelingen van de organisatie

Het apart positioneren van KAB als eenheid onder de algemeen directeur zou voor meer verbinding met de organisatie kunnen zorgen. Vanuit zijn overall-perspectief kan de algemeen directeur eerder dan een afdelingshoofd zijn hoofd KAB wijzen op ontwikkelingen in de organisatie waarvan hij denkt dat aanhaken door KAB voordeel oplevert. Overigens hangt bij deze doelstelling veel af van het profiel van de functie chef kabinet, de invulling van die functie door de chef kabinet, en van de wisselwerking tussen algemeen directeur en chef.

3. Het kabinet is managerial in control: er is voldoende beleidskracht, de P&C cyclus is op orde en is structureel aandacht voor de ontwikkeling van kabinetsmedewerkers

Of deze doelstelling behaald zal worden is opnieuw sterk afhankelijk van profiel en competenties van de nieuwe chef kabinet. Daarnaast kan hierin ook een plaatsvervangend chef kabinet een toegevoegde waarde hebben. Hetzelfde geldt overigens ook voor het eerste scenario.

4. Er ontstaat een afdeling waarin door synergie tussen de teams extra focus op de Kwaliteit van Openbaar Bestuur in Gelderland ontstaat.

Wil deze doelstelling behaald worden, dan zal het kabinet steeds op zoek moeten gaan naar kansen voor samenwerking. De synergie met andere afdelingen is potentieel groot: Afdelingen als BBD en Strategie hebben aangegeven meer samen te willen werken maar ook andere afdelingen hebben behoefte aan meer contact. Wellicht gaan medewerkers KAB meer projectmatig werken en werken zij samen met collega's uit andere afdelingen of worden betrokken in andere projecten.



## **4. Verandering**

### **4.1. Procedureel vervolg op het advies**

Nadat wij ons rapport over hebben gedragen aan de de algemeen directeur, opdrachtgever voor dit onderzoek, vinden de nodige vervolgstappen plaats. In de eerste plaats volgen er gesprekken met Commissaris van de Koning, met kwartiermaker KOB en met chef kabinet ad interim. Daarna volgen gesprekken met de afdeling KOB en het team kab. De OR is in een eerder stadium al vertrouwelijk geïnformeerd over de strekking van het advies en zal, nadat de algemeen directeur een voorgenomen besluit heeft genomen, om advies worden gevraagd. Bij bekrachtiging van het besluit zal een profiel voor de functie van chef kabinet opgesteld moeten worden. Bij de selectie zal de CvdK een nadrukkelijke rol spelen, maar in het licht van onze diagnose en ons advies is er ook een duidelijke rol voor de algemeen directeur. Tevens zal er een besluit moeten worden genomen over de rol en/of functie van plaatsvervangend chef kabinet.

Wij vertrouwen erop dat deze processtappen prima kunnen worden voltooid met ondersteuning van de P&O-adviseur.

Maar, er is meer.

### **4.2. Veranderkundig vervolg**

Het besluit dat de algemeen directeur neemt vraagt om de nodige 'verwerkingstijd' van medewerkers van de afdelingen. Onze diagnose heeft geleerd dat mensen behoefte hebben aan het bespreken van achtergrond en consequenties van een besluit. Daar moet ruimte voor zijn en het moet transparant gebeuren. Daarom is het nodig dat beide afdelingen ruimte geven aan gesprekken over de ontwikkelingen, de diagnose en het besluit. Die gesprekken zullen zowel KOB als KAB, onafhankelijk van de uitkomst van het besluit, in eerste instantie in de eigen teams moeten voeren.

Bij de afdeling KOB lijkt er inmiddels voldoende 'routine' te zijn bij het vormgeven van bijeenkomsten, olooppjes en teambuildingsactiviteiten. Toch wijzen wij erop dat de begeleiding van dergelijke gesprekken misschien in handen zou moeten worden gelegd van een (interne) procesbegeleider. Het management van KOB kent eigen emoties en opvattingen over de achterliggende periode waardoor zij misschien niet altijd de aangewezen personen zijn om dergelijke gesprekken te begeleiden. Voor het secretariaat bepleiten we extra aandacht voor onderlinge samenwerking, bezetting en rolverdeling. Mogelijk kan die aandacht een plaats krijgen in het lopende teambuildingstraject, maar bemoeienis door de kwartiermaker lijkt ons ook van belang.

De routine die voor KOB geldt is minder aanwezig bij KAB. Bovendien kent KAB op dit moment nog een chef kabinet ad interim die het niet vanzelfsprekend tot zijn taak zal rekenen om dergelijke bijeenkomsten te initiëren.

Bij een besluit voor het eerste scenario zal KAB zo snel mogelijk in gesprek moeten gaan met de kwartiermaker KOB. In dit gesprek zullen gevoeligheden en mogelijk oud zeer zo open mogelijk besproken moeten worden. Vanzelfsprekend hoort zo een bijeenkomst professioneel begeleid te worden. In dit scenario adviseren wij ook een openhartig gesprek tussen CvdK en kwartiermaker te laten faciliteren. Doel van dit gesprek is het helder stellen van verwachtingen over ondersteuning, beïnvloeding,



feedback en vertrouwelijkheid in de triade CvdK-kwartiermaker-chef kabinet. Nadat in een (of eventueel meerdere) bijeenkomsten de basis voor een vertrouwenvolle samenwerkingsrelatie met medewerkers en CvdK is gelegd (of bevestigd), vindt een doorstart van het ontwikkelingstraject plaats.. De werving van een nieuwe chef kabinet (tevens integraal teamleider) vindt zo snel mogelijk plaats.

Bij een besluit voor het tweede scenario zal het kabinet -bij afwezigheid van een nieuwe, integraal sturende chef kabinet- op korte termijn geholpen moeten worden door een externe procesbegeleider die een aantal bijeenkomsten met medewerkers kan beleggen. De nieuw te werven chef kabinet kan vervolgens een intensiever ontwikkelingstraject vormgeven dat tot de genoemde open, professionele, en bereikbare afdeling leidt.