

Plan van Aanpak organisatieontwikkeling Steinmetz | de Compaan

1. Achtergrond

In de kadernotitie "Kijk op organiseren" geeft de Raad van Bestuur hun visie op een nieuwe inrichting van de organisatie. Daarbij is sprake van een verdere ontwikkeling van de organisatie ter versterking van de regie op eigen leven van cliënten. Verder doorvoeren van de besturingsfilosofie met name door meer regie op eigen werk en het bereiken van een structurele resultaatsverbetering door ombuiging van de beschikbare middelen staan daarin centraal. Deze notitie is richtinggevend en vraagt om nadere verfijning en uitwerking. Enerzijds vindt dit plaats door het gesprek over de notitie met direct betrokkenen en andere medewerkers uit de organisatie. Anderzijds gebeurt dit aan de hand van een project. In dit plan van aanpak staat dit project beschreven.

2. Projectdoelstelling

Bij afronding van dit project is de notitie over inrichting van de organisatie voorzien van uitwerking van onderliggende en samenhangende elementen die mogelijk maken om tot implementatie (overgang van oud naar nieuw en start) over te kunnen gaan. De producten in dit verband zijn zijn:

1. Een uitwerking van de ordeningsprincipes voor de organisatiestructuur (inclusief keuzes ten aanzien van behoud van de aandachtsgebieden, verdeling in regio's en/ of doorvertaling van merkenbeleid en DMC's); dit betreft de uitwerking tot en met het laagste niveau (de schetsen van de teams);
2. Definitie van de managementlagen inclusief verantwoordelijkheden en bevoegdheden, waarbij bevoegdheden los van aantallen gedefinieerd worden;
3. Een uitwerking van de span of control en differentiatiemogelijkheden in de aantallen op basis van de ordeningsprincipes per managementlaag;
4. Uitwerking van functiebeschrijvingen en competentieprofielen per managementfunctie in aansluiting op de functiebeschrijvingen van het primair proces;
5. Uitwerking van een reorganisatie- en formatieplaatsenplan voor de managementstructuur primair proces op basis van bovenstaande 4 punten;
6.
 - a. Uitwerking van een programma ter invulling van "Regie op eigen werk" voor medewerkers in de vorm van een begeleidingstraject voor teams; coaching on the job voor het team in algemene zin en specifiek voor de relatie tussen de vijf begeleiderniveaus en de operationeel managers; rekening houdend met de vertreksituatie van elk team op het gebied van zelfwerkzaamheid; een en ander in relatie tot versterking van de regie op eigen leven van cliënten;
 - b. Uitwerking van een programma ter invulling van "Regie op eigen werk" voor leidinggevende; dit krijgt vorm door uitwerking als MD fase 2 (het strategisch project MD-programma was over 3 jaar uitgesmeerd en gebudgetteerd; dit onderdeel bepaalt de inhoud voor het 2^e deel) met zowel aandacht voor leidinggeven aan zelfwerkzame teams als het hebben van regie op eigen werk als manager in relatie tot de ondersteuning;
7. Uitwerking van de kaders voor inrichting van de ondersteunende diensten en functies op basis van lijnwensen/eisen op het gebied van inhoud en vorm/ proces(via het productenboek en aan de hand van de driedeling in diensten: wet- en regelgeving bepaald, meerjarenbeleid/ kaderbrief bepaald en optionele services);
8.
 - a. Uitwerking van een reorganisatie- en formatieplaatsenplan van het Servicebedrijf en nog in het primair proces aanwezige ondersteuningsfuncties;
 - b. Uitwerking van een reorganisatie- en formatieplaatsenplan van het Expertisecentrum;
 - c. Uitwerking van een reorganisatie- en formatieplaatsenplan van Concern control;
 - d. Uitwerking van een reorganisatie- en formatieplaatsenplan van het Bestuursbureau;

- e. Uitwerking van een reorganisatie- en formatieplaatsenplan voor de aan de managementlagen gekoppelde secretariële-administratieve functie;
9. Uitwerking van het selectie- en plaatsingsproces om te komen tot invulling van de nieuwe managementposities;
10. Uitwerking van het proces van begeleiding van boventalligheid.
11. Financiële doorrekening van de organisatieontwikkeling in relatie tot de ombuiging (zowel als geheel als in onderdelen).
12. Uitwerking van een implementatieplan voor de bovengenoemde elementen (zowel voor wat er moet staan op 1-1-2012 als wat voor de periode daarna gaat lopen in de borging van de inrichting van het primaire proces in verband met invoering loon-functiegebouw, roostersystematiek en aan de hand van invoering ZZP).

3. Bereik

Dit project heeft betrekking op al het genoemde in de kadernotitie "Kijk op organiseren".

4. Scope

Dit project heeft betrekking op alle aspecten ten aanzien van de verandering van de inrichting en werkwijze van de totale organisatie.

5. Resultaat/deelproducten van het Project

De kadernotitie Kijk op Organiseren is voor advies aangeboden aan de medezeggenschapsorganen. Advies en besluitvorming daarover vindt volgens planning vóór 1 april plaats. In het verlengde daarvan zal de volgende uitwerking en planning plaatsvinden, in de vorm van deelopdrachten.

1. Uitgewerkte ordeningsprincipes voor de organisatiestructuur (gereed 13 april 2011; ter advisering OR en CCR);
2. Gedefinieerde managementlagen inclusief verantwoordelijkheden en bevoegdheden (gereed 13 april 2011; ter advisering OR en CCR);
3. Een uitgewerkte span of control met differentiatiemogelijkheden per managementlaag (gereed 13 april 2011; ter advisering OR en CCR);
4. Uitgewerkte functiebeschrijvingen en competentieprofielen per managementfunctie (gereed 17 mei 2011; ter informatie OR en CCR);
5. Een uitgewerkt reorganisatie- en formatieplaatsenplan op basis van bovenstaande 4 punten (gereed 17 mei 2011; ter advisering OR en CCR);
6. Twee uitgewerkte programma's ter invulling van "Regie op eigen werk" (gereed 29 augustus 2011; ter informatie OR en CCR);
7. Uitgewerkte kaders voor inrichting van de ondersteunende diensten en functies (gereed 17 mei 2011; ter informatie OR en CCR);
8. Vijf uitgewerkte reorganisatie- en formatieplaatsenplannen ondersteunende diensten (gereed 28 juni 2011; ter advisering OR en CCR)
9. Een uitgewerkt selectie- en plaatsingsproces om te komen tot invulling van de nieuwe managementposities (gereed 17 mei 2011; ter instemming Ondernemingsraad);
10. Een uitgewerkt proces van begeleiding van boventalligheid (gereed 17 mei ter instemming Ondernemingsraad).
11. Een financiële doorrekening van onderdelen en het totaal ten aanzien van de organisatieontwikkeling (voor onderdelen gekoppeld aan de deelplanning; eindplaatje gereed op 6 september 2011; ter informatie OR en CCR);

12. Een uitgewerkt implementatieplan
(gereed 17 mei 2011 respectievelijk 28 juni 2011 respectievelijk 29 augustus 2011; ter informatie OR en CCR).

6. Beperkingen in tijd en geld

Tijd

Op 1 januari 2012 starten alle leidinggevenden in de nieuwe structuur en functies. Dan start ook het programma Regie op eigen werk, op maat. Voorafgaand daaraan gelden de volgende streefdata:

Februari 2011

- . Vragen van advies aan OR en CCR
- . Ontwerp Plan van Aanpak en communicatieplan
- . Voorlopige voorbereiding uitvoering Plan van Aanpak

Maart 2011

- . Overleg met OR en CCR

April 2011

- . Advies medezeggenschapsorganen
- . Vaststellen definitief besluit
- . Formele uitvoering Plan van Aanpak

In de zomer

- . Voorbereiding implementatieplan

Vanaf de zomer

- . Adviseren en besluiten op deelonderwerpen
- . Vaststellen implementatieplan (periode tot 1 januari 2012 en daarna)
- . Selecteren managers en benoemen volgens benoemingsprocedure
- . Begeleiding boventalligheid
- . Afronding en evaluatie Plan van Aanpak
- . start programma 'regie op eigen werk' (maatwerk)

Per 1 januari 2012

- . start leidinggevenden op definitieve plek

Geld

- Incidentele kosten vanwege externe begeleiding van selectie en boventalligheid, kosten van het doorlopend sociaal plan en de kosten van de projectdeelnemers (zowel stuurgroep als deelopdrachtnemers). Deze worden uitgewerkt aan de hand van de budgetten per deelopdrachten.
- Incidentele kosten vanwege aanvullende communicatie ondersteunende middelen, nader uit te werken in een begroting.

7. Resultaat/Meerwaarde voor de organisatie (Benefits)

Resultaat van het project is dat:

- de besturingsfilosofie verder wordt doorgezet naar de praktijk en de gestelde doelen voor cliënten, teams en medewerkers daarmee worden behaald.

- Structurele bijdrage aan de resultaatsverbetering van de middelen, eind 2013 te behalen als volgt:

Reductie primair proces, inclusief rayons voormalig de Paus	€ 7.051.491
Reductie Rubroek en Provenier (voormalig De Singels)	€ 324.420
Reductie overhead (15->12%), door middel van formatiereductie	€ 2.860.275
Totaal beoogde resultaatverbetering	€ 10.236.186
- Mogelijke meer-opbrengsten als gevolg van efficiëntere en effectievere werkwijzen in de hele organisatie.

8. Kwaliteitsverwachtingen

De uitwerkingen en definities genoemd onder paragraaf 5 zijn:

- Begrijpelijk voor betrokkenen, gebruikers en geïnteresseerden
- Toepasbaar voor de beoogde gebruikers;
- Passend bij eventueel voor het element van toepassing zijnde geldende wet- en regelgeving en/of organisatieafspraken.

De elementen van het project worden binnen de planning opgeleverd.

Bij de uitvoering van het traject wordt gezorgd dat:

- de ingrijpende verandering van de organisatiestructuur zorgvuldig plaatsvindt,
- alle te nemen stappen voorzien zijn van onderbouwing;
- zo veel als mogelijk is samenspraak met de betrokken lagen plaatsvindt;
- gerichte aandacht wordt besteed aan de betrokken leidinggevenden, zowel in geval van doorgroei binnen de organisatie als bij het vinden van werk buiten de organisatie.

9. Acceptatiecriteria

De inhoud van opgeleverde producten voldoet aan de uitgangspunten zoals verwoord in de notitie "Kijk op organiseren" en aan de kwaliteitsverwachtingen. Het resultaat is acceptabel als een relatie gelegd wordt / kan worden met regie op eigen leven van cliënten en de gewenste bijdrage aan de resultaatsverbetering.

De ontwikkeling, uitvoering en onderhoud van het Programma 'Regie op eigen werk' zal zich over meerdere jaren uitstrekken.

10. Projectorganisatie

De projectorganisatie wordt als volgt ingericht:

- Stuurgroep
- Procesbegeleiding
- Opdrachtnemers

Stuurgroep

Taak en verantwoordelijkheid van de stuurgroep

- stelt het plan van aanpak op en stuurt dit ter besluitvorming aan het CB;
- stelt deelopdrachten en een planning op;
- bepaalt de minimaal te betrekken lagen en diensten bij de deelopdrachten;
- beoordeelt de uitwerking van de deelopdrachten;
- legt de uitgewerkte en beoordeelde deelopdrachten voor ter besluitvorming aan het CB.

Samenstelling van de stuurgroep

- Hans Waardenburg, voorzitter (bestuurlijke verantwoordelijkheid)
- Patty Lammers (directionele rol)
- Marja Stam (procesbegeleider)
- Ramses van Rijn (ondersteunende rol)
- Ineke de Beer (ondersteunende rol)

Procesbegeleiding

Taak en verantwoordelijkheid procesbegeleiding

- coördinerende en coachende werkzaamheden in opdracht van de stuurgroep met het oog op de planning (beslismomenten) en de oplevering van de resultaten van de deelopdrachten
- voorbereidende taken ten behoeve van de stuurgroepvergaderingen
- signaleren van knelpunten
- overleg voeren met de opdrachtnemers voor de deelopdrachten
- aanspreekpunt voor de werkgroepen.

Samenstelling

- De procesbegeleiding is in handen van de secretaris raad van bestuur.

Opdrachtnemers

Taak en verantwoordelijkheden

- Voorbereiden van concept-opdracht, vast te stellen door stuurgroep
- inventariseren van informatie of het uitwerken van voorstellen, overeenkomstig de opdracht van de stuurgroep.
- Bepalen van de eigen werkwijze
- Betrekken van de vastgestelde lagen uit de organisatie
- Eigen kwaliteitscheck op de resultaten
- Via de procesbegeleiding rapporteren aan de stuurgroep

Samenstelling

- De opdrachtnemers zijn lijndirecteuren, overeenkomstig een onderlinge taakverdeling.

11. Aanpak van het project

Het project wordt op basis van gerichte deelopdrachten van de stuurgroep uitgevoerd door opdrachtnemers, die de beoogde producten opleveren. De stuurgroep beoordeelt de concept-producten op inhoud en op de kwaliteitsverwachtingen.

Hieronder is weergegeven het overzicht van opdrachtnemers, te betrekken lagen (B=bestuurlijk, D=directioneel, CM=clustermanager, LH=locatiehoofd, LM=locatiemanager, MZO=manager zorg en organisatie, TL=teamleider, M=medewerkers) en minimale vertegenwoordiging van diensten per product.

Product	Opdrachtnemer	Te betrekken lagen	Te betrekken diensten
Product 1	Lijndirecteur (P. Lammers)	D+CM+LH/LM/MZO/TL+M	HRM, M&C
Product 2	Lijndirecteur (zelfde als 1)	D+CM+ LH/LM/MZO/TL +M	CC, HRM
Product 3	Lijndirecteur (zelfde als 1)	D+CM+ LH/LM/MZO/TL +M	HRM
Product 4	Lijndirecteur (A. Ouwehand)	D+CM+ LH/LM/MZO/TL +M, aan de hand van input producten 1-3	HRM

Product	Opdrachtnemer	Te betrekken lagen	Te betrekken diensten
Product 5	Lijndirecteur (A. Ouwehand)	D+CM+ LH/LM/MZO/TL +M, aan de hand van input producten 1-3	HRM
Product 6a	Lijndirecteur (H. de Bruijn)	LH/LM/MZO/TL +M	HRM
Product 6b	Lijndirecteur (H. de Bruijn)	D+CM+ LH/LM/MZO/TL +M	HRM
Product 7	Directeur SB	B+D	Alle
Product 8 a-e	Directeur SB		Alle
Product 9	Lijndirecteur (T. Verhoeven)		HRM
Product 10	Lijndirecteur (T. Verhoeven)		HRM
Product 11	Manager CC		HRM
Product 12	Lijndirecteur (T. Verhoeven)		HRM

12. Risico's

Inventarisatie van de mogelijke risico's:

Cliënten en verwanten

- Onduidelijkheid en onrust over veranderingen en betekenis

Medewerkers

- Onvoldoende doordrongen van noodzaak voor verandering
- Verlies van motivatie en vertrouwen.

Positionering

- Imagoschade in- en extern als gevolg van weerstand en/of motivatieverlies waarmee men naar buiten komt: weerstand vindt bodem bij vakbonden en/of media. Ongewenste beeldvorming over Steinmetz | de Compaan

Stuurkracht

- Verlies van motivatie en vertrouwen van betrokken leidinggevenden

Bedrijfsprocessen

- extra tijd die de ondernemingsraad/centrale cliëntenraad nodig heeft om de plannen en producten te behandelen en van instemming/ advies te voorzien
- door elkaar lopen van project invoering loon-functiegebouw en organisatieontwikkeling, met verwarring bij medewerkers en leidinggevenden.
- Vertraging of stilstand bij uitvoering van werkzaamheden (project of anders) als gevolg van (te) veel extra inzet van diensten betrokken bij ontwikkel- of uitvoeringszaken in het kader van dit project (zoals HRM en Administraties mede gezien de reeds beoogde formatiereductie in 2011).

Financiën

- Onvoldoende financiële bijdrage van voorstellen aan het behalen van de doelstelling.

Deze risico's worden geminimaliseerd door:

Communicatie

- Een alomvattend communicatieplan waarin aandacht besteed wordt aan de behoefte aan duidelijkheid bij belanghebbenden.
- Het informeren en betrekken van alle lagen van de organisatie, in gesprek en via intranet.
- Het snel en gericht bieden van duidelijkheid over de inhoud en over waar ruimte is om mee te denken.
- Korte lijnen met OR en CCR.

Procesbewaking

- Procesbegeleiding over het hele project met heldere tijdafspraken en -bewaking voor alle stappen en elementen.
- Aandacht voor de tussentijdse verschuivingen van managers en de overdrachts

Besluitvorming

- Effectieve besluitvorming op bestuur- en directieniveau op prioriteiten in relatie tot de ambitie
- Bewaking van de financiële consequenties door het stapsgewijs doorrekenen van de ontwikkelde producten.