

---

## Beslispunten;

1. Kennis nemen van de doorontwikkeling organisatie binnen ODR
- 

## Inleiding.

De ODR heeft na een proces van circa 1,5 jaar per 1 april 2023 een organisatiewijziging doorgevoerd.

De doelen van de reorganisatie waren onder andere

- Versterking van de ketensamenwerking milieu en bouwen
- Vermindering van de span of attention en span of control bij het management
- Meer tijd voor persoonlijke aandacht voor medewerkers
- Management dicht bij de medewerkers, verantwoordelijkheden laag in de organisatie

Dit heeft geresulteerd in een kanteling van de organisatie van een functionele indeling (vergunningverlening als geheel, toezicht als geheel, ondersteuning als geheel) naar een keten-indeling; keten bouwen en keten milieu. Dit is vormgegeven in een directie-model. De structuur van een algemeen directeur, vier afdelingshoofden en coördinatoren per team is verlaten. Daarvoor in de plaats kwamen een algemeen directeur, twee ketendirecteuren en teammanagers per team.

De afspraak was de reorganisatie na een jaar te evalueren, in de volle wetenschap dat na een jaar nog niet alle doelen zullen zijn gerealiseerd, dat sommige zaken minder snel zouden gaan of anders uitpakken dan vooraf bedacht. Deze evaluatie is inmiddels uitgevoerd en deze heeft geresulteerd in een rapport met stevige aanbevelingen voor het vervolg, expliciet is vanuit directie gevraagd om vooral te kijken in deze evaluatie naar zaken die nog niet zijn gerealiseerd, niet naar de zaken die wel goed gaan. In deze notitie wordt u geïnformeerd over de evaluatie en de opvolgende aanpak.

## Beoogd effect.

Het algemeen bestuur informeren over de evaluatie en de opvolgende aanpak.

## De evaluatie.

De evaluatie is uitgevoerd middels bestuderen van documentatie en vele interviews dwars door de organisatie. Iedere interviewronde en iedere deelconclusie werd ter validatie voorgelegd aan het betreffende team en/of de betreffende manager. Dit heeft geresulteerd in een eindrapport met aanbevelingen. Deze aanbevelingen zien op het verder concretiseren en werkend krijgen van de uitgangspunten en doelen van de organisatieontwikkeling. Deze zijn opgebouwd uit de volgende bouwstenen;

1. missie/visie/strategie/doelstellingen
2. leiderschap
3. inrichting en positionering
4. processen en borging
5. samenwerking

De inhoud van de aanbevelingen treft u als bijlage aan.

## De aanpak.

De aanbevelingen vergen voor een deel expertise die wij niet in huis hebben. Daarom is ervoor gekozen ons te laten begeleiden door een extern adviesbureau. Na een aanbesteding en selectieproces is de keus gevallen op bureau Decido uit IJsselstein. Juist voor de zomervakanties hebben de eerste startgesprekken plaatsgevonden zodat in de zomermaanden verder gepland kon worden. Daardoor konden wij in september direct starten met de aanpak.

Goed om te weten is het volgende.

'Dé organisatie' bestaat niet. Mensen maken en breken organisaties'. Sommige structuren werken toch door fantastische mensen. En met de verkeerde mensen vormt geen enkele structuur een oplossing. Dit betekent dat het gedrag binnen de organisatie een belangrijke bepalende factor is voor de werking van de structuur. Hierbij gaat het om het gedrag van directie en teammanagers en het gedrag van medewerkers in en tussen teams.

Belangrijke rode draad in dit programma is de ontwikkeling van een concretere en praktischer toepasbare missie en visie. De tweede rode draad is de doorontwikkeling van leiderschap. Beide zijn dienend aan de bouwstenen 1,3,4 en 5. Concreet betekent dit dat de missie en leiderschapsontwikkeling qua inhoud en tempo is afgestemd op succesvolle realisatie van genoemde bouwstenen. In de aanpak zijn deze in tijd ook naar voren gehaald. Dit zijn de eerste twee van de vijf sporen die opgepakt gaan worden.

In de bijlage treft u de aanbevelingen aan.

### **Communicatie.**

Binnen ODR is inmiddels breed gecommuniceerd over de doorontwikkeling en dat blijven wij continu doen. Deze nota behoeft geen aparte communicatie

### **Informatie**

Geen gevolgen

### **Uitvoering.**

De sturing op het programma is vormgegeven in een stuurgroep, bestaande uit de directie, en een programma-team. Het programma-team is het centrale orgaan voor de uitvoering. Zij fungeert op sommige bouwstenen als uitvoerder, soms als ontwikkelaar en soms als klankbord.

### **Financiën.**

De begeleiding door Decido en de inzet van interne uren wordt gedekt uit het programma Kennis en kwaliteit.

### **Bijlagen:**

De aanbevelingen.

## **Bijlage 1 de aanbevelingen**

### **Bouwsteen 1; Missie, visie, strategie en doelstellingen**

1. Ontwikkel visie op diverse thema's. Bijvoorbeeld: op relevante trends en ontwikkeling in de samenleving, stakeholders, leiderschap, innovatie, kennis en ontwikkeling
2. Herijk de strategie, stel kernwaarden vast
3. Benoem strategische doelstellingen
4. Kom tot een plancyclus voor meerdere jaren en teamplannen voor elk jaar. Voor het eerst operationeel in het jaar 2025. Bouw de PDCA-cyclus in
5. Vertaal de strategische doelstellingen naar teamplannen met KPI's
6. Maak doelstellingen concreet, voorzie ze van een norm en een eindbeeld
7. Ontwikkel instrumenten voor monitoring op kwaliteit en kwantiteit.
8. Stel rapportages op die de status en het perspectief van elke doelstelling weergeven

### **Bouwsteen 2; Leiderschapsontwikkeling**

1. Start een separaat leiderschapsprogramma op voor directie en voor teammanagers. Koppel hieraan doelstellingen en een persoonlijk ontwikkelplan
2. Kernthema's: gezag, vertrouwen, sturing, slagkracht, monitoring, situationeel leidinggeven, feedback, reflectie, gedragsinterventies
3. Start: september 2024, gereed Q4 2025
4. Geef leiding/sturing aan de ontwikkelteams. Concrete en geprioriteerde opdrachten, goede randvoorwaarden en condities, heldere tijdlijn. Uitkomst is niet vrijblijvend.

### **Bouwsteen 3; Inrichting en positionering**

1. Heroverweeg nog een keer welke onderdelen moeten worden opgenomen binnen Bedrijfsvoering. Gebruik hiervoor inrichtingsprincipes.
2. Positioneer adviesfuncties zoals bijvoorbeeld communicatieadviseur, bestuursadviseur en informatiemanager direct onder de algemeen directeur
3. Positioneer Bedrijfsvoering onder de algemeen directeur
4. Stel een projectenportefeuille samen en breng deze onder bij één directeur
5. Stel een MT samen waarbij de rollen en taken duidelijk zijn. Een veel voorkomend en werkbaar model is dat de directie zich buigt over het wat en waarom. Teammanagers buigen zich over het hoe. Heroverweeg het besluitvormingsmodel van consensus
6. Onderzoek welke formatie leidinggevenden ODR nodig heeft. Verbindt kwaliteit aan kwantiteit

### **Bouwsteen 4; Processen en borging**

1. Beschrijf processen uniform, organiseer de doorleving ervan, prioriteer ze en maak een tijdplanning. Benoem proceseigenaren en organiseer het procesbeheer. Invoering van geaccordeerde processen is niet meer vrijblijvend, handhaaf gemaakte afspraken
2. Bouw reviews in en een PDCA-cyclus
3. Leer van collega organisaties als het gaat om de inrichting van OpenWave. Organiseer werkbezoeken, pas inrichting zo nodig aan
4. Elimineer schaduwarchieven en handhaaf gemaakte archiefafspraken

### **Bouwsteen 5; Samenwerking**

1. Haal samenwerken uit de hoek van vrijblijvendheid. Samenwerken is geen recht maar een plicht
2. Verbindt functiegroepen en teams die afhankelijk zijn van elkaar
3. Ontwikkel met en voor deze groepen een samenwerkingsprogramma. Iedereen aan de bak
4. Ontwikkel met en voor teammanagers en directie eveneens een samenwerkingsprogramma
5. Ondersteun op samenwerking gericht gedrag
6. Corrigeer ongewenst/belemmerend gedrag