

Aan Medewerkers Fokus  
Van Raad van bestuur (RvB)  
Kopie RvT, MT, OR en CRF  
Datum 6 maart 2019  
Betreft **Besluit aanpassing organisatiestructuur**  
Bijlagen Organogram  
Advies OR inzake aanpassing structuur  
Advies CRF inzake aanpassing structuur

### **Achtergrond**

In de tweede helft van 2018 zijn door bestuurder, medewerkers en medezeggenschap gesprekken gevoerd over de evaluatie van het herontwerp 2016. Daarbij kwamen ook de mogelijk daarop te nemen maatregelen aan de orde. Een en ander aan de hand van een presentatie door de bestuurder. Deelnemers zijn daarbij in de gelegenheid gesteld vragen te stellen, te discussiëren en suggesties te doen. Verder hebben de DAA's a.i. samen met betrokken medewerkers een mogelijke invulling van de voorgenomen besluiten uitgebreid besproken en vormgegeven. De medezeggenschap is in een vroege fase betrokken geweest. Een aantal opmerkingen uit deze gesprekken heeft geleid tot een lichte aanpassing van de voorgenomen besluiten. Op 6 december 2018 is aan de ondernemingsraad en de cliëntenraad een adviesaanvraag verstrekt, die zich kenmerkt als een voorgenomen besluit tot een beperkte wijziging in de structuur van de organisatie. Hiermee wordt een effectievere inrichting van de lijn en ondersteunende diensten beoogd, om de ontwikkeling van de ADL-assistentie te faciliteren.

### *Betrokkenheid OR*

Voornoemde adviesaanvraag is met de OR besproken in de overlegvergadering van 17 december 2018. Aansluitend daarop heeft de OR een aanvullend voorstel aanpassing organisatiestructuur d.d. 20 december 2018 aan de bestuurder aangereikt. De OR heeft extern advies vergaard op 7 januari 2019 en nadere schriftelijke vragen aan bestuurder gesteld op 11 januari 2019. Deze zijn op 17 januari 2019 door bestuurder van een antwoord voorzien. Daarop heeft de OR een eerste advies uitgebracht op 24 januari 2019. Deze is besproken in de overlegvergadering van 28 januari 2019 en in vervolg daarop schriftelijk van een antwoord door bestuurder voorzien op 31 januari 2019. Op 4 februari 2019 heeft bestuurder het advies aanpassing organisatiestructuur van de OR ontvangen. De kern van het advies van de OR is in bijlage 2 bij dit besluit opgenomen. De bestuurder overweegt bij het advies van de OR dat zijn te nemen besluit in de lijn van de adviezen ligt en dat aan de gestelde randvoorwaarden in voldoende mate tegemoet wordt gekomen.

### *Betrokkenheid CRF*

Voornoemde adviesaanvraag is met de CRF besproken in de overlegvergadering van 19 december 2018. Vervolgens heeft de CRF het LSR ingeschakeld voor begeleiding van het adviestraject. De CRF heeft schriftelijke vragen aan de bestuurder gesteld, deze zijn op 21 januari 2019 schriftelijk beantwoord. Vervolgens zijn deze antwoorden in een extra vergadering op 6 februari 2019 mondeling door bestuurder toegelicht. De kern van het advies van de CRF is in bijlage 3 bij dit besluit opgenomen. De bestuurder overweegt bij het advies van de CRF dat zijn te nemen besluit nagenoeg geheel in de lijn van de adviezen ligt en dat aan de gestelde randvoorwaarden in voldoende mate tegemoet wordt gekomen.

## Kaders

De besluiten vinden plaats binnen de volgende kaders:

- De financiële kaders uit de kaderbrief 2019;
- De managementstructuur is gebaseerd op drie echelons, te weten de raad van bestuur (1<sup>e</sup> echelon), het managementteam (2<sup>e</sup> echelon) en de MAA's (3<sup>e</sup> echelon);
- Behoud van werkgelegenheid voor betrokkenen: het besluit heeft geen effect voor de betrokken medewerkers. Er zijn geen gedwongen ontslagen voorzien. Wanneer werkzaamheden veranderen of in een andere functie worden uitgeoefend stelt Fokus betrokken medewerker door middel van scholing in staat die werkzaamheden uit te oefenen.

## Besluit

De raad van bestuur, met inachtnaam van de adviezen van medezeggenschap, besluit om vanaf 31 maart 2019:

1. de formatie Directie ADL-assistentie (DAA) uit te breiden van 1 fte naar 3 fte waarbij er sprake is van een collegiale Directie ADL-assistentie: de directeuren zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de aansturing en de directie is gezamenlijk eindverantwoordelijk voor het totale primaire proces waarbij de werkverdeling op twee niveaus plaatsvindt:
  - iedere DAA is verantwoordelijk voor een regio (Noord/Oost, West en Zuid)
  - iedere DAA heeft een portefeuille (kwaliteitsmanagement, innovatie, P&O);
2. het aantal MAA's uit te breiden van 20 FTE naar 22 FTE en daarbij te variëren op verdeling binnen regio's;
3. de functienaam hoofd P&O te wijzigen in directeur HR;
4. de functienaam concerncontroller te wijzigen in directeur Finance;
5. de afdeling Vakontwikkeling te laten vervallen en deze deels onder te brengen bij de directeur HR (Fokusacademie: opleidingsfunctionarissen) en deels onder de directie ADL-assistentie (Expertiseteam en coaches en coaches TWG);
6. de naam Expertiseteam te wijzigen in Consultatieteam;
7. de functie managementassistent opleidingen onder te brengen bij directeur HR en de functienaam te wijzigen in assistent opleidingen;
8. de Financiële administratie (FA) onder te brengen bij de directeur Finance;
9. de onderdelen Communicatie, Directiesecretaresse, Managementassistenten en Secretarissen medezeggenschap onder te brengen bij Bestuurssecretaris;
10. het MT als volgt samen te stellen: drie directeuren ADL-assistentie, directeur HR en directeur Finance, voorgezeten door bestuurder en ondersteund door bestuurssecretaris;
11. de functie hoofd Vakontwikkeling te laten vervallen;

12. de functie Programmadirecteur innovatie te laten vervallen.

### **Communicatie en implementatie**

1. Over het bestuursbesluit zal op zorgvuldige wijze worden gecommuniceerd met zowel medewerkers als cliënten. In de communicatie zullen aanleiding, besluiten en beoogd effect nader worden toegelicht.
2. Voor medewerkers wordt gebruik gemaakt van de bestaande communicatiekanalen: een nieuwsbericht op het medewerkersportaal en het besluit wordt gecommuniceerd via een (extra) uitgave van de digitale nieuwsbrief Fokusnieuws.
3. Cliënten worden eveneens via de bestaande communicatiekanalen geïnformeerd: via een nieuwsbrief Infokus en een bericht op het extranet. In deze berichtgeving wordt ingegaan op de aanpassing in de structuur en de te hanteren regio-indeling.
4. Gelijk aan de bijeenkomsten bij de totstandkoming van dit besluit zullen tweede helft maart 2019 in Utrecht en Groningen medewerkersbijeenkomsten worden georganiseerd waar de bestuurder het besluit zal toelichten en er vooral ruimte zal zijn voor het beantwoorden van verhelderende vragen;
5. Daarna zal 'het stokje worden overgenomen' door de DAA's, die in april 2019 in de desbetreffende regio's vergelijkbare bijeenkomsten zullen organiseren;
6. De MAA's, coaches, consultatieteam en opleidingsfunctionarissen zullen zichzelf daaropvolgend actief introduceren in de regio voor zover dat dan nog verdere introductie behoeft;
7. Er zal een belangstellingsregistratie plaatsvinden ten aanzien van de toewijzing aan een regio voor de coaches en de coaches TWG waardoor de persoonlijke voorkeur meegewogen kan worden in de uiteindelijke regio-indeling;
8. Zowel in de regio als in de kantoren zal zes maanden na het besluit nog een vervolgbijeenkomst worden gehouden met als doel de implementatie van het besluit en eventuele vragen of issues te verhelderen c.q. op te lossen;
9. De medewerkers die een andere leidinggevende krijgen zullen allen 'een warme overdracht krijgen'. Dat betekent dat er een bijeenkomst met de desbetreffende medewerkers en de 'ontvangend' en 'oude' leidinggevende wordt gehouden om werkzaamheden en eventueel andere bijzonderheden over te dragen en zo nodig van toelichting te voorzien;
10. Uiterlijk 1 mei 2019 zijn de systemen aangepast en zijn medewerkers geplaatst;
11. In Q2 van 2020 zal een evaluatie worden gehouden.

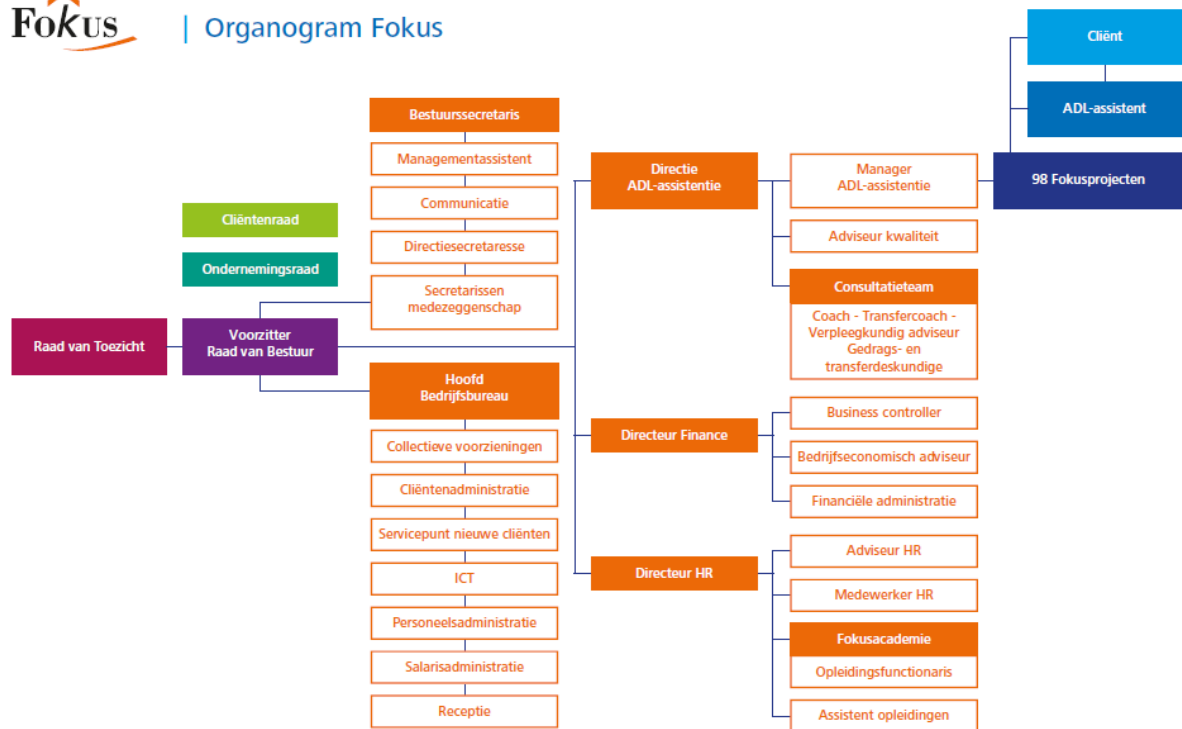
Groningen, 6 maart 2019

Jeroen Lambriks, voorzitter raad van bestuur

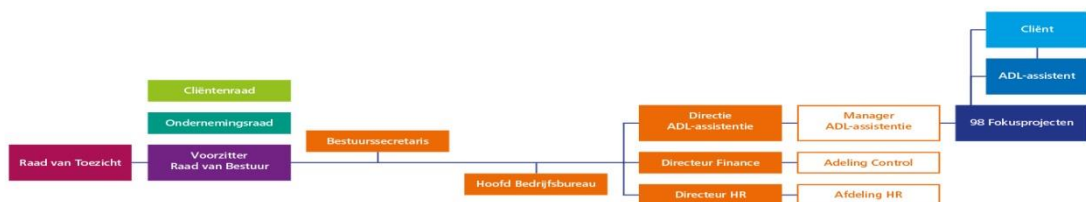
Bijlage 1 Organogram Fokus vanaf 31 maart 2019



Organogram Fokus



Organogram Fokus



## **Bijlage 2 Advies OR inzake aanpassing structuur**

### **Algemeen**

1 De structuurwijziging heeft niet meer en andere gevolgen dan die genoemd in de adviesaanvraag d.d. 6 december 2018.

2 Het advies is nadrukkelijk gebaseerd op de in de adviesaanvraag genoemde feiten en omstandigheden en op de informatie die verder aan de OR is verstrekt over deze adviesaanvraag.

3 Alleen deze feiten en omstandigheden vormen de basis voor de in de adviesaanvraag aangegeven maatregelen en kunnen niet als basis dienen voor meer en/of andere maatregelen.

### **Voorwaarden**

De OR stelt de volgende voorwaarden aan het advies:

1 De OR ontvangt een uitgewerkt communicatie- en implementatieplan voor de aanpassing organisatiestructuur.

2 Medewerkers worden vanaf de start meegenomen in beleidsontwikkeling bij vervolgplannen, zoals genoemd onder punt 3, ten aanzien van cultuur, gedrag en werkprocessen.

3 De OR wordt vroegtijdig geïnformeerd en betrokken bij toekomstige plannen, middels plannen van aanpak, bijvoorbeeld bij:

- Verbreden dienstenaanbod.
- Versterken onboarding, waaronder differentiatie binnen teams.
- Toekomstbestendige ICT.
- Wijziging vaststellen teamtaken.
- Versterken van de lerende organisatie.
- Evaluatie zelforganisatie.
- Realisatie cultuuromslag en gedragsverandering.

Bij de bespreking van bovengenoemde drie punten betreft de OR zijn eerder aangegeven initiatiefvoorstel.

4 De OR houdt de bestuurder aan de toezegging dat de 'Structuuraanpassing' niet leidt tot gedwongen ontslagen.

### **Evaluatie**

De OR adviseert u tevens om binnen 1 jaar een evaluatie uit te voeren. Hierbij worden de vertegenwoordigers van de betrokken afdelingen zoals genoemd in de adviesaanvraag en OR betrokken.

De evaluatie betreft in ieder geval de volgende criteria:

- Vermindering aan problematische cliëntsituaties.
- Verminderen tijdsduur van het oplossen van probleemsituaties.
- Een ervaren verminderde werkdruk bij MAA o.a. met betrekking tot de span of control aantal medewerkers, aantal projecten, reisafstand tussen de projecten, flexibele inzet MAA binnen de regio.
- Meer effectievere ondersteuning en ontwikkeling van de teams door middel van eenduidig en tijdig advies, verbetering van bereikbaarheid en beschikbaarheid MAA, coach en expertiseteam,
- Tijdige opvolging van signalen.
- De betrokken medewerkers ervaren meer tevredenheid over hun positionering in de organisatiestructuur.
- Effect op verhoging kwaliteit dienstverlening.

Over de definitieve uitvoering van de evaluatie wordt vroegtijdig met de OR gecommuniceerd, zodat de OR nog invloed heeft op de wijze waarop de evaluatie wordt uitgevoerd, door wie de evaluatie wordt uitgevoerd, het moment waarop de evaluatie plaatsvindt en wie bij de evaluatie betrokken worden.

Vervolgens stelt de OR voor om in de eerstvolgende overlegvergadering, d.d. 18 maart a.s., voor het realiseren van een aantal randvoorwaarden concrete afspraken met elkaar te maken.



*Advies*

De OR adviseert u met inachtneming van de bovenstaande adviezen en randvoorwaarden tot uitvoering van uw voorgenomen besluit 'Aanpassing organisatiestructuur' over te gaan.

*Reactie RvB*

De bestuurder overweegt bij het advies van de OR dat zijn te nemen besluit in de lijn van de adviezen ligt en dat aan de gestelde randvoorwaarden in voldoende mate wordt tegemoet gekomen.

## **Bijlage 3 Advies CRF inzake aanpassing structuur**

### **5. Advies**

#### **5.1 Communicatie**

##### *Advies CRF*

De CRF adviseert u om de cliënten op de hoogte te brengen van het voorgenomen besluit en met name over de variabele clusterindeling. Graag informatie op Extranet en binnen de clusters waar de indeling wordt gewijzigd.

##### *Reactie RvB*

Akkoord.

#### **5.2 Landelijke kaders blijven leidend bij regio-indeling**

##### *Advies CRF*

De CRF vindt het bijzonder belangrijk dat er geen verschillen optreden in het aanbod van de dienstverlening en dat de landelijke kaders van ADL-assistentie gevolgd worden. Daarom adviseert de CRF u om hier veel aandacht aan te besteden in de opleiding van de MAA en de ADL-assistent. En dat de informatie hierover op Extranet en Intranet bijgewerkt wordt. De CRF is van mening dat maatwerk op het niveau van de individuele cliënt wenselijk is, maar binnen de landelijke kaders. Zijn DAA, MAA, ADL-assistent en cliënt hiervan goed op de hoogte komt dit ten goede van de kwaliteit van dienstverlening.

##### *Reactie RvB*

Dit uitgangspunt is zo ook aangegeven in de adviesaanvraag en de diverse besprekingen, beleidskaders worden (en blijven) centraal gemaakt.

#### **5.3 Eindverantwoording bij één persoon**

##### *Advies CRF*

De CRF vindt continuïteit van deskundigheid en kwaliteit erg belangrijk en adviseert u daarom de eindverantwoordelijkheid over het kwaliteitsmanagementsysteem bij één persoon te beleggen. Dit kan één van de directeuren ADL-assistentie zijn, maar beter nog bij een functionaris kwaliteitsmanagement.

##### *Reactie RvB*

Eindverantwoordelijk is in alle gevallen de bestuurder. Ik denk dat hier wordt bedoeld het proceseigenaarschap en beheer in één hand te houden. Ik deel dat dit wenselijk is, waarbij proceseigenaarschap 'in de lijn wordt belegd', inderdaad bij een portefeuillehouder DAA. Het beheer ligt in handen van de kwaliteitsfunctionaris.

#### **5.4 Functie ambtelijk secretaris onder hoofd Bedrijfsbureau**

##### *Advies CRF*

De CRF adviseert u de functie ambtelijk secretaris i.v.m. haar neutrale positie onder het hoofd Bedrijfsbureau te laten vallen of indien dit toch tot een te grote span of control van het hoofd bedrijfsbureau leidt, haar eventueel onder het hoofd P&O te plaatsen. De CRF vindt dat de positionering onder de bestuurssecretaris tot belangenverstrengeling zou kunnen leiden.

##### *Reactie RvB*

De overweging van de CRF deel ik niet. Van een organisatie als Fokus mag worden verwacht dat zij professioneel leiding geeft en ontvangt. Het besluit staat dit niet in de weg. Het advies wordt niet overgenomen.

### **5.5 Ongevraagd verzwaard Advies (volgens artikel 3 Wmcz lid 1 onder j)**

#### *Advies CRF*

De CRF adviseert u een cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) uit te voeren een jaar na implementatie van het voorgenomen besluit, en de resultaten te gebruiken bij de evaluatie van deze voorgenomen besluiten. De CRF wil graag betrokken worden bij het kiezen van de onderwerpen van de evaluatie en het opstellen van vragen over de gevolgen voor cliënten door deze organisatieaanpassing. Indien hiervoor een extern bureau wordt ingeschakeld wil de CRF graag betrokken worden bij de keuze van dit bureau.

#### *Reactie RvB*

Akkoord.