

ORGANISATIE- EN FORMATIERAPPORT SOCIAAL EN CULTUREEL PLANBUREAU

INHOUDSOPGAVE

Het Organisatie- en Formatierapport in het kort	3
1. INLEIDING	4
1.1. Aanleiding	4
1.2. Doelstelling O&F-rapport	4
1.3. Aanpak	5
1.4. Leeswijzer	5
2. ONTWIKKELING VAN HET SCP	6
2.1. Opdracht, missie, visie en koers als basis	6
2.2. Ontwikkelingen in de buitenwereld	8
2.3. Ontwikkelingen interne organisatie	8
2.4. Ontwikkelopgave	8
2.5. Vertaling naar het O&F-rapport	8
3. STRUCTUUR VAN HET SCP	10
3.1. Inrichting van de organisatie	10
3.2. Directie	10
3.3. Programma's	11
3.4. Afdelingen	14
3.4.1. Algemene rolomschrijving afdelingshoofd	14
3.4.2. Bedrijfsvoering	15
3.4.3. Communicatie	17
3.4.4. Methodologie	20
4. BESTURING BINNEN HET SCP	24
4.1. Besturingsniveaus	24
4.2. Verantwoordelijkheden managementteam en directieteam	24
4.3. Escalatiemodel	25
4.4. Overlegstructuur	25
5. MENSEN BINNEN HET SCP	26
5.1. Samenwerken	26
5.2. Ontwikkelen	26
5.3. Vertrouwenspersonen en escalatiemogelijkheden	28
6. FINANCIEN	29
7. PLAATSINGPROCES	30
BIJLAGE 1: STRATEGIE KAART	31
BIJLAGE 2: WAS-WORDT LIJST	32
BIJLAGE 3: NOTA ORGANISATIEONTWIKKELING (VERVOLG UBR)	35



HET ORGANISATIE-&FORMATIERAPPORT IN HET KORT



WAT IS HET EN WAAROM HEBBEN WE HET NODIG?

Een organisatie- en formatierapport geeft kaders voor de structuur van je organisatie. Dit geeft inzicht in hoe de organisatie is georganiseerd om haar doelen waar te maken.

Het O&F-rapport van het SCP beschrijft de gekozen inrichting, rollen, taken, verantwoordelijkheden en besluitvorming. Dit alles om onze missie en visie te bereiken.

AANSCHERPINGEN OP RAPPORT VAN 2017

Ons O&F-rapport is niet nieuw. In 2017 is het rapport al gemaakt om onze ontwikkelopgave te bereiken. De huidige versie is aangescherpt. In het O&F-rapport van 2021 hebben we:

- * De organisatie en formatie uitgewerkt met oog op de komende vijf jaar (i.t.t. drie jaar in de vorige versie). Het O&F sluit zo aan op het nieuwe Meerjarenplan.
- * De rollen van programmaleider, projectleider en afdelingshoofd aangescherpt en aangevuld.
- * De rol van specialist en de rol van strateeg laten vervallen.
- * De afdeling Communicatie veranderd qua inrichting en rollen.
- * De afdeling Bedrijfsvoering (deze ontbrak in het vorige O&F-rapport) toegevoegd met de drie clusters.
- * De rol van de afdeling Methodologie aangepast en uitgewerkt.
- * De ontwikkellijnen voor alle medewerkers bij het SCP (inhoudelijk en manageriaal) vervangen door nieuwe uitgangspunten voor ontwikkeling.



ZO KWAM HET HUIDIGE RAPPORT TOT STAND

Begin 2020 is gestart met het aanscherpen van het O&F-rapport. Reden hiervoor waren wijzigingen in de organisatie binnen o.a. team Communicatie en de behoefte om expliciete beschrijvingen van rollen, functies, verantwoordelijkheden, beslismomenten, programmatisch werken en het Meerjarenplan.

Het afgelopen jaar is gewerkt aan de aanscherping door verbeterpunten uit verschillende documenten, input van medewerkers en verschillende sparringsessies met het management en de directie. We namen je eerder hierin mee via de beslismomenten. Daarnaast zijn we uitgebreid in gesprek geweest met de OR over het aangepaste rapport. Nu is het vernieuwde O&F-rapport afgerond.



O & F - RAPPORT EN HET MJP

In het Meerjarenplan (MJP) beschrijven we onze koers en visie, de richting van de organisatie en de inhoudelijke programmering voor de komende vijf jaar. Het Meerjarenplan gaat over de structuur van onze organisatie. Die richten we zo in dat we het MJP kunnen uitvoeren.

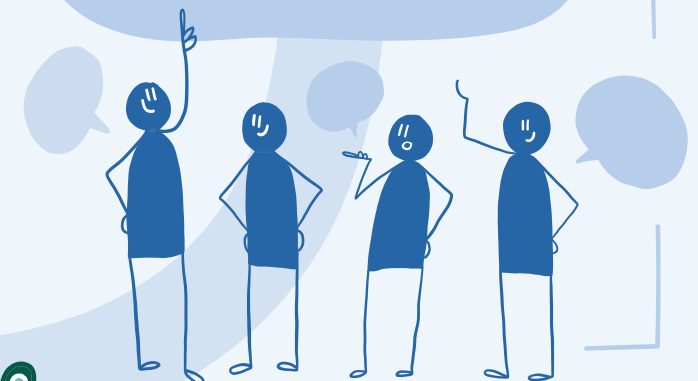


AAN DE SLAG

Het rapport is een handvat voor de organisatie. Binnen de beschreven kaders is ruimte voor onze invulling. Wat verstaan we bijvoorbeeld onder integraliteit en impact? Hoe geven we daar invulling aan en wat willen we zien dat er gebeurt met ons werk? Begrippen die we zelf, in ons team en de teams met elkaar nog moeten invullen en doorvoeren in ons werk. Kortom, hoe werken we dagelijks met elkaar, tijdens ons Meerjarenplan, op een manier die bij ons past.

IN GESPREK MET ELKAAR

Vanaf februari 2021 gaan we hierover in gesprek in de SCP pop-up en in onze teams. Medio 2021 bekijken we de actuele stand van zaken, die we bespreken in het MT en met de organisatie. Zo organiseren we een doorlopend gesprek over de organisatie op basis van het O&F-rapport.



1. INLEIDING

1.1. Aanleiding

Met de organisatiewijziging van 2017 is binnen het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) een eerste stap gezet naar de ontwikkeling van de nieuwe structuur en nieuwe manier van werken binnen de organisatie. Met deze organisatiewijziging kon uitvoering gegeven worden aan de transitie van het SCP van een organisatie met beperkte eigen financiering die vooral op projectbasis opdrachten van ministeries ontvangt naar een strategisch, meerjarig programmerend planbureau met structurele financiering, dat zelf aan het roer staat van het onderzoeksprogramma, responsief is op onderzoek wensen van ministeries die worden afgestemd op DG niveau en een agenderende en ook ongevraagd adviserende rol inneemt om zo met de wetenschappelijke kennis die dat oplevert via beter overheidsbeleid aan een betere samenleving bij te dragen.

Deze organisatiewijziging schiep ook de randvoorwaarden voor een aantal interne veranderingen die nodig waren. Zoals de investering in *dienend leiderschap* en een betere *werkcultuur*, goed personeelsbeleid, doordracht en uitgevoerd stakeholdermanagement, het samenstellen van een meerjarige strategische onderzoek agenda en het op orde krijgen van interne processen. Dit heeft geleid tot een nieuwe structuur waarin het SCP is ingericht vanuit programma's en afdelingen. Op basis van het inhoudelijke meerjarenplan 2017-2020 zijn acht programma's gedefinieerd van waaruit medewerkers werken aan verschillende projecten.

Per 1 januari 2021 is het SCP gestart met zijn nieuwe Meerjarenplan (MJP 2021-2025). In dit Meerjarenplan zetten we uiteen welke type kennis en inzichten beleid de komende vijf jaar van het SCP kan verwachten. In 2020 hebben we daartoe onderzocht welke maatschappelijke vraagstukken de komende periode het meest urgent en relevant zijn en hebben we verschillende onderzoeksprogramma's geformuleerd die deze zo goed mogelijk adresseren. Dit heeft geresulteerd in een samenhangende, integrale onderzoek agenda, sterk gericht op de domein overstijgende maatschappelijke vraagstukken van de komende jaren. Dit nieuwe MJP geeft richting aan de ontwikkeling van het SCP door scherpe inhoudelijke keuzes te maken, nieuwe onderzoeksthema's te agenderen, grotere nadruk te leggen op de verbetering van de interface met beleid en de focus op impact en resultaat, ruimte te houden voor actuele maatschappelijke ontwikkelingen en invulling te geven aan de transitie van 'tellen naar vertellen'.

Tijdens de ontwikkeling van het MJP is ook opnieuw gekeken naar de inrichting van de organisatie. Met als doel op basis van de ervaringen met deze inrichting sinds 2017 te kijken of de inrichting de uitvoering van het MJP zo goed mogelijk faciliteerde. Sinds 2017 is er door de organisatie gewerkt vanuit de nieuwe structuur en met de nieuwe manier van werken. Dit is een leerproces dat gepaard gaat met successen, kansen en knelpunten. Met de opgedane ervaring van de afgelopen drie jaar en de totstandkoming van het nieuwe meerjarenplan 2021-2025 is besloten om enkele wijzigingen in deze inrichting aan te brengen. Deze wijzigingen worden gedaan in het kader van de doorontwikkeling van de huidige structuur. Er is dus geen sprake van een nieuwe reorganisatie. In dit aangepaste organisatie- en formatierapport (O&F-rapport) zijn zowel de wijzigingen opgenomen als de aangescherpte structuur met bijbehorende besturing van het SCP beschreven.

1.2. Doelstelling O&F-rapport

Het SCP is een lerende organisatie. Zowel voor de organisatiewijziging in 2017 als voor de aanscherpingen uit dit O&F-rapport geldt dat de structuur en besturing een basis vormen. Vanuit deze basis ga je als organisatie aan de slag en leer je door nieuwe inzichten en ervaringen. In dit continue veranderproces is het dan ook van belang dat er ruimte is om nieuwe inzichten op te doen, te handelen naar deze inzichten en ze te borgen in de organisatie. In dit rapport zijn de opgedane inzichten van afgelopen jaren vertaald naar aanscherpingen van het O&F-rapport. Dit met als doel nieuwe ervaringen en inzichten formeel te borgen en deze expliciet te maken op het gebied van de inrichting van de organisatie. Het expliciet maken van deze onderdelen biedt een gezamenlijk vertrekpunt en kader voor de medewerkers van het SCP, zodat zij van daaruit met hun passie en talent optimaal kunnen bijdragen aan het hogere doel van het SCP: *"het verschil maken met wetenschappelijke kennis over het leven van burgers en zo bijdragen aan goed geïnformeerd overheidsbeleid en een betere samenleving."* Belangrijk is om te benadrukken dat dit geen statisch rapport is. Ook in de toekomst zullen veranderingen en aanscherpingen in de organisatie blijven bestaan. Dit past bij de lerende organisatie en is nodig om goed in te kunnen spelen op het meerjarenplan en ontwikkelingen in de externe omgeving en eigen organisatie.

1.3. Aanpak

Zoals hierboven beschreven is er met dit nieuwe O&F-rapport geen sprake van een reorganisatie. De doorgevoerde wijzigingen vormen een logische vervolgstap op de reeds ingezette ontwikkeling van het SCP. Er is geconcludeerd dat de kernkwaliteiten, kernwaarden en het gedachtegoed van dienend leiderschap nog steeds relevant zijn voor het SCP en hier geen wijziging in nodig is. Door middel van een knelpuntenanalyse, interne consultaties met de medewerkers, overleg met de OR en sparringssessies op management- en directieniveau zijn de opgedane ervaringen en inzichten van de afgelopen jaren geïnterpreteerd. Vanuit deze inventarisatie zijn de wijzigingen, aanscherpingen en aanvullingen op managementniveau trapsgewijs besproken en gewogen. Met definitieve besluitvorming door de directie, gehoord hebbende de OR en het management, is dit O&F-rapport tot stand gekomen.

1.4. Leeswijzer

Dit O&F-rapport start in hoofdstuk twee met de ontwikkeling van het SCP, met aandacht voor interne en externe ontwikkelingen en de ontwikkelopgave die er ligt voor de organisatie. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de structuur beschreven met een inrichting passend bij de ontwikkelopgave. De inrichting wordt toegelicht met een algemene omschrijving van de programma's en afdelingen en de rollen die daarbinnen vallen. Hoofdstuk vier gaat in op de besturing van het SCP. In hoofdstuk vijf wordt aandacht besteed aan de mensen binnen het SCP met de focus op cultuur en ontwikkeling. In hoofdstuk zes worden de financiën besproken. Tot slot wordt in hoofdstuk zeven een korte toelichting gegeven op het plaatsingsproces.

2. ONTWIKKELING VAN HET SCP

Dit hoofdstuk beschrijft de ontwikkeling van het SCP als context voor het O&F-rapport. Hieronder wordt dieper ingegaan op de opdracht, missie, visie en koers van het SCP, omdat deze de basis vormen voor de organisatie. Vervolgens worden de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen die invloed hebben op de organisatie benoemd. Vanuit deze ontwikkelingen wordt de ontwikkelopgave van het SCP beschreven. Tot slot wordt de vertaling van deze onderdelen naar het O&F-rapport gemaakt.

2.1. **Opdracht, missie, visie en koers als basis**

De ontwikkeling van het SCP is gebaseerd op de opdracht, missie, visie en koers van de organisatie. Deze zijn als volgt geformuleerd:

Opdracht

Het SCP volgt, verklaart en verkent hoe het met de inwoners van Nederland gaat op sociaal en cultureel gebied. Dat behelst onder meer het volgen, duiden en verklaren van de leefsituatie en kwaliteit van leven, de evaluatie van overheidsbeleid en verkenningen ten behoeve van toekomstig beleid en daarmee verband houdende handelingsopties. Het SCP is opgericht in 1973. De Aanwijzingen voor de Planbureaus uit 2012 bepalen hoe de drie planbureaus in Nederland, dus ook het SCP, werken. Volgens het instellingsbesluit heeft het SCP de volgende taken:

1. Wetenschappelijke verkenningen verrichten om een samenhangend beeld te kunnen schetsen van het sociaal en cultureel welzijn in Nederland, en van de ontwikkelingen die we op dit gebied kunnen verwachten;
2. Bijdragen aan een verantwoorde keuze van beleidsdoelen en het aangeven van voor- en nadelen van de verschillende wegen om deze doelen te bereiken;
3. Informatie verwerven om de uitvoering van interdepartementaal beleid op het gebied van sociaal en cultureel welzijn te kunnen evalueren.

Missie en visie

Met wetenschappelijke kennis over het leven van burgers in Nederland draagt het SCP bij aan goed geïnformeerd overheidsbeleid en een betere samenleving. Ons onderzoek voldoet altijd aan drie kenmerken: het is wetenschappelijk, het onderbouwt beleidsvoering of is beleidsrelevant en het is gericht op de leefsituatie van de mensen die het raakt. De kwaliteit van de Nederlandse samenleving, de objectieve leefsituatie van burgers en hun ervaringen en gevoelens daarbij (de subjectieve leefsituatie), zijn de ijkpunten van ons onderzoek. Dat maakt ons uniek als kennisinstelling.

Wij willen met ons werk het verschil maken. Dit gaat verder dan het leveren van cijfers. We vertalen feiten en cijfers naar vraagstukken waarvoor beleid gemaakt moet worden. Ook duiden wij de cijfers en hebben wij de ambitie om verklaringen te bieden voor maatschappelijke kwesties, of voor de uitvoering van beleid. Waar mogelijk en nodig bieden we handelingsperspectieven op basis van onze inzichten. We delen onze inzichten op relevante momenten voor beleid en politiek. In de beleidscyclus zijn dat bijvoorbeeld momenten rond Prinsjesdag, Verantwoordingsdag, verkiezingen en kabinetsformaties. We streven ernaar onze inzichten adequaat te communiceren en daarmee impact te hebben op beleid.

Koers

Om uitvoering te geven aan onze taken, missie en visie richten we ons werk in aan de hand van de volgende kenmerken.

1. Meerjarig programmatisch werken. Het SCP werkt met een meerjarenplan voor een periode van vijf jaar. Deze periode biedt voldoende tijd om langer lopende onderzoeken mogelijk te maken. In ons meerjarenplan blikken we vooruit, leunend op inzichten uit ons longitudinale onderzoek waarmee we langjarige trends in beeld houden. Hierdoor zien we relevante maatschappelijke ontwikkelingen aankomen en kunnen we daarop anticiperen in onze onderzoeksagenda. Op basis hiervan ontwikkelen we ieder jaar een jaarplan voor het volgende jaar. We plannen ons jaarplan niet bij voorbaat al vol, maar bouwen ruimte in om te kunnen

inspelen op de actualiteit en nieuwe kennisvragen te kunnen beantwoorden. We blikken achteruit met behulp van een periodieke (zelf) evaluatie. In opdracht van de Begeleidingscommissie van het SCP evalueert een visitatiecommissie eens in de vijf jaar op onafhankelijke wijze ons werk en onze beleidsmatige, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. De resultaten hiervan delen wij op onze website.

2. **Integrale focus en multidisciplinaire werkwijze.** De maatschappelijke vraagstukken waar wij onderzoek naar doen, beperken zich zelden tot één specifiek beleidsterrein. Burgers bevinden zich immers in veel domeinen tegelijkertijd. We zijn niet alleen student, ouder, werknemer, vrouw of het kind van migranten. We leren, zorgen, werken, besteden onze vrije tijd en participeren in allerlei verschillende verbanden, vaak tegelijkertijd en gedurende de dag. Door dit als uitgangspunt te nemen kunnen we het effect van overheidsbeleid voor burgers beter onderzoeken. We werken daarbij zoveel mogelijk vanuit verschillende invalshoeken en disciplines. Binnen het SCP werken bijvoorbeeld sociologen, bestuurskundigen, economen, politicologen, psychologen en econometristen met elkaar samen. Dat biedt de mogelijkheid om een multidisciplinaire blik op maatschappelijke en beleidskwesties te ontwikkelen. Zo kunnen we waar nodig en waar mogelijk integrale en interdisciplinaire onderzoeken uitvoeren.
3. **Beleidsrelevantie en impact.** Het SCP kiest zelf welke onderzoeken het uitvoert. Criteria als impact, maatschappelijke urgentie en beleidsrelevantie spelen daarbij de belangrijkste rol. Onze impact gaat over het type onderzoek dat we doen, de wijze waarop we erover schrijven en op de manier waarop we er naderhand over communiceren. De communicatie kan zowel gericht zijn op de wetenschap en de samenleving, als op beleid, politiek en de media. We streven ernaar om ons onderzoek zo te presenteren dat het gebruikt kan worden door beleidsmakers, beslissers en alle partijen die er baat bij hebben. Op lokaal, regionaal, nationaal of internationaal niveau. Daarom zetten we sterk in op (doelgroepgerichte) communicatie en zorgen we ervoor dat onze communicatiemethoden en -producten aansluiten op de kennisbehoeften van de doelgroepen van onze onderzoeken.
4. **Wetenschappelijke kwaliteit.** Het SCP is een planbureau dat onderzoek doet op wetenschappelijke basis. Wij staan voor de kwaliteit, betrouwbaarheid en de onafhankelijkheid van ons onderzoek. Hiervoor werken wij volgens de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit. We doen zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek en we gebruiken onderzoeksmethoden die ons helpen met het verkennen, verdiepen en verklaren van maatschappelijke vraagstukken. Ons beleid op het gebied van kwaliteitsbewaking vormt de basis van de kwaliteit en integriteit van ons onderzoek. We worden hierbij scherp gehouden door onze afdeling Methodologie, die ons ook op het gebied van wetenschappelijke innovatie ondersteunt. Daarnaast speelt de Begeleidingscommissie van het SCP een belangrijke rol in het bewaken van de wetenschappelijke kwaliteit van ons werk. We zijn transparant over onze onderzoeksmethoden en onderzoeksresultaten, zodat ook anderen die kunnen gebruiken. We publiceren deze samen met onze publicaties op onze website. Het SCP streeft naar open data en het toegankelijk maken van de onderzoeksgegevens.
5. **Onafhankelijk, in verbinding met anderen.** Het SCP bepaalt zijn eigen onderzoeksagenda, maar doet dat wel in verbinding met anderen. Het Meerjarenplan van het SCP, en daaruit voortvloeiende Jaarplan, wordt vastgesteld door de directeur van het SCP, gehoord het gevoel van de ministerraad. We overleggen met departementen (bijvoorbeeld in het interdepartementale DG-overleg) en het Parlement om kennisbehoeften te inventariseren en met het onderzoek zo relevant mogelijk te zijn. We zorgen ervoor dat ons onderzoek aansluit bij het werk van andere planbureaus, kennisinstellingen (binnen en buiten de academische wereld) en adviesorganen en werken samen waar nuttig en nodig. Ook houden we contact met de wetenschap, maatschappelijke organisaties en andere bestuurslagen om te toetsen met welke vragen zij zitten, en of de ontwikkelingen die wij zien overeenkomen met de ontwikkelingen die zij waarnemen.
6. **Het SCP streeft er naar de fijnste overheidsorganisatie te zijn om voor te werken.** Daartoe hanteren wij de vijf kernwaarden (wij zijn onafhankelijk, wij zijn bevlogen, wij hebben respect voor elkaar, wij hebben vertrouwen in elkaar, wij tonen moed) en vijf kerncompetenties (wij brengen elkaar tot bloei, wij hebben oog voor wat er speelt in beleid, politiek en samenleving, wij zijn wetenschappelijk deskundig, wij werken met elkaar samen, wij communiceren actief en open met elkaar en naar buiten) die samen de basis vormen voor hoe er op organisatieniveau wordt gewerkt en de richtlijnen geven voor de cultuuropgave van het SCP.

2.2. Ontwikkelingen in de buitenwereld

De ontwikkelingen in de buitenwereld zoals beschreven in het organisatie- en formatierapport van 2017 hebben de afgelopen jaren alleen maar doorgezet. De formulering 'het SCP is meer nodig dan ooit en wordt om die reden meer en meer gevraagd' is nog steeds relevant en vraagt veel van het SCP en haar interne organisatie. Met een snel veranderende samenleving en gebeurtenissen als de coronacrisis is er extra veel behoefte aan gedegen kennis over het leven van burgers, maatschappelijke kwesties en de handelingsperspectieven die daaraan zijn verbonden. Voor het SCP blijft het dan ook een belangrijke opgave om, naast het doen van gedegen onderzoek, te weten wat er speelt in de samenleving en in te zetten op de adequate verspreiding van inzichten die stakeholders in staat stelt om te handelen.

2.3. Ontwikkelingen interne organisatie

Sinds de structuuraanpassing in 2017 heeft het SCP belangrijke stappen gezet. Kijkend naar de veranderopgave van het SCP waarbij de verschuiving is gemaakt van een project-gestuurde organisatie naar een organisatie die op integrale wijze onderzoek doet naar complexe maatschappelijke problematiek, zien we dat het werken vanuit het huidige model essentieel is voor het realiseren van de opgave. Dit om de volgende redenen:

- Het organiseren van mensen rondom inhoudelijke doelstellingen, maakt het mogelijk om daadwerkelijk vanuit integraliteit verdieping te bieden.
- De programma's bieden een basis om op de lange termijn vanuit integraliteit en multidisciplinariteit te werken aan impact.
- De programma's bieden flexibiliteit om binnen de inhoudelijke kaders van het meerjarenplan verschuivingen te maken.

Echter zijn er ook nog de nodige knelpunten en uitdagingen. Er is behoefte aan meer duidelijkheid in rollen, taken en verantwoordelijkheden, het capaciteitsvraagstuk blijft een groot knelpunt binnen de organisatie en het daadwerkelijk flexibel inspelen op veranderingen vraagt nog de nodige aandacht. Vanuit de interne context ligt de focus daarom op het expliciet maken van de formele kaders én het leren hoe te werken binnen deze kaders om de doelen van het SCP te bereiken.

Tot slot blijf het investeren in de organisatiecultuur en de manier van samenwerken essentieel (zie ook hoofdstuk 5). Mensen maken de organisatie door de manier waarop ze individueel én samen werken. Dit geldt bij elke inrichtingsmodel. Het investeren in de organisatiecultuur en de manier van samenwerken maakt deel uit van een structurele ontwikkeling van de organisatie en de mensen binnen het SCP. Voor deze ontwikkeling wordt voortgebouwd op de uitgangspunten uit dit O&F-rapport en de Nota Organisatieontwikkeling (vervolg UBR) van november 2019 (Zie bijlage 3). De uitgangspunten worden geoperationaliseerd in het beleid van het SCP. Hierbij is het streven naar professionaliteit en eigenaarschap essentieel.

2.4. Ontwikkelopgave

Zoals geformuleerd in het MJP 2021-2025, staat het SCP voor de volgende veranderopgave: *"De veranderopgave bestaat uit de transitie van een organisatie met beperkte eigen financiering die vooral op projectbasis opdrachten van ministeries ontvangt naar een strategisch, meerjarig programmerend planbureau met structurele financiering, dat zelf aan het roer staat van het onderzoeksprogramma, responsief is op onderzoek wensen van ministeries die worden afgestemd op DG niveau en een agenderende en ook ongevraagd adviserende rol inneemt om zo met de wetenschappelijke kennis die dat oplevert via beter overheidsbeleid aan een betere samenleving bij te dragen. Dit heeft consequenties voor zaken als stakeholderconsultatie, personeelsbeleid, werkcultuur, onafhankelijkheid, strategisch programmeren, een balans tussen beschrijven/verklaren/verkennen, een basisdata-infrastructuur, de interne organisatie, beleidsimpact en communicatievisie die ons dagelijks werk gaan veranderen en die in verschillende werkgroepen in de loop van de tijd zijn uitgewerkt."*

De ontwikkelopgave wordt binnen het SCP opgepakt zoals beschreven in de Nota Organisatieontwikkeling (vervolg UBR) van november 2019. De structuur met inrichting, rollen en verantwoordelijkheden zoals beschreven in dit O&F-rapport hebben als doel deze ontwikkeling optimaal te faciliteren.

2.5. Vertaling naar het O&F-rapport

Een organisatiestructuur dient ondersteunend te zijn aan de doelen en opgaven van een organisatie. In dit rapport is deze structuur zo expliciet en duidelijk als mogelijk beschreven om helderheid te bieden voor de interne organisatie. Echter is de structuur en het bijbehorende rapport

maar een deel van het verhaal. Bij elke structuur horen voor- en nadelen. Het is aan de organisatie om vanuit de best passende structuur de voordelen goed te benutten en samen oplossingen te vinden voor de nadelen. De oplossingen hiervoor kunnen niet in een rapport worden vastgelegd, maar krijgen vorm op de werkvloer en via het samen werken als medewerkers van het SCP. Het O&F-rapport vormt het kader en handvat om als organisatie in gesprek te blijven over de organisatie.

Naast het handvat voor gesprek, vormt het O&F-rapport ook de basis voor andere documenten en trajecten binnen de organisatie zoals de cultuuropgave, het programmatisch werken en het strategisch personeelsbeleid voor opleiding en ontwikkeling. Deze documenten en trajecten zijn een nadere invulling van de grote lijnen en contouren die in dit rapport zijn beschreven.

Ontwerpcriteria

Sinds 2017 vormen de volgende ontwerpcriteria de basis onder de gekozen structuur van het SCP:

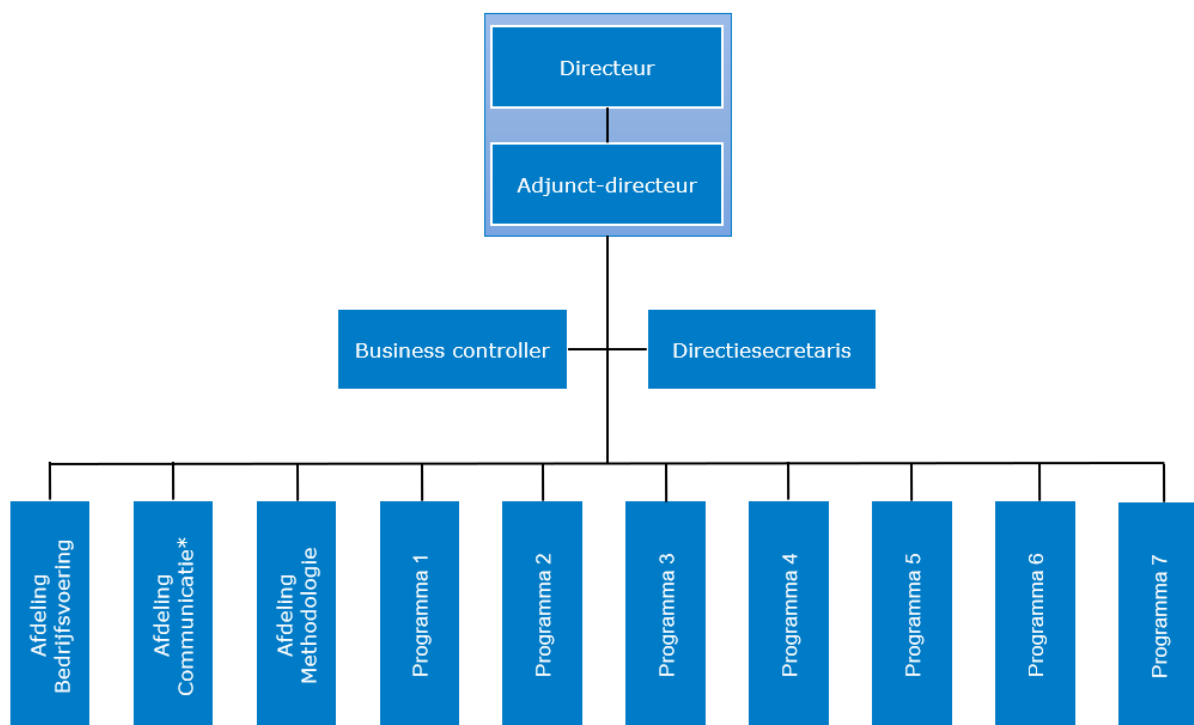
1. Natuurlijke context voor het dagelijks werk: samenwerking binnen en tussen programma's en afdelingen moet door de structuur worden gefaciliteerd.
2. Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk belegd: de structuur moet passen bij de aard van professionals.
3. We organiseren mensen rondom inhoudelijke doelstellingen in teams met maximaal 15 personen (inclusief tijdelijke medewerkers). Dit maakt het mogelijk om daadwerkelijk vanuit integraliteit verdieping te bieden.
4. Flexibiliteit: doordat het werkprogramma door de tijd heen zal wisselen, is structuurflexibiliteit en individuele flexibiliteit noodzakelijk.
5. Leidinggevendenden hebben integrale verantwoordelijkheid. Hieronder vallen: het tot bloei brengen van medewerkers, inhoud, methodologie, beleidsrelevantie, maatschappelijke relevantie, financiën, planning, communicatie en verspreiding.
6. Aandacht voor mensen en leiderschapsontwikkeling: dienend leiderschap staat centraal. Leidinggevendenden faciliteren de groei en ontwikkeling van medewerkers en zijn hierop aanspreekbaar. Het is een samenspel van verantwoordelijkheden.
7. Uitwerken toekomstige agenda en werkprogramma: er moet een verkenningsfunctie voor de toekomstige agenda worden georganiseerd. Bij de uitwerking hiervan moet vanuit SCP-breed belang gedacht, gesproken en gekozen worden.
8. Realisatie en werkdruk: De realisatie van de programma's, de binnenkomende verzoeken en de werkdruk worden systematisch gemonitord.
9. Kwaliteitsborging: een helder en simpel proces vanuit het juiste moment, mensen en toon. Ook hier zijn de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk belegd.
10. Ondersteuning: de ondersteuning van bedrijfsvoering, communicatie en methodologie geldt voor alle projecten, programma's en leidinggevendenden.
11. De directie dient een juiste balans tussen interne en externe focus te hebben.
12. Externe relaties met beleid en omgeving: de interfaces met beleid en omgeving op de verschillende niveaus dienen scherp gedefinieerd te worden.
13. Ruime ontwikkelmogelijkheden en verschillende mogelijke carrièrelijnen met de focus op binnen en buiten het SCP

3. STRUCTUUR VAN HET SCP

Dit hoofdstuk beschrijft de structuur van het SCP. Het hoofdstuk start met de inrichting van de organisatie en bijbehorend organogram. Vervolgens worden onderdelen van de directie, de programma's en de afdelingen toegelicht. Deze toelichting bestaat uit een algemene beschrijving met de belangrijkste kerntaken en de rollen met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. De inschaling van medewerkers wordt niet per onderdeel toegelicht, maar is terug te vinden in de was-woordt lijst in bijlage 2.

3.1. Inrichting van de organisatie

Het SCP kent een structuur bestaande uit een tweehoofdige directie met daaronder afdelingen en programma's. De afdelingen geven invulling aan bedrijfsvoering, communicatie en methodologie. De programma's geven invulling aan het meerjarenplan.



*Het hoofd van de afdeling Communicatie is tevens directiesecretaris.

In bovenstaand organogram is gekozen voor een aantal van zeven programma's, passend bij het meerjarenplan 2021-2026. Dit kan echter gedurende en na deze periode veranderen. De hoofdstructuur blijft daarmee staan, alleen het aantal programma's verandert.

3.2. Directie

Algemene omschrijving

De directie bestaat uit een algemeen directeur en een adjunct-directeur/plaatsvervangend directeur. De twee directeuren dragen gezamenlijk de integrale verantwoordelijkheid voor de organisatie van het SCP. Deze integrale verantwoordelijkheid gaat gepaard met verschillende overlappende verantwoordelijkheden tussen de twee directeuren.

Hieronder start de rolomschrijving met een aantal taken en verantwoordelijkheden die in de praktijk door beide directeuren (soms met een nuanceverschil) worden uitgevoerd. Daaronder volgt een individuele rolbeschrijving met de strikt gescheiden taken bij de rol.

Rollen en verantwoordelijkheden

Gezamenlijke taken en verantwoordelijkheden directie:

- Het realiseren van de opdracht, missie, visie en koers van het SCP.
- Het sturen op de organisatieontwikkeling van het SCP.
- Het realiseren van de uitvoering van het werkprogramma.
- Het uitvoering geven aan stakeholdermanagement.
- Het vertalen van signalen uit de buitenwereld en de organisatie naar de werkprogramma's van de toekomst. Dit in samenspraak met de stakeholders.
- Het dragen van verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van disseminatie en communicatie van het SCP.
- Het beslissen over aangewezen eindproducten. Bij het opstellen van een projectplan wordt besproken of de eindverantwoordelijkheid bij de programmaleider of directie ligt. De directie heeft echter altijd de mogelijkheid om alsnog de eindverantwoordelijkheid over te pakken.
- Het onderhouden van contact met de departementen op werkprogrammaniveau.
- Het inventariseren van wensen op verschillende niveaus van de departementen en het parlement, samen met de afdelingshoofden, programmaleiders en projectleiders.

Specifieke taken en verantwoordelijkheden directeur:

- Het dragen van de eindverantwoordelijkheid van het SCP.
- Het zijn van een inhoudelijk boegbeeld en het representeren van het SCP naar beleid en samenleving.

Specifieke taken en verantwoordelijkheden adjunct-directeur:

- Het zijn van plaatsvervangend directeur bij afwezigheid van de directeur.
- Het dragen van de verantwoordelijkheid voor het algemene personeelsbeleid, financieel beleid en bedrijfsvoering zaken.
- Het functioneel en personeel aansturen van de programmaleiders, afdelingshoofden en business controller.

3.3. Programma's

Algemene omschrijving

Het inrichtingsmodel van het SCP is gebaseerd op programmatisch werken. Een programma binnen het SCP is een verzameling van tijdelijke inspanningen (onderzoek en activiteiten) die in hun onderlinge samenhang zorgen voor het behalen van de doelen van het programma en van het Meerjarenplan (MJP).

Voor medewerkers betekent het werken in een programma dat zij - in principe voor de looptijd van een programma - in het bijbehorende programmateam worden geplaatst en daar zowel functioneel als personeel worden aangestuurd. Het programmateam is daarmee de thuisbasis van medewerkers.

Een programma wordt aangestuurd door een programmaleider. Deze stuurt op de ontwikkeling en voortgang van het programma. De programmaleider stuurt niet direct op het onderzoek. Deze aansturing wordt gedaan door de projectleiders. Programmatisch werken vraagt om gedegen portfoliomanagement. Hoe dit portfoliomanagement te organiseren wordt verder uitgewerkt in een apart werkdocument over programmatisch werken binnen het SCP.

Rollen en verantwoordelijkheden

Programmaleider structureel programma

Programmaleider van een structureel programma betreft een tijdelijke rol.

De rol van programmaleider behelst verschillende taken en verantwoordelijkheden. Deze worden hieronder beschreven aan de hand van vier dimensies. Elke programmaleider is verantwoordelijk voor alle vier de dimensies. De exacte invulling van de vier dimensies is afhankelijk van wat het programma vraagt (inhoudelijk en managerial). Echter hebben het tactisch management en

operationeel management in alle gevallen prioriteit boven de meer inhoudelijke dimensies. Waarbij sturen op het portfolio essentieel is.

- **Tactisch management**

Hierbij ligt de focus op de SCP-brede doelstellingen, processen en het invullen van de bijbehorende kaders. De specifieke taken en verantwoordelijkheden op dit onderdeel zijn:

- Het deel uitmaken van het managementteam van het SCP.
- Het verantwoordelijk zijn voor- en het bijdragen aan de ontwikkeling van de SCP-brede koers.
- Het verantwoordelijk zijn voor- en het bijdragen aan de ontwikkeling van het MJP en bijbehorend portfoliomanagement.
- Het leggen van verbindingen met andere programma's en afdelingen en het sturen op onderlinge samenhang.
- Het sturen op de bijdrage van het eigen programma aan SCP-brede doelstellingen.
- Het rapporteren op programmaniveau in de Plan-Do-Check-Act-cyclus aan de opdrachtgever (directie) en de verantwoordelijkheid dragen voor deze rapportages, waarbij output is gekoppeld aan doelstellingen en (beoogde) impact.
- Het bijdragen aan de inrichting van de SCP-brede werkprocessen met bijbehorende informatiestromen en overlegstructuren.
- Het bijwonen van de verschillende overleggen voor tactisch management.
- Het coördineren van de tactische en operationele werkzaamheden binnen het programma in relatie tot de SCP-brede processen.
- Het zijn van het aanspreekpunt voor programma-overstijgende allocatievraagstukken en knelpunten gedurende de uitvoering van projecten en programma's.
- Het dragen van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het capaciteitsmanagement binnen het SCP.
- Het bijdragen aan de ontwikkeling van de strategische personeelsplanning en het zorgdragen voor de uitvoering daarvan binnen het eigen programma.

In de praktijk heeft de programmaleider ook een indirecte rol bij het strategisch management binnen het gesprek over koers en visie. Echter ligt de besluitvorming daarvan altijd bij de directie.

- **Operationeel management**

Hierbij ligt de focus op het aansturen op programmaniveau met het leidinggeven aan de medewerkers en het organiseren van de juiste kaders binnen het programma. De specifieke taken en verantwoordelijkheden op dit onderdeel zijn:

- Het zijn van opdrachtnemer van één of meerdere programma's.
- Het vertalen van de SCP-brede koers, het MJP en bijbehorende portfoliomanagement naar een meerjarenplan met bijbehorende doelstellingen, beoogde impact en begroting voor het eigen programma.
- Het implementeren van het vastgestelde strategisch beleid op basis van een concreet jaarplan en opgestelde kaders voor het eigen programma.
- Het sturen op de realisatie van de programmadoelen binnen de daarvoor gegeven kaders (tijd, geld, capaciteit) uit het vastgestelde programmaplan.
- Het beslissen over eindproducten. Bij het opstellen van een projectplan wordt besloten wie opdrachtgever van het project is, bijvoorbeeld bij een afdelingshoofd, een programmaleider of de directie. De directie heeft echter altijd de mogelijkheid om alsnog de eindverantwoordelijkheid over te pakken.
- Het dragen van P-verantwoordelijkheid voor medewerkers binnen het programma.
- Het creëren van randvoorwaarden binnen de personele zorg en ontwikkeling.
- Het mens- en resultaatgericht leidinggeven.
- Het zorg dragen voor eventuele programma-specifieke kennisontwikkeling.
- Het sturen op kwaliteitsbewaking van de processen waar hij/zij verantwoordelijk is.

- **Inhoudelijk boegbeeld**

Hierbij ligt de focus op het onderhouden van de relevante netwerken en het zijn van een inhoudelijk boegbeeld richting de stakeholders. Dit met als doel de behoeften van de buitenwereld goed samen te brengen met het werk van het SCP. De specifieke taken en verantwoordelijkheden op dit onderdeel zijn:

- Het ontwikkelen en onderhouden van een netwerk met relevante contacten en samenwerkingspartners.
- Het actief uitwisselen van de inhoudelijke kennis binnen het netwerk.
- Het anticiperen op ontwikkelingen in de maatschappij/buitenwereld.
- Het uitvoering geven aan stakeholdermanagement op inhoudelijk niveau.
- Het expliciet vervullen van de rol van inhoudelijk boegbeeld, zodat externe partners een duidelijk aanspreekpunt hebben.

De dimensie inhoudelijk boegbeeld betekent niet dat andere medewerkers binnen het SCP geen boegbeeld kunnen zijn van een bepaald thema. De invulling van deze dimensie is daarmee dus ook afhankelijk van wat het programma vraagt.

- **Betrokkenheid bij onderzoek**

Er is gekozen voor een vorm van management, waarbij programmaleiders goed in verbinding staan met het onderzoek. Uitgangspunt hierbij is dat programmaleiders op hoofdlijnen betrokken zijn bij de verschillende projecten en op meta-niveau meedenken. Waar mogelijk (qua tijd) kan een programmaleider als meewerkend voorman/vrouw bijdragen aan verschillende projecten. Vanuit deze dimensie wordt de rol van senior onderzoeker vervuld.

Programmaleider tijdelijk- en/of ontwikkelprogramma

Programmaleider van een tijdelijk- en/of ontwikkelprogramma betreft een tijdelijke rol.

Programmaleiders van de tijdelijke/ontwikkelprogramma's vallen onder een structureel programma. De P-verantwoordelijkheid van de medewerkers binnen het programma zal onder de programmaleider van het structurele programma vallen. De tijdelijke programmaleider zelf valt onder de P-verantwoordelijkheid van de adjunct-directeur. Afhankelijk van de span of control zal worden gekeken onder welke structurele programma's een tijdelijk/ontwikkelprogramma kan vallen. De programmaleiders van tijdelijke/ontwikkelprogramma's hebben wel een positie in het portfoliogesprek.

Voor wat betreft de vier hierboven genoemde dimensies betekent dit:

- Bij tactisch management vervallen de punten: "het bijdragen aan de inrichting van de SCP-brede werkprocessen met bijbehorende informatiestromen" en "het bijdragen aan de ontwikkeling van de strategische personeelsplanning" en "het zorgdragen voor de uitvoering daarvan binnen het eigen programma". Het punt "het bijwonen van de verschillende overleggen voor tactisch management" wijzigt in "het bijwonen van de verschillende overleggen van het tactisch management over het portfoliomanagement van het SCP".
- Bij operationeel management vervalt het punt "Het dragen van P-verantwoordelijkheid voor medewerkers binnen het programma". De formele p-gesprekken van medewerkers die werkzaam zijn in het ontwikkelprogramma worden gevoerd met de programmaleider van het structurele programma die de formele p-bevoegdheid draagt samen met de programmaleider van het ontwikkelprogramma.
- De dimensie boegbeeld wijzigt niet.
- Betreft de inhoudelijke betrokkenheid is het uitgangspunt dat er meer ruimte is voor inhoudelijk uitvoerend werk dan bij de structurele programmaleiders.

Projectleider

Projectleider betreft een tijdelijke rol.

De programmaleider stuurt niet direct op het onderzoek. Deze aansturing wordt gedaan door de projectleiders, zoals hieronder beschreven. De rol kan naast onderzoeksprojecten binnen een programma, ook voor andere deelactiviteiten binnen de organisatie worden ingezet.

De projectleider heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Het zijn van opdrachtnemer van één of enkele projecten of – in grotere programma's – het verantwoordelijk zijn voor de functionele aansturing van een cluster van taken, bijvoorbeeld de coördinatie van programmalijnen.
- Het sturen op de realisatie van de projectdoelen. Indien het project onderdeel is van een of meerdere programma's, rapporteert de projectleider aan een

programmamaleider. Zo niet dan rapporteert de projectleider aan de gekozen opdrachtgever, bijvoorbeeld een afdelingshoofd of de directie.

- Het dragen van de verantwoordelijkheid voor de (wetenschappelijke) kwaliteit van het project, zowel de kwaliteit van het proces als het eindproduct en het aanbieden van dit eindproduct aan de opdrachtgever. Bij het opstellen van een projectplan wordt besproken wie de opdrachtgever is en waar dus de eindverantwoordelijkheid ligt. Meestal zal dit een programmamaleider, afdelingshoofd of de directie zijn. De directie heeft echter altijd de mogelijkheid om alsnog de eindverantwoordelijkheid over te pakken.
- Het functioneel aansturen van de medewerkers die onderdeel zijn van het projectteam. Tevens is de projectleider referent voor de P-gesprekken van medewerkers die hij/zij functioneel aanstuurt.
- Het verantwoordelijk zijn voor (de kwaliteit van) projectplan en -rapportages en de te behalen resultaten tot op operationeel niveau, zoals het uit te voeren onderzoek, overige interventies en de bij het project behorende communicatie.
- Het sturen op een optimale bijdrage van het project aan de scp-, programma- of afdelingsdoelen en het daartoe verbinding leggen met andere projecten.
- Het afstemmen met programmamaleider/afdelingshoofd voor mensen, middelen, kansen en knelpunten binnen het project.
- Het op projectniveau onderhouden van contacten met de relevante stakeholders.
- Het zijn van meewerkend voorman/-vrouw bij zijn/haar project(en).

Onderzoeker

De rol van onderzoeker is geen aparte rol die tijdelijk wordt toegewezen zoals bij programmamaleiders en projectleiders. Voor de volledigheid beschrijven we deze rol met taken en verantwoordelijkheden als aanscherping op de functiebeschrijving uit het Functiegebouw Rijksoverheid. Een onderzoeker heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Het uitvoeren van wetenschappelijke onderzoek.
- Het ontwikkelen en onderhouden van een netwerk met relevante contacten en samenwerkingspartners.
- Het op peil houden van inhoudelijke en methodologische deskundigheid.
- Het actief uitwisselen en verspreiden van inhoudelijke kennis binnen het netwerk.
- Het signaleren en inventariseren van ontwikkelingen in de maatschappij/buitenwereld.

Voor onderzoekers vanaf schaal 12 geldt in principe een promotie-eis. In sommige gevallen kan van dit principe worden afgeweken. Het uitgangspunt daarbij is dat bij het aannemen van nieuwe medewerkers vanuit inhoudelijk oogpunt en organisatiebelang gekeken wordt of een promotie-eis gewenst is of dat er meer belang is bij andere vaardigheden. Hierbij wordt in samenhang met de strategische personeelsplanning zowel naar het individuele als het collectieve perspectief gekeken.

3.4. Afdelingen

Hieronder volgt de toelichting op de verschillende afdelingen. Voorafgaand wordt de algemene rolomschrijving van het afdelingshoofd beschreven.

3.4.1. Algemene rolomschrijving afdelingshoofd

Het algemene deel van de rolomschrijving van het afdelingshoofd bestaat uit drie dimensies: tactisch management, operationeel management en het zijn van een inhoudelijk boegbeeld. Deze zijn vrijwel hetzelfde als de rol van programmamaleider. Per afdeling zal het afdelingshoofd nog enkele specifieke taken op zich pakken. Deze zullen per afdeling worden beschreven.

• Tactisch management

Hierbij ligt de focus op de SCP-brede doelstellingen, processen en het invullen van de bijbehorende kaders. De specifieke taken en verantwoordelijkheden op dit onderdeel zijn:

- Het deel uitmaken van het managementteam van het SCP.
- Het verantwoordelijk zijn voor- en het bijdragen aan de ontwikkeling van de SCP-brede koers.
- Het verantwoordelijk zijn voor- en het bijdragen aan de ontwikkeling van het MJP en bijbehorend portfoliomanagement.
- Het leggen van verbindingen met andere afdelingen en programma's en het sturen op onderlinge samenhang.
- Het sturen op de bijdrage van de eigen afdeling aan SCP-brede doelstellingen.

- Het rapporteren op programmaniveau in de Plan-Do-Check-Act-cyclus aan de opdrachtgever (directie) en de verantwoordelijkheid dragen voor deze rapportages, waarbij output is gekoppeld aan doelstellingen en (beoogde) impact.
 - Het bijdragen aan de inrichting van de SCP-brede werkprocessen met bijbehorende informatiestromen en overlegstructuren.
 - Het bijwonen van de verschillende overleggen voor tactisch management.
 - Het coördineren van de tactische en operationele werkzaamheden binnen de afdeling in relatie tot de SCP-brede processen.
 - Het zijn van het aanspreekpunt voor afdeling overstijgende allocatievraagstukken en knelpunten gedurende de uitvoering van werkzaamheden binnen de afdeling.
 - Het dragen van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het capaciteitsmanagement binnen het SCP.
 - Het bijdragen aan de ontwikkeling van de strategische personeelsplanning en het zorgdragen voor de uitvoering daarvan binnen de eigen afdeling.
- **Operationeel management**
 Hierbij ligt de focus op het aansturen op het niveau van de afdeling met het leidinggeven aan de medewerkers en het organiseren van de juiste kaders binnen de afdeling. De specifieke taken en verantwoordelijkheden op dit onderdeel zijn:
 - Het vertalen van de SCP-brede koers, het MJP en bijbehorende portfoliomanagement naar een meerjarenplan met bijbehorende doelstellingen, beoogde impact en begroting voor de eigen afdeling.
 - Het implementeren van het vastgestelde strategisch beleid op basis van een concreet jaarplan en opgestelde kaders voor de eigen afdeling.
 - Het sturen op de realisatie van de afdelingsdoelen binnen de daarvoor gegeven kaders (tijd, geld, capaciteit) uit het vastgestelde afdelingsplan.
 - Het beslissen over eindproducten. Bij het opstellen van een projectplan wordt besloten wie opdrachtgever van het project is, bijvoorbeeld bij een afdelingshoofd, een programmaleider of de directie. De directie heeft echter altijd de mogelijkheid om alsnog de eindverantwoordelijkheid over te pakken.
 - Het dragen van P-verantwoordelijkheid voor medewerkers binnen de afdeling.
 - Het creëren van randvoorwaarden binnen de personele zorg en ontwikkeling.
 - Het mens- en resultaatgericht leidinggeven.
 - Het zorg dragen voor eventuele afdeling-specifieke kennisontwikkeling.
 - Het sturen op kwaliteitsbewaking van de processen waar hij/zij verantwoordelijk is.
 - **Inhoudelijk boegbeeld**
 Hierbij ligt de focus op het onderhouden van de relevante netwerken en het zijn van een aanspreekpunt richting de relevante stakeholders. Dit met als doel de behoeften van de buitenwereld goed samen te brengen met het werk van het SCP. De specifieke taken en verantwoordelijkheden op dit onderdeel zijn:
 - Het ontwikkelen en onderhouden van een netwerk met relevante contacten en samenwerkingspartners.
 - Het actief uitwisselen van de inhoudelijke kennis binnen het netwerk.
 - Het anticiperen op ontwikkelingen in de maatschappij/buitenwereld.
 - Uitvoering geven aan stakeholdermanagement op inhoudelijk niveau.
 - Het expliciet vervullen van de rol van inhoudelijk boegbeeld zodat externe partners een duidelijk aanspreekpunt hebben.

3.4.2. Bedrijfsvoering

Algemene omschrijving

De afdeling bedrijfsvoering levert kwalitatief hoogwaardige ondersteunende diensten zodat iedereen bij het SCP zijn/haar werk goed kan doen. De afdeling adviseert en ondersteunt de directie van het SCP bij de ontwikkeling en uitvoering van het integraal management, faciliteert leidinggevendenden bij de uitvoering van hun managementtaken en biedt ondersteuning aan de medewerkers van het SCP.

De afdeling verricht de taken enerzijds zelf en vervult anderzijds een intermediaire rol naar externe, uitvoerende partijen binnen het kerndepartement, Rijks breed of daarbuiten, denk bijvoorbeeld aan het Rijk brede opleidingsaanbod of de extern belegde ICT-functie.

De afdeling wordt aangestuurd door het afdelingshoofd bedrijfsvoering en is onderverdeeld in drie clusters die elk een eigen coördinator hebben. Deze worden hieronder toegelicht.

Rollen en verantwoordelijkheden

Hoofd bedrijfsvoering

Voor het hoofd bedrijfsvoering geldt de algemene rolomschrijving van het afdelingshoofd. Daarnaast zijn er de volgende specifiek taken en verantwoordelijkheden:

- Het dragen van verantwoordelijkheid voor de wederzijdse informatievoorziening en het relatiebeheer met VWS voor wat betreft de P&C-cyclus (jaarplan, verantwoording, begroting etc.).
- Het functioneel en personeel aansturen van de coördinatoren van de clusters, met uitzondering van de business controller die direct onder de adjunct-directeur valt.
- Het zijn van voorzitter van het interne Bedrijfsvoeringoverleg.

Coördinator

Een coördinator van een cluster heeft geen hiërarchische verantwoordelijkheden en bevoegdheden maar heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Het dragen van verantwoordelijkheid voor een goede uitvoering van de taken in het eigen cluster.
- Het functioneel aansturen van de medewerkers uit het cluster.
- Het schakelen en afstemmen met het hoofd bedrijfsvoering.
- Het samen met het hoofd bedrijfsvoering voeren van de P-gesprekken.
- Het aansluiten bij overleggen die betrekking hebben op het eigen cluster.

De coördinator is geen functie maar een rol die in overleg wordt toegewezen aan 1 van de medewerkers van de afdeling bedrijfsvoering.

De afdeling bedrijfsvoering zal worden verdeeld in drie clusters. Deze worden hieronder beschreven.

1. Cluster Personeel, Organisatie en Ondersteuning

Het Cluster Personeel, Organisatie en Ondersteuning wordt direct gecoördineerd door het hoofd bedrijfsvoering en draagt zorg voor de ontwikkeling en uitvoering van het (strategisch) personeels- en organisatiebeleid, facilitaire zaken, zaken aangaande arbeidsomstandigheden en het secretariaat.

Het cluster kent de volgende taken:

- Het ontwikkelen en implementeren van HRM-beleid (inclusief strategische personeelsplanning).
- Het adviseren en ondersteunen van de directie en het management op HRM-gebied.
- Het adviseren en ondersteunen van de directie bij het proces van de organisatieontwikkeling.
- Het uitvoeren van de taken rondom preventie, de algemene coördinatie arbeidsomstandigheden (Arbo) en psychosociale arbeidsbelasting.
- Het zorg dragen voor het pandbeheer en huisvesting.
- Het secretariael ondersteunen van directie, management en (bij specifieke activiteiten) medewerkers.

2. Cluster Control, Financiën en Inkoop

Het Cluster Control, Financiën en Inkoop wordt gecoördineerd door de business controller. De business controller is hiërarchisch direct onder de adjunct-directeur gepositioneerd. Het cluster draagt zorg voor een accuraat en betrouwbaar beheer van de financiële administratie en

bijbehorende activiteiten van planning, control, contractbeheer en inkoop. Dit cluster adviseert op strategisch en tactisch niveau en ondersteunt de effectieve en efficiënte sturing en beheersing van de organisatie.

Het cluster kent de volgende taken:

- Het beheren van het management control system.
- Het aanleveren van management- en financiële verantwoordingsinformatie.
- Het zorg dragen voor contractbeheer en inkoop.
- Het uitvoeren van activiteiten rondom planning en control.
- Het beschikbaar stellen van informatie die noodzakelijk is voor het behalen van de programmadoelen en voor het genereren van sturingsinformatie voor lijn-, programma- en projectmanagement.
- Het doen van uitvoerende taken op het gebied van financiële administratie.
- Het ondersteunen van effectieve en efficiënte sturing en beheersing binnen de organisatie.
- Het strategisch en tactisch adviseren van de directie over effectieve en efficiënte sturing en beheersing binnen de organisatie.

3. Cluster Informatievoorziening en ICT

Het cluster Informatievoorziening en ICT wordt gecoördineerd door de senior-adviseur bedrijfsvoering en informatievoorziening. Dit is tevens het plaatsvervangend afdelingshoofd bedrijfsvoering. Dit cluster draagt zorg voor een goed functionerende informatiehuishouding met alle aspecten die daaraan zijn verbonden. Daarbij voert het cluster regie op de informatievoorziening in de brede zin van het woord.

Het cluster kent de volgende taken:

- Het zorg dragen voor een meerjarige informatiestrategie die de behoeften van het SCP verbindt met interdepartementale ontwikkelingen, ontwikkelingen in de markt en ontwikkelingen bij de samenwerkende (rijks)kennisinstellingen.
- Het zorg dragen voor en adviseren van management en medewerkers bij de uitvoering van het beveiligingsbeleid en bijbehorende beheersmaatregelen.
- Het uitvoeren van advies en onderzoek rond privacy, fysieke beveiliging en informatiebeveiliging binnen de wettelijke kaders zoals WBP, WPG, BIR, VIR-BI.
- Het regie voeren op externe partnerschappen en relatiemanagement.
- Het zorg dragen voor informatiebeveiliging en beheer.
- Het regie voeren op ICT binnen de organisatie.
- Het beheren van de centrale mailbox van het SCP.
- Het afhandelen van klachten over het functioneren van het SCP en SCP-medewerkers (AWB-klachten).
- Het uitvoeren van procesmanagement- en kwaliteitsbeheer met kwaliteitsborging en voldoende uniforme uitvoering van processen. Dit is inclusief het aanjagen van, adviseren over en ondersteunen bij het innoveren, verbeteren, stroomlijnen en harmoniseren van processen.
- Het uitvoeren van kennismanagement en kennisontwikkeling door het borgen van inhoudelijk operationele kennis.
- Het beheren van de bibliotheek.
- Het beheren van het archief.

Overige functies binnen bedrijfsvoering

De overige functies binnen de afdeling blijven ongewijzigd. Een overzicht van deze functies en inschaling is te vinden in de was-woordt tabel in bijlage 2.

3.4.3. Communicatie

Algemene omschrijving

De afdeling communicatie valt rechtstreeks onder de directie, onder leiding van de directiesecretaris. De afdeling ondersteunt het SCP vanuit de strategische communicatie doelstellingen. Deze zijn als volgt:

- Het versterken en consolideren van de externe positionering en de profilering van de kennis van het SCP. Onderdeel hiervan is:
 - Meer aandacht voor de organisatie brede SCP programma's/strategische lijnen/thema's/integrale vraagstukken.
 - Meer inzet op de samenwerking met stakeholders.
 - Het professionaliseren van de interne communicatie.
 - Het bereiken van impact en beleidsrelevantie.
- Het ondersteunen en adviseren op gebied het bereiken van impact.
- Bewaken van de reputatie van het SCP als organisatie, vooral de communicatie over de onafhankelijkheid en de kwaliteit van ons wetenschappelijk onderzoek.

Vanuit de bovenstaande doelstellingen draagt de afdeling communicatie bij aan de volgende kerntaken:

1. Project- en thema gebonden communicatie

De project- en thema gebonden communicatie betreft het communicatieadvies over inhoudelijke onderwerpen en het uitvoeren van communicatie-activiteiten die gerelateerd zijn aan projecten en thema's binnen het SCP. Hierbij hoort zicht op de variatie in de stakeholders van het SCP en de deskundigheid om vanuit een variatie aan producten te kunnen adviseren. Onder deze taak valt eveneens de kwaliteitsbewaking van de opmaak en redactie van de publicaties die worden uitgevoerd door een extern publicatiebureau.

Verantwoordelijkheden voor communicatie: adviseren, uitvoering communicatiewerkzaamheden, regie voeren op communicatie, kwaliteitsbewaking communicatie over publicaties, sturen op impact, evalueren van communicatie en disseminatie.

2. Media en woordvoering

Vanuit communicatie wordt gewerkt aan de uitingen van het SCP op het gebied van media en uitvoering.

Verantwoordelijkheden communicatie: ontwikkeling en uitvoering mediastrategie, adviseren directie en medewerkers, onderhouden lijnen woordvoering en mediacontact, organiseren woordvoering, aansturen van uitvoerende/ondersteunende taken m.b.t. media en woordvoering.

3. Corporate communicatie

De corporate communicatie betreft o.a. reputatiemanagement, de huisstijl, website, mediarelaties, stakeholdermanagement, brieven, folders en de communicatie vanuit en door de directie.

Verantwoordelijkheden communicatie: signaleren, adviseren, uitvoerende werkzaamheden, managen van relatie met stakeholders.

4. Interne communicatie

De interne communicatie betreft de formele en informele communicatie binnen de organisatie van het SCP en het structureren en faciliteren van de interne kennisdeling.

Verantwoordelijkheden communicatie: ontwikkeling en implementatie interne communicatiestrategie, adviseren, uitvoerende werkzaamheden.

5. Koppelvlak tussen SCP, beleid en samenleving

Dit koppelvlak betreft het uitbouwen van de interface tussen SCP, beleid en samenleving. Daartoe behoort o.a. specifiek relatiemanagement met politiek-bestuurlijke stakeholders, het in kaart brengen van de kennisbehoefte bij de politiek en departementen, het matchen van deze kennisbehoefte met de SCP onderzoeksagenda, kennisdeling met politiek en beleid, belangbehartiging van het SCP en het systematisch waarnemen en analyseren van de politiek maatschappelijke omgeving. Deze kerntaak ligt niet alleen bij communicatie, maar is een SCP-brede taak, waarbij iedereen vanuit de eigen positie in de organisatie invulling geeft aan bovenstaande activiteiten.

Verantwoordelijkheden communicatie: signaleren, coördineren signalen, adviseren, uitvoerende werkzaamheden, stakeholdermanagement, disseminatie, kennisdeling.

Deze alinea is specifiek beschreven voor de afdeling communicatie. Een meer algemeen stuk over stakeholders krijgt plek in het werkdocument over programmatisch werken binnen het SCP.

Binnen deze kerntaken ligt voor de uitvoering niet alle verantwoordelijkheid bij de afdeling communicatie, maar is er ook een rol voor de directie, programma's en andere afdelingen.

Rollen en verantwoordelijkheden

Hoofd communicatie/directiesecretaris

Voor het hoofd bedrijfsvoering geldt de algemene rolomschrijving van het afdelingshoofd. Daarnaast zijn er de volgende specifiek taken en verantwoordelijkheden die passen bij deze functionaris:

- Het lid zijn van het directieteam.
- Het coördineren van het proces van totstandkoming van het jaarlijkse werkprogramma en het meerjarenprogramma van het SCP.
- Het herkennen van en actief deelnemen aan politieke, strategische maatschappelijke en organisatorische discussies en deze weten te agenderen en te duiden.
- Het verantwoordelijk zijn voor periodiek overleg met de directiesecretarissen van de planbureaus en met hen zorgdragen voor de voorbereiding van het Overleg Directeuren Planbureaus.
- Het zorg dragen voor (voorbereiding en uitvoering van) externe afstemming met relevante (wetenschappelijke) instituten en organisaties.
- Het zijn van primair aanspreekpunt, sparringpartner en adviseur voor de directie.
- Het verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke, de procesmatige en procedurele coördinatie van het besluitvormingsproces binnen het SCP.
- Het in samenwerking met het directiesecretariaat voeren van het agendamanagement van de directie en het inhoudelijk voorbereiden van de overleggen van de directie.
- Het coördineren van de contacten met de begeleidingscommissie van het SCP en hieruit voortvloeiende werkzaamheden.

Strategisch communicatieadviseur

De strategisch communicatieadviseur heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Het coördineren van het team op inhoud en het zijn van plaatsvervangend hoofd, ook personeel verantwoordelijk, bij afwezigheid van het afdelingshoofd (dit geldt alleen voor het communicatiedeel, andere taken van het hoofd communicatie/directiesecretaris vallen bij afwezigheid onder het hoofd bedrijfsvoering).
- Het zijn van adviseur en sparringpartner van de directie en management.
- Het verantwoordelijk zijn voor het (door)ontwikkelen en implementeren van de corporate communicatiestrategie.
- Het zijn van communicatieadviseur voor de bredere (programma-overstijgende) projecten van het SCP.
- Het verantwoordelijk zijn voor de vakmatige ontwikkeling van het team en de teamleden.
- Het bijdragen aan de projectcommunicatie.

Senior-adviseur externe communicatie

De senior-adviseur externe communicatie heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Het vervullen van een regierol voor externe verzoeken van media en derden, gericht aan directie.
- Het vervullen van een sturende rol in de ontwikkeling en implementatie van de mediastrategie van het SCP binnen de kaders van de corporate communicatiestrategie en in afstemming met het afdelingshoofd en de strategisch adviseur.
- Het adviseren van directie, programmaleiders, afdelingshoofden en onderzoekers bij woordvoering en optreden in de media.
- Het bewaken van eenduidige profilering en samenhang in externe communicatie van directie, management en onderzoekers.
- Het bewaken van de reputatie van het SCP.
- Het bijdragen aan de vertaalslag van onderzoeksresultaten naar heldere communicatieboodschappen.
- Het onderhouden en ontwikkelen van het medianetwerk.

- Het signaleren van kansen, risico's, issues en maatschappelijke vraagstukken en het waar nodig omzetten acties voor het SCP.

Communicatieadviseur

De communicatieadviseur heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Het bijdragen aan projectcommunicatie.
- Het bewaken van de kwaliteit van de publicaties door het publicatiebureau.
- Het bijdragen aan extern mediacontact voor het project of programma waaraan hij/zij gekoppeld is.
- Het adviseren van medewerkers voor de verschillende kerntaken.
- Het doen van uitvoerende werkzaamheden voor de verschillende kerntaken.
- Het signaleren van relevante trends en ontwikkelingen voor het SCP.

Junior online communicatieadviseur

De junior online communicatieadviseur heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden:

- Het monitoren, analyseren en signaleren van communicatiekansen op online (en waar relevant ook offline) gebied.
- Het onderzoeken en initiëren van nieuwe mogelijkheden op onlinegebied.
- Het redigeren en beheren van onlinekanalen.
- Het redigeren van de social content van not-owned kanalen.
- Het doen van uitvoerende werkzaamheden voor de verschillende kerntaken.

3.4.4. Methodologie

De afdeling Methodologie draagt bij aan de wetenschappelijke kwaliteit van het SCP-onderzoek. Deze bijdrage aan de wetenschappelijke kwaliteit is te beschrijven vanuit zeven kerntaken:

1. Basis data infrastructuur (BDI): de infrastructuur die het SCP in de toekomst in staat stelt de minimale informatiebehoefte succesvol te voorzien van (verschillende soorten) data. De afdeling methodologie is verantwoordelijk voor de coördinatie en het opzetten, onderhouden, door ontwikkelen, documenteren, ontsluiten, archiveren en evalueren van deze infrastructuur in verbinding met interne en externe stakeholders. Daarnaast houdt de afdeling zicht op het gebruik van deze data door medewerkers van het SCP en adviseert zij bij het gebruik.
2. Datamanagement. Naast de data die voortvloeit uit de BDI zoals hierboven beschreven, is de afdeling methodologie verantwoordelijk voor het datamanagement van alle andere dataverzamelingen zoals aanvullende eenmalige of doelgroepgerichte dataverzamelingen, en het binnenhalen en beschikbaar stellen van externe bestanden (o.a. EUROSTAT data). Ook taken op het gebied van de datacatalogus, datadocumentatie en metadata vallen onder deze kerntaak.
3. Methodologische vernieuwing. Het SCP dient op de hoogte te zijn van nieuwe methoden van onderzoek en andere vormen van dataverzameling en heeft gezien de koers en visie behoefte aan constante vernieuwing en ontwikkeling van de methoden die worden gebruikt bij de uitvoering van het onderzoek. De afdeling Methodologie heeft hier weliswaar een adviserende rol maar fungeert wel als belangrijke voortrekker en aanjager van benodigde vernieuwing. Hiertoe geeft de afdeling suggesties over de methodologische kwaliteit en benodigde ontwikkelingen op organisatieniveau.
4. Advies en ondersteuning. Het adviseren en ondersteunen van SCP-onderzoekers op het gebied van data, methoden en analyses op project- en programmaniveau. Meer expliciet vallen hier de volgende advies -en ondersteuningstaken onder: aanbesteding/data-inkoop, verwerkersovereenkomsten en contracten bij dataverzameling, vragenlijst -en topiclijst ontwikkeling, kwalitatieve en kwantitatieve methoden van onderzoek, kwalitatieve en kwantitatieve veldwerk monitoring, kwantitatieve en kwalitatieve analyse, en analyse software. Dit betreft ook de advisering en ondersteuning rondom het implementeren van, voor het SCP, vernieuwende vormen van data, methoden, software en analyses.
5. Bewaken methodologisch kwaliteitsbeleid en navolging wet -en regelgeving. Het toezien op, door ontwikkelen, en toetsen van de kwaliteit op het gebied van data, methoden en analyses van SCP-onderzoek (incl. AVG en informed consent).

6. Wetenschappelijke Integriteit. Het opzetten, implementeren en monitoren van het interne en externe beleid in het kader van wetenschappelijke integriteit. Afgesproken is dat deze taak kan rouleren en dus bij verschillende afdelingen of programma's kan horen. De afspraak waar deze taak te beleggen wordt in de jaarplancycclus gemaakt.
7. Onderhoud stakeholders: investeren in de verbinding met de buitenwereld op het gebied van data en methoden. Het participeren in nationale en internationale netwerken -en samenwerkingsverbanden om relevante data en methodologische ontwikkelingen te volgen en nieuwe kennis op te doen (e.g., on-the-job learning bij ESS). Het onderhouden van contact met nationale stakeholders (het CBS, veldwerkbureaus, RKI's en universiteiten) aangaande kansen op samenwerking rond innovatie bij data en methoden. Het uitdragen van data en methodologische kennis in nationale en internationale netwerken en bij te dragen aan de status van het SCP als instituut dat methodologisch gezien verantwoord en hoogstaand onderzoek uitvoert.

Rollen en verantwoordelijkheden

De afdeling wordt aangestuurd door het afdelingshoofd methodologie en is onderverdeeld in twee clusters die elk een eigen coördinator hebben.

1. Cluster data: dit wordt gecoördineerd door de data-coördinator. Binnen dit cluster vallen de hierboven geformuleerde (deel)taken: basis data infrastructuur, advies en ondersteuning op het terrein van datamanagement, advies en ondersteuning op het terrein van data, bewaken kwaliteitsbeleid bij datamanagement en navolging van wet- en regelgeving, bewaken standaarden wetenschappelijke integriteit op het gebied van datamanagement, en coördinatie van, afstemming met en onderhoud van relevant netwerk.
2. Cluster Methoden: dit wordt gecoördineerd door de methoden-coördinator. Binnen dit cluster vallen de hierboven geformuleerde (deel)taken: methodologische vernieuwing, advies en ondersteuning op het terrein van methoden, bewaken methodologisch kwaliteitsbeleid, bewaken standaarden wetenschappelijke integriteit op het gebied van training, supervisie en onderzoek cultuur, en coördinatie van, afstemming met en onderhoud van relevant netwerk. Eén van de coördinatoren zal tevens functioneren als plaatsvervangend afdelingshoofd methodologie.

Hoofd methodologie

Voor het hoofd methodologie geldt de algemene rolomschrijving van het afdelingshoofd. Daarnaast zijn er de volgende specifiek taken en verantwoordelijkheden:

1. Het bij de directie agenderen van en adviseren bij strategische keuzen rondom BDI in relatie tot de SCP-informatiebehoefte.
2. Het dragen van de verantwoordelijkheid voor de doorontwikkeling en realisatie van de BDI.
3. Het bij de directie agenderen van en adviseren bij strategische keuzen rondom methodologische vraagstukken in relatie tot de SCP-informatiebehoefte.
4. Het optreden als aanjager, motivator en inspirator voor de methodologische vernieuwingen die het SCP nastreeft.
5. Het dragen van verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van en toezien op het beleid rondom wetenschappelijke integriteit. Afgesproken is dat deze taak kan rouleren en dus bij verschillende afdelingshoofden of programmaleiders kan horen. De afspraak waar deze taak te beleggen wordt in de jaarplancycclus gemaakt.

Coördinator

Een coördinator van een cluster heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden. Hij/zij:

1. Is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de taken in het eigen cluster;
2. Stuurt de medewerkers uit het cluster functioneel aan;
3. Schakelt en stemt af met het hoofd methodologie;
4. Voert samen met het hoofd methodologie de P-gesprekken;
5. Sluit aan bij overleggen die betrekking hebben op hun cluster.

De data-coördinator heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden. Hij/zij:

1. Stuurt het cluster data functioneel aan;

2. Adviseert en ondersteunt het hoofd Methodologie bij het inventariseren van strategische keuzen rondom de BDI;
3. Heeft een actieve rol bij het coördineren, ontwikkelen, vertalen en monitoren van de uitvoering van data-infrastructurele en datamanagement taken in de BDI naar reguliere werkprocessen die vallen binnen kerntaken van de afdeling;
4. Geeft uitvoering aan datamanagement door advies en ondersteuning op het gebied van databestanden, onderzoeksgegevens en bijbehorende systemen;
5. Monitort (externe) ontwikkelingen op het gebied van datamanagement en ziet (intern) toe op de implementatie en naleving door het introduceren van standaarden en protocollen;
6. Adviseert, beheert en ondersteunt bij de BDI en externe bestanden;
7. Geeft uitvoering aan datadocumentatie door het vastleggen, bijhouden en ontsluiten van de meta informatie van onderzoeksprojecten en het zorgdragen voor juiste en voldoende documentatie bij databestanden;
8. Is accountmanager Haagse Inkoopsamenwerking (HIS) voor advies, coördinatie, procesdocumentatie en uitvoering van aanbestedingen;
9. Is accountmanager Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) voor advies, agendering, coördinatie en uitvoering van aanbestedingen;
10. Coördineert en draagt bij aan de kennisontsluiting en informatievoorziening op data- en methodologisch vlak;
11. Monitort (extern) ontwikkelingen op het gebied van AVG-beleid en adviseert en ziet toe op de toepassing en naleving ervan bij SCP-onderzoek;
12. Bewaakt de naleving van en ziet toe op de implementatie van de standaarden voor wetenschappelijke integriteit bij het SCP op het gebied van databeheer.

De methoden-coördinator heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden. Hij/zij:

1. Stuurt het cluster methoden functioneel aan;
2. Adviseert en ondersteunt het hoofd Methodologie bij het inventariseren van strategische keuzen rondom de methodologische vernieuwing t.g.v. de veranderopgaaf;
3. Heeft een actieve rol bij het coördineren, ontwikkelen, vertalen en monitoren van de uitvoering van methodologische ondersteunings -en adviestaken die voortkomen uit de (methodologische) veranderopgaaf;
4. Ondersteunt en adviseert onderzoekers op een systematische manier op het gebied van data en methodologie tijdens alle fasen van een (kwalitatief of kwantitatief georiënteerd) onderzoek;
5. Ondersteunt en adviseert de onderzoekers bij analyses en analyse-strategieën op kwalitatief en kwantitatief gebied;
6. Adviseert, ondersteunt, toetst en bewaakt de data en methodologische kwaliteit van het SCP Onderzoek op systematische wijze;
7. Verbeterd waar mogelijk de data en methodologische kwaliteit door het ontwikkelen en coördineren van de implementatie van protocollen en standaarden;
8. Adviseert en ondersteunt bij de BDI;
9. Heeft als taak om onderzoekers te stimuleren, faciliteren en adviseren bij het toepassen van data en methodologische innovaties;
10. Heeft een actieve rol bij het verkennen en implementeren van nieuwe soorten data, nieuwe analysemethoden, nieuwe software en nieuwe onderzoeksvragen in samenwerking met onderzoekers;
11. Bewaakt de naleving van en ziet toe op de implementatie van de standaarden voor wetenschappelijke integriteit bij het SCP op het gebied van training, supervisie en onderzoek cultuur;
12. Monitort (externe) ontwikkelingen op het gebied van data(toepassingen), methoden en analyses en heeft een actieve en coördinerende rol bij het intern introduceren en implementeren van deze kennis

Datamanager

De datamanager heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden. Hij/zij:

1. Geeft uitvoering aan datamanagement door advies en ondersteuning op het gebied van databestanden, onderzoeksgegevens en bijbehorende systemen;
2. Monitort (externe) ontwikkelingen op het gebied van datamanagement en ziet (intern) toe op de implementatie en naleving door het introduceren van standaarden en protocollen;
3. Adviseert, beheert en ondersteunt bij de BDI en externe bestanden;

4. Geeft uitvoering aan datadocumentatie door het vastleggen, bijhouden en ontsluiten van de meta informatie van onderzoeksprojecten en het zorgdragen voor juiste en voldoende documentatie bij databestanden;
5. Is betrokken bij aanbestedingen;
6. Draagt bij aan de kennisontsluiting en informatievoorziening op data- en methodologisch vlak.
7. Monitort (extern) ontwikkelingen op het gebied van AVG-beleid en adviseert over de toepassing en naleving ervan bij SCP-onderzoek;
8. Bewaakt de naleving van en ondersteunt bij de implementatie van de standaarden voor wetenschappelijke integriteit binnen de onderzoeken van het SCP op het gebied van databeheer.

Methodoloog

De afdeling methodologie heeft de verantwoordelijkheid om in volle breedte (kwantitatief en kwalitatief) advies te kunnen geven. Het is aan de afdeling om de juiste balans te houden tussen de kwalitatieve en kwantitatieve elementen om die volle breedte aan advies te waarborgen.

De methodoloog heeft de volgende taken en verantwoordelijkheden. Hij/zij:

1. Ondersteunt en adviseert onderzoekers op een systematische manier op het gebied van data en methodologie tijdens alle fasen van een (kwalitatief en/of kwantitatief georiënteerd) onderzoek
2. Ondersteunt en adviseert de onderzoekers bij analyses en analyse-strategieën op kwalitatief en kwantitatief gebied;
3. Adviseert, ondersteunt, toetst en bewaakt de data en methodologische kwaliteit van het SCP-onderzoek op systematische wijze;
4. Draagt bij aan de data en methodologische kwaliteitsstandaard door het ondersteunen bij, adviseren over, en implementeren van protocollen en standaarden;
5. Adviseert en ondersteunt bij de basis data infrastructuur;
6. Heeft als taak om onderzoekers te stimuleren, faciliteren en adviseren bij het toepassen van innovaties op het gebied van data, methoden van onderzoek en analyses;
7. Heeft een actieve rol bij het verkennen en implementeren van nieuwe soorten data, nieuwe analysemethoden, nieuwe software en nieuwe onderzoeksvragen in samenwerking met onderzoekers;
8. Bewaakt de naleving van en ondersteunt bij de implementatie van de standaarden voor wetenschappelijke integriteit binnen de onderzoeken van het SCP op het gebied van training, supervisie en onderzoek cultuur.
9. Monitort (externe) ontwikkelingen op het gebied van data(toepassingen), methoden en analyses en heeft een actieve rol bij het intern introduceren en implementeren van deze kennis.

4. BESTURING BINNEN HET SCP

Naast de structuur en sturingsmogelijkheden die in het huidige inrichtingsmodel worden geborgd, is er een aantal overkoepelende zaken die aanvullend bestuurd dienen te worden. Dit hoofdstuk gaat dieper in op deze aanvullende besturing. Allereerst worden de besturingsniveaus beschreven, waarna dieper wordt ingegaan op de verantwoordelijkheden van het managementteam en het directieteam, het escalatiemodel en de overlegstructuur.

4.1. Besturingsniveaus

Binnen het SCP zijn drie besturingsniveaus te onderscheiden. Deze worden hieronder beschreven. Belangrijk hierbij te benadrukken is dat een besturingsniveau niet per definitie samenhangt met een hiërarchische laag in de organisatie. Het directieteam heeft dus ook operationele taken en het managementteam heeft ook een strategische rol.

- **Strategisch besturingsniveau**

Het strategisch besturingsniveau gaat over het bepalen van de koers voor de organisatie op de lange termijn. Binnen het SCP gaat dit om de volgende vragen:

- Wat is de koers en visie van het SCP?
- Welke resultaten willen we de komende 3 tot 5 jaar gaan leveren?
- Hoe willen we omgaan met samenwerkings- en ketenpartners?
- Welke functies, rollen en competenties hebben wij nodig om onze doelen te behalen?
- Wat zijn onze doelen op het gebied van innovatie en technologie?
- Hoe organiseren we onze organisatie (structuur en cultuur) om onze doelen te bewerkstelligen?
- Hoe positioneren we ons als het SCP?

Vanuit strategisch niveau worden deze vragen onderzocht en beantwoord met mijlpalen en plannen voor de toekomst. Deze mijlpalen en plannen geven richting aan en vormen het fundament voor de andere bouwstenen binnen de organisatie.

- **Tactisch besturingsniveau**

Het tactische besturingsniveau gaat om de vertaling van de strategische doelen naar een tactische meerjarenplanning voor de middellange termijn. Hierbij gaat het om de volgende elementen:

- De allocatie van mensen en middelen aan programma's en projecten met bijbehorende resultaatverplichtingen.
- Het blijvend aanpassen en ontwikkelen van de organisatie in termen van (proces-)structuur en cultuur.
- Het aansturen van de operationele werkzaamheden op basis van de koers en het meerjarenplan.

- **Operationeel niveau**

Het operationele niveau gaat om de concrete uitvoering van het doen van onderzoek en bijbehorende activiteiten en de verschillende adviserende en ondersteunende werkzaamheden. De aansturing op dit niveau is voornamelijk geborgd bij de programmaleiders, afdelingshoofden en projectleiders.

4.2. Verantwoordelijkheden managementteam en directieteam

Binnen het SCP is er een managementteam (MT) en een directieteam (DT). Het MT bestaat uit de programmaleiders van structurele programma's en de afdelingshoofden. Het DT bestaat uit de directie en de directiesecretaris. De taken en verantwoordelijkheden van de twee teams liggen in de gecombineerde taken en verantwoordelijkheden van de verschillende rollen binnen het team. De verantwoordelijkheden worden in onderlinge samenhang en samenwerking, maar steeds vanuit de eigen rol uitgevoerd. De teams hebben geen eigenstandige taken en verantwoordelijkheden als collectief.

4.3. Escalatiemodel

Redenerend vanuit bovenstaande verdeling van verantwoordelijkheden en het principe om verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen, betekent dit het volgende voor het escalatiemodel: alle kwesties en vraagstukken worden binnen het niveau van eigen bevoegdheden opgelost. Wanneer hier niet tot oplossingen wordt gekomen, wordt er met behulp van memo's voor besluitvorming opgeschaald naar het volgende niveau.

Vanuit deze redenering zijn de volgende uitgangspunten opgesteld bij escalatie:

- Dilemma's en vraagstukken op het gebied van capaciteit en middelen op projectniveau worden door onderzoekers onderling geregeld.
- Dilemma's en vraagstukken op het gebied van de inhoudelijke programma's de daarbij behorende capaciteit en middelen worden door de programmaleiders behandeld.
- Dilemma's en vraagstukken op afdelingsniveau worden door de afdelingshoofden behandeld.
- SCP-brede dilemma's en vraagstukken op portfolioniveau worden op directieniveau behandeld.

4.4. Overlegstructuur

Om bovenstaande onderdelen van de besturing concreet te maken, worden de volgende kaders geschetst voor de overlegstructuur. Hierin is belangrijk om te focussen op de te bespreken thema's, organisatie van voorbereiding en besluitvorming en overlevormen.

Thema's

Het MT en DT focussen zich op de volgende vier thema's:

1. Het *portfoliomanagement* voor het operationaliseren van het meerjarenplan en het sturen op flexibiliteit.
2. De *organisatieontwikkeling* voor de voortgang van de cultuuropgave (zie 'Hoofdstuk 5. Mensen binnen het SCP'), het programmatisch werken en de lerende organisatie.
3. De *managerial zaken* voor het doorlopen van de verschillende stappen van de Planning & Control cyclus.
4. De *positionering en communicatie* om blijvend te werken aan de ontwikkeling van de positionering van het SCP in het kader van de veranderopgave.

Voorbereiding en besluitvorming

Alle MT-leden zijn integraal verantwoordelijk. Beslissingen worden dan ook in gezamenlijkheid genomen. De voorbereiding van de besluitvorming ligt bij subgroepen die bij het vaststellen van de agenda worden aangewezen.

Overlevormen

Wekelijks zal een SCP-breed overleg plaatsvinden met het MT en het DT. Dit om elkaar op structurele basis te spreken en voldoende tijd in te bouwen om de vier bovengenoemde thema's te bespreken. Een randvoorwaarde om het wekelijkse overleg efficiënt en effectief te maken is een constructieve agendavoering, waarbij de vier thema's in voldoende mate worden besproken. Naast het SCP-brede overleg, zal er ook een wekelijks directieoverleg plaats vinden voor afstemming tussen de twee directeuren en de directiesecretaris.

5. MENSEN BINNEN HET SCP

Mensen maken de organisatie door de manier waarop ze individueel én samen werken. Dit geldt bij elke inrichtingsmodel. Dit hoofdstuk geeft een korte toelichting op de manier van samen werken binnen het SCP en het investeren in de organisatiecultuur. Vervolgens wordt het thema ontwikkeling verder besproken. Beide onderdelen krijgen een verdere uitwerking in het HR-beleid, daarom biedt dit hoofdstuk een beknopte versie op het thema 'mensen binnen het SCP'. Het hoofdstuk wordt afgesloten met informatie over vertrouwenspersonen en escalatiemogelijkheden.

5.1. Samenwerken

Het investeren in de organisatiecultuur en de manier van samenwerken maakt deel uit van een structurele ontwikkeling van de organisatie en de mensen binnen het SCP. Voor deze ontwikkeling wordt voortgebouwd op de bestaande uitgangspunten uit het O&F-rapport van 2017 en de Nota Organisatieontwikkeling (vervolg UBR) van november 2019. De uitgangspunten worden geoperationaliseerd in het beleid van het SCP. Hierbij is het streven naar professionaliteit en eigenaarschap essentieel.

5.2. Ontwikkelen

De ontwikkeling van medewerkers is een fundamenteel element van het SCP als lerende organisatie. Dit geldt voor alle medewerkers: onderzoekers, adviseurs, ondersteuners, management en directie. Ontwikkeling draagt bij aan de groei van elk individu en aan de groei van de organisatie als collectief. Daarbij is juist voor het SCP als kennisinstituut de investering in ontwikkeling van vitaal belang voor de organisatie. Uitgangspunt is dan ook dat ontwikkeling continu voor iedereen nodig is. Stilstand is, zeker in deze kwestie, achteruitgang.

Om op passende en doeltreffende wijze vorm te geven aan ontwikkeling binnen het SCP, zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd. De uitgangspunten gelden voor alle medewerkers van het SCP. De operationalisering van de uitgangspunten wordt uitgewerkt in het HR-beleid en bijbehorende strategische personeelsplanning.

Uitgangspunten

- **Kader voor ontwikkeling**

Het ontwikkelen als organisatie heeft alles te maken met de match (of *gap*) tussen: het doel van de organisatie, de benodigde competenties en vaardigheden om dat doel te behalen en het niveau van de medewerkers. Hierbij staan vier vragen centraal:

- Wat staat ons te doen als organisatie?
- Wat hebben we daarvoor nodig?
- Wie hebben we daarvoor nodig?
- Wat is de *gap* daarin en wat is daarmee onze ontwikkelruimte?

Door deze vragen elk jaar tijdens de personeelsschouw structureel met elkaar te stellen en te beantwoorden ontstaat het beeld voor de gewenste ontwikkeling, waarbij de behoefte voor collectieve ontwikkeling en individuele ontwikkeling afgestemd dienen te worden.

- **Functie Rijksgebouw en SCP-competenties als basis**

Binnen het SCP zijn kernwaarden en kerncompetenties genoemd. Deze kernwaarden (wij zijn onafhankelijk, wij zijn bevlogen, wij hebben respect voor elkaar, wij hebben vertrouwen in elkaar, wij tonen moed) en kerncompetenties (wij brengen elkaar tot bloei, wij hebben oog voor wat er speelt in beleid, politiek en samenleving, wij zijn wetenschappelijk deskundig, wij werken met elkaar samen, wij communiceren actief en open met elkaar en naar buiten) vormen de basis voor hoe er op organisatieniveau wordt gewerkt en geven de richtlijnen voor de cultuuropgave van het SCP.

Op persoonsniveau wordt deze basis gevormd door de functieomschrijvingen uit het Functiegebouw Rijksoverheid. Naast deze basis zijn de volgende SCP-competenties geformuleerd die voor elke medewerker gelden, ongeacht functie, rol of taak:

- **Flexibiliteit:** elke medewerker is in staat een aanpak of activiteiten aan te passen als de omstandigheden daar aanleiding toe geven.
- **Omgevingsbewust:** elke medewerker denkt van buiten naar binnen en van binnen naar buiten. Daarbij ontwikkelt, onderhoudt en benut hij/zij relaties en contacten, binnen en buiten de organisatie om informatie en medewerking te verwerven.
- **Eigenaarschap:** iedere medewerker voelt zich eigenaar van het werk van het SCP, ontfermt zich over taken binnen de organisatie en neemt daarbij de volle verantwoordelijkheid.
- **Resultaatgericht:** Iedere medewerker is bewust van de impact van zijn/haar werkzaamheden en streeft daarbij naar het maken van een zo groot mogelijk positieve impact binnen en buiten de organisatie. Dit betekent extern meer dan het leveren van cijfers, maar ook het duiden van cijfers, het bieden van handelingsperspectieven en het bijdragen aan de publieke discussie. Intern betekent dit niet slechts je werkzaamheden uitvoeren, maar ook oog hebben voor effecten, kansen en knelpunten om daar vervolgens naar te handelen.

Bovenstaande SCP-competenties beogen bij te dragen aan het overkoepelende doel van het SCP om impact te maken als kennisinstituut. Naar aanleiding van de vlootshouw en het P-beleid kan worden besloten dat het tijdelijk nodig is om organisatiebreed ook op andere competenties te ontwikkelen.

De functieomschrijving en SCP-competenties vormen de basis voor elke functie op de verschillende niveaus. Vanuit deze basis kan op verschillende wijzen gedifferentieerd worden qua ontwikkeling. Dit wordt hieronder verder uitgewerkt.

- **Ontwikkelen als continue proces**

Uitgangspunt bij het SCP is dat het werk structureel om verbetering en vernieuwing vraagt, waardoor de ontwikkeling van de organisatie, teams en medewerkers een continu proces is. Dit geldt zowel voor onderzoekers, ondersteuners, management en directie. Hierbij moet worden gekeken naar wat het werk (gebaseerd op het MJP) vraagt aan ontwikkeling en hoe dit vorm te geven op het gebied van: inhoud, methodologie, stakeholdermanagement, ondersteunende processen, vaardigheden en competenties.

- **Hoe ontwikkeling vorm krijgt**

Kijkend naar de ontwikkelbehoefte van een individuele medewerker, kan deze vanuit verschillende perspectieven vorm krijgen:

- **Verbreiding:** ontwikkeling door nieuwe onderwerpen/zaken op te pakken om daar nieuwe kennis, inzichten en ervaring mee op te doen.
- **Verdieping:** ontwikkeling door meer tijd te besteden aan bekende onderwerpen/zaken om daar meer specialistische kennis, inzichten en ervaring mee op te doen.
- **Thematisch:** ontwikkeling op specifieke thema's als kennisdisseminatie, beleidsimpact en netwerken.
- **Hiërarchisch:** ontwikkeling op het gebied van verantwoordelijkheden en management, door een leidinggevende rol te vervullen.

De perspectieven gelden voor elke functie binnen het SCP en zullen worden afgestemd met het organisatiebelang en de behoeften van en waardering voor het individu. Hierbij is het belangrijk te benoemen dat niet iedere loopbaanstap per definitie een stap van salariëring is, omdat er niet op elk moment formatieplaatsen zijn om naar toe te groeien. Dit wordt verder uitgewerkt in het HR-beleid.

- **Verantwoordelijkheid bij ontwikkeling**

De organisatie van het SCP stelt dat elke medewerker aan ontwikkeling doet. Daarbij is elke medewerker binnen het SCP zelf verantwoordelijk voor de invulling van zijn/haar persoonlijke ontwikkeling. Dit betekent dat elk individu proactief kijkt naar de individuele ontwikkelmogelijkheden binnen het SCP en deze afstemt met het doel en de ontwikkeling van de organisatie. Het SCP-management heeft hierin een faciliterende rol en ondersteunt in dit proces en de uitvoering daarvan.

Vertaling naar de praktijk

Kijkend naar bovenstaande uitgangspunten betekent dit dat op basis van de P-schouw, de P-gesprekken en het portfoliomanagement de collectieve en individuele ontwikkelbehoeften worden geïnventariseerd. Op basis van deze inventarisatie zal elke medewerker jaarlijks in gesprek gaan met de leidinggevende over hoe de ontwikkelbehoefte in de praktijk vorm te geven. Hierbij bestaat de mogelijkheid dat de persoonlijke ontwikkelbehoefte niet altijd in harmonie is met het organisatiebelang. Ondanks het feit dat het organisatiebelang een belangrijke factor is bij het thema ontwikkeling, hoeft deze niet altijd doorslaggevend te zijn. In sommige gevallen zullen aparte afspraken worden gemaakt tussen medewerker en leidinggevende om de persoonlijke ontwikkelbehoefte onder gepaste voorwaarden alsnog te faciliteren.

Hoogleraarschap

Ten aanzien van het instellen van hoogleraarschappen én het onderzoeken van de mogelijkheden hiertoe neemt de directie de besluiten. Hoogleraarschappen moeten altijd passen binnen de inhoudelijke prioriteiten die de SCP directie stelt. Wanneer er een grote kloof bestaat tussen de inhoudelijke prioriteiten van de organisatie en de persoonlijke ontwikkeling van de individuele medewerker, kan in uitzonderlijke gevallen andere afspraken worden gemaakt.

Binnen het HR-beleid worden de exacte eisen voor het hoogleraarschap uitgewerkt. Daarnaast werken hoogleraren zelf aan het strategisch inzetten van het hoogleraarschap binnen de organisatie.

5.3. Vertrouwenspersonen en escalatiemogelijkheden

Conflicten tussen collega's worden in eerste instantie altijd onderling of samen met een leidinggevende besproken en opgelost. In geval het probleem niet wordt opgelost is er een escalatiemogelijkheid via de directie.

Naast de escalatiemogelijkheid via de directie, kunnen medewerkers contact opnemen met verschillende vertrouwenspersonen. Hiertoe behoren de volgende mogelijkheden:

1. Vertrouwenspersonen integriteitsvraagstukken en/of ongewenste omgangsvormen. Een vertrouwenspersoon kan een eerste luisterend oor zijn bij dreigende conflicten op de werkplek.
2. Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW). De BMW van VWS is bekend met het SCP en schuift aan bij het sociaal medisch team (SMT) van het SCP. Dit overleg, bestaande uit bedrijfsarts, maatschappelijk werker, adjunct-directeur, hoofd bedrijfsvoering en de leidinggevende van een medewerker (in geval van re-integratie) bespreekt ieder kwartaal de re-integratie van langdurig zieken, ziekteverzuimcijfers, organisatie- en andere ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op gezondheid en welbevinden van de medewerkers.
3. De personeelsraadgever van VWS. De personeelsraadgever behandelt vragen van medewerkers wanneer zij er samen met de leidinggevende niet uit komen en er geen andere persoon of instantie is (zoals vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk) waar de medewerker terecht kan voor een oplossing. De personeelsraadgever staat medewerkers bij in die gevallen waarbij een arbeidsconflict dreigt te ontstaan of al ontstaan is, dus zowel in preventieve als bemiddelende zin. De personeelsraadgever is een onafhankelijk raadgever. In alle gevallen garandeert de p-raadgever vertrouwelijke omgang met de gedeelde informatie. Informatie wordt alleen aan derden verstrekt met nadrukkelijke instemming van de medewerker.

De namen en contactadressen van de functionarissen zijn terug te vinden op het Rijksportaal. Medewerkers kunnen rechtstreeks een afspraak maken.

6. FINANCIËN

In het kader van de financiën is voor 2021 de volgende meerjarenbegroting vastgesteld. Komende jaren zal de begroting slechts worden meegenomen in de reguliere bedrijfsvoering. Het O&F wordt hier niet jaarlijks op aangepast.

Begroting SCP

Begrotingsjaar 2021
Vorm van begroting Voorlopige begroting

Apparaatkosten

Op dit artikel worden de personele en materiële uitgaven van het SCP geraamd.

Budgettaire gevolgen bedragen x 1.000

Apparaat	2021	2022	2023	2024	2025
Totaal uitgaven	15.936	17.356	18.156	18.456	18.456
<i>Personele uitgaven</i>	10.903	11.173	11.294	11.396	11.396
<i>Materiele uitgaven</i>	5.033	6.183	6.862	7.060	7.060
Totaal ontvangsten incl. financiering VWS	15.936	17.356	18.156	18.456	18.456

7. PLAATSINGPROCES

Programmatisch werken gaat gepaard met de flexibele inzet van medewerkers. Hieronder worden kort het uitgangspunt beschreven voor het plaatsingsproces wat nodig is om medewerkers opnieuw te verbinden aan nieuwe programma's. Het volledige proces is uitgewerkt door de afdeling bedrijfsvoering en zal wanneer nodig worden geëvalueerd en aangepast.

Het plaatsingsproces start met het plaatsen van de programmaleiders, waarna ook de plaatsing van medewerkers in de teams wordt uitgevoerd.

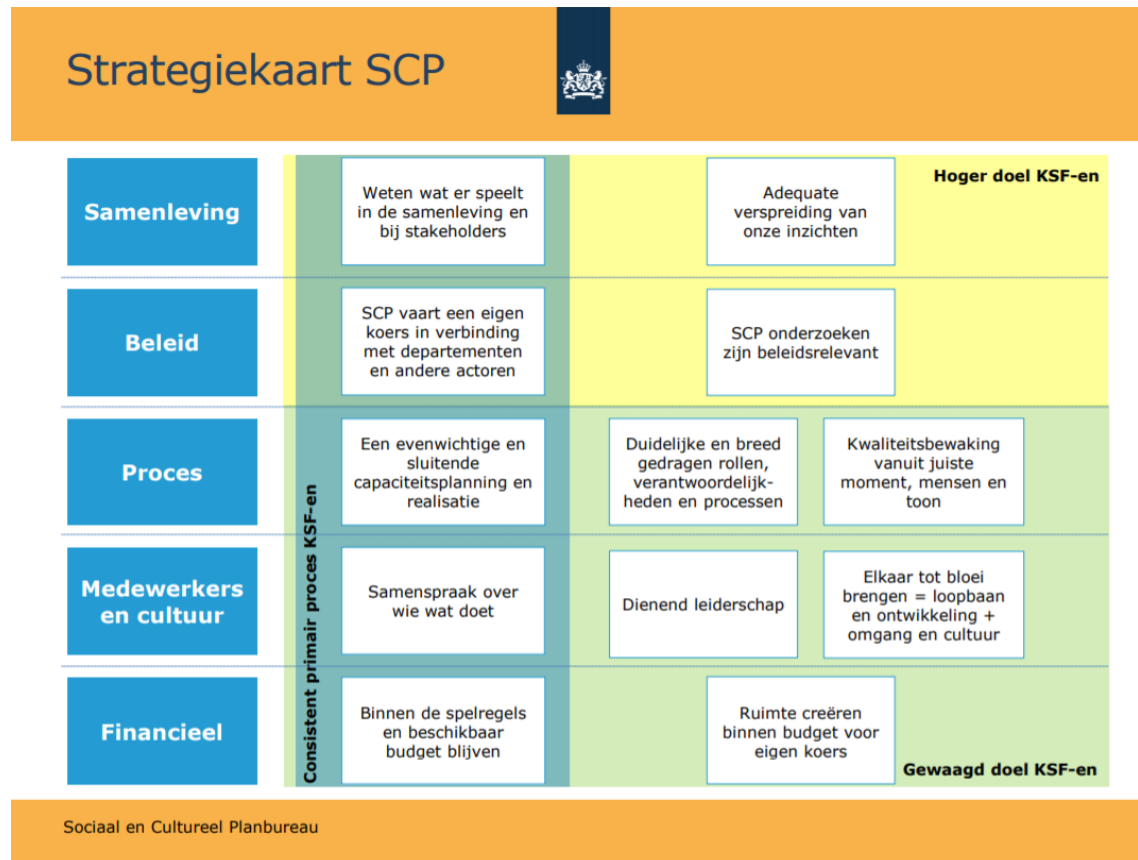
Voor het plaatsen van de programmaleiders zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Het bekend maken van de inhoudelijke programmering van het meerjarenplan aan de organisatie.
- Elke medewerker van het SCP kan solliciteren op de rol van programmaleider. Het is mogelijk om voor één of meerdere specifieke programma's te solliciteren of algemeen naar de rol te solliciteren.
- De eerste stap betreft het schrijven van een motivatie en reflectie op houding en gedrag.
- De tweede stap betreft het sollicitatiegesprek met directie en het hoofd Bedrijfsvoering.
- De derde stap is het terugkoppelingsgesprek met de persoonlijke terugkoppeling en de bekendmaking van de toebedeelde rollen.

Voor het plaatsen van de medewerkers zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Het samenstellen van de programmateams met plaatsing van medewerkers kent twee fases.
- Fase 1: Onderzoekers met een vast dienstverband krijgen de gelegenheid hun voorkeuren door te geven (functies van gelijk niveau als de huidige functie of functies van een lager niveau of te solliciteren (op een hogere functie). Elke onderzoeker geeft haar/zijn top 3 door, met een motivatie voor elke keuze.
- Tegelijkertijd krijgen onderzoekers met een tijdelijk dienstverband de gelegenheid te solliciteren op maximaal 3 functies. Zo nodig worden er korte online sollicitatiegesprekken gevoerd.
- Fase 2: Vervolgens worden de medewerkers met een vast dienstverband geplaatst en daarna volgt de selectie van de medewerkers die nu een tijdelijke aanstelling hebben. Dat betekent dat medewerkers die nu een vaste aanstelling hebben altijd zullen worden geplaatst in een programma, maar dat medewerkers die nu een tijdelijke aanstelling hebben, kunnen worden afgewezen omdat ze bijvoorbeeld niet de gevraagde inhoudelijke deskundigheid hebben.
- Het plaatsingsproces wordt gecoördineerd door de plaatsingscommissie, bestaande uit de adjunct-directeur, het hoofd BV/HR en 1 of 2 programmaleiders. De nieuwe programmaleiders krijgen een adviserende rol in dit proces; de uiteindelijke definitieve keuze wordt genomen door de directie.

BIJLAGE 1: STRATEGIE KAART



BIJLAGE 2: WAS-WORDT LIJST

Funcities SCP totaal	Schaal	Was/ fte	Funcities SCP totaal	Schaal	Wordt/fte
Directie			Directie		
Directeur SCP	19	1	Directeur SCP	19	1
Topmanager	17	2*	Topmanager/adj. directeur	17	1
Totaal directie		3*	Totaal directie		2
Staffunctionarissen					
Coördinerend/Specialistisch Adviseur (Directiesecretaris)	14	1,0			
Coördinerend/Specialistisch Adviseur (Strategisch communicatieadviseur)	13	0,89			
Totaal staffunctionarissen		1,89			
			Staffunctionaris financien		
			Senior Adviseur bedrijfsvoering/busine ss controller	12	1
					1
			Afdeling Communicatie		
			Coördinerend/Speciali stisch Adviseur (hfd communicatie/ directiesecretaris)	14	1
			Coördinerend/Speciali stisch Adviseur bedrijfsvoering (strategisch Communicatie- adviseur/ plv hfd communicatie	13	1
			Senior adviseur bedrijfsvoering/senior communicatieadviseur	12	1
			Senior Adviseur bedrijfsvoering/ communicatieadviseur	11	2
			Adviseur bedrijfsvoering/ communicatieadviseur	9	1
			Adviseur bedrijfsvoering/ <u>Junior</u>	8	1

Funcities SCP totaal	Schaal	Was/ fte	Funcities SCP totaal	Schaal	Wordt/fte
			<u>online communicatieadviseur</u>		
			Totaal afdeling Communicatie		7
Afdeling Bedrijfsvoering					
Middenmanager	13	0,89	Manager/hoofd BV	14	1
Senior adviseur bedrijfsvoering	12	1,92	Senior adviseur bedrijfsvoering en informatievoorziening / plv. hoofd BV	12	0,92
Adviseur bedrijfsvoering	11	3,67	Adviseur bedrijfsvoering/ adviseur ICT	11	1
Adviseur bedrijfsvoering	10	0,64	Medewerker informatievoorziening	8	0,64
Adviseur bedrijfsvoering	9	0,67	Adviseur bedrijfsvoering/advise ur financiën	10	0,83
Managementondersteuner	8	2,87	Managementonderste uner	8	3,42
Medewerker communicatie	8	1,56			
Managementondersteuner	7	0,89			
Medewerker DIV	7	1,56	Medewerker DIV (bibliotheek)	7	1,45
Medewerker administratie	7	0,8	Medewerker administratie (financiën)	7	0,8
			Adviseur bedrijfsvoering/ hr-ondersteuner	8	0,54
Medewerker vervoer S4	4	0,83			
Totaal afdeling Bedrijfsvoering		16,3	Totaal afdeling Bedrijfsvoering		10,6
Funcities SCP totaal	Schaal	Was/ fte	Funcities SCP totaal	schaal	Wordt/fte
Afdeling Methodologie					
Middenmanager	14	1	Manager	14	1
Senior wetenschappelijk medewerker	13		Data-coördinator/plv hoofd methodologie = sr wetenschappelijk medewerker S13	13**	0,89
Wetenschappelijk medewerker	12	1,88	Methoden- coördinator 12/13 = wetenschappelijk medewerker S12	12	0,89

Funcities SCP totaal	Schaal	Was/ fte	Funcities SCP totaal	Schaal	Wordt/fte
			Wetenschappelijk medewerker	12	1,80
Wetenschappelijk medewerker	11	3,47	Wetenschappelijk medewerker	11	2,58
			vacatures	11	1,72
Onderzoeksmedewerker	10	1,52	Onderzoeksmede- werker	10	0,89
Totaal afdeling Methodologie		7,87	Totaal afdeling Methodologie		9,77
Programma's					
Sr wetenschappelijk medewerker	14	6,69	Sr wetenschappelijk medewerker	14	6,89
			Sr wetenschappelijk medewerker/program maleider met toelage in 14	13	5,68
Sr wetenschappelijk medewerker	13	13,14	Sr wetenschappelijk medewerker	13	9,18
Wetenschappelijk medewerker	12	24,57	Wetenschappelijk medewerker	12	23,06
			Wetenschappelijk medewerker/program maleider tijdelijk of ontwikkelprogramma met toelage in 14	12	0,89
Wetenschappelijk medewerker	11	10,08	Wetenschappelijk medewerker	11	10,64
Totaal programma's		54,48			56,34
Totaal SCP vast		83,45*			86,81
			Vacatureruimte		6***
TOTAAL VAST					93

EXPLICITEER DE VERANDER- OPGAVE

koers en visie MJP

INVESTEER IN DE ORGANISATIE- CULTUUR

communiceren, samenwerken,
eigen initiatief

REALISEER DE INHOUDELIJKE AMBITIES

in het Meerjaren-
programma 2021-2026
en herijk daarna de inrichting van
de organisatie

INVESTEREN IN EEN LERENDE ORGANISATIE

fouten mogen
gemaakt worden

dingen lopen
soms anders
dan gepland

niet alles
zal in 1 keer
lukken

open & zakelijk
met elkaar in
gesprek blijven

elkaar de
ruimte geven

we kunnen
niet alles voorzien
en voorspellen

INVESTEER IN EEN CONTINU GESPREK

met de organisatie
over hoe het gaat
en wees bereid om
bij te sturen

minimaal 2 keer
per jaar stilstaan bij
het ontwikkelproces

gesprekken
in teams

vinger aan de pols

actief
met elkaar
in gesprek
blijven

wie
moet dit
oppakken

hoe kan
het beter?

INVESTEER IN HET VERHELDEREN PROCESSEN, PROCEDURES EN VAN ROLLEN

herijk de inrichting
van de organisatie

INVESTEER IN PORTFOLIO-, PROGRAMMA- EN PROJECTMANAGEMENT

wie is waar
verantwoordelijk
voor?



Aan MO en OR
Van MOM
Datum 12 november 2019

Bezoekadres:
Bezuidenhoutseweg 30
2594 AV Den Haag
T 088 9846 300
www.scp.nl

Inlichtingen bij
drs. M. Olde Monnikhof
E m.oldemonnikhof@scp.nl
M 088-9846300

12 november 2019

nota

Organisatieontwikkeling (vervolg UBR)

Inleiding

Sinds de reorganisatie werken we met het SCP aan het vormgeven van de koers en visie van de organisatie. Wat hebben we al gedaan?

- er is geïnvesteerd in de programmateams
- het eerste meerjarenprogramma in de nieuwe organisatie is vastgesteld
- er is aandacht besteed aan het leiderschap binnen de organisatie en aan capaciteitsmanagement
- de p-cyclus is opgestart.

In 2019 is ook geëvalueerd of we de koers die in het kader van de nieuwe financieeringsstructuur en de reorganisatie is ingezet ('het UBR-traject') al volgen. Hieruit kwamen 7 adviezen voort die zijn doorvertaald naar te zetten stappen.

ADVIES 1: EXPLICITEER DE VERANDEROPGAVE

In het koers- en visiedocument is vastgelegd hoe het SCP de komende jaren vorm wil geven aan de functie van planbureau, inclusief de benodigde inhoudelijke en organisatieveranderingen. De koers en visie blijven vooralsnog ongewijzigd, wel werken we al aan het realiseren van de inhoudelijke en organisatieveranderingen.

Er blijkt behoefte te zijn aan het concreet maken van de veranderingen. Als we bijvoorbeeld zeggen dat we meer integraal onderzoek willen doen, wat bedoelen we dan? Of als we zeggen dat we meer willen verklaren en verkennen, wat betekent dat dan voor onze monitorende taak? De afspraken die we omtrent de veranderopgave hebben gemaakt:

- We passen het koers- en visiedocument aan voor het nieuwe meerjarenprogramma.
- Het MO komt bijeen om de veranderopgave die voortvloeit uit de koers en visie te expliciteren (inclusief de effecten die het heeft op het leidinggeven).
- Op basis van bovenstaande twee stappen wordt het vervolg vormgegeven.

ADVIES 2: INVESTEER IN DE ORGANISATIECULTUUR

Verantwoordelijkheden moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd. Daarom moeten we faciliteren dat medewerkers verantwoordelijkheid (kunnen) nemen en dat ze verantwoording afleggen. Niet voor iedereen is nu al helder wat de verantwoordelijkheden zijn en welke verwachtingen daarbij horen. Ook zijn SCP-medewerkers nu soms geneigd het zakelijke gesprek (inclusief kritische reflectie op elkaars functioneren én de realisatie dat dingen soms anders lopen dan gepland) te vermijden. Onze houding en gedrag zijn niet altijd passend en helpend, onder andere als het gaat om aanspreken, informatie halen en toetsen, besluitvaardigheid, erkennen en verantwoordelijkheid voelen.

Dit is niet op te lossen met één interventie, het is een proces. In een voortdurend gesprek willen we (het hele SCP) reflecteren op wat we van elkaar verwachten, hoe we met elkaar omgaan, hoe we elkaar aanspreken en hoe we een interne omgeving creëren waarin we op deze manier met elkaar in gesprek te gaan. We nemen daarom de volgende stappen nemen (of zijn daar al mee bezig):

P-gesprekken

We gaan enorm investeren in het P-gesprek (dit zijn niet de formele plannings- en functioneringsgesprekken!). Het gaat om voortdurende gesprekken tussen leidinggevende en medewerker, waarin ze bespreken hoe het gaat, waar knelpunten zitten, hoe knelpunten worden aangepakt en waar kansen en ontwikkelbehoefte, ontwikkelmogelijkheden liggen. Zowel de leidinggevende als de medewerker dienen op een open, zakelijke manier te kijken hoe het gaat en of het beter kan en elkaar feedback te geven.

De investeringen zien er concreet als volgt uit:

- a. In 2020 worden (vrijwillige)workshops georganiseerd voor leidinggevend en medewerkers om de manier van gespreksvoering aan te leren/te verbeteren.
- b. De vier kernproblemen die door UBR zijn onderscheiden, zijn onderdeel van het gesprek: hanteren van spanningen, capaciteitsplanning en projectmanagement, kennis en competenties, houding en gedrag.
- c. Er wordt vanaf 2020 periodiek (minimaal elk half jaar) in teams, met de OR en in het MO gereflecteerd op de voortgang en verbeterpunten voor de P-gesprekken. De uitkomsten worden gedeeld met de organisatie.

P-cyclus

De P-cyclus wordt ingericht en geprofessionaliseerd. Daartoe nemen we de volgende stappen:

- a. In 2019 zijn de eerste p-schouwen (medewerkers/leidinggevend en directie) gehouden. De rode draad hieruit wordt teruggekoppeld naar de organisatie en, waar relevant, naar individuele medewerkers. We stellen voor om de resultaten van de p-schouw van 2019 ook met de organisatie te delen. Daarnaast bespreken we in november in de teams wat het doel van de p-schouw was, is en in de toekomst is en waarin het verschil zit met het formele functioneringsgesprek
- b. Naast de hierboven beschreven p-gesprekken zijn er jaarlijks minimaal twee formele p-gesprekken die worden vastgelegd in p-direct. Hierbij wordt structureel om de input van informanten gevraagd.
- c. Eind 2019 hebben alle medewerkers een formeel functioneringsgesprek gehad. Deze gesprekken kenden een ontwikkelkarakter: op basis van het functieprofiel, de reflectie op het functioneren en de verandering in de organisatie is vastgesteld wat ontwikkelpunten zijn, hoe hieraan wordt gewerkt en hoe dit wordt beoordeeld. Ook wordt beoordeeld of dat voldoende oplevert zodat zaken waar nodig kunnen worden bijgesteld. Met medewerkers die kort in dienst waren of korter dan een jaar onder een bepaalde leidinggevende vielen, is wel een p-gesprek gevoerd maar geen formeel functioneringsgesprek.
- d. Er zijn trainingen ('oe voer ik een goed functioneringsgesprek?') beschikbaar gesteld voor leidinggevend en.

- e. Er wordt in 2020 op intranet een omgeving ingericht waar iedereen de spelregels van de p-cyclus kan terugvinden.
- f. Na elke ronde van formele p-gesprekken wordt in de teams, met de OR en in het MO gereflecteerd op wat er goed ging en wat er beter kan en worden er aanpassingen in het proces doorgevoerd. Reflecties en verbeteracties worden gedeeld met de organisatie.

Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch personeelsbeleid moet aansluiten bij de meerjarenprogrammering. Zo bepalen we wat we op de langere termijn verwachten van het personeelsbestand en hoe we die verwachting realiseren. Hiervoor is eerder een plan van aanpak opgesteld, dat (nog) niet is uitgevoerd. Er is een HRM-professional aangesteld die vorm en inhoud gaat geven aan dit plan van aanpak. Onderdeel hiervan zijn afspraken over werving en selectie, instroom, doorstroom en uitstroom, diversiteit van het personeelsbestand, samenstelling van het personeelsbestand, duurzame inzetbaarheid etc.

Cultuur

We bevorderen een cultuur waarin creativiteit ruimte krijgt, ontwikkelen wordt aangemoedigd en op tijd handelen/interveniëren/bijsturen normaal is. De volgende afspraken zijn gemaakt:

- a. Als SCP'ers bereid zijn om een vernieuwend project te leiden of een nieuwe rol te proberen, maken we afspraken over de benodigde instrumenten om dit zo goed mogelijk te ondersteunen. We maken afspraken toegesneden op het individu, zoals begeleiding, opleiding, toevoegen externe deskundigheid etc.
- b. We willen dingen proberen die we nog niet eerder gedaan hebben en die mogelijk anders uitpakken dan voorzien. Het risico hiervan ligt bij de directie of MO, waarbij medewerkers alert zijn op mogelijk tijdig ingrijpen/bijsturen en in dialoog treden over voortgang en knelpunten/kansen.
- c. SCP'ers lopen tijdens de uitvoering van taken/ projecten mogelijk tegen zaken aan die ervoor zorgen dat de uitvoering anders loopt dan tevoren bedacht. We 'beoordelen' medewerkers niet op het feit dat er iets onvoorziens gebeurt. Wel verwachten we dat SCP-ers dan zichtbaar en expliciet handelen en escaleren als dat nodig is.
- d. Leidinggevendenden expliciteren hun verwachtingen beter. Daarvoor moet zijn vastgelegd wat de onderzoeker individueel kan beslissen en wanneer er geëscaleerd wordt naar project-, programma-, of SCP-niveau.
- e. Bovenstaande punten gelden ook voor leidinggevendenden. De leiding van de organisatie zal, kan en mag ook fouten maken. Ze moeten hierop – net als iedereen – aangesproken worden maar er moet ook ruimte zijn om te leren en zo nu en dan gewoon iets onhandigs te doen.
- f. Er wordt vanaf 2020 periodiek (minimaal elk half jaar) in teams, met de or en in het MO gereflecteerd op de voortgang en mogelijke verbeterpunten. Deze reflecties en eventuele verbeteracties worden gedeeld met de organisatie.

Om een open lerende cultuur te organiseren waarbij fouten in alle openheid worden besproken, richten we momenten van reflectie in:

- a. Op individueel niveau: in p-gesprekken en in het contact tussen collega's.
- b. Projecten worden geëvalueerd op inhoud, kwaliteit, impact, proces en relatie. Lessen die geleerd worden, delen we op het juiste niveau. Dus het hoeft lang niet altijd groots en meeslepend, het moet passen bij het project. Het gaat hierbij nadrukkelijk ook om niet-onderzoeksprojecten.
- c. Processen worden periodiek tegen het licht gehouden op inhoud, kwaliteit, impact, verloop en relatie. Soms is het verplicht, bijvoorbeeld mbt AVG, cyclus met VWS. Eens in de zoveel tijd kijken we of we ons werk nog goed inrichten. In 2020 identificeren we de processen die we willen evalueren en spreken we af hoe, wanneer en hoe vaak elk proces wordt geëvalueerd.
- d. Het functioneren van programma's en afdelingen wordt vanaf 2020 geëvalueerd, synchroon aan de in- en externe jaarplancycclus. We stellen het jaarplan (werkprogramma) vast, monitoren twee keer per jaar op uitvoering (vijfmaands- en achttmaandsrapportage) en kijken één keer per jaar terug (jaarverslag). Bij de ontwikkeling van het nieuwe meerjarenplan kijken we steeds of de inrichting van de organisatie nog adequaat is.
- e. Het functioneren van het SCP wordt geëvalueerd. Dit valt in dezelfde jaarplancycclus als onder punt 4. Daarnaast komt er in 2021 een visitatie.
- f. De evaluaties en de geleerde lessen, zijn steeds onderdeel van het gesprek binnen de hele organisatie. We reflecteren vanaf 2020 periodiek (minimaal elk half jaar) in teams,

met de OR en in het MO op de voortgang en mogelijke verbeterpunten. Reflecties en verbeteracties delen we met de organisatie.

Investeren in (team)gesprek

Enerzijds is er sprake van (te)veel

overleg, anderzijds worden medewerkers onvoldoende geïnformeerd over organisatiebrede zaken.

Ook is er vraag naar eenduidige, schriftelijke informatie. Daartoe zetten we de volgende stappen:

a. Besluitvorming borgen we in notulen en vervolgprocessen, de besluitvormingsagenda en het vooraf delen en bespreken van stukken. Ook besteden we binnen de teams aandacht aan de motivatie en het doel van besluiten en aan de vraag wat het inhoudt voor het team en de medewerkers.

b. Ons primaire proces vraagt om samenwerking en afstemming: binnen een projectgroep, binnen een programma, met communicatie, met methodologie, met de leescommissie etc. Die samenwerking verloopt nog niet altijd goed.

Medewerkers vinden het moeilijk om in te grijpen of te escaleren. Voor een deel is samenwerken te leren, bijvoorbeeld door een cursus projectleiderschap (organisatiebreed in 2020) of een cursus teamsturing (was onderdeel van het opleidingstraject van nieuwe leidinggevendenden). Gebrek aan

samenwerking is ook onderdeel van een cultuur waarin medewerkers spanning en conflict uit de weg gaan. Zoals aangegeven gaan we ook daarmee aan de slag.

c. Bij integrale, complexe processen is in- en externe *interdisciplinaire* samenwerking vaker vereist (niet alleen samenwerking tussen onderzoekers!). De vaardigheid om samen tot besluiten te komen en samen te werken wordt steeds belangrijker. Dit kan o.a. onderwerp van gesprek zijn in de p-gesprekken. In 2020 bedenken we hoe we deze vaardigheid op SCP- niveau beter ontwikkelen, bijvoorbeeld als onderdeel van een training.

d. We gaan nadenken over het investeren in (professionaliseren van) overleggen.

e. Er wordt vanaf 2020 periodiek (minimaal elk half jaar) in teams, met de OR en in het MO gereflecteerd op de voortgang en mogelijke verbeterpunten. Reflecties en eventuele verbeteracties worden gedeeld met de organisatie.

Investeer in leiderschap

Al het bovenstaande geldt voor alle medewerkers, ook voor leidinggevendenden. We hebben voor hen de volgende stappen gezet:

a. De afgelopen twee jaar is tijd geïnvesteerd in de kwaliteit van het gesprek in het besluitvormende MO/DO. We hebben het MO in het najaar intern geëvalueerd, zodat we op basis daarvan verbeteringen kunnen doorvoeren.

b. In 2020 besteden we aandacht aan de veranderopgave die de leidinggevendenden in de organisatie sturen en investeren in de competenties die dat vraagt.

ADVIES 3: INVESTEER IN PORTFOLIO-, PROGRAMMA- EN PROJECTMANAGEMENT

Portfoliomanagement

1. Met portfoliomanagement bedoelen we het opstellen en beheren van de agenda van het hele SCP. We nemen hiervoor de volgende stappen:

a. We geven duidelijkheid over de totstandkoming van het meerjarenplan, de totstandkoming van het jaarplan (werkprogramma) en ingrepen in het werkprogramma. Daarbij wordt input vanuit de organisatie en vanuit de stakeholders in de processen meegenomen. Het huidige MJP-proces is op deze manier uitgewerkt, de overige processen zijn voor juli 2020 uitgewerkt.

b. De besluitvorming over het portfolio ligt in het MO waar erop gestuurd wordt het leerproces om besluitvorming gemakkelijker te laten verlopen. Hierin zijn afgelopen jaar al de eerste, grote stappen gezet.

c. In het huidige MJP-proces nemen we mee hoe we omgaan met het flexibel inspringen op relevante actualiteiten of vragen die aan ons worden gesteld.

Programmamanagement

We nemen de volgende stappen om dit te verbeteren:

- a. Waar mogelijk krijgen programmaleiders/afdelingshoofden de besluitvormende verantwoordelijkheid. In 2019 is besloten tot budgetverantwoordelijkheid voor het budget van opleidingen en congressen. In 2020 wordt bekeken of dit kan worden uitgebreid. Elke programmaleider/afdelingshoofd maakt voor het jaarplan een programmaplan op basis waarvan we beslissen over de verdeling van het budget. Dit wordt voor het jaarplan 2021 geïmplementeerd.
- b. In 2020 krijgen de programmaleiders/afdelingshoofden een in-company-training 'planning en capaciteitsmanagement'.
- c. Zoals vermeld monitoren we in het MO en het DO de voortgang van programma's en afdelingen (zowel op inhoud als in samenhang met de organisatieontwikkeling). Dit synchroniseren we met de in- en externe jaarplancycclus. We stellen het jaarplan vast, monitoren twee keer per jaar op uitvoering en kijken één keer terug. Bij de ontwikkeling van het nieuwe meerjarenplan kijken we steeds of de inrichting van de organisatie nog adequaat is.
- d. Zie verder investeer in leiderschap.

Projectmanagement

We nemen de volgende verbeterstappen:

- a. In 2019 is de toolkit 'Eerste hulp bij projecten' ontwikkeld waarin de belangrijkste processen, procedures en benodigde formats zijn samengebracht.
- b. In de p-gesprekken en de formele functioneringsgesprekken komt integraal projectleiderschap en wat dit concreet inhoudt aan de orde.
- c. Zoals vermeld organiseren we in 2020 een in-company-training voor projectleiders waarin aandacht is voor integraal projectleiderschap, capaciteitsmanagement, teamsturing, kwaliteitsborging en hoe om te gaan met onvoorspelbaarheid in projecten.
- d. Er is een werkgroep gestart met de opdracht op een meer iteratieve wijze projecten te plannen, waarbij we rekening houden met onvoorspelbaarheid.
- e. Leer- en ontwikkeltijd en tijd voor communicatie en disseminatie zijn voortaan onderdeel van de projecturen.

ADVIES 4: INVESTEER WAAR NODIG IN (HET VERHELDEREN VAN) PROCESSEN, PROCEDURES EN ROLLEN

Er is niet altijd sprake van een eenduidige definitie van begrippen en onderwerpen en er is soms onvoldoende duidelijkheid over een aantal processen en de borging van besluitvorming. Zoals hierboven vermeld, is het komen tot besluitvorming een aandachtspunt op alle niveaus in de organisatie. Daarnaast wordt besluitvorming niet altijd goed geborgd, goed gecommuniceerd én relatief vaak niet geïmplementeerd of opgevolgd. Hiertoe nemen we de volgende stappen:

1. Begin 2020 (als onderdeel van het proces richting het MJP 2021 e.v.) concretiseren we een aantal onderwerpen uit de koers en visie van de organisatie (zie verder de paragraaf Expliciteer veranderopgave).
2. De besluitvorming in het MO borgen we in notulen en vervolgprocessen, de besluitvormingsagenda en we delen eventuele stukken vooraf en bespreken deze waar nodig. Binnen de teams besteden we aandacht aan de motivatie en het doel van de besluitvorming en de vraag wat het betekent voor het team en de medewerkers.
3. De processen van de totstandkoming van het MJP, het jaarplan (werkprogramma) en mogelijke ingrepen daarin werken we nader uit.
4. In 2019 is een toolkit ontwikkeld (Eerste hulp bij projecten) waar de belangrijkste processen en procedures en benodigde formats zijn samengebracht.
5. In 2019 is het proces van kwaliteitsmanagement geëvalueerd en waar nodig aangepast. Hierbij was expliciet voor de rol van projectleider, leescommissie, programmaleider, directie, communicatie, bedrijfsvoering en methodologie.
6. In 2019 is er beleid ten behoeve van wetenschappelijke integriteit ontwikkeld.

7. Binnen het strategisch personeelsbeleid wordt in 2020 aandacht besteed aan het concretiseren van in-, door- en uitstroombeleid.

ADVIES 5: REALISEER DE INHOUDELIJKE AMBITIES IN HET MEERJAREN-PROGRAMMA 2021-2026 EN HERIJK DAARNA DE INRICHTING VAN DE ORGANISATIE

Het SCP heeft een stevige inhoudelijke ambitie, mede door de besluitvorming rondom de nieuwe financieringsstructuur, de aanbevelingen van de visitatiecommissie en het steeds grotere beroep dat er op het SCP wordt gedaan vanuit politiek, beleid en maatschappij. Die ambitie moeten we nader expliciteren. Daarnaast moet het meerjarenprogramma een goede samenhang hebben en opgebouwd worden aan de hand van de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken.

Het huidige meerjarenprogramma geeft nog onvoldoende invulling aan die ambitie. Na discussies in de afgelopen jaren is de inhoud van de meerjarige onderzoeksagenda van het SCP vastgesteld. De inhoudelijke ambitie wordt vervolgens gerealiseerd in het nieuwe meerjarenprogramma. Voor de procescoördinatie is een kernteam ingericht dat de opdracht heeft om expliciet in verbinding met binnen en buiten een concept meerjarenprogramma te ontwikkelen.

Eind 2019 bleek dat het proces om te komen tot een nieuw meerjarenprogramma niet optimaal loopt. De binnen- en buitenwereld zijn nog onvoldoende betrokken zijn bij het gesprek over de mogelijke thema's. Daarom is besloten een nieuw proces in te richten. Hierover wordt apart gecommuniceerd.

Op basis van de uitkomsten van het MJP-proces kijken we of de inrichting van de organisatie geschikt is voor de strategische en inhoudelijke koers die we (willen) varen. De vraag daarbij is of we dat kunnen doen met de gekozen inrichting, de middelen en de mensen en waar er eventueel aanpassingen nodig zijn. Mogelijke vragen hierbij zijn:

- willen we met programma's en strategen blijven werken?
- welke overlegstructuur en lijn kiezen we?
- houden we strategen als rol en blijven zij dan verbonden aan deze perspectieven (en wat zijn daar de consequenties van)?
- blijven we in programma's werken en zijn dit dan de programma's zijn en hoe moeten deze dan geleid worden (en wat zijn daar de consequenties van)?
- houden we dit sturingsmodel (en wat zijn daar de consequenties van)?
- wie zijn dan degenen die de vastgestelde rollen moeten uitvoeren (en wat zijn daar de consequenties van?).

Ook is in dit proces aandacht voor de inrichting van de meerjarencyclus. Vragen daarbij zijn:

- in hoeverre een herziening elke drie jaar handig is?
- in hoeverre wisselen in september handig is?
- in hoeverre het handig is om alle rollen tegelijk te herijken/vervangen?

Het gaat om een proces dat ons in staat stelt te blijven leren en evalueren gedurende de loop en duur van een meerjarencyclus. Dit proces kent twee fasen: 1. een analysefase (op basis van de uitkomsten van proces 1 en 2: wat is er (niet) goed aan de organisatiestructuur, wat zijn de knelpunten/problemen en hoe lossen we die op?)
2. een oplossingsfase (waarin we o.a. meewegen wat de kosten van de oplossingen zijn en of ze dat waard zijn).

De uitkomsten liggen in het MO voor. Op 1 april 2020 moet besloten zijn of de rollen van alle programma's en strategische perspectieven hetzelfde blijven. Voor 1 juli moeten alle besluiten voor de hele organisatie genomen zijn in het MO.

ADVIES 6: INVESTEER IN EEN CONTINU GESPREK MET DE ORGANISATIE OVER HOE HET GAAT EN WEES BEREID OM BIJ TE STUREN

We richten een continu ontwikkelproces in waarbij we door met elkaar in gesprek te blijven, steeds verbeterlagen kunnen maken. Het is van belang gesprekken structureel te plannen. Daarom kiezen we voor de volgende gespreksvormen.

Gesprekken in teams

We investeren in de gesprekken in de programma- en afdelingsteams. Daarin staan we minimaal twee keer per jaar stil bij het ontwikkelproces.

Organisatiebrede peiling

Vanaf 2020 houden we jaarlijks (of vaker) een organisatiebrede peiling: een interactieve bottom-up bureaubrede raadpleging over de grote/urgente kwesties die aandacht behoeven en waarvoor men – eveneens online in interactie met elkaar – oplossingen kan aandragen (soort versnellingskamer). We denken hiervoor aan de methodiek van Synthetron: in een sessie van een uur reageren mensen op vragen en stellingen en discussiëren ze vanachter hun pc of iPad in anonieme virtuele groepjes van vijf personen. Opvattingen waarover veel consensus ontstaat in de groepjes worden automatisch ingebracht in andere groepjes en zo kan vrij snel worden gesignaleerd wat bij veel mensen speelt en waarover ze het (on)eens zijn.

Tijdens deze sessies kan op onderdelen worden doorgevraagd of begonnen worden met het verkennen van verbetermogelijkheden.

Voordelen:

- zaken die al langer spelen en dus niet met de reorganisatie te maken hebben, kunnen aan bod komen, net als de onderwerpen die niet in een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) benoemd worden
- het is bottom-up: we benutten de denkkraft en betrokkenheid van alle medewerkers
- het is interactief: collega's gaan samen vage gevoelens van onbehagen of ontevredenheid concretiseren en formuleren oplossingsrichtingen

De teams gaan eerst zelf met de resultaten aan de slag, vervolgens dragen ze in een bureaubrede middag ideeën en oplossingen aan en maken we afspraken over eigenaarschap op deelthema's en vervolgstappen.

MTO-cyclus van VWS

We doen mee met de MTO-cyclus van VWS, waarbij we de komende meting als een nulmeting beschouwen.

Procesbijeenkomsten

We organiseren ten behoeve van het proces MJP een aantal organisatiebrede bijeenkomsten in 2020.

ADVIES 7: INVESTEER IN EEN LERENDE ORGANISATIE

Tot slot benadrukken we nogmaals dat veranderingen tijd vergen. Een ander type onderzoek en sturen op impact zijn behoorlijk grote veranderingen en de toenemende complexe vragen die ons door de buitenwereld worden voorgelegd zijn niet makkelijk te beantwoorden. Het is daarom van belang elkaar de ruimte te geven om te blijven leren en fouten te maken. We accepteren dat we niet alles kunnen voorzien en voorspellen en dat de komende jaren een zoektocht zijn naar de beste manier om de ambities van het SCP te realiseren.

Door open én zakelijk hierover met elkaar in gesprek te blijven, en heel gericht evaluatiemomenten te organiseren, kunnen we een lerende organisatie creëren die enorme impact heeft.