Berckeley Square

GGD Gelderland-Zuid

# Actualiseren en implementeren meerjarenstrategie

8 maart 2023

# DE VRAAG

# ACHTERGROND VAN DE VRAAG

De GGD Gelderland Zuid heeft een meerjarenstrategie 2020-2023. Niet wetende dat bij de uitrol en uitvoering van deze strategie Corona de wereld even stil deed staan. De impact hiervan is, zeker bij een GGD organisatie in Nederland groot. De vraag die dan ook voor ligt is om de meerjarenstrategie te actualiseren en de betekenis die jullie GGD organisatie heeft aan te laten sluiten op de nieuwe werkelijkheid.

Voor de begeleiding van het proces om tot actualisering van de meerjarenstrategie te komen zoekt de GGD Gelderland- Zuid een communicatie- en/of visie-ontwikkelingsbureau. Daarnaast is het belangrijk om een beeld te krijgen van de implementatie van deze meerjarenstrategie in de hele organisatie.

GGD Gelderland – Zuid heeft onder andere aan Berckeley Square gevraagd een kort inhoudelijk plan van aanpak en een kostenindicatie te maken. In dit voorstel delen wij onze visie en manier van samenwerking en geven we een eerste beeld van de stappen met bijbehorende kostenindicatie. Na onze eerste kennismaking op 16 februari en de nadere kennismaking op 23 februari is het voorstel aangepast en hier is deze hernieuwde versie uit ontstaan.

BERCKELEY SQUARE

# ONZE VISIE EN WERKWIJZE

# ONZE OVERTUIGINGEN

Vanuit **Berckeley Square** werken wij vanuit een aantal overtuigingen. Deze overtuigingen helpen ons om koersvast te zijn in wat wij graag willen bereiken in en met de organisaties waar wij mee werken.

Wij werken aan '**gelukkige organisaties'** die vanuit de bedoeling, ofwel vanuit een **maatschappelijke opgave** werken. Vanuit intrinsieke motivatie zijn medewerkers verbonden aan deze bedoeling en in contact met anderen creëren zij samen de gewenste toegevoegde waarde.

Wij geloven in '**de kracht van mensen**', dat mensen de dingen goed willen doen om de wereld een beetje mooier te maken voor zichzelf en anderen. Vanuit deze gedachte gaan we op zoek naar wat er nodig is om mensen vanuit vertrouwen in het eigen kunnen de dingen goed te laten doen (talentontwikkeling) en de goede dingen te doen binnen de context van de organisatie (organisatieontwikkeling).

Vanuit deze overtuigingen hebben wij in dit voorstel onderstaande onderwerpen als vertrekpunt opgenomen. Deze werken wij op de volgende sheets verder uit.

1. Maatschappelijke opgave
2. Keuzes maken
3. Meerjarenstrategie
4. Medewerkers verbinden

# VISIE OP DE VRAAG

**1. Werken vanuit de maatschappelijke opgave (bedoeling) & een inspirerend kader**

In jullie huidige meerjarenstrategie is al te lezen dat de maatschappelijke opgave van gemeenten, de gezondheid van de inwoners, de lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen samen de basis vormen van jullie meerjarenstrategie. Dit sluit aan bij onze overtuiging dat de verbinding van de organisatie aan de maatschappelijke opgave essentieel is. Zeker afgelopen jaren is de maatschappelijke opgave aan verandering onderhevig geweest. Hierdoor is het bij de actualisatie van de meerjarenstrategie belangrijk te starten met het maken van een scherp en gedeeld beeld van de maatschappelijke opgave.

Een scherp en gedeeld beeld van de maatschappelijke opgave dient als startpunt voor het maken van een inspirerend kader richting de hele organisatie. Medewerkers kunnen zich vanuit intrinsieke motivatie verbinden aan dit inspirerende kader. Dit geeft richting zodat medewerkers zichzelf kunnen sturen om de maatschappelijke opgave te kunnen dienen. Om tot een inspirerend kader te komen is het essentieel om keuzes te maken over waar de organisatie wel en niet van is en wat de organisatie in de huidige tijd waar kan maken.

# VISIE OP DE VRAAG

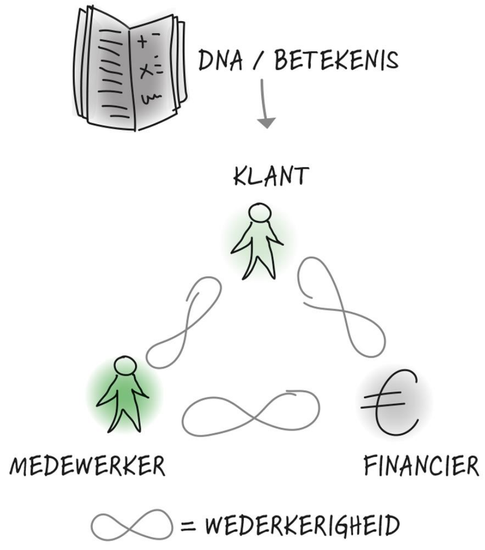
**2. Keuzes maken**

Bij het maken van dit inspirerende kader moeten moeilijke keuzes gemaakt worden. In de huidige context waarbij de middelen niet ontoereikend zijn -geld en mensen zijn schaars-, moeten er helaas ook pijnlijke keuzes gemaakt worden. Het scherp aan de wind moeten zeilen omdat de maatschappelijke opgave anders niet kan worden nageleefd is aan de orde van de dag.

Het risico is dat zonder duidelijke bedding een meerjarenstrategie een doel op zichzelf wordt, in plaats van een middel om met elkaar meerwaarde te realiseren voor de samenleving in Gelderland-Zuid. Het moet daarom voor medewerkers duidelijk zijn waartoe de organisatie bestaat, en, hoe zij de verschillende belangen zo goed mogelijk kunnen bedienen vanuit:

- Het belang van de klant
- Het belang van de medewerker
- Het belang van de financier

De meerjarenstrategie zou moeten bijdragen aan het toevoegen van waarde binnen deze driehoek.



# VISIE OP DE VRAAG

**3. Meerjarenstrategie 2024-2027**

Het inspirerend kader (inclusief maatschappelijke opgave) is de basis waarop de meerjarenstrategie geactualiseerd wordt. In de meerjarenstrategie worden de keuzes die de GGD Gelderland Zuid voor de periode van 2024 tot 2027 heeft gemaakt verder geconcretiseerd. Hierbij wordt steeds de afweging gemaakt of actualisatie nodig is of dat hetgeen in de meerjarenstrategie 2020-2023 staat nog actueel is.

Onderdelen van de meerjarenstrategie zijn onder meer:

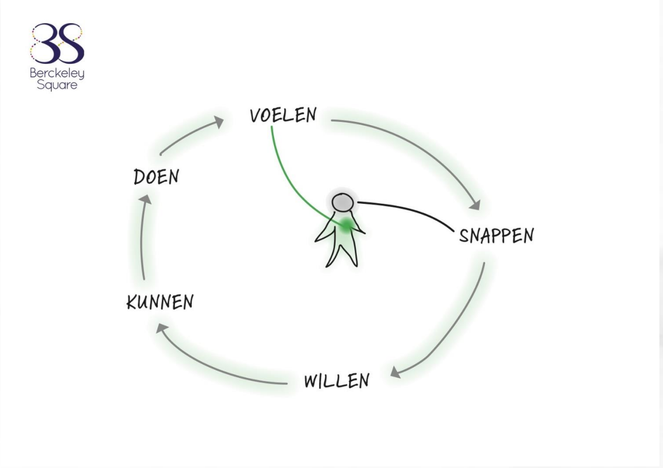
- Strategische thema's voor 2024-2027;
- Doelstelling en te bereiken resultaten op de strategische thema's;
- Verbinding maken met lopende programma's en projecten die binnen de geactualiseerde strategie passen;
- Aanpak met tijdspad, bemensing en budgetten;
- Manier waarop we met elkaar werken.

# VISIE OP DE VRAAG

**4. Medewerkers verbinden**

De “cyclus van betekenisgeving” hebben we in het voorstel opgenomen omdat het een doorkijk geeft in hoe wij als Berckeley Square kunnen werken aan de implementatie van de meerjarenstrategie. Vaak zit er een verander- en ontwikkelelement in een nieuwe strategie. Dit vraagt veel van medewerkers binnen jullie organisatie. Hoe verhouden zij zich zelf, als team en als organisatie onderdeel tot de maatschappelijke opgave en het inspirerend kader, hoe kunnen ze hier eigenaarschap op pakken en samen resultaten gaan behalen? Het zijn verschillende fases die je als organisatie en als individu te doorlopen hebt om te transformeren of te ontwikkelen.

- **Voelen:** In deze fase ervaren de medewerkers dat er *iets* niet klopt en ervaren zij de noodzaak om *iets* te veranderen.
- **Snappen:** Vervolgens is het belangrijk dat medewerkers begrijpen **waarom** de ontwikkeling is ingezet, **wat** de ontwikkeling inhoudt en **hoe** ontwikkeling gaat bijdragen aan de impact voor de stakeholders.
- **Willen:** De medewerkers verbinden zich vanuit **intrinsieke motivatie** met de meerjarenstrategie en de ontwikkeling die hierbij nodig is.
- **Kunnen:** Zicht op eigen talenten en kwetsbare punten die vragen om ontwikkeling.
- **Doen:** Daadwerkelijk stappen zetten en in actie komen.



# TRAJECT OP MAAT MAKEN

# AANPAK

*Zoals wij de vraag nu lezen en hebben opgevangen uit de verschillende gesprekken zien wij 2 fases voor ons in de aanpak. Hieronder omschrijven we per fase hoe onze aanpak er in grote lijnen uit zou kunnen zien. Verdere concretisering van de fasen maken wij graag gezamenlijk op maat in het traject.*

**Fase 1: Maatschappelijke opgave & inspirerende kader, keuzes maken en herijken van de meerjarenstrategie 2020-2023 naar 2024–2027**

In onze aanpak werken wij met het drieluik inhoud, proces en relatie. Op deze manier hebben we een integrale aanpak waarbij alles wat van belang is een plek krijgt in het traject en maak je op alle drie niveaus expliciet wat je te doen hebt. Dat is nodig om een meerjarenstrategie te laten leven in de organisatie en om goed geïmplementeerd te krijgen.

Door deze niveaus te expliciteren maken we zichtbaar welke parallelle processen er lopen. We betrekken mensen door op inhoud te bevragen (inhoud), ze serieus te nemen in hun rol als professional (relatie) en daarmee draagkracht voor de uiteindelijke strategie creëren (proces). Hoe explicieter je hier aan de voorkant in bent, hoe beter je dat in proces voor elkaar kan krijgen.

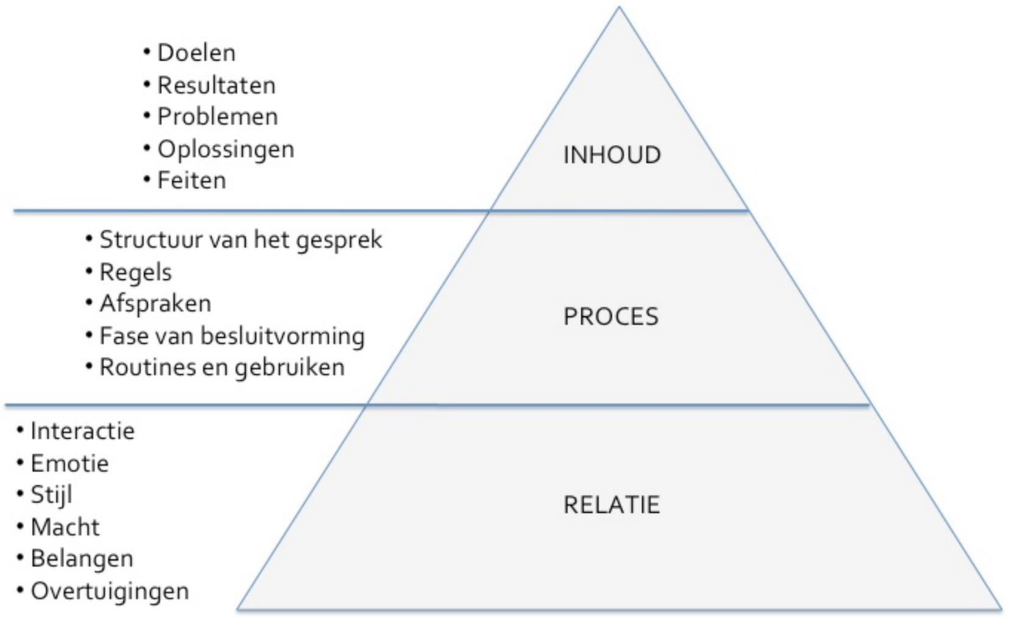
De co-creatie vanuit verschillende expertises en rollen binnen en buiten de GGD zijn hierbij van waarde.
Een voorbeeld hierbij is het voeren van gesprekken die opeenvolgend op elkaar aansluiten, een zogenaamde “hackaton” constructie. Hierbij neem je mee wat in een eerdere gespreksronde tot uiting is gekomen, en kan in het volgende gesprek op worden gepakt.

# AANPAK

Het is essentieel om een helder proces te maken waarin duidelijk is welke stap wanneer en met wie gezet wordt. En daarmee geeft dit ook helderheid over wanneer je een eindresultaat hebt en wie in het proces dan al meegenomen zijn. Hiermee kun je als organisatie voorspelbaar zijn, wat de implementatiefase ten goede komt. We zien in jullie stuk al een helder proces bestaande uit het: ophalen van input, verwerken in conceptversie en voorleggen en aanscherpen van de meerjarenstrategie.

We stellen voor om te starten met een kleine voorbereidingsgroep (waarbij het niet betekent dat al het werk door hen gedaan wordt) om een beeld te maken op de door jullie aangegeven onderwerpen:

- Relevante inhoudelijke ontwikkelingen
- Actuele gezondheidssituatie van de inwoners
- Terugblik  en resultaten huidige meerjarenstrategie
- “Wat moet anders”



# AANPAK

Het proces van het inspirerend kader begint met het MT, dat is de plek waar het beeld gevormd wordt over de maatschappelijke opgave en wat dat betekent voor de opdracht van de organisatie. Hierbij starten we met het maken van de opdracht van het geheel om vervolgens vanuit het geheel te kijken naar wat dat betekent voor de verschillende delen.

We starten met de voorbereiding om een beeld te maken van de huidige meerjarenstrategie, wat nog actueel is en welke nieuwe ontwikkelingen op de GGD afkomen. Dit is de input voor de startbijeenkomst met het MT op 6 april. Tijdens de starbijeenkomst met het MT contracteren op het proces wat we met hen willen vormgeven en de rol die zij daarin hebben (keuzes maken voor inspirerend kader, gezamenlijk werken aan collectief, samenwerkingswinst en -verlies). En we maken een inhoudelijke slag op het inspirerend kader. Daarna maken we scherp waar het MT het al over eens is en waar nog verschillen zitten. Deze input nemen we mee om in de organisatie input over op te halen.

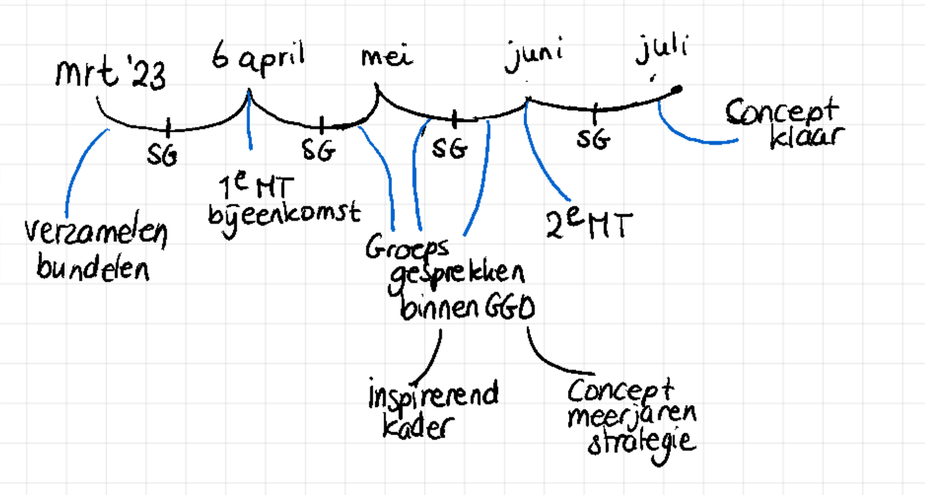
Op 6 april identificeren we met elkaar betrokken teams, medewerkers en stakeholders op basis van 'verplichting', noodzaak tot draagvlak, expertise en kennis die niet gemist kan worden. Hierbij werken we volgens de strekking "*zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig*". Denk hierbij aan OR, teamleiders en een eventuele open inschrijving voor medewerkers die er graag bij willen zijn. Er worden diverse sessies met de verschillende groepen binnen en buiten de GGD Gelderland – Zuid uitgevoerd, waaronder ambtenaren, volksgezondheid en bestuur. Tevens kunnen we met de stuurgroep in kaart brengen wat er door medewerkers uit de organisatie zelf gedaan kan worden, wat wij doen en hoe en wanneer we alle verschillende activiteiten weer bij elkaar brengen.

# AANPAK

In voorbereiding op de eerste MT bijeenkomst op 6 april aanstaande zullen Jules, Linda, Diedel en Pieter (projectgroep) een eerste aanzet maken. Er zal naast de projectgroep (uitvoer en voorbereiding) een stuurgroep (SG) worden gevormd. De stuurgroep heeft als taak om te initiëren, signaleren en bij te sturen op de tussentijdse doelstellingen en het eindresultaat. Deze stuurgroep bestaat uit Moniek Pieters (DPG), Richard van den Broek (Manager AGZ/BZ a.i.) en Heike Boom (partner BS). Aangevuld met Jules van Wijngaarden (directiesecretaris), Diedel van Rooij (organisatie adviseur BS) als vertegenwoordigers van de projectgroep. De stuurgroep zal in beginsel 1 keer per maand bij elkaar komen.

**Gemeten en opgeleverde resultaten:**

1. Het inspirerend kader
2. Er wordt toegewerkt naar een concept versie van de geactualiseerde meerjarenstrategie (binnen de GGD Gelderland - Zuid) in juli 2023.
3. Vervolgens zal het met de diverse raden en anderen gremia in de buiten-wereld, waaronder ambtenaren volksgezondheid en bestuur, besproken en beschouwd worden. Hierbij werken wij aan het opleveren van de geactualiseerde en vastgestelde meerjarenstrategie met als deadline december 2023.
4. Een voorstel en advies voor de volgende fase: de implementatie in de organisatie.




**Ontwikkeling resultaten:**

1. Het ontwikkelen van het MT in samenwerkingsdynamiek
2. Het regie nemen op eigenaarschap
3. Als organisatie de implementatie kunnen dragen en patronen die hierbij horen eigen maken.

# AANPAK

**Fase 2: Het implementeren en eigen maken van de strategie**

Zoals jullie zelf al schrijven is het een eerste stap om een aansprekende manier te vinden om te communiceren over de meerjarenstrategie. Naar ons idee is het hierbij van belang om medewerkers te verbinden aan het totaal van de maatschappelijke opgave tot de uitwerking in de meerjarenstrategie. In eerdere trajecten hebben wij dit onder meer gedaan door middel van boekjes en infographics. Dit noemen wij meestal een inspirerend kader. Uiteraard gaan we zoeken naar de voor jullie meest aansprekende vorm.

Naast deze manier waarbij er vooral sprake is van 'zenden' vanuit de organisatie naar de medewerkers, geloven wij dat het essentieel is om de dialoog met medewerkers te organiseren.
Tijdens deze dialoog worden medewerkers langs de cyclus van betekenisgeving meegenomen (zie eerdere slide). Ze hebben zich te verhouden tot de nieuwe strategie en een beeld te vormen over wat dit van hen vraagt. Wij noemen dit contracteren, waarbij het gaat om het eigen maken van de strategie, de afweging maken of ze dit willen en zo ja, een beeld te vormen over wat ze al kunnen en wat ze nog te ontwikkelen hebben. Na het doorlopen van deze stappen zijn de medewerkers gecommitteerd om in elk contact, bij elke beslissing, elke dag datgene te doen wat nodig is om te werken aan de maatschappelijke opgave langs de as van de meerjarenstrategie.

Daarnaast is het van belang om vanuit het geheel te bepalen wat er nodig is voor een succesvolle implementatie, denk hierbij aan een communicatie plan, een tijdslijn waarop gestuurd kan worden, aansluiting op jullie beleidscyclus, accreditaties en dergelijke. Afgesproken is om een advies en voorstel op te leveren voor deze 2e fase, de implementatie en het eigen maken van de strategie.

BERCKELEY SQUARE

# Investering en Ons team

# HOE WIJ GRAAG SAMENWERKEN

Koers houden en veranderen ten behoeve van de koers vraagt moed en patronen doorbreken, vraagt lef, vraagt leiderschap, vraagt stuntelen en struikelen, vraagt leren en vraagt bovenal een wenkend perspectief. Wij werken samen met de organisatie in een proces van co-creatie aan de geformuleerde ambities. Iedere verandering is maatwerk en we doorlopen het proces in een open dialoog. We hebben dus geen kant en klare plannen. We hebben wel geleerd wat succesvolle ingrediënten zijn en daar maken we gebruik van:

- Ontwerpen en ontwikkelen gaan hand in hand. De tijd van blauwdrukken is voorbij, veranderen is een iteratief proces. We veranderen organisch, maar wel op basis van principes, waarden en een inspirerende bedoeling.
- We gaan van A naar B volgens de principes van B. Dit houdt in dat we vanaf het eerste moment het proces inrichten met elementen van de gewenste situatie.
- Zo licht als mogelijk, zo zwaar als nodig.
- We zullen vanaf het eerste moment interventies doen om in vertrouwen te werken aan de gewenste situatie.
- We mobiliseren alle denk en doe kracht in de organisatie; samen kom je tot de beste resultaten.
- We sluiten aan op het lerend vermogen van de organisatie en zoeken naar duurzame oplossingen.

# UITVOERING EN KOSTENINDICATIE

De opdracht wordt uitgevoerd door Heike Boom, Diedel van Rooij en Pieter Post. Daarnaast kan het team onderweg op basis van capaciteit, kwaliteit en expertise aangevuld worden met 1 of meerdere adviseurs. Wij werken op basis van een uurtarieven en gaan uit van het volgende:

- We werken op basis van nacalculatie en berekenen onze uren altijd achteraf
- We zijn transparant over gemaakte uren en zijn in contact over mogelijk te maken uren
- We rekenen reiskosten per km vanaf standplaats Amsterdam
- Alle bedragen zijn exclusief btw.

**Heike Boom**
Partner

**Diedel van Rooij**
Medior adviseur

**Pieter Post**
Junior adviseur