

Opdrachtomschrijving Europese aanbesteding 'Implementaties organisatieverandering'

Versie 1.0, d.d. 23 oktober 2024

1. Doel en aanleiding

1.1 Doel aanbesteding

De AFM wenst met deze aanbesteding maximaal één Opdrachtnemer te contracteren:

- die de AFM ondersteunt bij de begeleiding en de implementatie van de organisatieverandering Toekomst Met Toezicht (TMT), gegeven het organisatie-ontwerp, de nieuwe werkwijze en leiderschapsmodel. De nadruk ligt hierbij op het soepel laten verlopen van de transitie van medewerkers, het implementeren van de nieuwe werkwijze, het verduidelijken van de taakverdeling tussen centrale en decentrale teams, en het waarborgen dat zowel medewerkers als management adequaat worden voorbereid en ondersteund.
- die de AFM ondersteunt bij de advisering over en de begeleiding van implementaties van organisatieverandering met een meer beperkte scope ('overig').

Na ondertekening van de Raamovereenkomst voor 'Implementaties organisatieveranderingen' start, naar verwachting, direct de door Opdrachtnemer uit te voeren dienstverlening voor de implementatie TMT. Hiervoor zal een Nadere opdracht worden verstrekt.

Voor implementaties die vallen onder het hierboven opgenomen punt 2, zullen Nadere opdrachten tussen de AFM en Opdrachtnemer afgesloten worden op het moment dat de AFM behoefte heeft aan de dienstverlening vanuit Opdrachtnemer.

1.2 Aanleiding

De AFM organisatie staat aan de vooravond van een strategische herstructurering waarbij een aantal centraal georganiseerde expertises worden gedecentraliseerd naar het primair toezichtproces. Deze verschuiving is ingegeven door de behoefte om slagvaardiger en effectiever toezicht te kunnen houden, sneller in te kunnen spelen op veranderingen in de markt en het eigenaarschap en verantwoordelijkheid binnen de primaire toezichtafdelingen te vergroten. Dit project wordt 'Toezicht met toekomst (TMT)' genoemd en zal de grootste implementatieopdracht betreffen binnen de nieuw te sluiten Raamovereenkomst. In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op deze implementatie. Het organisatie-ontwerp voor de nieuwe organisatie wordt op dit moment uitgewerkt en is nog niet beschikbaar. Dat geldt ook voor de werkwijzen (multidisciplinair, datagedreven en gedisciplineerd) in de nieuwe organisatie en voor het bijbehorende leiderschapsmodel. Naar verwachting kan de AFM bij aanvang van de Gunningsfase meer inhoudelijke informatie geven.

In aanvulling op de strategische herstructurering die de AFM momenteel ondergaat (TMT), verwacht de AFM de komende jaren mogelijk ook opdrachten uit te zetten voor implementatie van organisatieverandering met een meer beperkte scope. In hoofdstuk 3 wordt dieper ingegaan op deze vormen van implementatie.

2. Implementatie Toezicht met Toekomst

2.1 Algemeen

De AFM is op zoek naar een opdrachtnemer die de AFM ondersteunt bij de begeleiding en de implementatie van de organisatieverandering TMT, gegeven het organisatieontwerp, de nieuwe werkwijze en leiderschapsmodel. De nadruk ligt hierbij op het soepel laten verlopen van de transitie naar de nieuwe organisatie: het implementeren van de nieuwe werkwijze, het verduidelijken van de taakverdeling tussen centrale en decentrale teams, en het waarborgen dat zowel medewerkers als management adequaat worden voorbereid en ondersteund. Onderdeel van de transitie naar de nieuwe organisatie is ook het helpen inslijpen van de nieuwe gedragspatronen die in de nieuwe werkwijze (met als kernbegrippen multidisciplinair, datagedreven en gedisciplineerd) zijn beschreven. Het gaat dus uitdrukkelijk ook om het begeleiden van de 'zachte' kant van de transitie.

Oprachtnemer zal bij de uitvoering van de Opdracht verantwoordelijk zijn voor het volgende:

2.2 Begeleiding transitie van medewerkers en implementatie nieuwe werkwijze

- Personeelsbegeleiding bij de overgang: een plan voor de transitie van medewerkers naar hun nieuwe rollen binnen de decentrale teams is in principe beschikbaar bij (of kort na) aanvang van de Nadere opdracht en hoeft dus niet door Opdrachtnemer opgesteld te worden. Dit plan omvat onder andere functiebeschrijvingen, loopbaanpaden, en de identificatie van eventuele competentiegaten. De ondersteuning van Opdrachtnemer bij de begeleiding van medewerkers naar de nieuwe positie is wel onderdeel van de Nadere opdracht. Hierbij kan gedacht worden aan ontwerp en uitvoering van een ondersteuningsplan dat bijvoorbeeld coaching van teams, intervisie en andere vormen van begeleiding omvat om de overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen.
- Ontwikkeling van werkprocessen: bij aanvang van de Nadere opdracht stelt de AFM de nieuwe werkwijze (multidisciplinair, datagedreven en gedisciplineerd) aan Opdrachtnemer beschikbaar. Opdrachtnemer ondersteunt de teams bij het implementeren van de werkwijze (verandering van houding en gedrag) en het verder ontwikkelen van nieuwe werkprocessen die passen bij hun gedecentraliseerde verantwoordelijkheden. Ook voor de overblijvende centrale teams zullen activiteiten en werkprocessen door Opdrachtnemer geconcretiseerd worden. Dit omvat het vaststellen van KPI's, het stroomlijnen van processen en het waarborgen van een consistente kwaliteit.
- Gedragspatronen: Opdrachtnemer ontwikkelt en implementeert daarbij een plan om de gedragspatronen die bij de nieuwe organisatie en de nieuwe werkwijze horen in te slijpen.
- Borging: Opdrachtnemer ondersteunt de AFM bij het borgen van de nieuwe werkwijzen en gedrag binnen de AFM, zodat deze ook worden voortgezet na afloop van de Nadere opdracht.

2.3 Verheldering van de taakverdeling tussen centrale en decentrale teams

- Verdere uitwerking taakverdeling centraal-decentraal: de taakverdeling tussen centrale en decentrale expertises is op hoofdlijnen beschikbaar bij aanvang van de Nadere opdracht (wordt door de AFM ter beschikking gesteld aan Opdrachtnemer). Onderdeel van de Nadere opdracht is om samen met leidinggevend en medewerkers van de AFM deze taakverdeling verder uit te werken tot een duidelijke, logische en werkbare set afspraken. Deze taakverdeling moet helder vastgelegd en geaccepteerd worden door betrokkenen.
- Interne samenwerking bevorderen: Voorzover nodig worden door Opdrachtnemer gezamenlijke overlegstructuren, rapportagelijnen en escalatieprocedures gedefinieerd die de taakverdeling borgen.
- Rolbeschrijvingen en verantwoordelijkheden: Daarbij zijn rollen en verantwoordelijkheden door Opdrachtnemer helder gedefinieerd en gedocumenteerd, en is er geen overlap of onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor welke taken (zowel voor de centrale als voor decentrale expertises, maar ook voor decentrale expertises onderling, dus horizontaal).

2.4 Leiderschap en opleiding van medewerkers en management

- **Leiderschapsontwikkeling:** Opdrachtnemer implementeert het met het oog op organisatieherontwerp aangepaste leiderschapsprogramma dat leidinggevendenden voorbereidt op hun veranderende rol binnen de gedecentraliseerde structuur (focus op multidisciplinair, datagedreven en gedisciplineerd werken). De nadruk ligt hierbij op situationeel leiderschap, verandermanagement en het coachen van teams naar de nieuwe werkwijze gericht op eigenaarschap en resultaatgerichtheid.
- **Opleidingsprogramma's:** Opdrachtnemer stelt in samenwerking met HR en Toezichtacademie van de AFM een uitgebreid opleidings- of veranderprogramma op voor medewerkers, gericht op de ontwikkeling van de benodigde vaardigheden en kennis om succesvol te kunnen functioneren in hun nieuwe rol.
- **Evaluatie en feedbackmechanismen:** Opdrachtnemer ontwerpt en implementeert een systeem voor continue evaluatie van de implementatie, waarbij er ruimte is voor feedback van medewerkers en management. Opdrachtnemer gebruikt deze feedback om het veranderproces voortdurend te verbeteren en aan te passen.

2.5 Verwachte resultaten

Aan het einde van de Nadere opdracht verwacht de AFM:

- Een succesvolle transitie van medewerkers naar hun nieuwe rollen binnen de decentrale teams.
- De implementatie van nieuwe werkwijzen die passen bij de gedecentraliseerde structuur, inclusief de nieuwe gedragspatronen die daarbij horen.
- Duidelijke en geaccepteerde (werkende) taakverdelingen tussen centrale en decentrale expertises.
- Een verhoogd niveau van competentie en leiderschap binnen zowel de decentrale als centrale teams als het management.

2.6 Tijdsplanning en mijlpalen

De ondersteuning beslaat de periode 1 april 2025 tot (naar verwachting) 1 april 2026. Het doel is om per 1 juli 2025 in de nieuwe organisatievorm te gaan werken. De periode valt dus uiteen in drie maanden voorbereiding richting de nieuwe organisatie en negen maanden waarin de organisatie volgens de nieuwe richting werkzaam is en actief en “on the job” begeleid moet worden.

3. Implementaties organisatieverandering overig

3.1 Algemeen

De AFM voorziet, gedurende de duur van de Raamovereenkomst, naast het implementatietraject TMT, ook andere implementatietrajecten ten behoeve van organisatieveranderingen, maar in een kleinere schaal. Indien de AFM behoefte heeft aan ondersteuning, begeleiding en/of advisering door Opdrachtnemer bij dergelijke trajecten zal hiervoor een Nadere opdracht worden verstrekt. Het is mogelijk dat de behoefte aan ondersteuning kan variëren, afhankelijk van de voortgang van de organisatieveranderingen en de specifieke omstandigheden die zich op dat moment voordoen.

Voorbeelden van dergelijke implementatietrajecten zijn hieronder opgenomen. De genoemde voorbeelden dienen uitsluitend ter illustratie. Het is niet vastgesteld dat deze specifieke trajecten ook daadwerkelijk zullen worden uitgevoerd.

3.2 Voorbeeld implementaties organisatieveranderingen

Een eerste voorbeeld is de begeleiding en implementatie van organisatorische wijzigingen met een kleinere scope, binnen individuele toezichtafdelingen. Een aanleiding daarvoor zou kunnen zijn dat de AFM de komende jaren een aantal extra toezichttaken toebedeeld krijgt als gevolg van nationale (bv op terrein van pensioenen) en internationale (bv op terrein van Crypto en AI) regelgeving. Deze taakuitbreidingen gaan gepaard met uitbreidingen van de formatie die soms dermate omvangrijk zijn dat een heroriëntatie op de interne organisatie van specifieke toezichtafdelingen nodig is om de nieuwe taken goed in te kunnen passen. Daarbij kan het gaan om aanpassingen van de teamindeling binnen de betreffende afdeling als bestaande teams door de taakuitbreiding te groot zouden worden (de gemiddelde teamgrootte binnen AFM is ongeveer 15 fte). In andere gevallen kunnen nieuwe taken mogelijk wel ingepast worden in de bestaande structuur, maar is er een nieuwe werkwijze en wellicht (horizontale) governance binnen de afdeling – en wellicht over meerdere afdelingen – nodig om de taken op een goede, uniforme wijze uit te voeren binnen de afdeling. Ook kan het gaan om organisatorische aanpassingen van toezichtafdelingen die samenhangen met een aanpassing van de toezichtstrategie van de betreffende afdeling, bijvoorbeeld naar een meer systematisch risicogestuurde en datagedreven identificatie en aanpak van bestaande risico's, die in ieder geval nieuwe werkwijzen en mogelijk een nieuwe interne organisatie vraagt. In deze gevallen is de opdracht om de betreffende afdeling te begeleiden en ondersteunen bij het vormgeven en implementeren van deze organisatieveranderingen.

Andere voorbeelden van begeleiding en implementatie van organisatieveranderingen met een kleinere scope vallen binnen het intern bedrijf van de AFM. De verwachting is dat de komende jaren een deel van de werkzaamheden binnen de financiële afdeling en binnen de HR-afdeling geautomatiseerd en gedigitaliseerd zal worden. Daardoor valt een deel van de meer operationele werkzaamheden weg, verandert de aard van het werk en wordt de rol als business partner (accountmanagement en regiefunctie) een groter deel van het werk. Tegelijkertijd zal de automatisering en meer datagedreven manier van werken ook daadwerkelijk georganiseerd (geprogrammeerd) moeten worden. Dit vergt dus zowel andere expertises en vaardigheden die nodig zijn, als een andere inrichting van de afdelingen (teams), als een verandering van werkwijzen. Een nog verdergaande stap zou zijn om de drie afdelingen van het intern bedrijf in te richten als een integrale serviceorganisatie met één loket voor de rest van de AFM. In dat geval is de benodigde herinrichting van de interne organisatie nog omvangrijker, want die strekt zich dan uit over het hele interne bedrijf van de AFM. In deze voorbeelden is de opdracht om de betreffende afdeling(en) te begeleiden en ondersteunen bij het vormgeven en implementeren van deze organisatieveranderingen.