

# Adviesnota burgemeester en wethouders

**Beleidsprogramma:** 1.1 Bestuur en Organisatie  
**Domein:** Domein Bedrijfsvoering en Dienstverlening  
**Zaakdossiënummer:** ZK23.00528  
**Documentnummer:** 2025.06570  
**Portefeuillehouder:** H.A.G. Ronnes

**Mede geadviseerd door:** n.v.t.  
**Overlegd met portefeuillehouder:** Ja  
**Overlegd met** MT  
**Behandeldatum:** 27-05-2025  
**Uiterste behandeldatum:** 27-05-2025  
**Datum:** 20-05-2025

| Gemeenteraad        |  | Data | Communicatie extern |  |
|---------------------|--|------|---------------------|--|
| Beeldvormende avond |  |      | Persinformatie      |  |
| Ter kennisname      |  |      | Bekendmaking        |  |
| Opiniërend          |  |      | Persgesprek         |  |
| Besluitvormend      |  |      | Inspraak            |  |

## Onderwerp:

Adviesnota over organisatiestructuurwijziging vanuit evaluatie bedrijfsbureaus

## Voorstel

1. De positionering van de bedrijfsvoeringsfuncties te optimaliseren door het herstellen van weeffouten in de vitale organisatiestructuur 2.0.
2. Hiervoor een voorgenomen besluit te nemen om in te stemmen met een organisatiestructuurwijziging volgens het bijgevoegde verbeterscenario 3.
3. De organisatiestructuurwijziging voor advies voor te leggen aan de ondernemingsraad.
4. In te stemmen met het concept plan van aanpak voor de implementatie van de organisatiestructuurwijziging.

## Toelichting

Op 1 januari 2024 is een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd, in aansluiting op de visie Vitale organisatie gemeente Loon op Zand 2.0. De domeingerichte structuur wordt als positief ervaren, echter de positionering van de bedrijfsvoeringsfuncties blijkt in de praktijk minder goed uit de verf te komen. De versnippering over verschillende teams heen blijkt een negatieve invloed te hebben op de effectiviteit van de bedrijfsvoering. Om deze knelpunten op te lossen heeft een evaluatie plaatsgevonden en een verkenning van verbeterscenario's. Dit heeft geleid tot een voorstel voor aanpassing van de organisatiestructuur voor de bedrijfsvoeringsfuncties.

## Inleiding

Bij invoering van de organisatiestructuur in 2024 (zie bijgevoegd organogram) is afgesproken om deze na enige tijd te evalueren. Omdat er in de structuur rondom de bedrijfsbureaus diverse knelpunten zijn geconstateerd, is besloten om die evaluatie naar voren te halen. In de evaluatie stonden de bedrijfsvoeringsfuncties op het gebied van P&O, Communicatie, Juridische Zaken en Financiën centraal, aangezien deze deel uitmaken van de bedrijfsbureaus. De positionering van I&A, Control, bestuurs- en managementondersteuning (BMO) en Facilitaire Zaken is daarbij ook bekeken als belangrijke pijlers in de bedrijfsvoering.

## Beoogd effect

Door een andere inrichting van de bedrijfsvoeringsfuncties te komen tot een optimale en integrale bedrijfsvoering waarbij deze functies als businesspartner fungeren voor de domeinen (via accounthouderschap).

## Argumenten

### 1.1 Inzicht in sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zorgt voor een heldere vraagstelling

Bij de evaluatie van de structuur van de bedrijfsbureaus is de methode SWOT-analyse toegepast (zie de bijlage voor een toelichting op deze methodiek): Waar liggen de kansen, waar zitten de bedreigingen, wat zijn de sterke kanten en waarin zijn we zwakker? Door in een bijeenkomst met betrokken geledingen samen deze vragen te beantwoorden hebben we (in)zicht gekregen in en op de werking van deze structuur. Daarbij stond de volgende vraagstelling centraal:

Wordt binnen de huidige structuur van bedrijfsbureaus en aanverwante teams voldoende uitvoering gegeven aan de missie om de verbinding in de praktijk te versterken? In hoeverre komt het integraal, multidisciplinair samenwerken en de zuivere rolverdeling goed uit de verf?

Op basis van de ingevulde SWOT-matrix is de vraagstelling aangescherpt:

Hoe kunnen we zorgen dat de verbinding wordt versterkt tussen de vakdisciplines, zonder dat we het voordeel van het multidisciplinaire verliezen?

Denk hierbij aan verandering van de inrichting of het nemen van andere maatregelen.

Met daarbij oog voor belangrijke voorwaarden en het behouden van de pluspunten zoals

- Korte lijnen tussen bedrijfsbureau en domein
- Aantrekkelijk voor sollicitanten
- Bewaken van het overall beeld.

### *1.2 Het in beeld brengen van strategische opties draagt bij aan het maken van de juiste keuze*

Voor het aandragen van oplossingen voor de 4 strategische vragen die horen bij een SWOT-analyse zijn per kwadrant van de SWOT-matrix de 3 belangrijkste items bepaald. Vervolgens zijn oplossingen bedacht voor de kwesties die uit de combinaties voortkomen. De uitwerking hiervan is vermeld in hoofdstuk 2 van het document "Vraagstelling, strategische opties SWOT en verbeterscenario's".

### *1.3 Voor een optimale bedrijfsvoering is het nodig om de geconstateerde weeffouten in de structuur te herstellen*

De huidige structuur kent te veel zwaktes en bedreigingen en heeft daarmee een negatieve invloed op de bedrijfsvoering. Een verkenning van verbeterscenario's is dan ook zeker op zijn plaats. Op basis van de SWOT-analyse, de eerste verkenning verbeterscenario's tijdens de evaluatiebijeenkomst en de beantwoording van de strategische vragen zijn verbeterscenario's bepaald voor de bedrijfsvoerings- en dienstverleningsfuncties. Dit vanuit lessen in de organisatiekunde en huidige en aanvullende inrichtingsprincipes. Per scenario zijn argumenten voor en kanttekeningen vermeld. Zie hoofdstuk 3 van eerder genoemd document inclusief de bijlagen. In de themasessie voor het college op 20 mei is dit nader toegelicht (zie bijlage 8).

### *2.1 Verbeterscenario 3 is op dit moment het voorkeursscenario*

In afwachting van de opbrengsten van de organisatie brede evaluatie en bezien vanuit alle genoemde argumenten en kanttekeningen is het advies om te kiezen voor verbeterscenario 3:

1. De functies Communicatieadviseur bestuur en Concernjurist over te hevelen van de concernstaf naar de Domeinstaf Bedrijfsvoering & Dienstverlening.
2. De twee bedrijfsbureaus op te heffen.
3. Binnen het Domein Bedrijfsvoering & Dienstverlening 3 i.p.v. 2 teams in te richten (naast de domeinstaf):
  - a) Financiën, Juridische zaken en Control (m.u.v. de concerncontroller)  
Met een span of control van 18 medewerkers.  
De clusters met een adviserende, uitvoerende en toezichhoudende rol in het proces van besluitvorming en risicomanagement zijn bij elkaar gezet in één team.
  - b) Communicatie, P&O, I&A  
Met een span of control van 22 medewerkers.  
De clusters met een adviserende, beherende en uitvoerende rol in het proces van ondersteuning en bedrijfsvoering van de organisatie, de domeinen en alle medewerkers zijn bij elkaar gezet in één team.
  - c) Dienstverlening en Facilitaire Zaken  
Met een span of control van 21 medewerkers.  
De clusters met een ondersteunende en uitvoerende rol in het proces van interne en externe dienstverlening en facilitaire zaken zijn bij elkaar gezet in één team.

Deze variant lost genoemde knelpunten voor een groot deel op en sluit nog steeds aan bij de procesgerichte benadering, waartoe is besloten vanuit de organisatiefilosofie en waarvan wordt verwacht dat deze de organisatie als geheel verder gaat brengen. Daarnaast heeft dit scenario minder impact op de structuur van de andere twee domeinen.

Dit scenario is een uitwerking van de strategische optie Verbeteren (Kans + Zwakte). Hier is de te volgen strategie schoon schip te maken. Zwaktes (onvoldoende verbinding tussen disciplines, versnippering van clusters, inefficiënte van processen) moeten worden omgebogen om de kansen (multidisciplinaire samenwerking, nabijheid= snelheid, aantrekkelijk werkgeverschap), die zich

voordoen te kunnen verzilveren.

Bij dit scenario worden alleen organisatieonderdelen uit de Concernstaf en Domein Bedrijfsvoering en dienstverlening geraakt. Gezien de organisatie brede evaluatie die nog moet komen is het niet raadzaam om al functies uit andere domeinen erbij te betrekken.

Vanuit dit scenario kan zo nodig op een later moment doorgepakt worden naar verbeterscenario 4 of 4a. De samenstelling van de teams blijft hetzelfde maar er komt dan een uitbreiding bij.

Voordelen van deze variant zijn:

- Een organisatiestructuur met (meer) ordening op basis van de vakdiscipline geeft duidelijkheid voor de betrokken medewerkers, maar ook voor de rest van de organisatie, het bestuur en de inwoners.
- Minder versnippering over diverse teams heen van de vakdisciplines, dus minder leidinggevendend voor een vakdiscipline en beter grip op de inhoud en prioriteitstelling.
- De ordening van de teams is uitlegbaar, de medewerkers zijn binnen soortgelijke processen werkzaam.
- Stimulering van de integraliteit over vakdisciplines heen, door zoveel mogelijk vakdisciplines onder te brengen in één team (rekening houdend met de span of control).
- De span of control voor de gemeentesecretaris wordt kleiner, waardoor meer tijd beschikbaar komt voor de andere taken (zoals benoemd in het Organisatiebesluit).
- Bevordering van de integraliteit op stafniveau, doordat alle SCOPAFIJTH functies binnen één staf organisatieonderdeel zijn ondergebracht.
- De procesgerichte benadering komt op strategisch / staf niveau goed uit de verf.
- Binnen de verschillende organisatieonderdelen is sprake van een realistische span of control.

### *3.1 Voor het doorvoeren van de organisatiestructuurwijziging is het opvragen van advies bij de ondernemingsraad nodig*

Op grond van WOR artikel 25 lid 1e heeft de ondernemingsraad adviesrecht bij een belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming, dan wel in de verdeling van bevoegdheden binnen de onderneming. De voorgestelde organisatiestructuurwijziging is een belangrijke wijziging, omdat deze meerdere organisatieonderdelen betreft.

In de WOR is geen termijn vastgelegd, waarbinnen de ondernemingsraad het advies moet uitbrengen. In praktijk wordt uitgegaan van een 'redelijke' termijn van zes weken. Nadat de ondernemingsraad een advies heeft afgegeven, kan het college een definitief besluit nemen.

### *4.1 Implementatie van een organisatiestructuurwijziging vraagt om zorgvuldigheid in communicatie en planning van acties*

Het implementeren van de structuurwijziging bestaat uit verschillende stappen (onder voorbehoud van het collegebesluit en het advies van de ondernemingsraad):

- 1) Informerende van betrokkenen (waarom, hoe, wat, wanneer) en beantwoorden van vragen  
Met als doel geven van procesinformatie, verduidelijking van het besluit, draagvlak verwerven, inzicht in en omgaan met onzekerheid en weerstand
- 2) Invullen positie teamleiders Domein Bedrijfsvoering & dienstverlening  
Met als doel de juiste persoon op de juiste plek
- 3) Tussentijds informeren over voortgang  
Met als doel inzicht geven in de stand van zaken en betrokkenheid behouden
- 4) Administratieve acties a.d.h.v. was-woordt tabel  
Met als doel een juiste registratie en autorisatie
- 5) Momenten voor afscheid en nieuwe start ("rouwen en bouwen")
- 6) Met als doel een goede afsluiting van de eerdere structuur en een goede start van de nieuwe structuur

De verwachting is dat het besluitvormingsproces duurt tot medio juli 2025 en de implementatie tot oktober 2025.

## **Kanttekeningen**

### *1.1 De organisatiestructuur van de bedrijfsvoeringsfuncties bestaat pas ruim een jaar*

De medewerkers hebben nog niet lang geleden een organisatieveranderingstraject meegemaakt. De kans bestaat dat sommigen "verandermoe" zijn. Het benadrukken van de noodzaak van het herstellen van de weeffouten en het verwerven van draagvlak voor deze verandering is van groot belang. Daarnaast, we leven in een tijdperk van veranderingen. Van medewerkers mag wendbaarheid worden verwacht.

## 2.1 Elke structuurvariant kent nadelen

Ook aan de voorkeursvariant Verbeterscenario 3 kleven nadelen:

- Een structuurverandering kost tijd en capaciteit (medezeggenschap, besluitvorming, implementatieproces).
- Er is een extra teamleider nodig (dus extra kosten) en voor de huidige teamleiders binnen het domein moet worden bekeken welk team het best bij wie past (affiniteit en kwaliteiten).
- Een structuurverandering geeft onrust voor betrokken medewerkers en kost tijd voor gewenning, opnieuw de eigen positie vinden en teambuilding.
- De span of control voor de domeinmanager Bedrijfsvoering en Dienstverlening wordt groter (immers 2 extra stafleden, 1 extra teamleider).
- Niet alle bedrijfsvoeringsfuncties vallen binnen het Domein bedrijfsvoering en dienstverlening (namelijk bestuurs- en domeinondersteuning en contractmanagement elders gepositioneerd).
- De functionele aansturing van de vakdiscipline vindt gedeeltelijk vanuit een ander organisatieonderdeel plaats (namelijk de Domeinstaf).

De voordelen zijn echter groter dan de nadelen. En door te weten wat de nadelen zijn valt hier op in te spelen.

## 2.2 Structuur staat niet los van cultuur

Inrichtingsprincipes geven richting aan de gewenste structuur en werkwijze bij de realisatie van doelen. Structuren maken mogelijk. Houding en gedrag (werkwijze) worden door structuren beïnvloed. Belangrijk is dat met het veranderen van de structuur de voorwaarden gecreëerd en verbeterd worden om de gewenste verandering van houding en gedrag te ondersteunen.

## Afstemming met andere afdelingen/clusters:

### Ondernemingsraad:

Er zal advies aan de ondernemingsraad worden gevraagd op basis van WOR artikel 25 lid 1e.

---

### Personeel en organisatie consequenties:

Het betreft een organisatiestructuurwijziging met gevolgen voor de teamsamenstelling en de aansturing. De consequenties voor personeel en organisatie zijn vermeld bij de argumenten en kanttekeningen.

---

### I&A

De autorisatiestructuur van de systemen moet bij de implementatie op de nieuwe teamsamenstelling worden aangepast.

---

### Communicatie

Communicatie is een belangrijk onderdeel bij een organisatieverandering. Via bijeenkomsten, intranet en mail zullen betrokkenen continu worden geïnformeerd en vragen zullen beantwoord worden. Een communicatieadviseur maakt om die reden deel uit van de werkgroep die de verandering begeleidt.

---

### Bestuurlijk-juridische aspecten

Nee

---

### Financiën

De wijziging in de organisatiestructuur heeft als gevolg dat er een extra teamleider wordt aangesteld binnen het Domein Bedrijfsvoering & Dienstverlening. De werkgeverslasten bedragen hiervoor € 129.571 (begroot op maximum van salarisschaal 12). Dit is budget neutraal door verschuivingen binnen de formatie. De staat B wordt hierop aangepast.

---

### Bijlagen

1. 2025.06609 Organogram
2. 2025.06610 Informatie over een SWOT-analyse
3. 2025.06611 Vraagstelling, strategische opties SWOT en verbeterscenario's
4. 2025.06612 Huidige positionering bedrijfsvoerings- en dienstverleningsfuncties
5. 2025.06613 Verbeterscenario 3 positionering bedrijfsvoerings- en dienstverleningsfuncties
6. 2025.06616 Verbeterscenario 4a positionering bedrijfsvoerings- en dienstverleningsfuncties
7. 2025.06617 Verbeterscenario 4 positionering bedrijfsvoerings- en dienstverleningsfuncties
8. 2025.07475 Presentatie themasessie voor het college 20 mei 2025