

Centrale vraagstelling, strategische opties en verkenning verbeterscenario's op basis van de opbrengsten van de sessie evaluatie bedrijfsbureaus van 21-02-2025

Op 21 februari 2025 heeft een sessie plaatsgevonden voor de evaluatie van de bedrijfsbureaus. Als voorbereiding hierop waren aan de deelnemers documenten toegezonden (zie bijlagen 1 t/m 3). De opbrengsten van de sessie zijn vermeld in bijlage 4 (Ingevulde SWOT-matrix) en bijlage 5 (Verkenning verbeterscenario's).

Op basis hiervan is een centrale vraagstelling bepaald, zijn strategische vragen en oplossingen geformuleerd en worden 4 verbeterscenario's gepresenteerd.

1. Centrale vraagstelling

Op basis van de ingevulde SWOT-matrix is tijdens de sessie de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

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

2. Strategische vragen

Voor het aandragen van oplossingen voor de 4 strategische vragen die horen bij een SWOT-analyse zijn per kwadrant van de matrix de 3 belangrijkste items bepaald. Vervolgens zijn oplossingen bedacht voor de kwesties die uit de combinaties voortkomen.

a) Groeien (Kans + Sterkte)

Vraag 'Hoe maken we gebruik van sterkte x om in te spelen op kans y?'

Wanneer er sprake is van zowel een kans als een sterkte, dan hoort daar het offensief als strategische keuze bij. De sterktes van de organisatie worden in dit geval maximaal ingezet om de kansen te benutten. Als je het goed aanpakt, is de kans groot dat je de kans die zich in de omgeving voordoet kunt verzilveren.

Sterktes:

- Korte lijnen tussen bedrijfsbureau en domein
- Integraliteit, bredere context
- Kwaliteit op inhoud (weten wat in het domein speelt)

Kansen:

- multidisciplinaire samenwerking
- nabijheid = snelheid
- aantrekkelijk werkgeverschap

Oplossingen:

- Meer investeren in de bedrijfsbureaus: vaker overleg om lopende en toekomstige acties te delen met elkaar, vaker samen optrekken in zaken
- Deskundigheidsbevordering binnen het bedrijfsbureau door bijvoorbeeld kennisdeling, volgen van workshops en intervisie
- Stimuleren eigenaarschap bij de verschillende adviseurs
- Sturen op deelname aan formele en informele bijeenkomsten van het domein
- Oprichten van een extra bedrijfsbureau voor domein Bedrijfsvoering en dienstverlening

b) Verdedigen (Bedreiging + Sterkte):

Vraag 'Hoe maken we gebruik van sterkte x om bedreiging y af te weren?'

De bijbehorende strategie is hier het defensief. De sterktes worden benadrukt en de bedreigingen nauwlettend in de gaten gehouden.

Sterktes:

- Korte lijnen tussen bedrijfsbureau en domein
- Integraliteit, bredere context
- Kwaliteit op inhoud

Bedreigingen:

- Ontwijkgedrag / winkelgedrag
- Door versnippering kun je niet eenduidig communiceren
- Ongelijke formatie in de domeinen

Oplossingen:

- Lopende zaken bespreken in de bedrijfsbureaus en in de vakdisciplines
- Bepalen van één aanspreekpunt, die de vraag/opdracht binnen het vakgebied bespreekt en daarna terugkoppeling geeft (relatiebeheerder)
- Formatie gelijk trekken voor de verschillende bedrijfsbureaus (onderzoek wat is waar nodig)
- Regel een basispakket in per vakdiscipline en richt een marktplaats in voor de extra opdrachten, zodat collega's kunnen bijspringen
- Met Artificial Intelligence (AI) kijken hoe je standaard / operationeel werk kunt overnemen.

c) Verbeteren (Kans + Zwakte):

Vraag 'Hoe versterken we zwakte x om in te spelen op kans y?'

Hier is de te volgen strategie schoon schip te maken. Zwaktes moeten worden omgebogen en verbeterd om de kans die zich voordoet te kunnen verzilveren.

Zwaktes:

- Onvoldoende verbinding tussen de disciplines van het bedrijfsbureau
- Clusters (vakteams) zijn versnipperd, niet één leidinggevende
- Inefficiëntie in processen o.a. doordat onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is

Kansen:

- multidisciplinaire samenwerking
- nabijheid = snelheid
- aantrekkelijk werkgeverschap

Oplossingen:

- Sturen door de domeinmanager op verbinding en samenwerking tussen de disciplines; bijv. door periodiek overleg en gezamenlijke aanpak casussen
- De strategische adviseur meer in positie brengen, meer bevoegdheden in functionele sturing
- Wekelijks overleg binnen de vakteams opzetten om de aanpak voor lopende zaken te bespreken, waarbij één van de leidinggevers als voorzitter wordt gekozen
- Op intranet per vakdiscipline een pagina aanmaken die beschrijft welke functionarissen er deel van uitmaken (welke persoon uit welk team met welke rol); bij wie moet je waarvoor zijn
- Zorg voor activiteiten die teambuilding versterken (informele verbinding) zowel binnen het bedrijfsbureau als het vakteam.

d) Overleven (Bedreiging + Zwakte):

Vraag 'Hoe versterken we zwakte x om bedreiging y af te weren?'

Hier is overleven is het scenario. Er is mogelijk een situatie van crisis waarin een ommekeer bewerkstelligd moet worden om eruit te komen. Als het mogelijk is probeer de activiteit af te stoten. Is dit niet mogelijk omdat de zwakte onderdeel uitmaakt van de kernactiviteiten van de organisatie dan is sprake van een crisissituatie die ook als zodanig moet worden aangepakt. Lukt het niet om de zwakte op te lossen dan is de continuïteit van de organisatie in het geding.

Zwaktes:

- Onvoldoende verbinding tussen de disciplines van het bedrijfsbureau
- Cluster (vakteams) zijn versnipperd, niet één leidinggevende
- Inefficiëntie in processen o.a. doordat onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is

Bedreigingen:

- Ontwijkgedrag / winkelgedrag
- Door versnippering kun je niet eenduidig communiceren
- Ongelijke formatie in de domeinen

Oplossingen:

- Verandering doorvoeren in de organisatiestructuur: opheffen bedrijfsbureaus, creëren van vakteams aangestuurd door één leidinggevende
- Vragen en verzoeken via de leidinggevende laten lopen, die vervolgens iemand aanwijst voor beantwoording / oppakken van het verzoek
- Aanstellen coördinator integrale bedrijfsvoering, die zorgt voor verbinding tussen de adviseurs van de huidige bedrijfsbureaus en andere organisatie-eenheden binnen het Domein Bedrijfsvoering & Dienstverlening
- Optimaliseren bedrijfsvoering processen: wie doet wat wanneer en waarom en welke capaciteit is hiervoor nodig
- Afspraken maken m.b.t. inzet capaciteit binnen kantoortijden en bereikbaarheid buiten kantoortijden m.b.t. formatieve uitdagingen

3. Strategische opties/verbeterscenario's

Op basis van de SWOT-analyse, de eerste verkenning verbeterscenario's tijdens de sessie van 21 februari en de beantwoording van de strategische vragen worden verbeterscenario's voorgelegd voor de bedrijfsvoerings- en dienstverleningsfuncties.

Reikwijdte en huidige staf- en teamindeling

In de scenarioverkenning zijn alle ondersteunende processen bekeken. Dit zijn de processen volgens het acroniem SCOPAFIJTH: Security, Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratieve organisatie (incl. control), Financiën (incl. Inkoop en Contractmanagement), Informatievoorziening, Juridische zaken, Technologie en Huisvesting (incl. Facilitaire zaken). Ook zijn de onderdelen bestuurs- en domeinondersteuning in de verkenning meegenomen.

In de bijlage is een overzicht toegevoegd met alle huidige functies in onze organisatie op het gebied van bedrijfsvoering en ondersteuning met per functie aangegeven het organisatieonderdeel, vakgebied, functienaam, formatie, bezetting en het aantal personen.

Ook zijn in dit overzicht de functies opgenomen op het gebied van (externe) dienstverlening aangezien deze binnen hetzelfde domein vallen.

Het Domein Bedrijfsvoering en dienstverlening bestaat uit de volgende organisatie-eenheden:

- a) Domeinstaf
Met een span of control van 6 medewerkers
- b) Team 1^e lijns dienstverlening
Met een span of control van 28 medewerkers
- c) Team 2^e lijns bedrijfsvoering
Met een span of control van 23 medewerkers.

Verbeterscenario's

Er zijn 4 verbeterscenario's bepaald, die variëren in impact op de organisatiestructuur. Voor scenario 3, maar vooral voor scenario 4, geldt dat de verbetermaatregelen verder gaan dan alleen wijzigingen rondom de bedrijfsbureaus. Dit loopt dus wat vooruit op de organisatie brede evaluatie van de organisatiestructuur die in het 3^e kwartaal van 2025 is gepland. Deze meer ingrijpende verbeterscenario's rondom de processen van bedrijfsvoering worden nu al wel gepresenteerd, omdat de verwachting is dat deze op de langere termijn meer voordelen opleveren.

Dit zijn de verbeterscenario's in volgorde van impact op de organisatie:

- 1) Geen wijziging in de vitale organisatiestructuur 2.0:
Procesverbetering binnen het huidige organisatie-model.
- 2) Kleine wijzigingen in de vitale organisatiestructuur 2.0:
Optimalisatie organisatie-model, formatie en functies
- 3) Wijzigingen in de vitale organisatiestructuur 2.0:
Opheffen bedrijfsbureaus, overhevelen 2 functies Concernstaf naar domeinstaf B&D
- 4) Grote wijzigingen in de vitale organisatiestructuur 2.0:
Opheffen bedrijfsbureaus en domeinstaf B&D, overhevelen bestuurs- en domeinondersteuning en contractmanagement naar domein B&D.
Er wordt ook een minder ingrijpende variant gepresenteerd, scenario 4a.

De verbeterscenario's zijn in onderstaande paragrafen uitgewerkt met een opsomming van argumenten en kanttekeningen. Voorafgaand aan de uitwerking van verbeterscenario 3 en 4 is een

inleiding geschreven over verandering van de organisatiestructuur, waarbij de inrichtingsprincipes zijn uitgelicht. In de laatste paragraaf is aangegeven naar welk scenario de voorkeur uitgaat.

3.1 Verbeterscenario 1

Geen wijziging in de vitale organisatiestructuur 2.0:

Procesverbetering binnen het huidige organisatiemodel

De volgende verbeteracties worden voorgesteld om te komen tot procesverbetering:

- a) Meer investeren in de bedrijfsbureaus: vaker overleg om lopende en toekomstige acties te delen met elkaar, vaker samen optrekken in zaken
- b) Deskundigheidsbevordering binnen het bedrijfsbureau door bijvoorbeeld kennisdeling, volgen van workshops en intervisie
- c) Stimuleren eigenaarschap bij de verschillende adviseurs
- d) Sturen op deelname door de adviseurs bedrijfsbureaus aan formele en informele bijeenkomsten van het domein
- e) Wekelijks overleg binnen de clusters (=vakteams) opzetten om de aanpak voor lopende zaken te bespreken, waarbij één van de leidinggevendenden als voorzitter wordt gekozen
- f) Zorg voor activiteiten die teambuilding versterken (informele verbinding) zowel binnen het bedrijfsbureau als het vakteam.
- g) Op intranet per vakdiscipline een pagina aanmaken die beschrijft welke functionarissen er deel van uitmaken (welke persoon uit welk team met welke rol) en tekst over bij wie moet je waarvoor zijn.
- h) Project starten voor het optimaliseren van de bedrijfsvoering processen: wie doet wat wanneer en waarom.

Argumenten:

1. Het is een quick win: Kan eenvoudig en met weinig extra middelen worden doorgevoerd en zal snel rendement opleveren.
2. Doordat er geen grote veranderingen zijn, zal er geen onrust ontstaan.
3. De domeinmanagers krijgen vanuit de grotere betrokkenheid bij het bedrijfsbureau meer zicht op het functioneren van de adviseurs van het bedrijfsbureau.
4. Er zal een betere functionele sturing op de vakgebieden zijn.
5. Er zal meer formele en informele verbinding zijn binnen het bedrijfsbureau en binnen de verschillende vakgebieden.
6. Het leidt tot meer inzicht voor de organisatie bij wie men waarvoor moet zijn.
7. Op termijn geoptimaliseerde processen.

Kanttekeningen:

1. Voor de adviseurs van de bedrijfsbureaus, maar ook voor de medewerkers van de vakdisciplines heeft dit als gevolg meer tijd besteden aan overleg en bijeenkomsten.
2. De sturing blijft over meerdere personen verdeeld, niet handig voor prioriteitstelling en bevorderen resultaatgerichtheid.
3. Er verandert weinig, dus risico dat de ervaren knelpunten blijven bestaan.
4. De formatieproblemen worden niet aangepakt.
5. Extra capaciteit nodig voor het project optimaliseren processen.

3.2 Verbeterscenario 2

Kleine wijzigingen in de vitale organisatiestructuur 2.0:

Optimalisatie organisatiemodel, formatie en functies

De volgende verbeteracties worden voorgesteld om te komen tot optimalisatie van het organisatiemodel:

- a) Oprichten van een extra bedrijfsbureau voor domein Bedrijfsvoering en dienstverlening
- b) Op basis van benchmarkonderzoek en onderzoek capaciteitsinzet waar nodig kleine wijzigingen in formatie bedrijfsbureaus doorvoeren
- c) Start een verkenning naar oprichting van een marktplaats voor inzet op opdrachten die bovenop het basispakket van de vakdiscipline komen
- d) Start een verkenning naar hoe met Artificial Intelligence (AI) standaard / operationeel werk overgenomen kan worden
- e) Afspraken maken m.b.t. inzet capaciteit binnen kantoortijden en bereikbaarheid buiten kantoortijden m.b.t. formatieve uitdagingen
- f) Breng de strategische bedrijfsvoering adviseurs meer in positie, geef hen meer bevoegdheden in functionele sturing

- g) Benoem een regisseur integrale bedrijfsvoering, die zorgt voor verbinding tussen de adviseurs van de huidige bedrijfsbureaus en andere organisatie-eenheden binnen het Domein Bedrijfsvoering & Dienstverlening.

Argumenten:

1. Het domein Bedrijfsvoering en dienstverlening wordt beter bediend op het gebied van advies P&O, Financiën, Communicatie en Juridische Zaken.
2. Door onderzoek en verkenningen naar formatieve uitdagingen is op termijn eventueel een andere werkverdeling en verlichting van het takenpakket mogelijk, met als gevolg minder werkdruk.
3. Dit leidt tot een betere functionele sturing.
4. Integrale bedrijfsvoering wordt bevorderd en dus de primaire domeinen beter bediend.

Kanttekeningen:

1. De onderzoeken en verkenningen kosten tijd, zorgen mogelijk voor onrust en de uitkomsten zijn ongewis.
2. Met het toekennen van extra formatie en functies (zoals regisseur integrale bedrijfsvoering) gaat extra geld gepaard.
3. Of de extra bevoegdheden van de strategische adviseurs in functionele sturing volledig tot hun recht komen hangt af van betrokken personen.

3.3 Inleiding verandering organisatiestructuur (voor verbeterscenario's 3 en 4)

Een organisatiestructuur moet logisch, samenhangend, herkenbaar zijn voor de inwoner, medewerker en bestuur en passen binnen de huidige samenleving/ontwikkelingen. Daarnaast moet de structuur aansluiten op de vastgestelde inrichtingsprincipes. 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.

Lessen uit de organisatiekunde

- Hoe meer de arbeid is verdeeld, hoe meer coördinatiebehoefte. Probeer het zo in te richten dat er de minste problemen ontstaan qua afstemming en coördinatie.
- Hoe meer interne sturing, hoe meer verantwoordelijkheden laag, hoe minder de manager zaken in de hand heeft (en past dat bij de manager?).
- Binnen een organisatiestructuur moet je op een bepaald niveau binnen het organogram hetzelfde inrichtingsprincipe hanteren: dus niet zowel product- als procesgericht. Bij matrixorganisaties maak je een mengvorm van inrichtingsprincipes.
- Verschillende typen van werkzaamheden binnen één organisatie-eenheid vraagt om een kleinere span of control dan een eenheid met veel dezelfde werkzaamheden.

Huidige inrichtingsprincipes

Op 12 september 2023 zijn voor onze organisatie de volgende inrichtingsprincipes vastgesteld:

1. Dienstverleningsvisie: Van buiten naar binnen denken en doen
 - de klant centraal (inwoner / ondernemer / collega)
 - 5 serviceformules; snel service, maatwerk, toezicht/handhaving, participatie, beheer.
2. Indeling naar 3 domeinen: Bedrijfsvoering - Dienstverlening / Fysiek / Sociaal
 - bedrijfsbureaus onderdeel van Fysiek Domein & Sociaal Domein
 - aansturing bedrijfsbureaus door Domein Managers.
3. Vitale gelaagdheid en rolduidelijkheid
 - Strategisch: College – Directie, perspectief & focus
 - Tactisch: Domein Manager, ambtelijk opdrachtnemer & basis op orde
 - Operationeel: uitvoerende teams, operational excellence
 - Helderheid opdrachtgever / opdrachtnemer in gelaagdheid.
4. Vitaal leiderschap: zelfredzaamheid met een vangnet
 - Versterken autonomie, eigenaarschap en zelforganisatie
 - Aandacht voor mens en resultaat door realistische span of control
 - Samenwerking binnen en tussen teams / domeinen organiseren en borgen.

Ad 2.

Met wijziging van de organisatiestructuur door de bedrijfsbureaus op te heffen geldt inrichtingsprincipe 2 nog maar gedeeltelijk (de 3 domeinen blijven bestaan).

Ad 4.

Bij inrichtingsprincipe 4 wordt gesproken over een realistische span of control. Wat dit concreet inhoudt is nergens vastgelegd in documenten over de huidige organisatiestructuur van Loon op Zand. De ideale span of control (het aantal medewerkers dat een leidinggevende effectief kan aansturen) is afhankelijk van diverse factoren. In Nederland is de gemiddelde span of control de afgelopen 15 jaar gestegen van 14 naar 20 medewerkers, wat duidt op een trend richting grotere teams en minder managementlagen. In het algemeen geldt een bandbreedte van 15-40 medewerkers voor een juiste span of control.

Factoren die de span of control beïnvloeden:

- 1) *Complexiteit van het werk*: Hoe complexer en specialistischer de taken, hoe meer aandacht en tijd een leidinggevende per medewerker moet besteden, wat doorgaans resulteert in een kleinere span of control.
- 2) *Autonomie en ervaring van medewerkers*: Zelfstandig werkende en ervaren professionals hebben minder directe sturing nodig, waardoor een grotere span of control mogelijk is.
- 3) *Ondersteunende systemen en processen*: Effectieve communicatiesystemen en gestroomlijnde processen kunnen het toezicht vergemakkelijken, wat een grotere span of control ondersteunt.
- 4) *Managementvaardigheden*: De competenties van de leidinggevende spelen een cruciale rol; een ervaren manager kan doorgaans een grotere groep effectief aansturen.
- 5) *Organisatiecultuur*: In organisaties met een cultuur die zelfsturing en autonomie bevordert, is vaak een grotere span of control haalbaar.

Er is dus geen universele norm voor de ideale span of control; deze moet worden afgestemd op de specifieke context van de organisatie, de aard van het werk en de kenmerken van zowel de medewerkers als de leidinggevers. Een zorgvuldige afweging van bovengenoemde factoren is essentieel om een effectieve en efficiënte organisatiestructuur te waarborgen.

Aanvullende inrichtingsprincipes

Vanuit de SWOT-analyse en strategische opties komen extra inrichtingsprincipes naar voren:

- a) Aansturing van de medewerkers van de vakteams bedrijfsvoering zo veel mogelijk bij één leidinggevende beleggen.
- b) Rekening houdend met de span of control (opnieuw bepalen) zo veel mogelijk verschillende disciplines in één team, waarbij de teamindeling uitlegbaar is.
- c) Binnen de teams sturen op realisatie teamplan (verdeling werkvoorraad, prioriteitstelling, capaciteitsinzet) en aandacht voor teambuilding en personele zorg (zie beschrijving rol Teamleiders in artikel 16 van het Organisatiebesluit).
- d) Naast periodiek teamoverleg ook clusteroverleg instellen voor bespreking planning en inhoudelijke zaken op het vakgebied van het cluster.
- e) Korte lijnen met het domein behouden door accounts/relatiebeheerders te benoemen; aanspreekpunt voor het MT als geheel en voor elk domein, op adviseur en operationeel medewerker niveau vanuit elke vakdiscipline.
- f) Procesgerichte benadering handhaven: periodiek overleg instellen tussen de verschillende SCOPAFIJTH functies op functieniveau (stafleden, adviseurs, medewerkers uitvoering en administratie) om de integraliteit en multidisciplinaire samenwerking te bewaken.
- g) Niet-regulier werk projectmatig oppakken: relevante stakeholders betrekken.

3.4 Verbeterscenario 3

Wijzigingen in de vitale organisatiestructuur 2.0:

Opheffen bedrijfsbureaus, overhevelen 2 functies Concernstaf naar domeinstaf B&D

Voor dit scenario gelden de bestaande en aanvullende inrichtingsprincipes.

De voorgestelde wijzigingen betreffen de SCOPAFIJTH functies (m.u.v. contractmanagement).

Voorgestelde staf- en teamindeling

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 toezichthoudende 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.

Zie het bijgevoegde document "Verbeterscenario 3 positionering bedrijfsvoerings- en dienstverleningsfuncties" waarin per functie is aangegeven het organisatieonderdeel, vakgebied, functienaam, bezetting en het aantal personen en waarbij elke discipline een eigen kleur heeft gekregen.

Argumenten:

1. 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.
2. Minder versnippering over diverse teams heen van de vakdisciplines, dus minder leidinggevendend voor een vakdiscipline en beter grip op de inhoud en prioriteitstelling.
3. De ordening van de teams is uitlegbaar, de medewerkers zijn binnen soortgelijke processen werkzaam.
4. Stimulering van de integraliteit over vakdisciplines heen, door zoveel mogelijk vakdisciplines onder te brengen in één team (rekening houdend met de span of control).
5. De span of control voor de gemeentesecretaris wordt kleiner, waardoor meer tijd beschikbaar komt voor de andere taken (zoals benoemd in het Organisationsbesluit).
6. Bevordering van de integraliteit op stafniveau, doordat alle SCOPAFIJTH functies binnen één staf organisatieonderdeel zijn ondergebracht.
7. De procesgerichte benadering komt op strategisch / staf niveau goed uit de verf.
8. Binnen de verschillende organisatieonderdelen is sprake van een realistische span of control.

Kanttekeningen:

1. Een structuurverandering kost tijd en capaciteit (medezeggenschap, besluitvorming, implementatieproces).
2. 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).
3. Een structuurverandering geeft onrust voor betrokken medewerkers en kost tijd voor gewenning, opnieuw de eigen positie vinden en teambuilding.
4. De span of control voor de domeinmanager Bedrijfsvoering en Dienstverlening wordt groter (immers 2 extra stafleden, 1 extra teamleider).
5. Niet alle bedrijfsvoeringsfuncties vallen binnen het Domein bedrijfsvoering en dienstverlening (namelijk bestuurs- en domeinondersteuning en contractmanagement elders gepositioneerd).
6. De functionele aansturing van de vakdiscipline vindt gedeeltelijk vanuit een ander organisatieonderdeel plaats.

3.5 Verbeterscenario 4a

Middelgrote wijzigingen in de vitale organisatiestructuur 2.0:

Opheffen bedrijfsbureaus,, overhevelen 3 functies Concernstaf en alle functies Contractmanager en Domeinassistent (bij elkaar) naar domein B&D

Voor dit scenario gelden dezelfde (bestaande en aanvullende) inrichtingsprincipes. Bij scenario 4a worden echter meer wijzigingen doorgevoerd, die ook een effect hebben op de samenstelling van de andere domeinen. De voorgestelde wijzigingen betreffen de SCOPAFIJTH functies (incl. contractmanagement), bestuurs- en domeinondersteuning en dienstverlening.

Voorgestelde staf- en teamindeling:

1. Drie functies uit de concernstaf (Communicatieadviseur bestuur, Concernjurist, Bestuurssecretaresse) over te hevelen naar teams binnen het Domein Bedrijfsvoering & Dienstverlening
2. De twee bedrijfsbureaus op te heffen
3. Binnen het Domein Bedrijfsvoering & Dienstverlening 3 i.p.v. 2 teams in te richten:
 - a) Bestuursondersteuning, Financiën, Contractmanagement, Juridische zaken en Control
Met een span of control van 23 medewerkers.
De clusters met een ondersteunende, adviserende, uitvoerende en toezichhoudende rol in het proces van bestuursondersteuning, besluitvorming en contract- en risicomanagement zijn bij elkaar gezet in één team.
 - b) Domeinondersteuning, Communicatie, P&O, I&A
Met een span of control van 25 medewerkers.
De clusters met een ondersteunende, 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.

Zie het bijgevoegde document "Verbeterscenario 4a positionering bedrijfsvoerings- en dienstverleningsfuncties" waarin per functie is aangegeven het organisatieonderdeel, vakgebied, functienaam, formatie, bezetting en het aantal personen en waarbij elke discipline een eigen kleur heeft gekregen.

Argumenten:

Argumenten 1 t/m 7 van verbeterscenario 3.

Overige argumenten:

8. Alle bedrijfsvoeringsfuncties vallen binnen het Domein bedrijfsvoering en dienstverlening, dus geen versnippering.

Kantttekeningen:

Kantttekeningen 1 t/m 3 van verbeterscenario 3.

Overige kanttekeningen:

4. De span of control voor de domeinmanager Bedrijfsvoering en Dienstverlening wordt groter (immers 2 extra stafleden, 1 extra teamleider, daarentegen geen aansturing Domeinassistent meer).
5. De functionele aansturing van de vakdiscipline vindt gedeeltelijk vanuit een ander organisatieonderdeel plaats.
6. De span of control voor de 3 teamleiders is aan de hoge kant.

3.6 Verbeterscenario 4***Grote wijzigingen in de vitale organisatiestructuur 2.0:******Opheffen bedrijfsbureaus en domeinstaf B&D, overhevelen onderdelen concernstaf en contractmanagement naar domein B&D***

Voor dit scenario gelden dezelfde (bestaande en aanvullende) inrichtingsprincipes.

Bij scenario 4 worden echter meer wijzigingen doorgevoerd, die ook een effect hebben op de samenstelling van de andere domeinen. De voorgestelde wijzigingen betreffen de SCOPAFIJTH functies (incl. contractmanagement), bestuurs- en domeinondersteuning en dienstverlening.

Voorgestelde staf- en teamindeling:

1. De functies uit de concernstaf (m.u.v. de concerncontroller en programmamanager) over te hevelen naar teams binnen het Domein Bedrijfsvoering & Dienstverlening
2. De twee bedrijfsbureaus en de domeinstaf B&D op te heffen
3. Binnen het Domein Bedrijfsvoering & Dienstverlening 3 i.p.v. 2 teams in te richten:
 - a) Bestuursondersteuning, Financiën, Contractmanagement, Juridische zaken en Control
Met een span of control van 26 medewerkers.

De clusters met een ondersteunende, (strategisch) adviserende, uitvoerende en toezichthoudende rol in het proces van bestuursondersteuning, besluitvorming en contract- en risicomanagement zijn bij elkaar gezet in één team.

b) Domeinondersteuning, Communicatie, P&O, I&A

Met een span of control van 28 medewerkers.

De clusters met een ondersteunende, (strategisch) 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 23 medewerkers.

De clusters met een adviserende, ondersteunende en uitvoerende rol in het proces van interne en externe dienstverlening en facilitaire zaken zijn bij elkaar gezet in één team.

Zie het bijgevoegde document "Verbeterscenario 4 positionering bedrijfsvoerings- en dienstverleningsfuncties" waarin per functie is aangegeven het organisatieonderdeel, vakgebied, functienaam, formatie, bezetting en het aantal personen en waarbij elke discipline een eigen kleur heeft gekregen.

Argumenten:

Argumenten 1 t/m 5 van verbeterscenario 3.

Overige argumenten:

6. Alle bedrijfsvoeringsfuncties vallen binnen het Domein bedrijfsvoering en dienstverlening, dus geen versnippering.
7. De functionele en hiërarchische aansturing van de vakdiscipline vindt binnen hetzelfde organisatieonderdeel plaats.

Kanttekeningen:

Kanttekeningen 1 t/m 3 van verbeterscenario 3.

Overige kanttekeningen:

4. De domeinmanager Bedrijfsvoering en Dienstverlening heeft minder direct contact met de werkvloer, doordat deze alleen teamleiders aanstuurt.
5. Er is geen organisatieonderdeel waar alle SCOPAFIJTH functies zijn ondergebracht, dus bewaking van integraliteit zal via extra overleg moeten plaatsvinden.
6. De structuur draagt niet bij aan een procesgerichte benadering.
7. De span of control voor de 3 teamleiders is aan de hoge kant.

3.7 Advies doorvoeren van verbeteringen a.d.h.v. verbeterscenario 3

In afwachting opbrengsten organisatie brede evaluatie keuze verbeterscenario 3

Bezien vanuit alle genoemde argumenten en kanttekeningen is het advies om te kiezen voor verbeterscenario 3 (wijzigingen doorvoeren in de organisatiestructuur). 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.

Een belangrijke kanttekening bij scenario 3 (maar ook bij 4 en 4a) is dat een structuurverandering tijd en capaciteit kost en voor onrust kan zorgen. Besluitvorming moet plaatsvinden, waarbij de medezeggenschap een grote rol heeft (immers reorganisatie). Daarna start het proces van implementatie met aandacht voor (over)plaatsing van leidinggevenden en medewerkers. En de

organisatieonderdelen in nieuwe samenstelling gaan een proces van teamontwikkeling in (forming – storming – norming – performing).

Het advies is om tijdens het traject van besluitvorming en implementatie in werkwijze al voor te sorteren op de nieuwe structuur, op een organische manier.

Slotopmerkingen

In de strategische HR- en organisatieontwikkeling agenda is voor het 3^e kwartaal van 2025 een organisatie brede evaluatie van de organisatiestructuur opgenomen. Vanwege de ervaren knelpunten rondom de bedrijfsbureaus is de evaluatie daarvan naar voren gehaald.

Op basis van de uitkomsten van die evaluatie kan worden gesteld dat niet gewacht kan worden met het doorvoeren van verbeteringen voor de bedrijfsbureaus, totdat de organisatie brede evaluatie heeft plaatsgevonden. De eerste resultaten van de verbeteringen kunnen worden meegenomen in de bredere evaluatie.

Mirjam Trommelen, 14 april 2025