Een wenkend perspectief op een toekomstbestendige bedrijfsvoering en dienstverlening voor de gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen en Son en Breugel.

Bedrijfsplan Dienst Dommelvallei 2.0



& Van de Laar
Versie: definitief
Eindhoven, 17 september 2024



Inhoud

1. Dienst Dommelvallei: 10 jaar onderweg
2. Missie, visie en kernwaarden Dienst Dommelvallei
3. Zó werkt DD, sámen met drie gemeenten
4. Tien inrichtingsprincipes onder sturing en structuur
5. ‘De piramide op de kop’: zo geven wij sturing en aandacht
6. De hoofdstructuur in beeld en geduid
7. Personele en financiële impact doorontwikkeling

1. Dienst Dommelvallei: 10 jaar onderweg

Dienst Dommelvallei: sinds 2014 voor drie gemeenten werkzaam

- De gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen en Son en Breugel bundelden op 1 januari 2014 hun ambtelijke krachten in Dienst Dommelvallei. In dit samenwerkingsverband brachten deze drie gemeenten op dat moment hun bedrijfsvoeringstaken P&O, Financiën en I&A onder. De gemeenten Nuenen en Son en Breugel voeren vanaf die datum ook hun taken op gebied van Klantcontactcentrum/Burgerzaken en Werk & Inkomen uit vanuit Dienst Dommelvallei (DD).
- DD werd vormgegeven als zelfstandige entiteit: een openbaar lichaam op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Personeel vanuit de drie deelnemende gemeenten op de betreffende taken trad in dienst van DD. En vanuit deze organisatie worden de diensten geleverd aan de drie autonome gemeenten. DD wordt aangestuurd door een algemeen directeur en kent daarboven een Dagelijks én een Algemeen Bestuur.
- Het doel met de vorming van DD was en is:
  a. verhogen van de kwaliteit van dienstverlening;
  b. efficiency: beheersen van de kosten;
  c. verminderen van de kwetsbaarheid;
  d. goed werkgeverschap.

10 jaar later doorontwikkeling gewenst: van, voor en door drie gemeenten

- DD is nu 10 jaar onderweg, door de jaren heen naar wisselende tevredenheid van de drie autonome gemeenten. Daarbij is er een behoefte om meer slagkracht (sneller, besluitvaardiger) te organiseren, met meer aansluiting tussen de wensen en verlangens van de drie gemeenten én DD. Een beter samenspel tussen de vier partijen is noodzakelijk, onder het credo dat DD er ‘van, voor en door’ de drie gemeenten is. Ieder vanuit haar eigen rol en verantwoordelijkheid.
- Eind 2023 is een ontwikkeltraject in gang gezet dat bestaat uit twee sporen:
  1. Herijking bestuurlijke en ambtelijke governance;
  2. Doorontwikkeling DD tot ‘DD 2.0’.
- Voor het eerste spoor is in 2024 gewerkt aan een slagvaardigere en meer verbindende bestuurlijke én ambtelijke sturing op DD. De uitwerking van dit eerste spoor behoort niet tot de reikwijdte van voorliggend bedrijfsplan.
- Voorliggend bedrijfsplan ‘Dienst Dommelvallei 2.0’ gaat in op de doorontwikkeling van deze organisatie, in haar missie, visie en kernwaarden, in de ‘dagelijkse’ dienstverlening naar de drie gemeenten toe én in haar sturing en organisatievorm.

2.

Missie, visie en kernwaarden Dienst Dommelvallei



Een heldere ‘goalsetting’ is essentieel voor een succesvolle organisatie: het bindt en boeit medewerkers.

Dat vraagt erom dat de missie (*waarom bestaan we?*), visie (*wie willen we zijn?*) en kernwaarden (*wat kenmerkt onze identiteit?*) van de organisatie voor iedereen helder zijn.

En dat deze doorleefd worden door management en medewerkers en het (voorbeeld)gedrag daarop is afgestemd.

2a. De missie van Dienst Dommelvallei

Bijdragen aan de weerbaarheid en wendbaarheid van de gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen en Son en Breugel, vanuit het nemen van verantwoordelijkheid voor de toekomstbestendige bedrijfsvoering en dienstverlening voor onze partnergemeenten.





2b. Visie op DD

De gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen en Son en Breugel zijn, voelen en gedragen zich als eigenaar, opdrachtgever en klant van DD. De vier organisaties werken samen op basis van een krachtig zakelijk partnerschap, gedreven door wederkerigheid en collectieve doelstellingen. ‘Van, voor en door’, als credo onder het samenspel tussen de vier partnerorganisaties.

De gemeenten werken samen om hun eigen en gezamenlijke maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities te realiseren. DD is de organisatie die verantwoordelijk is voor een toekomstbestendige uitvoering van de bedrijfsvoeringstaken: P&O, I&A en Financiën. Voor de gemeenten Nuenen en Son en Breugel verricht DD tevens taken op gebied van Klantcontactcentrum/Burgerzaken en Werk & Inkomen.
DD zet in op innovaties om de kwaliteit en doelmatigheid (efficiency) van haar dienstverlening hoog te houden én om te anticiperen op de (krappe) arbeidsmarkt. Medewerkers en management binnen DD werken in een goede balans tussen denken en doen (resultaatgericht), zijn wendbaar in hun handelen én realiseren zich voor wie zij werken en wat de lokale context en behoeften zijn van de drie gemeenten.

Kernwaarden duiden het karakter van DD en zijn leidend in het dagelijks handelen van management en medewerkers.

2c. Onze kernwaarden geduid









INNOVATIEF

- DD volgt proactief de trend en ontwikkelingen op de taken die zij uitvoert voor de partners en past toe daar waar het past in de context.
- DD zet innovaties in vanuit oogpunt van efficiency én omgaan met een krappe arbeidsmarkt.
- DD is proactief bij mogelijke problemen in een complexe omgeving en bedenkt alternatieve oplossingen.

RESULTAATGERICHT

- DD is gericht op resultaat bereiken voor de partners, op een doordachte wijze.
- DD is proactief waar nodig en voert reactief uit waar gewenst.
- DD werkt plan- en projectmatig aan de opgaven van haar partners.
- DD zorgt voor evenwicht tussen hoeveelheid werk, tijdsbesteding en kwaliteit, toetst activiteiten en stelt acties zo nodig bij.

FLEXIBEL

- DD past zich makkelijk aan op de ontwikkelingen in de buitenwereld en past de organisatie, werkwijzen en middelen waar nodig daarop (tijdelijk) aan.
- DD beweegt tijdig mee met de opgaven en ambities van haar partners en speelt daarop proactief in.
- DD stimuleert en geeft anderen de ruimte alternatieve wegen te bewandelen om de gestelde doelen te bereiken.

KLANTGERICHT

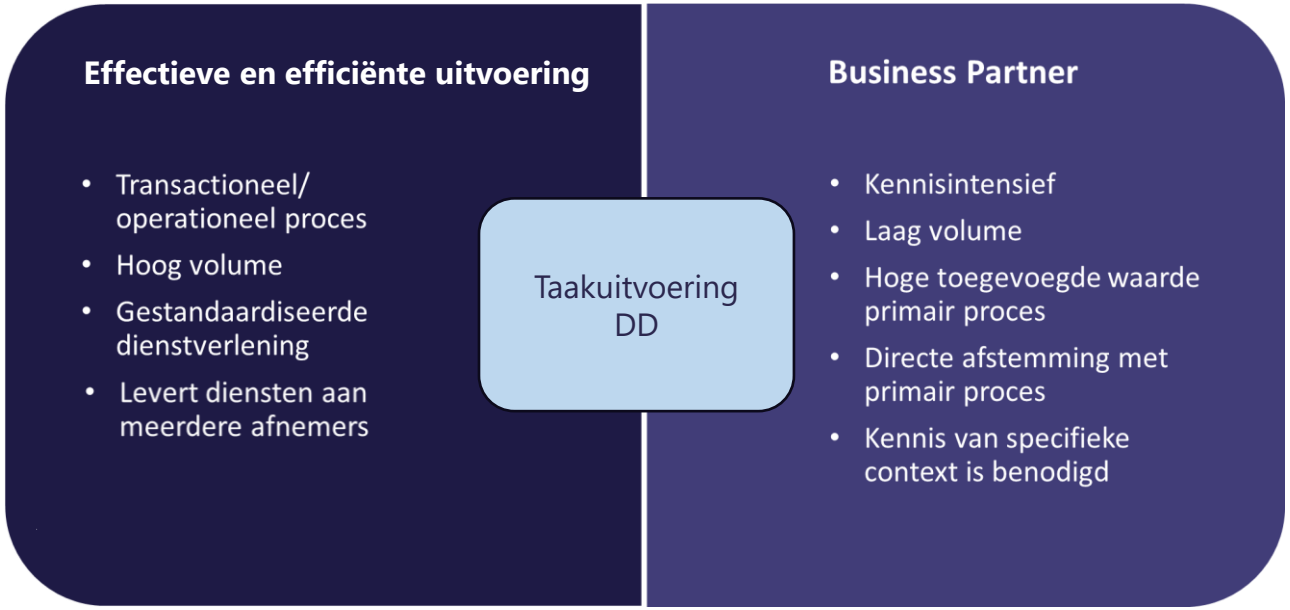
- DD is zich bewust van haar rol als businesspartner in het fundament onder de toekomstbestendigheid van de partnergemeenten.
- DD biedt maatwerk in dienstverlening op grond van professionele en bedrijfseconomische afwegingen.
- In houding en gedrag heeft DD veel gevoel voor de context waarin haar partners dagelijks functioneren.
- DD is zichtbaar voor haar partners.

3.

Zó werkt DD, sámen met drie gemeenten

DD werkt vanuit het credo ‘van, voor en door’ drie partnergemeenten. Ieder vanuit haar eigen rol en verantwoordelijkheid.

Deze manier van denken en werken krijgt in de dagelijkse praktijk vorm in de manier van werken tussen DD en de drie gemeenten. Deze manier is verankerd in ‘spelregels’ geduid als: ‘zó werkt DD, sámen met drie gemeenten’. Spelregels die gestoeld zijn op de kernwaarden van DD én op goed opdrachtgeverschap van drie gemeenten.



3a. Zó werkt DD, sámen met drie gemeenten

(1 van 4)

Onderscheid tussen effectieve en efficiënte uitvoering vs. businesspartner

- DD voert voor alle drie gemeenten bedrijfsvoeringstaken uit: P&O, I&A en Financiën. En voor twee van de drie gemeenten de taken rondom Dienstverlening (KCC/ Burgerzaken en Werk & Inkomen). Deze taakvelden kenmerken zich doordat ze ieder enerzijds een operationeel en anderzijds een hoog kennisintensief karakter hebben.

- DD laat deze verscheidenheid per taakveld terugkomen in de wijze waarop zij in verbinding staat met de drie gemeenten c.q. in de inrichting van haar manier van werken.

- DD maakt expliciet onderscheid in haar dienstverlening tussen ‘effectieve en efficiënte uitvoering’ (administratie / uitvoering/ standaardisering) en ‘businesspartner’ (adviesrollen, maatwerk, kennisintensief).

- De taken die vallen onder ‘effectieve en efficiënte uitvoering’ betreffen beheersmatige en administratieve taken, waarvan de taakuitvoering binnen en onder verantwoordelijkheid van DD buiten de directe scope van de partnergemeenten valt.

- Het is van belang dat deze processen effectief (juiste input en bruikbare output) en efficiënt (tegen aanvaardbare kosten) verlopen. Automatisering en innovaties in deze processen is wenselijk, om de kwaliteit en snelheid te bevorderen.

- De taken die vallen onder ‘businesspartner’ betreffen de adviesfuncties vanuit DD, waarvan de taakuitvoering direct in het zicht van de partnergemeenten valt. Nabijheid, integraliteit en wendbaarheid zijn kernbegrippen in de uitvoering van deze taken. Het gaat hierbij om een juiste combinatie van inhoudelijke expertise, kennis van de context van de partnergemeente, bekendheid van trends en ontwikkelingen in het vakgebied én de vaardigheden om een goede opdrachtnemer te zijn en om in verbinding met de partnergemeente te zijn en blijven.

- Door de verticale verbinding tussen enerzijds de effectieve en efficiënte uitvoering en anderzijds businesspartners op hetzelfde taakveld én door het horizontaal verbinden van de businesspartners op diverse taakvelden wordt de integraliteit in de taakuitvoering versterkt. Hierbij hoort ook het versterken en uniformeren van de opdrachtgevende rol binnen de drie gemeenten in relatie tot DD.

3a. Zó werkt DD, sámen met drie gemeenten

(2 van 4)

Gemeenten hebben één aanspreekpunt per taakveld

- Op ieder van de taakvelden heeft iedere gemeente een businesspartner. Deze businesspartner heeft brede kennis van het eigen vakgebied, heeft de vaardigheden en stevigheid om als goed adviseur en opdrachtnemer op te treden en kent de lokale context van de partnergemeente.

- De businesspartner treedt op als vertrouwd adviseur en eerste aanspreekpunt (accounthouder) van bestuur en management van de partnergemeente op zijn/ haar taakveld. De businesspartner is daarbij zichtbaar en aanspreekbaar.

- Per taakveld zijn er teams van medewerkers die samen met de businesspartner uitvoering geven aan de plannen per gemeente. DD-medewerkers binnen zo'n team hebben primair kennis van en zijn gericht op de lokale context van de betreffende gemeente.

- Businesspartners en adviseurs met een specialisatie zijn inzetbaar voor alle drie de partnergemeenten. Het is de verantwoordelijkheid van de businesspartner - zijnde accounthouder - om deze specifieke kennis op het juiste moment bij te schakelen.

Planmatig (verder) versterken van de werkwijzen en samenwerking

- De businesspartner werkt – naast de reguliere taakuitvoering – op grond van een jaarlijks bondig en scherp jaarplan op het eigen taakveld samengesteld voor en met de partnergemeente. Het vormt de leidraad voor beleid, advies en uitvoering in het betreffende jaar (beoogde resultaten, planning en middelen).

- Eens per kwartaal stemt de businesspartner over de voortgang van het jaarplan en signalen of knelpunten in de reguliere taakuitvoering af met de 'counterpart' in de partnergemeente. Het is van belang dat deze counterpart voldoende mandaat heeft om met de businesspartner vraagstukken (direct) verder te kunnen brengen op proces en inhoud.

- De businesspartners op hetzelfde taakveld stemmen ook tenminste per kwartaal 'intern DD' met elkaar af, waarbij de jaarplannen (net voor aanvang van het nieuwe jaar) worden afgestemd en waarbij lopende het jaar (leer)ervaringen worden gedeeld. Hierbij is het van belang dat de jaarplannen van elke gemeente aansluit bij de gezamenlijk vastgestelde strategische koers voor vier jaren.

3a. Zó werkt DD, sámen met drie gemeenten

(3 van 4)

- De businesspartners van DD voeren tezamen ieder kwartaal een integraal accountgesprek met het managementteam van de partnergemeente. In dit gesprek wordt integraal stilgestaan bij de mate waarin en wijze waarop de dienstverlening wordt ervaren, waar sterkten en verbeterpunten zitten in de wijze waarop DD en gemeente verbonden zijn en worden enkele concrete afspraken ter verdere versterking van de samenwerking gemaakt.

- Het accountgesprek vindt plaats op basis van een vooraf vastgestelde agenda, met de juiste sturingsinformatie op tafel en met voeding vanuit zowel DD-zijde als vanuit de partnergemeente. Van belang is dat het overleg wordt gekenmerkt door wederkerigheid.

Verbinding tussen DD en gemeenten op meerdere niveaus

- Die hiervoor uitgewerkte verbinding tussen businesspartners vs. ‘counterpart’ en managementteam van de drie gemeenten, is essentieel in de versterking van de samenwerkingsrelatie tussen DD en iedere gemeente individueel teneinde zorg te dragen voor een professionele bedrijfsvoering als fundament onder een weerbaar en wendbaar primair proces in de betreffende gemeente.

- Er wordt een OGON-overleg geïntroduceerd tussen opdrachtgevers (manager per gemeente) én de opdrachtnemer (een van de managers namens DD). In dit overleg wordt met name gestuurd op de voortgang van en tactische vraagstukken in de ontwikkeling van de samenwerking tussen de gemeentes en DD. Gemeenschappelijke thema’s in de verbinding tussen de vier organisaties rondom ‘werking’ van de samenwerkingsrelatie en bijvoorbeeld bekostiging, komen op deze tafel. Waar nodig worden onderling prioriteiten bepaald. Het OGON-overleg komt tenminste maandelijks bijeen.

- Naast deze verbinding is er uiteraard frequent contact tussen tussen medewerkers uit de gemeente en medewerkers van DD. Deze verbinding vindt vooral plaats op het niveau van de effectieve en efficiënte uitvoering. Eventuele escalaties aangaande deze vorm van dienstverlening verlopen via de manager in de gemeente richting de businesspartner/ accounthouder van DD en vice versa.

- De vierjaren strategische- en innovatieagenda van DD wordt opgesteld binnen het Directieberaad, bestaande uit de directeur DD én de drie gemeentesecretarissen/ algemeen directeur van de drie partnergemeenten.

3a. Zó werkt DD, sámen met drie gemeenten

(4 van 4)

- Dit gremium komt maandelijks bijeen en is opsteller en eigenaar van deze strategische agenda, met een jaarlijkse ontwikkelagenda als afgeleide daarvan. Deze agenda vormt de basis onder de bijeenkomsten van het Directieberaad.

- Het Directieberaad fungeert tevens waar nodig als escalatietafel voor vraagstukken die in het OGON-overleg niet tot oplossing zijn gebracht. Daarbij worden vanuit het OGON in voorkomende gevallen het vraagstuk en de verschillende standpunten transparant ingebracht en wordt het beslispunt voorgelegd aan het Directieberaad. Het Directieberaad heeft daarnaast nadrukkelijk tot taak om de bestuurlijke overleggen rondom DD (Bestuur DD en Poho's) als collectief voor te bereiden.

Kritisch monitoren overlegvormen

- In de doorontwikkeling van de samenwerking zijn voornoemde overlegvormen gewenst, om te investeren in de realisatiekracht ter versterking van de samenwerking en het aanscherpen van rollen. Aandachtspunt daarbij is om de agenda van het overleg passend te houden bij het bedoelde karakter. Ook moet worden gemonitord of de toegevoegde waarde, samenstelling en frequentie passend is. Waar nodig worden overlegvormen bijgesteld of beëindigd, op besluit van Directieberaad.

Samenspel vraagt ook wat van gemeenten

- In voorgaande en ook in navolgende paragrafen wordt vooral ingezoomd op de houding, werkwijzen en sturing en structurering van DD. Een sterk samenspel tussen besturen, directies, management en medewerkers van gemeenten én DD is daarbij essentieel.

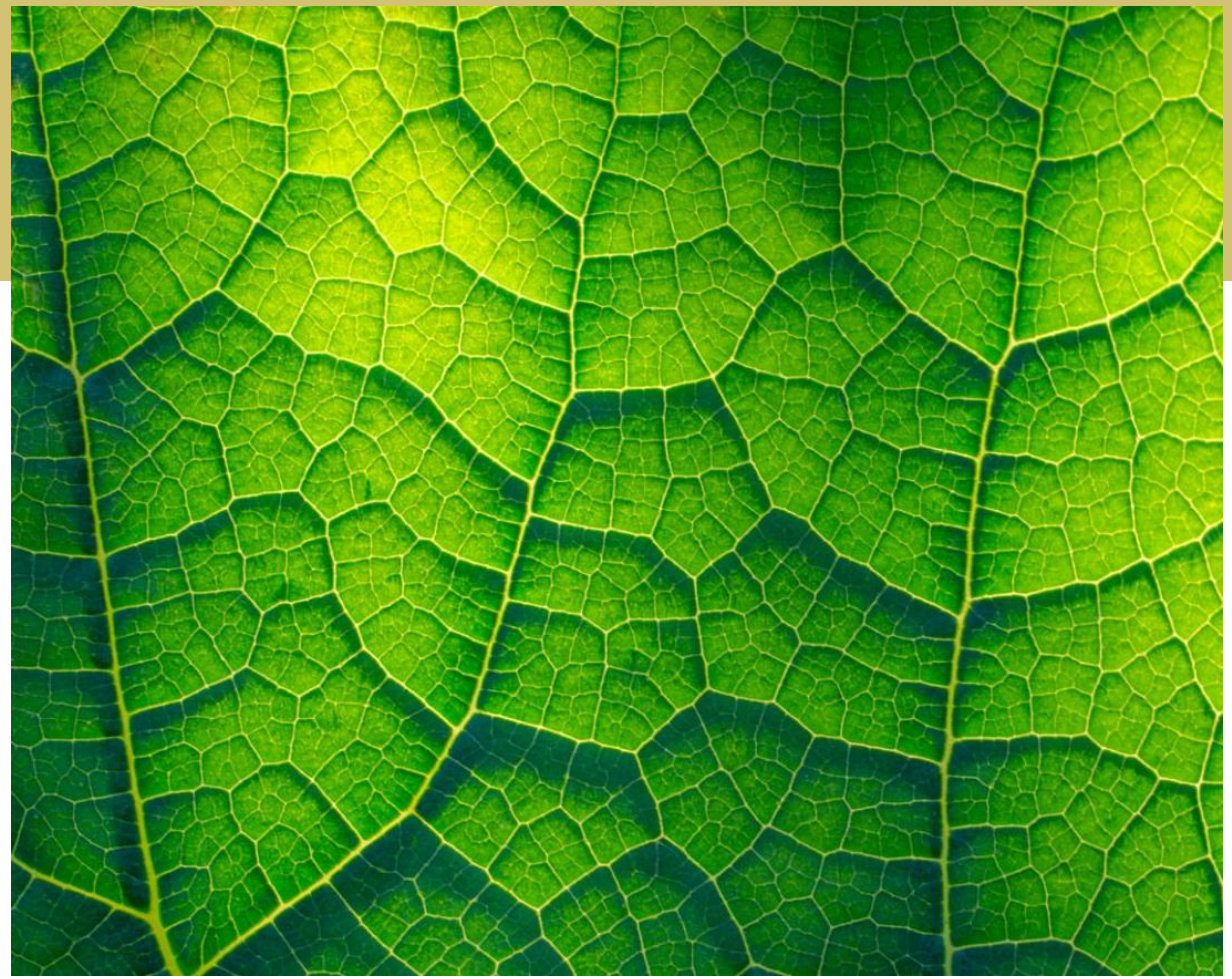
- Het is omwille van een krachtig samenspel van belang dat ook de partnergemeenten zich goed verhouden tot de beoogde werkwijzen en samenwerking met DD.
  In voorgaande paragrafen is het nodige genoemd tussen de regels over 'counterpart' (met mandaat), voorbereiding van overlegmomenten en participatie in overlegsituaties.

- Het zijn van professioneel opdrachtgever als gemeente vraagt ook meesturen op de strategische koers (lid directieberaad), jaarplannen ((management) én rolvastheid in het samenspel (opdrachten via management).

- Ook wordt van gemeenten verwacht dat zij 'leveren' als het gaat om kwaliteiten en capaciteiten voor gezamenlijke projecten, zoals projectleiders en projectleden, zodat DD in haar adviserende en uitvoerende rol kan blijven en niet overneemt.

4.

Tien inrichtingsprincipes onder sturing en structuur



DD wordt aangestuurd en ingericht (structuur) in lijn met tien inrichtingsprincipes.

Inrichtingsprincipes vormen een leidraad bij het (her)ontwerpen van de structuur en sturing van DD nú en op latere momenten.

4. De 10 inrichtingsprincipes van DD

i. De structuur en sturing van DD sluiten aan op de kerntaken, maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities (‘structuur volgt strategie’) van de partnergemeenten. Dat betekent dat de organisatie wendbaar is en blijft, door mee te bewegen in gedrag, sturing én structuur met hetgeen haar omgeving vraagt.

ii. De inrichting van de organisatie draagt in structuur, sturing én vooral werkwijzen en gedrag bij aan het vervullen van de kernwaarden van DD waarbij we het credo “een team een doel” huldigen.

iii. Compact en strategisch tweelaags-management bestaande uit directie en Managers: uitzetten van strategische koers en vertaling hiervan naar het dagelijks functioneren van de organisatie.

iv. De directie is verantwoordelijk voor de strategische sturing en besluitvorming, het behalen van de doelen en het functioneren van de organisatie als geheel.

v. De staf is zo klein als mogelijk. Deze staf is voorbehouden aan ondersteunende, strategische/kaderstellende en onafhankelijke rollen direct ten dienste van het bestuur, de directie en/of DD als geheel.

vi. Managers geven leiding aan een team met advies- en/ of uitvoeringstaken en zijn strategisch sparringpartner voor directie en management van de dienst en waar nodig voor de partnergemeenten.

vii. De span of attention van de Managers bedraagt circa 30 medewerkers.

viii. Managers zijn integraal verantwoordelijk voor het functioneren van hun eigen team. De Managers zijn als collectief, samen met de directie, verantwoordelijk voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering en dienstverlening binnen de partnergemeenten.

ix. Het organisatieontwerp stimuleert integraliteit en wendbaarheid in werken, geeft aandacht aan prioritaire opgaven en ambities én biedt duidelijkheid qua sturing en verantwoordelijkheden.

x. De inrichting waarborgt een platte structuur. Tevens wordt qua sturing en aandacht gewerkt aan een cultuur waarin nabijheid en integraliteit tot uiting komen, zowel intern als in de verbinding met gemeenten.

5.

De piramide op de kop: zó geven wij sturing en aandacht



In hoofdstuk 3 stonden we vooral stil bij de wijze waarop de verbinding tussen DD en de gemeenten wordt vormgegeven.

In dit hoofdstuk is de sturing binnen DD uitgewerkt. We staan stil bij de wijze waarop we goed werkgeverschap borgen, door onze medewerkers professional te laten zijn, door ontwikkeling te faciliteren en hen te binden en boeien voor het werken bij DD.

We gaan in op wat dat vraagt van de leiders binnen DD.

5a. We gaan uit van gedeeld leiderschap

- We zetten de ‘piramide op de kop’ binnen DD: er vormt zich een sturingsconcept waarin eenduidig(er) en strakker gestuurd wordt op gewenst gedrag én prestaties. En waarbinnen nadrukkelijk aandacht is voor de basisbehoeften van medewerkers, zodat zij tot optimale prestaties kunnen komen in hun rol. Er wordt ingezet op taakvolwassen professionals die (door de juiste aandacht vanuit directie en management voor ontwikkeling, binden en boeien) duurzaam in verbinding blijven met DD.

- De zes basisbehoeften van de mens en dus medewerkers van DD zijn: veiligheid, verbondenheid, waardering, autonomie, zelfexpressie/ spontaniteit en omgaan met grenzen. Succesvolle organisaties kennen een vorm van leiderschap die inspeelt op al deze zes basisbehoeften.

- Deze vorm van leiderschap is niet door één persoon in te vullen: daarom zet DD in op gedeeld leiderschap en eigenaarschap. Meerdere mensen zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de opgaven van DD en de drie partnergemeenten én voor het (onderling) vervullen van de basisbehoeften.

- Ook de medewerkers zelf hebben hierin een rol. We gaan uit van het principe: gedeeld leiderschap. Niet van het principe: de leider bepaalt alles. We kijken naar wat het beste werkt voor DD én voor de partnergemeenten.

- Het gedeeld leiderschap zal op momenten dus ook (blijven) vragen om meer hiërarchische sturing vanuit de directie of de manager. Dit speelt in op de basisbehoefte ‘omgaan met grenzen’, door bijvoorbeeld sturing te geven aan gewenst gedrag en aan prestaties op de inhoud.

- In bijlage A zijn de ‘verschijningsvormen’ in organisaties waarin wel/ niet aan de zes basisbehoeften wordt voldaan nader geduid. Het vormt daarmee een leidraad voor iedereen binnen DD om passend (voorbeeld)gedrag te vertonen en zich voortdurend bewust te zijn van het in balans aandacht geven aan alle zes de behoeften.

5b. Succesvolle organisaties hebben combinatie-cultuur:

mensgericht, resultaatgericht, innovatief en op beheer gericht.

Basisbehoeften	Cultuur	Stijl
▸ Veiligheid ▸ Verbondenheid ▸ Zelfwaardering ▸ Autonomie	▸ Mensgericht	▸ Coach, team-bouwer, ▸ zorgzame leider
▸ Leren omgaan met grenzen ▸ Verbondenheid ▸ Autonomie	▸ Resultaatgericht	▸ Visionair, taak-gericht leider
▸ Zelfexpressie ▸ Waardering	▸ Innovatief	▸ Innovator, onder-nemende stijl
▸ Leren omgaan met grenzen ▸ Autonomie	▸ Op beheer gericht	▸ Coördinator

En succesvolle organisaties hebben meerdere leiders die verschillende leiderschapsstijlen kunnen inzetten, om op de basisbehoeften van de mens en dus de medewerkers van DD in te spelen.

5c. De piramide op de kop en twee lagen

- Binnen DD krijgt de medewerker een belangrijkere rol in het realiseren van de opdracht van DD. Van iedereen wordt verwacht om - vanuit de eigen professie en in verbinding met collega's - een bijdrage te leveren aan waar DD voor staat en gaat.

- Er wordt binnen DD in het nieuwe sturingsmodel een nadrukkelijk beroep gedaan op het persoonlijk leiderschap van medewerkers. Hen wordt het vertrouwen geboden om vanuit professionele vrijheid het juiste te doen voor de organisatie en de partnergemeenten.

- Medewerkers van DD waarvan krachtige prestaties worden verwacht, verdienen ook de daarbij behorende aandacht. Aandacht in termen van klankbord op de inhoud én aandacht voor de ontwikkeling als mens en professional. Alleen op die manier kan DD de medewerkers duurzaam boeien en verbinden aan de organisatie.

- Ook heeft iedere medewerker recht op duidelijkheid. Duidelijkheid over waar men terecht kan voor inhoudelijk klankborden bij de uitvoering van taken. Duidelijkheid over wie de balans bewaakt tussen ambities en beschikbare middelen en eventuele prioritering in werkzaamheden. En duidelijkheid over wie het eerste aanspreekpunt is bij behoeften aan ontwikkeling, voor ziekte en verlof en overige HR-vragen.

- De individuele medewerker heeft een belangrijke rol in het comfort van de partners in de samenwerking. Van medewerkers wordt verwacht dat zij kwalitatief hoogwaardige dienstverlening leveren met de blik naar buiten, sensitief voor de context van de partnergemeenten (zowel inhoudelijk als bestuurlijk), verbonden met collega's en de buitenwereld. De managers en directie hebben oog voor deze rolneming in de wijze waarop ze sturing en aandacht geven.

- Omwille van aandacht op inhoud én HR voor medewerkers (nabijheid) en vooral omwille van slagvaardigheid in besluitvorming, duidelijkheid, rolvastheid en bevorderen van integraliteit in de organisatie bestaan in DD maar twee managementlagen, welke op navolgende pagina's worden toegelicht: managers en directie. Iedere medewerker in de lijn krijgt aandacht en sturing van een manager. Medewerkers is de staf en de managers zelf krijgen aandacht en sturing van de directeur.

5d. Een beheersbare ‘span of attention’

- We spreken in dit bedrijfsplan van ‘span of attention’ in plaats van ‘span of control’, dit in lijn met dat we op zoek zijn naar de beste schaal waarop iedere medewerker de aandacht krijgt die hij/zij verdient. Uitgangspunt is vertrouwen/aandacht (‘attention’) in plaats van controle (‘control’).

- De omvang van de span of attention (ofwel, hoeveel mensen kan een leider de aandacht geven die zij verdienen) wordt bepaald door een combinatie van factoren, zoals:
    - De mate waarin het persoonlijk leiderschap van de medewerkers is ontwikkeld.
    - De complexiteit van het takenpakket waaraan leiding wordt gegeven.
    - De ontwikkelopdracht voor het team, op inhoud en/ of HR (individu en team).
    - De rollen die naast ‘aandacht op inhoud en/ of HR’ van de leider worden verwacht.

- Binnen DD is de sturing sterk gericht op resultaat, inhoud, bedrijfsvoering én op elementen als (talent)ontwikkeling en binden en boeien. De span of attention van hiërarchisch leidinggevenden wordt afgestemd op deze rollen en verantwoordelijkheden.

- De directe span of attention van de directie bestaat uit de staf en vijf Managers. Daar waar de omvang van een team sterk toeneemt, of de samenhang in taken te divers wordt, kan het team worden gesplitst, waarbij een manager meerdere teams onder zijn/ haar hoede kan nemen.

- De Manager kan een span of attention hebben van circa 30 medewerkers.

- Naarmate de omvang van het aantal medewerkers binnen het team toeneemt en daarmee ook de aandacht die het team vraagt van de Manager toeneemt, zal de Manager een beroep moeten kunnen doen op passende inhoudelijke senioriteit/ coördinatiemechanismen binnen het team, om de span of attention beheersbaar te houden. Van aanvullende hiërarchische bevoegdheden bij functies onder de laag van Manager kan geen sprake zijn tenzij zwaarder wegende argumenten, zoals het credo een team een doel, dit vereisen.

5e. Rollen en verantwoordelijkheden

Rollen en verantwoordelijkheden businesspartner

- Is opdrachtnemer en versterkt en uniformeert vanuit die rol - in verbinding met opdrachtgevers - mede de opdrachtgevende rol binnen de partnergemeente(n) in relatie tot Dienst Dommelvallei. In verbinding met andere businesspartners draagt hij/zij bij aan versterking en uniformering van de opdrachtnemende rol vanuit de Dienst Dommelvallei.

- Is op zijn/ haar taakveld eerste adviseur en eerste aanspreekpunt (accounthouder) van het MT en het college van de partnergemeente(n).

- Staat in constante verbinding met de partnergemeente(n) en is zichtbaar en aanspreekbaar. Heeft kennis van en gevoel bij de context van de partnergemeente(n).

- Is in de rol van accounthouder verantwoordelijk voor het bijschakelen van specifieke of bredere kennis voor vraagstukken binnen de partnergemeente(n), vanuit (of via) Dienst Dommelvallei waar nodig.

- Is verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van een bondig en scherp ontwikkelplan op het eigen taakveld, afgestemd met de businesspartners van de andere taakvelden. Dit plan wordt samengesteld voor en met de partnergemeente(n) en sluit aan bij de gezamenlijk vastgestelde strategische koers voor vier jaren.

- Stemt de voortgang van het ontwikkelplan en signalen of knelpunten in de reguliere taakuitvoering af met de ‘counterpart’ in de partnergemeente(n).

- Beschikt over een brede inhoudelijke expertise op het eigen taakveld, is bekend met de trends, ontwikkelingen en innovaties in het vakgebied.

- Is verantwoordelijk voor de functionele aansturing van het ‘gemeente-team’ op zijn/ haar taakveld binnen Dienst Dommelvallei.

- Staat in verbinding met alle disciplines binnen het taakveld en met eventuele andere businesspartners op hetzelfde taakveld.

5e. Rollen en verantwoordelijkheden

Rollen en verantwoordelijkheden manager

- De manager is als MT-lid DD medeverantwoordelijk voor het realiseren van organisatiebrede opgaven, bestuurlijke ambities en uitdagingen die teamoverstijgend zijn (heeft dus een concernbrede verantwoordelijkheid) en zoekt daartoe actief de verbinding op met andere MT-leden en strategisch adviseurs of projectleiders in de organisatie.

- Voert regie op de ontwikkeling én uitvoering van één of meerdere organisatiebrede opgaven binnen Dienst Dommelvallei. De manager is daartoe extern gericht en aangesloten op de relevante netwerken ten aanzien van de thema's waar de Manager voor aan de lat staat.

- Stelt samen met businesspartners en andere medewerkers uit het team een meerjarig teamplan op en actualiseert dit jaarlijks. Rapporteert over voortgang aan directie.

- Is verantwoordelijk voor de realisatie van het team(meerjaren)plan. Is verantwoordelijk voor de formatie, processen, systemen en financiën van het eigen organisatieonderdeel. Bewaakt de balans tussen de opgaven en ambities enerzijds en de beschikbare middelen binnen het team anderzijds.

- Geeft samen met de businesspartner functioneel leiding (klankbord/coach op inhoud, kwaliteit en integraliteit) Heeft affiniteit met de inhoudelijke aspecten van de rol en is daarin analytisch.

- Geeft hiërarchisch (HR, ontwikkelen, binden en boeien en bedrijfsvoering) leiding aan een organisatieonderdeel van Dienst Dommelvallei. Begeleidt medewerkers binnen het team op alle facetten van in-, door- en uitstroom.

- Is waar nodig horizontaal vervanger van collega-managers.

5e. Rollen en verantwoordelijkheden

Rollen en verantwoordelijkheden secretaris-directeur

- Is eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling en sturing van de ambtelijke organisatie Dienst Dommelvallei als geheel:
    - Het formuleren en bewaken van de doel- en kaderstelling van de organisatie.
    - Het (direct) aansturen en coachen van Managers en de leden van de concernstaf.
    - De kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van de geleverde producten en diensten.
    - Het bewaken van middelen, processen, afstemming en samenwerking tussen de verschillende organisatie-eenheden.

- Adviseert en ondersteunt in de rol van secretaris het bestuur Dienst Dommelvallei. Bewaakt daarbij de vertaling van de genomen bestuurlijke besluiten in relatie tot de realisatie van de strategische doelstellingen.

- Vervult een schakelfunctie tussen het bestuur Dienst Dommelvallei, de colleges van de partnergemeenten en de eigen ambtelijke organisatie.

- Draagt zorg voor bestuurlijke verbinding (secretaris bestuur), verbinding met partnergemeenten (via directieberaad) en is bewaker van continuïteit en sturing op ontwikkelagenda en de strategische visie van de organisatie Dienst Dommelvallei

- Treedt op als bestuurder in de zin van de Wor.

- Signaleert en verbindt vanuit lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen en vertegenwoordigt Dienst Dommelvallei bij externe stakeholders.

- Faciliteert het ontwikkelen, binden en boeien van het MT als collectief en individuele MT-leden van Dienst Dommelvallei.

- Draagt vanwege de continuïteit van de bedrijfsvoering zorg voor vervanging bij afwezigheid door een (eerste en tweede) loco-secretaris en een plaatsvervangend directeur.

6.

De hoofdstructuur in beeld en geduid



‘Vorm volgt inhoud’. Vanuit dit adagium is gekeken naar de missie, de werkwijzen én de sturingsfilosofie van DD.

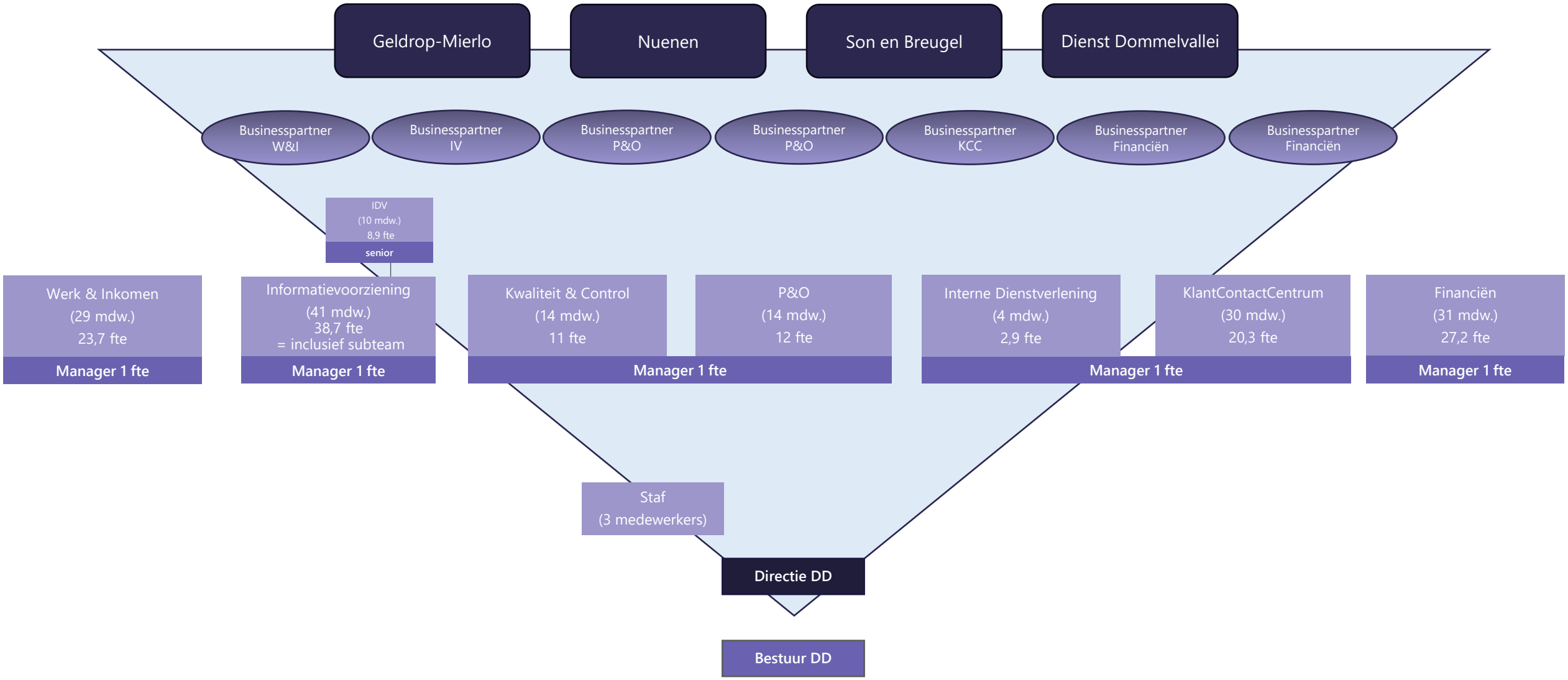
Daaruit volgt een model, waarbinnen taakvolwassenheid van en aandacht voor medewerkers en een platte organisatiestructuur met korte lijnen tot uiting komen.

6a. Hoofdstructuur

> Hierna is de best passende hoofdstructuur bij DD 2.0 opgenomen. De structuur volgt uit de opgaven waar DD voor aan de lat staat en past op het sturingsconcept ‘piramide op de kop’, waarbij veel aandacht en sturing is richting individuele medewerkers en sprake is van een besluit- en slagvaardig management. De structuur is ‘eenvoudig’ en navolgbaar van opzet door haar functionele inrichting.



Hoofdstructuur DD in beeld



6c. Hoofdstructuur: nadere typering

Enkele kenmerken hoofdstructuur

- Compact en strategisch tweelaags-management van directie en Managers.
- Managementteam collectief verantwoordelijk voor uitzetten van strategische koers en vertaling hiervan naar het dagelijks functioneren van de organisatie.
- De staf is zo klein als mogelijk. Deze staf is voorbehouden aan ondersteunende, strategische/kaderstellende en onafhankelijke rollen direct ten dienste van het bestuur, de directie en/of DD als geheel.
- Directeur met focus op bestuurlijke verbinding (secretaris DD), verbinding met partnergemeenten (Directieberaad) en bewaker van continuïteit en sturing op ontwikkelagenda DD 2.0. Daarnaast inzet op ontwikkelen, binden en boeien MT als collectief en individuele MT-leden.
- Managers geven leiding aan een team met daarin per 'taakveld' de advies- en uitvoeringstaken: integraliteit op inhoud in team (functionele inrichting). Gezien de omvang van de teams hebben zij een focus op HR-rol (ontwikkelen, binden en boeien medewerkers) en zijn zij klankbord op complexe en gevoelige inhoud/ dossiers voor medewerkers en managers in de partnerorganisaties.
- Businesspartners hebben een belangrijke taak op het gebied van de functionele aansturing.
- Span of attention stelt hoge eisen aan zelfredzaamheid, zelfstandigheid en zelforganiserend vermogen van de teams en hun medewerkers: ondersteuning in de vorm van een interne teamcoach die medewerkers, businesspartners en leidinggevenden helpt om dit te bereiken kan een tijdelijke toevoeging aan het organisatiemodel zijn gedurende de tijd dat de doorontwikkeling nog prominent plaatsheeft.
- We verlaten span of control en zetten daarmee in op vertrouwen aan de voorkant, ontwikkelen van eigenaarschap en verantwoordelijkheid en afleggen van verantwoording achteraf.

7.

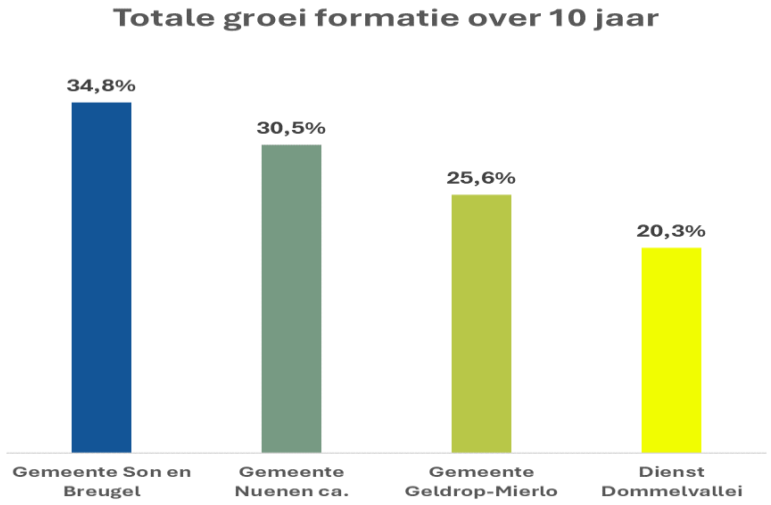
Personele en financiële impact doorontwikkeling

Het sturingsconcept en de herijkte hoofdstructuur kunnen personele en financiële consequenties hebben.



7. Personele en financiële impact doorontwikkeling

- Voorgaande beweging naar een ander sturingsconcept en daarbij passende hoofdstructuur heeft, als direct gevolg van deze organisatiewijziging, geen impact op de baanzekerheid van betrokken medewerkers.
- Wel zal DD een ontwikkeltraject ingaan waarin het beoogde sturingsconcept en het daarbij behorende gedrag van medewerkers steeds meer met elkaar in lijn worden gebracht. De vraagt om aandacht voor, ontwikkeling van en investeren op de verwachte rolneming van management en medewerkers.
- In de huidige hoofdstructuur (peildatum augustus 2024) is 143 fte opgenomen. De huidige formatie van DD bedraagt 147 fte. Door de reductie in de nieuwe hoofdstructuur op managementfuncties (van drie naar twee lagen in de sturing) ontstaat 4 fte formatieruimte (ca. EUR 320.000) voor herinvestering in de organisatie.
- Deze herinvestering zal vooral uitgaan naar functies die in kwalitatieve zin een directe impuls geven aan de ontwikkeling van DD en daarmee de dienstverlening richting de partnergemeenten. Te denken valt daarbij aan rollen, zoals recruiter, directiesecretaris, communicatieadviseur, kwaliteitsfunctionaris en data-analist. De exacte invulling hiervan wordt nader door de directeur DD, in afstemming met managementteam, bezien. Een en ander binnen de bestaande formatieve en daarmee financiële ruimte van DD.
- DD verwacht in de combinatie van een sterkere verbinding tussen DD en de drie partnergemeenten, een nieuw sturingsconcept, een duidelijkere hoofdstructuur én voornoemde kwaliteitsimpulsen in de organisatie een stap te zetten in de beoogde professionaliseringsslag van DD en de kwaliteit van dienstverlening.
- De vraag die resteert is óf deze impulsen afdoende zullen zijn in relatie tot de verwachtingen van de partnergemeenten. Een grofmazige analyse (zie figuur hieronder) laat zien dat overall bezien de drie partnergemeenten in de voorbije 10 jaar met gemiddeld ca. 30% zijn gegroeid in formatieve zin. Ook in volume zijn de drie partnergemeenten fors gegroeid, zo is het aantal vacatures en is de facturenstroom fors toegenomen. DD is in diezelfde periode met ca. 20% in formatie gegroeid. Ofwel, DD lijkt in uitvoeringskracht niet volledig meegegroeid met de partnergemeenten.



7. Personele en financiële impact doorontwikkeling

- Specifiek op het terrein van I&A laat een benchmark van M&I uit 2023 (over start DD in 2014 tot en met 2022) zien dat de drie gemeenten én DD tezamen circa 1.5 mln. euro minder uitgeven (in 2022) aan I&A dan gemeenten uit de referentiegroep gemiddeld doen.

- Deze lagere I&A-uitgaven kunnen niet verklaard worden door efficiëntie. Daardoor lopen DD en de gemeenten een risico op het nakomen van nieuwe wetgeving en gewenste kwaliteit en kwantiteit van de opdrachtgevers op het gebied van I&A. De duiding van deze M&I-benchmark wordt de komende maanden in het directieberaad uitgewerkt en de impact daarvan wordt zo nodig aan het bestuur DD ter besluitvorming voorgelegd.

- Het overall-beeld is derhalve (achterblijvende formatieve groei, volumetoename en achterblijvende ICT-uitgaven) dat DD in de voorbije jaren is uitgehold in kwantiteit en kwaliteit en dat de verwachtingen van de partnergemeenten niet realistisch zijn in relatie tot de beschikbare kwantiteit en kwaliteit binnen DD.

- In aanloop naar de eerste begrotingswijziging DD 2025 en de begroting 2026 DD, zal het directieberaad als collectief inzichtelijk maken of van deze ontwikkeling en geschetste risico's in de praktijk daadwerkelijk sprake is en/ of op welke specifieke onderdelen van de dienstverlening DD 'gerepareerd' dan wel (incidenteel of structureel) geïnvesteerd moet worden om te kunnen voldoen aan de verwachtingen. Gemeentebesturen zijn en blijven daarmee aan zet om keuzes te maken om al dan niet te investeren in DD, mede in het perspectief van hun financiële situaties.

& Van de Laar. Organisatieadviesbureau met denkers én doeners voor de publieke sector.

Resultaatgericht, betrokken en met energie. Zo maken wij impact op maatschappelijke opgaven, bestuurlijke ambities en organisatorische uitdagingen. In de rol van adviseur, onderzoeker, procesbegeleider of door tijdelijk ín uw organisatie te stappen, brengen wij beweging. Zo dragen onze ervaren adviseurs en jonge talenten bij aan een weerbare en wendbare publieke sector.

Wij kraken onze hersens op complexe vragen. Daarbij zijn we scherp in onze analyses. En bieden we concreet handelingsperspectief in onze advisering. We steken ook graag onze handen uit de mouwen om samen met u resultaat te boeken.

Dat doen we bijvoorbeeld door het ontwerpen van passende organisatiestructuren en sturingsconcepten. Door het versterken van leiderschap en het werken aan gewenst gedrag van medewerkers.

Wij helpen bij het verkennen van toekomstscenario's voor publieke organisaties. En we begeleiden processen om organisaties te vitaliseren. Samenwerking of fusie tot stand brengen? Wij helpen bij de vorming, evaluatie en doorontwikkeling. Wij doen kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de effecten van beleid en naar de sterke en verbeterpunten in organisaties en samenwerkingsverbanden.

Onze passie om direct maatschappelijk impact te maken zetten wij in binnen het sociaal domein. Onder andere door het 'vertalen' van de Hervormingsagenda Jeugd. Ook helpen wij bij de realisatie van de transities op het gebied van klimaat en energie.

Staat uw vraagstuk er niet tussen? Verras ons. Wij laten ons graag uitdagen op andere thema's in het publieke domein!

& Van de Laar is in vriendschap verbonden met GNGMKRS, ons label voor interim-bemiddeling, executive search & werving en selectie.

& Van de Laar B.V.

Emmasingel 29-11
5611 AZ Eindhoven
085 – 747 06 18

info@en-vdl.nl
en-vandelaar.nl

Lid van de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA).



A. Toelichting op de zes basisbehoeften

Bron: boek '10 miljoen jaar leiderschap', auteur: Leon Schaepkens.

1. Veiligheid

Elementen om als leider veiligheid te borgen:

- Emotionele stabiliteit van de leider: maak je mensen niet gek
- De leider is regelmatig aanwezig: letterlijk zichtbaar
- Consistentie in gedrag en in besluiten van de leider
- De leider biedt bescherming: sta achter je mensen
- Creëer duidelijkheid als leider: wie doet hier wat
- Wees realistisch: niet iedereen is 'Messi of Ronaldo'

Organisatiekenmerken waaruit blijkt dat geen/ onvoldoende sprake is van door de leider geboden veiligheid:

- Hechting ontbreekt: kille sfeer
- Roddel
- Wantrouwen
- Manipulatie/ machtsmisbruik

2. Verbondenheid

Elementen om als leider verbondenheid te creëren:

- Bevorder openheid: bouw een tribune rondom overlegvormen
- Creëer betrokkenheid
- Bevorder gelijkheid: doe zelf normaal
- Investeer in teamontwikkeling: onbekend maakt onbemind
- Stimuleer flexibel werken: het nut van groepjes

Organisatiekenmerken waaruit blijkt dat geen/ onvoldoende sprake is van door de leider gecreëerde verbondenheid:

- Geen steun voor leider
- Geen empathie naar elkaar
- Eilandjes-cultuur
- Geen integraliteit in denken en doen

A. Toelichting op de zes basisbehoeften

Bron: boek '10 miljoen jaar leiderschap', auteur: Leon Schaepkens.

3. Waardering

Elementen om als leider waardering te bieden:

- Geef complimenten, op de juiste wijze
- Beloon naar toegevoegde waarde
- Organiseer positieve zelfspraak
- Opleiding/ ontwikkeling op zes basisbehoeften

Organisatiekenmerken waaruit blijkt dat geen/ onvoldoende sprake is van door de leider geboden waardering:

- Trots ontbreekt
- Negatief sentiment
- Geen onderlinge (persoonlijke) waardering
- Prestaties worden niet gewaardeerd

4. Autonomie

Elementen om als leider autonomie te bieden:

- Geef verantwoordelijkheid naar draagkracht
- Bevorder tijdelijk leiderschap
- Zet 'de piramide op de kop'

Organisatiekenmerken waaruit blijkt dat geen/ onvoldoende sprake is van door de leider geboden autonomie:

- Medewerkers té zeer gericht op/ verbonden met leider
- Leider en team zien alleen gevaren: risico-denken
- Leider doet teveel zelf
- Medewerkers sterk taakgericht

A. Toelichting op de zes basisbehoeften

Bron: boek '10 miljoen jaar leiderschap', auteur: Leon Schaepkens.

5. Zelfexpressie/ spontaniteit

Elementen om als leider zelfexpressie te bevorderen:

- Organiseer innovatie: fouten maken moet
- Bevorder zelfexpressie in dagelijks werk
- Zet de siësta in: ruimte voor het onbewuste
- Bevorder attitudeverandering: innovatie is leuk
- Wees alert op denkfouten: moedig risico's nemen aan

Organisatiekenmerken waaruit blijkt dat geen/ onvoldoende sprake is van door de leider geboden ruimte voor zelfexpressie:

- Opoffering en overuren zijn normaal
- Humor ontbreekt
- Gevoelens van werkdruk/ ratrace
- Weinig ruimte voor gevoelens

6. Omgaan met grenzen

Elementen om als leider grenzen te stellen:

- Een heldere goalsetting: missie en visie als inspirerende grens
- Voorkom rijden met vierkante wielen: formuleer helpende kaders en spelregels
- Bouw aan discipline: bespreken, afspreken én vervolgens aanspreken (en weer verbinden)
- Bekrachtig geen negatief gedrag: blijf in gesprek

Organisatiekenmerken waaruit blijkt dat geen/ onvoldoende sprake is van door de leider gestelde grenzen:

- Gevoelens van ongelijkheid
- Iedereen kiest eigen richting en gedrag
- Privileges in organisatie
- Ondermijning van leiderschap