



Public Value

Doorontwikkeling naar een toekomstgerichte bedrijfsvoering

Presentatie Algemeen Bestuur GGD Flevoland
Tim Ruigrok van der Werve, Luuk van der Geest & Laudy Konings
18 januari 2024 v1.0



Leeswijzer

Achtergrond & vraagstelling
p. 3-4

Werkwijze
p. 5-6

Visie op toekomstgerichte
bedrijfsvoering
p. 7

Bevindingen, conclusies &
aanbevelingen
p. 8-10

Achtergrond en aanleiding van het onderzoek



Onderzoeksvraag

Vraagstelling:

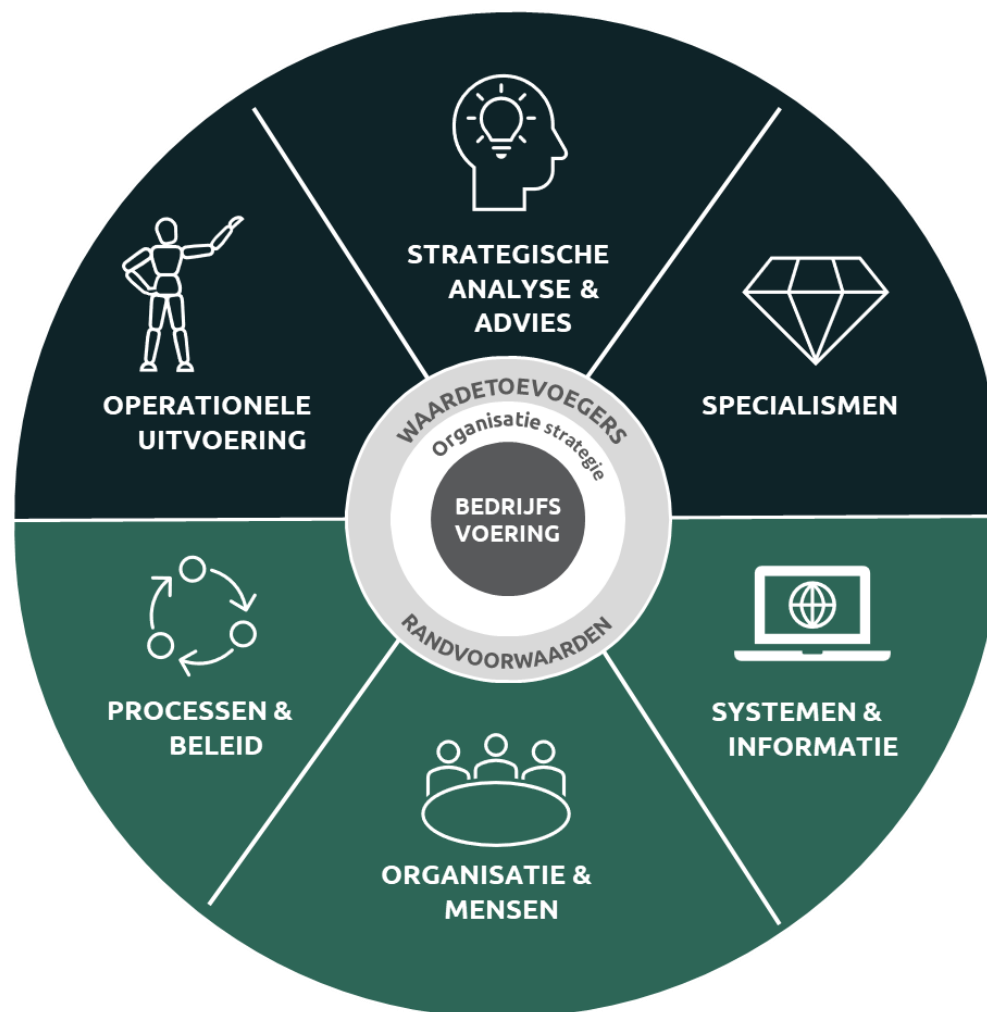
1. Breng in beeld wat er binnen het bestaande kader van personeel en middelen mogelijk is om te komen tot de “soll” situatie (proactief en verbinden).
2. Breng daarnaast in beeld wat een volgende stap zou kunnen zijn buiten dat kader.

Hoe zijn we te werk gegaan?

Ons analysemodel

Er wordt waarde toegevoegd aan iedere organisatie door het uitvoeren van

- a) **operationele processen** bijvoorbeeld de financiële administratie, in- en uit dienstverwerking of de ICT-helpdeskfunctie,
- b) **(strategische) analyse en advies** bijvoorbeeld business control/partnering, ICT project en portfoliomanagement, strategische personeelsplanning enzovoorts en
- c) **specialismen** bijvoorbeeld fiscale strategie of arbeidsrecht)



Om waarde toe te kunnen voegen is het essentieel dat door een organisatie aan randvoorwaarden wordt voldaan.

Er is sprake van kaderstelling en effectieve en efficiënte processen (**processen & beleid**), medewerkers beschikken over de benodigde competenties voor de uitvoering van hun taken en het organisatiemodel draagt bij aan de organisatiedoelstellingen (**organisatie & mensen**) en werken met moderne bedrijfssoftware en beschikken over actuele data en dashboards om te kunnen sturen (**informatie & systemen**)

Wie hebben we gesproken?

Interviews met betrokkenen uit de organisatie



RAV Flevoland
RAV Gooi en Vechtstreek



GGD
GHOR
Flevoland



JGZ
ALMERE

Financiën en Bedrijfsvoering

Bureau X

Hoe ziet een toekomstgerichte bedrijfsvoering er uit volgens Public Value?

Een toekomstgerichte bedrijfsvoering is in staat om (mede) maatschappelijke waarde te creëren

Processen & Beleid

- Processen meer flexibel en wendbaar; werken in ketens ipv silo's
- Beleid opstellen in samenwerking met gebruikers: buitenwereld naar binnen halen
- Verregaande digitalisering en automatisering van transactionele processen

Organisatie & Mensen

- Verandering van benodigde competenties; van 'hard skills' ook naar 'soft skills' → van beheer naar business partner
- Schuif van primair proces vs ondersteunend proces naar samenwerken obv integrale processen en organisatie (opgavegericht werken)

Informatie & Systemen

- Van business silo's naar geïntegreerde informatievoorziening (modulariteit van systemen)
- Van volledig zelfstandig uitvoeren richting het aangaan van strategische partnerships
- Informatiebeveiliging als prioriteit

Wat hebben we gezien?

- Er is sprake van betrokken en gemotiveerde medewerkers: er is een sterke behoefte om 'het goede' te doen;
- Een gezamenlijke prioriteitstelling (tussen primair proces en bedrijfsvoering), inclusief de dialoog daarover, ontbreekt;
- Bedrijfsvoering is hoofdzakelijk gericht op continuïteit (run) en nog (te) weinig op verandering/doorontwikkeling (change)
- Er is in beperkte mate sprake van digitalisering/automatisering: processen kosten relatief veel handwerk en tijd.
- Er is sprake van een krappe bezetting in combinatie met (langdurig) ziekteverzuim;
- Rollen, taken en bevoegdheden van functionarissen binnen bedrijfsvoering zijn onduidelijk;
- De aansturing van F&B (horizontaal & verticaal) wordt als onduidelijk ervaren;
- De directeur F&B heeft meerdere rollen (of functies); er wordt ervaren dat zaken langer blijven liggen, er niet (voldoende) wordt gecommuniceerd of (onvoldoende) worden aangestuurd.



Conclusies

Binnen het huidige kader is de bedrijfsvoering te krap belegd om te voldoen aan zowel de huidige behoeften als de ambities van de 3 individuele merken.

Processen & Beleid

1. Processen en beleid niet in lijn met organisatorische doelstellingen. Dienstverlening sluit onvoldoende aan bij verwachtingen en behoefte.
2. Meervoud in werkwijzen; meerdere processen/beleidskaders

Organisatie & Mensen

1. Krappe bezetting; gericht op continuïteit
2. Ziekteverzuim/waarneming op managerial posities
3. Rolvermenging & brede functies leiden tot onduidelijke aansturing
4. Complexe organisatiestructuur; Bedrijfsvoering meermaals georganiseerd

Systemen & Informatie

1. Weinig digitalisering & automatisering
2. Veel systemen voor dezelfde processen
3. Aansluiting & rapportage tijdrovend en handmatig

Aanbevelingen

Start met een plateau aanpak naar basis op orde en stel een kwartiermaker aan voor de implementatie van benodigde verbeteringen.

Processen & Beleid

1. Formuleer gezamenlijk gedragen visie op bedrijfsvoering van de toekomst en bepaal ambities van 3 merken
2. Stel continue cyclus van gesprek tussen F&B en management van de merken op
3. Vertaal behoeften/wensen naar concrete producten/diensten en leg afspraken vast over levering in een overeenkomst

Organisatie & Mensen

1. Breng versterking aan op het middenkader
2. Breng versterking aan op de beleidsfunctie op bepaalde gebieden
3. Organiseer sterke governance voor het bewaken/bijsturen van de voortgang van het realiseren van doelstellingen (portfoliomanagement).
4. Organiseer bedrijfsvoering, daar waar het kan, enkelvoudig

Systemen & Informatie

1. Zet steviger in op dashboarding en BI
2. Reduceer het aantal gebruikte systemen in organisatie
3. Betrek organisatorische component in ICT wijzigingen/implementaties



Bijlagen

Aanbevelingen – nader toegelicht (1/2)

In onderstaand overzicht zijn de belangrijkste overkoepelende aanbevelingen beschreven. Bij elke aanbeveling is aangegeven of deze binnen of buiten het bestaand kader vallen en welk bedrag hier mee gemoeid is. Tevens is aangegeven of deze aanbeveling op korte termijn valt te realiseren danwel dat deze behoort tot bij het niveau 'basis op orde' of dat er sprake is van een langere termijn. Naast deze aanbevelingen zijn ook nog specifieke aanbevelingen per functie binnen bedrijfsvoering geformuleerd. Hiervoor verwijzen wij naar de eindrapportage.

#	Aanbeveling	Binnen/buiten kader + inschatting	Termijn
1	Stel een onafhankelijke kwartiermaker aan voor het opstellen van een implementatieplan, direct ressorterend onder de DPG en met het DO als klankbord.	Ca. € 100k per jaar	Quick win
2	Formuleer een gezamenlijk gedragen visie op bedrijfsvoering, vertaal naar plannen per onderdeel en implementeer via een plateau-aanpak.	Ca. € 25-30k	Basis op orde
3	Vertaal behoeften en wensen van merken naar concrete producten en diensten, leg afspraken vast in overeenkomsten (SLA) als groeidocument.	-	Basis op orde
4	Ontwikkel nieuwe (keten)processen voor F&B en Bureau X met focus op uniformiteit, digitalisering en automatisering.	-	Project
5	Versterk de capaciteit op middenkader en beleidsontwikkeling binnen F&B en Bureau X, gericht op toekomstige opgaven.	3-5 fte	Basis op orde
6	Scheid de functies van concerncontroller en CISO vanwege hun specialistische en conflicterende aard.	0,5 – 1 fte	Basis op orde
7	Implementeer een sterke governance voor het bewaken en bijsturen van doelstellingen en prioriteiten, met DT als besluitvormend orgaan.	-	Basis op orde

Aanbevelingen – nader toegelicht (2/2)

#	Aanbeveling	Binnen/buiten kader + inschatting	Termijn
8	Benut de implementatie van HR21 voor het herontwerpen en actualiseren van functies en bijbehorende rollen binnen F&B.	PM	Project
9	Organiseer de dienstverlening van ondersteunende diensten enkelvoudig organisatorisch op basis van aanbevelingen 1 tot en met 4.	-	Project
10	Faciliteer een continue cyclus van gesprekken tussen F&B, Bureau X en het management van de merken voor gezamenlijke aanpak.	-	Basis op orde
11	Zet steviger in op technieken rondom dashboarding en business intelligence voor verbeterde handelingssnelheid en adviserende rol.	PM	Project
12	Breid de ICT-trajecten uit van voornamelijk technische aspecten naar een meer gebalanceerde aanpak waarin ook de organisatorische component wordt geïntegreerd.	0,5 – 1 FTE	Basis op orde

Aanbevelingen - met financieel gevolg (1/2)

In onderstaande overzichten zijn alle aanbevelingen opgenomen (overkoepelend en specifiek per functie) met een financieel gevolg.

#	Aanbeveling	Inschatting omvang in € / fte's
A1	Stel een onafhankelijke kwartiermaker aan voor het opstellen van een implementatieplan, direct ressorterend onder de DPG en met het DO als klankbord.	Ca. € 100k per jaar
A2	Formuleer een gezamenlijk gedragen visie op bedrijfsvoering, vertaal naar plannen per onderdeel en implementeer via een plateau-aanpak.	Ca. € 25-30k
A5	Versterk de capaciteit op middenkader en beleidsontwikkeling binnen F&B en Bureau X, gericht op toekomstige opgaven.	3-5 fte
A6	Scheid de functies van concerncontroller en CISO vanwege hun specialistische en conflicterende aard.	0,5 – 1 fte
A8	Benut de implementatie van HR21 voor het herontwerpen en actualiseren van functies en bijbehorende rollen binnen F&B.	PM
A11	Zet steviger in op technieken rondom dashboarding en business intelligence voor verbeterde handelingssnelheid en adviserende rol.	PM
A12	Breid de ICT-trajecten uit van voornamelijk technische aspecten naar een meer gebalanceerde aanpak waarin ook de organisatorische component wordt geïntegreerd.	0,5 – 1 FTE
FC3	Om het aantal handmatige bewerkingen bij het invoeren van facturen te reduceren wordt het aanbevolen factuurherkenningsoftware te implementeren én gebruiken (eventueel i.c.m. implementatie van een inkoopmodule).	PM
FC3	Overweeg het afschaffen van de laatste controlerol op boeking van facturen voor de financial controller om administratieve werkzaamheden te verminderen, wat extra tijd vrijmaakt voor analyses en advies.	PM
FC5 FC8	Onderzoek de mogelijkheid om rapportages zoals liquiditeitsprognose en investeringsbegroting te automatiseren en te verrijken met prognosefunctionaliteiten, inclusief niet-financiële indicatoren.	Beperkt
FC17	Vertaal de bedrijfsvisie naar een specifieke visie op de financiële functie met aandacht voor business partnering en innovatie, bijvoorbeeld door het organiseren van 'finance labs'.	€ 30k – 35k
FC22	Onderzoek de koppeling van subadministraties (bijvoorbeeld Ambusuite) aan het financieel systeem om handmatige bewerkingen te verminderen.	Beperkt

Aanbevelingen - met financieel gevolg (2/2)

#	Aanbeveling	Inschatting omvang in € / fte's
PO4	Implementeer een methodiek van plannings-, beoordelings- en voortgangsgesprekken tussen leidinggevende en medewerker en leg deze cyclus vast in het P&O systeem voor duidelijke medewerkersinformatie en strategische koppelingen.	PM
PO14 PO15 PO18	Vertaal de bedrijfsvisie naar een specifieke visie op P&O met aandacht voor de beïnvloedende en richtinggevende rol, bijvoorbeeld door het organiseren van een P&O lab met onafhankelijke ondersteuning.	€ 30k – 35k
PO16 PO17	Overweeg het aanstellen van een extra P&O adviseur voor meer specialisatie en focus op strategie en beleidsontwikkeling.	1 fte
PO19 PO20	Onderzoek digitalisering en automatisering van P&O-processen, beginnend met het onderbrengen van personeelsdossiers in het P&O systeem en gebruik van het concept 'selfservice'.	PM
FZ10 FZ11	Vertaal de bedrijfsvisie naar een specifieke visie op de facilitaire functie, betrek diverse rollen bij de ontwikkeling en laat het proces begeleiden door een onafhankelijke partij.	€ 30k – 35k
FZ14	Overweeg het inhuren van specifieke expertise op projectmatige werkzaamheden om de druk op de facilitair manager en team te managen.	PM
FZ17 FZ18	Investeer in technologische ondersteuning voor facilitaire processen, inclusief monitoring en datagedreven besluitvorming, met verkenning van innovaties zoals Internet of Things.	PM
FZ19	Overweeg de implementatie van een inkoopmodule ter ondersteuning van diverse inkoopprocessen, waarmee handmatige acties worden verminderd en aanvullende analyses worden mogelijk gemaakt.	PM
IT9	Koppel de discussienotitie/visie op ICT aan de brede bedrijfsvisie, gebruikmakend van de beleidsgroep ICT en externe ondersteuning.	€ 30k – 35k
IT13	Onderzoek mogelijkheden voor aantrekkelijk werkgeverschap voor ICT-professionals, bijvoorbeeld door een benchmark op arbeidsvoorwaarden uit te voeren.	PM
IT13	Bestendig de functie van informatiemanager en breid deze uit naar minimaal 1 fte; introduceer de rol van CIO voor strategische visie en innovatie, voorlopig belegd bij de manager ICT.	0,56 fte
BX14	Breid de verkenning naar het creëren van een eigen datawarehouse uit naar andere GGD-merken om een impuls te geven aan meer data gedreven werken.	PM

Public Value

Bargelaan 200,
6e etage unit 6.09,
2333 CW Leiden

KVK: 88343626

**Samen werken
aan oplossingen
die ertoe doen.**