

BIJLAGE 5

UITWERKING PROJECTPLAN BEDRIJFSVOERING

KWARTIERMAKER FREEK LAMMERS

Colofon	
Sector:	Bedrijfsvoering integratie
Auteur(s):	
Datum:	02 mei 2018
Versienummer:	
Status:	
Aantal bijlagen:	

Inhoudsopgave

Bedrijfsvoering integratie	3
1. Bedrijfsvoering integratie	4
1.1 Algemeen / aanleiding	4
1.2 Droom afdeling bedrijfsvoering	6
2. Samenvatting Bedrijfsvoering integratie	7
2.1 Aanleiding en doel	7
2.2 Analyse huidige situatie	7
2.3 Richting toekomstige afdeling bedrijfsvoering	7
2.4 Cultuur	8
2.5 Structuur	9
2.6 Hoe nu verder	9
3. Context	10
3.1 SWOT, producten, diensten en processen bedrijfsvoering	10
3.2 Kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes	11
3.3 Producten en Diensten	14
3.4 Processen (her-)inrichten	14
4. Uitgangspunten voor de afdeling bedrijfsvoering	15
4.1 Managementstijl	15
4.2 In control	15
4.3 Adviseur bedrijfsvoering	15
4.4 Integraal advies	17
4.5 In verbinding met externe stakeholders en Ondernemingsraad	18
4.6 Dienstverlenende eenheid bedrijfsvoering	18
5. Cultuur	21
5.1 In verbinding	21
5.2 Kernwaarden	21
5.3 Uitgangspunten voor managers en medewerkers	22
6. Structuur inrichting eenheid	23
6.1 Fijnstructuur	23
6.2 Functies en formatie	23
6.3 Aansturing bedrijfsvoering	24
Bijlage 2: Activiteitenplan	25

Bedrijfsvoering integratie



1. Bedrijfsvoering integratie

1.1 Algemeen / aanleiding

Na het vertrek van de algemeen directeur van de VRGZ is Roel Wever in april 2017 aangesteld als algemeen directeur a.i. met een driedelige taakstelling, te weten:

- rust brengen op managementniveau;
- zorg dragen voor een gedragen visie op de VRGZ;
- gerelateerd aan de visie voorstellen doen inzake de inrichting van de organisatie.

De derde bullet heeft betrekking op de opdracht om te komen tot de integratie van bedrijfsvoering ondersteunende diensten. De algemeen directeur heeft het beeld dat een integratie van de afdelingen leidt tot efficiency voordelen en een beter functionerende ondersteuning.

In het huidige organogram van de VRGZ worden vijf sectoren herkend en drie ondersteunende afdelingen, die naast de VRGZ ook de GGD ondersteunen.

Verder zijn er een aantal medewerkers die losstaan van het model en rechtstreeks onder de algemeen directeur vallen, zoals de medewerkers communicatie, de directie- en bestuurs- secretarisfunctionaris gegevensbescherming en de jurist. Dit leidt tot vragen zoals waarom deze functionarissen rechtstreeks onder de algemeen directeur zijn geplaatst en de ondersteunende mensen aan de ondersteunende afdelingen.

Dit alles leidde tot de opdracht om te bezien op welke wijze een afdeling bedrijfsvoering kan worden vormgegeven, met de volgende doelen voor de op te richten afdeling bedrijfsvoering

- Het ineenvlechten van afdelingen/teams: Financiën en Control, HRM, Facilitaire Dienst.
- Bezien hoe om te gaan met de medewerkers die momenteel rechtstreeks onder de algemeen directeur zijn geplaatst.
- De fijnstructuur op hoofdlijn van de nieuwe afdeling.
- De consequenties op hoofdlijn van het invlechten van de diverse organisatieonderdelen.
- De rollen van medewerkers bedrijfsvoering verhelderen in relatie tot het primaire proces.
- Meer werken vanuit verbinding, meer integraal.
- Meer werken vanuit vertrouwen, eigenaarschap en probleemoplossend.
- Beter kunnen (bij)sturen als organisatie, meer in control zijn.
- Meer inzicht in processen en output.
- Betere rolduidelijkheid, zowel binnen de primaire afdelingen als de afdeling ;bedrijfsvoering (wie is waarvoor 'aan zet').
- Meer ruimte voor de professional .
- Beter klantbediening.

Gedurende het project is een keuze gemaakt om alle ondersteunende teams bij de nieuwe afdeling bedrijfsvoering onder te brengen. Dit betekent dat naast genoemde afdelingen ook, juridische zaken en communicatie worden opgenomen in de afdeling bedrijfsvoering.

Alle eerder genoemde functionarissen (directie-, bestuurssecretaris en van functionaris gegevensbescherming) die rechtstreeks verantwoording afleggen aan de algemeen directeur behoren, in de nieuwe situatie niet tot de afdeling bedrijfsvoering. Daarnaast wordt voorgesteld om nieuwe functie van concern control ook niet te stationeren onder de afdeling bedrijfsvoering. Voor het team communicatie kan ook de keuze worden gemaakt om dit onder te brengen bij de afdeling crisisbeheersing omdat daar het hart van de nieuwe organisatie ligt en ook de ondersteuning naar bestuur en de directe relatie met alle stakeholders

Dit rapport is tot stand gekomen met de inzet van een projectgroep en geeft een kader (fase 1) voor de toekomstige afdeling bedrijfsvoering. Tijdens fase 2 wordt het kader nader uitgewerkt, wat leidt tot een specifiekere inrichting van de afdeling. De reden waarom voor een fasegewijze opbouw is gekozen, heeft te maken met de tijdsfactor (deadline) en om medewerkers te laten meedenken en meewerken bij de inrichting van de afdeling (fase 2).

Deze projectgroep heeft de organisatie betrokken door: communicatiemiddelen toegepast:
Briefing, 2-wekelijks informeren van alle medewerkers bedrijfsvoering;
Inloopspreekuur, 2-wekelijks de mogelijkheid biedend aan alle medewerkers voor vragen, opties, suggesties etc.;

Ondernemingsraad uitgenodigd om deel te nemen aan de projectgroep. Tevens een informatiesessie aan de OR verzorgd over de voortgang;

Plein 08, nieuwsberichten geplaatst en een projectpagina met actuele informatie;

MT GGD, 2-wekelijks de voortgang gedeeld en besproken;

DT VRGZ, 2-wekelijks de voortgang gedeeld en besproken tijdens het kwartiermakersoverleg;

Meerdere overleggen met alle teamleiders en servicemanagers bedrijfsvoering;

SWOT gesprekken, analyse uitgevoerd in meerdere sessies (afdelingen/teams bedrijfsvoering, klanten GGD en klanten VRGZ).

De SWOT-analyse, de gesprekken met onder andere managers en de uitgangspunten van de VRGZ vormen de basis voor het inrichten van de nieuwe afdeling bedrijfsvoering. Dit met als doel om de dienstverlening GGD en VRGZ zo optimaal mogelijk in te richten.

1.2 Droom afdeling bedrijfsvoering

Medewerker Frits werkt sinds kort op maandag en dinsdag bij de GGD afdeling en woensdag en vrijdag bij de VRGZ. Vanaf de eerste dag verliep zijn binnenkomst gesmeerd.

- Na ontvangst door zijn leidinggevende ontving hij een druppel waardoor hij toegang kreeg tot alle locaties die nodig waren.
- Op de eerste dag stond een welkomstbloemetje op zijn bureau.
- Vanaf het moment van inloggen was alle benodigde software beschikbaar.
- Zijn salaris van beide werkgevers was correct en op tijd betaald.
- Tijdens de introductie had hij kennis gemaakt met alle diensten en afdelingen van GGD en VRGZ.

Dit vergrootte zijn intern netwerk en hij had het gevoel heel snel in verbinding te zijn met collega's. Gedurende zijn eerste weken waren er bedrijfsvoering aangelegenheden waarop hij geen antwoord wist. De toegang tot het klantportaal gaf antwoord op de vraag op welke wijze hij zijn openbaar vervoer abonnement kon declareren. Vervolgens doorliep hij binnen 1 minuut de module van declaraties en werd de betaling tijdens de volgende salarisbetaling beschikbaar gesteld. Tevens stelde hij 's avonds om half 7 mondeling twee vragen. De eerste vraag over het gebruik van de elektrische dienstauto werd per direct beantwoord door een medewerker van het klantportaal. Een meer specifieke vraag werd door de medewerker doorgezet naar de zogenaamde 2^{de} lijn. Deze medewerker beantwoordde deze vraag na 2 werkdagen schriftelijk (de gestelde afhandelingstermijn voor dit soort vragen bedraagt 5 werkdagen).

Frits is heel enthousiast over de werkgever (hij ervaart de GGD en VRGZ als 1 werkgever) en over de dienstverlening. Hij is zo enthousiast dat hij bekenden adviseerde om te solliciteren naar een openstaande vacature.

De mate van tevredenheid was niet alleen bij Frits merkbaar. Uit periodieke klantbeoordelvragen onder GGD en VRGZ medewerkers bleek namelijk dat de mate van tevredenheid wordt beoordeeld met een 8,6 (op een schaal tot 10).

Aisha is al een 6 jaar werkzaam als afdelingsmanager en heeft de vormgeving van de afdeling bedrijfsvoering meegemaakt. Bij aanvang van haar aanstelling had ze nauwelijks stuurinformatie waardoor ze zich hopeloos alleen voelde staan. Ze kreeg cijfers aangeboden die nagenoeg dagelijks wijzigde, waardoor ze er niet op de kon vertrouwen.

Tegenwoordig heeft Aisha de mogelijkheid om dagelijks diverse stuurrapportages in te zien en op basis daarvan keuzes te maken. Dit ervaart ze als een geweldig hulpmiddel, maar ook over de ondersteuning bij de 'uitrol en bij het dagelijkse gebruik van het geïntegreerde HRM/Financiën systeem is ze meer dan tevreden.

Daarnaast wordt jaarlijks een strategische managementagenda (voor de komende 2 kalenderjaren) opgesteld. Dit vertaalt ze samen met haar adviseurs in een afdelingsplan, waaraan tevens in samenspraak met de zeer betrokken adviseurs diverse autonome ontwikkelingen worden toegevoegd. Het afdelingsjaarplan wordt regelmatig op initiatief van zowel Aisha als van de adviseurs besproken op voortgang en ontwikkelingen. Dit leidt dat de planuitwerkingen altijd PIOFAH-integraal zijn bezien, toegevoegde waarde tonen en dat het advies plaatsvindt vanuit de gedachte 'hoe kan het wel'.

Al deze veranderingen voelen voor haar als een verlichting omdat ze merkt dat ze grip heeft en dat ze er door de het mede-eigenaarschap van de adviseurs er niet alleen voor staat.

De going concern advisering was 6 jaar geleden ook al prima verzorgd en dit is alleen maar versterkt doordat de adviseurs, indien nodig, snel andere bedrijfsvoering expertise bijschakelen.

Kortom ook de tevredenheid van Aisha is de afgelopen 6 jaar enorm toegenomen en als rapportcijfer geeft ze de afdeling bedrijfsvoering als geheel een 8,5.

Bij de totstandkoming van deze droom zijn 3 hulpmiddelen nodig. Ten eerste systemen (ICT maar ook processen, werkwijzen), ten tweede 1 leidinggevende die de droom blijft najagen en ten derde de meest belangrijke houding en gedrag van medewerkers

Nijmegen, 2 mei 2022.

2. Samenvatting Bedrijfsvoering integratie

Dit adviesrapport bevat de geschetste richting om de drie afdelingen ondersteunende diensten van de GGD en de VRGZ, te integreren in één afdeling bedrijfsvoering. De aanbevelingen in dit adviesrapport zijn gebaseerd op het verschil tussen de huidige, en de gewenste/toekomstige situatie.

2.1 Aanleiding en doel

De huidige bedrijfsvoering, die naast de VRGZ ook de GGD ondersteunen, bestaat uit drie afdelingen: Financiën & Control (F&C), Facilitaire Dienstverlening (FD) en Human Resource Management (HRM). De algemeen directeur a.i. heeft de opdracht gegeven te komen tot de integratie van bedrijfsvoeringstaken vanuit de gedachte dat dit leidt tot meer efficiëntie en een betere dienstverlening. Deze opdracht is mede tot stand gekomen door het delen van zijn bevindingen (opgehaald tijdens de vele gesprekken met medewerkers en stakeholders) in november 2017.

Meer concreet zijn de doelen van deze integratie:

- Beter in control komen van de afdeling (weten wat we doen en waarom).
- Beter samenwerken als verschillende disciplines (integraal werken).
- Betere klantbediening en klantengang (voor zowel managers als medewerkers).
- Rolduidelijkheid binnen de afdeling en naar de klant toe.
- Verwerken van de kernwaarden in de cultuur.
- Advisering over de positionering van de huidige stafafdeling.

2.2 Analyse huidige situatie

Om richting te geven aan de nieuwe afdeling, is een analyse gemaakt van de huidige situatie zodat in beeld is waar de nieuwe structuur/inrichting een antwoord op moet zijn.

Een brede SWOT-analyse geeft het volgende beeld van de huidige situatie:

- Sturing: we opereren veel ad hoc, de planning en control cyclus is onvoldoende ingebed, de basis is niet overal op orde en er is onduidelijkheid over rollen.
- Mens: we weten onvoldoende wat speelt bij het primaire proces (onze klanten) en hebben te weinig tijd om over ontwikkeling na te denken.
- Samenwerking: we trekken niet altijd integraal samen op als bedrijfsvoering en samen met de klant waardoor er beperkt beeld is bij het collectieve.
- Inrichting: er is kwetsbaarheid door eenmansfuncties en externen op cruciale functies, de bereikbaarheid voor de klant (in dit geval: medewerkers) kan beter evenals de opvolging van de vragen.
- Middelen: de huidige systemen zijn niet voldoende ingericht en op elkaar aangesloten en bieden daardoor niet voldoende managementinformatie.

Deze SWOT wordt ondersteund door de output van diverse gesprekken met leidinggevendenden.

2.3 Richting toekomstige afdeling bedrijfsvoering

De SWOT analyse, gesprekken met managers, taken, functies en de diverse uitgangspunten over kernwaarden, gedrag en houding, managementstijl en verantwoordelijkheden lager in de organisatie hebben geleid tot een oplossingsrichting, bestaande uit de volgende onderdelen:

Managementstijl:

Uitgaande van professionele, zelfstandige medewerkers (die prima in staat zijn het 'hoe' van hun werk vorm te geven), is de leidinggevende vooral coachend en gericht op het 'wat'. De leidinggevende geeft vertrouwen en het goede voorbeeld.

In control:

De bewustwording van 'het in control zijn' moet groeien binnen de organisatie. Het is van belang om te weten wat we doen, waarom we dat doen en welke risico's moeten worden afgewogen. Als elke medewerker dit kan, is de organisatie in control. De afdeling bedrijfsvoering zorgt voor de (beleids)kaders, ondersteuning, advisering en toetsing. Om dit principe goed in te bedden in de organisatie, wordt geadviseerd een (tijdelijke) concern controller aan te stellen.

Stakeholders:

De belangrijkste stakeholder voor de afdeling bedrijfsvoering is de gemeente. Het betrekken van gemeenten bij ontwikkelingen versterkt de verbinding. Daarnaast kan gemeentelijke kennis en expertise worden ingezet. Gemeenten en de OR bespreken samen met het primaire proces en ons als afdeling bedrijfsvoering, de strategische managementagenda.

Adviseur bedrijfsvoering:

De adviseur binnen de afdeling redeneert en handelt vanuit de organisatieambitie en weet wat speelt en leeft binnen de afdeling en het primaire proces. De adviseur is het aanspreekpunt voor de leidinggevenden en/of de gemandateerde medewerker en zorgt zelf dat hij/zij de benodigde expertise binnen handbereik heeft.

Integraal advies:

Vanuit bedrijfsvoering kunnen we goed ondersteunen door integraal, vanuit diverse invalshoeken, te adviseren. Dit doen we door te weten wat speelt en leeft bij het primaire proces (we aangesloten zijn) en gebruik te maken van een integrale, strategische agenda. 80% van de projecten/werkzaamheden zien we aankomen door deze strategische agenda. Bij die werkzaamheden kan vanuit verbinding en dus aan de voorkant worden afgestemd welke PIOFACH taken daarin een rol hebben. 20% zien we niet aankomen, daarbij is de bij deze taak eerst betrokkene adviseur verantwoordelijk om de juiste adviseurs/expertise te laten aanhaken.

Om de integraliteit beter te borgen worden alle adviseurs samengebracht binnen het team Advies.

Dienstverlenende (uitvoerende) eenheid:

a) Basis op orde

om de basis op orde te krijgen worden de HRM en financiële administraties samengevoegd onder eenhoofdige leiding zodat beter kan worden samengewerkt.

b) Kwetsbaarheid

om kwetsbaarheid te verminderen is het nodig eenmansposten te voorkomen. Dit kan door o.a.: 1. functioneel beheer van generieke applicaties centraal te beleggen. 2. meerdere medewerkers eenzelfde, breder takenpakket te geven. 3. bij inhuur van externen vaste medewerkers door te schuiven naar cruciale (kennis) functies en de externe op de going concern taken te plaatsen

Bereikbaarheid en opvolging.
De inrichting van een integraal dienstverleningsportaal kan aan de klantvraag beter opvolging worden gegeven. Hiervoor is een klantsysteem nodig en een standaardisatie van producten.

c) Minder ad hoc en meer prioriteren

door te werken met een integrale, strategische management agenda (en daarvan afgeleid jaarplannen), wordt het ad hoc werken terug gebracht en kunnen we gezamenlijk prioriteiten stellen.

2.4 Cultuur

We komen het beste tot ons recht in een open, veilige cultuur waar sprake is van vertrouwen en de kwaliteiten van iedereen worden gewaardeerd. Dat kan als er sprake is van verbinding, professionaliteit en een duidelijke koers/richting; dat is waar we als afdeling bedrijfsvoering naar streven. De VRGZ-kernwaarden: vertrouwen, eigenaarschap en probleemoplossend vermogen vormen hierbij het kompas en de leiderschapsstijl zet mensen in hun kracht vanuit een coachende en verbindende houding. De GGD-kernwaarden ondernemingszin, omgevingsbewust en kwaliteitsgericht worden door managers ingezet om medewerkers in hun kracht te zetten om zo te komen tot professionele medewerkers.

2.5 Structuur

Grofstructuur

Geadviseerd wordt te werken volgens het principe van interne differentiatie: werkzaamheden worden samengevoegd op basis van gelijksoortigheid. Gelijksoortigheid is terug te vinden in dienstverlening (registrerende en informatieve werkzaamheden) en advies (advisering en ondersteuning managers/gemandateerde medewerkers).

Vanuit het uitgangspunt dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen, wordt uitgegaan van teams van 15-20 personen met een teamleider. De afdeling wordt aangestuurd door een afdelingshoofd.



Wie behoren tot de afdeling bedrijfsvoering

Alle ondersteunde teams worden ondergebracht bij de afdeling bedrijfsvoering. Vanwege hun onafhankelijke positie wordt geadviseerd een concern controller (aan te stellen) en de functionaris gegevensbescherming, los van de afdeling te plaatsen.

Daarnaast is het een mogelijkheid om het team communicatie te plaatsen bij de afdeling crisisbeheersing.

2.6 Hoe nu verder

Fase 1, richten: Het kader voor de afdeling bedrijfsvoering is geschetst;

Fase 2, inrichten: Een verder uitwerking van het kader. Advies is hierbij veel mensen te betrekken vanuit hun expertise en betrokkenheid. Nadere invulling moet bijvoorbeeld worden gegeven aan de inrichting van de planning en control cyclus, uitwerking rollen en taken en de specifieke fijnstructuur;

Fase 3, verrichten: De daadwerkelijke implementatie.

3. Context

De huidige VRGZ organisatie is bij de regionalisering enorm in omvang gegroeid. Deze groei heeft, zowel voor de primaire als voor de ondersteunende afdelingen, veel impact op processen, diensten, producten, werkwijzen, gedrag en houding. Het invulling geven aan deze gewijzigde verhoudingen is een proces dat nog niet volledig is uitgewerkt.

De ondersteunende afdelingen verrichten zowel werkzaamheden voor de VRGZ organisatie als voor de GGD organisatie. Het werken voor 2 organisaties is soms extra complex en daarom is het nog meer van belang om een goede afstemming in taakverwachting en ondersteuning te hebben.

In november 2017 heeft de directeur a.i. zijn bevindingen gedeeld die mede aanleiding zijn voor dit onderzoek. De gedeelde conclusies zijn onder andere:

- In de praktijk is samenwerking voor de gehele VRGZ-organisatie iets wat sporadisch voorkomt en daarmee is de organisatie veel meer een veelkleurig palet van 'rood', 'geel' en 'wit' en een beetje 'oranje'
- De meerwaarde tot samenwerking met gemeenten en ketenpartners is in de basis nog onvoldoende aanwezig.
- Bij de ondersteunende afdelingen ligt een zware hoeveelheid taken en er zijn veel vragen vanuit de operationele diensten, waarop de formatie niet op alle onderdelen berekend is. Dat leidt tot onenigheid tussen operatie en ondersteuning, niet alleen over de hoeveelheid projecten maar ook over de verantwoordelijkheid daarvoor.
- Op cruciale onderdelen is de ondersteuning niet in control (vastgoed, ICT en AO/IC).
- Er is onvoldoende managementinformatie beschikbaar
- Een controller wordt gemist, die breed onderzoekt en rapporteert inzake financiën, HRM en juridische zaken.
- Collega's op diverse plekken in de organisatie voelen zich niet veilig, met name in de ondersteunende diensten en is geen vertrouwen in de toekomst
- In de nieuwe VRGZ-visie is gekozen voor zoveel mogelijk neerleggen van zelfstandigheid bij de medewerkers in de organisatie, voor coachend leiderschap, voor een focus op veiligheid (inhoud) en niet op ondersteuning, voor een proactieve houding en voor ruimte voor de professional, die zoekt naar verbinding. De inhoud moet vooropstaan en de ondersteuning moet daaraan willen bijdragen.
- De ondersteunende afdelingen staan te ver van de gemeenten

3.1 SWOT, producten, diensten en processen bedrijfsvoering

De doelen en strategie van de organisatie zijn beschreven in de VRGZ visie. Uitgangspunten voor de nieuwe afdeling zijn een afgeleide van de visie van de VRGZ en de hierboven beschreven bevindingen van de directeur a.i.

Daarnaast vormt de basis de SWOT analyse en gesprekken met diverse managers en stakeholders. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats, oftewel Sterkten, Zwakten, Kansen en Bedreigingen. Aan de hand van een SWOT-analyse worden de huidige afdelingen bedrijfsvoering in kaart gebracht.

Op basis daarvan hebben we in kaart gebracht wat belangrijk is om te organiseren binnen de nieuwe afdeling zodat we onze dienstverlening zo optimaal mogelijk kunnen inrichten.

In dit hoofdstuk wordt vermeld wat de zwaktes, sterktes, kansen en bedreigingen zijn. Deze input is opgehaald door het voeren van SWOT-gesprekken met alle teams/afdelingen bedrijfsvoering en de GGD en VRGZ klanten. De rode draad is uit de gesprekken gedestilleerd en geeft input voor de vormgeving en werkwijze van de nieuwe afdeling.

Daarnaast wordt aangegeven welke huidige producten en diensten de afdeling momenteel levert.

Tevens wordt beschreven op welke wijze de processen van de afdeling slimmer en efficiënter kunnen worden ingericht.

3.2 Kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes

Door de gevoerde SWOT-gesprekken zijn voor de afdeling bedrijfsvoering de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in beeld gebracht. Onderstaand de rode draad van deze gevoerde gesprekken.

Onderstaande tabel gaat in op de gewenste verbeteringen. Dit laat onverlet dat heel veel zaken, deze zijn ook geduid tijdens de SWOT's, heel erg goed verlopen. Uiteraard willen we deze punten in het vervolg ook graag behouden.

Thema	Sterkte	Zwakte	Kans	Bedreiging
Sturing	Op onderdelen in landelijke netwerken Ongevraagde advisering Kaders opstellen voor de organisatie met regelruimte	Teveel focus op korte termijn, te ad hoc Geen PDCA, borgen en beheer Geen duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (org. breed en verzekeringen, Arbo, functioneel beheer) Hoge workload versus prioritering Rol niet helder (adviseren vs. bepalen) Beperkte toepassing beleid (bijv. ict middelen). Beleid/kader gemaakt maar men wijkt af c.q. tolereert uitzonderingen Niet gezamenlijke prio's stellen In control zijn/basis op orde, zoals inzicht actuele personeelsbudgetten	Ambitie 2023, wij in verbinding (org breed) Integratie bedrijfsvoering Sturingsinstrumentarium inrichten (P&C) Strategische org agenda Besluitvorming budgetten (onder – en overschrijding) Timing projecten/spreiding Integrale bedrijfsvoering Collectieve strategische agenda Gezamenlijk uniform beleid/kaders vaststellen Maatschappelijke ontwikkelingen vragen om meer netwerkgericht en dynamisch organiseren	Klantvraag tactische en strategisch onvoldoende en duidelijk gecommuniceerd Onduidelijke besluitvormingsstructuur Veranderende omgeving en wetgeving (WNRA, privacy, beveiliging, omgevingswet) Diversiteit brandweer cultuur Diversiteit brandweer kaders, teveel afwijkingen door maatwerk Gemeenten willen meer inzicht hebben in de onderbouwing van de benodigde capaciteit van Veilig Thuis (GGD) Bezuinigingen gemeenten domineren ontwikkelingen VRGZ teveel intern gericht i.p.v. extern
Conclusie/ontwikkelingen	Minder ad hoc opereren, strategische (collectieve) organisatie agenda opstellen (meer rekening houdend met externe omgeving). Dit mede in relatie tot duidelijke taken en bevoegdheden, prioritering en klantvraag verduidelijken/vaststellen (zie onderdeel: in control en cultuur). Sturingsinstrumentarium (P&C) inrichten en gezamenlijke kaders vaststellen (zie onderdeel: in control). Zorgen dat meer integraal en in netwerken wordt gewerkt (zie onderdelen: Integraal advies en cultuur).			

	Basis op orde, duidelijke rollen en werkwijzen (zie onderdelen: Processen (her)inrichten en dienstverlenende eenheid bedrijfsvoering, basis op orde)			
Mens	Vakkennis Goede P&F adviseurs	Te weinig tijd voor verbeteracties en/of efficiënter werken Bepaalde capaciteit/werkdruk Onvoldoende zelflerend vermogen. Meer denken in mogelijkheden Procedures onvoldoende ingericht Onbekendheid primair proces, behoefte onduidelijke Eigen instituut (grote afstand). Gebrekkige communicatie voortgang project	Business kennen! Onderdeel uitmaken van hoger doel, crisisorganisatie Input leveren op inhoud De business kennen De bedrijfsvoering dicht tegen de klant organiseren Proactief werken en ontwikkelingen met het management bespreken, uitzoeken/adviseren	
Conclusie/ontwikkelingen	Business kennen, weten wat er speelt en in verbinding (zie onderdeel: Adviseur bedrijfsvoering). Minder ad hoc opereren en prioriteren, tijd maken voor ontwikkeling. Hierbij meer optrekken met het management, in verbinding. (Zie onderdelen: dienstverlenende eenheid bedrijfsvoering, minder ad hoc en prioriteren en integraal advies en cultuur)			
Samenwerken	Betrokken, servicegericht Flexibel Collegialiteit Collegialiteit Wil om te helpen Oplossingsgericht. Brugfunctie informatiemanagement	Geen integrale advisering naar klant Integraal advies vanuit P en F. Integraal werken met PIOFACH collega's Eilanden, niet over grenzen kijken Keuzes maken zonder overleg Op een aantal onderdelen beperkte integrale advisering (bv Arbo en verzekeringen)	Integrale advisering Samenwerking 2 administraties (fin. en HRM) Brede communicatie op hoofdthema's/samenwerking Flexwerken breed in org. Signaleren en samenbrengen van ontwikkelingen binnen org.	Vertrek Meldkamer uit VRGZ Te weinig kunnen mee bewegen met de ontwikkelingen klant Eén grote afdeling bedrijfsvoering geeft grotere afstand
Conclusie/ontwikkelingen	In verbinding met elkaar en in verbinding met de klant om zo ook integraal te werken en signaleren en samenbrengen van ontwikkeling binnen de organisatie. Hierbij hoort een flexibele instelling, inrichting en mede eigenaarschap voelen (zie onderdelen: integraal advies, dienstverlenende eenheid bedrijfsvoering, bereikbaarheid en opvolging, cultuur)			
Inrichting	Nieuwe werkwijze uitproberen	Eenman functie op cruciale functies Eenman functie op cruciale functies, bijv. geen E-deskundigheid	Integraal projectmanagement Betere positionering door rolverduidelijking SSC voor medewerkersvraag Digitaal werken, geïntegreerd	Veel externen op cruciale posities (kennis verdwijnt). Teveel interim/inhuur VRGZ en personele wisselingen binnen bedrijfsvoering.

		Bereikbaarheid voor klant (= medewerker) en klantopvolging. Medewerkersvragen beter afdoen. Wisselingen personeel. Systeem/processen niet ingericht op de managementbehoefte aan flexibel personeel.	digitale ondersteuningsproces eHRM/eFinance Sterke positie op data-infrastructuur realiseren	Afhankelijkheid leverancier (invulling regisseursrol en contractmanagement) Te grote scope manager bedrijfsvoering Versnippering FD. FZ op afstand met helpdesksysteem/niet dicht bij of zichtbaar voor de klant Hoge overheadkosten (gevolgen voor de concurrentiepositie).. Privacyvraagstukken beperken systeemkoppelingen
Conclusie/ontwikkelingen	Kwetsbaarheid opheffen (eenman functie), externen op cruciale functies (interim en inhuur). (Zie onderdeel: dienstverlenende eenheid bedrijfsvoering, kwetsbaarheid verminderen) en binnen FD de versnippering tegengaan. Bereikbaarheid voor de klant (niet zijnde manager) verbeteren, inclusief klantvraag opvolging (zie onderdeel dienstverlenende eenheid bedrijfsvoering, bereikbaarheid en opvolging en cultuur). Systemen beter inrichten (digitalisering) en als ondersteuning voor het primaire proces. Dit moet leiden tot efficiëntere inrichting (zie onderdelen: dienstverlenende eenheid bedrijfsvoering)			
Middelen	eHRM (specifiek in en uitstroomproces)	Het integrale beeld om te kunnen (bij)sturen door managers is onvoldoende aanwezig. Systemen sluiten niet aan bij behoefte van bedrijfsvoering en van de klant	Vanuit visie nieuwe systemen aanschaffen voor klant en bedrijfsvoering Waar mogelijk maatwerk leveren en afwijken van regels (bijvoorbeeld posten vrijheid van handelen geven als het gaat om kleinere huisvestingsaangelegenheden	eHRM inzetten als middel om efficiënter te werken.
Conclusie/ontwikkelingen	Systemen beter laten aansluiten op elkaar (financiën en HRM), Systemen beter laten aansluiten op elkaar waardoor de kwaliteit (correctheid, volledigheid en tijdigheid) van managementinformatie en sturingsinformatie verbeterd (zie onderdelen: dienstverlenende eenheid bedrijfsvoering en in control).			
Geel	Klant (brandweer, RAV, GHOR, VB en meldkamer			
Groen	Klant (GGD)			
Zwart	Bedrijfsvoering			

3.3 Producten en Diensten

In bijlage 1 staan de producten en diensten vermeld van de huidige drie afdelingen. De teams communicatie en juridische zaken zijn niet meegenomen omdat zij in de 'oude structuur' niet onder bedrijfsvoering vallen. Een inhoudelijke check op de wenselijkheid van de producten en diensten heeft niet plaatsgevonden. Eveneens is nog niet bezien of de processen efficiënter kunnen worden uitgevoerd en in welke aantal de producten en diensten worden aangevraagd.

3.4 Processen (her-)inrichten

Uit de SWOT gesprekken komt naar voren dat werkwijzen niet altijd even efficiënt en effectief zijn ingeregeld. Dit vraagt om een herbezinning van de werkwijzen. Uiteraard is het niet mogelijk om alle processen op korte termijn (opnieuw) te beschrijven, maar het maken van een start is wenselijk. In het activiteitenplan wordt een voorstel gemaakt op welke wijze (bijvoorbeeld Lean) en met welke processen kan worden gestart.

4. Uitgangspunten voor de afdeling bedrijfsvoering

4.1 Managementstijl

In het MD traject (management development opleiding) wordt de stijl van leidinggeven nader uitgewerkt en ingevuld. Uitgangspunten, zoals beschreven in de VRGZ-strategie, bij de verdere vormgeving van de gewenste managementstijl zijn,

Leiders:

- Geven het goede voorbeeld;
- Zijn 'integraal' verantwoordelijk voor ook PIOFACH taken (personeel, informatie, organisatie, financiën, algemene zaken, communicatie en huisvesting);
- Nemen het voortouw bij organisatieontwikkelingen;
- Geven vertrouwen aan medewerkers;
- Hebben een coachende stijl: zijn ondersteunend en relatiegericht;
- Geven sturing aan processen en zorgen daarbij voor de kaders (het 'wat') en ondersteunen bij de uitvoering (het 'hoe');
- Daarnaast is de leidinggevende hét aanspreekpunt voor de medewerker.

4.2 In control

De VRGZ is zichtbaar in control indien alle individuele medewerkers in control zijn. In control betekent dat kan worden uitgelegd wat we doen, dat we risico's kunnen afwegen en dat er balans bestaat tussen structuur en flexibiliteit.

In control is niet iets van één medewerker of van één afdeling. In control zijn is van iedere individuele medewerker. Er is sprake van in controle zijn als een medewerker:

- weet waar hij mee bezig is (prestaties)
- weet wie zijn partners zijn (samen/netwerk)
- weet waarom hij dat doet (beleid)
- zorgvuldig omgaat met middelen

Dit betekent niet dat het nooit meer fout gaat, maar wel dat de fout kan worden uitgelegd en dat er van wordt geleerd.

Alle medewerkers zijn zelfstandig professional en moeten vakinhoudelijk en qua bedrijfsvoering (organisatie, juridisch, inkoop en contracten, informatie, financiën, communicatie) in control zijn. De afdeling bedrijfsvoering zorgt voor de (beleids)kaders, ondersteuning, advisering en toetsing (niet vrijblijvend).

Om bovenstaande uitgangspunten goed in de organisatie in te bedden wordt geadviseerd om (tijdelijk) een concern controller aan te stellen. De functionaris moet het onderwerp in control nog verder ontwikkelen en zorgen dat het onderwerp goed in de organisatie wordt ingebed van operationeel tot aan bestuurlijk niveau. Daarbij is het ook nodig dat de concern controller functionele aansturing richting adviseurs verzorgt om te kunnen coachen, ondersteunen, adviseren en te toetsen.

4.3 Adviseur bedrijfsvoering

De adviseur bedrijfsvoering met een expertisegebied is hét aanspreekpunt van de leidinggevende/manager. Omdat de manager bepaalde verantwoordelijkheden aan een medewerker mandateert, bespreekt de adviseur ook taken met de gemandateerde medewerker.

De adviseur redeneert en handelt vanuit organisatiestrategie, -ambities en –doelstellingen en kiest onafhankelijk en herkenbaar positie vanuit eigen professionaliteit en expertise. De klant wordt optimaal gefaciliteerd door als volgt te handelen:

- a) Van regels naar regelruimte:
Volwassen arbeidsverhoudingen in plaats van rigide procedures
- b) Van behoudend naar ondernemend:
Met de klant interacteren en co-creëren
- c) Van primair de dingen goed doen naar primair de goede dingen doen (prioriteiten):
Keuzes in plaats van excuses, Tevens luis-in-de-pels om de klant te begeleiden en te beschermen en daarbij de grenzen op durven zoeken
- d) Van contact naar contract - professionele houding; 'mede-eigenaarschap voelen':
Toegevoegde waarde leveren volgens van tevoren gemaakte afspraken en de business kennen.

Bij de start van de adviseurs training hebben GGD en VRGZ nadrukkelijk aangegeven dat het belangrijk is dat de adviseurs de business kennen en onderschrijven ze het belang dat de ondersteuning redeneert en handelt vanuit de organisatiestrategie, -ambities en –doelstellingen.

Binnen de teams/afdelingen bedrijfsvoering zijn en blijven diverse werkwijzen, de omvang van de afdeling is daar mede van invloed op. Binnen HRM en Financiën zijn sommige adviseurs direct gekoppeld aan een specifieke klantgroep (account) en daarnaast zijn er adviseurs (experts) die voor de totale organisatie(s) werkzaam zijn. In dat geval vormt de accounthouder hét aanspreekpunt voor de manager (of de gemandateerde medewerker), ze fungeren als het ware als 1^{ste} aanspreekpunt. De manager heeft direct contact met deze adviseur.

De experts, niet direct gekoppeld aan een account, trekken samen met het 1^{ste} aanspreekpunt op om zo de doelstellingen van de manager te realiseren. De experts bespreken en overleggen met de accounthouder waarna deze laatste (of gezamenlijk) terugkoppelt aan de manager.

Indien er géén sprake is van een accounthouder, dan schakelt de manager rechtstreeks met de adviseur van dat bewuste team.

Om de rol goed in te vullen is de absolute voorwaarde: “ken de business”, “weet wat er in de business speelt”. Dit geldt voor zowel de GGD als de VRGZ!

Matrix Bedrijfsvoering adviseur bedrijfsvoering (samenwerken)

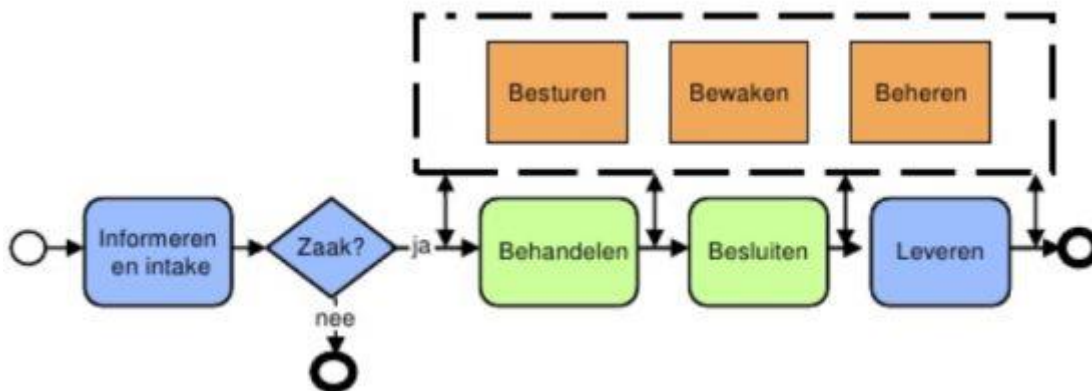
	Sectoren VRGZ + Account HRM & financiën	Sectoren VRGZ + Account HRM & financiën	Sectoren GGD + Account HRM & financiën	Sectoren GGD + Account HRM & financiën
TEAM				
Expertise HRM & Financiën	→			
Inkoop	→			
Huisvesting & Algemeen	→			
Communicatie	→			
Informatie-Management	→			
Juridische Zaken	→			

Uit de geschetste matrix adviseur bedrijfsvoering kan worden afgeleid dat de huidige afdelingswerkwijze van kracht blijft. Uiteraard is dat niet het streven. Het komen tot een meer integrale werkwijze is namelijk een belangrijk doel van de integratie bedrijfsvoering.

4.4 Integraal advies

De nieuw te vormen afdeling bedrijfsvoering heeft onder andere een adviserende rol, maar moet zich daarbij mede verantwoordelijk voelen voor het bereiken van de GGD/VRGZ doelen. Dit kan alleen door te weten wat er bij de klant leeft en de business te kennen. Dit vraagt dat bedrijfsvoering volstrekt in verbinding is met elkaar en mét de klant.

Naast genoemde voorwaarde wordt integraal advies vormgegeven vanaf het moment dat een proces/zaak (taak, opdracht, project, verandering of anderszins) wordt opgestart. In onderstaande tekening start het proces zodra de zaak wordt opgestart. Voorafgaand kan informatie worden opgevraagd. Deze informatie kan uitwijzen dat er geen verdere acties benodigd zijn of dat het proces/de zaak wordt gestart.



Een proces/zaak kan inhouden dat kleine of grote inspanningen moeten worden verricht. Een klein proces/zaak 'plopt' vaak op en is voorafgaand ook vaak niet ingepland. In dat geval is de eerst betrokken adviseur verantwoordelijk dat, indien gewenst, andere PIOFACH functies worden aangehaakt om zo te komen tot een integraal besluit. Uiteraard moet de vraagsteller als eerste de integraliteit bezien. Dit vraagt flexibiliteit, meedenken en mee-bewegen op de vraag van de klant.



Bij grote processen/zaken ligt de situatie anders, deze worden in de strategische managementagenda opgenomen. Dit betreft voor 80% ontwikkelingen die het hoger management ziet aankomen. Deze ontwikkelingen landen eveneens in de afdelingsjaarplannen, waarin ook autonome ontwikkelingen zijn opgenomen.

Aan de hand van de managementagenda en de jaarplannen wordt in verbinding bekeken welke PIOFACH functies moeten worden aangehaakt om het proces/zaak integraal te kunnen behandelen. Tevens wordt dan begroot of alle zaken door de afdeling bedrijfsvoering in behandeling kunnen worden genomen. Mocht dat niet het geval zijn, dan vindt daarover overleg met de proces/zaakeigenaar plaats om zo te komen tot een prioriteitstelling.

Ontwikkelingen die we niet hebben zien aankomen (resterende 20%) verlopen op dezelfde wijze, met dien verstande dat een hernieuwde capaciteitsafweging kan plaatsvinden.

De strategische managementagenda en de afdelingsjaarplannen vormen hierbij dus een instrumenteel hulpmiddel. Door dit hulpmiddel vindt de verbinding plaats tussen klantvraag en mede-eigenaarschap van de PIOFACH teams. De afstemming met de jaarplannen is een startmoment waarover tot aan besluitvorming, periodieke afstemming plaatsvindt. Daarnaast is het komen tot een meer integrale werkwijze grotendeels besloten in de houding en gedrag van medewerkers.

4.5 In verbinding met externe stakeholders en Ondernemingsraad

De VRGZ wil steeds nadrukkelijker verbinding maken met de externe stakeholders. Eenzelfde wens (noodzaak) geldt ook voor de afdeling bedrijfsvoering.

Voor de afdeling bedrijfsvoering vormen de gemeenten de belangrijkste stakeholder. Het betrekken van gemeenten bij ontwikkelingen is een van de opties om de verbinding te versterken. Een ontwikkeling voor bedrijfsvoering is veelal afgeleid van de strategische managementagenda. De individuele medewerker en zijn/haar direct leidinggevende bezien of gemeenten bij de ontwikkeling kunnen worden betrokken.

Daarnaast kan worden bezien of gemeentelijke kennis en expertise, waarover wij niet beschikken, kan worden ingezet. Ook deze afweging ligt bij de individuele medewerker en de leidinggevende.

De bedrijfsvoering moet veel meer en veel sneller aansluiting vinden bij de externe ontwikkelingen.. Hiervoor zijn afstemming en integratie met landelijke ontwikkelingen (digitalisering en E-concepten, E-health) niet meer weg te denken. Samenwerking gebeurt in arrangementen met verschillende verschijningsvormen en partners. De bedrijfsvoering zal hier ook op aan moeten sluiten.

Voor wat betreft de Ondernemingsraad VRGZ is een andere vorm van verbinding wenselijk. Door regelmatig te sparren over allerlei onderwerpen, kan meer begrip voor elkaar ontstaan. Hiervoor is frequent informeel overleg van groot belang.

Daarnaast vormt het gezamenlijk bepalen van een strategische managementagenda (richting en prioriteitstelling) een hulpmiddel om de verbinding te versterken.

De huidige werkwijze met de Ondernemingsraad GGD is al meer sprake van wederzijds begrip en regelmatig informeel overleg. Om de verbinding nog meer aan te halen, kan de managementagenda (A3-jaarplannen) versterkt worden ingezet.

4.6 Dienstverlenende eenheid bedrijfsvoering

De kwartiermaker uitbesteding heeft de mogelijkheden onderzocht om de uitvoerende taken van de afdeling bedrijfsvoering extern te beleggen. De uitkomst van het onderzoek wees uit dat het vooralsnog niet mogelijk/wenselijk is om de taken extern te beleggen. Dit betekent dat de uitvoerende taken ook onderdeel gaan uitmaken van de nieuwe afdeling bedrijfsvoering.

Uit de gevoerde SWOT kwam voor de ondersteunende eenheid onder andere naar voren:

- a) Basis op orde door systemen beter op elkaar te laten aansluiten (financiën en HRM), waardoor meer zicht ontstaat op integraal financieel beeld. Dit moet leiden tot efficiëntere inrichting.
- b) Kwetsbaarheid opheffen (eenmansfunctie), externen op cruciale functies verminderen.
- c) Bereikbaarheid voor de klant (niet zijnde manager) verbeteren, inclusief klantvraag opvolging.
- d) Minder ad hoc opereren en prioriteren, waarbij duidelijke taken en bevoegdheden zijn bepaald om zo te voldoen aan de klantvraag.

Om bovenstaande te realiseren zijn de volgende oplossingsrichtingen geformuleerd:

- a) Basis op orde

Om de basis op korte termijn op orde te krijgen wordt de HRM en Financiële administratie samengevoegd. Een belangrijk instrumenteel hulpmiddel hierbij vormen systemen. Binnenkort vindt de aanbesteding van beide pakketten plaats en dan is het uitgangspunt om een, zoveel als mogelijk, geïntegreerd systeem te implementeren. Momenteel betreft een goede informatievoorziening heel veel handwerk en dat wordt door een geïntegreerd systeem voorkomen.

Daarnaast is de aansturing vanuit een eenhoofdige leiding eveneens een hulpmiddel. De aansturing is gericht op een betere afstemming en samenwerking om een integraal financieel beeld te schetsen, zoals eenduidige formatie-bezetting overzicht en managementinformatie.

Een volgende hulpmiddel vormt de herschikking van taken door gebruik te maken van meer logische taaksamenhang (bijvoorbeeld voor wat betreft de personele formatie en de managementrapportages).

Een vierde onderdeel dat bijdraagt om de basis op orde te krijgen, is gelegen in gedrag en houding van de medewerkers. Dit onderdeel wordt verderop uitgewerkt.

b) Kwetsbaarheid

Om de kwetsbaarheid te verminderen is het nodig dat eenmansposten worden voorkomen. Binnen de afdeling bedrijfsvoering zijn momenteel diverse eenmansposten actief. Belangrijkste eenmansposten zijn de medewerkers functioneel beheer die momenteel veelal binnen allerlei afdelingen actief zijn. Het vraagpunt van het functioneel beheer wordt door de IV-regiegroep uitgewerkt. De eerste beelden hierbij zijn om het functioneel beheer van generieke applicaties (software die voor en door alle afdelingen wordt ingezet) centraal te beleggen. Het functioneel beheer van applicaties die sectoraal worden ingezet, blijven in principe decentraal belegd, tenzij de primaire afdeling de risico's te hoog inschat.

Ongeacht de keuzes is het noodzakelijk dat tussen de functioneel beheerders veel meer afstemming, overleg, afspraken en opleiding plaatsvindt.

Daarnaast komt kwetsbaarheid voor in specifieke deeltaken die onderdeel vormen van een totale functie. Deze vorm van kwetsbaarheid kan worden verminderd door medewerkers op een breder takenpakket in te zetten (ietwat allrounder). Dit betreft bijvoorbeeld de taak van verzekeringen, tijdregistratie.

De laatste vorm van kwetsbaarheid wordt veroorzaakt door de inhuur van externe medewerkers op cruciale functies. Inhuur zal altijd nodig zijn! De vraag die hierbij wel relevant is of de inhuur (bijvoorbeeld: vormgeving van nieuwe ontwikkelingen) bij zijn vertrek ook de kennis meeneemt. Als dat laatste aan de orde is, dan kan dit worden voorkomen door een vaste medewerker door te schuiven naar de ontwikkeling en de inhuurkracht in te zetten op de going concern activiteiten.

c) Bereikbaarheid en opvolging

Dit onderwerp heeft betrekking op de klantvraag van de individuele medewerker. De klantvraag wordt in de huidige situatie via meerdere kanalen en meerdere ingangen aan de afdeling bedrijfsvoering gesteld. In de SWOT kwam naar voren dat de bereikbaarheid via de kanaalingangen niet optimaal is en dat de klantvraagopvolging ook beter kan.

Om deze punten te verbeteren wordt geadviseerd een dienstverleningsportaal in te richten. Dit portaal blijft via meerdere kanalen bereikbaar (waarbij het digitale kanaal wordt gestimuleerd) maar de klantvraag wordt gecentraliseerd. Dit laatste betekent dat een team dienstverlening alle interne klantvragen in behandeling neemt, waarbij het streven is om 80% van alle gestandaardiseerde vragen in een keer af te handelen. Daarnaast wordt het afhandelingsproces van de klantvraag geüniformeerd door gebruik te maken van een ICT-portal waar met behulp van FAQ's (frequently asked questions) en processen/taakinstructies ze de vragen in behandeling nemen en worden afgehandeld.

De voordelen voor de klant zijn de duidelijkheid over klantvraag, de bereikbaarheid, duidelijkheid over de afhandelingsprocedure en –termijn.

Om bovenstaande werkwijze in te richten moeten de nodige activiteiten tijdens het implementatieproces worden uitgewerkt en uitgevoerd. Dit betreft onder andere de inrichting van een Klantsysteem (FAQ's, SLA's, processen), standaardisatie van producten en het groeiproces om te komen tot een volwaardige klantvraag (bijvoorbeeld toevoegen van HRM aan het medewerkersportaal). Dit is dus een groeiproces waarbij de ene activiteit sneller en de ander op de langere termijn bij het portaal wordt aangesloten. De exacte invulling van het Klantsysteem wordt tijdens de implementatiefase nader uitgewerkt, zoals groeiproces en type vragen voor zowel onderdelen van bedrijfsvoering als generalistisch/specialistisch.

d) Minder ad hoc en prioriteiten

In de SWOT kwam zowel voor de adviseurs als voor de dienstverlening naar voren dat er veel ad hoc wordt gewerkt en weinig prioriteiten worden gesteld. Ad hoc werken heeft zijn voordelen doordat flexibel wordt omgegaan met klantvragen. Uiteraard heeft ad hoc vragen ook nadelen omdat daarmee te weinig prioriteiten worden gesteld. Vandaar dat voorafgaand is al gemeld dat het werken met individuele jaarplannen, afgeleid van afdelingsjaarplannen en strategische managementagenda, noodzakelijk is om te komen tot prioriteitsstelling. Deze werkwijze leidt ook tot duidelijke rollen en taakverwachting voor de medewerkers. Uiteraard is afstemming tussen medewerkers nodig om te

voorkomen dat er opnieuw/andere vormen van 'muurtjes' ontstaan. De vormen van afstemming (bijv. overleg) wordt in het implementatieplan uitgewerkt.

5. Cultuur

In dit hoofdstuk wordt de gewenste cultuur binnen de afdeling bedrijfsvoering beschreven. Cultuur is een containerbegrip voor gedrag en houding.

Belangrijk hierbij zijn de kernwaarden (vertrouwen, probleemoplossend en eigenaarschap) die gehanteerd worden in de organisatie. Bij een dergelijke organisatie, waarin deze waarden centraal staan en waar we van medewerkers verwachten dat ze verbinding staan, past een leiderschapsstijl die mensen in hun kracht zet, waarin coachend optreden een natuurlijke habitat is.

5.1 In verbinding

Om als afdeling bedrijfsvoering ons werk goed te kunnen doen, staan we in verbinding met:

- onze collega's binnen de afdeling;
- onze collega's van de VRGZ en GGD (onze klanten) waarvoor we ons werk doen;
- ons netwerk om kennis te delen en op te doen;
- onze leveranciers om de juiste afspraken te kunnen maken.

We weten wat leeft en speelt binnen de afdeling en organisaties, waar behoefte aan is en waar prioriteit aan wordt gegeven.

We werken steeds meer samen in netwerken en weten dus wat er speelt in ons gebied en/of kan gaan spelen. Hierbij is het uitgangspunt 'ken de business, weet wat er in de business speelt' van groot belang.

Dit vraagt naast een houding die (mede) eigenaarschap uitstraalt ook frequent overleg met de klant (manager en gemandateerde medewerkers). Dit overleg is veelal gebaseerd op voortgang van de strategische managementagenda en de afdelingsjaarplannen.

Daarnaast is informeel contact ook van grote toegevoegde waarde omdat hiermee het samenwerkingsgevoel wordt versterkt.

5.2 Kernwaarden

Binnen de VRGZ zijn 3 kernwaarden benoemd.

De kernwaarden zijn:

- Eigenaarschap
- Probleemoplossend
- Vertrouwen

Voor de GGD gelden de volgende 3 kernwaarden

- Kwaliteitsgericht
- Ondernemingszin
- Omgevingsbewust

Medewerkers die werkzaam zijn voor de GGD dienen eveneens rekening te houden met deze kernwaarden en daar naar te handelen.

In deze paragraaf wordt aangegeven op welke wijze vorm wordt gegeven aan de genoemde kernwaarden. De vormgeving is tot stand gekomen door onder andere een bijeenkomst met een zestal medewerkers van de afdeling bedrijfsvoering.

Het is belangrijk dat de kernwaarden zichtbaar zijn, herkenbaar zijn en regelmatig onderwerp van gesprek zijn. Dit vraagt dat de kernwaarden op allerlei wijzen worden uitgedragen. Daarnaast worden nieuwe medewerkers mede geselecteerd op het bezitten van het gedrag en houding dat past bij deze kernwaarden. Tevens is het tonen van voorbeeldgedrag door het afdelingshoofd en de teamleiders bedrijfsvoering van groot belang. Zij moeten dus zorgen dat ze feedback geven en het gesprek over het gewenste gedrag en houding voeren.

Om een concrete structurele invulling aan de kernwaarden te geven, wordt gebruik gemaakt van het 'Goede Gesprek'. De afdeling bedrijfsvoering gaat de kernwaarden inbouwen in de individuele jaarplannen door zichtbaar te maken welk gedrag en houding wordt én is toegepast bij het realiseren van de individuele jaarresultaten. Uiteraard wordt gewenst of ongewenst gedrag en houding ook bespreekbaar gemaakt als het niet direct aan een resultaat is gelinkt.

5.3 Uitgangspunten voor managers en medewerkers

In het bereiken van resultaten, passend binnen de ambitie van de organisaties, is het uitgangspunt dat de manager verantwoordelijk is voor het Wat (zie tevens paragraaf 4.1) en de medewerker voor het Hoe. Bij dit laatste ondersteunt en faciliteert de manager de medewerker. Daarnaast is in de organisatie de ambitie afgesproken dat verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden belegd. Dit vraagt een aanpassing van de mandaatregeling en budgethoudersregeling. Vragen die hierbij opkomen is hoeveel medewerkers kan een leidinggevende aansturen conform de nieuwe werkwijze. Deze vraag is lastig te beantwoorden maar er wordt, afhankelijk van het taakveld, uitgegaan van een span of control van 15 tot 20 medewerkers.

Van medewerkers wordt professioneel handelen verwacht, waarbij de kernwaarden worden toegepast. Dit professioneel handelen komt tot uiting doordat de afgesproken resultaten (Wat) zelfstandig worden gerealiseerd. Uiteraard is bovenstaande een proces en kunnen de nieuwe gedragingen en houdingen niet bij iedereen vanaf morgen worden verwacht. De huidige werkwijze is ontstaan omdat de organisatie dit zo heeft gecreëerd en vergt de verandering de nodige energie en tijd. Desalniettemin wordt de koers ingezet om de verandering te realiseren en tijdens dit proces wordt situationeel leiderschapsgedrag toegepast.

In de door het MT vastgestelde opdracht 'integratie bedrijfsvoering' is aangegeven om te onderzoeken of zelforganiserende teams tot de mogelijkheden behoort. Dit behoort zeker tot de mogelijkheden, maar deze stijl past op korte termijn niet bij de VRGZ. Dit bleek ook uit de proef binnen het team HRM-advies om te werken met een zelforganiserend team.

6. Structuur inrichting eenheid

In dit hoofdstuk wordt de vergaarde input uit de SWOT's, taken, functies, kernwaarden, gedrag en houding en de uitgangspunten over de managementstijl en verantwoordelijkheden lager in de organisatie verwerkt in een fijnstructuur. Deze structuur geeft het kader weer van de nieuw te formeren afdeling bedrijfsvoering. Het kader dient nog nader uitgewerkt te worden tijdens de 2^{de} fase, de specificering van het kader (inrichting).

Deze fijnstructuur is in lijn met de strategie en leidt tot een effectieve en efficiënte inrichting.

6.1 Fijnstructuur

Om te komen tot het groeperen van teams is gekozen voor het principe van interne differentiatie. Dit betekent dat de te verrichten werkzaamheden worden samengevoegd op basis van gelijksoortigheid. Hierdoor ontstaat een functionele indeling.

Andere mogelijke indelingsprincipes waren:

- Lijnorganisatie
- Lijn- staforganisatie
- Output organisatie
- Matrix organisatie (combi functioneel en output)

Er is gekozen voor interne differentiatie omdat hiermee de verbeterpunten op beste mogelijke wijze kunnen worden verminderd en zoveel mogelijk tegemoet wordt gekomen aan de uitgangspunten zoals verwoord in de Ambitie 2023:

- Verminderen kwetsbaarheid
- Bereikbaarheid en klantvraagopvolging
- Basis op orde
- In verbinding
- Beter kunnen (bij)sturen als organisatie, meer in control zijn
- Meer inzicht in processen en output
- Betere rolduidelijkheid (wie is waarvoor 'aan zet')

De gelijksoortigheid van werkzaamheden is terug te vinden in:

1. Dienstverlening

Het team dienstverlening voert werkzaamheden uit voor alle medewerkers van de GGD/VRGZ. Taken zijn registrerend (bijvoorbeeld archivering, financiële administratie, verzekeringen, planning logistiek, salarisverwerking, voorraadbeheer) en informatief (bijvoorbeeld de ICT helpdesk, functioneel beheer, Servicedesk, transport, receptie).

2. Advies

Het team advies gaat bestaan uit medewerkers die in de huidige situatie structureel gesprekken hebben met managers en gemandateerde medewerkers. Het gaat daarbij om de adviseurs van de 3 ondersteunde afdelingen, juridisch adviseur en communicatie adviseurs. Voor communicatie kan ook de keuze worden gemaakt om deze te plaatsen onder de afdeling crisisbeheersing. Binnen het team advies worden zowel taken op strategisch als tactisch niveau opgepakt en taken voor de lange en middellange termijn.

6.2 Functies en formatie

In deze paragraaf wordt aangegeven hoeveel formatie is gelinkt aan gelijksoortige werkzaamheden. Voor dienstverlening betreft dit 42 medewerkers en voor advies 30 medewerkers (en 2 medewerkers managementondersteuning). Tijdens de implementatiefase kan dit nog leiden tot kleine verschuivingen. Als voorbeeld kan worden aangehaald de interne discussie over het positioneren van medewerkers functioneel beheer.

In dit rapport is enkel en alleen rekening gehouden met de aanwezige functionarissen. De haalbaarheid van de gewenste individuele verandering is niet onderzocht. Dit wordt later in het proces bezien en wat voor acties wenselijk zijn om de veranderingen gestalte te geven. Nadat fase 2

(uitwerking van de inrichting) is afgerond kan de afdeling een strategische personeelsplanning (gewenste kwaliteit en kwantiteit) opstellen om te bezien waar een mogelijk 'gap' bestaat. Daarnaast wordt voorgeteld om (tijdelijk) een concern controller aan te stellen, dit om de uitgangspunten van 'in control zijn' te kunnen invullen.

6.3 Aansturing bedrijfsvoering

In deze paragraaf wordt geduid op welke wijze de afdeling wordt aangestuurd. Hierbij is rekening gehouden met de gewenste managementstijl, verantwoordelijkheden lager in de organisatie, principe van interne differentiatie, functies en formaties, kernwaarden en span of control manager.

Uitgaande van 42 medewerkers dienstverlening en 30 medewerkers advies (plus 2 medewerkers managementondersteuning) en rekening houdend met de genoemde indelingscriteria, leidt dit tot een aansturing door 4 of 5 teamleiders.

Daarnaast is het advies om 1 afdelingshoofd bedrijfsvoering te benoemen. Op lange termijn kan deze rol overbodig worden, ervan uitgaande dat het zelfstandige teams worden die uiteraard volop in verbinding zijn. Op korte c.q. middellange termijn is dit niet wenselijk, vandaar het voorstel om uit te gaan van 1 afdelingshoofd. Daarnaast is het voorstel om in de implementatiefase uit te werken hoeveel teamleiders (4 of 5) zijn benodigd.

Tevens wordt in fase 2 (uitwerking van de inrichting) bezien in welke snelheid c.q. wat het groeipad is om te komen tot de geschetste aansturing. Dit kan er toe leiden dat sommige ontwikkelingen eerder en andere ontwikkelingen later in tijd plaatsvinden.

De gewenste overlegvormen zijn niet uitgewerkt in dit rapport, dat vindt eveneens plaats tijdens de implementatiefase.

Tussen de teams (scheiding in taken) en ook tussen primair proces en bedrijfsvoering is afstemming nodig en op deze scheidingsvlakken wordt bezien welke coördinatie/afstemming is gewenst.

Bijlage 2: Activiteitenplan

Op hoofdlijnen staat het kader voor de nieuwe afdeling bedrijfsvoering beschreven (fase 1, richten). Daarnaast zijn op sommige onderdelen al concretere acties benoemd.

Deze bijlage beschrijft een activiteitenplan dat nog nader moet worden uitgewerkt en aangevuld. Het geeft een beeld van de diverse activiteiten die in fase 2 (inrichten) moeten worden uitgevoerd. Het betreft geen limitatieve opsomming van activiteiten, dit betekent dat tijdens deze fase nog diverse andere activiteiten worden toegevoegd.

De activiteiten worden, nadat het Algemeen Bestuur de reorganisatieplannen heeft vastgesteld, opgepakt en nader uitgewerkt. Het plan betreft een organische ontwikkeling, wat betekent dat activiteiten worden uitgevoerd zodra dat haalbaar en wenselijk en logisch zijn.

Voor wat betreft de benoeming en plaatsing van medewerkers is het tijdsplan: werving van het afdelingshoofd kwartaal 4-2018.

Activiteitenplan

Activiteit	Verduidelijking activiteit	Eigenaar	Deadline
Fase 2: inrichtingsplan opstellen	Activiteitenplan om het kader van fase 1 nader in te vullen		
Strategische managementagenda opstellen			
Afdelingsjaarplannen beschikbaar krijgen			
Wat houdt leiderschap (PIOFACH) in?	Uitwerken van deze vorm		
Functioneel beheer, IV-regiegroep			
Aanbesteding HRM en F&C pakket: integreren			
Medewerker verzekeringen, inhuur expertise			
Breder takenpakket (ietwat allrounder maken)			
Inhuur versus vaste medewerker bij de inzet van ontwikkelingen			
Opstellen groeipad om te komen tot de gewenste aansturing en werkwijze			
Uitwerken fijnstructuur o.b.v. gelijksoortige werkzaamheden	2 of 3 teams advies 2 of 3 teams dienstverlening In totaal minimaal 4 en maximaal 5 teams		
Werving afdelingshoofd			
Uitwerken aantal teamleiders 4 of 5	Op grond van een span of control van 15 – 20 medewerkers bezien hoe de inrichting wordt vormgegeven.		
Concern controller werven	Kaders en rollen verduidelijken binnen de organisatie en bedrijfsvoering. Bezien op welke wijze de GGD hieraan vorm wil geven		
Plaatsen van alle medewerkers in de	Administratie HRM en Financiën samenvoegen en bezien hoe andere		

diverse teams (inclusief taken).	administratieve taken daarbij passen.		
Integraal advies, 'opplop' op processen/zaken	Adviseur is eigenaar en beziet welke andere PIOFACH teams zijn benodigd.		
Dienstverleningsportaal inrichten	Een centraal portaal inrichten, te bezien als groeiproces (systeem,: SLA, FAQ's, groeipad, processen, standaardisatie producten)		
Overlegvormen uitwerken	Bezien hoe 'bruggetjes' (coördinatie mechanismen) tussen de teams worden gebouwd.		
Individuele jaarplannen medewerker			
Kernwaarden toepassen	Werving, zichtbaarheid, het goede gesprek		
Verantwoordelijkheden lager in de organisatie leggen.			
Ken de business, in verbinding komen (dit geldt voor de adviseurs	De training is gericht op mede eigenaarschap om zo onder andere de organisatie-doelstellingen te bereiken. De kennis inzetten om de business te kennen.		
Bezien op welke wijze processen kunnen worden beschreven	Bezien welke filosofie wordt toegepast om werkwijze aan te passen.		
Inventariseren secundaire processen die binnen primaire processen zijn belegd.			
Met de Ondernemingsraad meer in verbinding komen	Informeel overleg invoeren. Afstemming over de strategische managementagenda		
Met gemeenten meer in verbinding komen	Bezien o.b.v. de strategische managementagenda en de jaarplannen waar meer afstemming kan plaatsvinden.		