

Doorontwikkeling bedrijfsvoering gemeente Hilversum

en de organisatorische impact hiervan op de afdelingen Interne Advisering en Interne Dienstverlening

Inleiding

In 2014 is onze organisatie gaan werken in de huidige organisatiestructuur. Met aanvankelijk zeven afdelingen, en door de samenvoeging van Beleidsontwikkeling en Beleidsuitvoering met zes afdelingen. Naast de beleidsafdeling (B&O) zijn er drie uitvoerende afdelingen en twee afdelingen die de organisatie grotendeels ondersteunen en adviseren in hun bedrijfsvoering. Op die twee afdelingen, Interne Advisering en Interne Dienstverlening, richt deze doorontwikkeling zich. Met het verder liggende doel voor ogen dat bedrijfsvoering te allen tijde bedoeld is om de doelstellingen van onze organisatie te helpen realiseren.

Ten opzichte van 2014 is er het nodige veranderd. Werkzaamheden worden complexer en ontwikkelingen werken steeds meer op elkaar in. Belangrijke ontwikkelingen van de laatste jaren zijn onder andere de transformatie van het sociaal domein, de verstedelijkingsopgave, de digitale transitie, de energietransitie en het bestrijden van ondermijnende criminaliteit. Gelijktijdig is ook de tendens dat we ons steeds actiever dienen te verantwoorden over onze interne beheersing. Recente ontwikkelingen zijn de eisen uit de AVG, de verantwoording over informatiebeveiliging door middel van Ensia, de horizontale verantwoording met de Belastingdienst en het toewerken naar een rechtmatigheidsverantwoording per verslagjaar 2021. Ook de dienstverlening verandert door de digitale ontwikkelingen in hoog tempo. Een multichannel dienstverleningsstrategie en een uitgewerkt hospitality concept worden daardoor steeds belangrijker. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de te leveren kwaliteit van dienstverlening en procesuitvoering van de bedrijfsvoering aan organisatie en bestuur.

In 2019 zijn eerste stappen gezet om de bedrijfsvoering verder te professionaliseren, volgend op de vastgestelde organisatievisie, namelijk groeien in “twee-benigheid” (Verbonden en Goed Geregeld) en het verstevigen van de lijnsturing. Voor de bedrijfsvoering betekent dit concreet meer ketensturing. Processen die logischerwijs in elkaars verlengde liggen worden bij elkaar gebracht in plaats van bijvoorbeeld te knippen tussen beleid -en uitvoeringsonderdelen. Dit is onder andere zichtbaar geworden in het bijeen brengen van de verschillende communicatiefuncties, het inzetten van een kwartiermaker voor het kwantitatief en kwalitatief versterken van Informatiemanagement, de verbetering van de samenwerking in de I keten, het versterken van concerncontrol met de onafhankelijke VIC functie en het verbinden van HR en Organisatieontwikkeling door de functie van Concernstrateeg en teammanager HR (tijdelijk) in een gecombineerde rol te plaatsen. Ook zijn programma's, zoals externe dienstverlening aan burgers en bedrijfsvoering, samengebracht. Door deze functies meer op inhoud samen te brengen wordt tevens het vakmanschap verstevigd.

Nu, een jaar later, is het tijd voor een volgende stap. De hierboven benoemde wijzigingen werken in de praktijk, dat bijvoorbeeld blijkt uit de samenwerking in de I-keten en de versterking van de communicatie functie, en kunnen worden bestendigd. Daarnaast zijn er door de nieuwe concerndirecteur nieuwe accenten gelegd, passend in deze lijn. Ketensturing in bedrijfsvoering blijft, de strikte scheiding tussen beleid en uitvoering is geen leidend principe meer (vastgesteld in 2014). In de loop der jaren is gebleken dat dit principe knelt en de samenwerking niet bevordert binnen

dezelfde keten. Bedrijfsvoering wordt steeds meer onderdeel van de strategie en ondersteunt het primair proces. Bedrijfsvoering wordt steeds meer partner van de business en dat betekent bedrijfsvoering zich zelf zodanig moet organiseren dat integrale diensten en adviezen goed en tijdig kunnen worden gegeven. De huidige scheidingen tussen afdelingen en teams belemmeren dit streven.

Uitgangspunten van de ingezette organisatieverandering

De legitimatie van de bedrijfsvoering is dat kaders, processen en systemen zodanig zijn ingericht dat (strategische) doelstellingen behaald kunnen worden. Slimme bedrijfsvoering maakt het behalen van de doelstelling daarom ook mede mogelijk. De specialismen van de bedrijfsvoering zitten weliswaar in twee afdelingen, maar wat goede kaders, systemen en processen zijn, wordt in interactie met de gehele organisatie bepaald. Als de inrichting vaststaat, is het de verantwoordelijkheid van iedere medewerker zich aan de gemaakte afspraken te houden. Het management stuurt daar op. Indien blijkt dat er in de praktijk verbeteringen mogelijk zijn, vindt daarover opnieuw afstemming en, zo nodig, bijstelling plaats. Daarmee is bedrijfsvoering dus van de gehele organisatie. Bedrijfsvoering wordt daarmee steeds meer onderdeel van de strategie en ondersteunt daarmee ook de primaire processen.

De afdelingen van de bedrijfsvoering streven ernaar om businesspartner te zijn van de organisatie. Dat betekent dat bedrijfsvoering snapt wat het probleem is en de bestuurder of manager in staat stellen om goed te kunnen (be)sturen. We zetten de komende jaren in op vijf speerpunten:

1. Partnerschap
2. Vereenvoudiging (goed geregeld)
3. Doelstelling centraal
4. Integrale advieskracht omhoog
5. Creëren van goede randvoorwaarden voor alle medewerkers

Partnerschap

- Vanuit de bedrijfsvoering wordt met de lijnorganisatie gezocht naar de beste oplossing voor een vraag of probleem. Een gedegen denkproces gaat vooraf aan het handelen.
- De collega's uit de bedrijfsvoering tonen eigenaarschap door gevraagd en ongevraagd de lijnorganisatie te adviseren om de doelstellingen te kunnen behalen.
- De medewerkers uit de bedrijfsvoering zoeken actief met elkaar de samenwerking om met elkaar te werken aan de doelstellingen van de organisatie.
- Van de lijnorganisatie wordt ook een basis aan kennis over de bedrijfsvoering verwacht, zodat hij/zij in staat is het werk te kunnen organiseren en de problemen goed kan benoemen. De bedrijfsvoering kan aanreiken en ondersteunen, doch de lijnorganisatie moet hierin ook eigenaarschap tonen.

Vereenvoudigen (goed geregeld)

Bij ieder proces zoeken we naar het evenwicht tussen borgen van de key controls en begrijpelijk houden van het proces, zodat medewerkers en management daarvoor eigenaarschap kunnen nemen. Van ieder proces moet ook duidelijk zijn wie erop kan ingrijpen als dat nodig is. We doen dit aan de hand van de volgende uitgangspunten:

- Bedrijfsvoeringprocessen worden zo lean mogelijk ingericht en sluiten aan op "de bedoeling";

- Er gelden basisprocessen, niet iedere uitzondering vraagt een nieuw proces (standaard tenzij). Vereenvoudigen is in balans met “goed geregeld” (rekenschap, interne controle, goede archivering etc.);
- Ieder proces kent een proceseigenaar die kan ingrijpen op het proces;
- De proceseigenaar borgt dat de doelstellingen worden behaald en binnen de kaders wordt gehandeld en verantwoord zich daarover;
- Er wordt maximaal ingezet op digitalisering, standaardisatie en zelfservice;
- De systemen zijn behulpzaam in het primaire proces en niet een doel op zich;
- Systemen zijn zodanig ingericht dat de organisatie eenvoudig kan worden aangepast als dat nodig is.

Doelstelling centraal

Zoals eerder gesteld is de legitimatie van de bedrijfsvoering om doelstellingen te behalen. Bij alles wat de bedrijfsvoering doet, staat daarom de doelstelling centraal:

- (Strategische) doelstellingen zijn bij alle relevante medewerkers bekend;
- Het behalen van de doelstellingen staat centraal bij alles wat de bedrijfsvoering doet;
- De activiteiten en projecten van bedrijfsvoering zijn terug te geleiden naar de doelstellingen;
- Een budget is een middel om de doelstellingen te kunnen behalen. We monitoren wel periodiek de financiële risico's van zowel de besluiten als de uitvoering;
- Het kunnen voldoen aan wet- en regelgeving is een belangrijke randvoorwaarde, maar niet het doel. Daarbij hoort goed ingericht risicomanagement;
- In de rapportages staat het behalen van de doelstellingen centraal.

Advieskracht omhoog

Complexe maatschappelijke vraagstukken en het feit dat de bedrijfsvoering steeds meer onderdeel is van een uit te voeren strategie, leiden ertoe dat er meer advieskracht nodig is bij de afdelingen van de bedrijfsvoering. Het adviseren in de dagelijkse praktijk om de doelstellingen te kunnen behalen wordt steeds belangrijker. Daarom zetten we in op het volgende:

- De inspanning die wordt besteed aan het maken van rapportages moet omlaag en moet in één keer goed (integraal, uitlegbaar, tijdig);
- Vanuit de bedrijfsvoering wordt integraal geadviseerd en niet per discipline (stapelen van advies). Ook moet de timing van het advies aan de voorkant komen en niet aan de achterzijde (bv. advisering bij collegevoorstellen). Pro actief i.p.v. re-actief
- We snappen welk probleem we voor het primaire processen moeten oplossen. Dat vraagt een goede dialoog tussen lijn en de afdelingen binnen de bedrijfsvoering. We luisteren, onderzoeken en vragen door;
- Binnen de bedrijfsvoering werken de specialisten die met voorstellen komen voor de juiste oplossingen van een geformuleerd probleem. Zij bepalen vooraf de impact op primaire proces en bedrijfsvoering en bieden scenario's voor oplossingen aan;
- We moeten stevig adviseren. Dat is veelal opbouwend en meedenkend, maar soms geven de collega's vanuit hun specialisme ook andere perspectieven en adviezen dan die tot dan toe zijn bedacht. De gehele organisatie heeft daarbij respect voor de kennis vanuit de bedrijfsvoering en samen wordt vervolgens gezocht hoe een doelstelling wel kan worden gehaald.

Goede randvoorwaarden voor alle medewerkers

Vanuit de afdelingen van de bedrijfsvoering worden voorstellen gedaan om het maximale te halen uit alle medewerkers. Daarbij wordt de komende jaren specifiek ingezet op:

- Goede leer- en opleidingsmogelijkheden;
- Moderne huisvesting;
- Juiste “spullen” voor iedere werknemer;
- Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, uiteraard binnen de mogelijkheden van de CAO;
- Een omgeving waar goed feedback kan worden gegeven en ontvangen, zodat er continu geleerd kan worden in het werk.

Samenspel met de lijnorganisatie

Om maximaal gebruik te maken van de expertise van de afdelingen van de bedrijfsvoering, is het ook noodzakelijk dat lijnmanagers, opdrachtgevers, programmamanagers en projectmanagers in staat zijn de vraagstukken in hun proces, programma of project scherp te benoemen. Hoe sterker het samenspel is tussen management/opdrachtgevers en bedrijfsvoering, hoe beter de oplossing zal zijn. Dit vraagt dus ook een investering in het management.

Het belang van een manager en een advies vanuit een adviseur van de bedrijfsvoering kunnen elkaar versterken, maar ook soms tegengesteld zijn. Uiteraard wordt dan eerst nagegaan hoe het wel zou kunnen, maar er blijkt niet altijd een oplossing mogelijk. Escaleren is dan functioneel en dus af en toe nodig. Beide adviezen worden dan neergelegd bij het naast hogere management en daar afgewogen. Dat voorkomt dat een verschil in inzicht lang blijven slepen en daarmee ten koste kan gaan van de relatie.

De genoemde uitgangspunten vragen op onderdelen een andere organisatorische indeling. De huidige teamindeling en het onderscheid in beleid en uitvoering tussen de afdelingen Interne Advisering en Interne Dienstverlening, staan het vormgeven van deze uitgangspunten op onderdelen in de weg. Deze veranderingen binnen teams, tussen teams of tussen afdelingen hebben tot gevolg dat het werk anders kan worden georganiseerd. Medewerkers behouden echter hun functie, hun werk en hun arbeidsvoorwaarden.

Niet alles kan tegelijk. We willen nu alleen oplossen waar het knelt en waar we stappen kunnen maken. De focus van de ketensturing richt zich in eerste instantie op de I-keten en de F-keten. Daarnaast willen we de directe ondersteuning van het college en de juridische kwaliteit van de organisatie borgen.

De concrete organisatieveranderingen op een rij

Formatieve veranderingen

De verschuiving binnen de twee afdelingen IA en ID is formatief vertaald met een “was-wordt lijst”. Deze is bijgevoegd en wordt voor 1 juli 2020 verwerkt in PIMMS zodat de formatie correct is verwerkt.

Resume

		Normformatie oud	Normformatie nieuw
Interne Advisering	Afdelingsmanager	1,00	2,00
	Communicatie, subteam Concernadvisering	7,76	0,00
	Concernadvisering	16,00	0,00
	HR, subteam Organisatieontwikkeling	9,22	0,00
	IM, subteam Organisatieontwikkeling	11,04	0,00
	Inkoop, subteam Concernadvisering	4,67	0,00
	Organisatieontwikkeling	0,95	0,00
	Rapportages	27,99	0,00
	Bestuur en Communicatie	0,00	23,19
	Financiën & Control	0,00	39,27
	HR inclusief Salarisadministratie	0,00	15,67
	Juridische zaken, Inkoop en Subsidies	0,00	17,41
	Totaal	78,63	97,54
Interne Dienstverlening	Afdelingsmanager	1,00	1,00
	Administratiehuis	22,86	0,00
	Bedrijfsondersteuning	18,36	18,36
	Business IT Ondersteuning	16,74	21,25
	Facilitair	14,39	14,39
	Gegevenshuis	25,81	31,70
	I²CT	24,43	24,43
	Informatiemanagement	0,00	13,04
	Totaal	123,60	124,17
	Totaal IA en ID	202,23	221,71

Tabel verschuiving fte's tussen IA en ID		
	Interne Advisering	Interne Dienstverlening
Normformatie oud	78,63	123,60
Verschuiving Informatiemanagement	-10,03	10,03
Verschuiving AH financiële administratie	15,72	-15,72
Extra formatie zie onderstaande toename	13,22	6,26
Normformatie nieuw	97,54	124,17

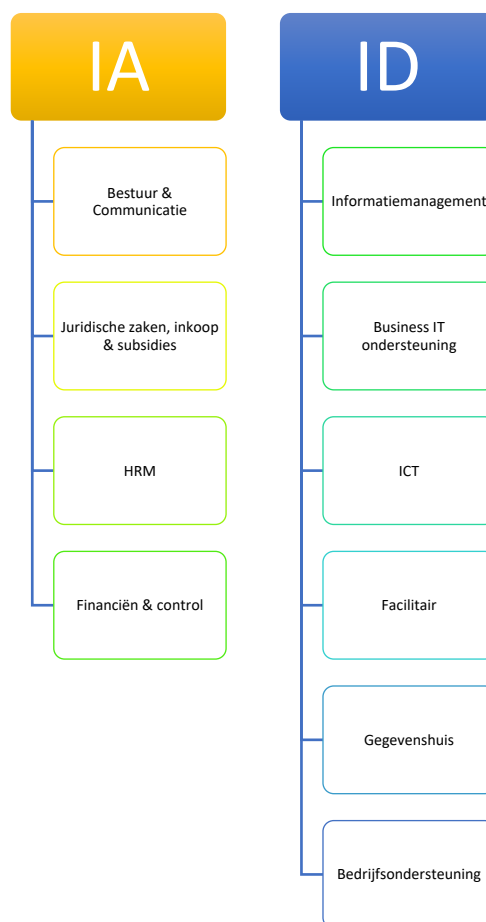
In het overzicht is zichtbaar dat de beoogde verandering budgetneutraal gaat en formatief sluitend is. Er is geen sprake van toename van formatie op de totale organisatie. De bestaande en nieuwe situatie (was-wordt) is sluitend op nul. Wel is het zo dat formatie en mensen overkomt van de afdeling B&O (subsidies) en communicatie vanuit de afdeling Publiekszaken. Daarmee wordt de totale formatie van de afdeling IA iets groter en neemt deze formatie af bij de afdelingen waar deze formatie vandaan komt. Opgemerkt moet worden dat door de verschuivingen de omvang van het aantal teams groeit met één team, het aantal medewerkers blijft overal gelijk.

Wijzigingen op teamniveau zijn:

- Team AH – ID : vervalt en gaat op in teams Gegevenshuis, Rapportage (Financial & Control) en HRM

- Team HRM : Nieuw (komt uit AH- Personeelsadministratie en HR van team O&O)
- Team Juridische zaken, Inkoop en Subsidies: Nieuw. Komt uit team Concern advisering en O&O en uit afdeling Beleid & Ontwikkeling
- Team Communicatie : was er al en wordt aangevuld met communicatie medewerkers uit afdeling Puza en Sociaal Plein
- Team Gegevenshuis : Bestaand en wordt aangevuld met medewerkers Innen uit team AH
- Financiën & Control: Bestaand team Rapportage en wordt aangevuld met medewerkers Financiën uit team AH
- Team Informatie management : Nieuw

De andere teams zoals binnen ID en IA wijzigen niet. De formatieve dekking van alle team managers komt uit de bestaande management formatie en de totaal formatie van management IA en ID (combinatie functie van concern strateeg HRM en team manager).



I-keten

- De I-keten, dat wil zeggen het team ICT, het subteam informatiemanagement (13 fte en externe FG) van het team Organisatieontwikkeling en de teams ICT en BIO komen in één afdeling en daarmee onder aansturing van één afdelingsmanager bij Interne Dienstverlening. Het worden daarmee dus drie I- teams in één afdeling. Dit was reeds door de directie in 2019 besloten om dit op termijn te doen.
- Omdat de tendens is dat digitalisering een steeds grotere rol gaat spelen in het dagelijkse werk van de gemeente en het aantal mensen dat in de I-keten zal werken alleen maar toeneemt, is vanwege span of control en span of attention het verder samenvoegen tot twee teams geen optie.

- De 2 fte projectleiders ICT, die nu zitten in het team projecten van B&O, worden formatief ondergebracht bij IM. Daarmee wordt de huidige werkwijze geformaliseerd. De teammanager projecten blijft verantwoordelijk voor Hilversumse projectmethodiek waaraan ook de projectleiders ICT zich houden.
- De formatie voor Business Intelligence van het team Gegevenshuis (1 fte) is al naar het team informatiemanagement over gegaan. In de praktijk werkt deze medewerker al bij het team Informatiemanagement;
- De concerndirecteur blijft de rol van CIO houden zodat alle belangen die samenhangen met de digitale transitie geborgd blijven op directieniveau.

F-keten

- Het subteam financiële administratie van het team Administratiehuis (11,28 fte) wordt samengevoegd met het team Rapportages (28 fte) tot een team Financiën & Control en komt onder aansturing van één afdelingsmanager bij Interne Advisering.
- Dit team vervult ook de tweede lijn bij de drie lijnen van beheersing.
- Omdat de span of control van dit nieuwe team groot is, wordt er binnen dit team gewerkt met coördinatoren (domein controllers). Deze zullen een deel van de inhoudelijke werkzaamheden van de teammanager overnemen.
- Gezien de span of control en span of issues wordt de functie van teammanager opnieuw gewaardeerd. Eventuele financiële kosten worden binnen formatie van IA opgevangen vanuit de afdelingskosten. Dit heeft samenhang met alle functies van teammanagers in de organisatie. Daarom wordt parallel aan BuitenhekPlus een advies gevraagd over de inschaling van alle teammanagersfuncties.
- De auditors (VIC) worden organiek ondergebracht bij de concerncontroller (4 fte) voor 3^e lijn IC. Dit was vanaf 2014 een onderdeel van team Rapportages. De concerncontroller geeft leiding aan de auditors. De concerncontroller vervult daarmee de onafhankelijke auditrol (derde lijn). Ook blijft de concerncontroller een onafhankelijk adviseur van zowel het college als de directie op controlgebied.
- De concerndirecteur heeft de rol van CFO zodat de eerste lijn op de directieniveau is geborgd.

HR-keten in team HRM

- Het subteam personeels- en salarisadministratie van het team Administratiehuis (4,7 fte) en het subteam HRM (10,18 fte) van het team organisatieontwikkeling worden samengevoegd tot één team HRM met één teammanager.
- De separate rol van concernstrateeg zal als aparte functie vervallen, de strategische rol zal toegevoegd worden aan de teammanagersrol van HRM.

Heffing & Invordering binnen team Gegevenshuis

- Het subteam invordering van het team Administratiehuis (5,89 fte) wordt bij het team Gegevenshuis (25,81 fte) gevoegd om de belastingketen als 1 geheel te hebben. Het bedachte voordeel om Innen als onderdeel te laten zijn van financiële administratie is gering gebleken.
- Omdat het team een grote span of control heeft, wordt er in dit team gewerkt met vier bestaande coördinatoren. De taken van coördinatoren richten zich op roosters maken, werkverdeling, voorbereidende financiële en organisatie maatregelen (aanmaken verplichtingen en aanmelden nieuwe medewerkers)
- De formele financiële en personele zaken en mandaat (fiattering) blijft een lijntaak van team manager.

- Gezien de span of control en span of issues wordt de functie van teammanager opnieuw gewaardeerd. Eventuele financiële kosten worden binnen formatie van ID opgevangen vanuit de afdelingskosten. Dit heeft samenhang met alle functies van teammanagers in de organisatie. Daarom wordt parallel aan BuitenhekPlus een advies gevraagd over de inschaling van alle teammanagersfuncties.

Bestuur & Communicatie (nieuwe naam)

- Het subteam online communicatie van het team advies & ondersteuning (PuZa), de communicatiemedewerkers van de afdeling Sociaal Plein (2 fte), het subteam communicatie van het team Communicatie en de subteams bestuursadviseurs en bestuursondersteuning van het team Concernadvisering worden samengevoegd tot het team Bestuur & Communicatie.
- De teammanager Bestuur & Communicatie is tevens strategisch adviseur communicatie voor college en directie en is daarmee het laatste escalatieniveau in de advisering.

Juridische zaken, inkoop en subsidies (nieuwe naam)

- De subteams bestuursjuridische zaken (3,69 fte) en commissie bezwaar & beroep (4,23 fte) van het huidige team Concernadvisering, subteam Inkoop (4,67 fte) van het huidige team Organisatie Ontwikkeling en (1 fte) van Openbare ruimte. Daarnaast de (3 fte) medewerkers van coördinatie subsidies (inclusief juridische advisering) van het team Samenleving (B&O) worden samengevoegd tot het team Juridische Zaken, inkoop en subsidies;
- Het team Juridische Zaken, Inkoop en subsidies wordt ook verantwoordelijk voor opzet, bestaan en werking van het systeem van juridische kwaliteitszorg voor de gehele organisatie.

Management van de afdelingen en teams bedrijfsvoering

- De tijdelijke indeling van de teams binnen Interne Advisering worden zo veel als mogelijk bestendigd. Bij de oorspronkelijk indeling van Interne Advisering bleek de span of attention voor de teams Concernadvisering en Organisatieontwikkeling te groot;
- Voor de aansturing van de gehele bedrijfsvoering organisatie blijven twee afdelingsmanagers noodzakelijk. De werving van afdelingsmanager IA wordt extern gestart, omdat de interne werving niet tot reacties heeft geleid.
- De teammanagers Communicatie en HRM vervullen ook de rol van strategische adviseur naar college en directie.
- De functie van teammanager Juridische zaken, inkoop en subsidies zal op korte termijn worden opgezet.
- Over de meest werkbare indeling van de twee afdelingen moet verder worden nagedacht en ook voor een meer passende benaming worden gekozen. Het onderscheid tussen advisering enerzijds en dienstverlening anderzijds dekt niet meer de lading van de bijdragen van de afdelingen aan de primaire processen.
- De teammanagers Communicatie en Informatiemanagement worden op dit moment door externen vervuld. Het ligt in de lijn der verwachting dat de huidige teammanagers deze verandering begeleiden en de vacatures worden opengesteld na definitieve besluitvorming.

Consequenties

- Het Administratiehuis wordt verdeeld naar andere teams en vervalt daarmee als team. Hierdoor vervalt er een teammanagersfunctie Administratiehuis welke wordt ingezet voor dekking voor team manager Informatiemanagement. Met de betreffende medewerkers wordt al langer hierover gesproken. De medewerker die nu deze functie bekleedt, heeft een tijdelijk contract wat in de zomer afloopt.

- Organisatieontwikkeling binnen de afdeling IA als team komt te vervallen en wordt de formatie opgesplitst naar HRM, en Informatiemanagement; De vrijvallende fte van team manager OO wordt ingezet voor team manager Bestuur & Communicatie.
- De communicatiefuncties komen in één team te liggen (ter informatie voorgelegd aan CRG vergadering d.d. 5 februari);
- Een deel van team Concernadvisering wordt ondergebracht bij het nieuwe team Bestuur & Communicatie en een deel bij het team juridische Zaken, Inkoop en Subsidies (JIS). De formatie van de teammanager CA wordt ingezet voor de functie teammanager JIS.
- De dubbelrol van Concerndirecteur en afdelingsmanager IA was nuttig om een goed beeld te krijgen wat er speelt en wat er nodig is. Op de lange termijn is dit niet wenselijk en wordt de functie van afdelingsmanager IA opengesteld, de werving loopt inmiddels.
- De functie van HR concernstrategie vervalt en gaat op in de rol van teammanager HRM.
- De teammanagers HRM en Communicatie zullen ook een rol van strategisch adviseur vervullen.
- Door de grote van de teams Heffing & Invordering en Financiën & Control moeten, door de grote span of control en span of attention, binnen deze teams coördinatoren aangewezen worden die formeel op de inhoud, functioneel een deel van de teams gaan aansturen. De coördinatoren hebben daarmee ook een rol in de ontwikkeling van het team, in bewaken van de afspraken, de gewenste verandering. Naast deze taak moeten deze coördinatoren ook in staat zijn om alle faciliterende zaken voor hun onderdeel te regelen en aan te vragen. Hierbij moet worden gedacht aan aanvragen autorisaties bij 2100 en alle arbo zaken. Dat wat nodig is voor reilen en zeilen van het dagelijks werk. Alle HR zaken, zoals ziekmeldingen, verzuimbegeleiding, gesprekscyclus blijven vallen onder verantwoordelijkheid van de teammanager. Deze passen meer bij de hiërarchische leidinggevende. Op termijn zal wel de mogelijk worden verkend dat jaargesprekken door de teammanager en de coördinator samen worden gevoerd waarbij de teammanager beslist en verantwoordelijk is.

Communicatie en startdatum

Bovenstaande doelstellingen zijn in de week van 5 februari gedeeld met de CRG en met de betrokken teams. De generieke reactie was positief ten opzichte van de beweging van bedrijfsvoering (keten versterking, partnerschap, vereenvoudiging en logische ordening). Wel waren er vragen welke in de uitwerking nader aandacht moeten krijgen, zoals bijvoorbeeld huisvesting, plan voor de verandering na deze organisatie wijziging etc.

Het doel is dat per 1 juli alle veranderingen ingeregeld zijn en geformaliseerd. In de bijlage is de planning weergegeven. Vervolgens wordt in de week van 13 april dit stuk in de directie besproken en vastgesteld, 29 april wordt het aan de CRG voorgelegd met een adviesaanvraag.

Parallel wordt de portefeuillehouder P&O en regietafel O&O geïnformeerd en wordt dit voorstel aan het college voorgelegd, met inachtneming dat de CRG dan haar advies heeft gegeven.

Personele en financiële consequenties

- Er zijn geen gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden of de rechten van de medewerkers, mens volgt werk.
- Voor 1 juli volgt een brief aan betrokken (van team gewijzigde) medewerkers waarin staat dat zij gaan werken binnen een nieuw team en de bevestiging dat er geen gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden of de taken van de medewerkers

- Er zijn in die zin ook geen financiële consequenties. Eventuele kostenstijgingen kunnen binnen de huidige budgetten van IA en ID worden opgevangen. Voor sommige teammanagers verandert de grootte van hun team. Formatieoverzichten oud en nieuw: zie bijlage
- Nog maken (voor 1 juli): nieuw organogram met aantallen medewerkers

Organisatorische consequenties

Organisatiewijzigingen worden ingezet om een doel te bereiken. In dit geval het doorontwikkelen van onze bedrijfsvoering naar twee-benigheid en partnerschap. Het gevolg is dat in diezelfde twee-benigheid er in de systeemwereld het een en ander moet worden gewijzigd. Dit vraagt altijd meer dan aan de voorkant is voorzien. Hiertoe zal een werkgroep worden aangesteld om deze wijzigingen door te voeren, met als eindresultaat twee aangepaste afdelingen op 1 juli 2020.

Huisvesting

De wijze waarop huisvesting is geregeld kan de beoogde samenwerking enorm stimuleren of tegenwerken. Daarom maken we een vlekkenplan die de beoogde samenwerking stimuleert. Het gevolg daarvan kan zijn dat teams moeten verhuizen. Bij het maken van het huisvestingsplan gaan we er vanuit dat adviseurs in de bedrijfsvoering een deel van de week bij de lijnorganisatie zitten die ze adviseren.

Verder vormgeven van de verandering

Als alles gereed is voor omzetting en medewerkers overgaan, begint de verandering in de praktijk pas echt. De afdelingsmanagers en teammanagers wordt gevraagd de principes en uitgangspunten van de afdelingen binnen de bedrijfsvoering samen verder uit te werken. Daarbij wordt per team in kaart gebracht wat nodig is om de verdere verandering vorm te geven. Als daar voor meerdere teams een zelfde wens uit komt, zal dat uiteraard worden gebundeld.