

AB-MEMO

Aan : Algemeen Bestuur OD NHN
Datum vergadering : 12-03-2025
Auteur : Edna de Haan-Colic
Onderwerp : Capaciteitsanalyse Bedrijfsvoering
Agendapunt : 3.4
Bijlage(n) : 1
Portefeuille : M. Versluis (portefeuille Bedrijfsvoering)

Doel van de memo

In 2024 heeft Seinstra & Partners, in opdracht van ODNHN, een capaciteitsanalyse uitgevoerd van de afdeling Bedrijfsvoering.

De bevindingen van de capaciteitsanalyse worden via deze memo met het AB gedeeld.

Gevraagd van het AB

Het Algemeen Bestuur wordt gevraagd om kennis te nemen met de bevindingen en de aanbevelingen van de capaciteitsanalyse Bedrijfsvoering.

Aanleiding

In 2023 heeft het Algemeen Bestuur besloten om €400.000 uit het rekeningresultaat van 2022 te reserveren voor de versterking van de bedrijfsvoering binnen ODNHN. Hiervan is €100.000 toegewezen aan het uitvoeren van een capaciteitsanalyse binnen de afdeling Bedrijfsvoering. Deze analyse is van start gegaan na aantreden van de nieuwe manager Bedrijfsvoering, en de opdracht is in juni 2024 na een aanbestedingsprocedure gegund aan Seinstra & Partners.

Het doel van de capaciteitsanalyse was om inzicht te krijgen in de huidige formatie van de afdeling Bedrijfsvoering en te beoordelen of deze toereikend is om te kunnen inspelen op toekomstige ambities, opgaven en wettelijke verplichtingen. Het definitieve rapport van deze analyse is 16 december 2024 opgesteld en op 7 januari 2025 middels 2-tal presentaties gedeeld met het MT en met de medewerkers van de afdeling Bedrijfsvoering.

Inhoud

Context van de analyse

De invoering van de Omgevingswet en andere maatschappelijke en wettelijke ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de bedrijfsvoering van de OD NHN. Daarnaast heeft de afdeling Bedrijfsvoering de afgelopen jaren te maken gehad met structurele uitdagingen, waaronder een gebrek aan focus, inefficiënties in processen en een beperkte samenhang tussen de verschillende teams en de rest van de organisatie. Met de komst van de nieuwe manager Bedrijfsvoering en de versterking van de tactisch-operationele leidinggevende laag binnen de afdeling, bestaande uit drie teamleiders met een duidelijk mandaat, is er meer sturing en professionalisering ontstaan binnen de afdeling. Dit heeft geleid tot een eerste aanzet voor structurele verbeteringen, met als doel een solide basis te creëren, meer samenhang in processen en teams te bevorderen, en een meer strategische aansturing van de afdeling te realiseren. Dit proces is echter nog niet afgerond en vraagt zowel van de afdeling Bedrijfsvoering als van de gehele OD NHN blijvende aandacht, tijd en voldoende capaciteit.

De capaciteitsanalyse is uitgevoerd in een periode waarin zowel de OD NHN als de afdeling Bedrijfsvoering in ontwikkeling zijn. De centrale vraag die daarbij wordt gesteld is of de huidige

formatie toereikend is om de afdeling niet alleen operationeel, maar ook strategisch in positie te brengen.

Om de analyse zo volledig mogelijk te maken, heeft Seinstra & Partners gebruikgemaakt van een mix van onderzoeksmethoden, waaronder gesprekken met medewerkers, teamleiders, en directieleden, verdiepingssessies per team, en een benchmark met andere omgevingsdiensten. Hiermee is een breed en genuanceerd beeld ontstaan van de huidige staat van de afdeling en de verbeterpunten die nodig zijn om in de toekomst succesvol te blijven opereren.

Belangrijkste bevindingen uit de analyse

De hoofdconclusie van het onderzoek is dat het antwoord op de vraag of de huidige formatie van de afdeling Bedrijfsvoering toereikend is om te kunnen inspelen op toekomstige ambities, opgaven en wettelijke verplichtingen, grotendeels positief beantwoord kan worden.

Maar uit de capaciteitsanalyse komen daarbij wel de volgende aandachtspunten naar voren:

1. Strategische positie van Bedrijfsvoering:
De afdeling Bedrijfsvoering functioneert momenteel vooral operationeel en heeft moeite om een meer strategische en kaderstellende rol te vervullen. Voor het inspelen op ontwikkelingen (strategische visie) is er weinig tot geen beschikbare tijd/capaciteit vooral bij HRM en Financiën.
2. Kwetsbare formatie in specifieke clusters:
In bepaalde functies, zoals financiën, HRM, data-analyse en secretariaat, is de formatie kwetsbaar en/of niet toereikend om aan de behoefte van de organisatie te voldoen. Dit leidt tot een verhoogd risico op continuïteitsproblemen en een beperkte slagkracht om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.
3. Inefficiënties en samenwerking:
Er lijkt de nodige ruimte te bestaan voor efficiencyverbetering in de samenwerking binnen de afdeling Bedrijfsvoering en tussen Bedrijfsvoering en de rest van de organisatie
4. Werkdruk en cultuur:
De afdeling ervaart een hoge werkdruk, mede door (deels) inefficiënte processen en ad-hoc opdrachten vanuit de organisatie.
5. Positionering Juridische Zaken en Administratie:
Positionering van juristen en administratie binnen Bedrijfsvoering wijkt af ten opzichte van andere omgevingsdiensten; daar zijn ze ondergebracht bij het primaire proces.

Aanbevelingen en vervolgacties:

Naast het capaciteitsonderzoek doet het rapport verschillende aanbevelingen om de effectiviteit van de afdeling Bedrijfsvoering te verbeteren en haar rol binnen de organisatie te versterken. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Het opstellen van een ontwikkelplan met aandacht voor strategisch HRM, projectmatig werken, en het versterken van de samenwerking binnen de organisatie.
- Het uitbreiden van de formatie op specifieke functies, zoals financiën, data-analyse en secretariaat, om de kwetsbaarheid te verminderen en strategische vraagstukken beter te kunnen adresseren.
- Het verbeteren van de efficiency en effectiviteit in processen en samenwerking, met focus op duidelijke opdrachten vanuit het MT, prioritering vanuit organisatiebelang en eigenaarschap (organisatiebreed).

Vervolgstappen

Bij de verdere uitwerking van de aanbevelingen uit de capaciteitsanalyse zal het uitgangspunt zijn dat verbeteringen binnen de afdeling Bedrijfsvoering alleen kunnen worden gerealiseerd in samenhang met de rest van de organisatie. De ondersteuning en faciliteiten die Bedrijfsvoering biedt, zijn immers direct gekoppeld aan de behoeften van en de samenwerking met andere afdelingen.

In samenwerking met Arno Seinstra, auteur van het rapport, zullen de bevindingen verder worden uitgewerkt, met een nadruk op quick-wins die op korte termijn realiseerbaar zijn. Parallel hieraan zal, vanaf het tweede kwartaal van 2025, een organisatiebreed efficiencyonderzoek worden uitgevoerd. Dit onderzoek is verzocht door het Algemeen Bestuur op 27 juni 2024, naar aanleiding van de bespreking van het Plan van Aanpak Robuustheid OD NHN. De bevindingen over efficiëntie uit de capaciteitsanalyse van Bedrijfsvoering zullen in dit organisatiebrede efficiencyonderzoek

worden meegenomen. Dit is van belang om te waarborgen dat verbeteringen in samenhang met de gehele organisatie plaatsvinden, aangezien de effectiviteit van de afdeling Bedrijfsvoering nauw verbonden is met de rest van de organisatie.

Bijlage(n)

1. Rapportage capaciteitsanalyse Bedrijfsvoering – Seinstra & Partners (16 december 2024)