



Capaciteitsanalyse Bedrijfsvoering OD NHN

Definitieve Rapportage

Inhoudsopgave



1. Context en opdracht
2. Huidige feitelijke situatie
3. Waarnemingen
4. Resultaten benchmark
5. Analyse capaciteit
6. Toekomstige ontwikkelingen
7. Bijvangst
8. Conclusies en vooruitblik



1. Context en opdracht

Context

Landelijk is er veel aandacht voor de ontwikkeling, financiering en robuustheid van omgevingsdiensten.

Ook de uitvoering van de Omgevingswet die sinds 1-1-2024 van kracht is, brengt veel veranderingen met zich mee.

Dit alles vraagt om een proactieve ontwikkeling van diensten, in tijden dat de financiën van gemeenten schaars zijn.

Ook de ODNHN is in ontwikkeling en dit geldt specifiek voor de afdeling Bedrijfsvoering.

Onder leiding van een nieuwe manager is een professionaliseringstraject in gang gezet bij deze afdeling.

Bij deze ontwikkeling is er een specifieke vraag ontstaan of de huidige formatie past op de ontwikkeling en de opgaven van de afdeling en meer breed de gehele dienst.

Vanuit deze vraag is een behoefte ontstaan voor een capaciteitsanalyse voor Bedrijfsvoering. Voorliggende rapportage is het resultaat van deze capaciteitsanalyse.



1. Context en opdracht (2)

Opdracht en reikwijdte

Voer een capaciteitsanalyse uit inzake taken en formatie van de afdeling Bedrijfsvoering:

1. Breng huidige situatie van taken en formatie in kaart.
2. Voer capaciteitsanalyse uit of de huidige formatie toereikend is ook in relatie tot ontwikkelingen.
3. Maak gebruik van benchmark.
4. Kom met suggesties voor verbetering efficiency en effectiviteit.
5. Lever leesbare rapportage.

Verantwoording

Voor de uitvoering van deze opdracht is het volgende gedaan:

1. Gesprekken met manager bedrijfsvoering, teamleiders, directeur, managers primair proces en OR.
2. Uitvoerige documenten analyse.
3. In beeld brengen huidige taken en formatie.
4. Verdiepingssessies per team over taken, processen en ervaringen in de uitvoering.
5. Benchmark bij drie andere diensten.
6. Uitvoeren analyse en uitwerken rapportage.



2. Huidige feitelijke situatie

Huidige situatie

De afdeling wordt aangestuurd voor een manager Bedrijfsvoering, tevens lid van het MT van de organisatie.

Binnen de afdeling zijn drie teams, die worden aangestuurd door een teamleider, die verantwoordelijk is voor de opdracht en het functioneren van het team.

De drie teams zijn:

1. Interne dienstverlening: HR, FIN, COM en INKOOP.
2. I&A en Administratie.
3. Juridische dienstverlening.

De facilitaire zaken en de receptie vallen onder de verantwoordelijkheid en aansturing van de manager Bedrijfsvoering.

Verder is er nog een concernstaf met daarin een accountmanager, een kwaliteitsmanager en een onafhankelijke concerncontroller.

De taken en formatie op basis van de begroting zijn als volgt: zie volgende sheet.



2. Huidige feitelijke situatie (2)

Bedrijfsvoering ODNHN	
Taken	FTE
HRM strategisch/ beleid	0,89
HRM advies	1,45
HRM administratie	2
Arbo beleid	
Arbo uitvoering/ preventie	0,67
Financieel advies	0,83
Financieel administratie	1,56
P&C	0,83
Controller	1
Informatiemanagement strategisch	0,44
Informatie advies	0,89
Functioneel beheer	3
Archivering	0,7
Informatiebeheer/ DIV	4
Servicedesk	2
Enterprise architect	0,45

	FTE
Data analyse	1,56
Inkoop strategisch/ beleid	0,2
Inkoop advies	0,8
Juridisch (concernzaken)	0,89
WOO	2
Communicatie advies	2,78
Communicatie operationeel	1
Huisvesting strategisch/ beleid	0,89
Huisvesting operationeel/ huismeester	0,89
Secretariaat/ receptie / telefonie	3,56
Juridische dienstverlening	14,05
Administratieve ondersteuning	13,09



3. Onze waarnemingen

Er is een aantal positieve zaken

1. Er is meer sturing in de afdeling gekomen met teamleiders met mandaat.
2. Er was de mogelijkheid om voor 8 M EUR aan investeringen te verrichten.
3. Er heerst een prettige/ familiare cultuur
4. Er is intern een belangrijke drive om beter te worden.
5. Er is binnen de afdeling recent meer aandacht gekomen voor overleg en onderlinge samenwerking.
6. Er wordt met de nieuwe manager meer structureel gekeken naar verbeteringen, het zorgen voor een betere basis, meer samenhang en sturing en beter projectmatig werken.

Maar.....



3. Onze waarnemingen (2)

Hoofdpunten uit waarnemingen over afdeling Bedrijfsvoering

1. Er is jarenlang te weinig geïnvesteerd in en gestuurd op de ontwikkeling van de afdeling.
2. De bedrijfsvoering is momenteel te operationeel en te weinig strategisch.
3. Het interne opdrachtgever-opdrachtnemerschap is zeer matig.
4. Er lekken nu veel uren weg in de samenwerking bedrijfsvoering-rest van de organisatie.
5. Er is nog een aantal majeure punten voor het krijgen van de basis op orde.



3. Onze waarnemingen (3)



1. Er is jarenlang te weinig geïnvesteerd in en gestuurd op de ontwikkeling van de afdeling

- Er was bij bedrijfsvoering jarenlang te weinig management, sturing en begeleiding geweest voor de medewerkers, de opgaven en de uitvoering. Dit werd door de komst van de nieuwe manager en de uitbreiding van de teamleiders opgepakt.
- De onderlinge interne samenwerking binnen bedrijfsvoering was zeer beperkt.
- Er zijn behoudens bij I&A maar beperkte financiële investeringen mogelijk geweest.
- De situatie was gericht op adhoc beheersing en te weinig op ontwikkeling.
- De basis van processen en systemen en mensen is momenteel nog niet overal op orde.
- Er zijn veel wisselingen geweest in (interim) management en op (interim) functies.



3. Onze waarnemingen (4)



2. De bedrijfsvoering is momenteel te operationeel en te weinig strategisch

- De bedrijfsvoering is, doordat in het verleden niet genoeg geïnvesteerd is in de groei van interne organisatie, vooral bezig met de basis op orde te brengen en met beheersing.
- Er is weinig tijd, aandacht en geld voor investeringen.
- De kaderstellende en control rol binnen bedrijfsvoering zijn onderbelicht door gebrek aan capaciteit.
- Door de waan van de dag is de uitvoering vooral operationeel en adhoc.



3. Onze waarnemingen (5)



3. Het interne opdrachtgever-opdrachtnemerschap is zeer matig

- Opdrachten aan de afdeling zijn te vaak niet duidelijk, niet concreet en niet geformaliseerd. Elke opdracht wordt als prioritair gezien.
- Bedrijfsvoering krijgt nog te vaak vragen die leidinggevenden/ medewerkers zelf kunnen en moeten weten/ oplossen.
- Veel (afdelingsoverstijgend) overleg en beperkte zakelijke cultuur: er heerst een familiale cultuur waarin het lastig is elkaar aan te spreken op afspraken of resultaten.



3. Onze waarnemingen (6)



4. Er lekken nu veel uren weg in de samenwerking bedrijfsvoering- rest van de organisatie, door:

- Vanuit MT: onduidelijke opdrachten, niet altijd beleggen van rollen en gebrek aan keuzes én besluiten.
- Onhandige of onduidelijke processen van verbeteringen of totstandkoming van producten (organisatiebreed).
- Niet goed nemen van verantwoordelijkheid (organisatiebreed).
- Veel handmatig werken door beperkt gekoppelde systemen of verkeerd gebruik ervan (organisatiebreed).
- Bedrijfsvoering krijgt nog te vaak vragen die leidinggevenden/ medewerkers zelf kunnen en moeten weten/ oplossen.



3. Onze waarnemingen (7)



5. Er is nog aantal majeure zaken voor het krijgen van de basis op orde, in ieder geval:

- Goede en permanente bezetting van leidinggevenden en functionarissen.
- Strategisch HRM beleid met bijbehorende personeelsplanning, onboarding en recruitment.
- Goede kaders en concern afspraken bedrijfsvoering en goede vindbaarheid daarvan.
- Doorontwikkeling van AFAS.
- Goede toepasbaarheid en gebruik van zaak- en tijdschrijfsysteem en dashboards en goede sturing op valide data-invoer.
- Toepassing van Digitale handtekening.
- Vormgeven professioneel contractmanagement.



4. Uitkomsten benchmark

Opzet van de benchmark

- Kwantitatieve vergelijking PIOFACH-taken met 7 andere omgevingsdiensten.
- Specifieke vergelijking met OMWB, ODRA en OZHZ.
- Kwalitatieve verdieping met deze organisaties op specifieke punten.
- Overzicht van opvallende punten overall.
- Input voor de capaciteitsanalyse ODNHN per cluster van taken.

Noot: benchmark is nooit de absolute waarheid.

Buiten benchmark: juridische dienstverlening en administratie (zijn te afhankelijk van primaire proces).



4. Uitkomsten benchmark (2)

Kwantitatieve vergelijking 7 omgevingsdiensten

- De ODNHN zit overall gezien aan de bovenkant van de benchmark als het gaat om ratio fte Bedrijfsvoering/ totale formatie.
- Dat komt voornamelijk door de investeringen in de formatie van I&A van de afgelopen jaren.
- Als we dat corrigeren tov andere diensten dan zit de ODNHN net boven het gemiddelde van de ratio.
- De fte voor FIN en Secretariaat zijn op het minimale niveau tov de benchmark.
- De fte data analyse is ruim onder het gemiddelde van de benchmark.
- De overige clusters van taken laten geen bijzondere en/of significante afwijkingen zien.



Benchmark Bedrijfsvoering OD's		7 overige OD's (data 2023-2024)			
Totale formatie OD (fte conform begroting)					250
Totale PIOFACH (ex secretariaat)					31,72
Percentage PIOFACH/ totale formatie		0,10	0,08	0,13	0,13
Taken	Gemiddeld	Minimaal	Maximaal	ODNHN	
HRM strategisch/ beleid					0,89
HRM advies					1,45
HRM administratie					2
Arbo beleid					
Arbo uitvoering/ preventie					0,67
Ratio	0,02	0,017	0,03		0,02
Financieel strategisch/ beleid					
Financieel advies					0,83
Financieel administratie					1,56
P&C					0,83
Controller					1
Ratio	0,026	0,019	0,048		0,017
Informatiemanagement strategisch					0,44
Informatie advies					0,89
Functioneel beheer					3
Archivering					0,7
Informatiebeheer/ DIV					4
Servicedesk					2
Enterprise architect					0,45
Ratio	0,027	0,01	0,039		0,046
Data analyse					1,56
Kwaliteit / processen					0
Ratio	0,016	0	0,036		0,006
Inkoop strategisch/ beleid					0,2
Inkoop advies					0,8
Ratio		0	0,003		0,004
Juridisch (concernzaken)					0,89
WOO					2
Ratio		0	0,002		0,011
Communicatie strategisch/ beleid					
Communicatie advies					2,78
Communicatie operationeel					1
Ratio	0,01	0,006	0,014		0,015
Huisvesting strategisch/ beleid					0,89
Huisvesting operationeel/ huismeester					0,89
Ratio					0,007
Secretariaat/ receptie / telefonie					3,56
Ratio	0,02	0,015	0,023		0,014

4. Uitkomsten benchmark (3)

Kwantitatieve vergelijking OMWB, ODRA en OZHZ

- Ook uit de verdiepende analyse met drie diensten is de overall ratio in lijn met de anderen.
- Ook hier valt op dat de ODNHN voor wat betreft FIN en vooral data analisten (erg) laag zit.
- De investeringen die de ODNHN bij I&A heeft gedaan zijn op basis van de verdiepende analyse in lijn met de andere diensten.
- In de kwantitatieve verdieping blijken verder geen bijzondere afwijkingen te bestaan naar boven of naar beneden.
- Met de eerdere opmerkingen, kan worden gesteld dat de formatie van de PIOFACH functie in belangrijke mate in lijn is met de andere diensten.



Benchmark Bedrijfsvoering OD's				
Totale formatie OD (fte conform begroting)	250	190	283	329
Totale PIOFACH (ex secretariaat)	31,72	25,3	48,39	41,81
Percentage PIOFACH/ totale formatie	0,13	0,13	0,17	0,13
Taken	ODNHN	ODRA	OZHZ	OMWB
HRM strategisch/ beleid	0,89	0,2	1,7	1
HRM advies	1,45	1,2	1,3	3
HRM administratie	2	1,3	1,5	0,67
Arbo beleid		0,2	0,25	1
Arbo uitvoering/ preventie	0,67	0,2	0,25	
Ratio	0,02	0,016	0,017	0,017
Financieel strategisch/ beleid		0,2	1	1
Financieel advies	0,83	2,5	1,7	
Financieel administratie	1,56	1	3,2	2,78
P&C	0,83	1	2,3	2,41
Controller	1	0,2	1	
Ratio	0,017	0,025	0,03	0,019
Informatiemanagement strategisch	0,44	1	2	1
Informatie advies	0,89	1	2	
Functioneel beheer	3	4	5,5	4
Archivering	0,7	1	3,4	1,89
Informatiebeheer/ DIV	4	1	7,2	5,06
Servicedesk	2	1	0,5	1
Enterprise architect	0,45		1	
Ratio	0,046	0,047	0,076	0,039
Data analyse	1,56	2	3	7,72
Kwaliteit / processen	0	1		2
Ratio	0,006	0,016	0,01	0,03
Inkoop strategisch/ beleid	0,2		0,25	
Inkoop advies	0,8		0,75	1,28
Ratio	0,004		0,003	0,004
Juridisch (concernzaken)	0,89	1	0,25	1
WOO	2		0,7	
Ratio	0,011	0,005	0,003	0,003
Communicatie strategisch/ beleid		1	1	1
Communicatie advies	2,78	1	2,64	
Communicatie operationeel	1	0,8		2
Ratio	0,015	0,015	0,013	0,009
Huisvesting strategisch/ beleid	0,89		1	1
Huisvesting operationeel/ huismeester	0,89	1,5	3	1
Ratio	0,007	0,007	0,014	0,006
Secretariaat/ receptie / telefonie	3,56	3	11,9	4,9
Ratio	0,014	0,015	0,04	0,015

4. Uitkomsten benchmark (4)

Nuanceringen bij de benchmark

1. Sommige diensten hebben DVO's met hostende collega organisaties. Waar mogelijk zijn de uren uit deze DVO's meegenomen maar deze zijn niet altijd traceerbaar. Bijvoorbeeld voor een helpdesk of voor de facilitaire dienstverlening.
2. Soms worden uren bij bedrijfsvoering productief gemaakt en vallen daardoor niet strikt onder overhead. Bijvoorbeeld voor functioneel beheer, archivering/DIV of voor communicatie of data analisten.
3. In toenemende mate komen er functies bij binnen de bedrijfsvoering op basis van wet en regelgeving. Deze functies zijn (nog) niet altijd op geld gezet.
4. Vooral I&A kent de afgelopen jaren veel investeringen. Deze wisselen sterk per dienst.



4. Uitkomsten benchmark (5)

Opvallende overall punten kwalitatief voor de ODNHN

1. Om kwetsbaarheid van aantal functies verkleinen wordt er door de andere diensten relatief veel samengewerkt met andere diensten.
2. Recruitement bij andere diensten is volop in ontwikkeling vanwege krappe arbeidsmarkt.
3. Bestuursrapportages worden beperkt in omvang en frequentie, daar tegenover zijn er maandelijkse overzichten.
4. Afas wordt gebruikt als basis en er worden meerdere goede koppelingen gemaakt, ook voor uren, verplichtingen en voor contracten.
5. Eerste formatie ontstaat voor robots en AI.
6. Digitale handtekening wordt breed ingezet.
7. Data analisten zijn sterk aan het groeien voor Bedrijfsvoering maar ook in toenemende mate productief in primaire proces ter ondersteuning effectiviteit en efficiency van de dienst.
8. Data uit zaaksysteem vraagt goed doordenken welke data nodig zijn voor later gebruik en analyse.
9. Ook communicatie voor belangrijk deel productief in projecten en woordvoering.
10. Er wordt bij geen enkele dienst gewerkt met een KCC.



5. Capaciteitsanalyse per cluster van taken

Capaciteitsanalyse per cluster

1. HR
2. Financiën
3. I&A
4. Data-analyse
5. Communicatie
6. Facilitair
7. Inkoop
8. Receptie en secretariaat
9. Juridisch
10. Administratie



5. Capaciteitsanalyse per cluster van taken (2)



Capaciteitsanalyse HR

- Voor de reguliere taakuitvoering lijkt de begrotingstechnische formatie op dit moment toereikend.
- Wel zijn er bij deze taken heel veel (interim) wisselingen geweest. Dit gaat nu ten kosten van de kwaliteit, continuïteit en efficiency.
- De strategische kaderstellende rol is onderbelicht/ komt op dit moment door het niet opvullen van de formatie en het gebrek aan capaciteit niet van de grond. Dit is ongewenst gegeven de ontwikkeling van de dienst en de uitdagingen die er zijn met het vinden, goed opvangen en houden van personeel.
- Op dit moment is er geen ruimte voor recruitment, opleidingen en organisatie ontwikkeling, omdat alle uren gaan naar operationele zaken, het optimaliseren van processen en systemen én naar veel (soms onnodige) vragen vanuit de organisatie.
- Als dat zo blijft, zal er (incidenteel) extra formatie moeten worden ingezet voor de genoemde meer strategische onderwerpen.



5. Capaciteitsanalyse per cluster van taken (3)



Capaciteitsanalyse Financiën

- Ten opzichte van de andere omgevingsdiensten is de formatie voor de financiële functie bij de ODNHN dun.
- Dat heeft als consequentie dat alle aandacht nu gaat naar de reguliere financiële en P&C producten, maar dat er geen ruimte en mogelijkheid is om te verbeteren en te ontwikkelen.
- Ook is er een risico op continuïteit omdat de bezetting met twee mensen kwetsbaar is.
- Er gaat op dit moment veel tijd zitten in het AFAS systeem, veel (soms onduidelijke) vragen, en in het handmatig moeten verwerken van data voor de P&C rapportages.
- Er is meer structuur en sturing nodig vanuit de organisatie/lijn in de doorwerking van begroting-uitvoeringsprogramma-tijd en productie registraties-rapportages. Het ontbreken daarvan vraagt nu veel tijd en soms ook frustraties.
- Voor strategische ontwikkelingen (bijvoorbeeld als het gaat om de landelijke financieringssystematiek en het optimaliseren van dashboards) en het verminderen van kwetsbaarheid zou uitbreiding met 1 fte gewenst zijn.



5. Capaciteitsanalyse per cluster van taken (4)



Capaciteitsanalyse I&A

- In de I&A functies is de afgelopen jaren flink geïnvesteerd. In vergelijking met andere diensten heeft deze investering er voor gezorgd dat de begrotingstechnische formatie voorlopig op orde lijkt te zijn.
- Geconstateerd wordt dat er echter nu veel uren weglekken. Dit komt door onduidelijkheden in opdrachten en rollen, het soms ontbreken van eigenaarschap van en voor processen bij de lijnafdelingen, veel overleg, niet effectieve besluitvorming en nog niet goed functionerende afspraken, processen en systemen.
- Veel tijd gaat zitten in de postverwerking, het ontbreken van een digitale handtekening en het nog niet goed functioneren van het DMS.
- Gesteld wordt dat er nog veel meer gehaald kan worden uit de huidige applicaties en uit de beschikbare data.



5. Capaciteitsanalyse per cluster van taken (5)



Capaciteitsanalyse Data analyse

- De functie data analyse is binnen de ODNHN onderbelicht en te dun kijkend naar de verwachtingen en komende behoeften aan deze taak en kijkend naar de toekomstige toegevoegde waarde van de dienst.
- Data analyse dient te worden onderscheiden in analyse van data van bedrijfsvoering en die van het primaire proces. Deze laatste functie wordt nu niet/ nauwelijks ingevuld.
- Andere diensten zijn de afgelopen jaren begonnen in deze taak te investeren omdat het de dienst helpt de bedrijfsvoering met goede data analyses te ondersteunen maar vooral om de effectiviteit en efficiency van de uitvoering van het primaire proces te verbeteren. Bovendien maakt de komst van de Omgevingswet dat er de komende jaren veel vragen om data richting omgevingsdiensten gaan komen omdat gemeenten moeten rapporteren over de waarden die staan in hun Omgevingsplan.
- Wij denken dat de ODNHN nu onvoldoende is voorbereid op haar toekomst. Kijkend naar andere diensten en te verwachten ontwikkelingen, voorzien wij voor de korte termijn een benodigde aanvullende inzet van minstens 2-3 fte.



5. Capaciteitsanalyse per cluster van taken (6)



Capaciteitsanalyse Communicatie

- De formatie voor Communicatie lijkt in de vergelijking met andere diensten meer dan toereikend te zijn.
- Toch wordt er binnen de eenheid soms de nodige werkdruk ervaren. De huidige inzet gaat vooral zitten in de reguliere producten, projecten en veel ad-hoc vragen.
- De strategische functie van communicatie is nu onderbelicht
- Binnen de beschikbare uren zou structureel 500-600 uren moeten worden gelabeld voor strategie en ontwikkeling.. Goed opdrachtnemerschap gekoppeld aan zakelijke afspraken, zou moeten leiden tot minder ervaren werkdruk en de benodigde uren voor strategische ontwikkeling.



5. Capaciteitsanalyse per cluster van taken (7)



Capaciteitsanalyse Facilitair

- De formatie voor de taak facilitair lijkt ten opzichte van andere diensten toereikend.
- Er is de afgelopen periode veel tijd gaan zitten in grotere projecten zoals de aanschaf van elektrische auto's het verbeteren van de vergaderzalen en het optimaliseren van werkplekken.
- Het heeft mede daardoor nog ontbroken aan een meer lange termijn en strategische kijk op deze taak met een duidelijke visie voor de toekomst.
- Wat nog nodig is, is een ondersteunende applicatie onder andere voor goed en centraal voorraad beheer.
- In het kader van deze taak is gesproken over het nu ontbreken van een contractmanager die tijdig en goed het beheer van alle contracten van de ODNHN in beheer en in zicht heeft. Voor deze functie zal in dat geval een formatie uitbreiding nodig zijn.



5. Capaciteitsanalyse per cluster van taken (8)



Capaciteitsanalyse Inkoop

- Voor de inkoopfunctie is op dit moment 1 fte beschikbaar.
- Deze omvang is beperkt, maar komt overeen met wat andere diensten hebben.
- Wel is de functie daarmee kwetsbaar en ook de invulling/ bezetting daarvan in de praktijk blijkt lastig te zijn.
- De functie is van cruciaal belang vanuit oogpunt van rechtmatigheid en vanuit het beheersen van kosten.
- Vanuit deze capaciteitsanalyse komt verder meerdere malen aan de orde dat er behoefte is aan een professioneel contractmanagement met een contractmanager. Dit is op dit moment nog niet structureel ingevuld.



5. Capaciteitsanalyse per cluster van taken (9)



Capaciteitsanalyse Receptie en secretariaat

- Voor de functie van receptie is op dit moment een kleine 2 fte beschikbaar verdeeld over meerdere personen. De receptie is nadrukkelijk geen KCC, hetgeen betekent dat de verschillende afdelingen beschikbaar moeten zijn om inhoudelijke vragen op te vangen en te beantwoorden.
- Daarnaast is er voor het (directie) secretariaat circa 1,5 fte beschikbaar.
- Deze formatie voor beide functies is ten opzichte van andere diensten dun en ook kwetsbaar.
- Vanuit de receptie wordt geconstateerd dat de bereikbaarheid van collega's matig is en de receptie nu veel tijd kost en dat de toepassing van interne profielen nu matig is.
- De huidige formatie voor secretariaat is met de komst en rol en positie van meer teamleiders niet toereikend om ook deze teamleiders goed te ondersteunen. Mocht die wens er zijn dan zal daar een uitbreiding van formatie nodig zijn. We schatten een uitbreiding in van 1,5-2 fte.



5. Capaciteitsanalyse per cluster van taken (10)



Capaciteitsanalyse Juridische dienstverlening

- De eenheid juristen bestaat uit een team juristen (14 fte) die het primaire proces ondersteunt en er is daarnaast specifiek 0,89 fte beschikbaar voor juridische concern vraagstukken, zoals de GR, mandaten, DVO's, nieuwe wet en regelgeving, de WOO en de AWB.
- De omvang van de formatie voor juristen voor het primaire proces is niet te vergelijken op basis van de benchmark Bedrijfsvoering, omdat deze taak meestal bij het primaire proces is ondergebracht. Bovendien is de omvang ervan afhankelijk van de omvang en reikwijdte van de taken van de dienst, hetgeen vergelijken sowieso lastiger maakt.
- De formatie die er nu begrotingstechnisch is voor de ondersteuning van het primair proces lijkt, mits deze daadwerkelijk kan worden ingevuld toereikend te zijn. De uren zitten in het kengetal en deze moeten wel periodiek worden geëvalueerd zeker ook in het licht van de Omgevingswet.
- De 0,89 fte die er voor juridische concernzaken beschikbaar is, kan wel worden vergeleken en komt overeen met wat andere diensten hiervoor beschikbaar hebben. Wel is deze functie nu kwetsbaar.



5. Capaciteitsanalyse per cluster van taken (11)



Capaciteitsanalyse Administratie

- De Administratie is een aantal jaren geleden gecentraliseerd. De omvang van de formatie is niet te vergelijken op basis van de benchmark Bedrijfsvoering, omdat deze taak meestal bij het primaire proces is ondergebracht. Bovendien is de omvang ervan afhankelijk van de omvang en reikwijdte van de taken van de dienst, hetgeen vergelijken sowieso lastiger maakt.
- Binnen de eenheid Administratie is er twijfel of de huidige formatie van 13 fte toereikend is omdat de werkdruk soms als hoog wordt ervaren.
- Er worden verschillende mogelijkheden genoemd om efficiënter te werken. Zoals meer gedigitaliseerd werk, de toepassing van een digitale handtekening, meer uniforme processen, duidelijke afspraken en het veel meer werken met standaards.
- Om efficiency winst te kunnen boeken zijn hele duidelijke afspraken, goede uitwerkingen en sturing door leidinggevenden nodig.
- Als het bovenstaande lukt, zou de huidige formatie toereikend moeten zijn, wellicht zelfs wat kunnen dalen.



6. Toekomstige ontwikkelingen

Omgevingsdiensten zijn in ontwikkeling en dat vraagt ook veel van de Bedrijfsvoering. We zien de volgende ontwikkelingen de komende tijd:

1. Herijking van opzet en omvang van de financiering.
2. Doorontwikkeling van de opzet van programmering.
3. Verandering van dienstverlening van de gehele dienst: meer advies, kennis en vooral data (nieuwe DVO's en programma's).
4. Andere vorm van sturing: meer op opgaven en meer op toegevoegde waarde.
5. Andere type medewerkers en dus opbouw van de organisatie met bijbehorende HRM vragen.
6. Intensievere samenwerking met andere organisaties of zelfs fusie.

Op dit moment heeft Bedrijfsvoering niet voldoende capaciteit (uren en slagkracht) om goed op deze ontwikkelingen in te spelen.



7. Bijvangst



Bijvangst uit dit traject

- Juridische dienstverlening is nu onderdeel van de afdeling Bedrijfsvoering. Dat is ten opzichte van de meeste andere diensten bijzonder. Ze zijn geen overhead en werken in beginsel volledig productief op zaken of voor opdrachtgevers. Het is logisch dat juristen bij elkaar zitten in 1 eenheid maar het lijkt meer voor de hand te liggen ze onder te brengen bij het primaire proces (bijvoorbeeld de afdeling Advies, als juridische adviseurs). We geven het de ODNHN mee de positie van de juristen te heroverwegen.
- In mindere mate van belang kan hetzelfde worden overwogen voor het team administratie dienstverlening.
- De ODNHN werkt op dit moment als het gaat om bedrijfsvoering nog maar beperkt samen met andere omgevingsdiensten. Vanuit kwetsbaarheid, professionaliteit én vanwege de krapte op de arbeidsmarkt, ligt hier nog wel veel potentieel.
- De vorm én de omvang van de financiering is nog niet in lijn met de landelijke afspraken uit het IBP en zijn niet geactualiseerd op ontwikkelingen en ambities. Een herijking van vorm en omvang lijkt het komende jaar nodig en belangrijk.



8. Conclusies en vooruitblik



We komen tot de volgende conclusies

- Overall lijkt de formatie Bedrijfsvoering voor de reguliere taken op orde.
- Voor het inspelen op ontwikkelingen is er weinig tot geen beschikbare tijd/ capaciteit.
- Er lijkt de nodige ruimte te bestaan voor efficiencyverbetering in de samenwerking tussen Bedrijfsvoering en de rest van de organisatie.
- De strategische/ kaderstellende rol en de control rol zijn onderbelicht/ dun bezet. Vooral bij HRM en FIN is dit een gemis.
- De formatie op de FIN kolom is dun, hetzelfde geldt voor het secretariaat.
- Er is nu geen contractmanager. Voor deze taken lijkt een uitbreiding van formatie wenselijk.
- De formatie voor data analisten is zeer beperkt en loopt achter op andere diensten.



8. Conclusies en vooruitblik



We denken dat het volgende nodig is

1. Vanuit de concernsturing en gezamenlijkheid kan en moet de Bedrijfsvoering veel beter in positie worden gebracht met prioriteiten, opdrachten en opdrachtgeverschap, besluiten en afspraken en duidelijke sturing op kaders/ afspraken en op uitvoering en implementatie.
2. Daarnaast lijkt het nodig om een organisatiebrede visie te maken op de ontwikkeling van de dienst en specifiek de rol en uitwerking van datagericht werken: binnen Bedrijfsvoering en binnen het primaire proces.
3. Voor Bedrijfsvoering is een Ontwikkelplan nodig met onderwerpen: majeure opgaven voor basis op orde, intern opdrachtnemerschap, projectmatig werken en zakelijkheid, strategisch gehalte, herstel van een aantal functies, samenwerking andere diensten, verbeteren van de efficiency en het versterken van de ontwikkelkracht met bijbehorende uren/formatie, zoals bijvoorbeeld een projectleider.
4. In dat Ontwikkelplan kan ook de positie van de juristen en administratie en het eventueel onderbrengen van deze taken in het primaire proces, worden overwogen.
5. Naast dat Ontwikkelplan is een klein Ontwikkelteam nodig om leiding en uitvoering te geven aan het implementeren van dat plan.



Seinstra & Partners

Arno Seinstra

06-13539685

a.seinstra@seinstraenpartners.nl

www.seinstraenpartners.nl

