

Visie op bedrijfsvoering



Samen werken aan slimme oplossingen

juni 2024

 **Apeldoorn**

1 Inleiding

Je leest de visie op bedrijfsvoering. Deze visie is essentieel in het vormgeven van onze activiteiten, vooral in tijden van grote vraagstukken en veranderingen. Het fungeert als onze gids en stelt ons in staat om uitdagingen voor te zijn en de veerkracht te ontwikkelen die nodig is voor een wendbare en betrouwbare bedrijfsvoering. De visie vormt daarmee een wegwijzer voor de eigen, interne organisatie.

1.1. Doel van de visie op bedrijfsvoering

We leven in een samenleving die steeds complexer wordt en waarin er steeds meer van gemeenten gevraagd wordt. We hebben te maken met een stapeling van maatschappelijke opdrachten zoals de energietransitie, de woningcrisis, het asielvraagstuk en de omgevingswet. Tegelijkertijd gaan technologische ontwikkelingen razendsnel en verandert de komende jaren de financieringssysteematiek voor gemeenten. Kortom, we staan voor grote uitdagingen. Om als gemeente mee te kunnen bewegen, is een wendbare organisatie nodig die snel kan anticiperen op veranderende omstandigheden en zo continu kan werken aan de maatschappelijke opgaven. Dat vraagt om een stabiele, robuuste en eenvoudige bedrijfsvoering. Een bedrijfsvoering die op een eenduidige manier is georganiseerd.

We hebben daarom een gezamenlijke visie op bedrijfsvoering nodig waarin we de ontwikkelrichting schetsen en de keuzes die daarbij horen. Deze visie vormt een leidraad waarmee we in de toekomst - en met de nodige bewegingsruimte- keuzes kunnen maken over sturing, inrichting, werkwijzen en gedrag van professionals. Het ontwikkelpad dat hierop volgt, schetst welke stappen nodig zijn om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Concretisering en borging van de visie volgt via de uitvoeringsagenda. Deze geeft aan hoe we de verbetering vormgeven en wat het ons oplevert. Dit vraagt inzet en samenwerking van de gehele organisatie.

In deze visie gebruiken we een aantal kernbegrippen. We leggen uit wat we hiermee bedoelen:

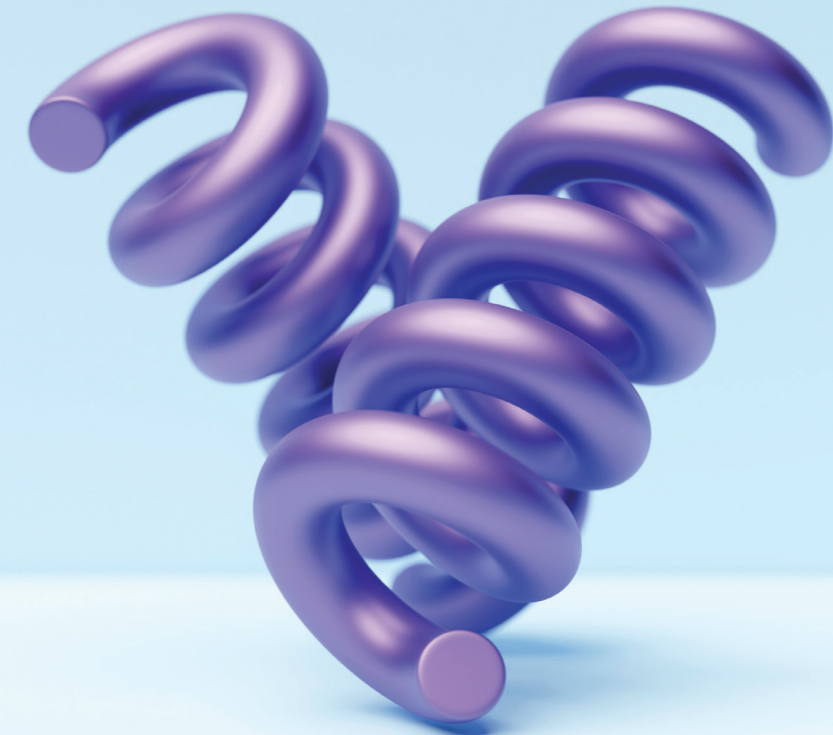
- Met bedrijfsvoering bedoelen we in deze visie de centrale bedrijfsvoering. Alhoewel bedrijfsvoering van ons allemaal is en iedereen in de organisatie daar een taak en verantwoordelijkheid in heeft, gaat deze visie specifiek over de centrale bedrijfsvoering. Daarvoor hanteren we de volgende definitie: 'Bedrijfsvoering verleent ondersteunende diensten aan de organisatie voor financiën, personeel, organisatie, informatievoorziening en ICT, werkplekfaciliteiten en ondersteuning op het gebied van communicatie, inkoop, juridische aspecten, privacy en informatie(beveiliging), zodat de gemeentelijke organisatie in staat wordt gesteld om maatschappelijke doelen en prestaties te realiseren.' De bedrijfsvoering betreft de ondersteuningsorganisatie die voornamelijk is georganiseerd binnen de bedrijfsvoeringsafdelingen (Financiën en Control, Personeel en Organisatie, Juridische Zaken, Informatie, Interne Dienstverlening, Communicatie en Kabinetszaken, en het Klant Contact Centrum). Het primaire proces bestaat uit alle activiteiten die we als gemeente uitvoeren om maatschappelijke doelen te realiseren en dienstverlening te leveren. Met ondersteuning van het primaire proces bedoelen we de ondersteuning die bedrijfsvoering verleent aan collega's uit de teams en afdelingen met activiteiten uit het primaire proces.

- Onder inwoners en ondernemers verstaan we ook bezoekers, cliënten, toeristen, organisaties, ketenpartners, verenigingen, wijken, buurten, dorpen etc.
- De directe dienstverlening van bedrijfsvoering richt zich primair op collega's. Hiermee bedoelen we alle collega's. In de praktijk richt een deel van de ondersteuning zich specifiek op het management van de gemeente Apeldoorn en op verbonden partijen (o.a. ODVeluwe, Samen055, Tribuut).

1.2 Leeswijzer

Dit document bestaat uit twee delen. Het eerste deel is de visie op bedrijfsvoering. Daarin we beschrijven we de trends en ontwikkelingen die impact hebben op de gemeente Apeldoorn en in het bijzonder op de bedrijfsvoering (hoofdstuk twee). Hoofdstuk drie bevat de kernboodschap van de visie. Die geven we invulling aan de hand van zes uitgangspunten. En we beschrijven vier principes die duidelijk maken hoe we sturing geven aan de bedrijfsvoering.

Het tweede deel beschrijft het ontwikkelpad. We beschrijven de huidige situatie en de veranderopgave (hoofdstuk 1) en we lichten toe met welke verbeteropdrachten we werken aan de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering (hoofdstuk 2).





2 De context van de bedrijfsvoering

Deze visie houdt verband met interne en externe ontwikkelingen. Zo zijn er het coalitieakkoord, de organisatievisie en diverse kadernota's die invloed hebben op onze bedrijfsvoering. Daarnaast hebben externe ontwikkelingen invloed op onze bedrijfsvoering. Deze beschrijven we in dit hoofdstuk. We zien daarnaast dat autonome ontwikkelingen impact op gemeenten en in het bijzonder op de bedrijfsvoering hebben. De huidige situatie van de bedrijfsvoering maakt dat het urgent is om op korte termijn de bedrijfsvoering te verbeteren. In het ontwikkelpad staan we hier kort bij stil.

2.1 Samenhang met andere visie- en sturingsdocumenten

Deze visie staat niet op zichzelf, hij heeft verbinding met diverse visie- en sturingsdocumenten.

- In deze visie beschrijven we welke bedrijfsvoering er nodig is om de organisatie in staat te stellen om de lange termijn en korte termijn ambities te realiseren. De langetermijnambities van de gemeente staan beschreven in de Omgevingsvisie en de Kadernota Maatschappelijke Ontwikkeling. In de Omgevingsvisie staat de gewenste (ruimtelijke) ontwikkeling beschreven van de gemeente Apeldoorn richting 2040, een periode waarin de stad zal groeien naar minimaal 180.000 inwoners. De kadernota Maatschappelijke Ontwikkeling beschrijft de strategie om de sociale opgaven te realiseren, zoals de sociale basis versterken, focus op kwetsbare inwoners en doen wat nodig is. In het Coalitieakkoord 2022 - 2026 staan onze inhoudelijke ambities voor de korte en lange termijn. Met de opgaven die er liggen, liggen er ook opgaven voor de bedrijfsvoering. Voor het behalen van al deze doelen is een sterke bedrijfsvoering immers een noodzakelijke voorwaarde. We voelen de urgentie om snel aan de slag te gaan en stappen vooruit te zetten.
- De uitgangspunten van onze Dienstverleningsvisie zijn leidend in onze bedrijfsvoering: zoals we met onze inwoners en ondernemers omgaan, zo ondersteunen we ook onze collega's: we zijn benaderbaar, begrijpelijk en betrouwbaar. Zo buiten, zo binnen.

- We sluiten aan bij de Organisatievisie: we zijn een resultaatgerichte en wendbare organisatie. De kernwaarden vakmanschap, innovatiekracht en betrouwbaarheid zijn leidend in de samenwerking binnen én buiten het stadhuis. In 2012 maakten wij als organisatie de omslag van een dienstenmodel naar een directiemodel. Daarbij centraliseerden we de PIJOFACH-functies, onze ondersteunende functies. Om wendbaar te blijven is in 2019 ons organisatie-model aangepast. We gingen van eenheden naar 20 afdelingen.
- Deze visie op bedrijfsvoering wordt onderdeel van de Directieagenda. Deze beschrijft de prioriteiten van de directie voor de komende jaren. Dit versterkt de ingezette koers.
- Er zijn diverse visies opgesteld vanuit verschillende bedrijfsvoering onderdelen, waaronder de lvisie. Deze hebben tevens als input gediend voor deze visie op bedrijfsvoering.
- Tot slot lopen er een aantal trajecten die de context weergeven waarbinnen deze visie wordt opgesteld. Een voorbeeld hiervan is het traject 'Nieuw voor Oud', gericht op ruimte maken voor nieuwe uitdagingen. Dit is nodig vanwege het veranderende financiële perspectief van gemeenten. Een ander voorbeeld is de ingezette koers om de sturingslijnen in de organisatie te vereenvoudigen en te verduidelijken.

Herijking van de visie is nodig omdat de samenleving snel verandert, complexer en onzekerder wordt. We beschrijven een aantal relevante trends en ontwikkelingen die invloed hebben op de bedrijfsvoering.

2.2 Trends en ontwikkelingen

Het vertrouwen van inwoners in de overheid is gedaald

Onder meer als gevolg van de toeslagenaffaire en de misstanden rondom de aardgaswinning. Dat raakt ook aan het imago van en het vertrouwen in de gemeente, de overheidsinstantie die voor de meeste inwoners en ondernemers het meest nabij is. Vertrouwen herwinnen begint met een overheid die benaderbaar, begrijpelijk en betrouwbaar is. Bedrijfsvoering draagt daaraan bij; bijvoorbeeld met transparantie over de besteding van middelen, een zorgvuldige omgang met informatie van inwoners en eenvoudige procedures in begrijpelijke taal.

De stapeling van transities en grote opgaven vraagt om meer samenwerking

De energietransitie, de transformatie van het sociaal domein, de woningcrisis, asielcrisis: het aantal maatschappelijke opgaven waar de gemeente voor staat groeit en blijft groeien de komende jaren. Het zijn opgaven die aan elkaar raken en die we alleen kunnen realiseren door samenwerking. In netwerken van overheid, maatschappelijke organisaties, inwoners en bedrijven. Dit kan in de uitvoering gepaard gaan met uitbesteding, privatisering, deregulering en verschuiving van verantwoordelijkheden. Ook besluitvorming vindt steeds meer in regionale netwerken en verbanden plaats. Het vraagt van de gemeente steeds scherp te zijn op haar unieke positie en overheidsrol binnen de diverse netwerken waar zij aan deelneemt. Onze bedrijfsvoering sluit nu niet aan op de samenwerking. Die is primair gericht op lijnafdelingen. Ontkokering van de bedrijfsvoering is daarom nodig. Zodat we met onze informatiehuisshouding, mensen en middelen bijdragen aan een wendbare organisatie die in netwerken aan opgaven werkt.

Vertrouwen herwinnen begint met een overheid die benaderbaar, begrijpelijk en betrouwbaar is. Bedrijfsvoering draagt daaraan bij.

Digitale transformatie

Digitale transformatie gaat over de mate waarin een organisatie in staat is om de kansen van nieuwe (digitale) technologieën te benutten voor nieuwe manieren van waardecreatie en zich te ontwikkelen naar een nieuw (digitaal) businessmodel. Door de vergaande digitalisering en robotisering hebben overheden steeds meer digitale kanalen tot hun beschikking om in contact te zijn mét en betere dienstverlening en ondersteuning te bieden aan inwoners en bedrijven. De uitdaging is niet om met nieuwe technologieën te experimenteren, maar om ze constructief op te nemen in de organisatie. Door de digitale transformatie zijn systemen cruciaal in ons werk en neemt een goede IV-(Informatie Voorziening) functie in de organisatie toe. De leveranciersafhankelijkheid voor cruciale systemen is een toenemende uitdaging, net als de toenemende risico's op het gebied van desinformatie, cyberaanvallen, gegevensbescherming en digitale ongelijkheid. De trends en ontwikkelingen hierin zijn nauwelijks bij te houden. Regelgeving, digitalisering en informatieveiligheid dwingen om te professionaliseren. Een samenhangende bestendige informatievoorziening is steeds meer een randvoorwaarde.

Er wordt steeds meer datagedreven gewerkt

Data worden een steeds belangrijkere kennisbron voor onze dienstverlening. Data stellen ons in staat om keuzes te onderbouwen met feiten, specifiek voor onze gemeente. Beleid en uitvoering komen dichter bij elkaar, zeker als data realtime beschikbaar zijn. Daarmee is een gemeente in staat om wendbaar te zijn. Tegelijkertijd brengt het gebruik van data ethische vraagstukken met zich mee. De grens tussen slim gebruik en misbruik van data blijkt onder druk van inhoudelijke doelstellingen veelal te vervagen. Het omzetten van data naar bruikbare informatie, het eigenaarschap en het ontsluiten ervan vragen om up-to-date technologie, goede data en digitaal leiderschap. Zodat we ons ontwikkelen tot een datagedreven organisatie waarbij data de basis zijn om te sturen en te realiseren.

De arbeidsmarkt verandert

Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt, onder meer door vergrijzing en schaarste van gekwalificeerd personeel. Door de toenemende digitalisering veranderen benodigde opleidingsniveau en competenties van het personeelsbestand van de gemeente. Administratieve en uitvoerende taken worden in toenemende mate gedigitaliseerd en gerobotiseerd. De vraag naar businessanalisten, procesadviseurs en kwaliteitsmedewerkers groeit. Bovendien is de doorstroom van personeel steeds groter, wat kennisopbouw en -behoud lastiger maakt. Tot slot willen we een inclusieve en diverse organisatie zijn.

Al deze ontwikkelingen vragen om modern werkgeverschap. Medewerkers vragen om nieuwe manieren van werken, flexibiliteit en vrijheid. Als bedrijfsvoering ondersteunen we de zelfstandigheid van medewerkers, de benutting van de aanwezige talenten en de ondersteuning van plaats- en tijdonafhankelijk samenwerken. Zodat we een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven die talent aan de organisatie verbindt en behoudt. We moeten dan ook ons kennisbeheer grondig organiseren en het inwerken en opleiden van medewerkers en professionals professionaliseren.

De structurele overheidsfinanciën staan onder druk

Zoals gezegd worden de opgaven niet kleiner, maar de financiële middelen (met het 'ravijnjaar' 2026 op komst) wel minder. De structurele overheidsfinanciën staan onder druk. Al jaren hebben we te maken met veel onzekerheid over structurele en incidentele middelen. De overheidsfinanciën zijn beweeglijk en onzeker. Er is schaarste in capaciteit, middelen, fysieke ruimte en aan grondstoffen. Er is een noodzaak om te hervormen en keuzes te maken. Het belang om te prioriteren op ambities en inzet neemt toe. Onderliggend aan dit vraagstuk ligt de uitdaging om de realisatiekracht te vergroten. Kennis in huis, moderne IT en eenvoudige kaders en procedures zijn daarbij cruciaal. De bedrijfsvoering als (proces)motor voor een gemeentebreed prioriteringsmechanisme.

We realiseren ons dat we niet uitputtend zijn en dat deze trends en ontwikkelingen aan verandering onderhevig zijn. Dat bevestigt weer het belang van wendbaar zijn, als bedrijfsvoering én als organisatie.

2.3. Strategische bedrijfsvoeringsvraagstukken

Bovenstaande trends en ontwikkelingen leiden tot een aantal bedrijfsvoeringsvraagstukken waarvoor strategieën nodig zijn. We lichten ze kort toe.

Strategie voor toenemende samenwerking in de regio

Er is een duidelijke trend te zien waarbij gemeenten steeds meer samenwerken met andere maatschappelijke partners in regioverband. Dit wordt ingegeven door de complexiteit en de schaal van maatschappelijke opgaven, die vaak de grenzen van individuele gemeenten overstijgen en om een integrale aanpak vragen. Tevens biedt dit de mogelijkheid om inzet van middelen te optimaliseren, innovatie te stimuleren en daarmee de invloed van de regio te versterken. Als gemeente Apeldoorn zien wij hierin een groot en toenemend belang en tevens een kans om de invloed van de regio in de besluitvorming op provinciaal en landelijk niveau te vergroten.

Dit vraagt om een strategie voor de bedrijfsvoering die flexibel en adaptief is, om snel te kunnen reageren op regionale behoeften en kansen. Hierbij speelt standaardisatie een cruciale rol om uniforme data-uitwisseling, geharmoniseerde processen, en efficiënt middelenbeheer te bevorderen.

Hiermee starten we in het samenwerkingsverband van de 'Regio Stedendriehoek'

Strategie voor ondersteuning van partnernetwerken

Als gemeente werken we steeds vaker samen in netwerken met organisaties uit het sociale, economische en fysieke domein, om maatschappelijke opgaven aan te pakken. We willen dit netwerkgericht werken beter faciliteren. We verwachten dat de vraag naar dergelijke samenwerkingen zal toenemen en dat het hierbij de wens is om dit soort netwerken rondom opgaven steeds robuuster te organiseren. Om hierop in te spelen, hebben we wendbaarheid nodig in onze

informatiehuishouding, mensen en middelen. We zullen daarom keuzes moeten maken over hoe we netwerken rondom opgaven kunnen en willen faciliteren en hoe we de bedrijfsvoering hierop inrichten en afstemmen. Het is belangrijk dat, voor we samenwerkingsverbanden aangaan, bekend is wat vanuit bedrijfsvoering geleverd kan worden.

Dit geeft duidelijkheid aan alle partijen die bij de samenwerking betrokken zijn. Dit vraagstuk speelt al bij samenwerkingsverbanden als bijvoorbeeld Samen055, het samenwerkingsverband van 'Stimenz', 'MEE Samen', 'Don Bosco' en 'Zuid doet samen'.

Strategie voor samenwerking in de bedrijfsvoering tussen gemeenten

Ook tussen gemeenten neemt samenwerking in de bedrijfsvoering toe. Vanwege inhoudelijke redenen, zoals de ontwikkeling van een gezamenlijk dataplatform vanuit de "common ground" gedachte, maar ook om kwetsbaarheden weg te nemen. Zo is de impact van de digitale transformatie groot op expertfuncties in de bedrijfsvoering. De benodigde kennis over bijvoorbeeld informatiebeveiliging verandert snel, waarmee het risico bestaat dat die niet up-to-date blijft. De expertfuncties blijken kwetsbaar. Om dit te voorkomen kunnen deze functies in samenwerking worden georganiseerd. We verwachten dat andere omliggende gemeenten de komende jaren een beroep gaan doen op ons en vice versa. Proactief handelen is daarom nodig. We hebben een strategie nodig, zodat we een wirwar van samenwerkingsverbanden voorkomen waarvan de optelsom niet meer werkbaar is.

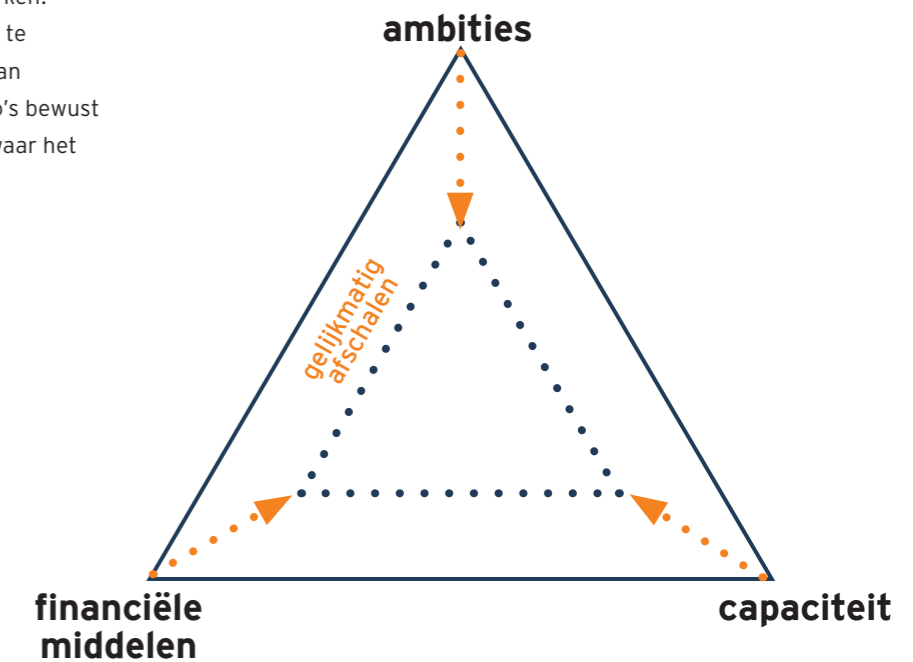
Strategie voor juridificering en extra controles

We krijgen de komende jaren te maken met verschillende nieuwe wet- en regelgeving rondom digitalisering en informatie. Zoals de Woo, de Wmebv, Wet Digitale toegankelijkheid, de SDG's, de NIS2-richtlijnen, de AI Act en meer. Nieuwe wetgeving leidt tot nieuwe regels en controles en vraagt daarmee extra inzet. Die moeten we eenduidig inrichten.

Naast de toename van wetgeving zien we ook juridificering in de samenleving. Steeds vaker bewandelen inwoners, organisaties en actiegroepen juridische routes. Zonder strategische koers bestaat de neiging om maatregelen juridisch 'dicht te timmeren' en daarmee risico's te elimineren. Dit is tot op een zekere hoogte goed, maar het kan ook de professionele speelruimte inperken. Bovendien is het ondoenlijk om alle risico's te elimineren. Dit vraagt dat wij bewust zijn van risico's, daarop inspelen en deels ook risico's bewust accepteren. We gaan uit van vertrouwen waar het kan en controle waar het moet.

Strategie voor structurele prioritering van ambities en inzet

Prioriteren is een structureel vraagstuk. Steeds weer zullen we onze ambities moeten bijstellen als gevolg van (externe) ontwikkelingen, veranderende financiële middelen en/of beschikbare capaciteit. Als organisatie moeten we daarom wendbaar zijn en snel kunnen meebewegen met veranderende prioriteiten of bijstelling van ambities en prioriteiten. Dit vraagt een prioriteringsmechanisme in de organisatie waarbij de verschillende tafels, waar prioritering plaatsvindt, stevig met elkaar zijn verbonden. Als bedrijfsvoering zullen we hierbij een trekkersrol pakken. Als partner van de directie kunnen we de prioriteringswijze in de organisatie helpen professionaliseren.





3 Visie op de bedrijfsvoering

We formuleren de visie met een kernboodschap (3.1). Deze geven we invulling aan de hand van zes uitgangspunten waarin we verwoorden hoe we het werk uitvoeren (3.2). En we beschrijven vier principes die duidelijk maken hoe we sturing geven aan de bedrijfsvoering (3.3).

Op basis van eerder beschreven kaders en ontwikkelingen komen we tot onderstaande visie:

Als bedrijfsvoering vormen wij de ruggengraat van de organisatie. We stellen onze collega's in staat hun werk zo goed mogelijk uit te voeren. Samen met hen werken we aan slimme oplossingen die recht doen aan de maatschappelijke vraagstukken met de inwoners en bedrijven van de gemeente Apeldoorn voor ogen.

We adviseren en ondersteunen vanuit ons vakmanschap en onze innovatiekracht. Met een integrale blik verbeteren we continu en gestructureerd de bedrijfsvoering. Standaardisatie en eenvoud vormen onze basis. We zijn wendbaar, voorspelbaar en betrouwbaar.

3.1 Kernboodschap

De organisatievisie uit 2019 geeft onverminderd richting: Apeldoorn wil een wendbare en resultaatgerichte organisatie zijn om zo het beste te kunnen bieden aan de stad, de dorpen en de ruim 160.000 inwoners. Als bedrijfsvoering leveren we hier een essentiële bijdrage aan en we doen dat, net als de rest van de organisatie, door ons vakmanschap, onze innovatiekracht en betrouwbaarheid leidend te laten zijn op elke plek in de organisatie waar we samenwerken.

We zoeken altijd eerst naar oplossingen binnen de huidige werkwijze. Als die niet voldoen, werken we samen met de organisatie aan een nieuwe werkwijze die recht doet aan het maatschappelijke vraagstuk.

We realiseren ons dat bedrijfsvoeringsprocessen direct invloed hebben op collega's. Daarom betrekken we hen actief. We luisteren, adviseren en denken mee en verwachten dit ook van onze partners. We borgen dat we onze processen continu verbeteren. We zorgen dat er een oplossing komt en waar nodig zorgen we zelf voor deze oplossing.

Innovatie stuurt ons kompas. We vertalen maatschappelijke trends en ontwikkelingen van de samenleving en behoeften uit de organisatie. We zijn betrokken aan de voorkant en denken mee, doordat we proactief zijn en vooroplopen. We versnellen door slimme oplossingen en innovaties te bieden die inspelen op kaders en behoeften. Hiermee borgen we het aanpassend vermogen van de organisatie. Vertalen, vooroplopen én versnellen. Met onze collega's voor onze inwoners.

3.2 Zes uitgangspunten voor bedrijfsvoering

Met zes uitgangspunten geven we richting aan de manier waarop we ons werk uitvoeren.

1. We organiseren ons rondom (toekomstige) maatschappelijke vraagstukken

We streven naar een wendbare bedrijfsvoering die toekomstbestendig is. Dat vraagt dat we ons organiseren rondom huidige en toekomstige maatschappelijke vraagstukken. We brengen daarvoor de kennis en expertise bij elkaar die nodig zijn. Vanuit een stevige, eenvoudige basis hebben we aandacht voor de veranderende behoeften in de organisatie die bijvoorbeeld voortkomen uit de trend naar meer werken in netwerken. We zoeken proactief kansen voor innovatie, jagen deze aan en helpen de organisatie innoveren.

2. We geven invulling aan de koers en de kernwaarden van onze organisatie

Als bedrijfsvoering hebben we een unieke centrale plek in de organisatie van waaruit we invulling geven aan de koers en kernwaarden van de organisatie. We stellen kaders, adviseren en ondersteunen op basis van vakmanschap, innovatiekracht, betrouwbaarheid en samenwerken. We volgen de structuur van de organisatie als uitgangspunt voor onze inrichting en sturing. Zo bouwen we mee aan een sterkere organisatie en stellen we collega's in staat om hun werk op een moderne manier te doen.

3. Bedrijfsvoering is één geheel, we zijn geen losse entiteiten

De huidige opgaven waar de gemeentelijke organisatie voor staat, vragen om een integrale ondersteuning. Alle bedrijfsvoeringsafdelingen staan voor dezelfde uitdagingen. Hier werken we met elkaar aan. Daarom prioriteren we onze inzet voor de gehele bedrijfsvoering, brengen we elkaar in positie en helpen we elkaar om resultaten te boeken.

4. We verbeteren de bedrijfsvoering continu en gestructureerd, met de inwoners, bedrijven en collega's van de gemeente Apeldoorn voor ogen

We werken volgens een PDCA-cyclus (plan, do, check, act) zodat we de bedrijfsvoering continu en gestructureerd verbeteren. Continu verbeteren gaat voor ons over vertalen, vooroplopen en versnellen. We zijn in verbinding met de organisatie en kennen daardoor haar behoeften (bijvoorbeeld het verlagen van de administratieve lasten). We zijn in staat om deze te vertalen en te verbinden aan nieuwe (technische) mogelijkheden (vooroplopen). Zo versnellen we het werk in de uitvoering.

5. We opereren als partner voor de afdelingen

Elke dag rekenen onze collega's op onze dienstverlening. Daarom sluiten we aan bij de vijf basisprincipes in dienstverlening die we als gemeentelijke organisatie hanteren. Zo buiten, zo binnen:

1. Ik ben er voor jou.
2. Ik durf maatwerk te verkennen.
3. Ik check of ik jou geholpen heb.
4. Ik leer elke dag van gisteren.
5. Wij kennen ons resultaat.

Vanuit deze vijf basisprincipes zijn we partners van de andere afdelingen. We zorgen ervoor dat we de uitdagingen van de afdelingen kennen, we naast ze staan en proactief handelen. De bedrijfsvoeringstafel met alle afdelingshoofden uit de organisatie typeert deze gezamenlijkheid en invulling van het partnerschap.

Partnerschap is tweerichtingsverkeer: de afdelingen zien ons ook als partner. Dat betekent dat we bij nieuwe ontwikkelingen aan het begin van het proces betrokken worden en dat er direct aandacht is voor de bedrijfsvoeringskant ervan. We voelen ons samen verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering, ieder vanuit zijn eigen rol. Goede partners geven elkaar ook ruimte voor het stellen van vragen, reflectie en nadenken.

6. We zijn voorspelbaar in hoe we handelen

We zijn voorspelbaar, betrouwbaar en duidelijk. We doen wat we zeggen en collega's weten wat ze aan ons hebben. We werken met een bedrijfsvoeringskalender zodat collega's weten wanneer we wat van hen vragen. Juist als zaken anders lopen, zorgen we ervoor dat we proactief communiceren op een begrijpelijke manier. Verder is het altijd helder met welke pet we aan tafel zitten en tot hoever onze advisering en ondersteuning gaat. Net als partnerschap is ook voorspelbaarheid tweerichtingsverkeer. Wij functioneren het beste als collega's van afdelingen ons op tijd en goed betrekken bij de vragen die er leven.

We voelen ons samen verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering, ieder vanuit zijn eigen rol.

3.3 Sturingsprincipes

Bij de inrichting van onze bedrijfsvoering hanteren we vier sturingsprincipes. Deze komen mede voort uit de organisatievisie en het organisatie rapport 'Samenwerken aan het Apeldoorn van morgen'.

1. We herbevestigen de keuze voor een gecentraliseerde bedrijfsvoering

Bij de omvorming van de organisatie naar een directiemodel in 2012 is gekozen voor het centraliseren van de bedrijfsvoeringsondersteuning. We herbevestigen deze keuze omdat een sterke en centraal georganiseerde bedrijfsvoering helpt om flexibiliteit en verbinding te organiseren. We maken zo onze processen efficiënter en zorgen voor consistentie binnen de organisatie. In combinatie met integraal management zijn we verantwoordelijk voor zowel het nemen van beslissingen als het begrijpen van de gevolgen ervan voor alle aspecten van de organisatie. In de praktijk betekent dit dat afdelingshoofden afhankelijk zijn van de bedrijfsvoeringsondersteuning voor het nemen van hun integrale verantwoordelijkheid. Werken vanuit partnerschap tussen bedrijfsvoering en de afdelingen binnen het primaire proces is daarom essentieel (zie uitgangspunt 5). 'It takes two to tango'.

De huidige opgaven waar de gemeentelijke organisatie voor staat, vragen om een integrale ondersteuning. Alle bedrijfsvoeringsafdelingen staan voor dezelfde uitdagingen.

2. We staan voor standaardisatie én eenvoud

Door de omvang van de vraagstukken én de omvang van de organisatie is standaardisatie noodzakelijk. Standaardisatie betekent dat de oplossingen die de bedrijfsvoering biedt voor de gehele organisatie van toepassing zijn. De beste oplossing wordt daarmee de nieuwe standaard. Standaardisatie leidt tot duidelijkheid, eenvoud en robuustheid. Het helpt om de administratiedruk te verlichten. Het zorgt voor een betere borging van kennis in de organisatie en leidt tot behoud en verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.

We houden bij standaardisatie altijd oog voor de verschillende hoofdprocessen binnen onze organisatie. Daarbij is een feedbackloop met de afdelingen belangrijk, zodat de standaard steeds een beetje beter wordt en daarmee passend voor een grotere doelgroep. Soms zullen (afdelings)-specifieke oplossingen nodig zijn, bijvoorbeeld wanneer een team met privacygevoelige informatie werkt. Als bedrijfsvoering en afdelingen onderzoeken we daarom altijd eerst samen wat nodig is voor de beste oplossing.

Binnen het principe van standaardisatie proberen wij zo goed mogelijk aan te sluiten bij de diversiteit van afdelingen. Een standaard kan bijvoorbeeld ook modulair worden opgebouwd, uit verschillende gestandaardiseerde bouwstenen. Een aanpassing van een categorie in een IT-systeem kan als verzoek vanuit één persoon of team komen, maar toch gemeentebreed worden doorgevoerd. Zo verbeteren we onze standaard continu.

In de huidige tijd wisselen mensen steeds sneller van baan. De afhankelijkheid van inhuur en leveranciers wordt steeds groter. Kennisbeheer is in deze context cruciaal. Juist door standaardisatie en eenvoud toe te passen, delen we informatie en gaan we samenwerken. Zo worden we minder afhankelijk van kennis van individuele medewerkers en kan bij een hogere doorstroom van personeel toch voorspelbaar en in samenhang gehandeld worden.

3. Onze kaders borgen het concernbelang en bieden professionele speelruimte

De ambities die de organisatie heeft rondom maatschappelijke vraagstukken zijn leidend. Wij bieden ondersteuning om deze ambities te realiseren. Tegelijkertijd moeten we ook compliant zijn en wet- en regelgeving naleven. Als bedrijfsvoering helpen we met het formuleren en bewaken van concernkaders die ruimte bieden om de ambities te realiseren. Concernkaders worden vastgesteld door de directie. Kaders moeten het concernbelang borgen én tegelijkertijd professionele speelruimte bieden. Ze borgen compliancy door op doelniveau te beschrijven en begrenzen. Kaders zijn daarmee het startpunt van een gesprek in plaats van het einde van een gesprek. De kaders vertalen we vanuit onze expertise naar eenvoudige, toegankelijke processen en procedures die houvast bieden. Kaderstelling vervult naast een organisatorische ook een maatschappelijke taak. Een voorbeeld: wanneer de kaders voor de financiële administratie op orde zijn kunnen we actiever openstaande vorderingen van criminelen of ondermijners innen. Hierdoor worden publieke middelen op de juiste manier besteed en krijgen criminelen geen kans om hun activiteiten met onrechtmatig verworven geld uit te breiden. Het is aan de gehele organisatie om compliant te werken conform deze concernkaders. Hierin hebben we als bedrijfsvoering een monitorende rol. Na het vaststellen van de kaders gaan we (opnieuw) procedures inrichten met eigen expertise als uitgangspunt.

4. We ondersteunen en maken mogelijk

Dat betekent dat we verantwoordelijk zijn voor de inrichting, de stabiele basis en de verbetering van bedrijfsvoeringsprocessen. Als bedrijfsvoering verlenen we ondersteunende diensten aan de organisatie op het gebied van onder meer financiën, personeel, organisatie en ICT, zodat de gemeentelijke organisatie in staat gesteld wordt maatschappelijke doelen en prestaties te behalen. We adviseren en ondersteunen vanuit ons vakmanschap. Dat doen we ook proactief (en ongevraagd) als we zien dat iets beter kan. We zoeken in eerste instantie oplossingen binnen de huidige werkwijze. Als die niet langer past, werken we samen met de organisatie aan een alternatieve organisatie en inrichting. Voorbeelden hiervan zijn impactvolle veranderingen op het gebied van inkoop, de Wet Open Overheid of de invoering van de rechtmatigheidsverklaring. We zorgen dat er een oplossing komt en waar nodig zorgen we zelf voor deze oplossing. We handelen dan vanuit partnerschap: we denken mee en voeren uit, maar we nemen niet over. We borgen dat we onze processen continu verbeteren.

We handelen vanuit partnerschap: we denken mee en voeren uit, maar we nemen niet over.

Bedrijfsvoering: Samen werken aan slimme oplossingen

Als bedrijfsvoering vormen wij de ruggengraat van de organisatie. We stellen onze collega's in staat hun werk zo goed mogelijk uit te voeren. Samen met hen werken we aan slimme oplossingen die recht doen aan de maatschappelijke vraagstukken met de inwoners en bedrijven van de gemeente Apeldoorn voor ogen. We adviseren en ondersteunen vanuit ons vakmanschap en onze innovatiekracht. Met een integrale blik verbeteren we continu en gestructureerd de bedrijfsvoering. Standaardisatie en eenvoud vormt onze basis. We zijn wendbaar, voorspelbaar en betrouwbaar.



1 We organiseren ons rondom (toekomstige) maatschappelijke vraagstukken.



2 We geven invulling aan de koers en de kernwaarden van onze organisatie.



3 Bedrijfsvoering is één geheel, we zijn geen losse entiteiten.



4 We verbeteren de bedrijfsvoering continu en gestructureerd, met de inwoners, bedrijven en collega's van de gemeente Apeldoorn voor ogen.

Uitgangspunten



5 We opereren als partner voor de afdelingen.



6 We zijn voorspelbaar in hoe we handelen.

Hier



1 We herbevestigen de keuze voor een gecentraliseerde bedrijfsvoering.



2 We staan voor standaardisatie én eenvoud.

Sturingsprincipes



3 Onze kaders borgen het concernbelang en bieden professionele speelruimte.



4 We ondersteunen en maken mogelijk.



4 Houding, gedrag en vaardigheden



3 Sturing en organisatie

Ontwikkelpad wendbaar & betrouwbaar



2 Veranderen in het werk



1 Veranderboodschap formuleren en uitdragen



Apeldoorn



Op weg naar een wendbare, voorspelbare en betrouwbare bedrijfsvoering

Ontwikkelpad bij Visie op Bedrijfsvoering
juni 2024

1 Vertrekpunt en ontwikkelopgave

De visie op bedrijfsvoering betekent een ontwikkelopgave voor ons. Daarom staan we hier eerst kort stil bij wat ons vertrekpunt is. En wat dat betekent voor de ontwikkeling die we door gaan maken.

1.1 Ons vertrekpunt

We herijken de visie op bedrijfsvoering niet zomaar. We doen dit vanuit ambitie om een toekomstbestendige organisatie te zijn. We zien dat autonome ontwikkelingen impact op gemeenten en in het bijzonder op de bedrijfsvoering hebben. Maar dit is de visie van en voor de gemeente Apeldoorn. De visie speelt in op de huidige situatie in de bedrijfsvoering, daarom staan we hier kort bij stil.

Ten eerste ontbrak het aan een visie op bedrijfsvoering. Er was geen gedeeld beeld over missie, kernwaarden, sturingsprincipes, ambities, betekenis voor houding, gedrag en samenwerking en ontwikkelstappen. Mede door deze onduidelijkheid ontbrak er eigenaarschap en sturing en regie op processen. En was er geen gedeeld beeld over de rollen en verantwoordelijkheden rondom bedrijfsvoering.

Huidige situatie en knelpunten

Ten tweede wordt het beeld breed gedeeld dat de basis niet onder controle is, bijvoorbeeld:

- Financiële rapportages en stuurinformatie zijn onvoldoende aanwezig;
- De PDCA-cyclus is niet eenduidig ingericht, afdelingsplannen ontbreken en/of de inrichting is divers;
- Er is een wildgroei aan applicaties die veel onderhoud vergen in tijd en geld;
- Het huidige inkoopproces is niet op orde, er is al jaren spraken van onrechtmatigheid;
- Er is geen integrale sturing, waardoor afdelingen op elkaar wachten met het doorvoeren van verbeteringen (HR pakt geen loonsomsturing op, maar wacht op financiën).
- Procesinformatie en sturing op processen is onvoldoende ingericht

Deze situatie leidt tot frustratie. Het werk en de maatschappelijke prestaties leiden eronder. Dat leidt tot in efficiency, maar ook tot risico's (de accountant-scontrole en audits zijn problematisch). Dit alles wordt nog versterkt doordat de competenties die in deze tijd nodig zijn voor een wendbare en resultaatgerichte bedrijfsvoering, nog geen vanzelfsprekendheid zijn. De benodigde kennis zit met name in de hoofden van mensen en is niet geborgd, dat maakt het extra kwetsbaar.

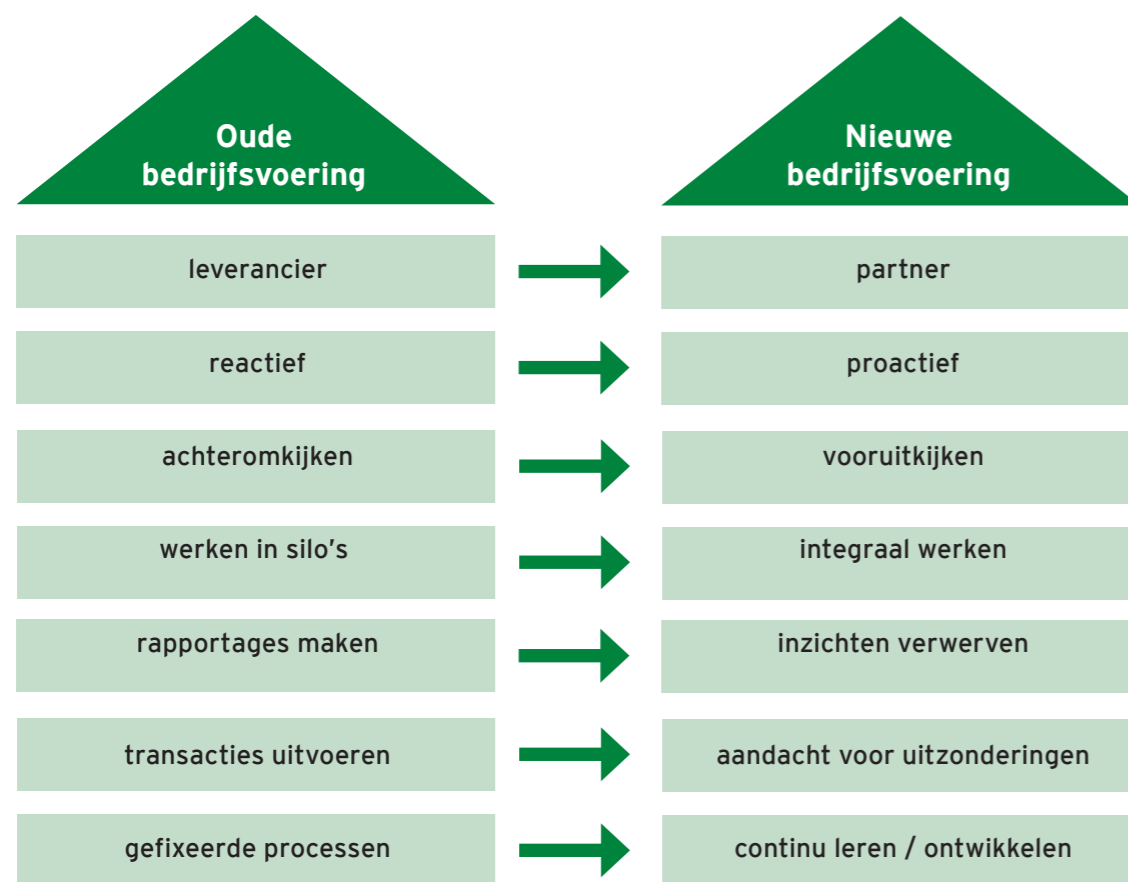
Deze patronen zijn belemmerend voor de toegevoegde waarde van de bedrijfsvoering in Apeldoorn.

1.2 Wat willen we bereiken?

Zoals benoemd staan we voor een bedrijfsvoering die als partner voor de afdelingen opereert en eenvoudige oplossingen biedt. We duiden dit als de veranderbeweging van 'oude' naar 'nieuwe' bedrijfsvoering. Bijgevoegd figuur beschrijft deze verandering. De bedrijfsvoering biedt diensten, maar stelt zich niet op als een leverancier vanuit het principe 'u vraagt wij draaien'. De bedrijfsvoering is een partner die proactief helpt, vooruitkijkt en zo oplossingen biedt. We verwerven inzichten en werken integraal. De standaard verbeteren door aandacht te hebben voor uitzonderingen. We leren en ontwikkelen continu.

Maar we beginnen niet op nul. We bewegen ons nu ook al richting deze nieuwe bedrijfsvoering. De uitdaging is dat we dit minder persoonsafhankelijk maken. Dat we van goede voorbeelden naar een structurele nieuwe manier van werken gaan.

Elke professional in de bedrijfsvoering is een schakel om deze ambitie te realiseren. Deze visie is papier, de verandering wordt pas realiteit als de professionals op een andere manier gaan werken. Maar de veranderopgave is voor iedereen verschillend. Daarom is het ook belangrijk om de veranderopgave met alle geledingen van de organisatie te doorleven en vorm te geven.



2 Ontwikkelpad om te werken volgens de visie op bedrijfsvoering

2.1 Werkwijze

Het realiseren van de hierboven genoemde ambitie vraagt om gericht toe te werken naar resultaat. We zien tot nu toe een vicieuze cirkel met de verbetering van de bedrijfsvoering: weinig focus leidt tot stapeling, projecten starten breed en ambitieus, maar worden vanwege complexiteit steeds kleiner en instrumenteler. In woorden is er commitment voor de nieuwe manieren van werken, maar niet in de praktijk, er ontstaat frustratie en het project sterft een stille dood. Dit patroon willen we doorbreken. Daarom hanteren we een resultaatgerichte werkwijze, met als doel de betrokkenen te activeren en daar ook het eigenaarschap te beleggen.

Om de ambities binnen de bedrijfsvoering te realiseren hebben we een ontwikkelpad opgesteld. Daarin werken we opdrachtgericht. Dat wil zeggen dat de gemeentesecretaris ambtelijk opdrachtgever is voor het totale ontwikkelpad (als onderdeel van de directieagenda). De directeur bedrijfsvoering is ambtelijk opdrachtnemer voor het totaal. We schetsen hier hoe we opdrachtgericht aan het ontwikkelpad werken:

- Het ontwikkelpad bestaat uit vier sporen:
 - Veranderboodschap formuleren en uitdragen
 - Veranderen in het werk
 - Sturing en organisatie
 - Houding, gedrag en vaardigheden
- Elk spoor bestaat uit een aantal verbeteropdrachten die we projectmatig oppakken. Opdrachtgever van de verbeteropdrachten is de directeur Bedrijfsvoering. Opdrachtnemers van de verbeteropdrachten zijn afdelingshoofden of medewerkers met het benodigde profiel om op het resultaat te sturen.

Sturing en afstemming van de verbeteropdrachten organiseren we aan de bedrijfsvoeringstafel, dat ziet er als volgt uit:

- We bespreken daar samenhang en voortgang van de verbeteropdrachten. Zo voorkomen we dat het alleen 'van de bedrijfsvoering' is.
- Prioritering en volgorde wordt aan de bedrijfsvoeringstafel besproken. Dit voorkomt ad-hoc keuzes. We starten liever iets tegelijkertijd op, zodat we slagvaardig zijn in de uitvoering van verbeteropdrachten.
- Als besluitvorming nodig is over verbeteropdrachten, dan vindt dit plaats aan de bedrijfsvoeringstafel. Als de bedrijfsvoeringstafel geen besluit kan nemen door een verschil van inzicht, wordt er geëscaleerd naar de directietafel.

In de verbeteropdrachten werken we altijd conform de uitgangspunten en sturingsprincipes van de visie op bedrijfsvoering. We laten de organisatie op deze manier zien wat het werken conform de visie op de bedrijfsvoering betekent.

Daarnaast is het noodzakelijk om te gaan werken met een afdelingsplan, waarin de verbeteropgaven waar de afdeling aan werkt, verankerd worden. Idealiter wordt gewerkt met meetbare doelstellingen. De afdelingsplannen vormen de basis van de PDCA-cyclus.

De PDCA-cyclus vraagt ook om nadere standaardisatie, er is nu niet een eenduidige manier waarop deze gehanteerd wordt. Standaardisatie van afdelingsplannen en PDCA zullen de organisatie beter in staat stellen sturing te geven aan het realiseren van doelstellingen.

2.2 Vier ontwikkelsporen

We lichten de vier ontwikkelsporen hieronder toe en benoemen mogelijke eerste verbeteropdrachten.

Spoor 1: Veranderboodschap formuleren en uitdragen

A. Veranderboodschap formuleren en uitdragen
Mensen komen pas in beweging om te veranderen als ze weten wat de verandering van hen vraagt en waarom een verandering nodig is. Het verhaal van de nieuwe visie op bedrijfsvoering moet daarom goed verteld worden. Dit vraagt een gezamenlijke veranderboodschap van directie en afdelingsmanagers. In de veranderboodschap wordt verteld wat de kern is van de visie op bedrijfsvoering, waarom dit nodig is en wat het vraagt van de organisatie. Zo is voor iedereen in de organisatie helder wat de visie op bedrijfsvoering is én wat dit van hen vraagt in concreet gedrag. Belangrijk hierbij is dat directie en afdelingshoofden met één mond spreken en consequent laten zien dat er vanuit deze visie gewerkt wordt. Zodat mensen hierin gaan geloven, en kunnen vertalen wat het van hen vraagt.

Daarom dient de veranderboodschap doorleefd te worden. Dat vraagt oefenen met het verhaal en gezamenlijk antwoorden formuleren op vragen die gesteld kunnen worden. Een gezamenlijke heidag met de directeur bedrijfsvoering en de afdelingshoofden kan een waardevolle eerste actie zijn.

Met de veranderboodschap kan goed ingespeeld worden op de urgentie die de organisatie ervaart. In de communicatie kan de directie de afdelingshoofden informeren. En daarna kunnen de afdelingshoofden gelijktijdig de medewerkers meenemen in het verhaal. Door het verhaal te laten vertellen door de afdelingshoofden, wordt direct zichtbaar dat dit niet de boodschap is van de bedrijfsvoeringsafdelingen, maar een gezamenlijke boodschap van de directie.

B. Communicatiestrategie formuleren voor de veranderboodschap

De veranderboodschap vertellen we niet één keer, die moet structureel terugkomen in alle uitingen over bedrijfsvoering. Dat vraagt een gerichte communicatiestrategie. De visualisatie van deze visie kan daar goed voor gebruikt worden. Denk bijvoorbeeld aan filmpjes of blogs waarin afdelingshoofden vertellen wat de visie op bedrijfsvoering voor hen betekent en wat er anders wordt. Daarnaast dient de veranderboodschap telkens weer terug te komen in teammeetings, gesprekken met individuele medewerkers (o.a. in de HR-cyclus) en in projecten die raken aan bedrijfsvoering. Telkens moet de veranderopgave persoonlijk gemaakt worden: wat vraagt deze visie op bedrijfsvoering van jou? Dat vertalen we naar concreet handelingsperspectief en ontwikkelpunten.

Aandachtspunten in dit spoor

- De volgtijdelijkheid van de vervolgstappen is cruciaal. Verbreed pas richting de organisatie als het management de veranderboodschap heeft doorleefd. Je kan dit maar één keer goed doen.
- Een veranderboodschap doorleven en vertalen vraagt tijd en bewustzijn in de organisatie. De kosten gaan voor de baten uit. Er is tijd nodig bij het management en bij medewerkers om de veranderboodschap te begrijpen, de urgentie te ervaren en het goede uit de oude situatie los te laten.
- Communicatie over de visie start met de veranderboodschap, maar andersom dient alles wat bedrijfsvoering raakt ook gelinkt te worden aan de visie.

Spoor 2: Veranderen in het werk

A. Opdrachten directiebrief aan laten sluiten bij deze visie

In de directiebrief is er prioriteit gegeven aan vier urgente uitdagingen. Hierbij ligt er een druk om resultaten te boeken. Op deze vier onderdelen zijn opdrachten geformuleerd. Het is cruciaal dat deze opdrachten vanuit de visie op bedrijfsvoering worden aangestuurd en ingevuld. Wordt daarin bijvoorbeeld gewerkt vanuit partnerschap? En worden oplossingen gezocht die ook als standaard kunnen dienen voor de hele organisatie?

De opdrachten worden nog een keer doorgenomen op de uitgangspunten en sturingsprincipes in deze visie. En waar nodig worden ze herijkt en in lijn gebracht met deze visie op bedrijfsvoering.

B. Concretiseren en inventariseren 'standaard en maatwerk'

Zoals benoemd is standaardisatie het uitgangspunt en maatwerk de uitzondering. Hiervoor is een vertrekpunt nodig. Daarom inventariseren we wat (op dit moment) standaarden zijn in de bedrijfsvoering. En welke zaken op dit moment als maatwerk zijn uitgerold en wellicht gestandaardiseerd moeten worden. Het doel is geen totaaloverzicht op detailniveau, dat is onmogelijk. Een globaal overzicht met voorbeelden helpt wel om te borgen dat er eenzelfde beeld is. Dit kan eventueel vertaald worden naar een 'lightversie' van een dienstverleningsovereenkomst. Zo wordt ook voorspelbaar wat afdelingen van bedrijfsvoering kunnen verwachten.

C. Bedrijfsvoeringskaders in lijn brengen met de visie

De afgelopen jaren zijn meerder bedrijfsvoeringskaders vastgesteld. Deze kaders moeten in lijn zijn met de visie op bedrijfsvoering. Dat betekent onder andere dat de bedrijfsvoeringskaders uitgaan van standaardisatie. We gaan daarom de vastgestelde bedrijfsvoeringskaders langslopen om te controleren of deze in lijn zijn met deze visie.

D. (Bedrijfsvoering breed) prioriteren van het werk

De ambitie is om als één bedrijfsvoering te gaan werken. Dat vraagt ook samen prioriteren. Het is daarnaast nodig om projecten binnen de bedrijfsvoering projectmatiger op te pakken. Een eerste stap hierin is het inrichten van bedrijfsvoeringsbreed portfoliomanagement. Vanuit I-projecten is er al een werkwijze rondom portfoliomanagement, deze is echter niet één op één te verbreden naar een bedrijfsvoeringsbrede wijze van prioriteren. Het doel is een betere prioritering van het werk (met name projecten) binnen de bedrijfsvoering waardoor er met meer commitment ontstaat en in samenhang aan projecten gewerkt wordt. In het werk van medewerkers kan het ook helpen om eenzelfde afwegingskader te hanteren bij het prioriteren van werk. Zo ontstaat er in het werk al een gezamenlijke manier van denken. Randvoorwaarde om te prioriteren is dat inzichtelijk is welk werk er op dit moment ligt en welke projecten er op dit moment lopen.

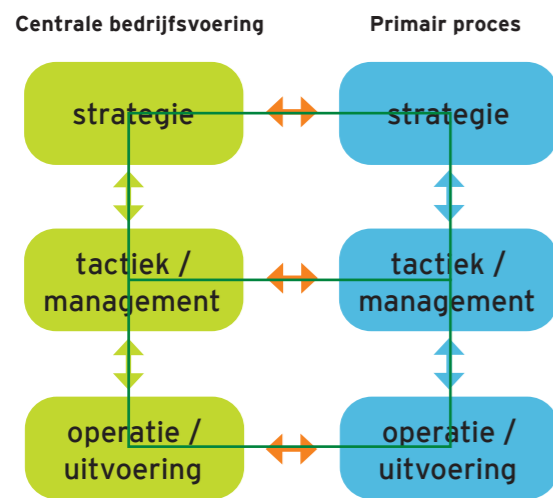
E. Bedrijfsvoeringskalender opstellen

Het doel is om voorspelbaarheid te creëren wanneer de rest van de organisatie te maken krijgt met zaken vanuit de bedrijfsvoering. Dit kunnen nieuwe kaders zijn die de organisatie heeft te volgen, uitvragen om informatie die de organisatie heeft aan te leveren (P&C producten) of andere zaken vanuit bedrijfsvoering. Onderdeel van de bedrijfsvoeringskalender is ook een overzicht welke verbetertrajecten inzet vragen van de organisatie. Zo ontstaat er ook een beeld of de bedrijfsvoering de organisatie aan het overvragen is. Een bedrijfsvoeringskalender stimuleert ook samenhang en samenwerking tussen bedrijfsvoeringsafdelingen.

Spoor 3: Sturing en organisatie

A. Inrichten overlegstructuur

Bedrijfsvoering wil als eenheid opereren. De overlegstructuur dient daarop ingericht te worden. Een overlegstructuur die samenhang stimuleert binnen bedrijfsvoering, op strategisch, tactisch en operationeel niveau (zie figuur). Daarnaast dient de overlegstructuur tussen bedrijfsvoering en (vak)afdelingen zo te worden ingericht dat het strategisch gesprek gefaciliteerd wordt en uitgaat van partnerschap. Het doel is vooruitkijken wat er speelt in het primaire proces en wat dat betekent voor bedrijfsvoering. En andersom, welke bedrijfsvoeringsopgaven hebben impact op het primaire proces.



B. Weeffouten in de structuur oplossen

De visie op bedrijfsvoering is een herbevestiging van gecentraliseerde bedrijfsvoering. Op een paar plekken in de organisatie lijken echter decentrale bedrijfsvoeringsfuncties georganiseerd te zijn. Deze 'plukjes decentrale bedrijfsvoering' moeten geïnventariseerd worden, zodat hierover een expliciete keuze gemaakt kan worden. Andere stappen zoals het herpositioneren van Financiën en Control is tijdens dit traject al gerealiseerd.

C. Helderheid in rollen, taken en verantwoordelijkheden

De visie op bedrijfsvoering vraagt een vertaling naar heldere rollen, taken en verantwoordelijkheden. In elk geval zouden onderstaande vragen beantwoord moeten worden:

- Wat is het mandaat van de bedrijfsvoeringstafel? Waarover mag zij besluiten?
- Wanneer gaat een onderwerp voor besluitvorming door naar de directietafel?
- Hoe verhouden bedrijfsvoering en primair proces zich ten opzichte van elkaar als zij het niet eens zijn, wat gebeurt er dan? Daar dient een opschalingsprocedure voor te zijn.
- Welke rollen zijn er nodig om het partnerschap te faciliteren?
- Wat is de impact van de visie op bedrijfsvoering op de huidige mandatering, is er bijstelling nodig?

D. Uitwerken proces besluitvorming bij maatwerk aanvragen

Standaardisatie in de bedrijfsvoering is het uitgangspunt. Maatwerk is enkel mogelijk na een collectief besluit. Dit vraagt om een helder uitgelijnd proces, zodat voor iedereen duidelijk is wat de stappen zijn rondom een maatwerk aanvraag. De uitdaging is om dit proces vooral niet te overorganiseren en tegelijkertijd wel duidelijkheid te creëren.

Spoor 4: Houding gedrag en vaardigheden

A. Inzicht in de veranderopgave voor professionals

Zoals eerder benoemd, vraagt de visie op bedrijfsvoering een verandering in houding, gedrag en vaardigheden van professionals. Voor afdelingshoofden is het belangrijk om inzicht te hebben in hoe groot de veranderopgave is voor de eigen afdeling: welke bedrijfsvoeringsprofessionals werken al volgens het nieuwe perspectief en wat is het ontwikkelpotentieel van mensen? Door deze analyse als afdelingshoofden van bedrijfsvoering samen te doen, wordt er vanuit hetzelfde perspectief gekeken naar professionals. Daarnaast krijgen afdelingshoofden een beeld bij de

andere teams. De volgende stap is een Strategische Personeelsplanning voor alle afdelingshoofden: welke vaardigheden, rollen en functie zijn nu én in de toekomst nodig?

B. Partnerschap tussen bedrijfsvoering en primair proces onderdeel maken van management development

In het management development kan het samenspel tussen bedrijfsvoering en primair proces aandacht krijgen. Het onderscheid tussen bedrijfsvoering en primair proces is er, maar het is belangrijk om het onderscheid niet continu te maken, we staan als management samen aan de lat. Op gezette momenten helpt het wel om het samenspel tussen bedrijfsvoering en primair proces te verdiepen. Zij kunnen immers verschillende belangen en rollen hebben. In het MD traject kan hier aandacht voor zijn.

C. Passende leerinterventies voor professionals

De visie op bedrijfsvoering raakt elke bedrijfsvoeringsprofessional. In het creëren van partnerschap ligt er een scharnierfunctie bij de professionals die veel contact hebben met andere afdelingen en hen adviseren als business partner. Een ontwikkeltraject, gericht op effectief adviseren, kan hen de vaardigheden leren die nodig zijn om als partner te opereren. Een ontwikkeltraject is een samenspel tussen managers, medewerkers en trainers. Vanuit partnerschap kan een dergelijk ontwikkeltraject nadrukkelijk ook mét het primair proces invulling krijgen. Wederom: "it takes two to tango".

D. Veranderboodschap blijvend vertellen

Zie ook spoor 1. Het continu vertellen van de veranderboodschap is essentieel. In alle bilaterale overleggen tussen afdelingshoofd en professional, in de HR-cyclus, in teamoverleggen. Dit zijn telkens weer kansen om de gewenste verandering te duiden en expliciet te maken.

Van ambitie....

De herijking van de visie op bedrijfsvoering voor de gemeente Apeldoorn is gebaseerd op de ambitie om een toekomstbestendige organisatie te worden. Het ontwikkelpad schets hierbij het stappenplan om van een traditionele naar een toekomstgerichte bedrijfsvoering te evolueren, waarbij partnerschap, proactiviteit en integraal werken centraal staan.

....naar realisatie

Het doel van een uitvoeringsagenda die volgt op deze visie op bedrijfsvoering, is om de concrete stappen en acties vast te leggen die nodig zijn om de visie daadwerkelijk te realiseren. Dit vereist een tevens een passende en krachtige governancestructuur met heldere rollen en verantwoordelijkheden, en efficiënte besluitvorming en prioritering.



Contact met de Gemeente Apeldoorn

Telefoon

14 055

Vanuit het buitenland +31 55 580 15 55
maandag - vrijdag van 08.30 tot 17.00 uur

Bezoeken

Marktpllein 1

Bezoek op afspraak

Maandag t/m woensdag 08.30 - 17.00 uur

Donderdag 08.30 - 19.30 uur

Vrijdag 08.30 - 17.00 uur

Post

Gemeente Apeldoorn
Postbus 9033, 7300 ES Apeldoorn

www.apeldoorn.nl

© 2024 Gemeente Apeldoorn