

# Bijlage 1 bij jaarrapportage 2024

## Cijfers



# Gebruikte afkortingen

N.B. Voor een beschrijving van de indicatoren en categorisering per discipline, die in de grafieken van onze jaarrapportage zijn gebruikt, zie:

**Bijlage 2 - Definitiedocument indicatoren en categorisering jaarrapportage Bedrijfszorg**

## Afkorting Betekenis

**A&O** Arbeids- en organisatiedeskundige

**AH** Arbeidshygiënist

**BA** Bedrijfsarts

**BMW** Bedrijfsmaatschappelijk werker

**ERD** Eigen risicodragerschap

**ERGO** Ergonoom

**FL** Financieel loket

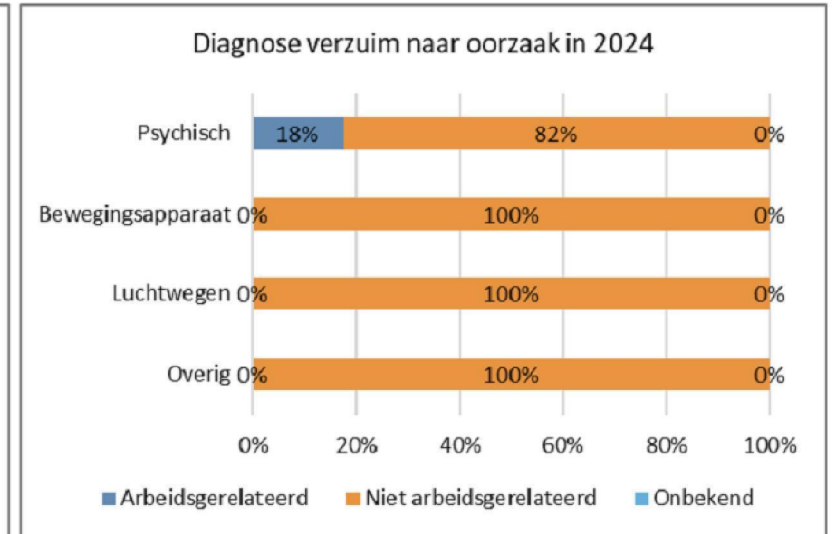
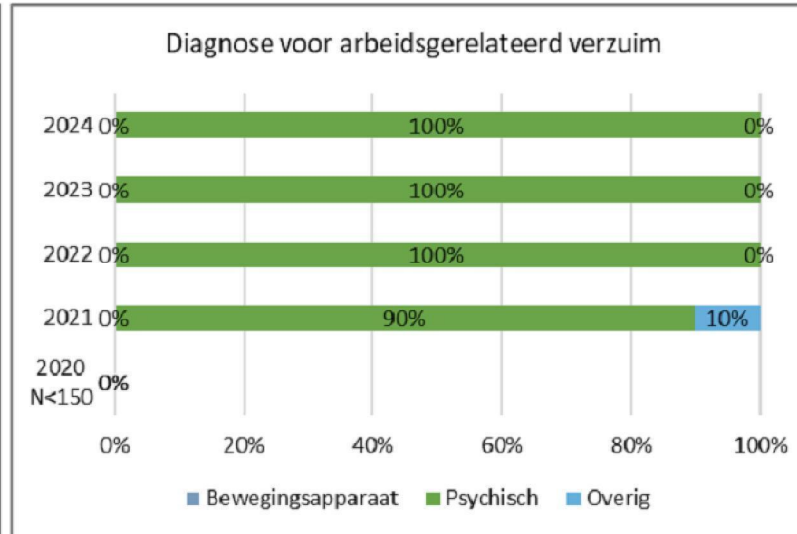
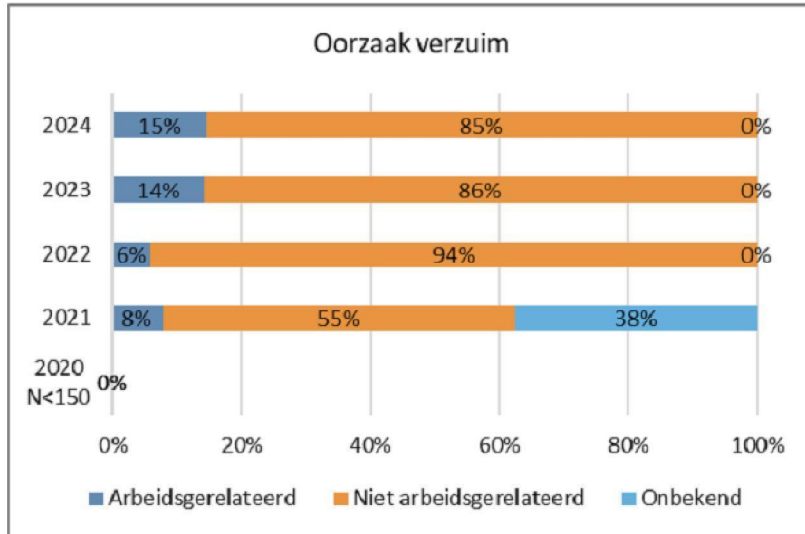
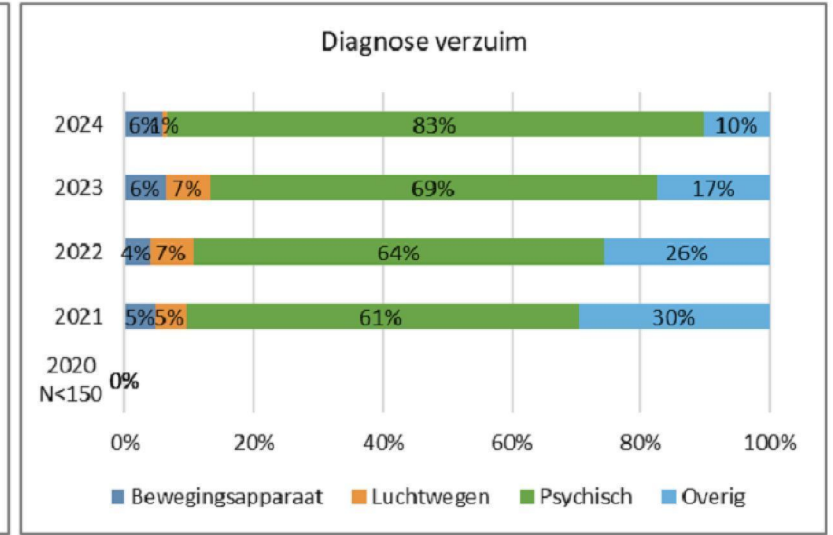
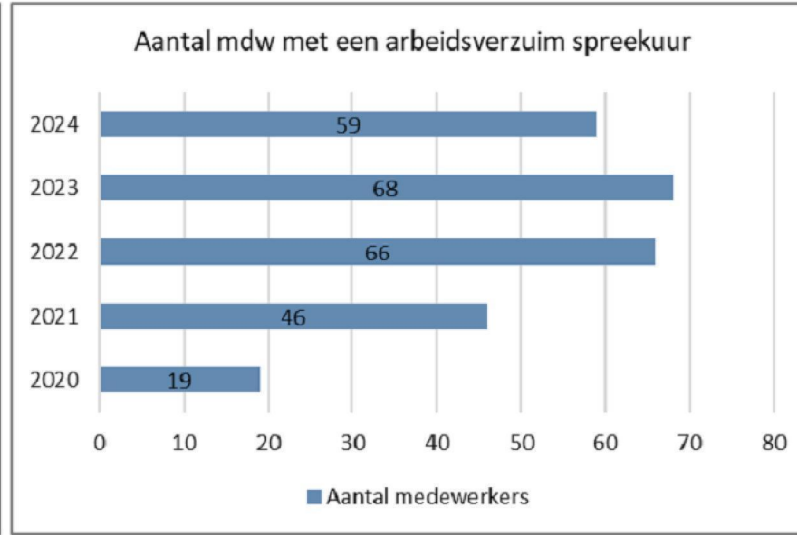
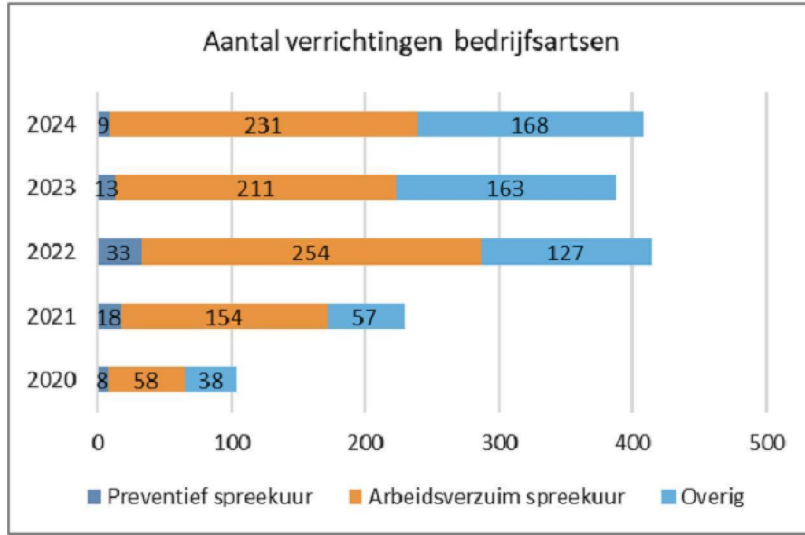
**HVK** Hogere veiligheidskundige

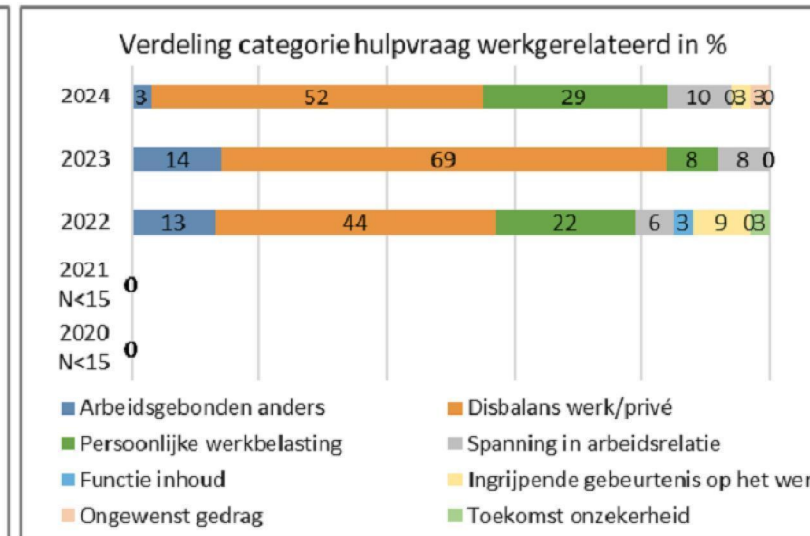
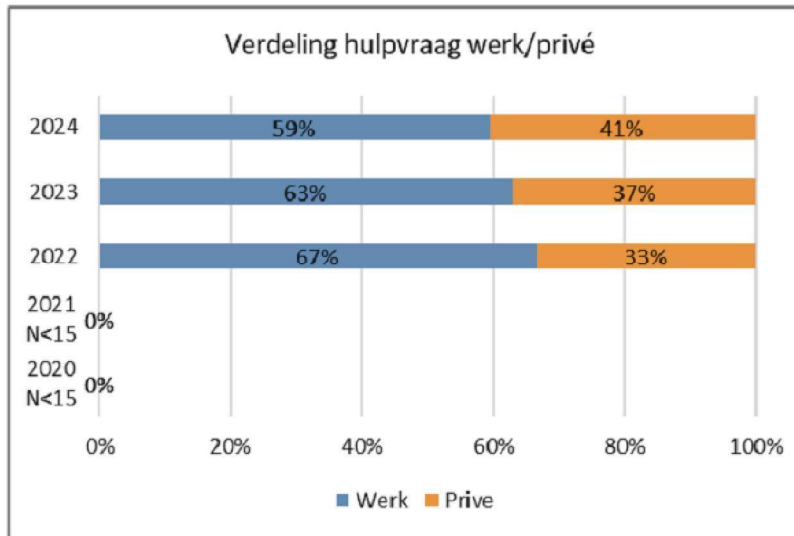
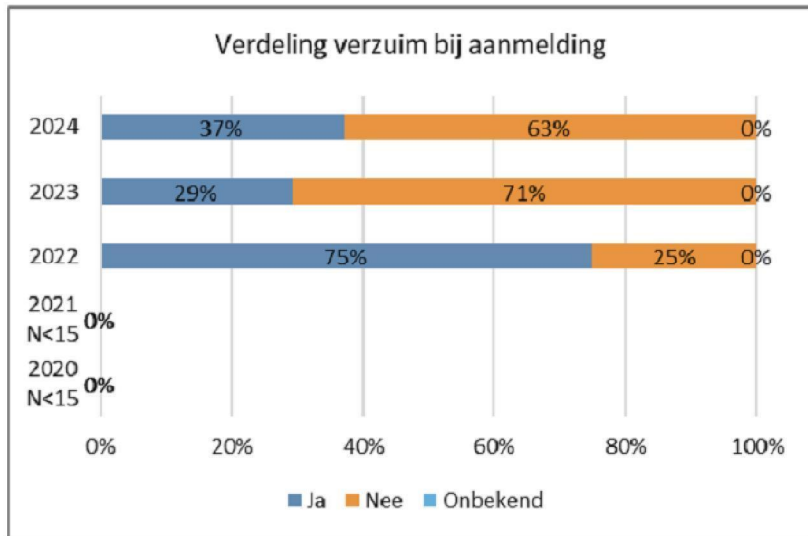
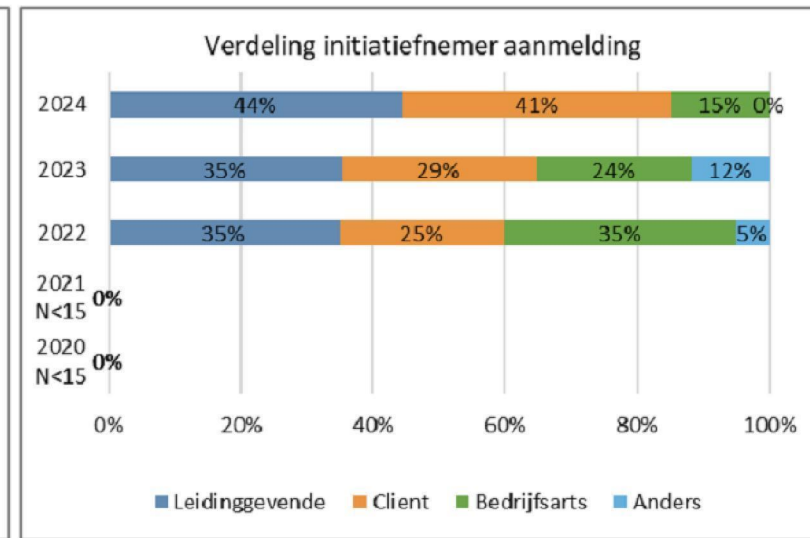
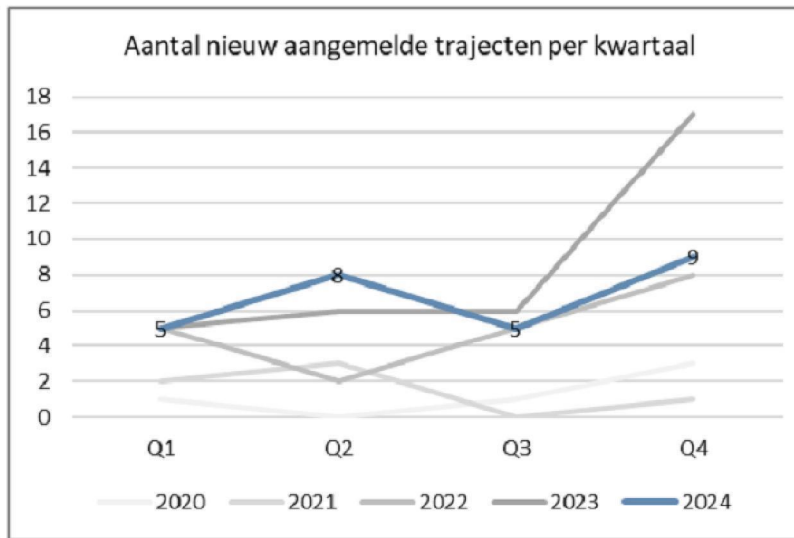
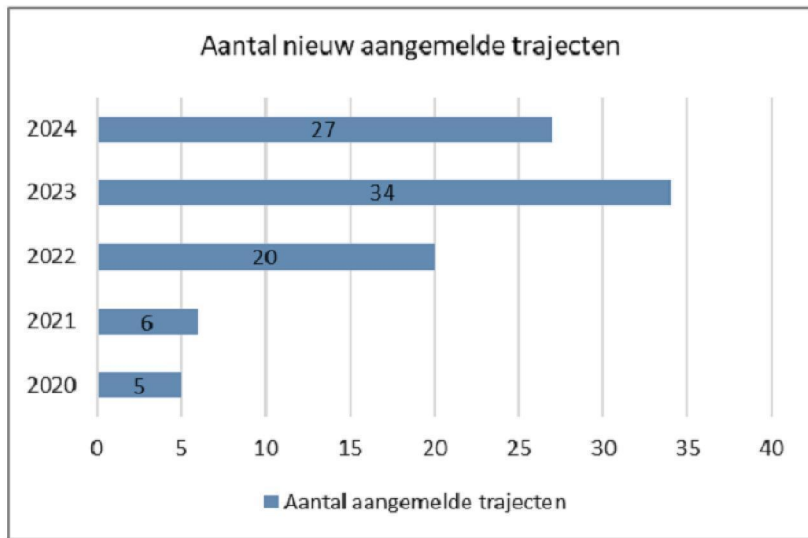
**REA** Re-integratieadviseur

**VP** Vertrouwenspersoon



	Verzuim		Meldingsfrequentie		FTE
	2023	2024	2023	2024	2024
buiten verzoek					
Directie IMG	6,0%	6,6%	1,2	1,2	525
buiten verzoek					





buiten verzoek

buiten verzoek



# Samen werken aan vergroten van inzetbaarheid en werkplezier

[Website O&P Rijk Bedrijfszorg](#)



[Contactformulier O&P Rijk Bedrijfszorg](#)



Laat ons weten wat je van ons vindt via ons [klanttevredenheidsonderzoek](#) of meld je [compliment, tip of klacht direct](#).



In onze [producten- en dienstencatalogus van 2024](#) krijgt u een snelle en complete indruk van al onze diensten. In de catalogus staan links naar onze website met achtergrondinformatie over de diensten. Ook de jaarlijkse [tarievennota](#), het [wijzigingendocument](#), de [leveringsvoorwaarden](#) en informatie over de [budgetfinanciering](#) vind u handig bij elkaar op één pagina.

## Ontwikkelingen volgen?

Dat kan via LinkedIn: [O&P Rijk | Bedrijfszorg | LinkedIn](#)

En via onze [nieuwsbrief Bedrijfszorg](#)

## Actielijst OR

nr	onderwerp	omschrijving	verantwoordelijke	Overleg	datum	deadline	status	opmerkingen
352	Plan van Aanpak MTO	Bij collega's informeren hoe zij de sessies over de MTO-resultaten hebben ervaren/hoe hier navolging aan wordt gegeven binnen het team	Allen	OR-vergadering	9-11-2023			Inventarisatie door middel van mailing, rondje langs de velden of uitvraag in eigen teams (dan voorbereiden met concrete vragen)
364	Initiatiefvoorstellen	Bepalen of/hoe OR uitvoering gaat geven aan initiatiefvoorstel van 5.1.2c nav artikel 24 overleg over Perspectief op de arbeidsmarkt	wergroep PZ	OR-vergadering	7-12-2023			
389	Mandaatregeling	Evaluatie implementatie nieuwe mandaatregeling	Allen	OR-vergadering	4-7-2024			5.1.2e is projectleider voor implementatie regeling
393	Initiatiefvoorstel toekomst IMG	Bepalen of de OR een initiatiefvoorstel opstelt over de toekomst van IMG	OR	OR-vergadering	20-3-2025			OR gaat initiatiefvoorstel opstellen (besluit OR 17-4-25).
	Inloopsprekuren	Inloopsprekuren organiseren VOB wijziging organisatiestructuur na personeelsbijeenkomst op 5 juni.	OR	OR-vergadering	8-5-2025			2 bijeenkomsten in Groningen, 1 in Assen. Afstemmen op planning Roadshows.



## Agenda OR-Vergadering

---

Voorzitter	:	5.1.2e
Notulist	:	5.1.2e
Vergaderdatum en -tijd	:	5 juni 2025, 10.00 – 11.30 uur
Locatie	:	Zaal 6.0.11 - Helpermolen
Genodigd	:	OR: [redacted] 5.1.2e
		[redacted] 5.1.2e
		[redacted] 5.1.2e en [redacted] 5.1.2e
Afwezig met kennisgeving	:	[redacted] 5.1.2e

---

Tijd	Omschrijving	Wie	Doel
10 m	1 Opening en check-in	5.1.2e	
5 m	2 Vaststellen agenda	5.1.2e	Ter vaststelling
15 m	3 Actualiteit en ingekomen stukken - Stand van zaken verkiezingen	Allen	Ter bespreking
5 m	4 Actie-/besluitenlijst	5.1.2e	Ter vaststelling
5 m	5 Evaluatie zaterdagsluiting Serviceloket <i>De OR heeft de resultaten van de evaluatie ontvangen en wordt verzocht aan te geven of hiermee aan de punten in de instemmingsbrief is voldaan.</i>	Allen	Ter bespreking
25 m	6 Adviesaanvraag aanpassen organisatiestructuur <i>De OR heeft de adviesaanvraag voor de aanpassing van de organisatiestructuur ontvangen. De OR bespreekt deze aanvraag en het vervolg van het adviestraject.</i>	Allen	Ter bespreking
10 m	7 Voorbespreking overlegvergadering d.d. 5 juni 2025	Allen	Ter bespreking
10 m	8 Voorbespreking gesprek staatssecretaris d.d. 18 juni <i>Het dagelijks bestuur heeft op 18 juni 2025 het halfjaarlijks gesprek met de staatssecretaris en de OR-leden worden verzocht bespreekpunten voor dit overleg aan te dragen.</i>	Allen	Ter bespreking
5 m	9 Evaluatie van het overleg <i>Evaluatie van het overleg: sfeer, vergadertechniek, effectiviteit, de inhoud en genomen besluiten.</i>	Allen	Ter bespreking
	10 Sluiting	5.1.2e	

## Actielijst OR

nr	onderwerp	omschrijving	verantwoordelijke	Overleg	datum	deadline	status	opmerkingen
352	Plan van Aanpak MTO	Bij collega's informeren hoe zij de sessies over de MTO-resultaten hebben ervaren/hoe hier navolging aan wordt gegeven binnen het team	Allen	OR-vergadering	9-11-2023			Inventarisatie door middel van mailing, rondje langs de velden of uitvraag in eigen teams (dan voorbereiden met concrete vragen)
364	Initiatiefvoorstellen	Bepalen of/hoe OR uitvoering gaat geven aan initiatiefvoorstel van 5.1.2c nav artikel 24 overleg over Perspectief op de arbeidsmarkt	wergroep PZ	OR-vergadering	7-12-2023			
389	Mandaatregeling	Evaluatie implementatie nieuwe mandaatregeling	Allen	OR-vergadering	4-7-2024			5.1.2e is projectleider voor implementatie regeling
393	Initiatiefvoorstel toekomst IMG	Bepalen of de OR een initiatiefvoorstel opstelt over de toekomst van IMG	OR	OR-vergadering	20-3-2025			OR gaat initiatiefvoorstel opstellen (besluit OR 17-4-25).
394	Inloopsprekuren	Inloopsprekuren organiseren VOB wijziging organisatiestructuur na personeelsbijeenkomst op 5 juni.	OR	OR-vergadering	8-5-2025			2 bijeenkomsten in Groningen, 1 in Assen. Afstemmen op planning Roadshows.



## Verslag OR-Vergadering

Voorzitter	:	5.1.2e
Notulist	:	5.1.2e
Vergaderdatum en -tijd	:	5 juni 2025, 10.00 – 11.30 uur
Locatie	:	Zaal 6.0.11 - Helpermolen
Aanwezig	:	5.1.2e, 5.1.2e (via Teams), 5.1.2e en 5.1.2e
Afwezig	:	5.1.2e

### 1. Opening en check-in

De voorzitter opent de vergadering. De OR spreekt af in het vervolg elke vergadering te starten met een check-in waarbij iedereen de gelegenheid krijgt iets over zichzelf, werkzaamheden of de agenda te zeggen

### 2. Vaststellen agenda

De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.

### 3. Actualiteit en ingekomen stukken

De OR bespreekt de volgende actualiteiten:

- De voorzitter van de OR heeft samen met Ronald Koch een overleg gehad met de pSG's, DOR-voorzitters en beleidsadviseurs van zowel EZ/KGG als BZK over de deelname van het IMG aan de DOR en de formulering hierover in het overdrachtsprotocol. De uitkomst van het overleg is dat de formulering ongewijzigd blijft. Wel is afgesproken om ter aanvulling een lijst te maken van onderwerpen op personeelsgebied waar de OR IMG instemming op heeft. De OR besluit over dit onderwerp een bericht op PLEK te plaatsen.
- De OR is door BZK uitgenodigd om op 1 juli deel te nemen aan een medezeggenschapsdag over de taakstelling.
- Zeven medewerkers hebben zich kandidaat gesteld voor de OR. Met vijf vacante zetels betekent dit dat er verkiezingen komen op 1, 2 en 3 juli.

De OR heeft de volgende ingekomen stukken ontvangen:

buiten verzoek

### 4. Actie-/besluitenlijst

De OR bespreekt de stand van zaken van de actielijst en besluit het initiatiefvoorstel zoals geformuleerd onder actie 393 te versturen en aan te kondigen in de overlegvergadering. De te organiseren inloopsprekuren over de wijziging van de organisatiestructuur behorende bij actie 394 komen aan de orde bij agendapunt 6.

### 5. Evaluatie zaterdagssluiting Serviceloket



De OR heeft in mei 2024 ingestemd met de zaterdagsluiting van het Serviceloket en daarbij een aantal evaluatiepunten meegegeven. Deze evaluatie is uitgevoerd en de resultaten zijn gedeeld met de OR met de vraag of hiermee aan de punten in de instemmingsbrief is voldaan.

Vanuit de OR wordt opgemerkt dat in de evaluatie met name is gekeken naar het Serviceloket terwijl de impact van het besluit groter is geweest en eveneens andere afdelingen raakt. Zo heeft de sluiting geleid tot veel werkzaamheden (en daarmee kosten) voor de afdelingen IV en Communicatie. Afgesproken wordt tijdens de overlegvergadering te vragen of de gehele impact aan kosten/besparing is meegenomen in het besluit en in de evaluatie.

Daarbij zal eveneens worden opgemerkt middelen zoveel mogelijk te digitaliseren en een minimale voorraad drukwerk aan te houden zodat toekomstige aanpassingen eenvoudiger kunnen worden verwerkt.

#### **6. Adviesaanvraag aanpassen organisatiestructuur**

De OR heeft de adviesaanvraag voor het aanpassen van de organisatiestructuur en krijgt op dit voorstel in de overlegvergadering een toelichting. Verder is op 19 juni een technisch overleg gepland over deze aanvraag.

De OR heeft de adviesaanvraag nog niet inhoudelijk kunnen bespreken, maar heeft al wel een aantal punten om mee te geven tijdens de overlegvergadering over onder andere de formulering van de kwartiermakersopdrachten, het aantal Fte's van de stafafdelingen versus de productieafdelingen en de onderzochte alternatieven voor de organisatiestructuur.

Na de overlegvergadering is de startbijeenkomst over de organisatiestructuur in de Euroborg waarbij alle medewerkers worden geïnformeerd over de plannen. De OR besluit in de week van 16 juni een aantal inloopsprekuren te organiseren in zowel Groningen als Assen om informatie bij de achterban op te halen ter voorbereiding op het advies en het technisch overleg. Daarnaast wordt ter voorbereiding op het technisch overleg een extra OR-vergadering gepland.

#### **7. Voorbespreking overlegvergadering d.d. 5 juni 2025**

Tijdens de overlegvergadering staat de bespreking van de adviesaanvraag over het aanpassen van de organisatiestructuur centraal. De bespreekpunten vanuit de OR over dit onderwerp zijn benoemd onder agendapunt 6.

#### **8. Voorbespreking gesprek staatssecretaris d.d. 18 juni 2025**

De voorzitter en secretaris van de OR hebben op 18 juni samen met het dagelijks bestuur van de OR NCG een gesprek met staatssecretaris Eddie van Marum. De OR besluit onder andere te vragen naar zijn ervaringen met het IMG waaronder deelname aan IMG-live. Overige onderwerpen die aan de orde worden gesteld zijn: de val van het kabinet en het controversieel verklaren van dossiers, advies Raad van State, overgang EZK naar BZK en de toekomst van IMG.

#### **9. Evaluatie van het overleg**

Dit agendapunt is niet besproken.

#### **10. Sluiting**

De voorzitter sluit de vergadering.

## Evaluatie Zaterdagsluiting Serviceloket

Onderwerp	: Evaluatie Zaterdagsluiting Serviceloket
Datum	1 mei 2025
Contactpersoon (auteur)	: ██████████ 5.1.2e ██████████ met ██████████ 5.1.2e ██████████ (P&O)
Doel ( <i>kies wat van toepassing is</i> )	: Ter informatie
Vertrouwelijk ( <i>kies wat van toepassing is</i> )	: Nee

### Inleiding

Op 28 mei 2024 heeft de ondernemingsraad van het IMG conform artikel 27 lid 1 onder b 'een arbeids- en rusttijdenregeling of een vakantieregeling' van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) instemming verleend met het beëindigen van de telefonische bereikbaarheid van het Serviceloket op zaterdag.

De OR heeft ingestemd onder drie voorwaarden. Een van deze voorwaarden was dat:

- drie maanden na de effectuering van de zaterdagsluiting een evaluatie plaats vindt met de medewerkers van het Serviceloket. Onderdeel van de evaluatie is het in kaart brengen van eventueel ontstane drukte op bepaalde dagen van de week en de ervaringen van medewerkers, uiteraard ontvangt de OR hierover graag een terugkoppeling<sup>1</sup>.

Per 16 september 2024 is het besluit geeffectueerd en concreet betekent het dat op zaterdag 21 september 2024 het loket niet meer te bereiken was.

Inmiddels is evaluatie uitgevoerd en hieronder worden de resultaten weergegeven.

### Ontwikkeling calls zaterdag

Uit de cijfers bleek een structurele daling in het aantal telefoongesprekken op zaterdag. De volgende tabel toont de ontwikkeling van het gemiddelde aantal calls:

Jaar	Gemiddeld aantal calls per zaterdag
2022	45
2023	25

### Situatie na sluiting

In de evaluatie is gekeken naar het aantal geregistreerde oproepen na week 38/2024, het moment van de zaterdagsluiting. Dit betreft het aantal pogingen van aanvragers om op zaterdag contact op te nemen. Omdat niet te achterhalen is of dit unieke calls zijn, kan het betekenen dat sommige aanvragers het meerdere keren hebben geprobeerd. Na sluiting werd het volgende aantal oproepen geregistreerd:

Periode	Gemiddeld aantal calls per zaterdag (pogingen)
Week 38 2024 t/m 5 2025	15
Week 1 t/m 5 2025	0,8

De dalende trend die voorgaande jaren al was ingezet, wordt ook hierin zichtbaar.

<sup>1</sup> De overige voorwaarden waren:

- 1) er tijdig en adequaat extern wordt gecommuniceerd dat het IMG niet langer op zaterdag telefonisch bereikbaar is; dit houdt in ieder geval in dat voor inwerkingtreding van de zaterdagsluiting de relevante informatie op de website van het IMG wordt aangepast. Brieven en ander communicatiemateriaal worden idealiter zo spoedig mogelijk aangepast;
- 2) de zaterdagsluiting wordt niet gerealiseerd voor 1 juli 2024. Met het in werking treden van de nieuwe CAO zal het loon van de getroffen medewerkers stijgen;

### **Bijzonderheden**

Zoals ook beschreven in de eerdere adviesnota, is het bekend dat pieken in het aantal telefoontjes vaak ontstaan bij de uitrol van nieuwe regelingen en samenvallen met communicatiemomenten. Dit patroon werd opnieuw waargenomen in week 40 en 41 (2024) en hield verband met de voorinschrijving AVV. Deze piek was zowel in de week als op zaterdag zichtbaar.

Hierin moeten wel enkele andere factoren worden meegenomen. Zoals gewenningstijd voor aanvragers dat we op zaterdag niet meer bereikbaar waren. Maar ook dat niet alle brieven en andere communicatiematerialen tegelijkertijd zijn aangepast, wat mogelijk invloed heeft gehad op het belgedrag van klanten.

In de eerste weken van 2025 zien we scherpe daling van het aantal geregistreerde oproepen. Waarbij er in week 2 en 5 geen oproepen zijn geregistreerd.

De vraag van de OR of de drukte zich verplaatst heeft naar andere dagen in de week kan op basis van de data niet worden bevestigd. Er zijn echter geen aanwijzingen dat er op andere dagen significant meer telefoontjes zijn binnengekomen.

### **Medewerkers**

In de dagstart van 4 maart 2025 heeft de evaluatie met de medewerkers plaatsgevonden. Medewerkers geven aan tevreden te zijn dat zij niet langer worden ingezet op de zaterdag. Het algemene gevoel is dat het aanbod van telefoonverkeer op zaterdag niet meer in verhouding stond tot de inzet.

Tegelijkertijd betekende de sluiting ook dat de zaterdagtoeslag voor de betrokken medewerkers kwam te vervallen. In lijn met de CAO Rijk, paragraaf 22.6, hebben medewerkers onder bepaalde voorwaarden recht op een aflopende toelage onregelmatige dienst. Iedereen heeft hierover informatie ontvangen over hoe de toelage kon worden aangevraagd. Daarnaast is een reminder gestuurd naar collega's die dit nog niet hadden gedaan. Ook dit is naar tevredenheid afgewikkeld.

### **Conclusie**

Het aantal geregistreerde oproepen op zaterdag is na de invoering van de sluiting sterk afgenomen. De verplaatsing van drukte naar andere dagen is niet aantoonbaar gebleken. Factoren zoals gewenningstijd en aanpassingen in communicatiemiddelen zijn mogelijk van invloed geweest. Maar gezien de sterk dalende aantallen in de eerste weken van 2025 is ook dat effect afgenomen.

# Adviesnota



Opsteller	5.1.2e
-----------	--------

Vergadering DT X MT X Bestuur  Stuurgroep

Datum vergadering	
Agendapunt <small>vult secretaris in</small>	9, TK2
Betreft <small>onderwerp</small>	Evaluatie zaterdagsluiting Serviceloket
Doel <small>besluitvorming of bespreking</small>	Ter informatie

## Afstemmingsgegevens

Portefeuillehouder	5.1.2e
Betrokken afdelingen	KCDV X BJZS <input type="checkbox"/> SEH <input type="checkbox"/> Herstel <input type="checkbox"/> Ketenregie <input type="checkbox"/> Er is gesproken met de medewerkers van het Serviceloket tijdens de dagstart van 4 maart 2025. Bij het opstellen van de evaluatie heeft afstemming plaatsgevonden met 5.1.2e (adviseur P&O)
Besluitvormingsroute	DT <input type="checkbox"/> MT <input type="checkbox"/> Bestuur <input type="checkbox"/> OR <input type="checkbox"/> X n.v.t.

## Voorgesteld besluit of vragen voor bespreking

De directie wordt gevraagd kennis te nemen van de evaluatie over de zaterdagsluiting van het Serviceloket.

## Inleiding

Op 28 mei 2024 heeft de ondernemingsraad van het IMG conform artikel 27 lid 1 onder b 'een arbeids- en rusttijdenregeling of een vakantieregeling' van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) instemming verleend met het beëindigen van de telefonische bereikbaarheid van het Serviceloket op zaterdag.

De OR heeft ingestemd onder drie voorwaarden. Een van deze voorwaarden was dat:

- drie maanden na de effectuering van de zaterdagsluiting een evaluatie plaats vindt met de medewerkers van het Serviceloket. Onderdeel van de evaluatie is het in kaart brengen van eventueel ontstane drukte op bepaalde dagen van de week en de ervaringen van medewerkers, uiteraard ontvangt de OR hierover graag een terugkoppeling.

Per 16 september 2024 is het besluit geëffectueerd en concreet betekent het dat op zaterdag 21 september 2024 het loket niet meer te bereiken was. Inmiddels is evaluatie uitgevoerd en in bijgaande nota worden de resultaten weergegeven.

## Argumenten

--

<b>Kanttelingen</b>

<b>Vervolg</b>
----------------

Na bespreking agenderen voor de OR
------------------------------------

<b>Advies bedrijfsvoering</b>

<b>Advies Communicatie</b>

<b>Advies Informatievoorziening Product   Data   Privacy   ICT</b>

<b>Bijlagen</b>
-----------------

- |  |
|--|
| 1. Evaluatie zaterdagsluiting Serviceloket |
|--|

Alle benodigde informatie ingevuld? Sla het bestand op onder vermelding van Adviesnota + onderwerp en stuur het naar 5.1.2i [@schadedoormijnbouw.nl](mailto:5.1.2i@schadedoormijnbouw.nl).



# Organisatie- ontwikkeling

MT

Woensdag 19 februari 2025

**CONCEPT**  
(document bedoeld voor discussiedoeleinden)

Instituut  
Mijnbouwschade  
Groningen





## Introductie

- In deze presentatie wordt de volgende fase in de ontwikkeling van het IMG toegelicht: wat is de aanleiding voor het willen herzien van het organisatiemodel, welke stappen zijn er genomen om het huidige organisatiemodel tegen het licht te houden en welke beslissingen zijn genomen die hebben geleid tot een nieuw organogram?
- In de presentatie staat het volgende:
  - *Introductie*. Een beknopte toelichting op de ontstaansgeschiedenis van deze presentatie, inclusief de onderliggende reden(en) waarom is besloten om het huidige organisatiemodel aan te willen passen.
  - *Proces tot nu toe*. Een beschrijving van de stappen vanaf de MT-heisessie in Zeerijp (oktober 2024) tot en met de Groot MT-sessie van 3 februari 2025;
  - *Organisatieontwikkeling*. Het huidige organogram (incl. openstaande punten). Deze is van de datum 21 januari 2025 (*zie ook de disclaimer*);
  - *Vervolgstappen*. De aanpak en tijdslijnen van het proces, zoals vastgesteld in december 2024.
- In de toekomstige bijlage bij deze presentatie staat straks een overzicht van elke beoogde toekomstige afdeling, waarin de beoogde teams (toekomstige situatie) en bijbehorende functies (huidige situatie) zijn opgenomen.



**Deze presentatie heeft de status van een conceptversie. Dit betekent dat de inhoud van dit document nog steeds aan aanpassingen onderhevig is. De meest recente inzichten worden periodiek getoetst en in de presentatie verwerkt. (Typ)fouten en/of onjuistheden zijn voorbehouden.**

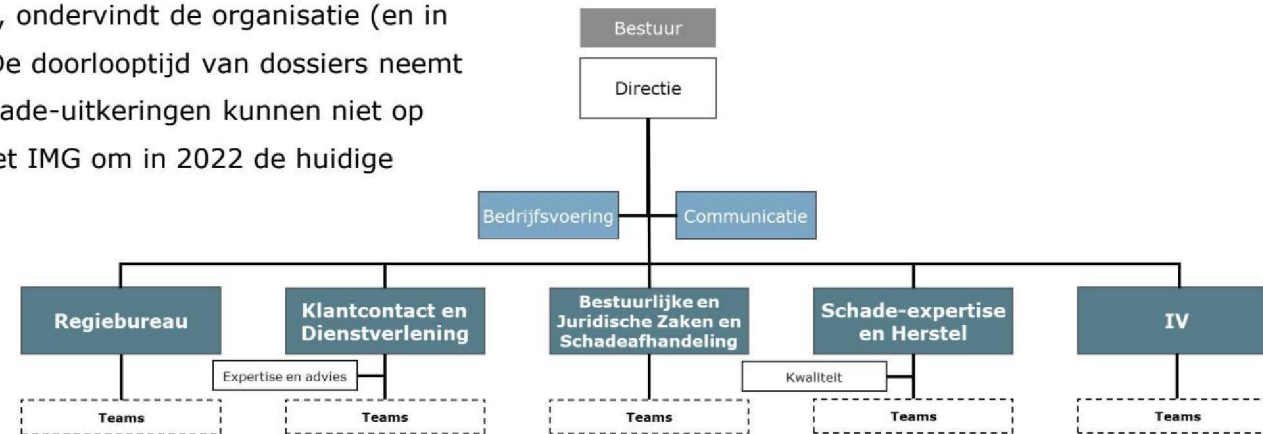


## Ontstaansgeschiedenis van de organisatieverandering: wat is de reden om de organisatiestructuur te willen evalueren?

- *Wat is de aanleiding voor het willen evalueren van de organisatiestructuur?*

Het IMG is begin 2018 opgericht als Tijdelijke Commissie Mijnbouwschade Groningen (TCMG): een zelfstandig bestuursorgaan dat geheel onafhankelijk en zonder inmenging van de NAM mocht besluiten over aanvragen tot vergoeding van mijnbouwschade. Dit betrof schade die was en nog zou ontstaan door bodembeweging die het gevolg was van de gaswinning in het Groningenveld en de gasopslag Norg. In 2019 komt TCMG voor steeds complexere vraagstukken te staan als het gaat om de beoordeling van de oorzaak van mijnbouwschade. Vanaf dat moment wordt de dienstverlening van de organisatie die het Instituut Mijnbouwschade Groningen is gaan heten, steeds verder uitgebreid. Er komen nieuwe (schade)regelingen bij en vanuit Den Haag wordt de inhoud en het beleid van dan bestaande regelingen op onderdelen herzien. Om uitvoering te kunnen blijven geven aan de diensten en tegelijkertijd alle wijzigingen in het stelsel goed te kunnen verwerken, neemt de omvang van de organisatie toe: van enkele tientallen medewerkers bij de start in 2018 tot meer dan 700 medewerkers begin 2022.

In de periode 2018-2022 is de organisatie organisch gegroeid, waarbij in grote lijnen dezelfde structuur wordt gehanteerd als in het begin: voor elke discipline (JZ, schade-expertise, klantcontact, communicatie, enz.) wordt een apart organisatieonderdeel ingericht. Hoewel dit veel flexibiliteit oplevert bij het inrichten en implementeren van nieuwe regelingen, ondervindt de organisatie (en in het verlengde hiervan: de burger) steeds meer nadelen. De doorlooptijd van dossiers neemt toe, burgers zijn niet tevreden over de afhandeling en schade-uitkeringen kunnen niet op tijd worden afgehandeld. Daarop besluit de directie van het IMG om in 2022 de huidige organisatie-inrichting te laten onderzoeken. Dit gebeurt door het project Organisatie & Besturing ('O&B'). Medio 2023 levert het project haar bevindingen op. Het bestuur geeft eind augustus 2023 akkoord op het verder uitwerken van de aanbevelingen, waaronder het herijken van de huidige organisatiestructuur.



Figuur – De formele inrichting van het IMG, per augustus 2023



## De uitkomsten van de organisatie-evaluatie zijn zeer duidelijk: de huidige structuur beperkt medewerkers en aanvragers...

- *Waarom willen we veranderen? Knelpunten en mogelijkheden.*

In de eindrapportage van O&B staan de uitkomsten vanuit het medewerkerstevredenheidsonderzoek, een uitgebreide interviewronde en een documentstudie. De huidige structuur wordt door managers en medewerkers als verkokerd ervaren. Dit leidt tot onvoldoende samenwerking tussen teams en afdelingen, waardoor de behandeling van dossiers soms (te) lang duurt. De verschillende regelingen worden vrij geïsoleerd uitgevoerd, waarbij een integrale burgerbediening niet altijd mogelijk is. Dit leidt er mede toe dat de wensen van de burger nog onvoldoende centraal staan in de contactmomenten en de regelingen van het IMG. De rollen, taken en functies van verschillende afdelingen en teams zijn nu vaak niet altijd duidelijk. Dit resulteert in een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel en onduidelijke aansturingslijnen binnen de organisatie.

Tegelijkertijd zien we ook diverse verbetermogelijkheden: dit zijn kansen om ons nog beter te organiseren. Eén van de aangedragen suggesties uit het project O&B is om integraal en vanuit de gehele keten en meer vanuit het perspectief van de burger te gaan denken, werken en sturen. De formele organisatiestructuur moet worden aangepast om dit mogelijk te maken. Zo is en voelt elk productieteam zich meer onderdeel van één geheel: het ondersteunen van de burger bij het maken van een zo goed mogelijke keuze bij het afhandelen van zijn of haar schade. De verwachting is dat samenwerking tussen teams en functies extra gestimuleerd wordt. Ook willen we graag de changes die worden doorgevoerd beter organiseren, zodat de productieteams hier minder last van hebben; ook hiervoor zijn aanpassingen in de formele structuur nodig.

- *Wat willen we veranderen?*

Op de eerste plaats willen we graag een aantal structuurverbeteringen in de huidige organisatie-inrichting doorvoeren. Over de jaren heen is de organisatie organisch gegroeid en groter geworden; er zijn gelijksoortige functies op verschillende plekken in de organisatie ontstaan, en soms zijn voor dezelfde functies verschillende functieprofielen gebruikt. Ook zijn rollen, taken en verantwoordelijkheden niet altijd even goed beschreven. Dit willen we graag aanpakken. Nu ons primaire proces relatief stabiel is (er zijn voorlopig geen nieuwe regelingen te ontwikkelen en te implementeren, bijvoorbeeld) ontstaat er ruimte om dit aan te pakken.

*(Zie het vervolg op de volgende pagina)*



## ...terwijl er tegelijkertijd diverse mogelijkheden zijn om de organisatie en het primaire proces verder te optimaliseren

- *Wat willen we veranderen? (vervolg)*

Op de tweede plaats zien we dat de organisatie die er nu is, onvoldoende voldoet aan de eisen en wensen die nu en in de toekomst aan het IMG gesteld (gaan) worden. Mede naar aanleiding van de uitkomsten vanuit de parlementaire enquêtecommissie is het de bedoeling om een kanteling te maken van regelingsgericht naar aanvragersgericht werken. Dit betekent dat we aanpassingen doorvoeren in de (fysieke)schadeketen: er komt een generiek gedeelte, waarbij het proces voor vrijwel elke aanvrager gelijk is. Vervolgens kiest de aanvrager uit een regeling: financiële regelingen (bijv. VES of Maatwerk) of een herstelregeling (bijv. HEA of HIN). De organisatie volgt deze inrichting: we maken drie productieafdelingen die elk een onderdeel van deze keten voor hun rekening nemen: 'Klantbeleving', 'Uitkeren' en 'Herstel'. Ook komen er drie stafafdelingen ('Strategie en Beleid', 'Bedrijfsvoering' en 'IV'), waarin de expertise logisch wordt verenigd. Deze afdelingen ondersteunen het primaire proces én de organisatie als geheel.

- *Waar toe willen we veranderen; welk doel willen we bereiken?*

Het doel van de organisatieaanpassing is tweeledig. Enerzijds zijn de aanpassingen bedoeld om de aanvrager nu en in de toekomst beter en sneller te kunnen bedienen. We werken, denken en sturen aanvragersgericht en richten onze organisatie ook op deze wijze in. Anderzijds betekent de aanpassing dat er meer duidelijkheid ontstaat voor medewerkers wie verantwoordelijk is voor welk gedeelte van de (inmiddels complexe) schadeketen. We verduidelijken rollen, taken en verantwoordelijkheden: van afdelingen, teams én functionarissen. De ambitie is om in de toekomst gelijksoortige functies rondom de change ook op een vergelijkbare manier te organiseren in de organisatie.

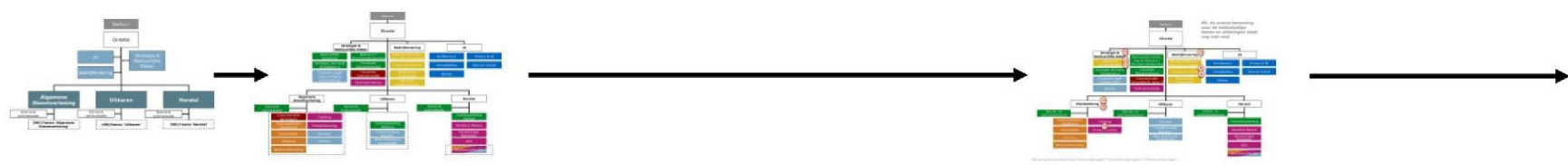


Hieronder staat een samenvatting van het proces tot nu toe. Op de volgende pagina's vind je meer details. We zijn nu bij **stap 6**.



(zomer 2023)      (oktober 2024)      (november 2024)      (december 2024)      (januari 2025)      (februari 2025)      (februari 2025)      (n.n.t.b.)

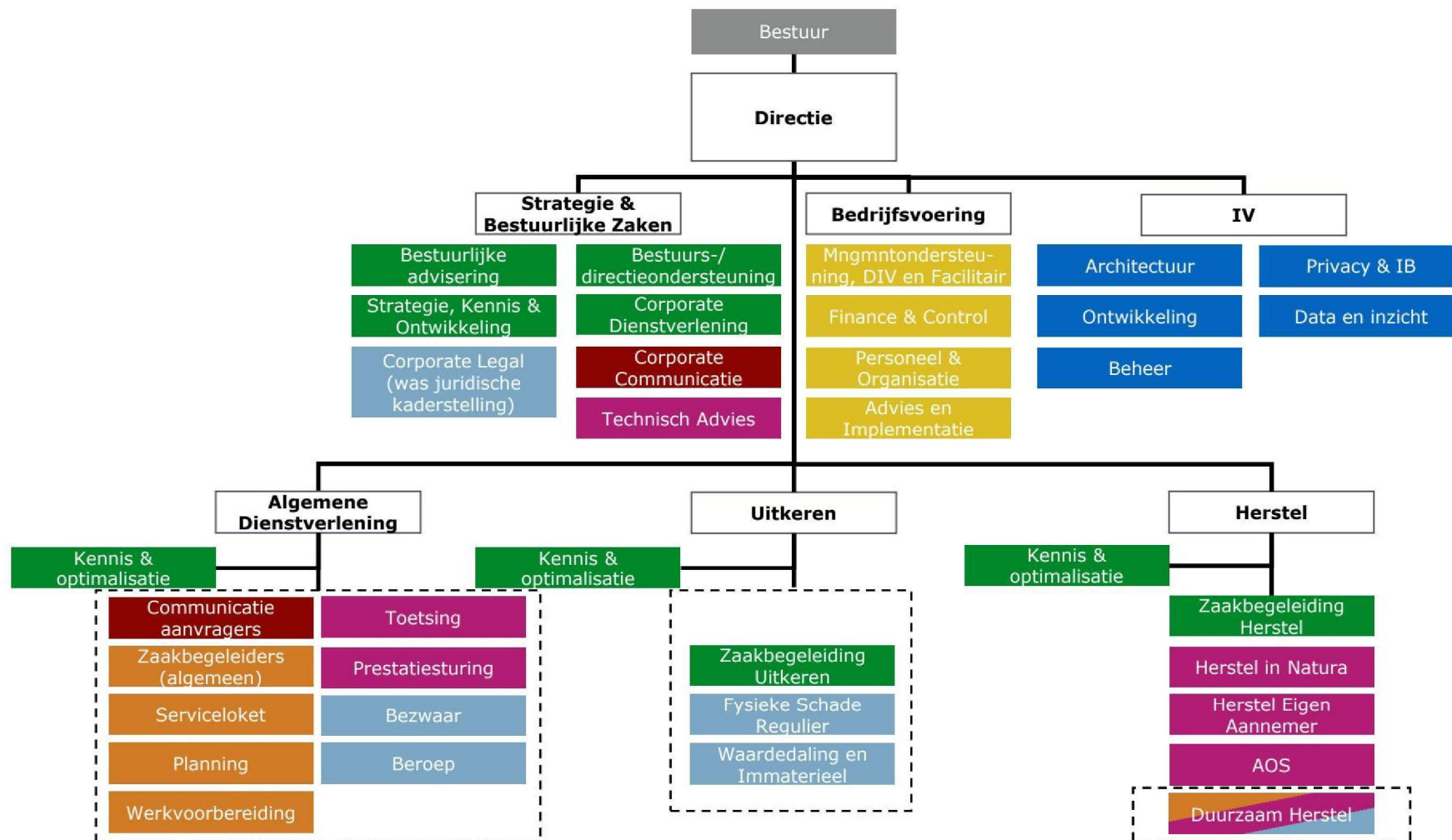
	Stap 1	Stap 2	Stap 3	Stap 4	Stap 5	Stap 6	Stap 7
<b>Doel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen denkrichting nieuw organisatiemodel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herijken inzichten 2023 en bepalen vervolgstappen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informereren van het Groot MT over stap 1</li> <li>Inzichten over model ophalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken uitkomsten stap 2</li> <li>Behandelen van de openstaande punten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken uitkomsten stap 3</li> <li>Nemen van besluiten en acties vaststellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken uitkomsten stap 4</li> <li>Ophalen input vanuit het Groot MT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken uitkomsten stap 5</li> <li>N.n.t.b.</li> </ul>
<b>Activiteiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek (o.a. KTO, interviews, documentstudie)</li> <li>Opstellen rapportage en delen bevindingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken denkrichting 2023</li> <li>Opnieuw vaststellen uitgangspunten en randvoorwaarden</li> <li>Organogram bepalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delen van de laatste stand van zaken op zowel inhoud als proces</li> <li>Ophalen van input vanuit het Groot MT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken van de uitkomsten van het Groot MT</li> <li>Bespreken van openstaande punten</li> <li>Nemen van besluiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken uitkomsten stap 3 in afdelings-MT's</li> <li>Bespreken uitkomsten afdelings-MT's in MT</li> <li>Besluiten nemen, acties vaststellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delen inzichten en uitkomsten stap 4</li> <li>Identificeren kansen, risico's, aandachtspunten en afhankelijkheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken van de uitkomsten van het Groot MT</li> <li>Bespreken van openstaande punten</li> <li>Nemen van besluiten</li> </ul>
<b>Resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besluit directie, MT en bestuur op (nader uitwerken van) de beoogde denkrichting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastgesteld organogram (op hoofdlijnen)</li> <li>Acht nadere bespreekpunten geïdentificeerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geïnformeerde teammanagers</li> <li>Opgehaalde inzichten en aanvullingen vanuit het management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijgesteld organogram</li> <li>Zeven acties en openstaande punten geïdentificeerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geïnformeerde teammanagers</li> <li>Opgehaalde inzichten vanuit het management zijn besproken</li> <li>Acties afgerond, nieuwe benoemd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geïnformeerde teammanagers</li> <li>Geïdentificeerde kansen, risico's, aandachtspunten en afhankelijkheden voor de implementatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastgesteld organogram</li> </ul>



## Step 1 In oktober 2024 zijn onderstaand organogram en daarbij behorende openstaande punten door het MT vastgesteld

### Openstaande punten

- Aantallen 'nieuwe' teams bij 'Strategie & Bestuurlijke Zaken'
- Communicatie centraal of decentraal?
- Technisch advies centraal of decentraal?
- Wat doet 'Advies en Implementatie' en wat doen de 'Kennis en Optimalisatie'-teams? Worden dit virtuele teams, of vaste teams?
- Hoe richten we domein- en productmanagement in (centraal of decentraal)?
- Waar plaatsen we 'Bezwaar en Beroep'?
- Waar plaatsen we 'Zaakbegeleiding': geheel bij Algemene Dienstverlening, of ook bij Uitkeren en Herstel?
- Waar plaatsen we 'Toetsing' en 'Prestatiesturing'?



## Vervolgens zijn in november 2024 inzichten bij het Groot MT opgehaald over de inhoud van het voorgestelde model...



- Het model stelt de aanvrager meer centraal en geeft een betere invulling aan duidelijke verantwoordelijkheden en aanspreekbaarheid (accountability) van managers en medewerkers. Dit wordt als positief ervaren.
- Bij de verdere inrichting dient rekening gehouden te worden met een aantal wensen vanuit het management:
  - Koppel verantwoordelijkheden van managers en medewerkers aan een concreet product en/of proces;
  - Zorg voor duidelijke rollen, taken en verantwoordelijkheden (bevoegdheden);
  - Breng een logische knip aan tussen de gebieden 'klant', 'productie' en 'afhandeling'
  - Durf teams te herindelen en houdt daarbij de span of control en span of attention in de gaten:
    - Maak gelijkwaardige afdelingen qua omvang;
    - Maak gelijkwaardige teams qua omvang;
    - Let er op dat de stafafdelingen niet te groot worden ('geen waterhoofdorganisatie').
- Zorg dat een aantal randvoorwaarden wordt ingevuld om het model te doen slagen:
  - *Data* en *inzicht* zijn cruciaal om te kunnen sturen op financiën en doorlooptijden
  - Het is belangrijk om in het *gedrag* 'afpraak is afspraak', 'aanvrager centraal' (mensgericht) en 'doorlooptijden en snelheid' mee te nemen (de tips van **5.1.2e**)
  - Er is ook een *cultuurverandering* nodig!

## Stap 2 ...alsook suggesties en opmerkingen over het proces om te komen tot organisatieaanpassing



- Hoe ziet de fasering van de organisatieaanpassing eruit? Wat passen we wanneer aan?
- Wat is het veranderverhaal (waarom doen we wat en waartoe). Beantwoordt daarbij in elk geval de volgende vragen:
  - WAT: Wat wordt er precies aangepast?
  - WAAROM: Wat is de reden van de aanpassing?
    - Waarom wordt de keten opgesplitst in drie productieafdelingen?
    - Waarom is IV onderdeel van de staf geworden? Wat is het verschil met nu?
    - Welke huidige problemen en/of knelpunten worden met de aanpassingen opgelost en/of ondervangen?
  - WAARTOE: Wat brengt dit de aanvrager; wat levert het de aanvrager op?
- Let op de timing van organisatieveranderingen (wanneer splits je bijv. communicatie?)

**Stap 2** Tot slot zijn er specifieke suggesties en opmerkingen gegeven in antwoord op de acht openstaande punten van het MT



In hoeverre zijn er wel herstelbegeleiders nodig?

Wat richten we in voor de aanvrager als hij een rapport niet snapt?

Kijk goed naar het aantal teams bij Bestuurlijke Zaken

Wat richten we in voor de aanvrager wanneer deze het opnamerapport niet snapt?

Waar (bij welk team) komen de fysieke schade complex gevallen te liggen?

Wat doet 'kennis en optimalisatie' in de afdeling Uitkeren?

Heb je een zaakbegeleider voor uitkeren en een herstelbegeleider bij herstel?

Kijk goed naar de verhouding lijn-versus-staf

# De openstaande punten uit oktober 2024, alsmede de suggesties van het Groot MT én de antwoorden op de vragen uit november 2024 zijn vervolgens samengebracht in één overzicht

## Stap 1

### Openstaande punten

- Aantallen 'nieuwe' teams bij 'Strategie & Bestuurlijke Zaken'
- Communicatie centraal of decentraal?
- Technisch advies centraal of decentraal?
- Wat doet 'Advies en Implementatie' en wat doen de 'Kennis en Optimalisatie'-teams? Worden dit virtuele teams, of vaste teams?
- Hoe richten we domein- en productmanagement in (centraal of decentraal)?
- Waar plaatsen we 'Bezwaar en Beroep'?
- Waar plaatsen we 'Zaakbegeleiding': geheel bij Algemene Dienstverlening, of ook bij Uitkeren en Herstel?
- Waar plaatsen we 'Toetsing' en 'Prestatiesturing'?

## Stap 2

**Vervolgens zijn inzichten vanuit het Groot MT verkregen over zowel de inhoud van het voorgestelde model...**

- Het model stelt de aanvrager meer centraal en geeft een betere invulling aan duidelijke verantwoordelijkheden en aanspreekbaarheid (accountability) van managers en medewerkers. Dit wordt als positief ervaren.
- Bij de verdere inrichting dient rekening gehouden te worden met een aantal wensen vanuit het management:
  - Koppel verantwoordelijkheden van managers en medewerkers aan een concreet product en/of proces;
  - Zorg voor duidelijke rollen, taken en verantwoordelijkheden (bevoegdheden);
  - Breng een logische knip aan tussen de gebieden 'klant', 'productie' en 'afhandeling'
- Durf teams te herindelen en houdt daarbij de span of control en span of attention in de gaten:
  - Maak gelijkwaardige afdelingen qua omvang;
  - Maak gelijkwaardige teams qua omvang;
  - Let er op dat de stafafdelingen niet te groot worden ('geen waterhoofdorganisatie').
- Zorg dat een aantal randvoorwaarden wordt ingevuld om het model te doen slagen:
  - Data en inzicht zijn cruciaal om te kunnen sturen op financiën en doorlooptijden
  - Het is belangrijk om in het gedrag 'afspraken' te maken, 'aanvrager centraal' (mensgericht) en 'doorlooptijden en snelheid' mee te nemen ('de tips van 3.1.26')
  - Het is ook een cultuurverandering nodig.

Kijk goed naar het aantal teams bij Bestuurlijke Zaken

Wat richten we in voor de aanvrager als hij een rapport niet snapt?



**Eén overzicht, waarbij inzichten zijn geclusterd rond vier concrete verandervragen**

## Op 18 december 2024 zijn onderstaande vier verandervragen (incl. deelvragen) vervolgens in het MT besproken

<p><b>1. Hoe organiseren we veranderingen ('de change') en hoe verhoudt zich dit tot de operatie ('de run')? → 'Waar organiseren we wat, op welke manier?'</b></p>	<p><b>2. Wat organiseren we centraal (in de staf) en wat organiseren we decentraal (in de business)? → 'Welk team komt waar?'</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In hoeverre dient de verandercapaciteit georganiseerd te worden in de business?</li> <li>▪ Waaruit bestaan de kennis- en optimalisatieteams?</li> <li>▪ In hoeverre dient ondersteuning georganiseerd te worden in de business?</li> <li>▪ Waar organiseren we domein- en productmanagement; business analisten/consultants; en projectmanagement?</li> <li>▪ Waar organiseren we projectondersteuning?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In hoeverre dient de verandercapaciteit georganiseerd te worden in de business?</li> <li>▪ Waaruit bestaan de kennis- en optimalisatieteams?</li> </ul>
<p><b>3. Hoe verdelen we het primaire proces over de productieafdelingen? → 'Welk team komt waar?'</b></p>	<p><b>4. Hoe zorgen we voor goede sturing op het primaire proces (en hoe houden we het primaire proces beheersbaar)? → 'Hoe houden we het bestuurbaar?'</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bezwaar en beroep</li> <li>▪ Zaakbegeleiding (en: type zaakbegeleiding)</li> <li>▪ Toetsing</li> <li>▪ Prestatiesturing</li> <li>▪ Team 'op maat', commissie bijzondere situaties (CBS), bureau bijzonder onderzoek (BBO), 'team impactvol', en het interventieteam ('Waar organiseren we de complexe dossiers?')</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Waar positioneren we ketenregie?</li> <li>▪ Wat doen we met het onderwerp 'MDT's'?</li> <li>▪ Wat doen we met het onderwerp 'gebiedsgericht werken'?</li> </ul>

*Noot.* De uitwerking van bovenstaande vragen is opgenomen op de volgende twee pagina's

## Stap 3 Per verandervraag zijn op 18 december uitgangspunten opgesteld, acties gedefinieerd en afspraken gemaakt...

<p><b>1. Hoe organiseren we veranderingen ('de change') en hoe verhoudt zich dit tot de operatie ('de run')? → 'Waar organiseren we wat, op welke manier?'</b></p>	<p><b>2. Wat organiseren we centraal (in de staf) en wat organiseren we decentraal (in de business)? → 'Welk team komt waar?'</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elk van de drie productieafdelingen ('de businessunits') krijgt een gelijksoortig ondersteunings- en verbeterteam: het keten- en optimalisatieteam ('KTO'). (Nb. Gelijksoortig betekent dat elk KTO dezelfde functies en/of functiegroepen herbergt. Gelijksoortig betekent eveneens dat de omvang van elk team per afdeling kan verschillen en mede afhankelijk is van de werkzaamheden (run én change) die in de business unit worden uitgevoerd.)</li> <li>▪ De functionele aansturing van de KTO's ligt bij de businessunit-eigenaren. Dit betekent dat de functionele aansturing (lees: de tactische en operationele verantwoordelijkheid) voor veranderingen ('de change') in eerste aanleg bij de businessunit-eigenaren ligt.</li> <li>▪ De voorlopige samenstelling van de ondersteuning- en verbeterteams is als volgt: (i) Datamanager; (ii) Domeinmanager (soms ook genaamd: Productmanager); iii. evt. Business analisten, business consultants en procesontwerpers; [actie 1]</li> <li>▪ Alle activiteiten rondom projectmanagement (programmamanagement, projectmanagement en PMO) worden centraal ondersteund, vanuit Bedrijfsvoering.</li> <li>▪ Er is opgemerkt dat er in de nabije toekomst extra aandacht dient te zijn voor de kwaliteit van het projectmanagement, de uniformiteit van gebruikte methodieken en de wijze waarop 'goed opdrachtgeverschap' door MT-leden wordt ingevuld. [actie A]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het uitgangspunt is dat <i>beleid</i> centraal (in de staf) wordt georganiseerd, in het bijzonder bij de stafafdeling met de werknaam 'Strategie en Bestuurlijke Zaken';</li> <li>▪ Het uitgangspunt is dat <i>Juridisch en technisch advies</i> centraal (in de staf) wordt georganiseerd. Corporate Legal (technisch en juridische kaderstelling) wordt daarbij sowieso in één afdeling belegd, maar mogelijk in meerdere teams georganiseerd. [actie B] Het huidige team BJA wordt op de juiste wijze verwerkt in de plaat. [actie 2]</li> <li>▪ Het uitgangspunt is dat <i>communicatie</i> centraal en/of decentraal georganiseerd wordt. Aanvragers-/Klantcommunicatie, corporate communicatie en de link met dienstverlening dient bij voorkeur samen georganiseerd te worden. [actie 3]</li> <li>▪ Het uitgangspunt is dat kwaliteit decentraal wordt georganiseerd: kwaliteit is een verantwoordelijkheid die primair thuishoort in/bij de business. Een uitzoekpunt is in hoeverre ook de huidige kwaliteitsfunctionarissen decentraal georganiseerd moeten worden. [actie 4]</li> <li>▪ Het uitgangspunt is dat verandercapaciteit centraal én decentraal georganiseerd wordt. Welke functionarissen centraal dan wel decentraal georganiseerd worden, is onder de beantwoording van vraag/onderdeel 1 nader uitgewerkt.</li> </ul>

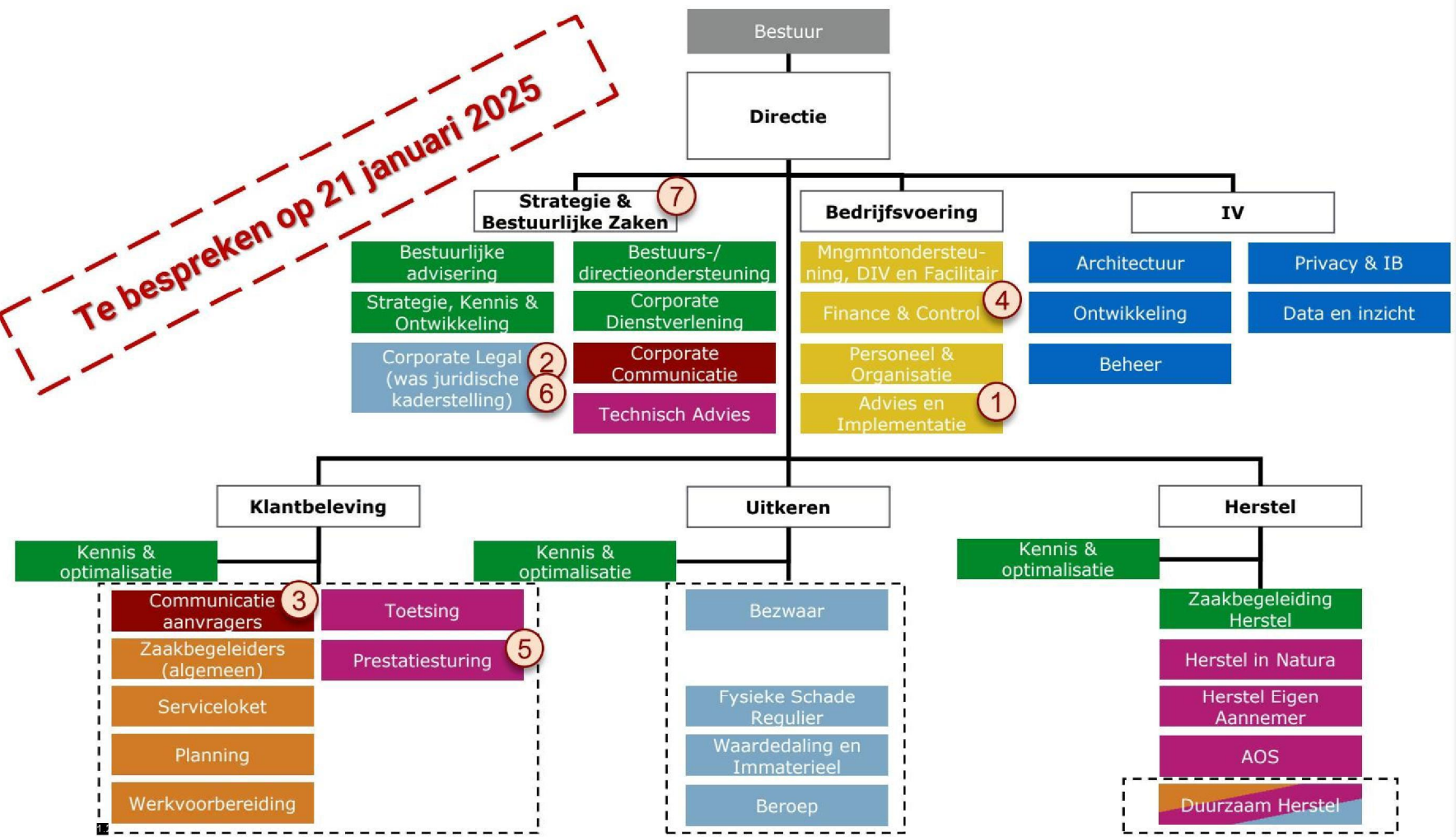
## ...die vervolgens worden uitgewerkt en op 21 januari 2025 weer door het MT worden besproken

<p><b>3. Hoe verdelen we het primaire proces over de productieafdelingen?</b>  <b>→ 'Welk team komt waar?'</b></p>	<p><b>4. Hoe zorgen we voor goede sturing op het primaire proces (en hoe houden we het primaire proces beheersbaar)? → 'Hoe houden we het bestuurbaar?'</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 'Bezwaar' en 'Beroep' worden ondergebracht bij 'Uitkeren'. Er is een sterke wens om bezwaar veel meer te laten integreren met de primaire teams in de productieafdelingen; dit zal worden onderzocht. [actie C] Ook is er een sterke wens om beroep in de toekomst centraal te organiseren, in één van de stafafdelingen; dit wordt nader onderzocht. [actie D]</li> <li>▪ Het uitgangspunt is dat er géén diverse zaakbegeleidingsfuncties komen, omdat er dan teveel overdrachtsmomenten ontstaan. Dit betekent dat er één team met zaakbegeleiders wordt geformeerd. Er is een aparte functie herstelbegeleider en er vindt dus warme overdracht plaats van de zaakbegeleider naar de herstelbegeleider. Een aanvrager heeft niet tegelijkertijd zowel een zaakbegeleider als een herstelbegeleider.</li> <li>▪ 'Toetsing' is verantwoordelijk voor het beoordelen van adviesrapporten voordat deze worden doorgezet naar de aanvrager. Dit team wordt ingedeeld bij de productieafdeling 'Klantbeleving'.</li> <li>▪ Voor team Prestatiesturing volgt een voorstel. [actie 5]</li> <li>▪ Bureau bijzonder onderzoek (BBO) blijft vallen onder de verantwoordelijkheid van de manager BJA. Er wordt een voorstel uitgewerkt waarin de scope, werkzaamheden en verantwoordelijkheden van BBO zijn uitgewerkt [actie 6];</li> <li>▪ De twee functionarissen van CBS vallen onder Bedrijfsvoering; de uitvoering van CBS-dossiers blijft onder de afdeling Uitkeren;</li> <li>▪ Team impactvol zit in team op maat, complexe dossiers en wordt ook onder de afdeling met de werknaam 'Uitkeren' geplaatst;</li> <li>▪ Ondersteuning van het interventieteam valt binnen het team 'op maat/complex' en komt binnen de afdeling Uitkeren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uitgangspunt is dat 'Ketenregie' centraal wordt georganiseerd. Er volgt een voorstel voor de exacte inrichting. [actie 7]</li> <li>▪ MDT's betreft een werkvorm, geen functionele inrichting. Er is geen verdere actie in het kader van de organisatieontwikkeling.</li> <li>▪ Gebiedsgericht werken is een projectmatig vraagstuk. Betreft een aandachtspunt, voorlopig geen verdere actie op nodig in het kader van de organisatieontwikkeling.</li> </ul>

Stap 3

# Tot slot zijn in december 2024 onderstaand organogram en de nog openstaande punten en acties door het MT vastgesteld

Te bespreken op 21 januari 2025



**Openstaande punten/acties**

1. Wat doet 'Advies en Implementatie' en wat doen de 'Kennis en Optimalisatie'-teams? [actie 5.1.2e]
2. Wat wordt de toekomstige inrichting van BJA (incl. BBO)? [actie 5.1.2e]
3. Wordt communicatie centraal of decentraal ingericht? [actie 5.1.2e]
4. In hoeverre wordt kwaliteit decentraal georganiseerd? [actie 5.1.2e]
5. Op welke wijze wordt prestatie sturing ingericht? [actie Siebe]
6. BBO; zie actie 2
7. Op welke wijze wordt ketenregie georganiseerd? [actie 5.1.2e]

Acties kwartiermakers:

- Wat wordt het aantal teams bij 'Strategie & Bestuurlijke Zaken'? [kwartiermaker SBZ]
- Verbetering werkwijze projectmanagement [actie 5.1.2e]
- Toekomstige inrichting en plek 'Bezwaar' en 'Beroep' [kmSBZ]
- Toekomstige inrichting Corporate Legal [kmSBZ]

## De uitkomsten van stap 3 zijn in januari 2025 besproken in alle afdelings-MT's, waarna de resultaten zijn gedeeld in het MT...



- Alle afdelingsmanagementteams onderschrijven het voorgestelde organisatiemodel en de argumentatie hiervoor. De indeling wordt betiteld als 'logisch' en 'uitlegbaar', en levert de organisatie diverse voordelen op. Tegelijkertijd dient en blijvend aandacht te zijn voor zowel het veranderproces als het veranderverhaal: waarom veranderen we, waartoe veranderen we, maar ook: hoe doen we dit en wanneer doen we dit?
- Op basis van de voorbereide acties wordt een aantal besluiten genomen: 'Beroep' wordt ondergebracht bij SBZ, net als 'Advies en Implementatie'; 'Communicatie' blijft één team en wordt niet gesplitst. Over de resterende onderwerpen wordt verder gepraat.
- Afgesproken wordt dat het voorlopige uitgangspunt is dat de beoogde organisatie-inrichting aan het eind van 2025 gerealiseerd c.q. geïmplementeerd dient te zijn. De definitieve aanpak en planning (incl. bijbehorende tijdslijnen) wordt in en door het MT besproken en afgesproken wanneer de beoogde organisatie-inrichting is vastgesteld. Geconcludeerd is dat dit pas in februari kan, gezien het feit dat er nog diverse nieuwe acties zijn gedefinieerd en men ook de uitkomsten van deze sessie nog met het Groot MT (3 februari) wil bespreken.
- Algemene opmerkingen ten aanzien van het organisatiemodel:
  - *Teams Kennis en Optimalisatie*. Uitgangspunt is dat de verandercapaciteit onder de verantwoordelijkheid van de afdelingsmanager valt. Werkzaamheden die in de TKO's worden uitgevoerd, dienen altijd centraal geborgd en/of gecoördineerd te zijn; het is nadrukkelijk niet de bedoeling dat individuele afdelingen hun eigen verandercapaciteit en/of bedrijfsbureau gaan inrichten.
  - *Gebiedsgericht werken*. Geconstateerd is dat deze werkwijze breder is dan 'alleen projectmatig', zoals in de notulen van de vorige bijeenkomst stond. Binnen BJZ&S wordt gewerkt met accountmanagers, ingedeeld naar doelgroepen en segmenten (o.a. 'MKB', 'Agro', 'Erfgoed'). Afgesproken wordt dat dit een functionele werkwijze betreft en géén aanpassing aan de inrichting van het organisatiemodel rechtvaardigt.
  - *Verhouding staf-lijn en omvang Klantbeleving en SBZ*. Deze zijn in het huidige voorstel mogelijk niet optimaal; is nog onderwerp van gesprek.
- Specifieke opmerkingen ten aanzien van diverse afdelingen staan op de volgende twee pagina's.

## ...evenals de eerder vastgestelde acties. Op basis hiervan wordt een aantal aanscherpingen en toevoegingen gedaan...



- Afdeling Uitkeren
  - *Beroep*. Het team 'Beroep' wordt centraal georganiseerd, binnen Strategische en Bestuurlijke Zaken (SBZ). De kwartiermaker SBZ krijgt de opdracht om uit te zoeken op welke wijze de werkzaamheden van dit huidige team binnen SBZ moeten worden belegd, of in de toekomst elders in de organisatie
  - *Bezwaar fysieke schade*. De kwartiermaker 'Uitkeren' krijgt de opdracht om uit te zoeken in hoeverre dit team in de toekomst kan worden samengevoegd met de teams 'fysieke schade regulier'. De medewerkers die zich met bezwaar op niet-fysieke schaderegelingen bezighouden, maken al integraal onderdeel uit van het team 'Waardedaling en Immaterieel'.
- Afdeling Klantbeleving
  - *Toetsing*. Dit team wordt onderdeel van het primaire proces. De kwartiermaker Klantbeleving krijgt de opdracht om de samenhang tussen dit team en de overige teams binnen de afdeling te onderzoeken en nader vorm te geven;
  - *Team expertise en advies*. Binnen de huidige afdeling KCDV bevinden zich momenteel ca. 15-20 functionarissen die onder meer werkzaamheden in het kader van changes uitvoeren. Er wordt nog uitgezocht welke functies dit behelst, in hoeverre deze functies overlappen met de functies binnen andere teams (waaronder A&I), en waar deze functionarissen in de toekomst dienen te worden ondergebracht;
  - *Oriëntatie*. In het toekomstige proces is ook de oriëntatiefase van de aanvrager onderkend als processtap/-fase. Er is op dit moment nog niet formeel vastgesteld welke functionarissen voor deze fase verantwoordelijk zijn en/of in hoeverre hier specifieke functies en/of taken voor moeten worden aangemerkt
- Afdeling Strategie en Bestuurlijke Zaken (SBZ)
  - *Communicatie*. Het uitgangspunt blijft om de verantwoordelijkheid voor aanvragerscommunicatie op de langere termijn in de lijn te brengen. De werkzaamheden én functies worden in het kader van de organisatieontwikkeling evenwel belegd binnen SBZ. Functionarissen zijn werkzaam binnen het team en worden ter beschikking gesteld aan de lijnorganisatie;

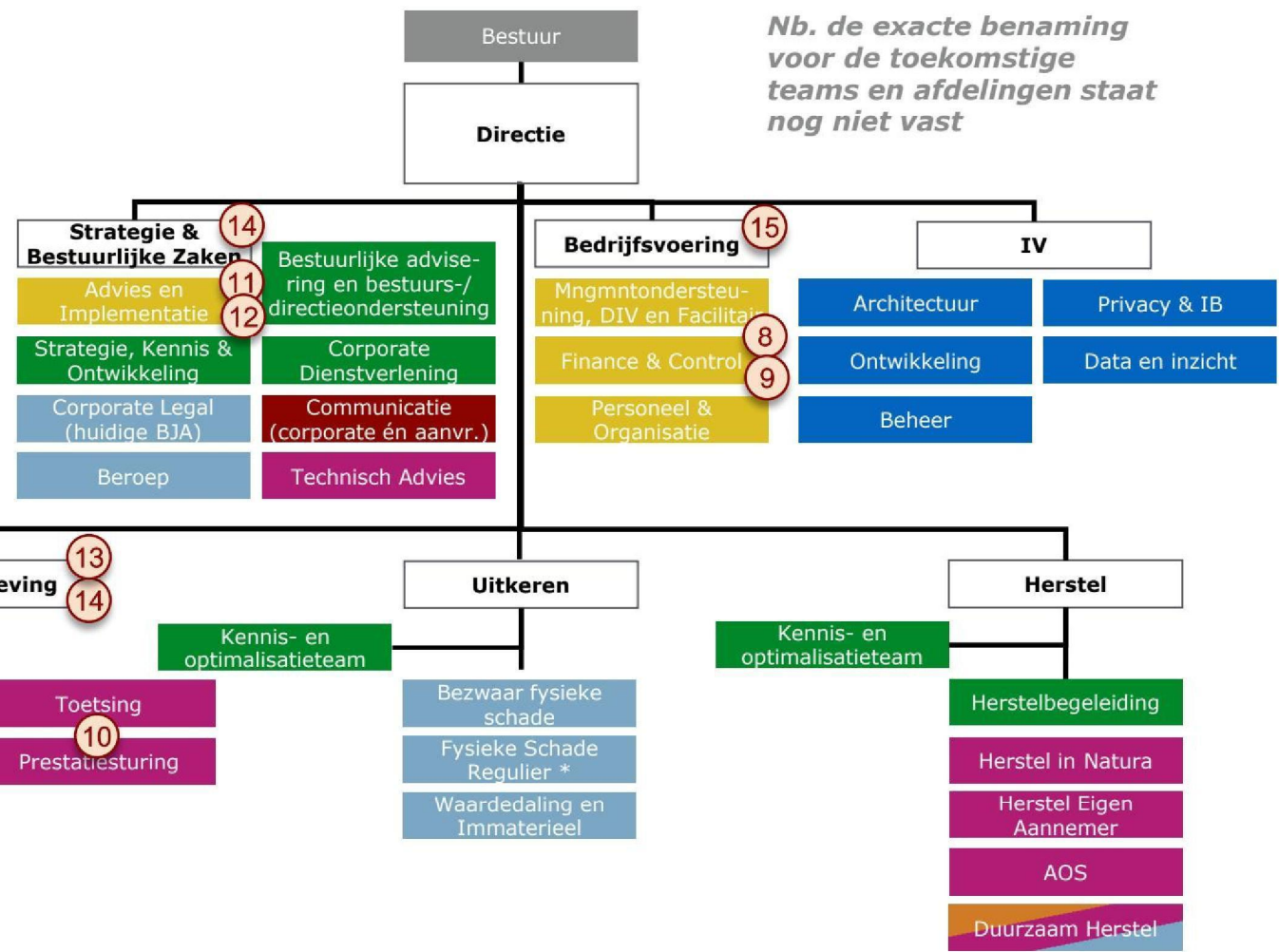
## ...en is een aantal wijzigingen ten opzichte van het eerdere model vastgesteld en/of in acties vervat



- Afdeling Strategie en Bestuurlijke Zaken (SBZ) – vervolg
  - *Corporate Legal*. Deze afdeling gaat in het kader van de organisatieverandering in het geheel naar SBZ. De kwartiermaker krijgt de opdracht om te onderzoeken welke functionarissen eventueel elders in de organisatie dienen te worden ondergebracht.
  - *Ketenregie*. De functionele verantwoordelijkheid voor dit cluster valt onder de Directeur Productie; de personele verantwoordelijkheid (en hiërarchische ophanging) wordt elders belegd. Uitgangspunt is dat het cluster bij SBZ wordt ondergebracht. Met het oog op de huidige en toekomstige ontwikkelingen (waaronder nieuwe functies binnen SBZ), dient het takenpakket van het huidige cluster te worden herijkt. Dit wordt een opdracht van de kwartiermaker.
  - *Technisch advies*. De kwartiermaker zal onderzoeken welke werkzaamheden, verantwoordelijkheden en/of functies definitief binnen het team en binnen de afdeling SBZ blijven en welke eventueel elders moeten worden belegd.
- Afdeling Bedrijfsvoering
  - *Kwaliteit*. Op dit moment is er een team dat verantwoordelijk is voor (a) het in kaart brengen van processen en risico's en het opstellen en beheren van een risicocontrolmatrix ('RCM'); en (b) het uitvoeren en beheren van controles (steekproeven), hierover rapporteren en bevindingen opvolgen. Onderdeel (b) wordt in elk geval ondergebracht in de lijnorganisatie; welke werkzaamheden er allemaal zijn en welke dan waar worden belegd, wordt nader onderzocht;
  - *Advies en implementatie*. Er wordt een splitsing aangebracht in de activiteiten omtrent projectmanagement(capaciteit) (blijft bij A&I) en inhoudelijke c.q. strategische change-expertise, waaronder de domeinmanagers en business consultants (worden ondergebracht in een apart cluster en/of team, ook binnen de afdeling SBZ). Onderzocht dient te worden hoe het changeproces in de toekomst verloopt: (a) bij welke functionaris(sen) komt de (eind)verantwoordelijkheid voor change te liggen; (b) wie is verantwoordelijkheid voor het initiëren van changeopdrachten/-projecten; en (c) welke functionaris heeft hier welke rol in?
  - *Contractmanagement*. Er komt een voorstel waarin staat op welke wijze contractmanagement binnen het IMG wordt ingericht en wie verantwoordelijk is voor welke taak en/of activiteit op dit gebied. De verantwoordelijkheden zijn op dit moment (te) verspreid binnen het IMG.

**Step 4** Op 21 januari 2025 zijn onderstaand organogram en de nog openstaande punten door het MT vastgesteld

- Acties kwartiermakers**
- Acties kwartiermaker SBZ:
- In hoeveel teams worden werkzaamheden geclusterd?
  - Welke werkzaamheden van Corporate Legal, Ketenregie en Technisch Advies liggen in de staf en welke in de lijn?
- Acties kwartiermaker Uitkeren:
- Wat wordt de toekomstige inrichting en plek van 'Bezwaar'?
  - Onder welke voorwaarden kan 'Beroep' binnen SBZ worden ondergebracht?
- Actie kwartiermaker Klantbel.:
- Onderzoeken samenhang 'Toetsing' en overige teams



- Openstaande punten/acties**
- Geven van inzicht in de exacte kwaliteitswerkzaamheden [actie 5.1.2e]
  - Onderzoeken waar de RCM's worden belegd [actie 5.1.2e]
  - Onderzoeken plek en samenhang 'Toetsing', 'Prestatiesturing' en 'Ketenregie' [actie 5.1.2e]
  - Uitzoeken functies binnen 'Expertise & Advies' [actie 5.1.2e en 5.1.2e]
  - Onderzoeken hoe het changeproces in de toekomst verloopt [actie 5.1.2e]
  - Onderzoeken in hoeverre er taken voor de fase 'oriëntatie' ingericht moeten worden [actie 5.1.2e]
  - Bespreken van de verhouding 'staf-lijn' en omvang SBZ en Klantbeleving
  - Uitzoeken op welke wijze 'contractmanagement' wordt ingericht [actie 5.1.2e]
  - Opstellen veranderverhaal;
  - Maken van een FAQ;
  - Nader gesprek over verandervermogen.

\* Dit team bestaat uit de clusters/teams 'Fysieke schade regulier I', 'Team fysieke schade regulier II' en 'Fysieke schade complex'

## Stap 5 Vervolgens zijn op 3 februari 2025 inzichten bij het Groot MT opgehaald over de inhoud...



- Het model en het gebruik van de generieke intake (a) stelt de aanvrager meer centraal, (b) zorgt dat het IMG meer integraal georganiseerd is en opereert, en (c) geeft een betere invulling aan duidelijke verantwoordelijkheden en aanspreekbaarheid (accountability) van managers en medewerkers. Dit wordt als positief ervaren.
- Bij de verdere inrichting dient rekening gehouden te worden met een aantal aandachtspunten:
  - De generieke intake leeft nog onvoldoende en heeft bovendien geen impact op alle afdelingen. Het is een middel en geen doel op zich;
  - Houd de span of control en span of attention in de gaten: maak gelijkwaardige afdeling en teams (qua omvang), en maak de staf niet te groot
  - Houd rekening met een aantal praktische, operationele punten:
    - Hoe benutten we datgene wat er al is, wat goed gaat en wat beter kan?;
    - Houd rekening met de bestaande werkvoorraad;
    - Houd rekening met het moment waarop de generieke intake live gaat;
    - Hoe zorgen we ervoor dat we herstel gaan stimuleren (nu en in de toekomst)?;
    - Start een proces om het nieuwe proces van de generieke intake te bouwen en te checken en te verbinden aan de bouw van de IV;
    - Houd er rekening mee dat de beoogde aanpassingen voor sommigen ook als een verlies van vrijheid zullen of kunnen voelen.
- Zorg dat een aantal randvoorwaarden wordt ingevuld om het model te doen slagen:
  - Het is belangrijk om met elkaar vast te stellen welk *gedrag* we willen vertonen; gedrag dat past bij het nieuwe organisatieplaatje.
  - Er is ook een *cultuurverandering* nodig! Dit betekent onder meer rolvaster werken en afscheid nemen van 'de fixers' en 'de rol van de held'

## ...alsook suggesties en opmerkingen over het proces om te komen tot organisatieaanpassing



- Hoe ziet de fasering van de organisatieaanpassing eruit? Wat passen we wanneer aan? Wanneer verbreden we naar de rest van de organisatie? Wanneer kunnen medewerkers nog input leveren of meedenken?
- Wat is het veranderverhaal (waarom doen we wat en waartoe). Beantwoordt daarbij in elk geval de volgende vragen:
  - WAT: Wees helder over wat er precies wordt aangepast
  - WAAROM: Wees helder over wat de reden is van de aanpassingen
    - Welke problemen zijn er en welke oplossingen zijn daarvoor?
    - Welke kansen of risico's zien we, waar we op moeten acteren?
    - Welke huidige problemen en/of knelpunten worden met de aanpassingen opgelost en/of ondervangen?
  - WAARTOE: Wat brengt dit de aanvrager; wat levert het de aanvrager op? Maar ook: wat verwachten we van de medewerker? Het gaat immers vooral ook om ander *gedrag*.
- Let er bij de uitwerking van het veranderverhaal op dat (a) dit een helder, uniform en een(voudig) verhaal is, dat niet alleen het hoofd maar ook het hart raakt; (b) dit verhaal wordt uitgelegd aan de hand van de klantreis; en (c) in dit verhaal de juiste elementen (oorzaak, doel en middel) terugkomen; (d) er een verhaal 'op maat' komt voor elke afdeling; en (e) het management voldoende tools in handen heeft om het verhaal goed te laten landen bij managers en medewerkers.
- Houd rekening met de timing van de beoogde organisatieveranderingen: (a) welke stappen zetten we precies; (b) welke stappen we al wel en welke juist niet vooruitlopend op de implementatie van de generieke intake; en (c) hoe zorgen we ervoor dat het behapbaar blijft (en welke begeleiding krijgt men daarbij?), zowel voor de aanvrager als voor de medewerker?
- Het tempo lijkt er hoog. Hoe houden we er rekening mee dat iedereen aangehaakt wordt en blijft?

**Step 6** Op 19 februari 2025 worden onderstaand organogram en de nog openstaande punten door het MT besproken

**Acties kwartiermakers**

Acties kwartiermaker SBZ:

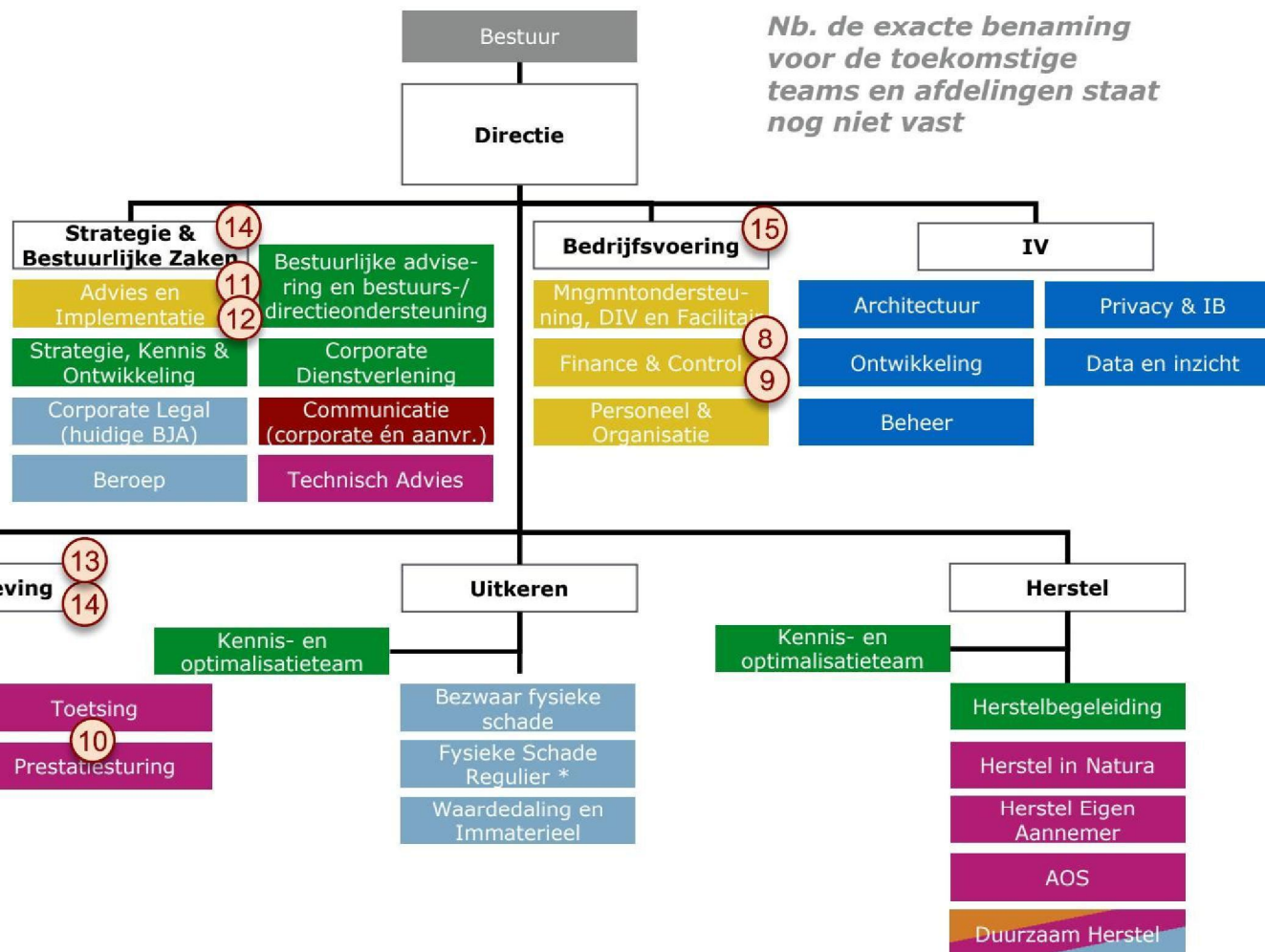
- In hoeveel teams worden werkzaamheden geclusterd?
- Welke werkzaamheden van Corporate Legal, Ketenregie en Technisch Advies liggen in de staf en welke in de lijn?

Acties kwartiermaker Uitkeren:

- Wat wordt de toekomstige inrichting en plek van 'Bezwaar'?
- Onder welke voorwaarden kan 'Beroep' binnen SBZ worden ondergebracht?

Actie kwartiermaker Klantbel.:

- Onderzoeken samenhang 'Toetsing' en overige teams



**Openstaande punten/acties**

8. Geven van inzicht in de exacte kwaliteitswerkzaamheden [actie 5.1.2e]
9. Onderzoeken waar de RCM's worden belegd [actie Siebe]
10. Onderzoeken plek en samenhang 'Toetsing', 'Prestatiesturing' en 'Ketenregie' [actie Siebe]
11. Uitzoeken functies binnen 'Expertise & Advies' [actie 5.1.2e en 5.1.2e]
12. Onderzoeken hoe het changeproces in de toekomst verloopt [actie 5.1.2e]
13. Onderzoeken in hoeverre er taken voor de fase 'oriëntatie' ingericht moeten worden [actie 5.1.2e]
14. Bespreken van de verhouding 'staf-lijn' en omvang SBZ en Klantbeleving
15. Uitzoeken op welke wijze 'contractmanagement' wordt ingericht [actie 5.1.2e]
16. Opstellen veranderverhaal;
17. Maken van een FAQ;
18. Nader gesprek over verandervermogen.

\* Dit team bestaat uit de clusters/teams 'Fysieke schade regulier I', 'Team fysieke schade regulier II' en 'Fysieke schade complex'