



**Gemeente  
Rotterdam**

Kernteam Organisatieopgave

**Bezoekadres:** Stadhuis  
Coolsingel 40, Rotterdam  
**Postadres:** Postbus 70012  
3000 KP Rotterdam  
**Internet:** [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl)

**Van:** Marlies Meys  
**Telefoon:** 06 41549243  
**E-mail:** [m.mey@rotterdam.nl](mailto:m.mey@rotterdam.nl)

**Ons kenmerk:** 23bo008016

**Onderwerp:** Wethoudersbrief Voortgang  
van de organisatieontwikkeling,  
bezuinigingen 2024 en monitoring

**Datum:** 13 oktober 2023

Aan de commissie Bestuur, Organisatie,  
Financiën en Veiligheid

Geachte leden van de commissie BOFV,

Onderdeel van de Voorjaarsnota 2023 is een bezuiniging van in totaal €150 miljoen op de organisatie over de komende jaren. Stoppen met groeien, meer flexibel en efficiënter werken is het doel waarnaar de organisatie op weg gaat. Daardoor geven we uiteindelijk structureel minder aan de organisatie uit en halen we druk van de gemeentelijke begroting. Hieronder is de voortgang van de organisatieontwikkeling, de bezuiniging voor 2024 en een voorstel tot monitoring opgenomen, zoals toegezegd (23bb004710) op 29 juni jongstleden. e.e.a. conform verzoek d.d. 29-06-2023.

### **Organisatieontwikkeling**

Voor de korte termijn (2024) is een pakket van maatregelen voorgesteld met een opbrengst van ruim €20 miljoen. Voor de langere termijn is een programma gestart om de organisatieontwikkeling met bijkomende bezuiniging te helpen realiseren. Het op een andere manier inrichten van de organisatie om efficiënter te kunnen werken gaat niet van de ene op de andere dag. Zeker omdat de dienstverlening aan de Rotterdammer altijd door moet gaan. Daarnaast blijft de ambitie staan om een efficiëntie-slag te maken zonder gedwongen ontslagen.

### Uitgangspunten

De vier uitgangspunten voor de financiële kant van deze organisatieontwikkeling zijn:

1. De opgave gaat zo min mogelijk ten koste van de dienstverlening aan de stad.
2. Er is geen verdeelsleutel over de clusters, keuzes worden gemaakt op basis van inhoud.
3. Er wordt gekeken naar de verhouding tussen beleid en de uitvoering en de ondersteuning die daarvoor nodig is.
4. Bij uitvoering kijken we hoe zaken nog efficiënter kunnen.

Overigens blijft het bestuurlijk bestel ook buiten beschouwing.

## Richten en inrichten

In samenwerking met bureau Berenschot is het startpunt voor de organisatieontwikkeling bepaald. Door de belangrijkste bouwstenen voor onze organisatie te benoemen en vervolgens zeer kritisch te kijken naar de huidige situatie zijn er vier impactgebieden en bijbehorende richtingen benoemd waarop wij als organisatie een beweging willen realiseren.

We zetten de Rotterdammer centraal, opereren daarom zowel extern als intern als één concern en benutten en ontwikkelen daarvoor het talent dat in onze organisatie werkt.

Tegen die achtergrond hebben we voor de komende tijd vier gebieden op ons netvlies waar we het als organisatie beter en efficiënter kunnen doen. Dat betekent dat we op de volgende vier gebieden concrete vragen hebben geformuleerd om het beter en goedkoper te kunnen doen:

1. De dynamiek tussen lijn en staf/ondersteuning;
2. Onze gemeentelijke dienstverleningsstrategie en wijkgericht werken met focus op de manier van organiseren;
3. De organisatie van onze beleids-, strategie- en onderzoeksfunctie;
4. Onze sturingsfilosofie, structuur en inrichtingsprincipes van de organisatie;

Vooropstaat dat groei van de organisatie niet langer de oplossing is om nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden. De middelen zijn schaars en ook de krapte op de arbeidsmarkt maakt groei niet langer mogelijk. We moeten keuzes maken. Dit betekent dat de organisatie toewerkt naar een mechanisme waarin tegenover (bestuurlijke) keuzes waar personele groei mee gepaard gaat ook een (bestuurlijke) keuzes tot stoppen/ krimp zal moeten staan. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat de werkdruk verder oploopt of dat we meer inhuren.

Wel willen we de organisatie zo inrichten dat collega's, met hun talenten en expertise, gemakkelijk door de organisatie kunnen bewegen. Dus daar werken waar de stad en organisatie hen op dat moment nodig heeft en waar de (bestuurlijke) prioriteiten liggen. Dat vraagt om flexibiliteit van collega's en de organisatie.

## **Bezuinigingen 2024: bewust omgaan met onze kosten**

Tussen 2024 en 2027 zal in totaal cumulatief € 150 miljoen bezuinigd worden op de organisatie. Voor 2024 is de taakstelling €20 miljoen te bezuinigen op personeel, inhuur en materieel. In de begroting is een pakket opgenomen met een geschatte opbrengst van ruim €20 miljoen.

Alle maatregelen zijn erop gericht te bezuinigen op de organisatie, zodat de Rotterdammer er zo min mogelijk last van heeft. De maatregelen zijn daarmee wel direct of indirect van invloed op de medewerkers. Op het werk maar ook op het werkplezier van medewerkers. Hiervan is het management zich bewust en dit maakt onderdeel uit van het gesprek met medewerkers. Aan medewerkers is gevraagd om vooral zelf ook het gesprek hierover aan te gaan.

De maatregelen voor 2024 bestaan uit drie categorieën; vacaturemanagement, versoberen & vertragen.

### *1. Vacaturemanagement; stoppen met groeien* € 8.250.000

Het zwaartepunt voor 2024 ligt op vacaturemanagement. Dat betekent dat we goed kijken of vacatures bij het vertrek van een medewerker echt opnieuw ingevuld moeten worden. Ook in relatie met de keuzes die we maken. En als een vacature echt ingevuld moet worden, is er een interne oplossing?

Deze maatregel is alvast een doorkijk naar onze opgave voor de komende jaren. Stoppen met groeien van de bezetting is daar immers een belangrijk onderdeel van.

We kiezen concernbreed voor een gerichte vorm van vacaturemanagement, waarbij we ongerichte, generieke maatregelen (zoals bijvoorbeeld een algehele vacaturestop of uitfasen van alle tijdelijke contracten) voorkomen. Immers; zonder onderliggende keuzes loopt de werkdruk voor het zittende personeel op, op die plekken waar generieke maatregelen (toevallig) neerslaan.

Alleen weloverwogen en gericht vacaturemanagement is onderdeel van de oplossing, zodat bij het maken van expliciete keuzes er een basis ligt om na voltooiing van de organisatieopgave 2024 – 2027 er een duurzaam kleinere organisatie blijft staan (in plaats van dat de groei weer in rap tempo oploopt).

Eenduidig vacaturemanagement is in ontwikkeling en wordt richting 2024 nader uitgekristalliseerd. We kiezen in ieder geval voor het al dan niet tijdelijk, niet-ervullen van een vacature die ontstaat door uitstroom of natuurlijk verloop waardoor de gemiddelde bezetting van het concern op een lager niveau uitkomt met een besparend effect op de totale loonkosten. Dat doen we door per cluster een overeenkomstig kader te hanteren waar concernbreed op wordt gemonitord.

|               |             |
|---------------|-------------|
| 2. Versoberen | € 6.100.000 |
| 3. Vertragen  | € 7.282.000 |

Voor 2024 wordt de eerste 20 miljoen euro bespaard. Dat kunnen we niet alleen vanuit vacaturemanagement invullen. De overige invulling betreft vooral besparingsmaatregelen. Dat zijn geen grote structurele posten. Maar vooral maatregelen die genomen worden uit kostenbewustzijn. Deze maatregelen zijn ingedeeld in twee categorieën:

- Versoberen: minder geld uitgeven aan materiële apparaatskosten. Denk aan minder projectkosten van het eindejaarsgeschenk, minder geld voor personeelsuitjes, dienstreizen, declaraties, borrels, lunches, bijeenkomsten, catering, huur externe locaties. Daarnaast in lijn met het vacaturemanagement ook tijdelijk geen Management Talent Programma en minder trainees in 2024.
- Uitstellen of vertragen: in 2024 worden enkele investeringen uitgesteld en vertraagd naar later dan in 2024. Voorbeelden zijn vertraging of verminderen van het standaard onderhoud en verbetering van gebouwen. En het eenmalig laten vrijvallen van middelen voor investeringen in ICT die nog niet waren toegekend aan concrete projecten.

## Monitoring

We monitoren de bezuinigingsopgave op de financiële en inhoudelijke taakstelling van de genomen besluiten.

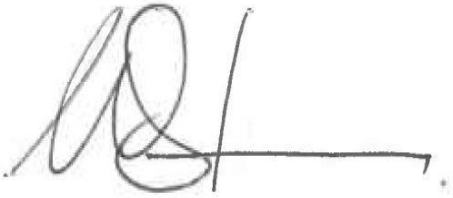
Drie keer per jaar (in lijn met de P&C producten) stelt de wethouder Organisatie een rapportage op met:

- Hoofd KPI: budget-formatie-bezetting
- Ondersteunde KPI's/kengetallen, bijvoorbeeld % inhuur, % overhead.
- Analyse Financieel beeld in relatie tot de opgave(s)
- Hoofdpijnen plannen maatregelen (per cluster)
- Hoofdpijnen realisatie maatregelen (per cluster), concrete voorbeelden

Aan de raad is toegezegd periodiek te rapporteren over de voortgang. Het college zal daarvoor jaarlijks de reguliere momenten van de 2e herziening/begroting en het jaarverslag benutten.

Gelet op bovenstaande stel ik voor de toezegging 23bb004710 als afgedaan te beschouwen.

Met vriendelijke groet,

A handwritten signature in dark ink, consisting of a stylized 'M' and 'J' followed by a horizontal line.

M.J.W. Struijvenberg  
Wethouder Financiën, Organisatie, Dienstverlening en Grote Projecten

**Bijlage:**

- Nadere kwantificatie van vacaturemanagement, versoberen en vertragen.

## Bijlage

| <b>Vacaturemanagement</b>            | <b>Bedrag</b>    |
|--------------------------------------|------------------|
| Stadsbeheer                          | 2.500.000        |
| BCO                                  | 1.500.000        |
| Stadsontwikkeling                    | 1.100.000        |
| Maatschappelijke Ontwikkeling        | 1.000.000        |
| Werk & inkomen                       | 1.000.000        |
| Dienstverlening                      | 700.000          |
| Directie veiligheid                  | 250.000          |
| Concern Auditing Middelen en Control | 200.000          |
| <b>Totaal</b>                        | <b>8.250.000</b> |

| <b>Concerbreed/Cluster</b> | <b>Versoberen</b>                                             | <b>Bedrag</b>    |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------|
| Concernbreed               | Versoberen op de post 'overige apparaatslasten' Bij 10%       | 3500             |
| Concernbreed               | 1 traineeprogramma in 2024 (i.p.v. 2)                         | 2200             |
| Stadsontwikkeling          | Materiële kosten                                              | 400              |
| BCO                        | Instroom leerlijn Inkoop halveren in 2024                     | 257              |
| Concernbreed               | Geen MTP in 2024                                              | 200              |
| Concernbreed               | Eindejaarsgeschenk; korten projectkosten                      | 180              |
| Concernbreed               | Samenvoegen menselijke maat en de Rotterdamse dienstverlening | 160              |
| Dienstverlening            | 1000 vrijwilligers minder bij verkiezingen                    | 150              |
| Directie Veiligheid        | Materieel inhoudelijk budget                                  | 75               |
| Dienstverlening            | Beperken ontwikkelingen ONS                                   | 67               |
| BCO                        | Stadswerker digitaal (niet meer drukken en versturen)         | 60               |
| Dienstverlening            | Overig                                                        | 33               |
| <b>Totaal</b>              |                                                               | <b>7.282.000</b> |

| <b>Concernbreed/Cluster</b> | <b>Vertragen</b>                                                              | <b>Bedrag</b>    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| BCO                         | Versoberen/ faseren CHV maatregelen en activiteiten in 2024                   | 3.000.000        |
| Concernbreed/BCO            | Niet aangevraagd geld t.b.v. ICT investeringen en bijbehorende kapitaallasten | 3.000.000        |
| Concerbreed                 | Geen 'one Young World' in 2024                                                | 100.000          |
| <b>Totaal</b>               |                                                                               | <b>6.100.000</b> |