

Geheimhouding opgeheven door de raad in de raadsvergadering van 27 januari 2026.

**INFORMATIENOTA VOOR DE RAAD**

Nummer: 26.080

Portefeuillehouders: D.A. Grimbergen, S. Kruis, P. van Dijk, A. Messelink- Dijkstra  
Portefeuille: Wethouders  
Programma:  
Taakveld:

Datum: 20 januari 2026

Betreft: Bestuursopdracht aan de organisatie

**DE RAAD NEEMT KENNIS VAN:**

De bestuursopdracht van het college zoals hieronder toegelicht.

**Geheimhouding**

~~Het college heeft besloten om op grond van artikel 87 Gemeentewet juncto artikel 5.1 lid 2 onder b van de Wet open overheid (Woo) geheimhouding op te leggen aan de informatie opgenomen in het besluit en deze informatie nota en de geheimhouding op te heffen met ingang van het volledig voltooien van de opdracht opgenomen in de bijlage.~~

~~Indien het besluit openbaar wordt, kan een ieder daar kennis van nemen, waaronder medewerkers. Dit kan als gevolg hebben dat medewerkers zich niet kunnen vinden in dit besluit en besluiten de gemeentelijke organisatie te verlaten. In de huidige personele markt waarbij het vinden van goed personeel lastig is en momenteel al langere tijd op bepaalde functies medewerkers van buiten de organisatie worden ingehuurd om de werkzaamheden uit te voeren — wat veelal duurder is — is het behouden van personeel van zowel financieel en economisch belang. De gemeente moet uitvoering blijven geven aan haar wettelijke taken en daarvoor zijn voldoende medewerkers nodig.~~

De burgemeester heeft tegen dit voorstel en besluit gestemd.

**INLEIDING**

Uit de slotevaluatie van het raadsakkoord van deze periode blijkt dat er resultaten zijn geboekt en veel in gang is gezet. Dat is dankzij de inzet van velen.

Het gaan werken met een raadsakkoord is destijds gepaard gegaan met de keuze voor een college met (meer) inhoudelijk georiënteerde wethouders. Zij brengen inhoudelijke kennis en expertise mee en hebben dat volop ingezet om de ambities voor onze stad in lijn met het raadsakkoord te bereiken. De lijnorganisatie blijkt gebreken te vertonen en onvoldoende aan te sluiten bij de praktijk van het raadsakkoord, met besturen op inhoud en realisatie in plaats van traditionele politieke verhoudingen. Dit vraagt om een ander niveau van professionaliteit, bestuurlijke sensitiviteit, controle en alertheid binnen de organisatie. Daarnaast verhoudt de lijnorganisatie zich in kwaliteit en aansturing ook niet

tot de opgaven waar Lelystad voor staat, nu niet en zeker niet afgezet tegen de toekomstige opgaven.

Onze analyse is dat de problematiek niet incidenteel of tijdelijk is, maar structureel van aard. Symptomen zijn een gebrek aan sturing, beheersing, verantwoording, leiderschap en het nemen van verantwoordelijkheid. Dit betekende een stagnerende voortgang op prioritaire opgaven, gebrekkige uitvoering van bestuurlijke opdrachten en (sociale) onveiligheid voor medewerkers én bestuurders.

Gevolg hiervan is dat de vak-wethouders vooral resultaat hebben kunnen boeken, door te focussen op het behalen van dat resultaat en hun kennis en ervaring volop in te zetten. Dit bracht mee dat soms druk op de organisatie moest worden gelegd om iets tot stand te brengen. Een bestuurlijke rol kan zich in dat kader vermengen met de rol van bijvoorbeeld projectleider of vakinhoudelijk deskundige.

#### Bestuursopdracht:

De hiervoor geschetste problematiek is de afgelopen periode steeds sterker aan het licht gekomen. Dit ook tegen de achtergrond een ander type bestuurders, die meer bewust en met meer vakkundige ervaring ingezet hebben op inhoud en realisatie en daarmee ook andere dingen gevraagd hebben van de organisatie dan in het verleden het geval is geweest. Daarnaast zijn de wensen in het raadsakkoord ook meer divers en vragen wisselende meerderheden om extra aandacht voor inhoud, kennis en ervaring. In zowel het fysieke- als het sociale domein was er sprake van 'politieke' achterstanden die extra druk legden op het bestuur en uitvoeringskracht. Dit gaat de komende jaren in het licht van de ontwikkelopgaven waar Lelystad zich voor gesteld ziet en de afspraken die wij daarover met Rijk en provincie hebben gemaakt meer en meer knellen.

We hebben de afgelopen jaren herhaaldelijk gesprekken gevoerd met de directie en het management. Daarbij hebben we aangedrongen op het geven van een perspectief op fundamentele verbeteringen in de kwaliteit en aansturing van de organisatie, zodat deze in lijn komen met wat nodig is voor de toekomst van Lelystad. Totdat dit gerealiseerd is, zal de rol van wethouder zich immers blijven vermengen met die van de onderdelen van de lijnorganisatie om tot werkelijk resultaat te kunnen komen. De vele wisselingen onder management, directie en gemeentesecretaris in de afgelopen jaren hebben hier geen goed aan gedaan.

We hebben het aantreden en inwerken van de nieuwe algemeen directeur / gemeentesecretaris daarom aangegrepen om met betrekking tot organisatieverandering / -verbetering een bestuursopdracht te geven aan de directie (bijlage 1). Deze is gericht op structurele verbetering van de organisatie, leiderschapsinterventies, het versterken van de organisatiecultuur, de aanpak van ondermijnend gedrag, het op orde brengen van professionele werkprocessen en het realiseren van doorbraken op prioritaire opgaven zoals Jeugdhulp, Lelystad Oost, Hart van de Stad, woningbouw en Lelystad Next Level.

Met deze bestuursopdracht hebben we nadrukkelijk gekozen voor het herstellen van bestuurlijke regie, het doorbreken van stagnatie en adviesresistentie en het opnieuw verankeren van verantwoordelijkheid, aanspreekbaarheid en resultaatgerichtheid in de organisatie. Daarbij wordt o.a. ingezet op het buiten de bestaande lijn positioneren van programmasturing op cruciale opgaven, het beoordelen van leidinggevenden op functioneren en gedrag en het inrichten van heldere escalatiefijnen bij het niet nakomen van opdrachten.

#### Inqripen en informeren:

Wij achten deze stap noodzakelijk omdat Lelystad en haar inwoners moeten kunnen vertrouwen op een rechtmatige, doelmatige en transparante inzet van publieke middelen. We moeten daarover ook in vertrouwen en met overtuiging verantwoording kunnen afleggen. Die verantwoordelijkheid kunnen

wij slechts dragen indien de organisatie haar taken professioneel, controleerbaar en betrouwbaar uitvoert en uit kan voeren. De ervaringen en bevindingen van de afgelopen periode maken duidelijk dat dit onvoldoende het geval is. Dit zal dan ook worden betrokken in het overleg met de accountant en de toezichthouder in aanloop naar de Kaderbrief en de Jaarrekening 2025.

We hechten eraan om te benoemen dat we dagelijks veel betrokken en gemotiveerde medewerkers zien, die zich met grote inzet inzetten voor de stad. Het college constateert echter ook dat medewerkers met vakinhoudelijke expertise en kritisch vermogen met bereidheid tot verbeteringen binnen de lijnorganisatie onvoldoende ruimte krijgen.

#### KERNBOODSCHAP

De keuze voor een raadsakkoord met een (meer) inhoudelijke wethouders vraagt een andere kwaliteit en professionaliteit van de ambtelijke organisatie. Binnen de ambtelijke organisatie is de basis onvoldoende op orde, laat staan dat ze kan voldoen aan de gewenste kwaliteit en professionaliteit binnen het raadsakkoord en in relatie tot de opgave voor Lelystad naar de toekomst toe.

#### VERVOLG

We herstellen de bestuurlijke regie, en verankert opnieuw verantwoordelijkheid, aanspreekbaarheid en resultaatgerichtheid in de organisatie. Tevens dragen we er zorg voor dat ten aanzien van genoemde cruciale opgaven er een programmasturing wordt ingericht buiten de bestaande lijn. Het college zal u met regelmaat informeren over de voortgang.

#### BIJLAGE

Bestuursopdracht.

|                          |                                                 |  |        |
|--------------------------|-------------------------------------------------|--|--------|
| Onderwerp                | Bestuursopdracht college van B&W                |  |        |
| Portefeuillehouder       | Grimbergen, Kruis, Van Dijk, Messelink-Dijkstra |  | Geheim |
| Portefeuille             |                                                 |  |        |
| Programma                |                                                 |  |        |
| Taakveld                 |                                                 |  |        |
| Aan<br>Datum vergadering |                                                 |  |        |
|                          | College                                         |  |        |
|                          | 13 januari 2026                                 |  |        |
| Steller                  | Wethouders                                      |  |        |
| Functie                  | Wethouder                                       |  |        |
| Bijlagen                 |                                                 |  |        |

|                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integrale afstemming</b>                                                                                                   |
| Steller is verantwoordelijk voor integraliteit incl. duurzaamheid/ fin./jur./com-control en afgestemd met portefeuillehouder. |

|                             |
|-----------------------------|
| <b>Voorgesteld besluit:</b> |
| Het college besluit:        |

1. Een bestuursopdracht voor de ontwikkeling van de organisatie bestaande uit de volgende onderdelen aan de directie te geven en voor de reactie daarop vanwege de urgentie als deadline 1 januari 2026 te stellen:

- a. Een structureel verbeterplan
- b. Leiderschapsinterventies
- c. Interventies op cultuur & ondermijnend gedrag
- d. Professionele werkprocessen
- e. Ontwikkeling van professionele werkprocessen
- f. Doorbraakprogramma voor de korte termijn op prioritaire opgaven

|                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inleiding:</b>                                                                                                                                                                                                    |
| Het bestuur heeft in september een memo besproken waarin ernstige structurele problemen binnen de ambtelijke organisatie zijn vastgesteld en waarin duidelijk is gemaakt dat er in de lijnorganisatie sprake is van: |

- gebrek aan leiderschap en sturing;
- gebrek aan vakbekwaamheid;
- structureel ondermijnend gedrag en weerstand;
- afwezigheid van structurele processen en werkdiscipline;
- een cultuur van vrijblijvendheid;
- stagnerende voortgang op prioritaire programma's (Jeugdhulp, Lelystad Oost, Hart van de Stad, woningbouw, LNL).

Op 28 september heeft de directie een reactie aangeleverd in de notitie "Ambtelijk advies naar aanleiding van de memo van 4 september" (kenmerk: DT 28-09-2025).

## **Argumenten:**

1. Een bestuursopdracht aan de directie te geven bestaande uit de volgende onderdelen:

a. Een structureel verbeterplan

b. Leiderschapsinterventies

c. Interventies op cultuur & ondermijnend gedrag

d. Professionele werkprocessen

e. Doorbraakprogramma op prioritaire opgaven

f. Governance & rapportage

### *1.1 de reactie blijft op proces- en symptoom niveau*

De notitie benoemt verbeterpunten die grotendeels gericht zijn op de bestrijding van symptomen, zoals een extra taskforce, kwartiermakers, plannen van aanpak en leiderschapstrainingen. Met en in de lijnorganisatie zelf gebeurt structureel niets. Daarmee wordt geen perspectief geboden om de bedrijfsvoering te verbeteren en de basis eindelijk op orde te brengen. Dieperliggende oorzaken die ten grondslag liggen aan de kwetsbaarheid van de sturing op resultaat – gebrekkige bedrijfsvoering, cultuur, ondermijnend gedrag, structurele adviesresistentie – worden niet voldoende geadresseerd.

### *1.2 Er wordt geen heldere analyse gedeeld van de kernproblemen*

De directienotitie gaat niet in op de structurele tekortkomingen die de afgelopen jaren zichtbaar zijn geworden, waaronder:

- weigering opdrachten en processen uit te voeren;
- het negeren van bestuurlijke opdrachten;
- voortdurende fragmentatie en ontbreken van integrale sturing;
- gebrek aan basisbeheersing en interne controle.

De directie doet bovendien geen voorstel voor:

- structurele verbeteringen;
- verbeteringen in de bedrijfsvoering;
- noodzakelijke verbeteringen van het kennisniveau;
- consequenties voor niet-functionerende leidinggevenden;
- noodzakelijke interventies op teams waar systematisch stagnatie of ongewenst gedrag plaatsvindt.

### *1.3 De reactie is vooral cosmetisch en de voorstellen vallen binnen de context van de bestaande lijnorganisatie, structuren en bedrijfsvoering.*

De maatregelen die als reactie worden voorgesteld vallen binnen de context van de bestaande lijnorganisatie en organisatiecultuur en krijgen als gevolg daarvan geen serieuze kans van slagen. Bovendien zijn de voorgestelde acties (stuurgroep, taskforce, kwartiermaker) onsamenhangend, niet structureel en niet goed ingebed. Er is geen doorbraakgerichte visie, geen fasering, geen beoogd perspectief of eindbeeld. De urgentie lijkt te ontbreken om de bestuurlijke prioriteiten voldoende te borgen. Met name bij de opgaven waar stagnerend gedrag en falend leiderschap het grootst zijn – Jeugdhulp, LNL, Hart van de Stad, Lelystad Oost, woningbouw – worden geen concrete interventies voorgesteld. Het directiestuk erkent wel diverse knelpunten maar doet geen enkel interventievoorstel gericht op de diepste bestuurlijke zorg: dat onderdelen van de organisatie systematisch opdrachten niet uitvoeren.

De gezamenlijke wethouders hebben daarom na kennisname in onderling overleg moeten vaststellen dat deze reactie volstrekt onvoldoende is om de geconstateerde problemen aan

te pakken. Het is geen antwoord op de geconstateerde problematiek die in de memo besloten ligt. Het college concludeert dan ook dat de directienotitie niet aansluit op de bestuurlijke urgentie, niet de kernproblemen raakt en geen basis vormt voor de noodzakelijke doorbraak, of tenminste een perspectief daarop geeft.

Op basis van bovenstaande constateert het college dat het noodzakelijk is om een bindende bestuursopdracht te geven.

**Kanttekeningen:**

N.V.T.

**Financiën:**

N.V.T.

**Vervolg:**

Met deze bestuursopdracht wordt de directie opgedragen om voor 1 januari 2026 een nieuw en integraal voorstel voor de organisatieverbeteringen voor de korte en lange termijn op te leveren dat voldoet aan de onderstaande eisen.

### **Verbeterplan**

Het voorstel bevat een plan om op korte termijn:

- voor de onderdelen fysiek en sociaal programmasturing te organiseren die buiten de hiërarchische lijn, rechtstreeks door en onder aansturing van het college, worden gepositioneerd. Dit betekent tenminste op korte termijn een voorstel voor een Programmadirecteur Ontwikkeling én een Programmadirecteur Sociaal Domein;

### **Leiderschapsinterventie**

Een procesvoorstel voor het ontwikkelen van een plan voor:

- te treffen maatregelen voor het herstellen van leiderschap, discipline, en het nemen van verantwoordelijkheid voor de voortgang in de werkprocessen.
- de beoordeling van in eerste instantie alle teamleiders op functioneren, kennis en vaardigheden en gedrag;
- de te nemen maatregelen bij ondermaats functioneren (traject / herplaatsing / vervanging);
- de ontwikkeling van een normenkader voor leiderschap, bestuurlijke sensitiviteit en integraliteit;
- de borging van aanspreekbaarheid: één lijn, één sturingsfilosofie.

### **Interventie op cultuur & ondermijnend gedrag**

Een procesvoorstel voor het maken van een concreet en uitvoerbaar plan voor:

- de aanpak van ondermijnend, afwijzend of obstructief gedrag;
- het herstel van werkdiscipline (processen, deadlines, rapportages, startdocumenten);
- juridische randvoorwaarden voor optreden bij structurele ongehoorzaamheid of sabotage;
- een vaste escalatielijn voor stagnatie.

### **Professionele werkprocessen (basis op orde)**

Een procesvoorstel voor het maken van een plan voor invoering en naleving van:

- projectmatig werken;
- integrale besluitvorming;
- capaciteitsplanning;
- kwaliteitsborging;
- contractmanagement.

### **Doorbraakprogramma op prioritaire opgaven**

Een procesvoorstel voor het opstellen van een uitvoeringsplan per opgave:

- Jeugdhulp
- Lelystad Oost
- Uitvoeringsagenda Omgevingsvisie
- Hart van de Stad
- Lelystad Next Level
- Woningbouw (inclusief PPL, turbolocaties, planningen)

Met daarin een:

- realistische planning en capaciteitsraming;
- risicoanalyse;
- maandelijkse rapportagelijijn aan het college.

Deze bestuursopdracht treedt in werking op dag van vaststelling en vormt het formele kader voor de noodzakelijke organisatie- en cultuurverandering binnen de organisatie.

Het college onderstreept dat deze bestuursopdracht noodzakelijk is om onze wettelijke taken en bestuurlijke verantwoordelijkheid waar te maken. Lelystad staat voor grote maatschappelijke en ruimtelijke opgaven die niet langer mogen stagneren. Waar gedurende langere tijd onvoldoende leiderschap, onvoldoende uitvoering en zelfs weerstand in de organisatie zichtbaar waren, is het onze plicht om nadrukkelijk in te grijpen en richting te geven.

Wij achten deze aanpak onvermijdelijk en proportioneel in het licht van de urgente uitdagingen waar onze stad voor staat — van jeugdhulp tot woningbouw en van gebiedsontwikkeling tot sociale vooruitgang. Het college zal daarom zonder aarzeling alle noodzakelijke stappen ondernemen om de bestuurlijke continuïteit, professionaliteit en resultaatgerichtheid te waarborgen.

Wij rekenen op volledige medewerking en zichtbare verantwoordelijkheid van de gehele ambtelijke leiding, zodat Lelystad kan rekenen op een organisatie die presteert, handelt en levert.

|                          |
|--------------------------|
| <b>Perssamenvatting:</b> |
|--------------------------|

-