

Monitoring Organisatieopgave Kiezen voor Rotterdam



Versie 1.3 | september 2024



Gemeente
Rotterdam

Aanleiding 'Kiezen voor Rotterdam'

Onderdeel van de voorjaarsnota 2023 was een bezuiniging op de organisatie van in totaal € 150 mln. voor de collegeperiode tot en met 2027. Deze bezuiniging staat los van de bezuiniging uit het coalitieakkoord. Stoppen met groeien, meer flexibel en efficiënter werken is het doel voor de gemeentelijke organisatie. Zo geeft de gemeente uiteindelijk structureel minder geld uit aan de eigen organisatie en haalt op die manier druk af van de gemeentelijke begroting.

Het op een andere manier inrichten van de organisatie om efficiënter te werken gebeurt niet van de ene op de andere dag. Vooral omdat de dienstverlening aan Rotterdammers centraal blijft staan en altijd doorgaat. Ook de ontwikkeling waarin de gemeentelijke organisatie niet vanuit clusters (als Stadsontwikkeling of Dienstverlening) maar vanuit het hele concern kijkt naar overstijgende vraagstukken gaat stapsgewijs. Deze werkwijze vraagt niet alleen een verandering van attitude, maar ook een wezenlijke verandering van de organisatie zelf. Op dit moment wordt dit vooral zichtbaar in de gemaakte keuzes over 'waar te krimpen' en werken we verder aan de competenties van de organisatie om flexibeler en wendbaarder te zijn.

De ambitie is en blijft om de organisatieontwikkeling uit te voeren zonder gedwongen ontslagen. Dat gebeurt met de inzet en ontwikkeling van het talent van de medewerkers in het achterhoofd, net als het streven naar het zijn en blijven van een aantrekkelijke werkgever.

Uitgangspunten van de opgave Kiezen voor Rotterdam

De vier uitgangspunten voor de financiële kant van deze organisatieontwikkeling zijn afgesproken in de Voorjaarsnota 2023:

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.

Het bestuurlijk bestel blijft buiten beschouwing en de opgave wordt gerealiseerd zonder gedwongen ontslagen.

Achtergrondinformatie 'Kiezen voor Rotterdam'

Paragraaf Bedrijfsvoering (2e herziening 2023 t/m begroting 2025)



Tekst over de Organisatieopgave in de begroting 2024.pdf



Tekst KvR jaarstukken 2023.pdf



Tekst 1e herziening 2024.pdf



Kiezen voor Rotterdam Begroting 2025.pdf

In bovenstaande bestanden treft u het verloop van de informatie welke u in de begrotingsproducten over Kiezen voor Rotterdam heeft ontvangen, ter referentie.

Wethoudersbrief (bij begroting 2024)



2023 Wethoudersbrief Organisatieopgave 2024 - 2027.pdf

Kiezen voor Rotterdam – uitwerking in 4 sporen

Kiezen voor Rotterdam is uitgewerkt aan de hand van vier 'sporen' waarlangs is gewerkt aan een kwalitatief betere en goedkopere – en daarmee efficiëntere – organisatie.

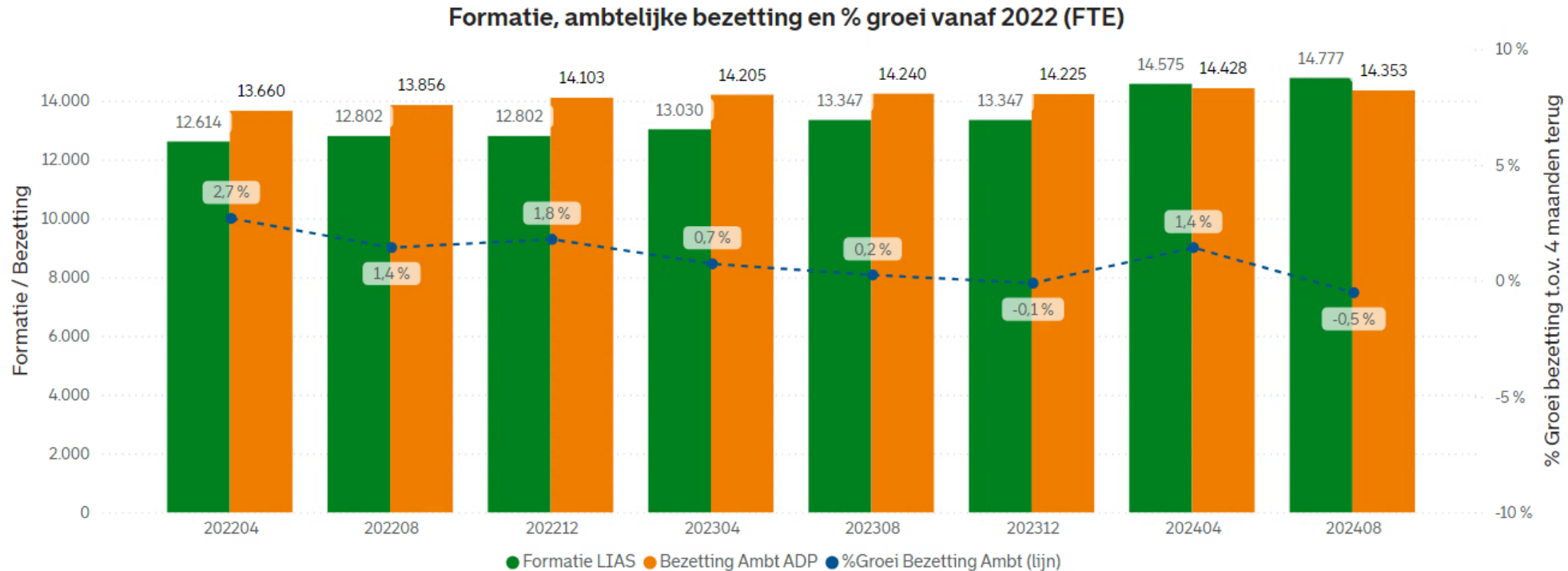
1. De grootste opgave uit het programma Kiezen voor Rotterdam is een **krimp in de bedrijfsvoering**. De bedrijfsvoering zijn activiteiten die ondersteunend zijn aan de primaire processen van de gemeente. Denk hierbij aan HR, ICT en financiën. Het verantwoordelijk management stuurt strakker op de omvang van de bedrijfsvoering.

2. Goede **dienstverlening** aan Rotterdammers staat voorop. De organisatie daarvan kan slimmer, beter en **efficiënter**, zonder aantasting van de kwaliteit. Dat kan bijvoorbeeld door locaties in de wijken efficiënter te benutten en een betere inrichting van de kanaalsturing in de dienstverlening om vragen, meldingen en klachten van Rotterdammers beter en sneller af te handelen.

3. Strategie, beleid en onderzoek: vanuit de één-concerngedachte; **centrale strategische functie** van de gemeentelijke organisatie richt zich op een gemeentebrede agenda. Die vindt zijn basis in het coalitieakkoord en de langetermijnopgaven voor de stad. De gemeentebrede agenda geeft richting aan de beleidsontwikkelingen in de verschillende organisatieonderdelen en krijgt koppeling met de centrale onderzoeksagenda. De verwachting is dat dit leidt tot **effectievere beleidsinzet en gemeentelijke onderzoeken**.

4. In de eerste helft van 2024 is besloten tot een gewenst organisatiemodel met een **kleinere concerndirectie**. Dat model is toegesneden op de uitvoering van de complexe opgaven waar Rotterdam voor staat, én het moet leiden tot een kleinere, efficiëntere organisatie. De concerndirectie legt het accent meer op strategische verantwoordelijkheid. Het operationele aspect verschuift naar de directeurenlaag.

1. Trend Formatie en bezetting (1/2)



- De herstelacties uit 'Sturen op Omvang' (het gelijk maken van formatie en bezetting) leiden tot een verwachte correctie van formatie per eind april 2024 (het referentiemoment) en nog een kleine stijging in het tweede tertiaal van 2024.
- Ambtelijke bezetting had per april 2024 nog een licht stijgende trend (+ 1,4%) onder andere door klantcontactcentrum (14010). In de maanden tot en met augustus is de dalende trend in bezetting weer voortgezet.

Toelichting Formatie en Bezetting (2/2)

We streven ernaar dat de formatie 'het plafond' is voor de bezetting (de grootheden zijn gelijk) en we monitoren dat we niet (meer) groeien in omvang.

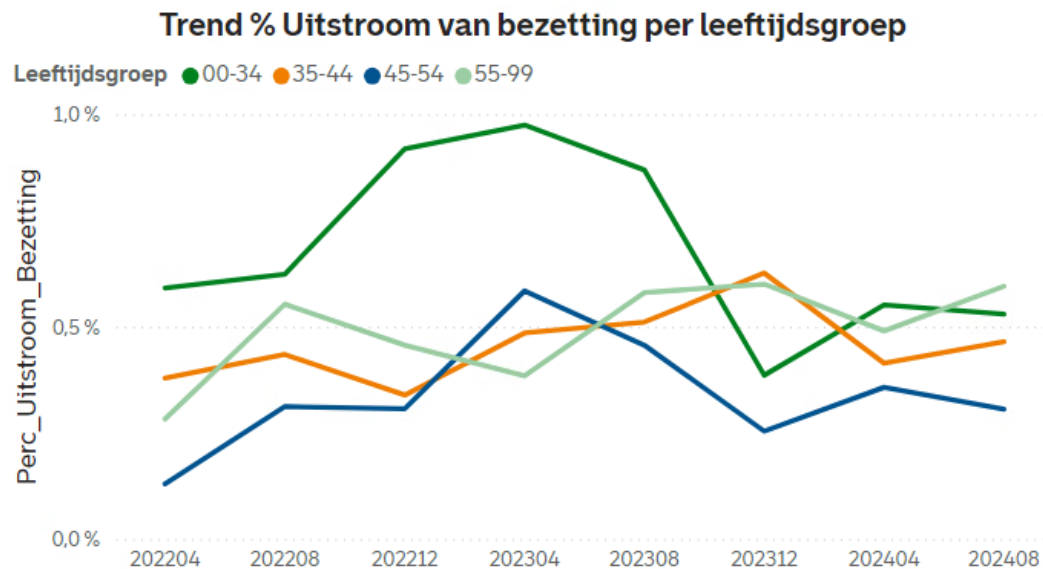
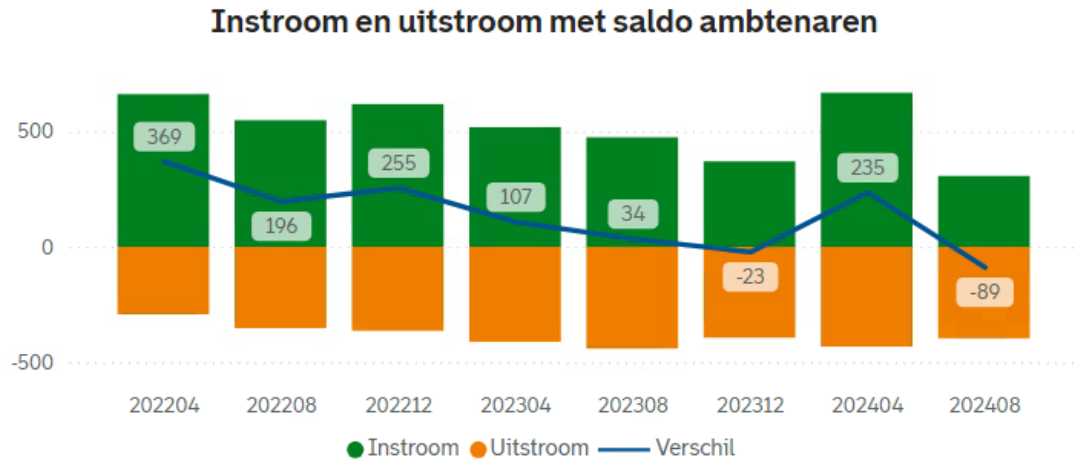
De voorafgaande staafgrafiek geeft per periode inzicht in de formatie van de ambtelijke begrotingstand en de ambtelijke bezetting op dat moment.

De formatie 'ambtelijke begrotingsstand' wordt per begrotingsstand aangepast, dit is gelijk aan de P&C-momenten 4-, 8- en 12-maands.

De bezetting is de daadwerkelijke bezetting ambtenaren op de laatste dag van genoemde periode. Deze twee gegevens worden in aantallen fte weergegeven.

De lijngrafiek in de figuur geeft het percentage groei weer van de formatie op dat moment ten opzichte van de vorige periode. Bij een afname is een minteken zichtbaar voor het percentage.

2. Trend verhouding Uitstroom en Instroom per tertiaal (1/2)



- Gedurende 2022 en 2023 was sprake van een dalende trend in het saldo van Instroom en Uitstroom, eerst nog positief en per december 2023 zelfs negatief.
- In het eerste tertiaal van 2024 is weer sprake van meer Instroom dan Uitstroom. Dit komt vooral doordat er sprake was van relatief veel Instroom voortvloeiend uit eerdere besluiten (bijv. door het Klantcontactcentrum (14010)). In het tweede tertiaal zet de eerdere trend (negatief saldo Instroom en Uitstroom) zich weer geheel voort.
- Het percentage Uitstroom is het aantal ambtenaren dat uitstroomt gedeeld door het aantal ambtenaren aan het begin van die periode.
- Het percentage Uitstroom was relatief iets hoger voor de jongste leeftijdsgroep (t/m 34 jaar) t/m augustus 2023. Daarna fluctueerde het mee met de overige leeftijdsgroepen, onder de 0,5%.

Toelichting (2/2)

We monitoren trends in het verschil tussen in- en uitstroom en bewaken daarbij een eventuele hogere uitstroom in bepaalde leeftijdscategorieën.

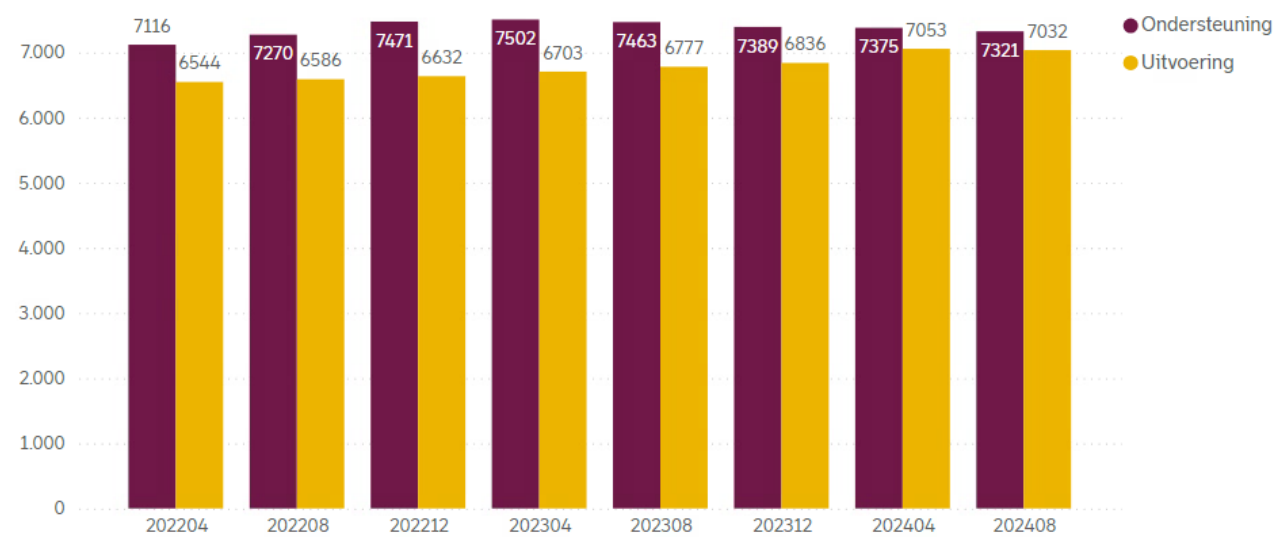
De bovenste grafiek laat in de staven per periode zowel het aantal ambtenaren zien die extern instromen (boven de 0-lijn) als extern uitstromen (onder de 0-lijn).

De lijn in die grafiek geeft inzicht in de netto in-/uitstroom per periode waarbij het verschil in in- en uitstroom wordt weergegeven. Een afname wordt weergegeven met een minteken voor het aantal.

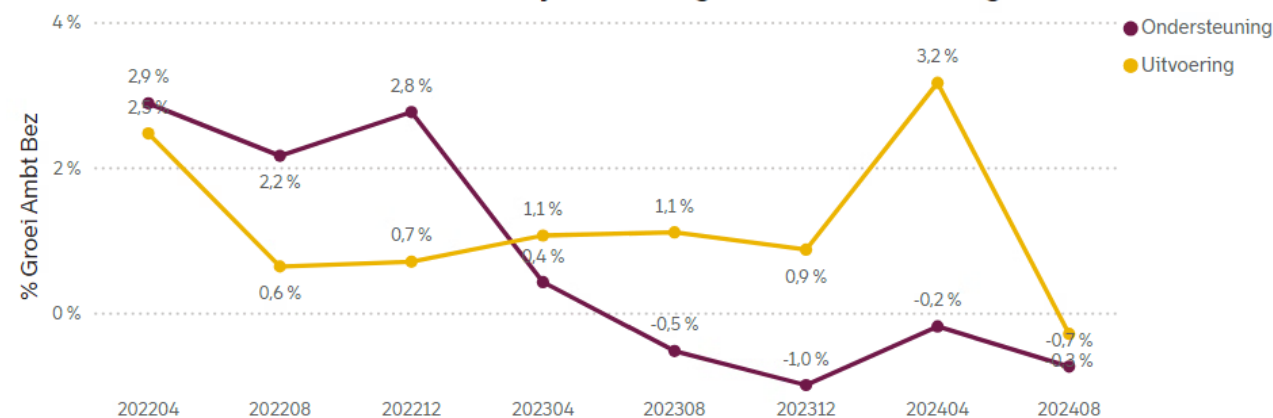
De onderste lijngrafiek geeft inzicht in de leeftijdscategorie van de extern uitgestroomde ambtenaren per periode. Dit is weergegeven in het percentage van de ambtelijke bezetting binnen de betreffende leeftijdscategorie in dezelfde periode.

3. Trend verhouding Uitvoering vs. Ondersteuning (1/2)

Amtelijke bezetting uitvoerende en ondersteunende functies



% Groei in Ambtelijke bezetting t.o.v. 4 maanden terug



Groep	Ondersteuning	Uitvoering
Algemeen	✓	
Beleid	✓	
Leidinggeven	✓	
Ondersteuning	✓	
Project- en programmamanagement	✓	
Publieksfunctie		✓
Toezicht&Handhaving		✓
Uitvoering		✓

- Bij Ondersteunende functies was vooral sprake van groei in 2022. Vanaf mei 2023 neemt de bezetting op Ondersteunende functies af.
- Voor Uitvoerende functies was sprake van een constante toename, iets meer oplopend in het eerste tertiaal van 2024 (o.a. door Klantcontactcentrum (14010)). In het tweede tertiaal is die trend gekeerd en is ook daar sprake van een afname van ambtelijke bezetting.

Toelichting (2/2)

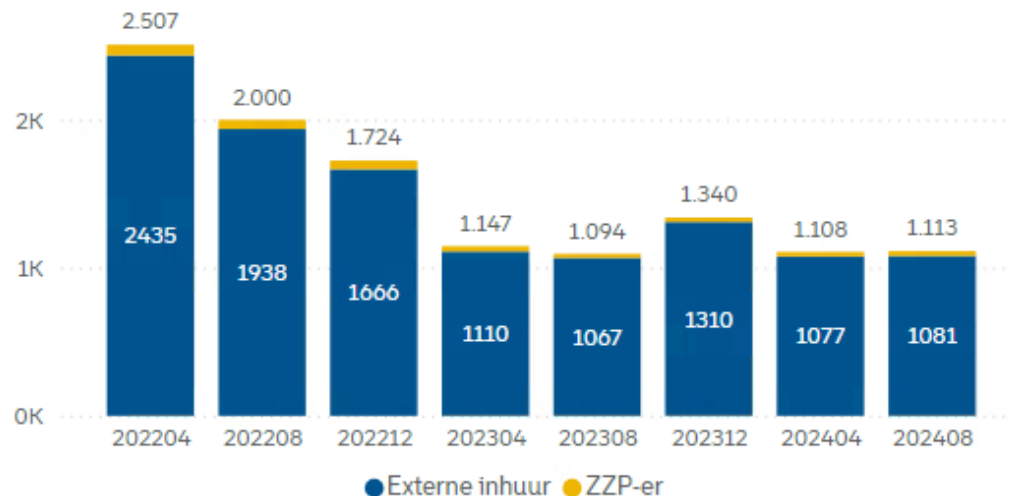
We monitoren trends in de verhouding tussen uitvoerende en ondersteunende functies.

De staafgrafiek laat zien wat de verdeling -van de ambtelijke bezetting op het peilmoment- is tussen uitvoerende functies en ondersteunende functies. Dit is weergegeven in aantallen fte en per periode.

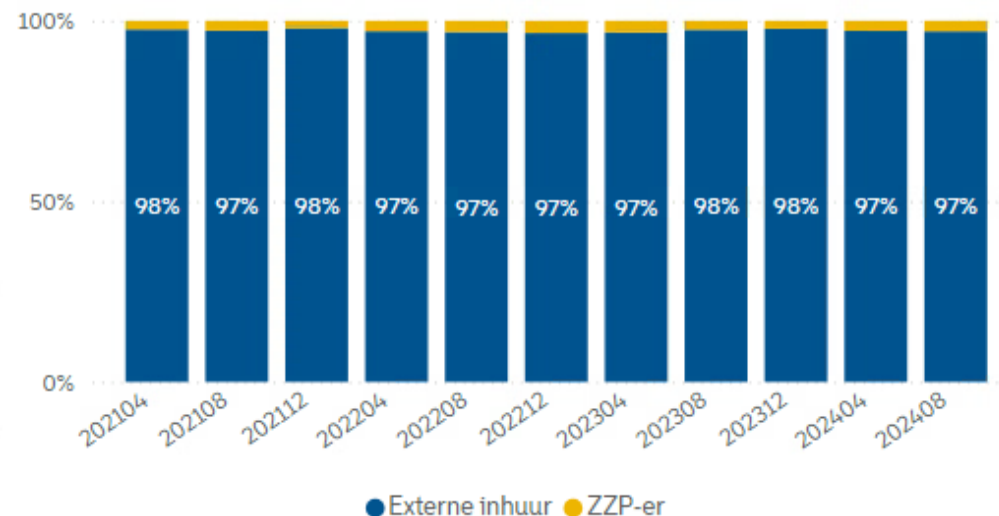
In de visual ernaast is aangegeven welke functiefamilies ondersteund of uitvoerend zijn. De lijndiagram geeft inzicht in het percentage groei per groep uitvoering en ondersteuning ten opzichte van de vorige periode. Een afname wordt weergegeven met een minteken voor het percentage.

4. Trend fte Externe inhuur en ZZP (1/2)

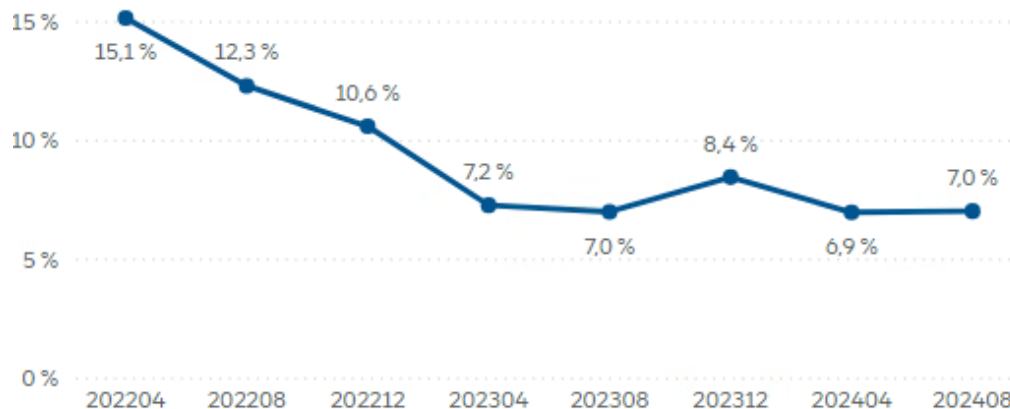
Externe inhuur en ZZP-er vanaf 2022 (aantal FTE)



Externe inhuur en ZZP-er vanaf 2022 (verhouding FTE)



Trend Percentage Externe Inhuur (FTE)



- Vanaf 2022 is een duidelijke daling van het aantal fte 'Externe inhuur' en 'ZZP' zichtbaar. Dit komt vooral door beëindiging van de Corona-organisatie. Eind 2023 was nog even sprake van een stijging in verband met een vaccinatiecampagne.
- Exclusief de Corona-organisatie is sprake van een stabiel aantal fte Externe inhuur van zo'n 1.000 tot 1.100 fte.
- Het inhuurpercentage in fte ten opzichte van de totale bezetting blijft het afgelopen jaar stabiel rond de 7%.

Toelichting (2/2)

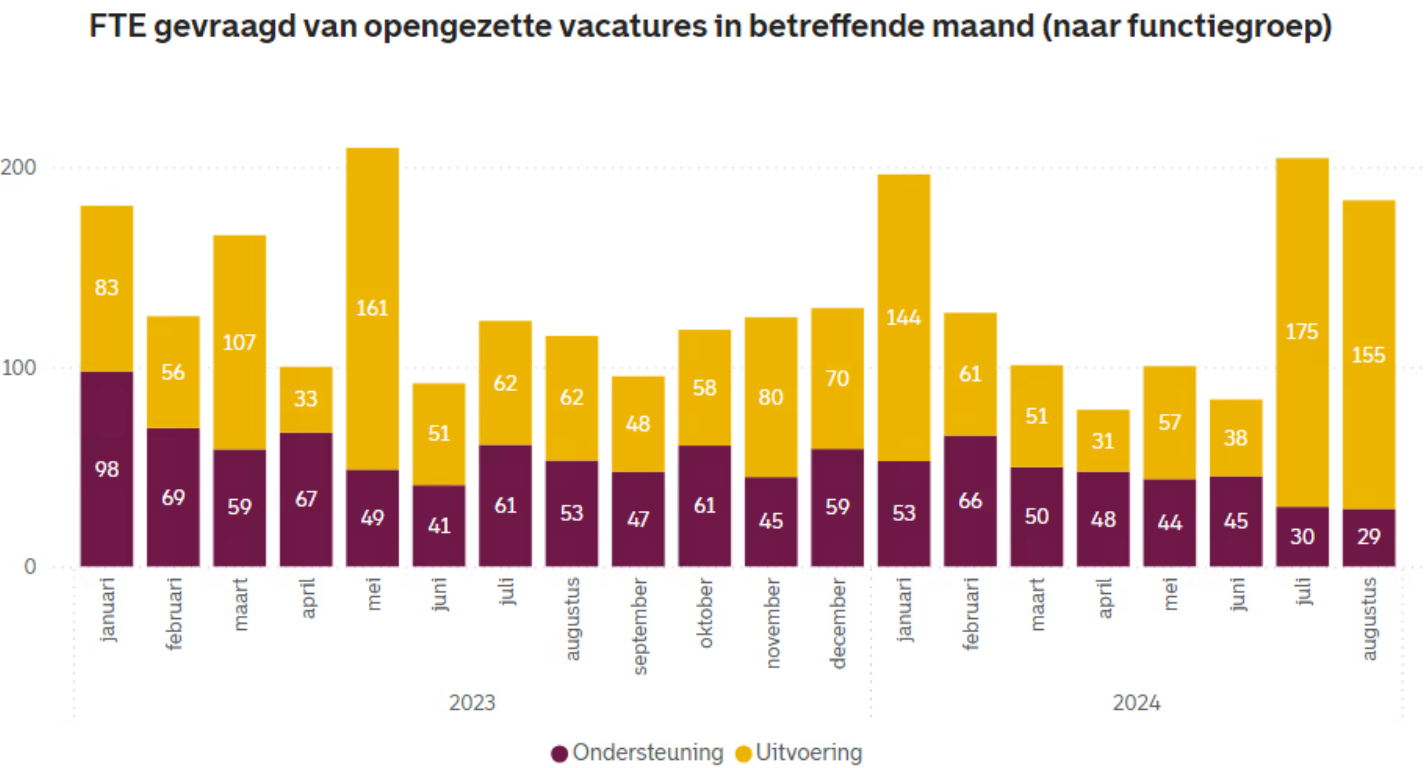
We monitoren een eventuele stijging in externe inhuur en ZZP

De staafdiagram linksboven geeft het totaal aantal fte weer van de 'Externe inhuur' en 'ZZP' per periode. De aantallen 'ZZP' zijn zo klein dat deze niet in een cijfer zijn weergegeven.

De staafdiagram rechtsboven geeft inzicht in de procentuele verhouding tussen 'Externe inhuur' en 'ZZP' per periode.

In de lijngrafiek is het percentage 'Externe inhuur' ten opzichte van de totale bezetting (zowel ambtelijk als externe inhuur) inzichtelijk per periode.

5. Trend gevraagde fte's vacatures per maand (1/2)



Contractsoort		Vacature status	
✓	Bepaalde tijd	✓	Open
✓	Onbepaalde tijd	✓	Vervuld
✗	(Afstudeer) stage	✓	Withdrawn
✗	Detachering/ inhuur	✗	Cancelled
✗	Tijdelijke opdracht	✗	On hold
✗	Traineeopdracht	✗	Voorlopig

- De stijging in de maanden juli en augustus 2024 wordt vooral veroorzaakt door ons Klantcontactcentrum (2 keer zo'n 100 fte). Exclusief deze vacatures is nog steeds sprake van een dalende trend in het aantal opengestelde vacatures.
- In het kader van de organisatieopgave Kiezen voor Rotterdam verwachten we hier op den duur een dalende trend. Waarmee het effect van vacaturemanagement zichtbaar wordt.

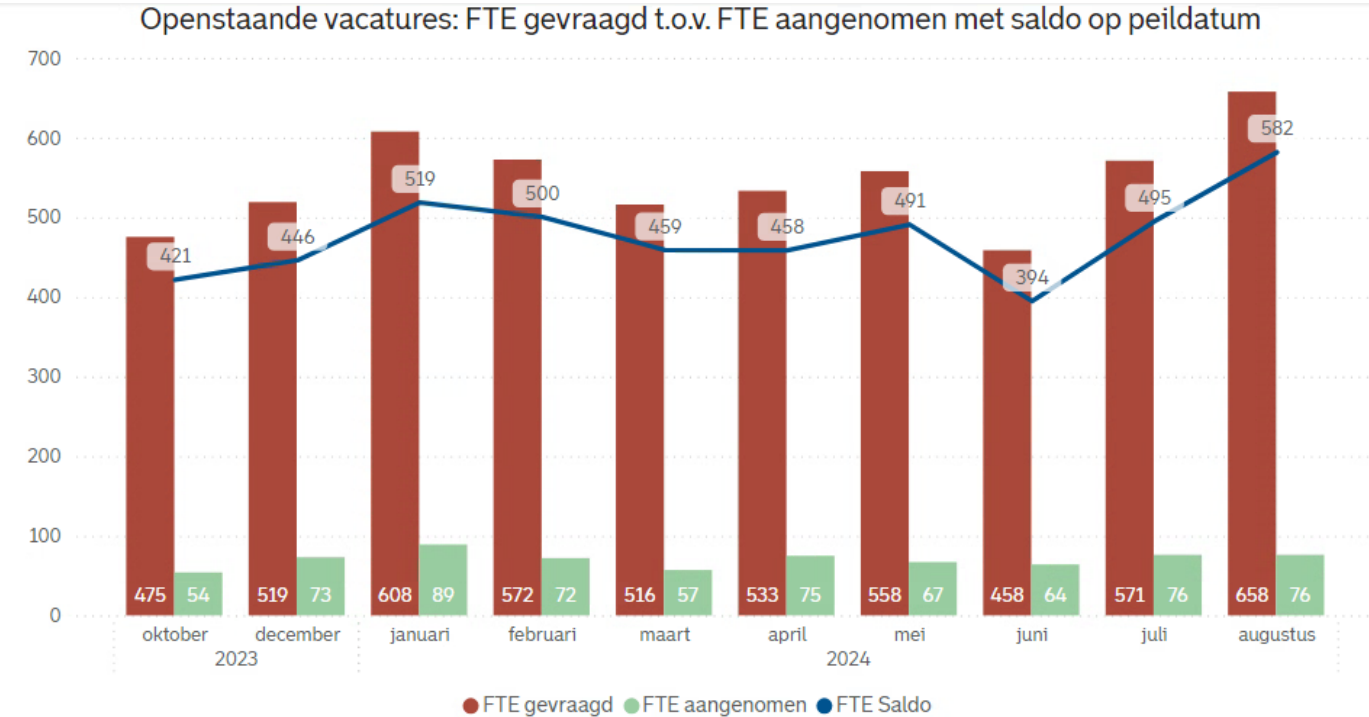
Toelichting (2/2)

We monitoren het effect van vacaturemanagement op het aantal gevraagde fte's vacatures; ten behoeve van (toekomstige) realisatie van de krimpopgave.

Deze staaf geeft het aantal vacatures weer dat in genoemde periode is opengesteld. In elke staaf staan de opengestelde vacatures voor bepaalde en onbepaalde tijd contracten in die periode weergegeven per type functiegroep (ondersteuning vs. uitvoering).

Voor de weergave van de vacaturestatus is gekozen voor Open / Vervuld / Withdrawn. Van de overige categorieën is de datakwaliteit onvoldoende om op te kunnen sturen.

6. Trend aantal openstaande vacatures in gevraagde FTE's (1/2)



Contractsoort	Vacature status
✓ Bepaalde tijd	✓ Open
✓ Onbepaalde tijd	✗ Vervuld
✗ (Afstudeer) stage	✗ Ingetrokken
✗ Detachering/ inhuur	✗ Geannuleerd
✗ Tijdelijke opdracht	✗ Op pauze
✗ Traineeopdracht	✗ Voorlopig

- Eind augustus 2024 staan er voor 582 fte vacatures open.
- De stijging vanaf juni 2024 wordt veroorzaakt door de vacatures bij ons Klantcontactcentrum.

Toelichting (2/2)

We monitoren het effect van vacaturemanagement op het aantal openstaande fte's vacatures; ten behoeve van (toekomstige) realisatie van de krimpopgave.

In de visual is de gemiddelde doorlooptijd van de vacatures weergegeven. De staven laten het aantal afgesloten vacatures per periode zien.

De lijngrafiek geeft inzicht in de gemiddelde doorlooptijd -in aantal dagen- van de afgesloten vacatures in die periode.

7a. Prognose realisatie van financiële opgave KvR 2024 (1/2)

Organisatie opgave KvR 2024	Begroting 2e herz - categorie personeel	Prognose M6	Afwijking
Concernbreed	€ 1.359.107.110	€ 1.311.601.843	€ 47.505.267

Organisatie opgave KvR 2024	Begroting 2e herz - categorie inhuur	Prognose M6	Afwijking
Concernbreed	€ 99.840.370	€ 126.866.000	€ -27.025.630

Organisatie opgave KvR 2024	Begroting 2e herz - categorie overige apparaatslasten	Prognose M6	Afwijking
Concernbreed	€ 32.584.588	€ 33.173.380	€ -588.792

Organisatie opgave KvR 2024	Begroting 2e herz	Prognose M6	Afwijking
Totaal begroting directie CHV (IIFO)	€ 120.097.219	€ 119.142.000	€ 955.219

Organisatie opgave KvR 2024	Begroting 2e herz	Prognose M6	Afwijking
Kapitaallasten directie IIFO	€ 24.266.177	€ 24.237.471	€ 28.706

Organisatie opgave KvR 2024	Begroting 2e herz	Prognose M6	Afwijking
Kpl Digitaliseringsagenda	€ 1.591.000	€ 1.091.000	€ 500.000

Organisatie opgave KvR 2024	Begroting 2e herz	Prognose M6	Afwijking
Apparaatslasten trainees	€ 3.942.142	€ 3.887.520	€ 54.622

Totale organisatieopgave Kiezen voor Rotterdam 2024

vacaturemanagement € 8.500.000 **40%**

Versoberen overige apparaatlasten € 3.644.000 **17%**

Versoberen CHV € 3.000.000 **14%**

Uitstel investeringen € 500.000 **2%**

Temporisering DA € 2.500.000 **12%**

Minder trainees € 2.200.000 **10%**

Overige maatregelen € 867.000 **4%**

Totaal besparingen 2024 € 21.211.000

Als we naar de incidentele financiële opgave voor KvR 2024 (van € 21 mln) kijken, valt het volgende op:

1. 5 van de 6 indicatoren staan (per saldo) op groen.
2. Alleen de indicator 'Overige apparaatslasten' wordt vooralsnog niet gerealiseerd. Deze indicator is 17% van de totale taakstelling. De afwijking van het budget is slechts 2%.
3. De zes indicatoren dekken 96% van de taakstelling. Over de realisatie van de overige 4% kan geen uitsluitsel gegeven worden. Met andere woorden er kan gesteld worden dat minimaal 94% van de taakstelling voor 2024 momenteel wordt gerealiseerd.

Toelichting (2/2)

De eerste € 20 mln van de totaal € 150 mln bespaarde de gemeentelijke organisatie in 2024 door bewuster keuzes te maken. De gemeente bezuinigt op personeel, inhuur en materiaal. Het zwaartepunt voor 2024 ligt op vacaturemanagement.

De overige maatregelen zijn niet gericht op grote structurele posten, maar het zijn vooral maatregelen uit kostenbewustzijn. Deze maatregelen zijn ingedeeld in twee categorieën:

1. Versoberen: minder geld uitgeven aan verschillende zaken, zoals het vereenvoudigen van het eindejaarsgeschenk, minder geld voor personeelsuitjes, dienstreizen, declaraties, borrels, lunches, bijeenkomsten, catering en huur van externe locaties. En geen Management Talent Programma en minder trainees in 2024.
2. Uitstellen of vertragen: in 2024 stelt de gemeente bepaalde investeringen of onderhoud uit. Voorbeelden zijn het vertragen of verminderen van het standaard onderhoud en verbetering van gebouwen. Of het uitstellen van investeringen in ICT.

7b. Invulling opgave KvR in begroting 2025 (1/5)

2025	Verwerkt in begrote formatie 2025	Totaal ingevuld	Nog in te vullen
Spoor 1 -	HRO	-41,3	
Spoor 1 -	Communicatie	-25,0	
Spoor 1 -	Juridisch	-7,0	
Spoor 1 -	Financien, Inkoop & Aanbestedingen	-36,4	
Spoor 1 -	Digitale Transformatie	-57,8	
Spoor 1 -	Management en ondersteuning	-21,3	-0,5
Spoor 2 -	Dienstverlening	-29,8	
Spoor 2 -	Wijk Gericht Werken	-22,0	
Spoor 3 -	Onderzoek	-	-1,0
Spoor 3 -	Strategie	1,5	
Spoor 3 -	Beleid	-26,2	
Totaal concern (FTE)		-265,2	-1,5

- In de tabel is aangegeven hoe de personele opgave voor 2025 is verwerkt c.q. ingevuld in de begroting 2025 per spoor van het programma KvR.
- Van de totale opgave is 1,5 fte nog centraal 'geparkeerd'. Deze wordt in de 1^e herziening 2025 alsnog verdeeld binnen de organisatie.
- Financieel gezien bedraagt de opgave voor 2025 in totaal € 25,2 mln. Hiervan is inmiddels € 23,6 mln in de begroting ingevuld. Voor de overige € 1,6 mln zijn aanvullende incidentele maatregelen benoemd, die bij de 1^e herziening 2025 worden verwerkt.

7c. Invulling opgave KvR in begroting 2025 (2/5)

2026	Verwerkt in begrote formatie 2026 ev	Totaal ingevuld	Nog in te vullen
Spoor 1 -	HRO	-85,0	
Spoor 1 -	Communicatie	-50,0	
Spoor 1 -	Juridisch	-13,0	
Spoor 1 -	Financien, Inkoop & Aanbestedingen	-72,5	-24,5
Spoor 1 -	Digitale Transformatie	-116,2	
Spoor 1 -	Management en ondersteuning	-32,9	-7,3
Spoor 2 -	Dienstverlening	-55,0	
Spoor 2 -	Wijk Gericht Werken	-47,0	-3,0
Spoor 3 -	Onderzoek	-	-2,0
Spoor 3 -	Strategie	3,0	
Spoor 3 -	Beleid	-50,4	
Totaal concern (FTE)		-518,9	-36,8

- In de tabel is aangegeven hoe de cumulatieve personele opgave voor 2026 e.v. is verwerkt c.q. ingevuld in de begroting 2025 per spoor van het programma KvR.
- Van de totale opgave is 36,8 fte nog centraal 'geparkeerd'. Deze wordt in de 1^e herziening 2025 alsnog verdeeld binnen de organisatie.
- De aanvankelijke 12 fte besparing op het gebied van Onderzoek is omgezet in een structurele materiele besparing van € 1,2 mln.
- Financieel gezien bedraagt de opgave voor 2026 in totaal € 56,1 mln. Hiervan is inmiddels € 51,3 mln in de begroting ingevuld. Voor de overige € 4,8 mln zijn aanvullende incidentele maatregelen benoemd, die bij de 1^e herziening 2025 worden verwerkt.
- Voor 2027 ev. is de opgave al volledig in de meerjarenraming bij de begroting 2025 verwerkt.

Toelichting (3/5)

HRO (HR & Organisatie)

Met deze besparing wordt de HR dienstverlening efficiënter door te kiezen voor een inrichting langs concernstandaarden. Dat gebeurt o.a. met helder integraal management in de lijn en keuzes op versoberde ondersteuning.

Financiën & Inkoop

De financiële keten bespaart op onderwerpen zoals financieel advies op directies verminderen, de P&C cyclus vereenvoudigen, controle- en regeldruk verminderen en evaluatie op alle rapportages die we maken (wat gebruiken we wel en niet). Besparingen bij Inkoop worden hier ingevuld middels het centraal inrichten van bestelpunten en administratief contractbeheer.

Juridisch

De besparingsmogelijkheden worden hier vooral gevonden in het maken van keuzes op centraal of decentraal uitvoeren van de grotere juridische processen, zoals advies, bezwaar- en beroep, control en de Woo.

Communicatie

Op communicatie besparen we door meer te kiezen voor praktische ondersteuning dan voor advies. Daarbij afwegen hoe de capaciteit van communicatie wordt ingezet bij de (grote) opgaven van de stad. Het aanbod herijken, maar zeker ook de interne vraag aan communicatie (sterk) verminderen.

Digitale transformatie

ICT & Data is nodig om de verandering naar een toekomstbestendige organisatie waar te maken. Daarentegen zijn hier ook veel kansen om zaken slimmer en beter te doen. We hoeven als Rotterdam bijvoorbeeld niet altijd zelf 'het wiel uit te vinden' en op grote processen zoals systeemontwikkeling, functioneel beheer, data analyse en informatiehuishouding is winst te behalen door dit meer gezamenlijk en concernbreed aan te pakken.

Directie, management en ondersteuning

Hier kijken we naar de 'span of control' (denk aan de verhouding #medewerkers op een manager) binnen onze organisatie. Deze zijn nu niet concernbreed gelijk en kunnen we evalueren voor onder andere managementlagen, managementondersteuning en advies.

Toelichting (4/5)

Dienstverlening en werk in de wijk: beter voor de Rotterdammers

Goede dienstverlening aan Rotterdammers staat voorop. Het kan door heel de organisatie slimmer, beter en efficiënter. En gemakkelijker voor Rotterdammers.

Gemeentelijke dienstverleningsstrategie

Met een slimmere, betere en efficiëntere organisatie realiseren we een nog hoger niveau van dienstverlening en klanttevredenheid bij de Rotterdammer. We zien daarbij verbeterpotentieel dat we zullen benutten voor besparingen. De twee belangrijkste lijnen daarbij zijn:

- a. Het laten verlopen van onze dienstverleningsprocessen langs concernbrede (standaard) principes; waar gebeurt dit nog niet? En hoe kunnen we de efficiency hier wel gaan bereiken? Er is voldoende onderbouwing te vinden is binnen alle clusters om efficiency te bereiken.
- b. Het beter benutten van de mogelijkheden tot uniformiteit in ons dienstverleningsconcepten is dan het vervolg. Daar gaat het vooral om hoe we onze producten en diensten invullen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een concernbrede standaarden voor (het gebruik van) formulieren.

Wijkgericht werken

Bij het werken in de wijken worden mogelijkheden benut om meer clusteroverstijgende (denk vanuit een domeingedachte) te opereren en vandaaruit de wijk in. Er is in kaart gebracht waar dit in FTE's in de besparingsopgave kan landen en we daarmee zetten stappen om het gezamenlijk slimmer organiseren van afstemming, inzet van mensen en middelen over de grenzen van de huidige clusters heen.

Toelichting (5/5)

Strategie, beleid en onderzoek: vanuit één concerngedachte

De centrale strategische functie krijgt een andere invulling die vormgeeft aan de gemeente brede agenda, o.a. gebaseerd op het coalitieakkoord en de lange termijnopgaven van de stad. En wordt uitgebreid van met een ramingsfunctie. Deze agenda helpt om als één concern, strategie en beleid te ontwikkelen.

Dat geeft richting aan de beleidsontwikkelingen in de clusters. Daar wordt op beleidsfuncties bespaard. We zien dat besparingen mogelijk zijn door focus aan te brengen op onder andere concernbrede inrichting, het voorkomen van overlap, maar zeker ook door scherp te zijn op keuzes in nieuwe beleidsinitiatieven.

Aan de ontwikkelagenda wordt een centrale onderzoeksagenda gekoppeld. De verwachting is dat gemeentelijke onderzoeken hierdoor meer impact hebben en minder versnipperd zijn.

An aerial photograph of a city skyline at sunset. The sky is filled with warm, orange and yellow clouds. In the foreground, there are several multi-story brick buildings with many windows, some of which are lit up. In the background, a modern skyline is visible, featuring several tall, dark skyscrapers and a prominent white cable-stayed bridge. The text "Van onderbuik naar onderbouwd." is overlaid in the center of the image in a large, white, sans-serif font.

Van onderbuik
naar onderbouwd.