MOERDIJK

Memo

Aan	Gemeenteraad
Van	Het college van burgemeester en wethouders
Datum	20 juni 2025
Onderwerp	Aanvullende toelichting bij kadernotaclaims en thema ziekteverzuim

Tijdens de behandeling van de Kadernota in de Commissievergadering van 4 juni jl. zijn de personele claims en het thema ziekteverzuim veelvuldig aan de orde geweest.
Van de zijde van het college is op diverse onderdelen, naar aanleiding van vragen vanuit de diverse fracties, een toelichting gegeven.
Om het beeld te completeren hebben wij voor alle personale claims een aanvullende toelichting opgesteld. Tevens ontvangt u actuele informatie rondom ziekteverzuim en de aanpak om deze terug te dringen.
Heeft u nog aanvullende vragen over deze claims, schroom niet om het college hierover te benaderen.

Aanvullende toelichting personele claims kadernota

Programmamanager Fysieke Leefomgeving (1.1)
De opgaven in de fysieke leefomgeving – zoals vervanging van wegen en riolering, klimaatadaptatie, duurzaamheid en participatie – worden steeds complexer. Deze raken elkaar inhoudelijk én in uitvoering. Tegelijk vraagt het bestuur om meer grip, samenhang en zichtbare maatschappelijke resultaten.

Binnen de huidige organisatie ontbreekt een centrale regierol die dit organiseert. Daardoor ontstaan versnippering, inefficiëntie en gemiste kansen voor integrale aanpak.

Wat lost de programmamanager op?
De programmamanager fysieke leefomgeving:

- Verbindt beleid, beheer en uitvoering in de openbare ruimte.
- Programmeert en prioriteert werkzaamheden gebiedsgericht en over meerdere jaren.
- Zorgt dat participatie, duurzaamheid en veiligheid écht landen in de uitvoering.
- Biedt het bestuur één aanspreekpunt voor voortgang en keuzes.

Wat als we het niet doen?
Zonder deze functie:

- Blijven projecten los van elkaar gepland (bijv. weg wél vernieuwd, vergroening jaren later).
- Ontstaan dubbele kosten.
- Wordt participatie niet goed vertaald naar uitvoering.
- Blijven beleidsambities zoals klimaatadaptatie moeilijk zichtbaar op straat.
- Mist het bestuur een strategisch overzicht en onderbouwing van keuzes.

Waarom kunnen collega's dat nu niet zelf doen?
Omdat zij werken vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid – bijvoorbeeld op riolering, verkeer of groen. Ze stemmen wel af, maar hebben geen mandaat, tijd of totaaloverzicht om integraal te sturen over beleid, planning, uitvoering en maatschappelijke doelen heen.

Een programmamanager verbindt juist al die losse lijnen, kijkt overstijgend én stuurt op samenhang, prioriteit en impact. Dat is een andere taak dan de vakinhoudelijke uitvoering – en vereist een aparte rol.

Conclusie
We doen al goed werk, maar missen de structurele regie om de volgende stap te zetten (ontwikkelend beheer). De programmamanager maakt het mogelijk om gericht, samenhangend en maatschappelijk zichtbaar te sturen op de fysieke leefomgeving.

Niet omdat we het niet kunnen — maar omdat we het beter willen doen.

Capaciteit adviseur verkeer (2.1)

- Het aantal verkeerskundige vraagstukken in gemeente Moerdijk neemt al jaren toe.
- Die toename betreft zowel reguliere vraag als vraag vanuit de eigen gemeentelijke projecten en ambities. Of dat nu gaat om beheer van de openbare ruimte (lees: het verbeteren en vernieuwen van bestaande wegen), om ontwikkeling van nieuwe projecten (lees: aanleg nieuwe wegen/woonwijken/scholen/MFA's enz.) of andere verzoeken (vanuit bewoners):
- In april '24 is daarom gestart met een interne pilot waarbij een nieuwe (extra) functie adviseur verkeer/mobiliteit is toegevoegd aan team Ruimtelijk Economische Ontwikkeling (REO). Deze uit incidenteel budget bekostigde adviseur draait onder andere mee in de REO ontwikkelprojecten, speelt een rol bij het opstellen van het Moerdijks Mobiliteitsprogramma en zorgt voor de afstemming tussen de vakgebieden verkeer en mobiliteit.
- Deze tijdelijke oplossing is positief geëvalueerd: er is meer tijd en aandacht voor verkeersvraagstukken. Dat maakt dat in Moerdijk meer projecten kunnen worden uitgevoerd en de kans dat een vergunning wacht op verkeerskundig advies afneemt.
- Voorgesteld wordt daarom om functie deze structureel te maken.
- Er komt geen extra capaciteit bij: het kadernota voorstel voorkomt dat we minder capaciteit krijgen. De huidige tijdelijke extra capaciteit bij verkeer wordt structureel gemaakt. En omdat het structureel budget is nemen we iemand in vaste dienst in plaats van relatief dure inhuur.

Wat lost de adviseur verkeer op?

- Vergroting van de beschikbare capaciteit voor advisering verkeer en mobiliteit in de extra opgepakte (oa woningbouw) projecten. Bijna elk fysiek project zoals een school, MFA of woningbouw heeft impact op verkeer, parkeren en mobiliteitsvraagstukken. Dit effect moet worden uitgezocht voordat tot vergunningverlening en dus start bouw kan worden overgegaan
- Verdere versterking van de verbinding tussen de vakgebieden mobiliteit en verkeer. Het gesprek over "*wat speelt er nu op één locatie en wat betekent dit project voor de toekomst qua algehele verkeersafwikkeling of beheer van onze wegen*" is in een groeiende en ontwikkelende gemeente zoals Moerdijk noodzakelijk
- Samen met de medewerkers verkeer van het team Openbare Ruimte is deze adviseur verantwoordelijk voor o.a. het opstellen van het strategisch beleid op bijvoorbeeld het gebied van openbaar vervoer en (internationaal) transport.
- Deze adviseur slaat mede de brug tussen strategische mobiliteitsvraagstukken en een praktische vertaling in verkeersoplossingen. En is trekker van het opstellen en actueel houden van het verkeersveiligheidsplan.

Wat als we het niet doen?

- Wanneer deze claim niet wordt gehonoreerd dan betekent dat substantieel minder beschikbare capaciteit voor het opstellen van het Moerdijks Mobiliteitsprogramma en de verkeerskundige advisering die direct en indirect noodzakelijk is voor woningbouwprojecten, de bouw van scholen/MFA's enz.
- Met minder adviescapaciteit bij verkeer neemt de gemeentelijke productie dus af. Dit zal terug te zien zijn in de aantallen bouwprojecten, de doorlooptijd van vergunningen, afhandeling van vragen etc.
- De tijdelijk extra ingehuurde ambtenaar, komt dan te vervallen. Dat betekent 1 fte minder capaciteit voor verkeer (op een cluster van 3 FTE).

SHV medewerker (4.1)
Dit team behandelt alle aanvragen rondom schuldhulpverlening. Het aantal aanvragen en de problematiek rondom schuldhulpverlening wordt steeds complexer. Ook nieuwe ontwikkelingen en een actieve benadering van inwoners vergen meer capaciteit. De wettelijke taak om meer preventief te werken vraagt om een andere aanpak.

Wat als we het niet doen?
Bij geen formatie uitbreiding kan deze wettelijk preventie taak niet (volledig) uitgevoerd worden. Dit zal druk geven op de 'achterkant' van SHV en leiden tot meer SHV aanvragen/trajecten.

WMO medewerker (4.2)
Het WMO team zorgt ervoor dat inwoners met een ondersteuningsvraag binnen de wettelijke termijnen geholpen worden. Op dit moment zien we een vertraging in de doorlooptijden met twee weken, en we zien de vertraging toenemen. Daarnaast ervaren de wmo consulenten veel werkdruk**.**

Wat als we het niet doen?
Bij geen formatie-uitbreiding zullen de wachttijden gegarandeerd oplopen. Dat doen ze nu al met huidige bezetting. En ook is er dan geen ruimte voor opvang ziekte/ontwikkeling etc.. Het huidige niveau van dienstverlening kunnen we niet behouden en de gewenste verbeterslagen komen ver van ons af te staan. Dat zal merkbaar zijn onder de inwoners die met een ondersteuningsvraag bij de gemeente komen .

Backoffice WMO en SHV (4.3)
De backoffice verder opbouwen betekent een slimmere manier van organiseren en meer tijd voor de steeds complexer wordende casuïstiek. Dit is onderbouwd in de kadernota. Dit betekent inderdaad een kleine verlichting voor de consulent (totaal 20 uur, 0.3 fte).
De pilot staat los van en is 'in aanvulling' op het wegnemen van de werkdruk van de WMO consulenten. Dit gaat om de eerste uitvraag bij het loket, er zal ten allen tijden nog steeds een wmo consulent aanwezig moeten zijn om inhoudelijke vragen gelijk te kunnen beantwoorden. Het zal zeker iets doen in het verlagen van de werkdruk. En deze capaciteit is nodig om enige flexibiliteit te creëren in de teams

Wat als we het niet doen?
Als we backoffice niet verder kunnen ontwikkelen blijft er onnodig veel druk op de consulenten aan de voorkant.

Programmamanager nieuwkomers (4.4)
De opgave rondom nieuwkomers is complex, veelzijdig en raakt meerdere beleidsterreinen tegelijk: van opvang en huisvesting tot arbeidsparticipatie, zorg, welzijn en integratie. Een programmatische aanpak vraagt om regie, afstemming tussen interne en externe partners en het

verbinden van losse initiatieven tot één samenhangend geheel. De programmamanager vervult hierin een cruciale rol: bewaakt de samenhang, stuurt op voortgang, borgt de lijn met de strategische doelen van het college en zorgt voor verbinding tussen beleid, uitvoering en bestuur.

Wat lost het op?
Met een programmamanager ontstaat er meer structuur, samenhang en focus binnen het programma. De functie maakt het mogelijk om integraler te werken, prioriteiten te stellen en resultaten inzichtelijk te maken. De programmamanager is aanspreekpunt voor interne en externe partners en voorkomt versnippering van inzet en beleid. Zo zorgen we voor een efficiëntere inzet van middelen en menskracht, meer bestuurlijke grip en betere resultaten voor zowel nieuwkomers als de samenleving van Moerdijk.

Wat als we het niet doen?
Zonder een programmamanager ontbreekt het aan structurele coördinatie en inhoudelijke sturing op deze complexe opgave. Dit vergroot het risico op overlappende verantwoordelijkheden, inefficiënt gebruik van capaciteit en beleidsmatige versnippering. De kans neemt toe dat strategische doelen uit het bestuursakkoord onvoldoende worden gerealiseerd en dat kansen op duurzame samenwerking met partners blijven liggen. Bovendien vraagt de actuele dynamiek – van wetgeving tot huisvestingsdruk – om continuïteit en regie die zonder programmamanager moeilijk te borgen is

Tijdens de informatieavond komt er ook meer context waarom deze claim noodzakelijk is.

Projectleider interne dienstverlening (5.1)
Binnen het domein interne dienstverlening is er behoefte aan een projectleider interne dienstverlening. Deze rol is essentieel om strategische en uitvoeringsgerichte trajecten integraal en met voortgang te kunnen aanpakken onder andere gericht op de projecten binnen het programma dienstverlening. Over dit programma (en de omvang ervan) bent u op 19 juni tijdens de raadsinformatieavond bijgepraat. In de huidige situatie is deze regie en projectleiding vaak versnipperd of ad hoc belegd bij inhoudsdeskundigen.

Wat als we het niet doen?
Bij het niet invullen van deze functie zullen projecten vertragen, deels blijven liggen of noodgedwongen via externe partijen moeten worden uitgevoerd, zonder structurele kennisborging.

Adviseur leren en ontwikkelen (5.2)
In een snel veranderende werkomgeving is het goed kunnen inspelen op ontwikkelingen van groot belang. Deze medewerker is onder andere verantwoordelijk voor het inrichten, vullen en actueel houden van de Moerdijkacademie.

Daarnaast wordt deze medewerker ingezet op het kennis bevordering op het gebied van digitalisering en procesgericht werken binnen het programma dienstverlening. Ook speelt deze medewerker een belangrijke rol in het ondersteunen van de verschillen de teammanagers bij teamontwikkeltrajecten. Wij kennen op dit moment al een part-time adviseur Leren & Ontwikkelen. Mede door de groei van de organisatie vragen we om een beperkte urenuitbreiding.

Wat als we het niet doen?
Zonder uitbreiding op Leren & Ontwikkelen kunnen we minder goed inspelen op verandering en zal bijv. de noodzakelijke digitalisering van medewerker minder snel verlopen waardoor de kloof tussen mensen die moeite hebben met Excel en Word en de mensen die zich in het werk al laten

ondersteunen door AI steeds groter worden. Ook zullen teamontwikkeltrajecten gericht op interne en externe samenwerking gefaseerd moeten worden.

Strategisch financieel adviseur (5.3)
We hebben een steeds groter wordend aantal financiële uitdagingen binnen de gemeente. Daarom is er een claim opgenomen voor een strategisch financieel adviseur**.** De financiële opgave is complex, de regelgeving en de accountant wordt steeds strenger, en ook de provincie als toezichthouder volg gemeenten met kritische ogen. Om dit allemaal in goede banen te leiden hebben we verschillende financieel adviseurs. De inzet van een extra strategisch financieel adviseur zorgt ervoor dat er meer diepgaande kennis van begrotingsstructuren komt, financiële risico's beter in beeld worden gebracht en dat we onze rol als strategisch partner van de afdelingen kunnen blijven pakken. Door de grote complexe projecten zoals de stationsontwikkeling Zevenbergen-Oost, ingewikkelde grondexploitaties en de ontwikkeling van multifunctionele accommodaties met verschillende gebruikers wordt er meer van de financieel adviseurs verwacht en hebben we behoefte aan een adviseur die als sparringpartner fungeert voor de vakteams. Daarnaast zorgt deze adviseur ervoor dat er een brug wordt geslagen tussen beleid en financiën wat zorgt draagt voor integrale afwegingen bij complexe dossiers.

Wat als we het niet doen?
Wanneer er geen akkoord komt voor de strategisch financieel adviseur zijn we beperkt in ons strategisch vermogen en zullen projecten vertragen omdat financieel advies niet tijdig gegeven kan worden. Daarnaast is er een verhoogde kans op financiële verrassingen, risico's en onrechtmatigheden aangezien we niet overal van het begin af aan betrokken kunnen zijn. Verder krijgen minder grip op onze integrale opgaven en lopen we het risico van verlies van subsidies en financieringen. Grote subsidies die we binnenhalen vereisen namelijk een zeer goede SISA-verantwoording. De inzet van een extra strategisch financieel adviseur is geen overbodige luxe, maar een investering in de financiële bestendigheid en wendbaarheid van de organisatie.

Woo-coördinator (5.4)
De Wet open overheid (Woo) is belangrijk omdat ze zorgt voor een transparante overheid die verantwoording aflegt, waardoor het vertrouwen in de democratie en de betrokkenheid van burgers wordt versterkt

Voldoen aan de WOO is een wettelijke verplichting. De middelen die we ervoor krijgen zetten we nu om in FTE. De Woo-coördinator pakt de ontvangen WOO-verzoeken op, schakelt met de indiener en achterhaalt of het echt een Woo verzoek is, schakelt daarna met de vakafdelingen en zorgt voor een juiste vastlegging.

Als we deze coördinator niet hebben komt dit allemaal versnipperd te liggen bij verschillende team wat niet wenselijk is omdat het dan meer tijd kost en er fouten gemaakt gaan worden. Daarnaast kunnen we dan ook niet de verplichte actieve openbaarmaking gaan implementeren aangezien we daar dan geen tijd en capaciteit voor hebben.

Wat als we het niet doen?
Zonder WOO-coördinator zijn onze juristen zelf bezig met een administratief proces (dossier in orde maken en weglakken van persoonsgegevens) terwijl deze schaarse capaciteit beter kunnen inzetten ten aanzien van complexe juridische vraagstukken in een van de vele projecten uit het bestuursakkoord.

Administratieondersteuner juridische zaken (5.5)
De administratieondersteuner bij het team juridische zaken zorgt ervoor dat de juristen de tijd en ruimte hebben om te werken aan de zaken waar zijn voor zijn opgesteld én ingeschaald. Op dit

moment zijn juristen nog te veel tijd kwijt met administratieve en ondersteunende werkzaamheden zoals het opzoeken van gegevens in het kadaster, het publiceren van stukken, het compleet maken van dossiers, het sturen van agendaverzoeken en het maken van vastleggingen. Met de inzet van een ondersteuner kunnen de juristen tijd besteden aan inhoudelijke werkzaamheden zoals het juridische adviseren van de teams over allerhande vraagstukken, zorgdragen voor correcte overeenkomsten, proactief zaken signaleren en delen etc.

Wat als we het niet doen?
Als de ondersteuner er niet komt blijven deze werkzaamheden bij de juristen zelf liggen en zal er dus minder zijn voor de werkzaamheden zoals hierboven omschreven. Dit leidt mogelijk tot minder en minder goede juridische adviezen waardoor het risico van gerechtelijke procedures met een negatieve uitkomst voor de gemeenten toeneemt. Mogelijk kan het ook tot vertraging leiden bij lopende projecten. Dit is niet efficiënt en effectief om het op deze manier in te richten zodoende de aanvraag voor een ondersteuner.

Algemene toelichting op aangevraagde formatieplaatsen Informatiemanagement

In het kader van de kadernota 2026 vragen wij uw aandacht voor de noodzakelijke uitbreiding van de formatie bij Informatiemanagement. Deze uitbreiding is geen luxe, maar essentieel om als gemeente Moerdijk goed te blijven functioneren in een steeds meer digitale en complexere samenleving.

De aangevraagde formatieplaatsen hangen nauw met elkaar samen en dragen gezamenlijk bij aan veilige, efficiënte en toegankelijke dienstverlening, zowel intern als extern. Ze versterken de randvoorwaarden die nodig zijn voor een moderne, wendbare en veilige overheid. Zonder deze uitbreiding lopen we vertraging op in de digitale transitie, worden we kwetsbaarder voor cyberincidenten, blijven interne processen lastig beheersbaar en stagneert de externe dienstverlening. Dit raakt niet alleen onze organisatie, maar ook inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners die rekenen op een betrouwbare overheid. Ook de VNG onderstreept in juni 2025, in haar oproep voor een collectief digitaliseringsplan, dat gemeenten dringend behoefte hebben aan versterking van capaciteit en uitvoeringskracht op het gebied van digitalisering. In het artikel in Binnenlands Bestuur stelt de VNG dat er zonder structurele versterking geen basis is om samen verder te bouwen aan de digitale infrastructuur van de lokale overheid. De gevraagde uitbreiding sluit dus niet alleen aan bij lokale behoeften, maar is tevens in lijn met deze landelijke koers en ambitie.

Processpecialist (5.6)
Een gemeente is uniek als het gaat om de honderden producten die worden geleverd en vele processen dat de organisatie kent. Als organisatie zijn we een generalist die diensten leveren aan mensen van 1 tot 100 en op alle leefdomeinen. Van paspoorten tot vergunningen, van jeugdzorg tot afval. Dit is wezenlijk anders dan van een organisatie dat en beperkt aantal diensten levert.

Door onze brede oriëntatie is er minder focus op procesoptimalisatie en efficiency om de dienstverlening kwalitatief en kwantiteit te verbeteren. Hier ligt een grote kans voor de komende jaren. Om hierin de juiste stappen te zetten ontbreekt op dit moment binnen de organisatie de kennis van een processpecialist. Een specialist die samen met de vakinhoudelijke collega's en de collega's van bedrijfsvoering de processen onder de loep neemt, optimaliseert en beschrijft en zoveel mogelijk digitaliseert. De processpecialist analyseert bestaande processen kritisch en helpt deze te vereenvoudigen, versnellen of standaardiseren. Dit leidt tot: minder verspilling van tijd en middelen. Kortere doorlooptijden (voor bijvoorbeeld meldingen, of WMO-aanvragen) en minder fouten. Ook zorgt het ervoor dat werk beter over te dragen is en fouten sneller

gesignaleerd worden. De dienstverlening wordt transparanter en voorspelbaarder doordat processen beter in lijn zijn met wat de inwoner nodig heeft.

Wat als we het niet doen?
Zonder processpecialist zal het proces van procesbeschrijvingen en optimalisatie vertragen. We zijn dan afhankelijk van kennis en expertise van externe partijen of moeten onze vakinhoudelijk medewerkers op het gebied van verkeer, WMO, financiën e.d. inzetten om processen te beschrijven. Juist deze functies staan op dit moment onder druk gezien de gevraagde formatieclaims. Daarnaast is het voor deze medewerkers lastiger om kritische te kijken naar hun eigen werkwijze. Juist een buitenstaander kan doormiddel van kritische vragen slimme optimalisaties bewerkstelligen. Ook lopen we daarbij het risico dat processen zo worden ingericht dat zij niet aansluiten op andere processen binnen de organisatie.

Adviseur digitale dienstverlening (5.7)
De ontwikkelingen rond om digitale dienstverlening ontwikkelen zich in sneltreinvaart. Papieren formulieren worden niet meer getolereerd en alles moet snel, makkelijk en intuïtief werken. Daarnaast zien we dat inwoners graag de status van een aanvraag willen kunnen inzien. De structurele inbedding van de functie adviseur digitale dienstverlening is noodzakelijk om blijvende aandacht te hebben voor de gebruiksvriendelijkheid, toegankelijkheid en doelmatigheid van al onze digitale kanalen (van website tot chat en apps) Deze functie heeft in tijdelijke vorm reeds zichtbaar effect gehad op de kwaliteit van onze online dienstverlening.

Wat als we het niet doen?
Zonder structurele verankering ontstaat het risico dat verbeteringen stilvallen, wet- en regelgeving onvoldoende worden geborgd en aansluiting op landelijke voorzieningen en ontwikkelingen vertraagt of zelfs wordt gemist.

Functioneel beheerder digitale werkplek (5.8)
De digitale werkomgeving van onze medewerkers is inmiddels een cruciale succesfactor geworden in de dagelijkse uitvoering van werk. De gevraagde functioneel beheerder digitale werkplek zorgt ervoor dat onze Microsoft 365-omgeving, Teams, SharePoint en andere componenten van de moderne werkplek goed functioneren en worden doorontwikkeld.

Wat als we het niet doen?
Wanneer deze capaciteit niet wordt toegevoegd, ontstaan knelpunten in het beheer, neemt de gebruikersontevredenheid toe en ontstaat afhankelijkheid van dure externe ondersteuning. De efficiëntie van interne processen komt hiermee onder druk te staan, evenals de kwaliteit van samenwerking binnen en buiten de organisatie.

Informatie security officer (5.9)
Een andere belangrijke voorwaarde voor betrouwbare digitale dienstverlening is informatiebeveiliging. In een tijd van oplopende spanningen in de wereld zien we een stijging aan DDOS-aanvullen, phishing-activiteiten en hackpogingen. Gemeenten zijn hierin als bewerker en verwerken van kritische informatie een interessant doelwit. Als reactie op deze toenemende digitale dreiging komen er steeds strengere wettelijke eisen, waaronder de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de aankomende NIS2-richtlijn, maken het absoluut noodzakelijk dat wij als gemeente beschikken over een structurele Information Security Officer (ISO**)**. Twee keer per jaar rapporteert de CISO in de auditscommissie over de toenemende eisen die vanuit informatiebeveiliging aan ons als gemeente worden gesteld. Beleidsmatig moeten we de zaken op orde hebben. Denk aan beveiliging, autorisaties, het uitvoeren van risico-inventaristaties en het controleren of IT-leveranciers aan de gestelde eisen voor beveiliging voldoen.

Wat als we het niet doen?
Zonder deze functie kunnen wij mogelijk niet volledig voldoen aan de gestelde eisen, missen we actieve coördinatie op implementatie van informatiebeveiligingsbeleid, risico's en audits, en lopen we een reëel risico op datalekken, verstoringen en sancties. De impact hiervan is niet alleen financieel of juridisch, maar raakt ook direct het vertrouwen van inwoners, bestuur en partners omdat dit een bedreiging vormt voor onze kritische processen en de privacygevoelige informatie.

Medewerker servicepunt (5.11)
Ook op het vlak van fysieke dienstverlening zijn versterkingen noodzakelijk. Met een structurele medewerker servicepunt borgen we een gastvrije, toegankelijke en professionele ontvangst van bezoekers, leveranciers en medewerkers in ons gemeentehuis. Deze rol biedt bovendien eerstelijnsondersteuning bij facilitaire- en ICT gerelateerde vragen en meldingen.

Wat als we het niet doen?
Zonder deze invulling ontstaat versnippering van werkzaamheden, ad-hoc opvang door collega's, en dreigt de dienstverlening bij ziekte of afwezigheid weg te vallen. Dit geldt niet alleen voor onze ambtelijke collega's maar ook voor de partners die bij ons inhuizen, gasten en leveranciers.

Allround medewerker cluster publiekszaken (5.12)
Heeft op verschillende manieren contact met de inwoners van de gemeente.
Het werk aan de balie vraagt een andere aanpak dan telefonische dienstverlening. Waar telefonie draait om snel schakelen en directe antwoorden, vraagt baliewerk om meer persoonlijke aandacht, goed inspelen op non-verbale signalen en omgaan met fysieke documenten en identiteitsvaststelling.
We hebben te maken met vele verschillende landelijke wetgeving en lokaal beleid.

Rouleert aan de kanalen telefonie, afsprakenbalie, uitreikbalie, webcare.

- Neemt alle (digitale) aanvragen in behandeling van (vluchtelingen-)paspoorten, identiteitskaarten, omwisseling buitenlands rijbewijs, aanvragen (nieuw) rijbewijs, verklaring omtrent het gedrag, verhuizing binnen, Nederland, emigratie
- Verstrekt uittreksels burgerlijke stand en uittreksels BRP
- Verleent ontheffingen parkeerschijfzone Willemstad en Zevenbergen, toegangspas vesting Willemstad, starterslening, muzieksubsidie
- Verstrekt en beantwoord informatie aan de telefoon
- Beantwoord vragen op social media (facebook, whatsapp, chat)
- Verricht werkzaamheden aan het Reisdocumenten aanvraag en archief station en het rijbewijzen station

Gevolgen voor onze inwoners
Gevolgen bij geen formatie-uitbreiding: de dienstverlening aan onze inwoners wordt geraakt.

- Onvoldoende/geen structurele bezetting op de andere kanalen, zoals beperkte openstelling aanvraag- en uitreikbalies;
- Aanvragen die binnen komen via het digitale kanaal zullen niet binnen de wettelijke afhandelingstermijnen worden afgehandeld (overschrijden van de afhandelingstermijnen);
- De social mediakanalen, chat en whatsapp worden beperkt of niet ingezet;
- Structureel overschrijding van de wachttijd (norm is 5 werkdagen en tijdens de reisdocumentenpiek 10 werkdagen) voor het maken van een afspraak;

- Bij kort ziekteverzuim kan niet worden opgeschaald: het kanaal waar die collega was ingedeeld, kan dan niet worden bemensd. Afzeggen van afspraken, werkvoorraad wat blijft liggen en ophopen
- Telefonische bereikbaarheid gaat achteruit

Gevolgen voor medewerkers

- Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling medewerkers is er niet, geen investering in kennis (opleiding), niet kunnen aansluiten/meedenken in werkgroepen bij organisatievraagstukken;
- Toename van werkdruk;
- Geen ruimte/tijd voor veranderprocessen, nieuwe werkwijze eigen maken, nieuw gedrag wat gewenst is, doordat we de benodigde fte alleen inzetten voor het afhandelen van ingekomen (aan)vragen.

Coördinator Publiekszaken (5.13)

In 2024 is er voor een half jaar een coördinator ingehuurd, tot eind van het jaar. Uit ervaring van het afgelopen half jaar blijkt dat de rol van coördinator nodig is. Het heeft zijn doel bewezen. De medewerkers ervaren de rol van de coördinator als zeer prettig. Er is dagelijks een aanspreekpunt die fysiek aanwezig is op de werkvloer, vakinhoudelijke vraagbaak, oplossingsgericht, bezetting op orde brengt en de kwaliteit bewaakt. De medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen, er is rust, duidelijkheid en iemand in de buurt als ze die nodig hebben. Het consequent aansturen en begeleiden van de medewerkers is van wezenlijk belang voor het slagen van de ambities voor de dienstverlening en het cluster publiekszaken. Om het cluster die positie te geven die nodig is, is fysieke aansturing op de werkvloer nodig door een coördinator. De teammanager kan zich dannog beter richten op haar taken en beter in haar rol komen als coachend leidinggevende.

Wat als we het niet doen?

Het ontbreken van een coördinator zou betekenen dat we naar een situatie gaan waarin de noodzakelijke dagelijkse aansturing onder druk komt te staan. Ook het verbeteren van processen en de collega's hierin meekrijgen, komen in het gedrang. De verbeterslag kan niet gemaakt worden zonder een gedegen aansturing die de coördinator biedt.

Toelichting ziekteverzuim

Aanleiding
De gemeente Moerdijk heeft voor het eerst in jaren sinds 2023 een ziekteverzuimpercentage wat uitstijgt boven het landelijk gemiddelde van Nederlandse gemeenten, wat heeft gemaakt dat ziekteverzuim binnen onze organisatie een grotere focus heeft gekregen.

Daling verzuimpercentage
De grotere focus lijkt zijn vruchten af te werpen met een daling van het verzuimpercentage in 2025. Voor Q1 2025; 6,5%. De eerste twee maanden van Q2 2025 laten nog een verdere daling zien waardoor het voortschrijdend gemiddelde richting de 6% gaat. Hoewel we actief werken aan zowel het verlagen van het ziekteverzuim als inzet op vitaliteit en we hier dus de eerste resultaten van zien, blijft het terugdringen van verzuim in de praktijk een weerbarstig vraagstuk.

Verzuim is geen eenvoudig op te lossen probleem. Privacywetgeving maakt het lastig om als organisatie echt volledig inzicht te krijgen in verzuimredenen, wat sturing op maatregelen bemoeilijkt. Achter elk verzuimcijfer schuilt een menselijk verhaal, en de oorzaken zijn regelmatig verweven met factoren die buiten de directe invloed liggen van Moerdijk als organisatie.

Desondanks zien we enkele ontwikkelingen waarvan we weten dat deze op een bepaalde manier van invloed zijn op het verzuim;

Langdurig verzuim
Langdurig verzuim heeft een grote impact op het verzuimpercentage. Een deel hiervan is onvermijdelijk. Denk aan ernstige chronische aandoeningen of ongevallen. We zien daarnaast dat werk en privé steeds meer door elkaar heen lopen. Medewerkers brengen ook hun persoonlijke zorgen en omstandigheden mee naar het werk. Bij langdurig psychisch verzuim is vaak niet te duiden of dit werk-gerelateerd of privé is. Leidinggevenden proberen hier uiteraard wel waar mogelijk, binnen de grenzen van wetgeving, het gesprek hierover aan te gaan.

Tegelijkertijd speelt er iets paradoxaals: medewerkers voelen zich regelmatig juist té verantwoordelijk, met risico zich niet ziek te willen uit loyaliteit of vanwege de druk op het team. Wanneer zij uiteindelijk toch uitvallen, is de hersteltijd langer en risico op langdurig verzuim groter. Dit creëert een vicieuze cirkel, waarin collega's meer moeten opvangen, de druk toeneemt, en het risico op nieuwe uitval groeit – zonder dat we dit in cijfers goed kunnen onderbouwen.

Arbeidsmarkt
Daarbovenop komt de druk vanuit de arbeidsmarkt. We bevinden ons in een langdurige 'war for talent', zoals ook bevestigd wordt in landelijke publicaties (bv bron: Binnenlands Bestuur, 29 januari 2025). Door deze krapte zijn we vaker afhankelijk van zij-instromers: junioren of mensen die van buiten de sector komen. Deze zij-instromers hebben veel potentie, maar ze hebben wel extra begeleiding en opleiding nodig . Deze begeleiding vraagt veel van leidinggevenden en het team, zeker in de eerste maanden. Ook vergroot het de kans op een mismatch, simpelweg omdat we in deze arbeidsmarkt vaker risico's moeten nemen. Een verkeerde match brengt een risico op verzuim en uitstroom met zich mee.

Bestuurlijke en organisatorische druk
De groeistrategie van gemeente Moerdijk gecombineerd met de algemene toegenomen maatschappelijke opgaven rond bijvoorbeeld klimaat, wonen, vergrijzing, sociale vraagstukken, digitalisering en tegelijkertijd een toenemend maatschappelijk wantrouwen richting de overheid maakt dat er extra druk komt op de organisatie. Uit de medewerkersonderzoeken van 2023 kwam

naar voren dat medewerkers een hoge werkdruk ervaren. Deze komt niet alleen voort uit de ‘hoeveelheid’ werk, maar ook druk als gevolg van het moeilijker mee kunnen in ontwikkelingen bijv. in het kader van verdergaande digitalisering.

Waar we in 2017 nog uitgingen van 20 tot 30 medewerkers per teammanager, zijn er inmiddels managers die verantwoordelijk zijn voor 60 medewerkers. Deze groei is niet gepaard gegaan met een herziening van de managementstructuur. We moeten erkennen dat de rek eruit is. We zien dat het systeem piept en kraakt. Om deze reden zijn we gestart met het project ‘Organisatiesturing / Organisatiestructuur’, waarbij gekeken wordt hoe we onze organisatie beter kunnen inrichten op de complexiteit van vandaag én morgen zodat we onze leidinggevende beter in staat stellen om aandacht te geven aan onze medewerkers om daarmee potentieel verzuim te voorkomen, dan wel bij verzuim onze medewerkers optimaal te begeleiden.

Integrale benadering
We vinden het dan ook belangrijk om te vermelden dat ziekteverzuim meer is dan een cijfer. Het is een weerspiegeling van wat er leeft binnen de organisatie en de samenleving. Het raakt aan leiderschap, werkomstandigheden, maatschappelijke trends, menselijkheid en capaciteit. We hebben er als werkgever alles aan om grip te krijgen en te verbeteren, echter het is ook belangrijk te realiseren dat het een vraagstuk blijft dat vraagt om realisme, continuïteit en een integrale benadering.

Achtergrond informatie
Data
In bijlage 1 is ter referentie zowel informatie uit de personeelsmonitor als verzuimcijfers van gemeente Moerdijk zelf toegevoegd. In het overzicht van de personeelsmonitor is zichtbaar dat de gemeente Moerdijk voor het eerst in jaren sinds 2023 een ziekteverzuimpercentage wat uitstijgt boven het landelijk gemiddelde van Nederlandse gemeenten met een piek in het eerste kwartaal van 2024.

Afzettend tegen voorgaande jaren zien we dat de dalende lijn ondertussen weer is ingezet. De oorzaak hiervan is lastig in cijfers op te splitsen. Er is zowel sprake van aanvullende bewustwording, als aanvullende interventies vanuit de arbodienstverlener. Ook is in een aantal gevallen de ‘pech verzuim’ casuïstiek afgerond.

Tijdslijn
Onderstaand een overzicht van de inspanningen die afgelopen periode gedaan zijn ter reducering van het verzuim.

In *april 2024* heeft er een verdiepende analyse van het ziekteverzuim plaatsgevonden (zie bijlage 2 voor de samenvatting hiervan). Deze analyse gaf helder inzicht in de opbouw van het verzuim, benoemde een aantal onderliggende oorzaken en wist enkele bestaande aannames te ontkrachten. Dit vormde de aanleiding om de samenwerking met de arbodienst te intensiveren.

De samenwerking met de arbo dienst is in uren uitgebreid, er is ruimte gemaakt voor extra interventies, en er wordt vanaf enkele dagen ziekteverzuim een vragenlijst verstuurd vanuit de arbodienst. Bij signalen van overbelasting wordt direct geschakeld met de arbo dienst, er is een structureel (SMO) overleg ingericht. Daarnaast is de inzet van een bedrijfsmaatschappelijk werker opgeschaald.

In het verlengde hiervan vond in *september 2024* een workshop plaats met het managementteam (zie bijlage 3 voor de samenvatting hiervan). Tijdens deze sessie is gewerkt aan bewustwording en kennisdeling rondom verzuim, met als doel om gezamenlijk te komen tot concrete vervolgafspraken. Daar werd ook de ambitie uitgesproken om het ziekteverzuim terug te brengen naar 6% in 2025

Om de vitaliteitsaanpak breder te onderbouwen, hebben we aansluitend in het *4e kwartaal van 2024* een vitaliteitsscan (VitoScan) laten uitvoeren door de externe partij OperaSana (zie bijlage 4 voor de samenvatting hiervan). Deze scan gaf een objectief en data-gedreven beeld van de stand van zaken op vier hoofdthema's: HR- en verzuimbeleid, arbo-risicoprofiel, preventiebeleid en vitaliteitsmanagement. De resultaten waren positief: op alle thema's scoorde de gemeente Moerdijk voldoende, wat resulteerde in het ontvangen van het brons EU Health Certificaat. Er werd ook ingezoomd op thema's als werkgerelateerde gezondheid, psychosociale belasting en er werd een SWOT-analyse opgesteld die inzicht bood in sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.

Op basis van deze bevindingen hebben we in het *eerste kwartaal van 2025* een prioriteitensessie georganiseerd met een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie. Deze sessie had als doel richting te geven aan de vitaliteitsaanpak t/m 2027 (zie bijlage 5 voor de samenvatting hiervan). Tijdens deze bijeenkomst is de ambitie uitgesproken om bij de volgende meting het zilveren certificaat te behalen, wat betekent dat we dan minimaal 70% moeten scoren op de genoemde thema's. Er is besloten om de focus de komende jaren te leggen op organisatievitaliteit, met bijzondere aandacht voor de fysieke en sociale werkomgeving. Vier inhoudelijke prioriteiten kwamen hieruit voort: optimaliseren van vitaal leiderschap, de herwaardering van de RI&E, verdere versterking van de verzuimaanpak en het vergroten van de mentale weerbaarheid van medewerkers.

In het *tweede kwartaal van 2025* zijn deze prioriteiten verder uitgewerkt. Voor elk thema zijn deelvragen en aandachtsgebieden geformuleerd. Deze worden op *30 juni 2025* voorgelegd aan het MT en bij accordering verder opgepakt conform het aangegeven tijdsplan.

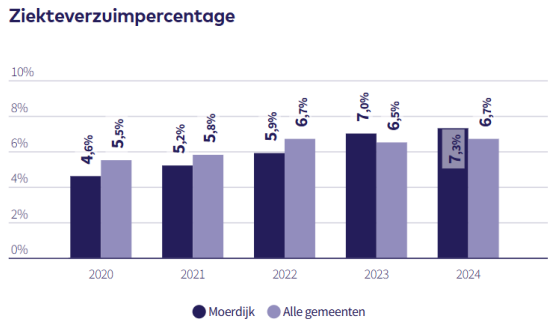
Tot slot is besloten de samenwerking met OperaSana voort te zetten als kennispartner voor de komende drie jaar, mede ondersteund via cofinanciering van verzekeraar Loyalis.

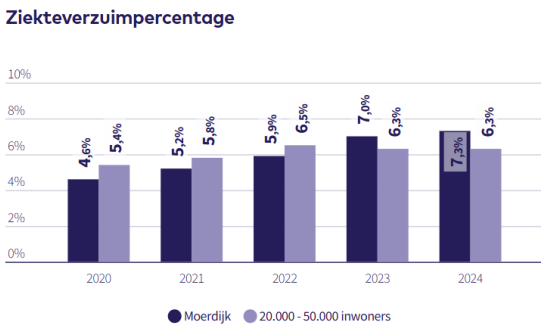
Aanvullende informatie

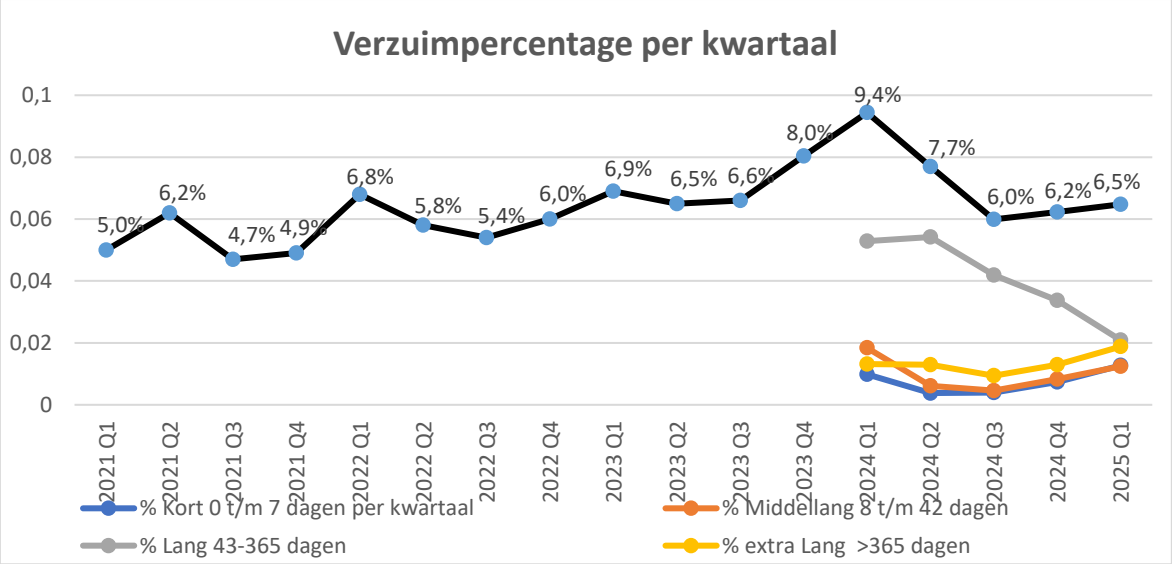
Bijlage 1 data
Bijlage 2 Samenvatting verzuimanalyse april 2024
Bijlage 3 Samenvatting Workshop MT Verzuim – 5 september 2024
Bijlage 4 Vit0scan (vitaliteitsscan) onder begeleiding van Operasana – Q4 2024
Bijlage 5 Samenvatting prioriteitensessie 1e kwartaal 2025

Bijlage 1 data

Personeelsmonitor







Analyse Q1 2025:

Verzuimpercentage

Het verzuimpercentage 1e kwartaal 2025 bedraagt 6,5%. Waarbij januari 5,7%, februari 8,0% en maart 5,9% betrof. We zien daarmee voor het totale kwartaal een verhoging t.o.v. het 3e en 4e kwartaal in 2024, echter dit is ook gebruikelijk in deze periode. De verhoging wordt met name veroorzaakt door kort & middellang verzuim (< 42 dagen) en het extra lange verzuim (> 365 dagen). Waarbij februari 2025 gekenmerkt werd door een landelijke griepepidemie.

Het lang verzuim (43 – 365 dagen) laat een mooie daling zien van 2,1% in het 1e kwartaal 2025 t.o.v. 3,4% in het 4e kwartaal 2024. Daarin wordt 'trend' van de daling van het lang verzuim vanaf medio vorig jaar voortgezet. Wanneer we de 6,5% van het 1e kwartaal 2025 afzetten tegen het 1e kwartaal van de afgelopen jaren, zien we vooral de sterke afname t.o.v. het eerste kwartaal 2024.

Meldingsfrequentie
De meldingsfrequentie over de afgelopen 12 maanden (periode 1-4-2024 t/m 31-3-2025) is 0,9. Dit komt overeen met de meldingsfrequentie over 2024. Daarmee blijft de meldingsfrequentie stabiel onder de doelstelling van 1,0.

<u>Aanvullende gegevens YTD t/m mei 2025</u>
Een tussentijdse rapportage t/m mei 2025 laat zien:

- Verzuimpercentage april 2025 5,5%
- Verzuimpercentage mei 2025 5,1%
- Verzuimpercentage 2025 YTD (jan t/m mei) 6,0%

Dit zijn eerste signalen dat de dalende trend doorzet richting Q2 2025.

Ter referentie over geheel Q2 (dus inclusief juni) waren de verzuimpercentages de afgelopen jaren: Q2 2021: 6,2%, Q2 2022: 5,8%, Q2 2023: 6,5%, Q2 2024: 7,7%.

Bijlage 2 Samenvatting verzuimanalyse april 2024

Aanleiding:
In april 2024 is een analyse uitgevoerd naar het ziekteverzuim binnen de gemeente Moerdijk, als verdieping op eerder ingezette acties rondom duurzame inzetbaarheid. De analyse had als doel meer inzicht te verkrijgen in oorzaken van verzuim, knelpunten in de begeleiding en mogelijke verbetermogelijkheden.

Bevindingen:

- Het verzuimpercentage blijft hoog, met een gemiddelde van 7,0% in 2023.
- Langdurig verzuim (43 – 365 dagen) blijkt een aanzienlijk aandeel te hebben in het totale percentage.
- Een aantal aannames zijn niet kloppend gebleken, er is bv geconstateerd dat het psychisch verzuim niet is toegenomen t.o.v. het fysieke verzuim, er geen toename is van fysiek / medisch verzuim onder oudere medewerkers en jongeren hebben geen hogere verzuimfrequentie.
- Er is een toename van verzuim veroorzaakt door een arbeidsconflict en/of mismatch. Wat opvallend is aan deze categorie is dat het regelmatig gaat om collega's die nog niet zo lang in dienst zijn (korter dan een jaar).
- Er is ook een toename van medewerkers die langer dan 6 weken verzuimen en hiermee in lang en extra lang verzuim terecht komen. Ongeveer een vierde deel van de medewerkers in langdurend verzuim zijn collega's die de afgelopen jaren frequent verzuim hebben laten zien en waarbij sprake is van problemen met werk-privébalans en/of mismatch op de functie gecombineerd met psychische (privé)klachten.
- Ook lijkt 'pech' een oorzaak te zijn van de toename van het ziekteverzuim. We hebben een behoorlijk aantal collega's, in alle leeftijdscategorieën, met ernstige fysieke/medische aandoeningen. Denk daarbij o.a. aan corona-gerelateerde klachten, hart- en vaatziekten, kanker, orthopedische en neurologische klachten.
- Er liggen mogelijkheden voor:
    - een meer eenduidige aanpak van verzuim van de teammanagers
    - een betere afstemming tussen HR, arbo-dienst en teammanagers.

Conclusies en aanbevelingen:

- Verzuim vraagt om een meer integrale benadering, waarbij zowel gedragscomponenten als organisatorische factoren worden meegenomen.
- Versterken van de rol van de teammanager in verzuimbegeleiding door nagaan noodzaak aan training, ondersteuning en duidelijke kaders.
- Vergroten van de samenwerking tussen HR, arbo-dienst en leidinggevenden via o.a. structureel overleg (zoals SMO).
- Meer aandacht voor preventie en vitaliteit, gekoppeld aan concrete interventies op teamniveau.
- Aandacht voor werkdrukverdeling, teamcapaciteit en het versterken van veerkracht bij medewerkers.

Bijlage 3 Samenvatting Werksessie MT Verzuim – 5 september 2024

Aanleiding:
Binnen onze organisatie blijft duurzame inzetbaarheid een belangrijk speerpunt. Ondanks diverse acties gericht op vitaliteit en aanpassingsvermogen, is het ziekteverzuim in 2023 gestegen, ook in 2024 zien we een stijgende lijn ondanks aanvullende interventies.

Werksessie verzuim MT:
Op 5 september 2024 heeft het MT een werksessie verzuim gehad. Doel van deze bijeenkomst was gezamenlijk inzicht te krijgen in de dagelijkse praktijk rondom verzuimbegeleiding, ervaringen (best practices) te delen en op basis daarvan concrete acties te formuleren ter verlaging van het verzuim.
De centrale gedachte: verzuimcijfers zijn een meetinstrument, maar het gaat in essentie om mensen, gedrag en onderlinge samenwerking.

Geformuleerde acties:

- Doelstelling verzuimreductie: 6,0% in 2025.
- Kennisdeling en ondersteuning voor teammanagers, o.a.:
    - Hernieuwde aandacht voor bestaande afspraken.
    - Pilot teamsessie over werk-privébalans.
    - Betere samenwerking tussen teammanagers, arbo en P&O via optimaliseren van het SMO-overleg.
    - Heldere afstemming over type en frequentie van contactmomenten
- Koppeling verzuimaanpak aan vitaliteitsbeleid
- Opstart project organisatiesturing: bepalen optimale teamgrootte t.b.v. aandacht voor medewerkers.
- Aandacht voor werkdruk en procesmatig werken.

Bijlage 4 Vit0scan (vitaliteitsscan) onder begeleiding van Operasana – Q4 2024

Doel en methode:
De vitaliteitsscan (VitoScan) geeft een objectief en specialistisch beeld van de huidige status van vitaliteit binnen de gemeente Moerdijk. Dit gebeurde op basis van data-analyse en gesprekken met betrokkenen. De scan beoordeelde vier hoofdthema's:

- HR- en verzuimbeleid: score 64%
- Arbo-risicoprofiel: score 68%
- Preventiebeleid: score 67%
- Vitaliteitsmanagement: score 70%

Bij alle hoofdthema's scoorde de gemeente Moerdijk voldoende, wat heeft geleid tot het toekennen van een bronzen EU Health Certificate.

Resultaten vervolgonderzoek m.b.t verzuim:
Positief:

- De gemeente Moerdijk heeft goed inzicht in de individuele verzuimcasuïstiek (oorzaken).
- Er is breed draagvlak om het verzuim terug te dringen.
- Het strategisch HR-beleid is sterk en ambitieus.

Neutraal:

- De verzuimfrequentie ligt op 1,0, wat gemiddeld is voor de sector.
- 30% van het verzuim is werkgerelateerd.

Verbeterpunten:

- Het verzuimpercentage ligt op 7,0% in 2023 en is tot medio 2024 nog altijd stijgende.
- Langdurig verzuim komt veel voor en is vaak psychosociaal van aard.
- Preventieve inzet kan beter worden benut.

Resultaten vervolgonderzoek m.b.t. werkgerelateerde gezondheid:
Positief:

- Sterk HR-beleid en heldere ontwikkelingsvisie.
- "Moerdijk Academie" ondersteunt ontwikkeling en welzijn.
- Medewerkers worden gestimuleerd tot eigen regie.
- Geen signalen van fysieke overbelasting of psychosociale conflicten.
- Alle burelen worden na verbouwing uitgerust met zit-sta werkplekken.

Verbeterpunt:

- Meer contact tussen leidinggevende en medewerker is gewenst bij signalering van psychosociale belasting (PSA), dit wordt nu niet overal optimaal benut.

Samenvatting algemene SWOT-analyse
Sterktes:

- Deskundig personeel en strategische beleidsvisie
- Hoge betrokkenheid en voldoende middelen
- Goede samenwerking met de arbocommissie
- Voorbeeldfunctie vitaliteitsaanpak A&O fonds

Zwaktes:

- Leren richt zich vooral op kennis, minder op vaardigheden
- Beleid wordt nog niet consistent gevolgd in de praktijk
- Moeite met individualiseren van vitaliteitsaanbod
- Motivatie en veerkracht medewerkers staan onder druk

Kansen:

- Ambitieniveau en sterke regionale arbeidsmarkt

- Financiële ruimte
- Nieuwe fysieke werkomgeving en RI&E

Bedreigingen:

- Hoog verzuim in combinatie met ambitieniveau en maatschappelijke druk
- Arbeidsmarktkrapte
- Moeilijkheden bij het vinden en behouden van vitaal leiderschap
- Overheidsbezuinigingen op termijn

Bijlage 5 Samenvatting prioriteitensessie 1e kwartaal 2025

Ambitie:
De ambitie is om bij de volgende meting in 2027 het zilveren certificaat (score ≥70%) te behalen. Deze doelstelling is besproken met het MT en daar is door het MT commitment opgegeven.

Focuskeuze:
We hebben besloten ons te richten op organisatievitaliteit, dus de werkomgeving, met aandacht voor de fysieke en sociale aspecten. Onderzoek wijst uit dat interventies op omgevingsniveau effectiever en duurzamer zijn dan op individueel niveau. De verwachting is dat er verder in het proces ook acties opgepakt zullen worden richting individuele vitaliteit, echter dit is dan wel vanuit bovenstaande focus.

Gekozen prioriteiten

1. *Vitaal leiderschap*
    - Definitie vaststellen en intern borgen
    - Verzuim positioneren als kernonderdeel van leiderschap
    - Noodzaak inventariseren voor training, coaching en ondersteuning leidinggevenden

2. *Revival RI&E*
    - RI&E koppelen aan gesprekscyclus, medewerkeronderzoek en goed werkgeverschap
    - Borgen van draagvlak en monitoring binnen organisatie en MT
    - Arbeidsomstandigheden structureel integreren in HR-cyclus

3. *Verzuim*
    - Optimaliseren inzicht in relevante verzuimdata (i.v.m. arbodienst en HR-systeem)
    - Optimaliseren samenwerking TM, P&O en (nieuwe) arbodienst
    - Optimaliseren pre- en onboarding om mismatch en verzuim te beperken als gevolg van zij instroom.

4. *Mentale weerbaarheid*
    - Vergroten inzicht in oorzaken van werkdruk en balans werk-privé
    - Vergroten van eigenaarschap medewerkers en teams
    - Helder standpunt rondom psychosociale belasting
    - Werken aan behouden van loyaliteit zonder risico op overbelasting