Raadsinformatiebrief

Gemeente ROZENDAAL

Onderwerp: Vervolgstappen doorontwikkeling organisatie-onderdeel R&S

Adviseur : B. Pelgrum/E. van Langen-Brands
Portefeuillehouder : E. Weststeijn
Datum : 8 april 2025

Aan de Raad
In deze brief stellen wij u op de hoogte van de volgende stappen in de ontwikkeling naar een 'weerbare en wendbare' organisatie. Deze brief is een vervolg op het (niet aangenomen) raadsvoorstel 'Versterken organisatie-eenheid Ruimte & Samenleving', zoals behandeld in de raadsvergadering van 11 februari 2025.

Inleiding
Op 28 januari 2025 hebben vertegenwoordigers van de gemeenteraad, het college van B&W en de gemeentesecretaris in een besloten bijeenkomst met elkaar gesproken over de ontwikkeling van de Rozendaalse organisatie. We bespraken de 'lange lijn' (tussen 2016 en nu), de stappen die we de afgelopen anderhalf jaar[1] hebben gezet en de stappen die we de komende tijd willen zetten. Een verslag van deze bijeenkomst is als raadsinformatiebrief aan uw raad aangeboden.[2]

In het raadsvoorstel 'Versterken organisatie-eenheid 'Ruimte & Samenleving'[3] werd uw raad vervolgens een krediet gevraagd om de ontwikkeling van de organisatie-eenheid 'ruimte en samenleving' (R&S) te versnellen en te versterken. Dit voorstel vond uw raad in meerderheid een te grote stap, zo bleek in de raadsvergadering van 11 februari 2025. In de bespreking van het (niet aangenomen) voorstel heeft de raad aangegeven graag in gesprek met het college te gaan over vervolgstappen.

Op 20 februari heeft daarom een gesprek plaatsgevonden met een vertegenwoordiging uit raad en college. Enerzijds om elkaar beter te begrijpen, anderzijds om vervolgstappen te verkennen. Vanuit het college is in dit gesprek nader toegelicht welke aanpak we met het raadsvoorstel voor ogen hadden. Het college voelde en voelt net als in de besloten bijeenkomst eind januari, steun bij de raad voor de lijn die we volgen en de uitgangspunten die we hanteren in de ontwikkeling van de organisatie. De aanwezige raadsleden hebben, vanuit deze positieve grondhouding, aangegeven welke kaders zij van belang achten voor het vervolg:
- Focus: behoefte aan een (nog scherpere) prioritering tussen 'wat moet en wat wenselijk is';
- Fasering: de tijdslijn hoeft zich niet te beperken tot deze raadsperiode. Er is ruimte om verder (in de tijd) te faseren en de ontwikkeling in de organisatie daarmee geleidelijker vorm te geven, ook als dit op onderdelen zou kunnen leiden tot frictiekosten;
- Inzet: de wens om zo veel mogelijk van de vervolgstappen met eigen mensen (i.p.v. externe inhuur) vorm te geven.

[1] Sinds de Raadsinformatiebrief Organisatieontwikkeling, 3 oktober 2023.
[2] Raadsinformatiebrief Organisatieontwikkeling, 4 februari 2025.
[3] Raadsvoorstel Versterken organisatie-eenheid 'Ruimte en Samenleving' (R&S), 11 februari 2025 (niet aangenomen).

Doel van deze raadsinformatiebrief
Met name omdat we nu *niet* inzetten op een versnelling (waarvoor we in het oorspronkelijke raadsvoorstel een krediet vroegen), maar een meer geleidelijk tempo als uitgangspunt nemen, is een nieuw (krediet)voorstel aan de raad op dit moment niet aan de orde. De stappen die het college neemt, bewegen zich binnen de bandbreedte van de bestaande budgetten. We informeren u daarom via de reguliere P&C-momenten en via raadsinformatiebrieven (zoals deze), zoals we dat de afgelopen jaren steeds gedaan hebben.

Leeswijzer
In deze raadsinformatiebrief nemen we u op hoofdlijnen mee in onze aanpak. We bespreken allereerst de wijze waarop we geleidelijk doorontwikkelen naar een weerbare en wendbare organisatie en het beoogd eindbeeld. Deze beide paragrafen vormen een herhaling en samenvatting van eerdere met u gedeelde beelden en stappen. Daarna zoemen we in op de versterking van de organisatie-eenheid R&S en doen we een aantal constateringen voor het vervolg, waarin we stilstaan bij hoe de raad en het college resp. naar de ontwikkeling van R&S kijken en waar deze beelden overeenkomen en verschillen. Daarna schetsen we de vervolgstappen. We geven aan hoe we, de constateringen in paragraaf 4 indachtig, verder gaan met de ontwikkeling van R&S en hoe we ontstane vacatures denken in te vullen.

1. Geleidelijke doorontwikkeling naar een weerbare en wendbare organisatie
De ambitie in de ontwikkeling van onze organisatie is de afgelopen jaren consequent gericht op een zelfstandig Rozendaal. Dat vraagt een weerbare en wendbare organisatie, met:
- beter zicht op externe ontwikkelingen;
- meer strategische denkkracht (uitstijgen boven 'de druk van de winkelbel');
- meer betekenis geven aan ons profiel ('kracht van klein');
- naast financieel gezond, focus op de inhoud (doorkiezen, prioriteren);
- voldoende (ontwikkel)capaciteit om nieuwe ideeën vorm te geven (op voorstel van de raad of bijvoorbeeld naar aanleiding van een inwonersinitiatief).

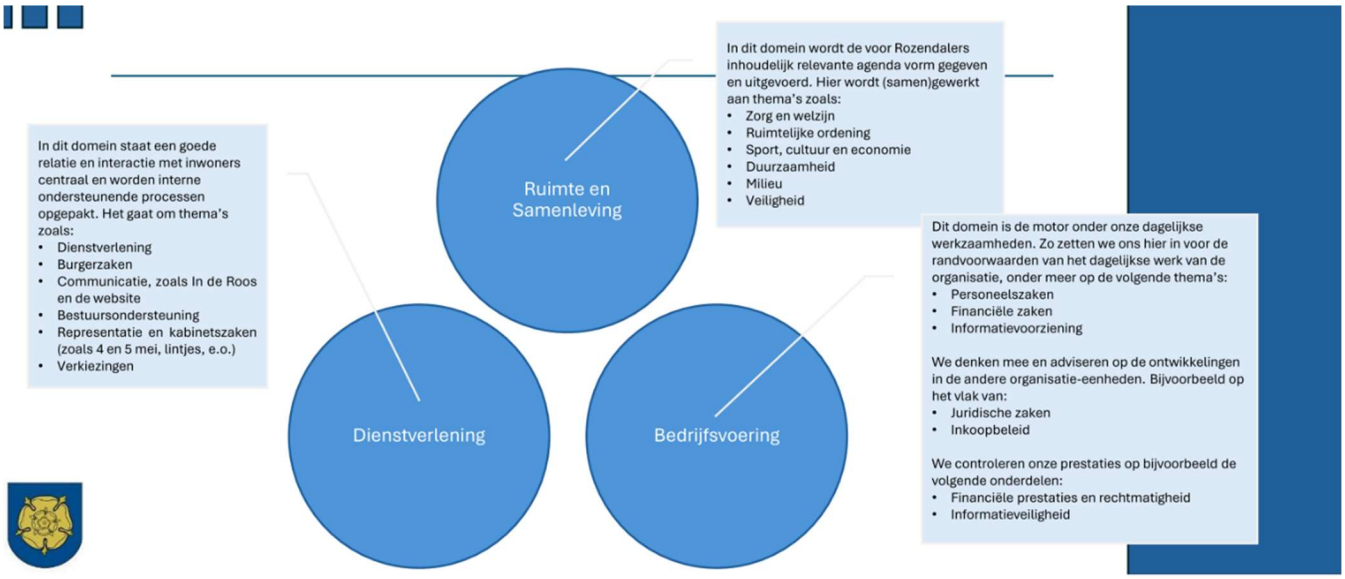
Deze ontwikkeling pakken we doordacht, pragmatisch en geleidelijk op. Door te focussen op de maatschappelijk opgaven, wettelijke verplichtingen en de basis dienstverlening, door scherp te prioriteren en door stapsgewijs te verbeteren, gerelateerd aan het huidige personeelsbestand en de huidige personeelsbudgetten.

Deze aanpak heeft ons de afgelopen jaren veel gebracht. Veel van de (scherpe) conclusies die in de Quick scan van BMC in 2016 getrokken werden[4] zien we bijna tien jaar later in een ander licht. Op alle punten zijn in gezamenlijkheid forse stappen gezet. Daar mogen we samen trots op zijn. We hebben op veel onderwerpen 'het been bijgetrokken'. Dat geeft rust, vertrouwen én leidt tot kwalitatief goed werk. Tegelijkertijd verandert de omgeving om ons heen voortdurend. Dit vraagt steeds bijstelling en doorontwikkeling. Zo stelt de Rechtmatigheidsverantwoording nieuwe eisen aan het systeem van risicomanagement, interne beheersing en compliance. En zo is het komend jaar door de inwerkingtreding van de Cyberbeveiligingswet een volgende stap aan de orde in het aantoonbaar veilig houden van systemen en gegevens. Dergelijke ontwikkelingen kunnen we – juist door de investeringen van de afgelopen jaren – nu veelal oppakken binnen de reguliere capaciteit en budgetten.

[4] Het BMC-rapport sprak o.a. over het ontbreken van: een ontwikkelagenda en organisatiestrategie, een managementmodel met taken, rollen en bevoegdheden, een analyse van formatie en bezetting gericht op de toekomst. Ook werd aandacht gevestigd op een onvoldoende constructief-zakelijke relatie en onvoldoende dialoog op diverse niveau's.

2. Beoogd eindbeeld: drie eenheden met meer functiescheiding

Het eindbeeld van de Rozendaalse organisatie is weergegeven in de eerste figuur hieronder. We werken toe naar een organisatie in drie eenheden: Ruimte & Samenleving (R&S), Dienstverlening en Bedrijfsvoering.[5] Dit betreft een interne 'clustering' van taken en rollen. Dit helpt ons in het beter organiseren van sturing en verantwoording, in het verbeteren van samenwerking en opdrachtgeveropdrachtnemerschap en in het tijdig inspelen op kwetsbaarheden in voortgang en bezetting. We behouden onze platte organisatiestructuur met een eenhoofdige leiding. Dit past in de lijn die we u in de raadsinformatiebrief organisatieontwikkeling van oktober 2023 hebben geschetst.



In ieder van de drie eenheden (Bedrijfsvoering, Dienstverlening en R&S) wordt daarbij een 'knip' gemaakt tussen strategisch-tactische taken (en medewerkers) en operationale functies. Anders gezegd: we bewegen van de huidige inrichting met veel sterk generieke functies toe naar een inrichting waarbij we functies splitsen en taken herverdelen over twee globale functiegroepen:

1. functies met het accent op coördinerende taken/regie;
2. ondersteunende en uitvoerende beheersfunctie(s).

Daarmee werken we efficiënter en zette we minder 'dure' capaciteit in op uitvoerende werkzaamheden.

3. Versterken van de organisatie-eenheid R&S

In de ogen van het college zijn we 'een aardig end op weg' richting het geschetste eindbeeld. Eén stap hebben we nog te zetten: het versterken van de organisatie-eenheid 'Ruimte en Samenleving' (R&S). De medewerkers van R&S zijn integraal verantwoordelijk voor alle 'inhoudelijke' activiteiten op het brede terrein van leefomgeving en samenleving.[6] Het vormt de kern van onze inhoudelijk zichtbare (beleids)keuzes en activiteiten: alles wat er gebeurt op collectief en individueel niveau op het vlak van groen, grijs, veiligheid en (maatschappelijke) ondersteuning en welzijn. Een groot deel van wat de andere twee organisatie-eenheden doen, ondersteunt het werk van R&S.

We willen in R&S beter inspelen op de ontwikkelingen die op ons af komen. Denk aan woningbouw(-keuzes of -projecten) of aan ontwikkelingen in de Veluwezoom (Masterplan, Defensie-oefenlocatie, groenblauw raamwerk van de GMR). Bovendien willen we betere kwaliteit leveren in het contact met

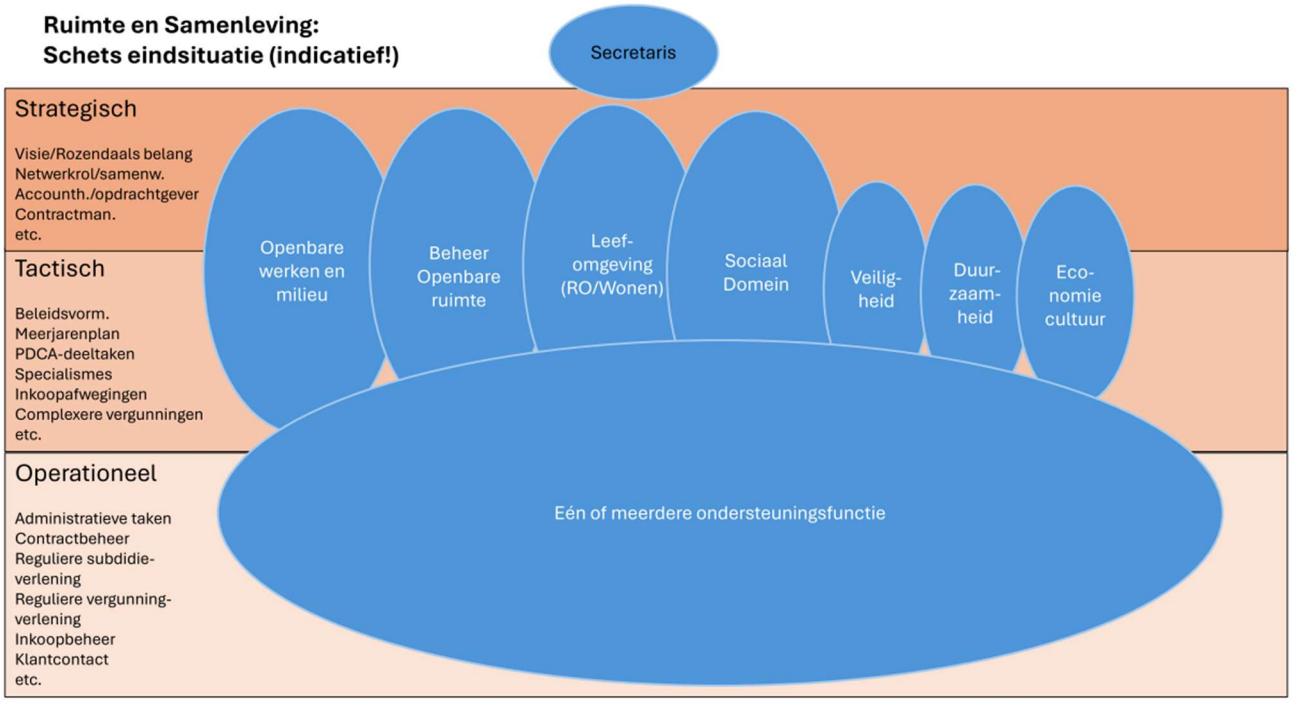
[5] Zie de Raadsinformatiebrief Organisatieontwikkeling, 4 februari 2025.

[6] 'Fysiek': o.a. RO, OR/OW, milieu, groen, natuurbeheer, duurzaamheid & energieneutraal, vastgoed, economie etc. 'Sociaal': sociaal domein breed: zorg, welzijn, maatschappelijke en inkomensondersteuning, subsidiebeleid, onderwijs, jeugd etc. Daarnaast: veiligheid (OOV, brandweer, politie, evenementen), participatie & gemeenschapszin etc.

en de dienstverlening aan onze inwoners. Met de transitie beogen we dus ook in de dagelijkse uitvoering meer gestructureerd en snel(ler) te opereren. Dat komt ook de communicatie met onze inwoners en verwachtingsmanagement bij meldingen en informatieverzoeken ten goede.[7] We beogen tot slot strakker te sturen op de afspraken en prestaties met uitvoeringspartijen en netwerkpartners.

Door hoog personeelsverloop de komende anderhalf jaar ontstaat de ruimte, maar ook de noodzaak om juist nú keuzes te maken. Het gaat daarbij veelal om beleidsinhoudelijke keuzes – op bijvoorbeeld thema's als duurzaamheid, beheer openbare ruimte, groenbeheer en gemeentelijke begraafplaats – die doorwerken op de inrichting van de organisatie (welke mensen voor welke taken in de eigen organisatie?

Een belangrijk doel in de inrichting van R&S is om de knip te leggen tussen functies met operationele taken en functies met meer sturende of regietaken, zoals we ook in de eenheden Bedrijfsvoering en Dienstverlening doen.[8] In de huidige organisatie is dit niet of nauwelijks aan de orde. Dat leidt ertoe dat er sprake is van energie- en tijdverlies door het vele schakelen tussen taken en thema's ('snijverlies'). Bovendien wordt er daardoor in de huidige situatie veel operationele werk verricht door duur (hoger ingeschaald) personeel. Het college wil hierin een betere balans vinden. Om dat te bereiken moeten er binnen R&S vragen worden beantwoord over taakverdeling, samenwerkingsafspraken, functieomschrijving en -waardering en competentieprofielen. Onderstaande afbeelding geeft toe waar we naartoe werken voor R&S.



Oorspronkelijk beoogde het college via het kredietvoorstel van 11 februari een versnelling te realiseren om aan bovenstaande beeld invulling te geven. De reden hiervoor was – eenvoudig verwoord – tweeledig: ten eerste meende het college hiermee invulling te geven aan datgene dat in het Coalitieakkoord 2022-2026 als afspraak is opgenomen voor een toekomstbestendige organisatie per 2026. Ten tweede beoogde het college versneld te handelen op de kansen die ontstaan als gevolg van hoog

[7] Zie de raadsinformatiebrief Aanpak van het beheer van de openbare ruimte, 17 september 2024.
[8] Operationele taken in R&S betreffen o.a. vergunning- en subsidieverlening, administratieve zaken zoals contractbeheer. Tactisch-strategische taken: o.a. beleids- en besluitvorming, regie op afspraken samenwerkingspartners.

verloop (uittredend personeel). Daarmee wordt tijdelijke inhuur op de langere termijn voorkomen. Door nu te handelen verkleinen we tevens het risico dat we medewerkers in vaste dienst (moeten) nemen op (bestaande) functies die niet goed aansluiten bij de wenselijke organisatieontwikkeling en die de knelpunten die we ervaren niet oplossen.

De raad was hier kritisch over en stemde niet in met het voorliggend voorstel. Om meer gevoel te krijgen voor de beelden en argumenten over en weer en om een volgende stap goed te kunnen richten, heeft een vertegenwoordiging uit uw raad op 20 februari verder gesproken met de portefeuillehouder en een vertegenwoordiging uit de organisatie. Vanuit de organisatie is in dat overleg een lijst van 26 opdrachten rond het inrichten en versterken van R&S gebruikt. Als onderlegger voor het gesprek en om het werk dat wij voor ons zien te onderbouwen.

4. Constateringen voor het vervolg

Het college heeft goed geluisterd naar de kritische reacties van alle fracties op het kredietvoorstel in de raadsvergadering van 11 februari. Het gesprek met een vertegenwoordiging van de raad de week erna hielp over en weer om beelden aan te scherpen. Vrij vertaald en op hoofdlijnen constateren we:

- dat er bij de raad vertrouwen en waardering bestaat voor de aanpak die het college de afgelopen jaren heeft gehanteerd in de geleidelijke doorontwikkeling van de organisatie;
- dat de raad in het algemeen de lijn van de ontwikkeling van R&S zoals geschetst tijdens de raadsinformatieavond en zoals opgenomen in het raadsvoorstel ondersteunt, in het bijzonder de gedachte van ‘de knip’ tussen strategisch-tactische en operationele functies (zo veel als mogelijk structureel passend binnen het huidige (personeels- en inhuur)budget);
- dat de raad de aanpak voor organisatieontwikkeling primair een verantwoordelijkheid van het college en de gemeentesecretaris acht;
- dat de raad zich overvallen heeft gevoeld door de hoogte van de kredietaanvraag, en zich hierop niet correct meegenomen voelde in de aanloop naar de behandeling van dit voorstel;
- dat de raad grote vraagtekens stelt bij het realiteitsgehalte en de wenselijkheid van de versnelling die het college met het kredietvoorstel beoogde;
- dat de raad de collectieve denkkracht wil benutten om mee te denken over ‘hoe het wél kan’, zodat raad en college elkaar weer vinden in de vervolgstappen;
- dat de raad daarbij de focus wil leggen op:
    1. de oplossing op de korte termijn in het ruimtelijk domein, om de (reeds lopende) inhuur en daarmee gepaard gaande kosten(overschrijdingen) tot een zo kort mogelijke periode te beperken;
    2. doorontwikkeling met éigen medewerker(s), die vanuit de dagelijkse praktijk van Rozendaal en hun duurzame verbinding aan de organisatie geleidelijk werk uit de lijst van 26 opdrachten oppakken, waarbij het op onderdelen voorstelbaar blijft om, beperkt en gericht, extern expertise in te huren op onderdelen van R&S, daar waar het op basis van kennis en competenties niet haalbaar is om een (deel)opdracht in eigen huis uit te voeren;
    3. een langere tijdshorizon dan de raadsperiode 2022-2026. De ontwikkeling van R&S mag geleidelijker in de komende jaren vorm krijgen, ook als dat op onderdelen zou kunnen leiden tot suboptimale wervingoplossingen voor vast personeel of (het risico op) (tijdelijk) overschrijding van inhuur- of personeelsbudget, vooruitlopend op voorspelbaar verloop van zittende medewerkers.

De raad wil hierover (pro)actief geïnformeerd worden. Op basis van deze constateringen komt het college tot een aantal vervolgstappen, zoals geschetst in paragraaf 5.

5. Vervolgstappen

Het college ziet de volgende stapsgewijze aanpak voor de komende periode.

1. Werven van vaste capaciteit t.b.v. taken fysieke leefomgeving mét ruimte voor organisatieontwikkeling R&S
    a. We werven een vaste Sr. adviseur fysieke leefomgeving (c.a 0,9-1,0 fte) die binnen het werkpakket het volgende oppakt:
        i. strategisch-tactische taken op het brede terrein van RO, OR/OW, milieu en VTH-beleid (feitelijk: continuïteit regulier werk)
        ii. organisatieontwikkeling (opdrachten doorontwikkeling R&S voor zover deze binnen de kennis en competenties vallen)
    b. We werven een vaste medewerker: VTH/vergunningverlening/subsidieverlening/juridische ondersteuning (ca. 0,5-0,7 fte). We doen dit nu al tijdelijk via inhuur. Door hier vast personeel te werven geven we (blijvend) invulling aan 'de knip'.

    Toelichting: van inhuur naar vaste medewerkers per Q3
    Op dit moment werken we op beide plekken (i en ii) met externe inhuur.[9] Ten overvloede zij vermeld dat de organisatieontwikkeling R&S op dit moment géén deel uitmaakt van deze inhuuropdrachten. Nu we voortvarend te werk gaan in het wervingsproces verwelkomen we (met enig geluk) uiterlijk eind augustus 2025 twee nieuwe vaste collega's. Dit is afhankelijk van het opstellen van het takenpakket, de functiewaardering, opzegtermijn van kandidaten, vakantieperiode en instroom. De (tijdelijke) inhuur beperkt zich daarmee, volgens plan, (geheel of grotendeels) tot Q1 en Q2 van 2025. Over de meerkosten die hiermee gemoeid zijn is de raad begin 2025 mondeling en schriftelijk geïnformeerd. Ten tijde van het opstellen van deze brief voorzien we geen verdergaande overschrijding dan de eerder gecommuniceerde verwachting van € 75.000. De budgettaire gevolgen verwerken bij de komende turap.

    Toelichting: tijdelijk dubbele lasten
    Het totaal aantal uren voor beide functies (opgeteld ca. 1,5 fte) en de daarmee samenhangende inschaling en opgetelde loonsom bedraagt méér dan de vrijvallende vacatureruimte (in uren en loonsom) als gevolg van de reeds vertrokken sr. adviseur RO. Tóch kiezen we voor deze stap. Dit doen we om twee redenen: 1) we binden daarmee capaciteit in eigen huis voor de geleidelijke ontwikkeling van R&S en 2) we maken daarmee 'de knip' definitief. De hogere kosten die hiermee gepaard gaan kunnen we op termijn vullen via de uren/loonsom die vrijkomen na het (voorspelbare) vertrek van andere medewerkers a.g.v. onder meer de RVU. Tot op dat moment hebben we dus tijdelijk voor een (beperkt) deel van de uren 'dubbele lasten', wat betekent dat we in 2026 € 25.000 en voor 2027 € 6.000 meer kosten zullen hebben. Dit verwerken we bij de komende begroting. Hierna speelt dit niet meer, door het genoemde vertrek van andere medewerkers en de daarmee vrijvallende loonkosten. We groeien daarmee dus in ca. twee jaar toe naar een definitieve situatie die past in het huidige personeelsbudget.

2. We bezien de komende jaren of en hoe we externe expertise willen inhuren voor de uitvoering van (deel)opdrachten die níet binnen de kennis en kunde van het aanwezige personeelsbestand vallen. Het gaat o.a. over specialistische advisering over bijv. begraafplaatsbeheer of het inrichten van het werk op het vlak van openbare orde en veiligheid. We vragen voor deze eventuele inhuuropdrachten t.z.t. waar nodig apart krediet aan via een raadsvoorstel, voor zover we deze kosten niet binnen de begroting kunnen opvangen.

[9] De overschrijding van het inhuurbudget is mondeling medegedeeld door de portefeuillehouder fysiek domein in de raadsvergadering van 10 december 2024. De becijferde omvang, ruim € 70k voor Q1 en Q2 2025, is opgenomen in het raadsvoorstel versterken organisatie-eenheid R&S zoals behandeld in de raadsvergadering van 11 februari 2025. Deze overschrijding wordt verantwoord in de eerste Turap van 2025.

3. Waar mogelijk nemen we voorzien werk in de doorontwikkeling van R&S op binnen komende (meer)jarenbegroting(en). Daarmee kan de raad sturen op inhoud en tempo.

4. We informeren de raad proactief, in P&C-documenten en waar nodig in afzonderlijke raadsinformatiebrieven of bijeenkomsten over feitelijke kosten, risico's (verzuim, WW-lasten, overschrijdingen) en de inhoudelijke voortgang van de ontwikkeling van R&S.

Met deze werkwijze accepteren we dat we door voortschrijdend inzicht en formatie die gefaseerd beschikbaar komt telkens een kleine stap in de gewenste richting zetten, uitgesmeerd over meerdere jaren. Daar waar door voortschrijdend inzicht blijkt dat we eerder op onderdelen een 'minder wenselijke stap' hebben gezet, is het risico dat we deze niet of slechts gedeeltelijk terug kunnen draaien. We werven bijvoorbeeld twee nieuwe (vaste) medewerkers (stap 1 hierboven) met het risico dat de inhoudelijke kennis en ervaring die zij meebrengen niet volledig aansluit op wat we over enkele jaren nodig hebben. We werven tot slot op basis van een indicatieve schaal, omdat HR21 (de nieuwe functiewaarderingssystematiek) nog niet beschikbaar is op deze korte termijn.

Desalniettemin wil het college zich onverminderd en met volledige commitment langs de in deze raadsinformatiebrief uitgezette lijnen inzetten voor een toekomstbestendig Rozendaal. Met een weerbare en wendbare organisatie. En met medewerkers die iedere dag met plezier voor de Rozendaler aan de slag zijn.

Het college van burgemeester en wethouders,

Bas Pelgrum,
gemeentesecretaris

Ester Weststeijn,
burgemeester