

Versterken, verbinden & vernieuwen

Een toekomstgerichte doorlichting van de ambtelijke organisatie van Gemert-Bakel

EINDRAPPORT

Definitief

& Van de Laar B.V.

Gemert-Bakel/ Eindhoven, 11 juni 2021

INHOUD

1. ACHTERGROND & VRAAGSTELLING
2. FOTO VAN DE CONTEXT
3. MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN EN BESTUURLIJKE AMBITIES GEMERT-BAKEL
4. ONZE 11 BEVINDINGEN OVER DE AMBTELIJKE ORGANISATIE
5. ONZE 6 ADVIEZEN TER VERSTEKING VAN DE AMBTELIJKE ORGANISATIE

BIJLAGEN

- A. Geraadpleegde personen
- B. Geraadpleegde documenten





1. ACHTERGROND & VRAAGSTELLING



1a. Achtergrond en aanleiding

De gemeenteraad van de gemeente Gemert-Bakel heeft d.d. 12 november 2020 bij de begrotingsbehandeling 2021 met algemene stemmen de motie ‘besparingen door procesverbetering interne organisatie Gemert-Bakel’ aangenomen. Deze motie berust op de volgende overwegingen:

- De gemeente is een dienstverlenende organisatie;
- Financiering van deze organisatie gebeurt met gelden uit de begroting;
- Financiële middelen zijn schaars en de raad heeft een taak om te borgen dat het optimaal benutten hiervan zorgvuldig gebeurt;
- Een gezonde verhouding van taken versus personele invulling, overhead en bedrijfsvoering versus uitvoering geldt ook voor de interne organisatie van onze gemeente;
- Optimaliseren van de dienstverlening aan onze burgers en bedrijven en het elimineren van verspilling is een continu proces om tot verbetering te komen.

De gemeentesecretaris heeft, in het verlengde van het college van B&W, naar aanleiding van deze aangenomen motie de opdracht gekregen om de ambtelijke organisatie kritisch tegen het licht te (laten) houden. Organisatieadviesbureau & Van de Laar (&VDL) is daarbij gevraagd om een doorlichting van de ambtelijke organisatie uit te voeren. Voor u ligt het eindrapport van deze doorlichting.

1b. Uw vraagstelling en onze aanpak



Het onderzoek dient een antwoord te geven op de volgende twee vragen van de gemeenteraad:

- 1. Hoe kan het werk slimmer, sneller en taakgerichter georganiseerd worden?*
- 2. Is de interne organisatie van Gemert-Bakel toekomstbestendig en hebben wij de juiste mensen op de juiste plaats hiervoor?*

Om bovenstaande vragen te beantwoorden is de volgende aanpak gevolgd:

1. In beeld brengen van de feiten, ontwikkelingen en opgaven/ambities

Op basis van kerndocumenten en feitelijke overzichten hebben wij een analyse gemaakt van de huidige feitelijke situatie waarin de ambtelijke organisatie zich bevindt en de toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen en bestuurlijke opgaven/ambities van Gemert-Bakel. Onderdeel van deze stap is een kwantitatieve vergelijking van de (formatieve) capaciteit van de gemeente Gemert-Bakel in relatie tot andere (vergelijkbare) gemeenten.

2. Verdiepende individuele en groepsgesprekken

Om de huidige situatie en wensen en verlangens ten aanzien van de toekomstige situatie scherp te krijgen, én de feiten in te kleuren met meningen, hebben wij verdiepende individuele gesprekken gevoerd met sleutelfiguren binnen de gemeente. Er is gesproken met collegeleden, directie, management, griffie en een vertegenwoordiging van de fracties uit de gemeenteraad. Aanvullend is per team van de ambtelijke organisatie een groepsgesprek belegd om ontwikkelingen en opgaven/ambities in hun domein(en) en de impact daarvan op (benodigde) kwaliteit en kwantiteit scherper te maken.

3. Analyse, advies en doorkijk op implementatie

In voorliggend rapport presenteren wij onze bevindingen en adviezen voor een toekomstbestendige ambtelijke organisatie. Ons advies volgt vanuit de bevindingen en is gecompleteerd met een doorkijk op de implementatie van ons advies.



2. FOTO VAN DE CONTEXT

2a. Onafhankelijk, doen en samen zorgen voor elkaar, dát zit in de genen van de gemeente Gemert-Bakel en zijn inwoners en ondernemers

De gemeente Gemert-Bakel is een gemeente gelegen in De Peel in de provincie Noord-Brabant. De gemeente telt circa 31.000 inwoners en heeft een oppervlakte van circa 124 km². De gemeente ontstond in 1997 door een herindeling van de voormalige gemeenten Gemert, Bakel en Milheeze. Sindsdien bestaat de gemeente uit zeven kernen.

De geschiedenis van Gemert-Bakel kent drie rode draden, die van grote invloed zijn op de identiteit en cultuur van de gemeente en zijn inwoners en ondernemers.

1. De Duitse Orde en de Heerlijkheid Gemert	2. De Peel en de Peelontginningen	3. Het coöperatief gedachtegoed
Sinds de 13^e eeuw is Gemert een Commanderij van de Duitse Ridderorde. Hiermee was Gemert eeuwenlang als Vrije Rijksheerlijkheid onafhankelijk van welk land dan ook. Hiermee werd het een ministaatje in Brabant, niet behorend tot het hertogdom Brabant. Deze soevereine, vrije neutrale heerlijkheid bleef bestaan tot de inval van de Frans revolutionaire soldaten in 1794. Overblijfselen uit de tijd van de Duitse Orde zijn niet alleen het markante kasteel, de Latijnse School en het bedevaartsoord Handel, maar door de jarenlange staatskundige onafhankelijkheid ook een naar verluidt andere volksaard met een meer dan gemiddelde hang naar onafhankelijkheid.	De Peel was een vruchtbaar gebied voor het steken van turf (vervening). Het leven in de regio is hier sterk door beïnvloed. De grootscheepse ontginningen van uitgeveende gebieden voor landbouwdoeleinden zorgden voor veel werkgelegenheid en de stichting van ontginningsdorpen, waaronder De Rips en Elsendorp. De werkzaamheden die hiermee samenhangen boden veel werkgelegenheid aan boeren en houtvesters. Hiervoor kwamen ook veel werkkrachten van boven de rivieren naar de streek. Door de aard van het werk, ontwikkelde de streek zich tot een streek van doeners.	In Gemert-Bakel is het fundament gelegd voor het coöperatief gedachtegoed. De in Gemert geboren Pater Van den Elsen pleitte eind 19^e eeuw voor meer coöperatisme in de landbouwsector. Hij stond aan de wieg van vele plaatselijke boerenleenbanken en boerenbonden, waaronder de Centrale Boerenleenbank (opgegaan in Rabobank) en de Noordbrabantsche Christelijke Boerenbond (nu ZLTO). De invloed van het coöperatisme in de streek wordt nog steeds herkend als een onderdeel van het DNA van Gemert-Bakel: een gemeenschap van ‘samen zorgen voor elkaar’.

2b. Gemert-Bakel van 2012 tot heden: van financiële krapte, via herstelplan en preventief toezicht naar solide basis voor de toekomst

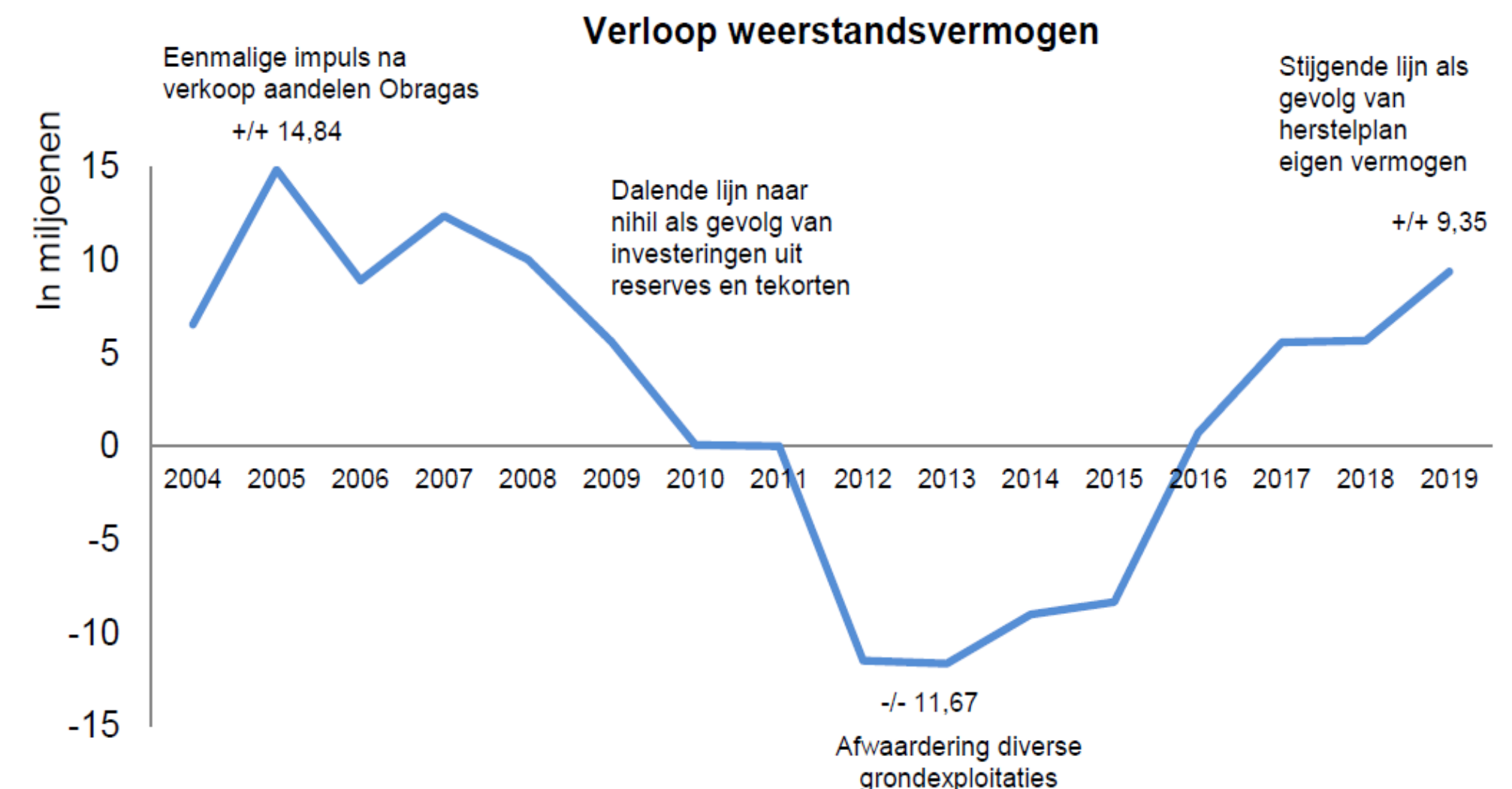
De gemeente Gemert-Bakel werd in 2012 geconfronteerd met aanzienlijke financiële problemen...

In de hiernaast opgenomen figuur is het verloop van het weerstandsvermogen van de gemeente Gemert-Bakel weergegeven. Als gevolg van de afwaardering van diverse grondexploitaties van de gemeente daalde de algemene reserve van de gemeente in 2012 tot -11,7 mln. euro. Als gevolg hiervan is de gemeente onder preventief toezicht van de provincie gesteld in 2013.

Om weer in de zwarte cijfers te komen, heeft de gemeente Gemert-Bakel intensief ingezet op financieel herstel. Zo is er een herstelplan door de gemeenteraad vastgesteld, is er scherp en sober begroot en hebben meerdere bezuinigingsrondes plaatsgevonden op onder andere bedrijfsvoering, sociaal domein en onderhoud. Deze maatregelen sorteerden effect. In 2018 kwam het preventief toezicht te vervallen.

...maar sinds 2019 kent Gemert-Bakel weer voldoende weerstandsvermogen

Sinds 2019 heeft de gemeente Gemert-Bakel weer voldoende weerstandsvermogen. Deze positieve ontwikkeling is overigens tegen de landelijke trend in. Veel gemeenten verkeren namelijk in financieel zwaar weer.



2c. Gemert-Bakel anno nu: organisatiestructuur, het sturingsconcept en de formatieve omvang van de organisatie

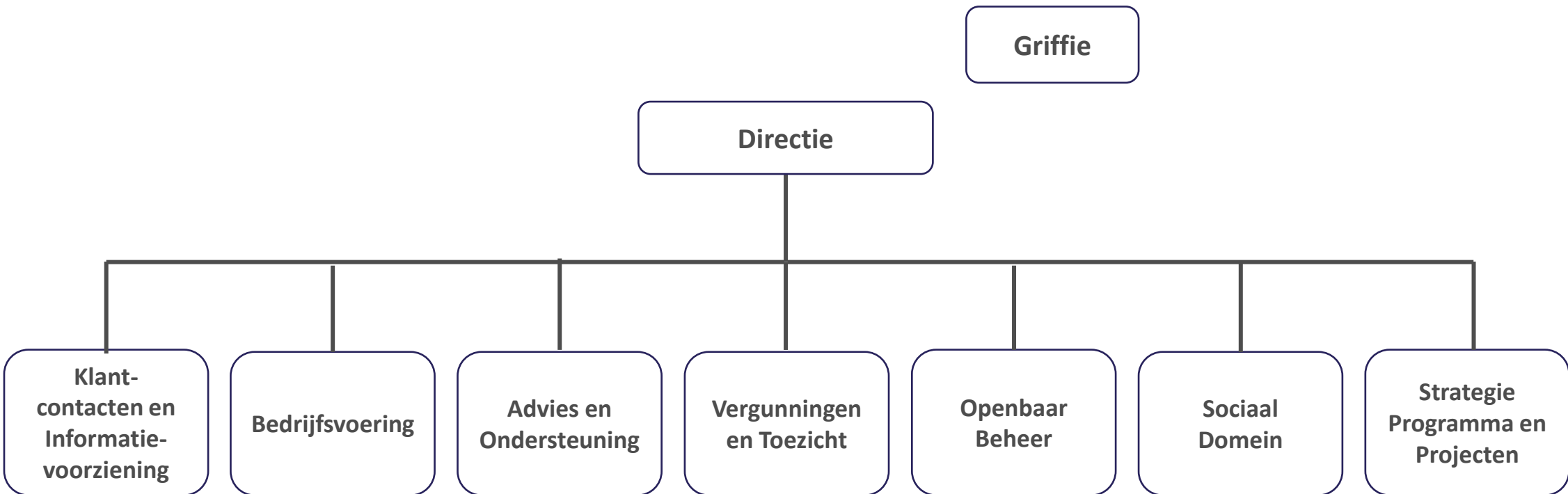
De huidige organisatiestructuur dateert uit 2013: regieorganisatie was de denklijn

Gelijk met het inzetten op financieel herstel is in 2013 de ambtelijke organisatie gereorganiseerd. Er werd ingezet op het vormen van een slanke organisatie, die zich ontwikkelt als een regiegemeente met de focus op verdere groei in samenwerking tussen de Peelgemeenten: ‘samenwerken en samenvoegen waar het kan, lokaal behouden wat moet vanuit klantperspectief’, dat was de gedachte.

Centrale orderingsprincipes bij de reorganisatie waren:

- 1. Integraal werken: samenhang in inrichten werkprocessen vanuit klantperspectief;
- 2. Klanttypen en vraagpatronen: verbeteren dienstverlening (bereikbaarheid, betrouwbaarheid en integrale aanpak);
- 3. Procesoriëntatie in de taakuitvoering;
- 4. Versterken van de strategische functie;
- 5. Span of control en support: horizontale organisatie met korte aansturingslijnen;
- 6. Platte organisatie met de verantwoordelijkheden laag in de organisatie;
- 7. Onderscheid tussen sturende en uitvoerende middelenfuncties (tussen primair proces en ondersteuning).

Daaruit volgde een organisatiestructuur onder aansturing van een tweehoofdige directie, met daaronder een zevental afdelingen. De formatie per onderdeel is in de tabel rechts weergegeven.



Ambtelijke organisatie Gemert-Bakel	Formatie in fte
Directie	2,0
Griffie	1,2
Klantcontacten en Informatievoorziening	28,4
Bedrijfsvoering	26,5
Advies en Ondersteuning	19,9
Vergunningen en Toezicht	22,2
Openbaar beheer	40,3
Sociaal Domein	23,8
Strategie, Programma en Projecten	13,7
Totaal	178,0

Peildatum: 01-01-2021

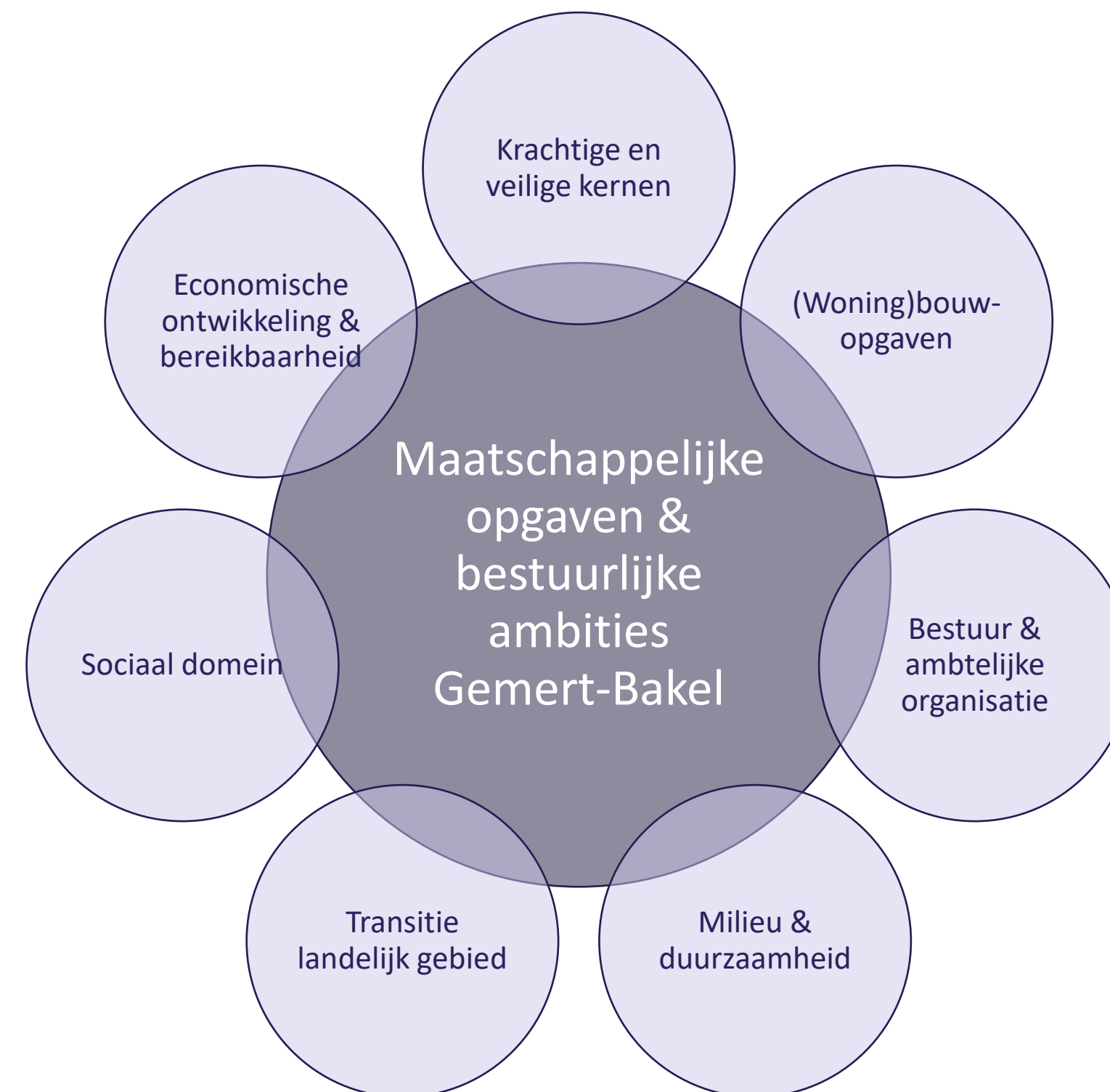




3. MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN EN BESTUURLIJKE AMBITIES GEMERT-BAKEL

3a. De huidige en toekomstige maatschappelijke opgaven en de bestuurlijke ambities van Gemert-Bakel in beeld gebracht

In dit hoofdstuk gaan wij beknopt in op de maatschappelijke opgaven waar Gemert-Bakel de komende jaren voor aan de lat staat. Deze uiteenzetting is tot stand gekomen op basis van een documentenanalyse gecombineerd met gesprekken op bestuurlijk, politiek en ambtelijk niveau. We gaan zowel in op opgaven die voortkomen uit reactie op regionale en landelijke (autonome) ontwikkelingen, als op de lokale politiek-bestuurlijke ambities. We rubriceren in dit hoofdstuk de maatschappelijke opgaven van Gemert-Bakel naar de onderstaande zeven thema's:



3b. Gemert-Bakel staat aan de lat voor zeven krachtige en veilige kernen en forse (woning)bouwopgaven

Krachtige en veilige kernen

Gemert-Bakel wil graag de kernen in de gemeente aantrekkelijk en leefbaar houden. Het voorzieningenniveau is volgens de gemeente uitstekend en de gemeente heeft de ambitie dit niveau te handhaven.

Ook zet de gemeente sterk in op de sociale cohesie en leefbaarheid in de kernen door het realiseren van multifunctionele accommodaties (MFA's) in kernen. Er wordt daarnaast ingezet op het behouden en stimuleren van vrijwilligersorganisaties, sportclub en culturele instellingen, onder andere door subsidiëring. Ook wordt er gefocust op het behoud van onderwijs voor alle kernen.

Tenslotte is de gemeente één van de verantwoordelijke partijen voor de veiligheid van burgers in de kernen. Er wordt hiervoor actief gestuurd op criminaliteit (waaronder ondermijning), overlast, veiligheidsgevoel en fysieke veiligheidsrisico's (waaronder crisisbeheersing/ rampenbestrijding). Concreet zijn hiervoor extra boa's geworven. Daarnaast is een integraal veiligheidsplan vastgesteld door de zes gemeenten in de Peel om gemeente-overkoepelend aan de slag te gaan met 10 prioriteiten op het gebied van veiligheid.

(Woning)bouwopgaven

Gemert-Bakel zet sterk in op woningbouw. De visie op de woningbouw is in 2020 uitgewerkt in de Woonvisie. Hierin staat dat de gemeente als opgave heeft om de woningvoorraad binnen de gemeente aan te laten sluiten op de demografische ontwikkelingen.

De demografische ontwikkeling in de gemeente laat zien dat er de komende jaren een toename in het aantal huishoudens verwacht kan worden. Volgens de Woonvisie zijn er de komende jaren circa 150-200 huizen per jaar nodig in de gemeente om te voorzien in de vraag. Hiernaast vergrijst volgens prognoses de bevolking in de gemeente ook. Opgave voor de gemeente is daarmee niet alleen om voldoende woningbouw maar ook om woningbouw te realiseren voor de inwoners die aansluit op de behoeften. Mogelijk zou Corona ook nog impact kunnen hebben op de woningbouwopgave. Mogelijk ontstaat als gevolg van de Coronacrisis een trendbreuk ten aanzien van de aantrekkelijkheid van steden als woonplaats voor gezinnen. Nu het voor mensen met een kantoorbaan niet meer nodig is om dagelijks op kantoor te zijn, wordt het aantrekkelijk om in een landelijk gebied te wonen. Dit zou een stijgende vraag naar woningen in de gemeente kunnen inhouden.

Naast de woningbouwopgave is een concrete majeure opgave om de komende periode vanuit de gemeente de verdere ontwikkeling van het centrumplan en het Kasteel in Gemert in goede banen te leiden. Aanvullend is ook de realisatie van een MFA in Bakel een concrete (bouw)opgave voor de komende periode.

3c. Ook de economische ontwikkeling, o.a. via recreatie en toerisme, en de financiële beheersbaarheid van het sociaal domein blijven aandacht vragen

Economische ontwikkeling en bereikbaarheid

Een belangrijke opgave van de gemeente is om de lokale economie naar een hoger niveau te brengen. Hiervoor wordt jaarlijks een actieplan met ondernemers opgesteld, waar samen met lokale ondernemers uitvoering aan wordt gegeven. Hiernaast investeert de gemeente in de investeringskansen en investeringsbereidheid van ondernemers door te investeren in het centrumplan Bakel en de centrumontwikkeling van Gemert.

Andere pijler bij het versterken van de lokale economie is om het recreatie en toerisme in de gemeente een impuls te geven. Recreatie en toerisme wordt een steeds belangrijkere sector in de economie van rurale gemeenten en Gemert-Bakel wil hier actief op inzetten. Erfgoed is hierbij een belangrijk thema voor bezoek. Ook de natuur en het landschap in de gemeente trekt toeristen.

Uiteraard heeft Corona impact op de economische ontwikkeling van de gemeente. Corona kan echter ook een kans bieden voor de economische ontwikkeling. Als de komende jaren meer mensen in de gemeente willen gaan wonen omdat het niet meer nodig is dagelijks naar kantoor te gaan, krijgt de lokale economie een impuls.

Gemert-Bakel zet ook in op regionale samenwerking om de economische ontwikkeling in de regio te stimuleren. Concreet werkt Gemert-Bakel nu samen met andere gemeenten uit de regio, Waterschap Aa en Maas en de provincie aan de totstandkoming van een UNESCO Geopark voor de Peelrankbreuk. Dit met als doel de identiteit van de streek te versterken en hierdoor economische spin-off te realiseren.

Ook wordt de regionale samenwerking in MRE-verband opgezocht om de mobiliteit/bereikbaarheid te vergroten. Basis hiervoor is de regionale bereikbaarheidsagenda. Binnen deze agenda worden projecten uitgevoerd, waarbij per gemeente wordt gekeken of op dit project kan worden aangesloten. Ook wordt structureel bijgedragen aan regiobrede projecten. Concreet voorbeeld is de realisatie van het Provinciaal Inpassings Plan (PIP) voor de N279.

Sociaal domein

In het sociaal domein ligt de focus van de gemeente met name op de uitvoering van de drie decentralisaties. Er wordt om de effectiviteit van de taakuitvoering te vergroten ook actief de samenwerking opgezocht met inwoners en maatschappelijk middelveld. In de dorpen zijn werkgroepen zorg geformeerd en zijn er dorpsondersteuners actief. Ook wordt in de kerngroep sociaal domein nauw samengewerkt met Goed Wonen Gemert, de Lumens groep, GGD, de Zorgboog en Senzer.

Belangrijke opgave voor de komende periode is de inbedding van nieuwe wetten. Zo is de decentralisatie beschermd wonen per 1 januari 2021 gerealiseerd en wordt hier invulling aan worden gegeven. Ook treedt per 1 januari 2022 de nieuwe wet Inburgering in werking.

Belangrijke opgave hierbij is om de financiële beheersbaarheid van het sociaal domein in control te houden. Vanuit dit oogpunt zet de gemeente in op het waar mogelijk beperken van zorgkosten. De verleende zorg dient sober maar ook doelmatig te zijn. Waar mogelijk wordt gezocht naar innovatieve werkwijzen en bezuinigingsmogelijkheden in de taakuitvoering.

3d. De transitie van het landelijk gebied en de acties volgend uit de Regionale Energiestrategie vragen veel beleids- en uitvoeringscapaciteit

Transitie landelijk gebied

Gemert-Bakel heeft ruim 500 locaties van agrarische bedrijven in het buitengebied die van groot economisch belang zijn. De gemeente faciliteert het proces naar een zorgvuldige en duurzame bedrijfsvoering.

Zo is er in 2019 gestart met het inzetten van een agrarisch bedrijfscontact functionaris/ gemeentelijk ondersteuningsteam dat ondernemers helpt bij de transitie van hun bedrijf. De gemeente volgt in de transitie van het landelijk gebied het provinciaal beleid. Gemert-Bakel zet hierbij ook volop in op participatie van stakeholders: De Rips heeft een gebiedscoördinator als eerste aanspreekpunt voor betrokken en bezorgde inwoners. Het Dorpsoverleg Elsendorp en Leefbaar Elsendorp hebben een Werkgroep Duurzaam Buitengebied opgezet. In deze Werkgroep komen inwoners, boeren, veearts en huisarts samen om alle voorkomende issues op het gebied van zorgvuldige veehouderij, gezondheid en het buitengebied gezamenlijk te bespreken. De werkgroep wordt gefaciliteerd door de gemeente en het urgentieteam van de provincie Noord-Brabant.

Verder neemt Gemert-Bakel deel aan het Werkprogramma Agrofood en Leefomgeving waarin veertien gemeenten en de ODZOB betrokken zijn. Gezamenlijk wordt er gewerkt aan thema's die gerelateerd zijn aan het werken aan een zorgvuldigere veehouderij.

Milieu en duurzaamheid

Het thema milieu en duurzaamheid heeft sterke raakvlakken met veel andere thema's, zoals woningbouw en de transitie van het landelijk gebied. Zoals hiervoor geschetst helpt de gemeente agrarische bedrijven bij de transitie naar duurzaam ondernemen. Daarnaast zet de gemeente actief in op de Energietransitie. Kapstok voor het duurzaamheidsbeleid zijn de global goals van de Verenigde Naties. Gemert-Bakel is sinds september 2019 global goals gemeente en sluit daarmee aan op de oproep om een inspanning te leveren de VN-doelstellingen op het gebied van armoede, milieu en welzijn tot 2030 te realiseren.

De gemeente levert hiervoor een bijdrage aan het proces om te komen tot een Regionale Energiestrategie (RES) in MRE-verband met als doel als regio gezamenlijk te komen tot keuzes voor de opwekking van duurzame energie, de warmtetransitie en de hiervoor benodigde infrastructuur. Concreet heeft de gemeente voor 2021 ook de ambitie om een bijdrage te leveren aan de aanleg van vijf zonnenvelden. Daarnaast is ook de ambitie uitgesproken om een Transitievisie Warmte aan de Raad aan te bieden ter vaststelling, waarin per wijk inzichtelijk is gemaakt hoe en wanneer woningen aardgasvrij kunnen worden gemaakt.

3e. Wettelijke ontwikkelingen en trends van digitalisering en participatie vragen ook in Gemert-Bakel om een wendbare organisatie

Bestuur en ambtelijke organisatie

De implementatie van de Omgevingswet is een belangrijke wettelijke ontwikkeling waar de gemeente de komende periode handen en voeten dient aan te geven. Kern van de wet is een stelselherziening waarbij alle sectorale wetten op het gebied van de fysieke leefomgeving in één wet worden geïntegreerd. Dit moet leiden tot onder andere minder regels, snelle procedures en meer lokaal maatwerk. De interactie met burgers verandert ook doordat de betrokkenheid van burgers in het fysieke domein toeneemt.

Belangrijke ambitie van de gemeente is om de afstand tussen politiek, bestuur en ambtenaar met de burger te verkleinen. Samenwerking met inwoners en verenigingen in de kernen is daarbij belangrijk. Burgers slaan vaker de handen ineen om oplossingen uit te werken voor maatschappelijke vraagstukken in hun eigen buurt. Bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid of sociale innovatie. Gemeenten nemen dan niet langer zelf het initiatief maar ondersteunen en faciliteren burgers bij buurtprojecten, bijvoorbeeld met kleine subsidies, expertise of het (tijdelijk) beschikbaar stellen van grond of gebruiksruidtes. Gemert-Bakel heeft eveneens de ambitie om aan te sluiten op deze transitie van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie en op deze manier dichtbij de inwoner te (blijven) staan.

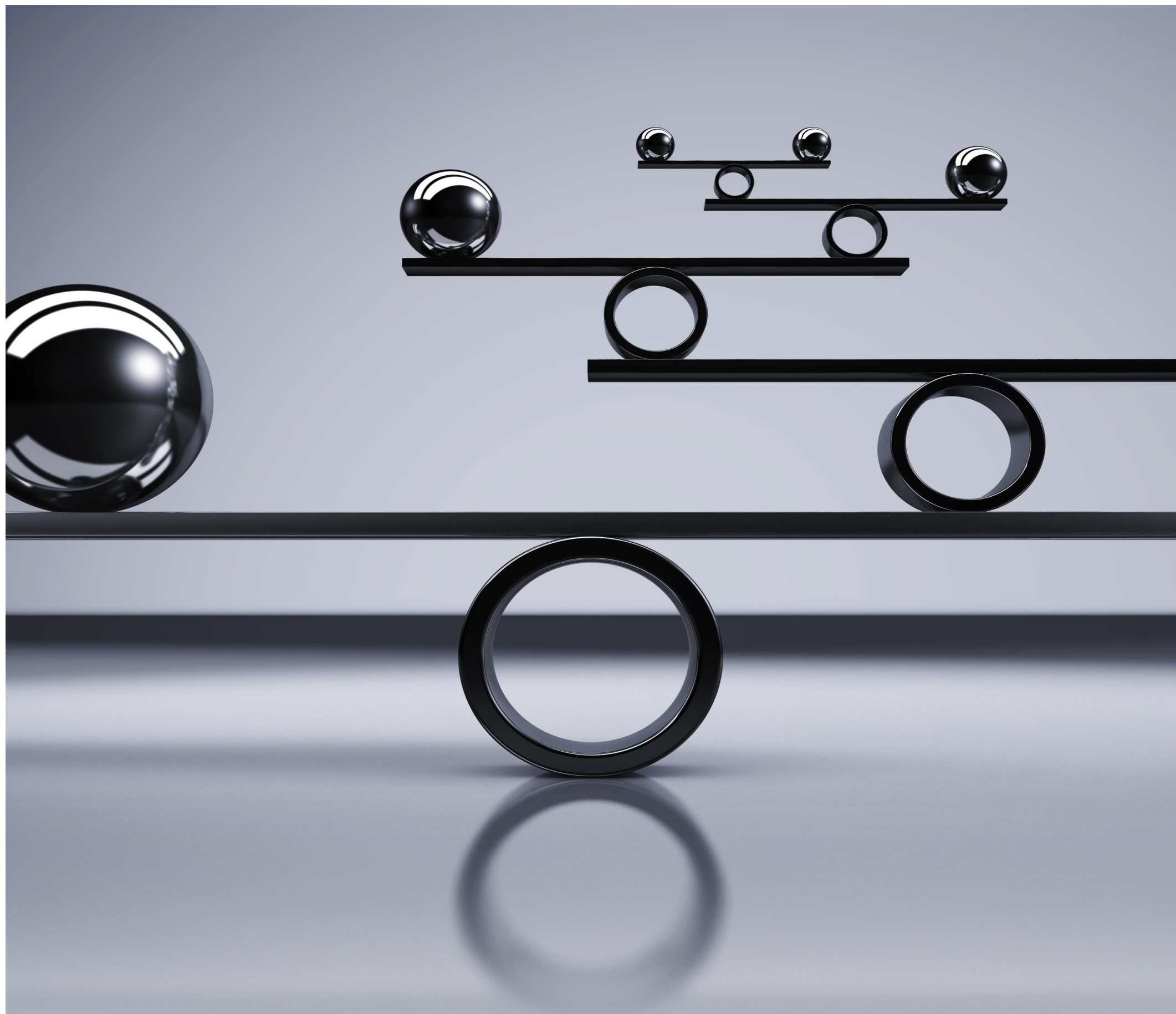
Belangrijke ontwikkeling voor de ambtelijke organisatie is de steeds verder gaande informatisering en digitalisering van werkzaamheden die door de gemeente worden uitgevoerd. De gemeente investeert in verdere digitalisering van de taakuitvoering om waar mogelijk slimmer, efficiënter en taakgerichter maatschappelijke opgaven te realiseren, bijvoorbeeld door het inzetten van data-analyses.

Ook in de bedrijfsvoering zijn ontwikkelingen te onderscheiden. Zo voorspellen trendrapportages dat bepaalde, met name administratieve taken die nu nog door medewerkers worden uitgevoerd, de komende jaren steeds verder worden geautomatiseerd. Er ontstaan daarentegen ook nieuwe taken door toepassing van nieuwe technologieën, zoals het implementeren en onderhouden van nieuwe systemen.

Met deze digitaliseringsopgave samenhangend zijn er ook (wettelijke) ontwikkelingen waarop dient te worden aangesloten. Zo volgt er een gemoderniseerde Archiefwet en is een gewijzigde Wet open overheid vastgesteld door de Tweede Kamer. Als gemeente aan deze wettelijke ontwikkelingen voldoen is een belangrijke opgave voor de komende jaren. Tenslotte is een ambitie van de gemeente Gemert-Bakel om aan te sluiten op Common Ground, een hervorming van de gemeentelijke informatievoorziening, waarbij overheidsorganisaties op eenzelfde wijze omgaan met gegevens.

Veel van de geschetste maatschappelijke opgaven in dit hoofdstuk zijn kwalitatief en kwantitatief niet meer alleen – op de schaal van Gemert-Bakel – op te lossen. Om deze reden zoeken bestuur en ambtelijke organisatie actief de samenwerking met bijvoorbeeld de gemeente Laarbeek, de Peelgemeenten, de 21 gemeenten in Zuidoost-Brabant (GGD, VRBZO, ODZOB, MRE), de provincie, het Waterschap en het Rijk.

Veel gemeentelijke taken worden daardoor door verbonden partijen voor Gemert-Bakel uitgevoerd. Grip houden op de taakuitvoering (en kosten) van deze samenwerkingsverbanden is daarom eveneens een belangrijke opgave voor bestuur, ambtelijke organisatie én de gemeenteraad van Gemert-Bakel.



4. ONZE 11 BEVINDINGEN OVER DE AMBTELIJKE ORGANISATIE

4a. Waardering voor kwaliteit en betrokkenheid ambtelijke organisatie.

Rolzuiverheid tussen politiek, bestuur en organisatie kan beter

Er gaat veel goed binnen de ambtelijke organisatie van Gemert-Bakel. Overwegend is dan ook sprake van onze waardering voor de professionaliteit en betrokkenheid van management en medewerkers. Wij hebben een organisatie aangetroffen die vanuit een actiegerichte houding en een groot commitment in staat is om het hoge ambitieniveau van het gemeentebestuur én de maatschappelijke opgaven te realiseren.

Echter, gegeven de vraag om de organisatie (kritisch) tegen het licht te houden en te toetsen op toekomstbestendigheid, leggen wij in onze bevindingen de focus op geconstateerde knelpunten in de werking van de ambtelijke organisatie. Niet om ‘af te rekenen’, maar om de organisatie als geheel te versterken, te verbinden en te vernieuwen waar nodig.

1. De medewerkers in de ambtelijke organisatie zijn uiterst gecommitteerd en streven samen naar hoog niveau van dienstverlening aan inwoners, ondernemers, bestuur, politiek én aan elkaar

Wij hebben in onze analyse betrokken, loyale en gedreven medewerkers en managers aangetroffen. Mensen met hart voor Gemert-Bakel, het gemeentebestuur en de samenleving. Medewerkers ook die onder druk – met beperkte middelen (daarover later meer) – de bestuurlijke ambities en maatschappelijke opgaven weten te realiseren. De samenwerking binnen de organisatie wordt als ‘familiair’ betiteld, waarvan de kracht is het laagdrempelige en vertrouwde karakter. De keerzijde daarvan is beperkte zakelijkheid en onderlinge scherpte en het aanspreken van elkaar op (niet) geleverde prestaties. Over het algemeen hebben wij managers en medewerkers aangetroffen die tevreden zijn met de werkwijzen, houding en gedrag in de organisatie.

2. De rolzuiverheid in het huidige samenspel tussen politiek, bestuur en ambtelijke organisatie kan worden versterkt

Wij constateren dat de rolzuiverheid in het huidige samenspel tussen politiek, bestuur en ambtelijke organisatie voor versterking vatbaar is. In de basis vraagt dit om een goed begrip van de rollen, van een zuivere toepassing ervan in de dagelijkse praktijk (en bij afwijking daarvan elkaar daarop aanspreken) en om goede persoonlijke en professionele verhoudingen tussen deze lagen in de organisatie.

De raad blijft niet altijd in haar kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol. Zij heeft de neiging om op een groot detailniveau zelf mede sturing te geven aan de manier waarop college en ambtelijke organisatie uitvoering zouden moeten geven aan de gestelde kaders. Dit volgt mede uit de verhoudingen tussen (een deel van de) raad en het college. Een uiting daarvan is het recente grote aantal raadvragen. Het college zou echter ook op sommige momenten de raad beter in positie kunnen brengen, waardoor deze neiging van de raad tot sturing op detailniveau afneemt. De raad is van het ‘wat’, het college van het ‘hoe’. Die scheiding kan in Gemert-Bakel nog beter worden toegepast.

Het college zou de professioneel adviserende rol en positie van de ambtelijke organisatie op sommige momenten nog meer kunnen bevorderen. Door te vragen om varianten en scenario’s, met voors en tegens en daarop bestuurlijke keuzes te maken en besluiten te nemen.

Dat vraagt ook om voldoende strategisch vermogen en kritische massa/ tegenwicht vanuit de ambtelijke organisatie. Op dit strategisch vermogen en ambtelijke tegenwicht gaan wij verder in bij volgende bevindingen.

4b. Hoge ambities binnen een cultuur van aanpakken en maatwerk bieden - met beperkte kaders en prioritering - vraagt veel van organisatie.

3. Vanuit een bestuurscultuur van 'doen', 'mogelijk maken' en 'maatwerk leveren', krijgt Gemert-Bakel veel gerealiseerd. Maar, gebrek aan visie en beleidskaders heeft risico van willekeur en inefficiency in zich

We schetsen het al in de inleiding van deze rapportage: Het DNA van Gemert-Bakel is er een van 'doen' en 'samen mogelijk maken'. We zien die houding terug in de bestuurscultuur van deze gemeente. Een bestuur dat zeer welwillend is om inwoners, ondernemers en instellingen te helpen bij vraagstukken waar zij zich bij de gemeente over melden. Er wordt hierbij vooral gekeken naar wat wél kan. Dat heeft veel positieve elementen in zich: zaken worden mogelijk gemaakt, vanuit denken in kansen en mogelijkheden. Opgaven en ambities worden gerealiseerd.

De hang naar maatwerk leidt tot een houding dat visievorming en beleidskaders minder belangrijk/ wenselijk zijn. Ze kunnen belemmerend werken in het mogelijk maken van hetgeen vanuit de samenleving naar voren komt.

Deze houding heeft ook een keerzijde in Gemert-Bakel. Enerzijds betreffen door deze handelswijze vele casussen in de organisatie 'maatwerk'. Per casus vraagt dat om een separate afweging, werkwijzen en procedures van de ambtelijke organisatie. Zelfs daar waar beleidskaders gelden, wijkt het bestuur graag onder het mom van 'denken in kansen' af van vigerend beleid. Dit verhoogt de werklast voor de organisatie sterk.

Anderzijds schuilt in deze handelswijze ook altijd het risico dat gelijke gevallen niet gelijk worden behandeld.

4. Er vindt weinig bestuurlijke prioriteitstelling plaats bij het uitvoeren van opgaven en ambities. Bufferfunctie van directie en management kan worden versterkt

Het gemeentebestuur van Gemert-Bakel staat voor vele en majeure opgaven en ambities. Bestuurlijke prioritering van de realisatie van doelstellingen vindt beperkt plaats. Een termijnplanning met heldere afwegingen met oog op beschikbare capaciteit ontbreekt. Vanuit directie en het management kan nog sterker als 'buffer' worden geacteerd op de haalbaarheid van bestuurlijke ambities in relatie tot de beschikbare ambtelijke capaciteit. Effect is nu dat de werkdruk bij de ambtelijke organisatie toeneemt. En dat er in de ambtelijke organisatie een gevoel heerst dat alles wel wordt gedaan, maar op sommige plaatsen slechts voor een 'zesje'. Er wordt in de huidige situatie gemeentebreed een mismatch geconstateerd tussen de bestuurlijke ambities en de beschikbare ambtelijke capaciteit, daarover later meer.

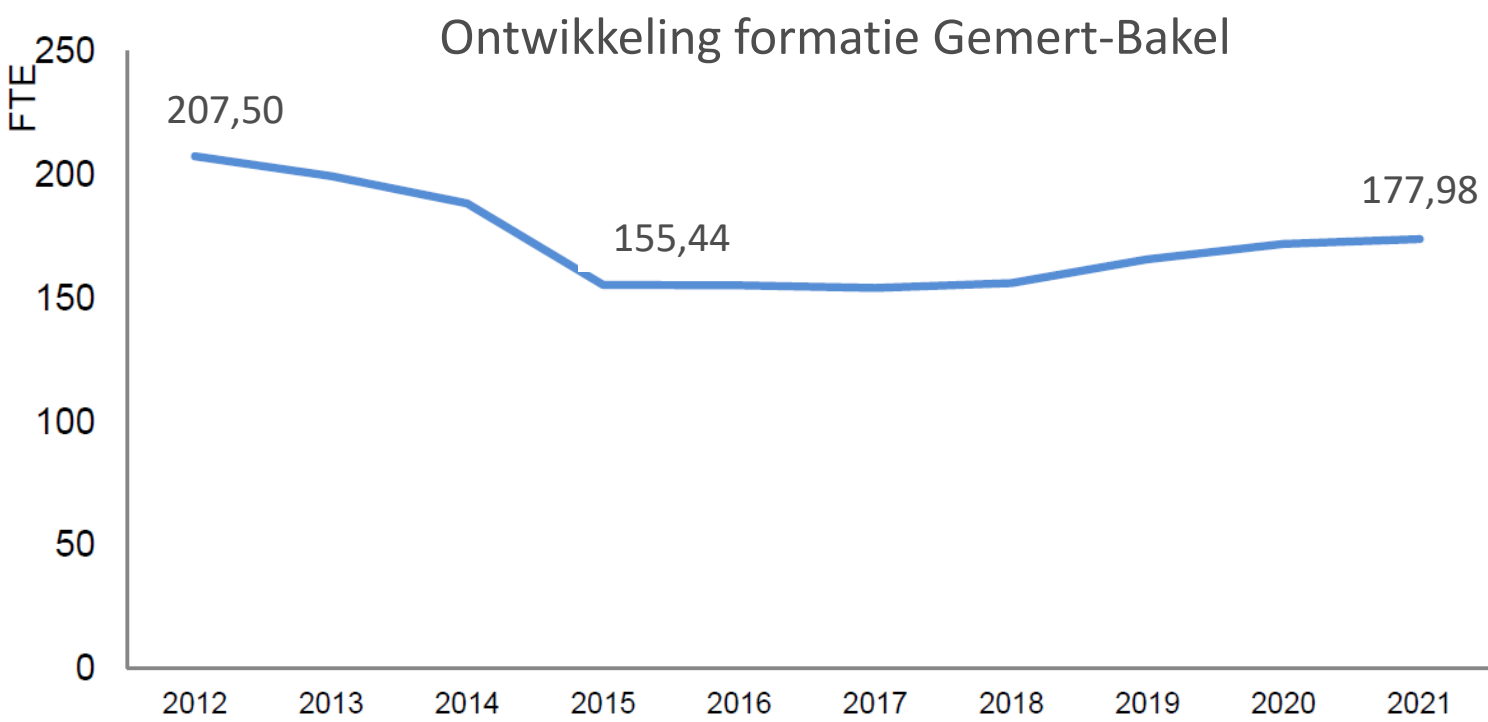
De aanwezige korte lijntjes in het gemeentehuis zijn hierbij een nadeel. Als er kritische vragen en/ of opmerkingen vanuit inwoners bij het bestuur terecht komen, wordt er geregeld door het bestuur direct met de verantwoordelijk ambtenaar geschakeld om zo snel mogelijk tot een oplossing te komen. Medewerkers ervaren hierbij in sommige gevallen een oordeel van de bestuurder in plaats van het toepassen van hoor en wederhoor. Ambtelijk wordt hier vervolgens ook niet altijd voldoende tegenwicht op gegeven. Gevolg hiervan is dat medewerkers (en vaak ook de manager) tijd kwijt zijn met het 'blussen van deze brandjes' en dat het geplande werk later uitgevoerd moet worden.

4c. Formatie ambtelijke organisatie is bij reorganisatie sterk ingekrompen en is afgezet tegen vergelijkbare gemeenten krap.

5. De formatie van de ambtelijke organisatie van Gemert-Bakel is in de periode 2012-2015 fors ingekrompen, sinds 2015 lichte formatieve stijging waarneembaar

In het overzicht hieronder is de ontwikkeling van de formatie van de ambtelijke organisatie weergegeven, zoals uiteengezet in de begroting 2021. De forse daling in de periode 2012-2015 (52,06 fte) is vooral het gevolg van de reorganisatie in 2013, deelname aan het generatiepact en uitstroom van personeel. Ook speelt daarbij de filosofie van ‘regiegemeente’ een rol. Er is grotendeels sprake van dezelfde taken met minder mensen doen: in die periode is circa 2,3 miljoen op de loonsom bezuinigd (35 fte à een gemiddelde loonsom van destijds 65k). Deels zijn ook taken uitbesteed en is de formatie (en het geld) deze taken gevolgd. Dit laatste heeft met name betrekking op het deel van de taakuitvoering in het sociaal domein dat naar de GR Peelgemeenten is overgeheveld en de milieutaken naar de ODZOB.

De stijging in de periode 2015-2021 (22,54) is met name het gevolg van het in dienst nemen van opvoedondersteuners en in mindere mate boa’s en jongerenwerkers.



Bron: Begroting Gemert-Bakel 2021/ formatiecijfers Gemert-Bakel 1-1-2021

6. De formatie per 1.000 inwoners van Gemert-Bakel is klein in vergelijking met die van andere gemeenten van vergelijkbare omvang

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de formatie van Gemert-Bakel per 1.000 inwoners, afgezet tegen de formatie van vier vergelijkbare gemeenten van 25.000 tot 35.000 inwoners én een landelijk benchmarkgemiddelde. Deze formatiecijfers zijn gecorrigeerd voor uitbestede taken ten behoeve van de onderlinge vergelijkbaarheid.

Wanneer Gemert-Bakel formatief op het gemiddelde van de vergelijkgroep (6,8 fte per 1.000 inwoners) zou zitten, zou de formatie van Gemert-Bakel circa 209 fte bedragen. Een verschil van 31 fte ten opzichte van de huidige situatie (178 fte per 1-1-2021). Ten opzichte van de landelijke benchmark blijft de formatie zelfs 62 fte achter. Wanneer wij die 31 fte verschil met vergelijkbare gemeenten vermenigvuldigen met de huidige gemiddelde loonsom à 74k, zou dit aan loonsom in totaal een bedrag van 2,29 miljoen bedragen. Vrijwel vergelijkbaar met de bezuinigde loonsom in 2012-2015.

Het ligt in de lijn der verwachting dat Gemert-Bakel als regiegemeente logischerwijs een wat kleinere formatie heeft dan gemiddeld. Echter, het concept van de regiegemeente is maar beperkt doorgevoerd, en komt overeen met de gemeenten in de referentiegroep. Tevens is het opgavenprofiel van Gemert-Bakel hoog te noemen. Deze feitenanalyse van formatieve krapte wordt ook als zodanig ervaren bij directie, management en medewerkers. Krapte voor de uitvoering van reguliere taken (werkdruk) maar ook een gebrek aan ruimte in de ambtelijke organisatie voor ontwikkeling en innovatie.

	Formatie per 1.000 inwoners
Gemert-Bakel (2021)	5,8
Gemiddelde gemeenten met vergelijkbare omvang*	6,8
Landelijke benchmark**	7,8

*Vergelijkgroep: Opsterland, Valkenswaard, Maasdriel, Zaltbommel (2020-2021)

**Bron: Benchmarkgegevens Vensters voor bedrijfsvoering (2019)



4d. Inhuur neemt de laatste jaren toe, hoewel aandeel nog relatief laag is. Huidige structuur staat al 8 jaar en vertoont tekenen van disbalans.

7. De inhuur binnen de gemeente neemt de laatste jaren toe als gevolg van fysieke projecten, niettemin is het aandeel inhuur in vergelijking met andere gemeenten nog steeds laag

Wij zien op basis van de realisatiecijfers van de afgelopen jaren (2018 – 2020) dat de inhuur als percentage van de loonsom geleidelijk toeneemt in Gemert-Bakel. Deze inhuur ligt echter nog steeds ruim onder het gemiddelde van gemeenten met vergelijkbare omvang.

Jaar	% inhuur als aandeel loonsom Gemert-Bakel	% inhuur als aandeel loonsom (gemeenten 20.000-50.000 inwoners)*
2018	7,2%	19%
2020	8,7%	20%

*Bron: Personeelsmonitor A&O fonds Gemeenten (2020)

De groei in Gemert-Bakel is vooral het gevolg van extra inzet voor fysieke projecten (bouwgrondexploitatie, riool en wegen). Het aandeel inhuur dat is ingezet voor o.a. tijdelijke invulling van vacatures, langdurige ziekte en zwangerschapsverlof is namelijk over deze jaren heen constant gebleven op gemiddeld 6%.

Vanuit de ambtelijke organisatie is de verwachting dat het aandeel inhuur als gevolg van deze fysieke projecten de komende jaren toeneemt. Er is namelijk besloten om met projectgelden extra in te huren om de toenemende vraag (vooral t.b.v. woningbouw) te kunnen afhandelen.

8. Formatieve onevenwichtigheid in omvang teams en daarmee ook in span of attention van managers. En concept regiegemeente vraagt om herijking

In de huidige organisatiestructuur heeft een manager de personeelsverantwoordelijkheid voor alle medewerkers binnen een team. In het overzicht rechts is de formatie en daarmee ook de formatieve span of attention te zien van de verschillende teams. Hierbij hoort de opmerking

dat de span of attention van de managers niet alleen eigen medewerkers betreft maar dat zij ook regie houden op (medewerkers van) intergemeentelijke teams en samenwerkingsverbanden. De daadwerkelijke span of attention is daarmee nog groter.

Zoals uit het onderstaand overzicht blijkt, is er een onevenwichtigheid in formatieve omvang van de teams. Het overzicht toont ook aan dat de span of attention van enkele managers in de huidige situatie erg groot is. Met name het team Openbaar Beheer valt hierbij op. Het is uitdagend voor de managers van de grotere teams om alle medewerkers voldoende aandacht te geven en als klankbord op complexe dossiers te kunnen fungeren.

Mede door de omvang van teams zijn er bij verschillende teams hulpstructuren ontstaan waarin senior medewerkers (in de rol van regisseur) ook meer coördinerende werkzaamheden verrichten. Ook zien we enkele verschillen in de mate van strategisch-tactisch leidinggevenden versus meer tactisch-operationeel leidinggevenden.

Het concept van de ‘regiegemeente’ is in 2013 geïntroduceerd. De gedachtelijn dat veel taken zouden worden uitbesteed en steeds meer taken in de samenwerking met andere Peelgemeenten (Peel 6.1) zouden worden opgepakt, is niet bestendigd door de jaren heen. Het niet doorvoeren van het concept van regiegemeente én de formatieve onevenwichtigheid in de organisatie leiden ertoe dat er uitgangspunten onder de huidige structuur én het sturingsmodel liggen, die niet meer passen bij de huidige context en ambities.

Teams ambtelijke organisatie Gemert-Bakel	Formatie in fte	Span of attention (mdw.)
Klantcontacten en Informatievoorziening	28,4	32
Bedrijfsvoering	26,5	30
Advies en Ondersteuning	19,9	24
Vergunningen en Toezicht	22,2	28
Openbaar beheer	40,3	45
Sociaal Domein	23,8	27
Strategie, Programma en Projecten	13,7	15

Peildatum: 01-01-2021



4e. Strategisch vermogen en innovatiekracht onvoldoende ingebed. Ook de integraliteit in de taakuitvoering kan worden versterkt.

9. Strategisch vermogen en innovatiekracht komt onvoldoende tot uiting

Een van de ordeningsprincipes bij de reorganisatie in 2013 was het versterken van de strategische functie. Wij constateren echter dat het strategisch vermogen organisatiebreed beperkt tot uiting komt. We tekenen daarvoor een aantal aanleidingen op:

- a. Binnen de ambtelijke organisatie heerst vooral een doe-mentaliteit. Het gemeentebestuur lijkt strategie- en visievorming minder van belang te achten, omdat het 'maatwerk' in de weg kan staan.
- b. In het organisatieplan van de reorganisatie is benoemd dat de directie zich voor strategische ontwikkelingen primair laat ondersteunen door de teammanagers (strategisch-tactisch leidinggevenden). De teammanagers worden echter in de praktijk veel de operatie ingetrokken (tactisch-operationeel leidinggevenden).
- c. Daarnaast is een voornaam deel van de strategische capaciteit in de ambtelijke organisatie ondergebracht binnen het team Strategie, programma's en projecten (SPP). De primaire focus van dit team ligt in de huidige situatie vooral op het fysieke domein en in de realisatie van (vastgoed)projecten. Strategie krijgt organisatiebreed zodoende minder aandacht.

Ook merken wij op dat de innovatiekracht in de organisatie niet expliciet is vormgegeven, dan wel dat er ruimte in de capaciteit is om hieraan invulling te geven.

10. De integraliteit in denken en doen – ter realisatie van opgaven en ambities – binnen en tussen domeinen kan worden versterkt. Werkdruk, structuur en sturing ondersteunen de integraliteit niet

Een van de ordeningsprincipes van de huidige organisatiestructuur is om de integraliteit in de ambtelijke organisatie te versterken. Deze integraliteit komt in de dagelijkse praktijk echter beperkt van de grond. Dit uit zich onder andere in beleidsstukken die vooral vanuit de eigen beleidskoker worden gemaakt, aanverwante beleidsdomeinen worden niet of op het laatste moment betrokken. Er wordt programmatisch gewerkt binnen de organisatie om de integraliteit in de taakuitvoering te versterken, maar de hiërarchische lijn prevaleert veelal als er spanning ontstaat tussen werkzaamheden in de lijn en in de programma's. Dit komt mede door de ervaren werkdruk binnen teams, waardoor managers voorrang geven op werkzaamheden van het eigen team.

Binnen het sociaal domein is door het samenbrengen van beleid en uitvoering onder één aansturing een grote mate van integraliteit gerealiseerd. De integraliteit en verbinding vanuit het sociaal domein met andere afdelingen, zoals SPP, bij afdelingsoverstijgende vraagstukken en richting derden kan echter nog sterker.

Andere taakvelden zijn versnipperd over meerdere teams. Zo is juridische handhaving belegd binnen Advies en Ondersteuning en toezicht en handhaving bij Vergunningen en Toezicht. Met name ook zien we gebrekkig integraal handelen binnen het fysieke domein. De werkzaamheden in het fysieke domein nu zijn belegd binnen drie teams (Vergunningen en toezicht, Openbaar beheer en SPP). De onderlinge verbindingen tussen deze drie teams komen bij team-overstijgende vraagstukken moeizaam tot stand, mede door de werkdruk binnen de teams.

4f. Het ‘binden & boeien’ van (nieuwe) medewerkers binnen de ambtelijke organisatie móet beter.

11. Het is voor de ambtelijke organisatie Gemert-Bakel uitdagend om jonge talenten en vakspecialisten te werven én te behouden

Het werven (binden) en behouden (boeien) van vakspecialisten én van jonge talenten aan de gemeente Gemert-Bakel is een grote uitdaging. De gemeente heeft hierbij te lijden onder de betere arbeidsmarktpositie van grotere gemeenten in de regio, zoals Helmond en Eindhoven. Maar Gemert-Bakel heeft ook geen expliciete visie en strategie op arbeidsmarktcommunicatie en op het binden en het boeien (onboarding, ontwikkelprogramma's) van medewerkers. Het potentiële aantrekkelijk werkgeverschap van Gemert-Bakel (gezien het DNA en de opgaven en ambities) wordt naar onze mening onvoldoende benut.



5. ONZE 6 ADVIEZEN TER VERSTERKING VAN DE AMBTELIJKE ORGANISATIE

5a. Ambtelijke organisatie Gemert-Bakel heeft (onbenut) potentieel. Impulsen nodig voor toekomstbestendigheid en benutten kansen.

De doorlichting dient antwoord te geven op de volgende twee vragen van de gemeenteraad:

- Is de interne organisatie van Gemert-Bakel toekomstbestendig en hebben wij de juiste mensen op de juiste plaats hiervoor?
- Hoe kan het werk slimmer, sneller en taakgerichter georganiseerd worden?

We beantwoorden de eerste vraag hieronder expliciet:

Wij zien, gegeven de maatschappelijke en wettelijke ontwikkelingen die de komende jaren op de gemeente afkomen én de ambities van het gemeentebestuur, een ambtelijke organisatie die in de basis toekomstbestendig is, waarin potentieel zit. Mits de juiste kwalitatieve en kwantitatieve impulsen worden gegeven, welke vragen om een structurele investering in de ambtelijke organisatie.

Wij hebben namelijk een organisatie aangetroffen die onder druk presteert. Een organisatie die leeft met de waan van de dag. Een organisatie die, als gevolg van het verleden van financiële krapte, functioneert met minimale/ te beperkte formatieve capaciteit. Die conceptueel als regiegemeente is ingericht, maar waarbij dit concept in de praktijk niet is doorgevoerd. Een organisatie ook die in de actiestand staat, waarbij aandacht voor strategie, beleidskaders en ontwikkeling en innovatie naar de achtergrond is verdrongen.

Wij begrijpen, vanuit het DNA van Gemert-Bakel en de context waarin de gemeente in de periode 2013-2015 verkeerde, de situatie die we hebben aangetroffen. En spraken eerder onze waardering uit voor de prestaties tot heden.

Wij zijn ook van mening dat Gemert-Bakel kansen laat liggen. Kansen om de kwaliteit van dienstverlening naar een hoger niveau te brengen. Waarvan gemeentebestuur, inwoners en ondernemers de vruchten zullen plukken. Kansen ook om een sterkere regionale positie in te nemen. Door strategischer te opereren, door bestuurders goed in positie te brengen voor regionale overlegvormen en door ambtelijk en bestuurlijk een leidende rol te nemen door het actief volgen en inbrengen van trends en ontwikkelingen.

Samengevat zijn wij van mening dat de ambtelijke organisatie (en in diens verlengde het gemeentebestuur en zijn inwoners en ondernemers) van Gemert-Bakel het verdient om ruimte te krijgen voor versterking, in formatieve en kwalitatieve zin. Daarmee kan lucht in de organisatie ontstaan, die nodig is om met meer koers en koersvastheid te werken, om meer integraliteit in denken en doen aan te brengen en om meer strategisch vermogen en innovatiekracht in te brengen in de organisatie. Basis voor deze impuls zou een concreet en helder ontwikkelplan van de ambtelijke organisatie Gemert-Bakel moeten zijn. In dit ontwikkelplan wordt ingegaan op de te realiseren ambities en opgaven en de concreet hiervoor benodigde functies en formatie en de structuur en sturing waarbinnen deze het beste tot hun recht komen.

In een dergelijk ontwikkelplan kan dan ook de tweede vraag uit de motie concreet worden beantwoord, daarvoor is verdere verdieping nodig. Wij adviseren daarom de tweede helft van 2021 te benutten om het ontwikkelplan vorm en inhoud te geven, en daarbij een helder antwoord te formuleren op deze vraag van de gemeenteraad.

Hierna geven wij enkele concrete adviezen mee om de toekomstbestendigheid van de gemeente te versterken en de kansen en het potentieel van Gemert-Bakel beter te benutten.

5b. Ambtelijke organisatie Gemert-Bakel verdient verbinding en vernieuwing van structuur en sturing.

Volgend uit voorgaande analyse en antwoord op de hoofdvragen van dit onderzoek, geven wij enkele concrete handvatten mee aan politiek, bestuur en directie om de toekomstbestendigheid van de ambtelijke organisatie kracht bij te zetten en de kansen van deze gemeente beter te benutten:

1. Herijk het perspectief van de ambtelijke organisatie en pas de organisatiestructuur, het sturingsconcept en houding en gedrag van management en medewerkers waar nodig daarop aan

Het perspectief van 'regiegemeente' en de daaronder liggende uitgangspunten dateren uit 2013. In dit onderzoek hebben wij de grenzen en knelpunten van dit concept en de daaruit volgende structuur en sturing uitgelicht. Wij achten de tijd rijp om te komen tot een nieuw perspectief op de ambtelijke organisatie Gemert-Bakel. Welke ontwerpcriteria zijn nu dominant, gegeven de opgaven en ambities? Welke structuur past daar goed bij? Welk sturingsconcept hoort daarbij? En hoe is houding en gedrag te duiden dat daarop aansluit? Wij suggereren niet direct een proces van reorganisatie, maar veel meer het aanscherpen van het ontwikkelperspectief (met daarbij horende missie, visie en kernwaarden) en het 'bijschaven' of herijken van de organisatie daarop.

Deze aanpak moet bijdragen aan het versterken van de bufferrol van directie en management, aan meer integraliteit in denken en doen, aan meer strategisch en innovatief vermogen in de organisatie, aan het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening, aan het verlagen van de werkdruk en aan het vergroten van het aantrekkelijk werkgeverschap. Dit alles vanuit het perspectief om als organisatie adaptiever en meer opgavegericht te worden in de taakuitvoering.

2. Kom tot ontwikkelplan per afdeling, waaruit een strategische personeelsplanning en plan van aanpak van 'ist' naar 'soll' moet volgen. Bij de ontwikkelplannen wordt expliciet de vraag betrokken hoe het werk slimmer, sneller en taakgerichter kan worden georganiseerd

Wij adviseren om op basis van de in hoofdstuk 3 geschetste opgaven en ambities tot een ontwikkelplan 2022 – 2025 per afdeling te komen. De ontwikkelplannen worden uniform opgebouwd, zodat ze 'vergelijkbaar' zijn en de integraliteit en overlap snel kan worden doorgrond. Zodoende kan één ontwikkelplan ambtelijke organisatie Gemert-Bakel 2022-2025 ontstaan. Daarnaast geven de ontwikkelplannen ook expliciet antwoord op de tweede vraag van de raad, namelijk hoe het werk binnen de ambtelijke organisatie slimmer, sneller en taakgerichter kan worden georganiseerd.

Het ontwikkelplan gaat concreet in op opgaven en ambities en de hiervoor benodigde functies en formatie (strategische personeelsplanning). Deze strategische personeelsplanning schetst ook de ontwikkeling van 'ist' naar 'soll'. Dat zegt niet alleen iets over kwantiteit, maar ook over huidige en toekomstige benodigde kwaliteit van management en medewerkers van Gemert-Bakel. Het is raadzaam om in het kader van de ontwikkelagenda de huidige kwaliteiten van management en medewerkers in kaart te brengen en af te zetten tegen de soll-situatie. Daarop dient vervolgens een collectief en/ of individueel ontwikkeltraject te worden georganiseerd om de beoogde ontwikkeling actief te stimuleren en deze te blijven volgen en bijsturen.

5c. Gemert-Bakel verdient het ook om (formatief) te worden versterkt, waarbij wordt gewerkt aan rolneming en aantrekkelijk werkgeverschap

3. Geef, op basis van deze ontwikkelplannen, een formatieve impuls aan de ambtelijke organisatie om krapte op te heffen én ontwikkelruimte te creëren

Aanvullend adviseren wij om op basis van deze ontwikkelplannen de organisatie te voorzien van een capaciteits- en kwaliteitsimpuls. Enerzijds om de feitelijk aangetoonde en beleefde formatieve krapte in de ambtelijke organisatie op te heffen, maar daarnaast ook om ontwikkelruimte te creëren om effectief aan te sluiten op wettelijke en landelijke ontwikkelingen.

4. Creëer als gemeentebestuur een incidenteel budget voor ambtelijke organisatie om voornoemde adviezen vorm en inhoud te geven

Alvorens tot structurele impulsen over te gaan, adviseren wij eerst tot planvorming te komen. Om datgene te doen wat écht nodig is. Daarom adviseren wij om een incidenteel ontwikkelbudget te creëren om voornoemde drie adviezen zorgvuldig en voortvaren te kunnen doorlopen, zonder dat het extra gaat drukken op de reeds bestaande formatieve krapte.

5. Randvoorwaardelijk voor het goed functioneren van de ambtelijke organisatie en het benutten van het potentieel van de gemeente, is het van belang dat rolzuiverheid op de agenda komt bij de nieuwe raads- en collegeperiode

Wij adviseren om als raad, samen met college, een proces in te gaan om de onderlinge rolneming bespreekbaar te maken en daarmee te verbeteren. Wij adviseren om dit proces aan te gaan met de nieuwe raad en het nieuwe college in 2022.

Om zodoende op deze manier een ‘frisse start’ van de nieuwe collegeperiode te realiseren, waarbij ook nieuwe raadsleden en collegeleden direct worden meegenomen in de onderlinge rollen en verantwoordelijkheden in het samenspel tussen college, raad en ambtelijke organisatie.

6. Investeer als ambtelijke organisatie in het binden en boeien van (nieuwe) medewerkers

Wij adviseren om als ambtelijke organisatie actief in te zetten op het binden en boeien van medewerkers. Basis hiervoor zou een concreet uitgewerkte arbeidsmarktcommunicatie-strategie moeten zijn, waaronder een aanpak ligt voor het binden (werven) en boeien (onboarding, ontwikkeling) van (nieuwe) medewerkers. De voordeur moet open voor jonge talenten en vakspecialisten... én de achterdeur moet dicht: verloop binnen vier jaar moet worden voorkomen.

Suggestie daarbij is om de kracht van Gemert-Bakel (opgaven en ambities) te benutten in de arbeidsmarktcommunicatie. En om strategisch positie te bepalen in het werkgeverschap: is Gemert-Bakel de opleidingsplaats voor gemeenten als Eindhoven, Helmond en Den Bosch? Kunnen medewerkers in die gemeenten strategische- en/ of managementervaring komen opdoen in Gemert-Bakel? Is een eigen traineeship een hulpmiddel om jonge talenten te binden of kan worden aangesloten op het traineeship ‘De toekomst van Brabant’? Kortom, overwegingen genoeg om gestructureerd met ‘binden & boeien’ in Gemert-Bakel aan de slag te gaan.

BIJLAGEN



A. Geïnterviewde personen

- Michiel van Veen (burgemeester)
- Inge van Dijk (wethouder)
- Wilmie Steeghs (wethouder)
- Willeke van Zeeland (wethouder)
- Giovanni Wouters (gemeentesecretaris)
- Ad van de Voort (adjunct-directeur)
- Monique Heijns (manager AO)
- Wim Willems (manager VT)
- Anouschka van Laarhoven (manager SPP)
- Remco Groenendal (manager Sociaal Domein)
- Wendy Borst (manager KCI)
- John Verhoeven (manager BV)
- Harold van Zoest (manager OB)
- Leni van Dijk en Jos de Wit (vertegenwoordiging OR)
- Peter van Horen, Marc Kerkhof, Henk Niezen, John van Oosterhout, Stefan Thomassen, Marieke Willems-van Gils (vertegenwoordiging team VT)
- Lea Relou, Linda Hogen Esch, Bart Dekker, Anette de Lange, Patricia Reinen, Geertje Aquarius (vertegenwoordiging team BV)
- Leni van Dijk, Mike Hayes, Hans Reijnen, Marga Reemst, Tjendo 's Jongers, Anouk Fredriksz (vertegenwoordiging team KCI)
- Yvonne Verhoeven, Desiree van Spaendonk, Stefanie van Lokven, Ralf Knops, Frank Branten, Paul Fermont, Han Vervoort (vertegenwoordiging team AO)
- Nienke Verhagen, Janine Rechters, Ingrid van Geffen, Han Weijers, Neeltje van Hoof, Lindsey van Eldik, Melanie van Beest, Yvonne Kuijten (vertegenwoordiging team SD)
- Stefan van den Hoogen, Monique van Vliet, Marco Tielemans, Sandra Joosten, Katja Buijs, Willie van Geef, Dennis Schevers, Meggie Spierings (vertegenwoordiging team OB)
- Jolanda van Rooy, Patrick de Wit, Elice Steijaert, Maurice Emonds, Corlanda Vos, Coleta de Louw, Marnick Dekkers (vertegenwoordiging team SPP)
- Peter van Boxtel, Meta Swinkels (griffie)
- Stefan Janszen (fractie CDA)
- Martien Bankers (fractie Lokale Realisten)
- Rens de Haas (fractie Dorpspartij)
- Ad van Veldhoven (fractie D66)
- Ton Vogels (fractie Vogels)
- Jan Vroomans (fractie VVD)

B. Geraadpleegde documenten

- Motie ‘besparingen door procesverbetering interne organisatie Gemert-Bakel’, d.d. 12-11-2020
- Coalitieakkoord 2018-2022 – ‘Samen meer bereiken, met elkaar, voor elkaar’
- Strategische visie 2030 – ‘Krachtig Gemert Bakel’
- Begrotingen Gemert-Bakel (2017-2021)
- Nota nieuwe organisatiestructuur (2013)
- Organogram ambtelijke organisatie Gemert-Bakel (2020)
- Functie- en formatieoverzicht Gemert-Bakel d.d. 01-01-2021
- Jaarrekening Gemert-Bakel (2019)
- Onderzoeksrapport ‘Samen in bedrijf’ gemeenten Laarbeek en Gemert-Bakel
- Benchmark Berenschot Gemert-Bakel (2018)
- Concernplan Gemert-Bakel (2021)
- Handleiding ‘WERKEN de P4-aanpak’
- Kaders voor een gezonde en duurzame financiële positie van de gemeente Gemert-Bakel
- Informatiebeleid 2021-2023
- Integraal huisvestingsplan Onderwijshuisvesting Gemert-Bakel
- Beleidskader Sociaal Domein 2019-2023
- Rapport VNG visitiecommissie financiële beheersbaarheid Sociaal Domein incl. bestuurlijke reactie
- Uitvoeringsprogramma Sociaal Domein (2020)
- Kwaliteitsmeting VTH 2020 Gemert-Bakel
- Digitale Transformatie: onderzoek naar de impact van technologie op arbeid in gemeenten (deel 1 en 2), A&O-Fonds Gemeenten (2018)



& Van de Laar B.V.

Don Boscostraat 4
5611 KW Eindhoven
085 - 747 06 18

info@en-vdl.nl
en-vandelaar.nl

& Van de Laar is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met denkers én doeners voor de publieke sector.

Onze adviseurs zijn op een missie: bijdragen aan een zelfbewuste en wendbare publieke sector. Dat doen wij door sámen met onze opdrachtgevers resultaatgericht, betrokken en met energie te werken aan hun maatschappelijke en organisatievraagstukken.

De bestuurlijke toekomst van gemeenten. De doorlichting van ambtelijke organisaties. De vormgeving, evaluatie en doorontwikkeling van samenwerkingsverbanden. De structurering van en sturing op een organisatie(onderdeel). Mens-, team- en organisatieontwikkeling. Grip op het sociaal domein. Het doen van onafhankelijk onderzoek. Stuk voor stuk vraagstukken waarop onze ervaren adviseurs én jonge talenten graag hun hersens kraken en waarvoor zij met passie hun handen uit de mouwen steken.

Onderzoek & Advies

Procesbegeleiding & Realisatie

Training & Coaching

Interim, Executive Search & Werving en Selectie