

## Adviesnota aan de raad

Raadsvergadering: 7 oktober 2021  
Agendanummer:  
Team: Directie  
Zaaknr: 65407-2021

Onderwerp: Ontwikkeling ambtelijke organisatie

---

### Aan de raad

#### Inleiding

Uw raad heeft met de raadsinformatienota van 15 juni 2021 kennis kunnen nemen van het onderzoeksrapport "*Versterken, verbinden & vernieuwen. Een toekomstgerichte doorlichting van de ambtelijke organisatie van Gemeert-Bakel*" van organisatieadviesbureau *& Van de Laar*. De oplevering van dit rapport is de uitwerking van uw motie van 12 november 2020 waarin is verzocht om een doorlichting van de ambtelijke organisatie. De conclusies en adviezen in het rapport zijn tijdens de B&W-informatiebijeenkomst van 15 juni jl. ook mondeling aan u toegelicht.

Het college heeft daarbij aangekondigd in september met een inhoudelijke reactie op het rapport te komen. Tevens neemt het college u graag mee in de aanpak voor de verdere verdiepingsslag voor de organisatieontwikkeling. Dit met oog op verdere besluitvorming door uw raad in de Commissie Financiën & Bestuur op 14 september en Raad van 7 oktober 2021. De planning is om de uitkomsten in de vorm van een concreet ontwikkelplan, inclusief de benodigde structurele formatieimpuls, te verwerken in de Kadernota 2023 – 2026.

Tijdens de behandeling van de Kadernota 2022 op 8 juli 2021 heeft uw raad ter versterking van dit proces een motie (unaniem) aangenomen waarin u het college oproept een raming te maken voor het uit te voeren ontwikkelplan en de kosten hiervoor als stelpost op te nemen in de begroting 2022 en eventueel verder. Tevens heeft u het college gevraagd om vooruitlopend op de implementatie van het ontwikkelplan voor de urgente knelpunten, zoals in het ruimtelijke domein, nog dit jaar een actieplan te maken en hiervoor een incidenteel budget te alloceren om de acute knelpunten snel op te pakken, en het benodigde budget hiervoor incidenteel te dekken uit de algemene reserve.

#### Beslispunten

1. Kennis te nemen van de inhoudelijke reactie van het college van B&W op het onderzoeksrapport van organisatieadviesbureau *& Van de Laar*
2. In te stemmen met het beschikbaar stellen van 70.000 euro voor de aanpak van de organisatieontwikkeling, incidenteel te dekken uit de algemene reserve
3. Vaststellen begrotingswijziging 13-2021 "ontwikkeling ambtelijke organisatie"

*Dit onderwerp komt aan de orde in:*

Commissie Financiën en Bestuur d.d. 14 september 2021

*Dit onderwerp is aan de orde geweest in:*

B&W-informatiebijeenkomst d.d. 15 juni 2021

## **Samenhang met eerdere besluiten en/of beleidsprogramma / raadsprogramma**

Uw raad heeft bij de begrotingsbehandeling op 12 november 2020 een motie aangenomen waarin gevraagd is de ambtelijke organisatie door te laten lichten door een extern organisatieadviesbureau. In het vervolg daarop heeft u tijdens de begrotingsbehandeling van 8 juli jl. een motie aangenomen om een vervolg te geven aan het onderzoeksrapport en hiervoor door het college een ontwikkelplan en een actieplan voor de urgente knelpunten op te laten stellen.

In de door uw raad vastgestelde Kadernota 2022 op 8 juli jl. is benadrukt dat het gemeentebestuur middelen wil vrijmaken voor herstel en investeringen voor de lange termijn, waaronder het investeren in de gemeentelijke bedrijfsvoering en dienstverlening. Onderdelen waarop jaren is bezuinigd of waar kosten nauwelijks zijn geïndexeerd. Daarmee wordt verder gewerkt aan een robuuste gemeente die financieel voorbereid is op de toekomst.

## **Beoogd effect**

De ambtelijke organisatie van de gemeente toekomstbestendig maken zodat de gemeentelijke dienstverlening, bedrijfsvoering en de gewenste realisering door het gemeentebestuur van de beleidsopgaven ook de komende jaren adequaat kunnen worden uitgevoerd.

## **Duurzaamheid**

Bij de doorontwikkeling van de ambtelijke organisatie wordt ook gekeken naar de mogelijkheden de gemeentelijke bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk (verder) in te richten.

## **Argumenten**

*1.1. Door gerichte versterking van de gemeentelijke organisatie in kwalitatief en kwantitatief opzicht kan de dienstverlening voor onze inwoners en ondernemers op een goed niveau blijven en kunnen we de sociaal-maatschappelijke en economisch-ruimtelijke opgaven in de toekomst uitvoeren.*

Bureau & Van de Laar concludeert dat de ambtelijke organisatie, gegeven de maatschappelijke en wettelijke ontwikkelingen die de komende jaren op de gemeente afkomen én de ambities van het gemeentebestuur, in de basis toekomstbestendig is **mits** de juiste kwalitatieve en kwantitatieve impulsen worden gegeven, te weten:

- een structurele formatieve investering in de ambtelijke organisatie;
- het bevorderen van het integraal werken;
- het versterken van het strategisch vermogen;
- het versterken van het innovatief vermogen van de organisatie; en
- daarnaast het boeien en binden van medewerkers in het licht van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Daarom adviseert het onderzoeksbureau door middel van een verdiepingsslag een toekomstgericht ontwikkelplan op te stellen. Hiermee kan concreet worden gemaakt op welke wijze de ambtelijke organisatie zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht kan worden versterkt. Door vervolgens het ontwikkelplan uit te voeren kan volgens de onderzoekers meer lucht voor de organisatie ontstaan die nodig is om met meer koers en koersvastheid te werken, meer integraal te denken en te doen en strategischer en innovatiever vanuit de gemeentelijke organisatie te werken.

Het college onderschrijft de bovengenoemde conclusies van onderzoeksbureau & Van de Laar. Dit

betekent dat het college samen met de gemeenteraad de ambtelijke organisatie verder klaar wil stomen voor de toekomst. Wij zijn ons ervan bewust dat dit om gerichte investeringen in de gemeentelijke organisatie vraagt die om een adequate onderbouwing vragen. Dit alles willen wij doen vanuit het perspectief van een goede dienstverlening voor onze inwoners en ondernemers. Bovendien zien wij de komende jaren grote opgaven op ons (blijven) afkomen, zeker in het economisch-ruimtelijk domein. Denk aan de woningbouw, de uitvoering van de nieuwe Omgevingswet en de opgaven op het gebied van energie en klimaat. Ook blijven de sociaal-maatschappelijke uitdagingen om sterke ambtelijke inzet vragen. Daarnaast is het van belang de bedrijfsvoering van de gemeente verder mee te laten bewegen op nieuwe ontwikkelingen, zeker op digitaal en informatiekundig gebied.

Hoewel de afgelopen jaren de ambtelijke organisatie voldoende heeft gepresteerd, zeker in het licht van de noodzakelijke bezuinigingen, is met het oog op de toekomst verdere versterking gewenst. Het huidige college en ook voorgaande colleges hebben eerder ook geconstateerd dat de ambtelijke organisatie onder druk staat maar de focus lag afgelopen jaren noodgedwongen op het op orde brengen van de financiële situatie van de gemeente. Nu deze financiële situatie weer op orde is, komt er ook ruimte om te kijken naar versterking van de ambtelijke organisatie. Het college wil daarbij uitvoering geven aan de adviezen van & Van de Laar door een gerichte verdiepingsslag te maken resulterend in een toekomstbestendig ontwikkelplan.

Dit betekent concreet dat het perspectief van de ambtelijke organisatie en de organisatiestructuur wordt herijkt, waarbij waar nodig/gewenst het sturingsconcept en taken, processen, formatie en kwaliteiten van management en medewerkers daarop worden aangepast. Hierbij gaat het college uit van vier uit te werken lijnen:

1. De mogelijkheden bekijken van functionele substitutie, ofwel het vervangen van bestaande functies die in de toekomst niet meer nodig worden geacht door nieuwe, toekomstgerichte functies. Uitgangspunt is dit zo budgetneutraal mogelijk te laten verlopen onder het mom van 'nieuw voor oud'.
2. Het verkennen van samenwerkingsmogelijkheden met andere publieke en/of private partners om bepaalde taken en/of expertises anders te organiseren zodat dit kan bijdragen aan versterking van de kwaliteit en/of beheersing van de kosten en kwetsbaarheid.
3. Het gericht en gefaseerd uitbreiden van de ambtelijke capaciteit gekoppeld aan de gemeentelijke opgaven en ambities van het gemeentebestuur.
4. Het doorontwikkelen van het dienstverleningsconcept voor onze inwoners en ondernemers, waarbij ook de herinrichting van de publieksruimte van het gemeentehuis wordt meegenomen.

Hierbij wordt de eerder in de motie van 12 november 2020 gestelde vraag van uw raad betrokken over hoe het werk slimmer, sneller en taakgerichter kan worden georganiseerd. Ook zal op basis van het herijkte organisatieperspectief een arbeidsmarktstrategie worden opgesteld met gerichte stappen om de komende jaren (nieuwe) medewerkers te binden en te boeien als aantrekkelijke werkgever.

Zoals het onderzoeksbureau & Van de Laar adviseert in het rapport is randvoorwaardelijk voor het goed functioneren van de ambtelijke organisatie en het benutten van het potentieel van de gemeente het van belang dat rolzuiverheid op de agenda komt bij de nieuwe raads- en collegeperiode. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie. Daarom zal onder regie van de burgemeester dit advies verder worden uitgewerkt in samenspraak met uw raad, griffier en gemeentesecretaris. Met als doel om bij de start van de nieuwe bestuursperiode 2022 – 2026 het bestuurlijk-ambtelijk samenspel zo goed mogelijk met elkaar verder te ontwikkelen vanuit een heldere rolzuiverheid.

### *2.1 Gerichte aanpak om te komen tot een ontwikkelplan met een structurele formatieve impuls*

Het organisatiebrede ontwikkelplan wordt in het komend halfjaar opgesteld. Beoogd is om in maart/april 2022 het ontwikkelplan gereed te hebben zodat onderbouwd aan uw raad inzicht kan worden geboden waar en hoe de gerichte kwalitatieve en formatieve impulsen nodig/gewenst zijn.

Dit zal waarschijnlijk om structurele bijstelling vragen van het personeelsbudget. Een eerste voorlopige raming van deze structurele bijstelling willen wij bij de komende begrotingsbehandeling aan uw raad voorleggen met het oog op een zo goed mogelijke integrale afweging van verschillende ambities en speerpunten.

In het ontwikkelplan worden de volgende onderdelen opgenomen:

- Herijking strategisch organisatieperspectief met doorvertaling naar arbeidsmarktstrategie;
- Ordeningsprincipes voor de organisatie, met accent op integraal, strategisch en innovatief werken;
- Herijking hoofdstructuur en sturingsconcept, ondersteunend aan het versterken van de strategische sturing en bevorderen van het eigenaarschap en professionaliteit van medewerkers;
- Uitwerking fijnstructuur van taken/processen, formatie en kwaliteiten;
- Middelen: analyse huidige budgetten en waar nodig aanvullende middelen.

Om tot dit ontwikkelplan te komen is externe begeleiding en expertise nodig. De aanpak zal het komend halfjaar veel van de organisatie vergen. Om dit proces voortvarend te kunnen uitvoeren en ook van de juiste benodigde expertise op het gebied van organisatieontwikkeling, arbeidsmarktstrategie en dienstverleningsconcept te voorzien, is een incidenteel budget nodig. Dit is ook conform een van de adviezen van onderzoeksbureau &Van de Laar. Op basis van opgevraagde indicatieve offertevoorstellen bij verschillende bureaus is een totaalbedrag van 70.000 euro geraamd. Daarom wordt aan uw raad voorgesteld hiertoe te besluiten.

## *2.2 Uitwerken actieplan urgente knelpunten*

In de motie van 8 juli jl. heeft u gevraagd een actieplan voorgelegd te krijgen om de urgente knelpunten in de ambtelijke organisatie versneld te kunnen verbeteren door een tijdelijke impuls voor de rest van dit jaar en in het jaar 2022. Op dit moment worden deze knelpunten zo scherp mogelijk in beeld gebracht onder regie van de directie. Het betreft met name de knelpunten in het ruimtelijk domein (versnelling woningbouw), gebiedsontwikkelingen (centrumplannen), het beheer van de gemeentelijke gebouwen en de toenemende taken op het gebied van duurzaamheid (energie en klimaat). Daarbij kijken we uiteraard ook naar het zo efficiënt mogelijk inzetten van bestaande budgetten en incidentele middelen die wij vanuit het Rijk hiervoor ontvangen.

De verwachting is dat wij dit actieplan uiterlijk in november aanstaande aan uw raad kunnen voorleggen, voorzien van een voorstel voor een tijdelijke formatieve impuls incidenteel gedekt uit de algemene reserve. Zodat per direct invulling kan worden gegeven aan het oplossen van de meest urgente knelpunten en ondertussen voortvarend gewerkt kan worden aan het structurele plaatje voor een toekomstgerichte gemeentelijke organisatie.

Bij dit actieplan worden tevens de volgende aangenomen moties tijdens de raadsvergadering van 8 juli jl. betrokken: (1) aanjagen ruimtelijke initiatieven, (2) plan van aanpak woningbouwprogramma, en (3) voortgang energietransitie. Inmiddels heeft het college voor het aanjagen/versnellen van de woningbouwopgave extra externe capaciteit aangetrokken om op korte termijn te komen tot een uitgewerkt plan van aanpak. Uw raad wordt hierover binnenkort uitgebreider via een Raadsinformatienota geïnformeerd.

## **Kanttekeningen**

*Het niet versterken van de gemeentelijke organisatie is een risico voor de toekomstbestendigheid voor de uitvoering van de gemeentelijke dienstverlening en opgaven*

In 2013, meer dan acht jaar geleden, is de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie voor het laatst tegen het licht gehouden. Destijds vanuit het perspectief om toe te werken naar een slanke organisatie die zich ontwikkelt als een regiegemeente met de focus op verdere groei in samenwerking tussen de Peelgemeenten. Zoals in het onderzoek van &Van de Laar is geconstateerd is deze ontwikkeling als regiegemeente niet overal van de grond gekomen. Wel zijn

op onderdelen stappen gezet in de samenwerking, zoals op het gebied van bedrijfsvoering samen met de gemeente Laarbeek en in het sociaal domein met de Peelgemeenten.

Bovendien opereren gemeenten in een dynamische en complexer wordende omgeving waarbij het voortdurend de uitdaging is om zich als organisatie te blijven ontwikkelen om aan te kunnen sluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen, lokale en regionale opgaven en een groter wordend takenpakket. Daarom is het goed om de ambtelijke organisatie verder in te richten op de toekomst.

## Vervallen “oude” regelgeving

--

## Financiën

De geraamde kosten van 70.000 euro kunnen worden gedekt ten laste van de algemene reserve. Voor dit doel wordt een begrotingswijziging (13-2021) ter vaststelling voorgelegd.

BWN-13-2021 Ontwikkeling ambtelijke organisatie									
Nr	Programma	Lasten				Baten			
		2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
1	Algemene zaken	35.000	35.000	0	0	0	0	0	0
2	Sociaal Domein	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Ruimtelijke Ordening en Openbaar Beheer	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Economie en Sport	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Financiën en Woningbouw	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Storting in / onttrekking aan reserve	0	0	0	0	35.000	35.000	0	0
	Ten laste van begrotingssaldo	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Saldo</b>	35.000	35.000	0	0	35.000	35.000	0	0
	Mutaties reserves	Stand per 1-8-2021	Onttrekking	Stand na wijziging					
	Algemene reserve	3.472.627	70.000	3.402.627					

## Uitvoering

Na besluitvorming van de gemeenteraad wordt de begrotingswijziging ter kennisname naar de provincie verzonden en zal het college opdracht geven aan een extern bureau voor de begeleiding bij het opstellen van een ontwikkelplan.

## Bijlagen

1. Rapport onderzoeksbureau & Van de Laar ‘Versterken, vernieuwen en verbinden’.

Gemert, 31 augustus 2021

het college van burgemeester en wethouders,  
Secretaris,

de burgemeester,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Wouters'. The signature is stylized with a large initial 'G' and a long horizontal stroke extending to the right.

G. Wouters

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ing. M.S. van Veen'. The signature is written in a cursive style with a large initial 'O' and a horizontal line at the end.

ing. M.S. van Veen