



Collegebesluit

Zaaknummer 84241
Adviseur H. Verhoef

Onderwerp: Inhaalslag 2023

Het College	Akkoord	Bespreken
burgemeester Bouwmeester		
wethouder De Wit		
wethouder Vos		
wethouder Treep		
wethouder Kramer		
directeur-secretaris		

Besluit van 26 september 2023

Het college besluit:

1. In te stemmen met de inhaalslag 2023;
2. Een incidenteel budget beschikbaar te stellen ad € 735.000 om in 2023 te starten met het scheppen van randvoorwaarden voor het herstel van de organisatie;
3. De kosten ten laste te brengen van het begrotingsresultaat 2023;
4. De financiële gevolgen van dit voorstel te verwerken in begrotingswijziging 2023-1035 welke via de Najaarsnota 2023 aan de raad ter vaststelling wordt aangeboden.

Bijlagen

Openbaar Ja
Agendanummer 5.8
Portefeuillehouder M.H Treep



Samenvatting

De organisatie van de gemeente Leusden is in ontwikkeling. Vanuit de elementen Richting, Regelmaat/structuur, Rust en Binding heeft de burgemeester de opgave geformuleerd om de organisatie verder op te bouwen en een verbeterslag te maken. Onder de noemer Operatie Inhaalslag zijn de structurele kosten voor deze opgave vanaf 2024 opgenomen in de Kadernota. Echter, het vervullen van een aantal vacatures, het formaliseren van een tweetal nieuwe functies binnen de organisatie (organisatieadviseur en directiesecretaris, procesmanagement en het op orde brengen van de ICT hebben dermate noodzaak, dat deze al in 2023 als incidentele kosten ad € 735.000 worden meegenomen in de Najaarsnota.

Aanleiding

De directie werd eind 2022 is geconfronteerd met een organisatie in ontwikkeling waar het nodige te doen is. De opgave vanuit de burgemeester was om een aantal elementen te concretiseren, te weten:

- Richting
- Regelmaat/ structuur
- Rust
- Binding

Per element is de stand van zaken geconstateerd en zijn er eerste stappen gezet om de randvoorwaarden te verbeteren. Op deze manier brengen we met de inhaalslag bestuur, directie/ management en organisatie dichter bij elkaar om bestuurlijke sensitiviteit en professionaliteit te vergroten.

Doel/Effect

De memo Operatie Inhaalslag kent een inventarisatie van zaken, die nodig zijn om de verbeterslag te maken. Hiervan zijn de structurele kosten opgenomen in de Kadernota 2024. Echter, een aantal zaken worden zo urgent bevonden, dat zij al in gang gezet zijn of in 2023 in gang gezet gaan worden. Daarom worden deze als incidentele kosten opgenomen in de Najaarsnota 2023.

Hieronder per onderdeel een toelichting op de doelstelling:

Impuls Werving en Selectie

In januari 2023 waren er in korte tijd 35 vacatures ontstaan. In een enkel team betekende dit, samen met ziekteverzuim, een halvering van de beschikbare capaciteit. Het verloop heeft te maken met een lonkende arbeidsmarkt, we schatten in dat mensen in coronatijd wat "honkvast" zijn geweest en daarna hun kans wilden pakken op de arbeidsmarkt. Dit grote aantal vacatures leverde een crisissituatie op in de organisatie. Daarom heeft de directie besloten om als crisisinterventie een recruiter in te schakelen die gericht en actief de werving kon oppakken. Dit heeft geresulteerd in een vlotte invulling van het aantal vacatures. De inzet van de recruiters is nog nodig in 2023, omdat er vacatures blijven ontstaan door de nog steeds lonkende arbeidsmarkt, maar we als organisatie ook willen leveren. De inzet is tot nu toe succesvol geweest, we zijn daardoor in staat om weer verder te bouwen aan de organisatie en onze dienstverlening. De kosten bedragen incidenteel € 160.000.



Naast de inzet van de recruiters werken we aan onze arbeidsmarktpositie. We versterken ons “merk” als fijne werkgever, door onder meer filmpjes voor werving op social media. Met deze arbeidsmarktstrategie geven we een impuls aan de werving en selectie, en zorgen we er ook voor dat onze nieuwe medewerkers daadwerkelijk in huis aantreffen wat we buitenshuis uitstralen. Hiervoor is een projectplan opgesteld waaraan we in 2023 uitvoering geven. De kosten van dit project zijn €52.000,-.

Talentsoftware

Een belangrijke crisisinterventie was de inzet van de recruiters. Maar niet alleen het aantrekken van nieuwe goede krachten is van belang. We willen onze goede en loyale medewerkers ook binden en boeien. We krijgen door de inzet en versteviging van het situationeel leiderschap steeds meer zicht op de talenten van onze medewerkers. Om die talenten meer te benutten willen we een softwareprogramma aanschaffen voor ondersteuning van het talentmanagement. Talentmanagement was al opgenomen in het plan van aanpak organisatieontwikkeling, maar was niet voorzien van een budget van incidenteel € 50.000. De voorbereidingen hiervoor worden in 2023 getroffen, de uitvoering is voorzien in 2024.

Procesmanagement

De werkprocessen binnen de ambtelijke organisatie zijn niet op orde. Dit veroorzaakt onnodige verstoringen en stress bij medewerkers. Investerings zijn nodig in het maken van actuele procesbeschrijvingen, het optimaliseren van processen, het opzetten van management van processen, waardoor processen ook actueel en geoptimaliseerd blijven en trainingen voor eenieder die daarin een rol speelt. Investerings in procesmanagement betalen zich uiteindelijk terug in een soepeler en efficiënter functionerende organisatie. In 2023 is extern advies nodig over het opzetten van management van processen, het geven van trainingen en externe begeleiding voor het optimaliseren leunen van de eerste twee processen. Hiervoor is in 2023 € 10.000 benodigd.

Beheerder civiele kunstwerken en begraafplaatsen

De aanvraag betreft de uitbreiding van de bestaande formatie van team IBOR met 1 fte Beheerder civiele kunstwerken en begraafplaatsen (schaal 9). De kosten bedragen € 82.000 per jaar. In 2023 gaat het om een bedrag van € 41.000 voor het tweede halfjaar. Dit betreft een hersteloperatie van keuzes die gemaakt zijn bij bezuinigingen op formatie in het verleden. Al jarenlang zijn op incidentele basis beheertaken door andere medewerkers, die geen expertise en capaciteit hebben, uitgevoerd. Deze medewerkers zijn daardoor weer onvoldoende in staat om aan de eigen taken op andere beheerdisciplines toe te komen en waarvoor men feitelijk is aangenomen. De gemeente Leusden kent een uitgebreid areaal aan civiele kunstwerken (bruggen, kademuren, tunnels, geluidswanden, verdedigingswerken als bijvoorbeeld de Grebbelinie, etc.) die niet de juiste aandacht krijgen. Kunstwerken en de staat van onderhoud zijn onvoldoende in beeld en kunnen leiden tot maatschappelijke, veiligheids- en financiële risico's voor de gemeente, als deze niet adequaat beheerd worden. Men dient zich ervan bewust te zijn dat ook kunstwerken een wezenlijk onderdeel vormen van de fysieke assets van de gemeente, waarover de gemeente een wettelijke zorgplicht heeft. Als de formatie niet wordt uitgebreid voor deze discipline, zal dit ook leiden tot



problemen in de capaciteiten van het team IBOR om over de hele linie beheertaken voor de gemeente uit te voeren.

Directiesecretaris

Het betreft 1 directiesecretaris 0,67 fte schaal 10, € 61.000. De kwaliteit van een aantal college- en directieprocessen laat te wensen over. De besluitvorming heeft daaronder te lijden (gehad). Met de ingreep om een medewerkster vrij te maken en in te zetten om de processen te optimaliseren en de kwaliteit van de formuleringen te verbeteren is inmiddels een verbeterslag tot stand gebracht. De directie dringt erop aan om deze proef als geslaagd te beschouwen en deze positie structureel in te zetten. Het niet doen betekent een terugval in de kwaliteit- van de processen en de besluitvorming. De kosten bedragen in 2023 (periode april t/m december) € 46.000.

Herstel secretariële en administratieve ondersteuning

Door de uitgevoerde bezuinigingen in het secretariaat en de administratieve ondersteuning moet het management zelf het agendabeheer doen, de e-mails prioriteren, telefoontjes beantwoorden en is er geen ondersteuning meer. Het gevolg daarvan is dat in de dagelijkse praktijk niet of nauwelijks ruimte is voor de personele aansturing. De vereiste jaargesprekken en beoordelingsgesprekken blijven daardoor in belangrijke mate achterwege. Een deel van het management heeft al te kennen gegeven dit niet te kunnen volhouden en vanuit de Ondernemingsraad wordt aangedrongen op het houden van de jaarlijkse gesprekken. De organisatie heeft management en directie nodig om sturing en coaching te kunnen geven, als aantrekkelijk werkgever en om de ingezette ontwikkelingen in de organisatie vanuit het plan van aanpak organisatieontwikkeling te kunnen uitvoeren. Geen inzet van ondersteuning betekent dat management en directie de agenda's vol hebben met ondersteunende taken, waardoor de organisatie niet uit de ad hoc werkwijze kan komen. Daarom zetten we in op het aanstellen van een directie assistent en managementondersteuning. De functie van directieassistente is tijdelijk ingevuld, er volgt een evaluatie van de functie. De aanvraag hiervoor is 1 directieassistente schaal 9 (0,89 fte) en 1 fte managementondersteuning schaal 8, bij elkaar € 147.000 op jaarbasis. De kosten bedragen in 2023 (periode april t/m december) € 70.000. Voor de functie van managementondersteuning is een vacaturetekst opgesteld. De vacature is uitgezet en invulling is voorzien voor 1 november 2023.

Secretariële ondersteuning vierde wethouder

Ondersteuning is benodigd, mede in verband met aanstelling 4e wethouder voor 0,67 fte (24 uur) schaal 8. Dit is nodig omdat de werkdruk op het bestuurssecretariaat, ook met inzet van directie assistent en managementondersteuning, hoog is.

Niet honoreren van deze ondersteuning voor de vierde wethouder verhoogt de werkdruk op het secretariaat, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening (afspraken wethouders) extra onder druk komt te staan. De kosten bedragen in 2023 (mei t/m december) € 32.000.

Op orde brengen ICT: doorlichten ICT en impuls nieuwe werkplekken

Aangedrongen wordt op een algehele doorlichting van de ICT-performance en het leveren van extra kwaliteit. We lopen als Leusden gewoon op onderdelen achter op diverse ontwikkelingen. Willen we een aantrekkelijke werkgever zijn en onze dienstverlening modern



en up to date brengen en houden dan is een masterplan nodig op grond van een gedegen doorlichting.

In totaal is een budget van € 90.000 nodig om een plan op te stellen voor het updaten van de digitale werkplek en digitale ondersteuning snel te verbeteren, onder andere door de implementatie van Sharepoint.

In een separaat voorstel aan de raad volgt een voorstel voor een investeringskrediet om een vervangingsplan op te stellen voor het gebruik van digitale middelen gekoppeld aan persona's.

Faciliteiten ontwikkeling OR

De organisatie heeft een goed functionerende OR nodig. De beschikbare middelen zijn minimaal evenals het aantal uren voor de secretaris van de OR. Voorgesteld wordt dit aan te passen naar de minimale noodzaak. Faciliteiten ontwikkeling voor de OR via uitbreiden uren secretaris naar 12 uur per week. De huidige beschikbare formatie is 4 uur, de bezetting is 8 uur (met 4 uur dekking vanuit formatie financiën). Om deze 4 uur te repareren is structureel budget nodig (momenteel ingevuld schaal 11), kosten op jaarbasis € 12.000. De uitbreiding van 8 naar 12 uur in verband met begeleiding van nieuwe OR-leden, organisatieontwikkeling en BLNP kost eveneens € 12.000 op jaarbasis. In totaal € 24.000 in 2023.

Organisatieadviseur

We zoeken een organisatieadviseur (1 fte, schaal 11) in verband met de focus op organisatieontwikkeling en teamontwikkeling. Om onze organisatie op de toekomst voorbereid te laten zijn is versterking nodig op het vlak van organisatieadvies. Deze zou nauw moeten samenwerken met de businesscontrollers, organisatiedirecteur en teammanagers, die daar meer een strategische adviserende taak in hebben. Waar de strategisch adviseur ondersteunt in het bepalen van richting/koers- ondersteunt deze organisatieadviseur bij de realisatie van de noodzakelijke organisatorische en veranderkundige vraagstukken. Hij/zij bereidt voor, ondersteunt en begeleidt de implementatie van deze adviezen in de organisatie. De kosten bedragen structureel € 104.000. In 2023 wordt de invulling van deze functie voorbereid. Inzet van deze functie was oorspronkelijk voorzien in de tweede helft van 2023. Het opstellen van het functieprofiel is in tijd naar achteren geschoven, om in de buurt te kunnen blijven van de eerder aangekondigde 735.000,-

Communicatieadviseur

Door toename van gemeentelijk taken en verantwoordelijkheden vanuit de landelijke overheid is de formatie communicatieadvies al langere tijd onvoldoende. Onze interne communicatie vraagt zorg en aandacht, op dit moment huren wij extern in voor de interne communicatie. Deze inhuur stopt per 31 juli 2023. De interne communicatie zal dan weer een plek moet vinden binnen de bestaande formatie. Op dit moment bestaat communicatie uit 3,5 fte verdeeld over 4 adviseurs. De rollen van de communicatieadviseurs zijn recentelijk goed inzichtelijk gemaakt tijdens het traject herpositionering communicatie. Proactief, afwegend en voor in de bus.



Om de advisering en ondersteuning te kunnen garanderen voor de portefeuillehouders, projecten, thema's en interne communicatie is er ten minste uitbreiding nodig van 24 uur voor strategisch communicatieadvies in de vorm van een nieuwe medewerker. De kosten bedragen structureel € 65.000. In 2023 (tweede halfjaar) gaat het om € 33.000.

Webredacteur

We leven steeds meer in een onlinewereld, wij als gemeente zijn hier geen uitzondering op. Inwoners verwachten dat wij via de diverse onlinekanalen bereikbaar zijn en het webteam ziet het als haar taak om er online voor de inwoners te zijn en daar met hen het gesprek aan te gaan.

Echter merken wij dat de hoeveelheid werk en de contactmomenten met de inwoners steeds verder stijgen. Hierdoor neemt de werkdruk toe en moeten wij helaas met enige regelmaat 'nee' verkopen aan collega's, aan onszelf en de inwoners. Zo komen wij op dit moment bijvoorbeeld nauwelijks toe aan het schrijven van goede eigen content en het actief op zoek gaan naar nieuws voor onze socials. Iets wat noodzakelijk is omdat we daarmee de inwoners nog beter kunnen dienen en met hen in gesprek kunnen gaan. Ook zetten we hiermee de gemeente Leusden beter op de digitale kaart. Binnen het webteam is ook capaciteit nodig om te borgen dat de kwaliteit en het gebruik van ons nieuwe intranet op niveau is en blijft.

Daarnaast moeten wij intern nee verkopen, bijvoorbeeld omdat we uren te kort komen om deel te nemen aan project overleggen.

In 2022 is hier al aandacht voor gevraagd. Door de wisseling van teammanagers (2023) is deze formatie niet aangevraagd. Nu alsnog deze formatie opnemen in de inhaalslag/nieuw beleid. In 2023 (tweede halfjaar) gaat het om € 37.000.

Bezetting receptie

Het aantal beschikbare uren voor de roostering bij de receptie is niet toereikend. Dat betekent dat er met het aantal beschikbare uren het rooster niet sluitend kan worden gemaakt. Daarom vragen we een aanvulling op deze capaciteit. De kosten worden geraamd op € 29.000.

Extra formatie facilitair service punt

Er is een grote vraag door de organisatie, raad en fracties naar vergaderingen en bijeenkomsten in de avonden. Dit betekent dat het Huis van Leusden gemiddeld meer avonden per week open is dan pre corona. Dit heeft gevolgen voor de capaciteit bij het FSP. Dit uit zich in een verlofstuwmeer voor de huidige medewerkers. Het gaat om een uitbreiding van 8 uur (0,22 fte) per week, schaal 6. De kosten bedragen structureel € 13.000. In 2023 (tweede halfjaar) gaat het om € 6.000.

Inhuur communicatieadviseurs tijdens de verandering

Bij veranderingsopgaven zoals in onze organisatie is een van de belangrijkste instrumenten de inzet van interne communicatie. Hiervoor is een impuls nodig, omdat de huidige formatie niet voorziet in de interne communicatie. De kosten in 2023 worden geraamd op € 55.000.

Financiën



In de tabel hieronder zijn de in 2023 benodigde incidentele bedragen vermeld in de rechterkolom (bedragen x € 1.000):

	Domein	Onderwerp	Portefeuille	Fte	Formatie	€
	Overhead	Impuls Werving en Selectie	Treep			212
	Overhead	Talent software	Treep			50
1.2	Bestuur	Procesmanagement	De Wit			10
2.3	Leefomgeving	Beheerder civiele kunstwerken en begraafplaatsen	Vos	1,00		41
5.7	Overhead	Directiesecretaris mrt- dec 2023	Treep	0,67	f	46
5.8	Overhead	Herstel secretariële en administratieve ondersteuning mrt-dec	Treep	1,89	f	70
5.9	Overhead	Secretariële ondersteuning 4e wethouder mei-dec	Treep	0,67	f	32
	Overhead	Impuls nieuwe werkplekken. Inhaalslag ICT	Kramer			90
5.12	Overhead	Faciliteiten ontwikkeling OR. Hele jaar	Treep	0,22	f	24
5.16	Overhead	Communicatieadviseur	Bouwmeester	0,67	f	33
5.17	Overhead	Webredacteur	Bouwmeester	1,00	f	37
	Overhead	Bezetting receptie	De Wit	0,44	f	29
	Overhead	Extra formatie facilitair servicepunt	De Wit	0,22	f	6
	Overhead	Inhuur communicatieadviseurs tijdens de verandering	Treep			55
Totaal				6,78		735

Argumenten

Met de inhaalslag beogen we een aantal bezuinigingen uit het verleden recht te zetten, weeffouten in de organisatie te herstellen en een aantal tijdelijke maatregelen te nemen die ervoor zorgen dat de organisatie weer snel en goed op sterkte is.

Tegenargument/Alternatieve scenario's

Bij het niet honoreren zullen we het college en de raad onvoldoende kunnen ondersteunen. Er zal een groter verloop van het aantal medewerkers plaatsvinden dan thans al het geval is. We hebben dan onvoldoende middelen en mogelijkheden om van een ad hoc organisatie door te groeien naar de beoogde professionele taakgerichte organisatie.

Risico's

1. Niet honoreren van de voorstellen kan leiden tot een toename in de vacatures doordat meer medewerkers om zich heen gaan kijken. Het leidt tot uitval van medewerkers en toename van het ziekteverzuim.
2. Het niet honoreren van de voorstellen heeft niet alleen gevolgen voor de interne bedrijfsvoering, maar stralen ook af op de dienstverlening naar de inwoner, organisaties en ondernemers, omdat de gemeente niet op kwalitatief noodzakelijk niveau kan presteren.



3. Als de capaciteit niet toereikend is om de normen te halen, kan de bestuurskracht van de gemeente Leusden door de provincie onder de loep genomen worden en ter discussie gesteld worden.
4. In de Kadernota zijn de structurele kosten opgenomen voor de inhaalslag. In dit voorstel zijn de incidentele overbruggingskosten opgenomen voor 2023. Als hiermee niet wordt ingestemd dan leidt het tot een overschrijding in 2023..

Plan van aanpak/tijdsplanning

Na collegebehandeling wordt advies gevraagd aan de OR;