



Gemeente  
Woudenberg

# Memo

---

## Stand van zaken ambtelijke organisatie

---

**Verzonden aan: Bijlage bij de begroting  
Postregistratienr.:**

**Afzender: Gemeentesecretaris  
Datum: 28-08-2023**

---

### Inleiding

Bij de Kaderbrief 2023-2026 is als bijlage een [memo](#) aan de gemeenteraad gezonden over de 'aanvullende middelen personeel'. Dit ging om een eerste inschatting voor aanvullende middelen die nodig waren vanwege het hoge aantal vacatures en het ziekteverzuim (gemiddeld 11,72% in maart 2022). In dit memo was een uitgebreide weergave opgenomen over de stand van zaken van de ambtelijke organisatie op dat moment. Dit is ondersteund met een presentatie aan de nieuwe gemeenteraadsleden in mei 2022.

Tijdens het zomerreces van 2022 is een organisatieplan uitgewerkt dat is voorgelegd aan de organisatie en de OR. Naar aanleiding van dit plan is een aanvraag in de begroting 2024 e.v. opgenomen voor structureel extra personeelsformatie en een aanvullende inzet op het gebied van vergunningverlening, toetsing en handhaving voor drie jaar. Uw raad heeft de begroting goedgekeurd.

Naar aanleiding van de goedkeuring van de gemeenteraad is direct een aantal vacatures uitgezet, daarnaast is gestart met de werving van een nieuw managementteam. Dat MT is aangesteld in maart 2023, met medewerkers vanuit de eigen organisatie.

In 2022 is totaal € 1,12 miljoen aan aanvullende middelen voor inhuur goedgekeurd door de gemeenteraad. In de voorjaarsrapportage van 2023 is een bedrag van € 630.000 opgenomen voor inhuur door derden. Door middel van een dynamisch document voor de formatie is een voorspelling gemaakt voor het gehele jaar 2023 die op moment van schrijven kloppend is. Indien er geen onvoorziene omstandigheden zich voordoen in het tweede deel van 2023, zijn de kosten voor inhuur dus bijna gehalveerd. De organisatie investeert de komende maanden in een applicatie die deze sturingsinformatie nog gemakkelijker kan leveren; op dit moment vereist het nog handwerk, straks komt het automatisch uit de systemen.

Voorafgaand aan de behandeling van de voorjaarsrapportage in april 2023 heeft uw raad op een info-avond de toenmalige stand van zaken van de ambtelijke organisatie gepresenteerd gekregen.

Uw raad heeft bij de behandeling van de voorjaarsrapportage en de Kadernota verzocht om het zeer bescheiden en in de praktijk niet realistische jaarlijkse inhuurbudget van € 15.000 te herzien. In dit memo wordt daar verdere achtergrond bij gegeven.

### **Kentering in de ambtelijke organisatie**

Het afgelopen anderhalf jaar zijn veel energie en financiële middelen geïnvesteerd in de ambtelijke organisatie. Dit begint zijn vruchten af te werpen. Er is een aantal standaardindicatoren die gebruikt wordt om de gezondheid van de organisatie weer te geven. Zo is het ziekteverzuim afgenomen van 11,72% gemiddeld in maart 2022, naar een gemiddeld percentage lager dan 6% in het voorjaar van 2023 en lager dan 5% in de zomer van 2023. Ook zien we een grote afname van het langdurend verzuim en is er meer sprake van kortdurend verzuim. In het komende politieke jaar (september 23 - juli 24) willen wij als organisatie meer preventieve maatregelen nemen om verzuim zoveel mogelijk te voorkomen en als verzuim zich voordoet in te zetten op een snelle re-integratie. Ook in de werving van de nieuwe arbodienstverlener wordt hier met nadruk op ingezet.

De vacatureruimte die er was is stevig afgenomen. Vanaf september 2022 tot nu zijn 29 nieuwe vaste collega's in dienst getreden. Op een totaal formatie van ongeveer 100 medewerkers, betekent dit een forse vernieuwingsslag binnen het ambtelijk apparaat. Dat biedt kansen, maar er is ook veel 'historie' vertrokken. Er is nog een aantal functies die vervuld moeten worden. Deze functies zijn vrijgekomen deels door verloop en deels doordat wij langdurige inhuur omzetten naar vaste functies. Onder deze functies vallen ook zeer moeilijk in te vullen posten waar geen (geschikte) sollicitanten op afkomen en waar niet ontkomen wordt aan inhuur. Binnenkort volgt een wervingscampagne om de laatste vacatures, waar ook enkele moeilijk te werven functies tussen zitten, in te vullen.

De voorspelde inhuurkosten voor 2023 liggen lager dan 10% van de totale loonsom. Volgens het AO-fonds gemeenten is bij gemeenten onder de 50.000 inwoners in 2022 18% van het personeel ingehuurd. Het is wel ingewikkelder vergelijken; op projecten wordt bijvoorbeeld op basis van het projectbudget ingehuurd. Voor Oekraïne geldt een apart budget en is ook sprake van inhuur. Wel is duidelijk dat het huidige aangevraagde budget bijna gehalveerd is ten opzichte van 2022. Ook het aantal medewerkers vergelijken blijft lastig; sommige gemeenten hebben geen eigen buitendienst, anderen hebben bijvoorbeeld het sociaal team in eigen dienst. Er is hierdoor geen benchmark te stellen.

### **Medewerkersonderzoek**

In mei 2023 is een medewerkersonderzoek gehouden. Meer dan 60% van de medewerkers heeft gereageerd. De uitslagen van het onderzoek zijn overwegend positief, zeker indachtig de roerige tijd waar medewerkers mee te maken hebben. Het laat zien dat wij op de goede weg zitten. Al zijn wij er nog niet. De medewerkers roemen de onderlinge verbondenheid, de sfeer en cultuur. Medewerkers voelen zich gewaardeerd, volgens de medewerkers staat het management open voor kritiek en er wordt steun van leidinggevenden ervaren. Er wordt op al deze vlakken (ruim) boven de benchmark gescoord.

De positieve resultaten van het onderzoek gecombineerd met bovenstaande indicatoren geven een positiever beeld van de organisatie dan anderhalf jaar geleden. Zaken die naar voren kwamen uit het medewerkersonderzoek waar aandacht voor nodig is zijn de beloning, de faciliteiten voor het hybride werken en de werkdruk.

### *Punten voor verbetering*

Dat de beloning in een kleine gemeente lager is, is een bekend probleem. Er is een afslag voor kleinere gemeenten in de verdeling van het gemeentefonds ten aanzien van de betaling van personeel. De gedachte daarachter is dat een kleine gemeente minder strategische capaciteit nodig heeft. U kunt zich voorstellen dat wij het daar hardgrondig mee oneens zijn. Medewerkers blijven dus verbonden aan Woudenberg niet vanwege het inkomen, maar door een goede werkgever te zijn, met fijne collega's, een veilige werkplek en waardering.

Het MT is aan de slag met de faciliteiten voor het hybride werken. U vindt dat onder andere terug in de begroting ten aanzien van een aanvullend budget voor de telefoonregeling. De wens om enerzijds de bereikbaarheid van medewerkers voor inwoners te vergroten en anderzijds om betere faciliteiten ter beschikking te stellen voor medewerkers gaan hand in hand.

De werkdruk vermindert, omdat we op veel plekken vaste collega's hebben gekregen. In sommige teams is dit al voelbaar. Als die straks goed zijn ingewerkt, zal dit collega's ontlasten. Tegelijk houden we een vinger aan de pols en signaleren we problemen eerder doordat we de managementcapaciteit hebben uitgebreid en er meer aandacht is voor medewerkers. Indien de raad behoefte heeft aan verdere achtergronden van het medewerkersonderzoek, kan dit op een info-avond worden gedeeld.



### Uitslagen medewerkersonderzoek

Bovenstaand vindt u een verkort overzicht van de uitslagen. Niet alle cijfers zijn als cijfers te lezen. De grijze streep (indien deze is toegevoegd) is de benchmark. Niet alle modules hebben een benchmark. Bij werkdruk geldt; hoe lager de score, hoe hoger de werkdruk. Bij ongewenste omgangsvormen scoren wij een 8.9, hierbij geldt juist; hoe lager het cijfer, hoe meer collega's hier negatieve ervaringen mee hebben. De stellingen kunnen worden beantwoord met 'helemaal mee eens - mee eens - niet mee eens/ niet mee oneens - mee oneens - helemaal mee oneens', vandaar dat hier geen 10 is gescoord.

Bij herstelbehoefte behalen wij een 5.6. Dat is lager dan de benchmark, wat betekent dat er meer herstelbehoefte is. Vooral in de beantwoording van de buitendienstmedewerkers komt dit naar voren; het is immers fysieker werk.

Op integriteitsbeleid wordt ook onder de benchmark gescoord. Hiermee wordt bedoeld dat het in de organisatie niet tot in de haarvaten bekend lijkt. Het integriteitsbeleid is voor de zomer vastgesteld, de gedragscode voor personeel wordt in oktober vastgesteld. Na deze vaststelling volgen verschillende activiteiten om het integriteitsbeleid breder bekend te maken en met elkaar over dilemma's te spreken.

Zoals aangegeven zijn de uitslagen goed te noemen, in vergelijking met de benchmark, maar zeker ten aanzien van de situatie waaruit de organisatie is gekomen in het voorjaar van 2022. Dat medewerkers de sfeer als goed beschrijven, de waardering hoog en de onderlinge verbinding groot, is na het dal waar de organisatie door is gegaan uitermate positief.

## **Structurele oplossingen**

Naast het reguliere werk en de organisatieverandering heeft de organisatie een waslijst aan grote en kleine verbeterpunten die worden aangepakt. Dankzij het dynamisch document kan vooruit worden gekeken ten aanzien van de formatie. Maar we willen deze sturingsinformatie uit de systemen halen, zonder dat daar veel handwerk voor nodig is. Daarnaast zijn talloze stappen gezet. Van het verbeteren van de teksten voor vacatures (waar veel positieve reacties op zijn gekomen van sollicitanten) tot aan checklists bij arbeidsvoorwaardengesprekken.

### *In-house trainingen en coaching*

De gemeente heeft 'in-house' trainingen opgezet. Alle nieuwe medewerkers van de afgelopen drie jaar krijgen een training 'hoe werkt de gemeente?', daarbij horen twee trainingsmiddagen en meerdere intervisiesessies. Tijdens die intervisiesessies wordt onder andere ingegaan op bestuurlijke sensitiviteit. Deze intensievere training is tot stand gekomen omdat veel nieuwe collega's weinig tot geen gemeentelijke ervaring hebben. Dat levert aan de ene kant creativiteit op, medewerkers 'van buiten' komen met oplossingen die voor collega's met veel gemeentelijke ervaring niet altijd voor de hand liggen. Maar het betekent ook dat er meer uitleg nodig is over wat de mores is binnen de gemeentelijke overheid.

De collega die de trainingen geeft, heeft in het verleden (privé) een opleiding gedaan voor coaching. Zij is aangesteld als coach voor de organisatie. Dat betekent dat collega's, zonder inmenging van leidinggevenden, zelf een coachingstraject kunnen aanvragen. Ook zorgt deze collega voor aanvullende begeleiding (naast de reguliere begeleiding van het MT) van medewerkers die na langdurige uitval weer re-integreren. Andere collega's gaan vanaf september bijeenkomsten voor kennisdeling organiseren, bijvoorbeeld over de AVG, de WOO en andere relevante wetgeving waarmee medewerkers in aanraking komen.

### *De basis op orde*

Systemen voor het indienen van facturen zijn verbeterd en worden nu ook structureel gecontroleerd. Het B&W-proces wordt binnenkort gedigitaliseerd, waardoor versiebeheer en verbeterde archivering mogelijk zijn. Het integriteitsbeleid is vernieuwd. De nieuwe gedragscode voor medewerkers is bijna klaar. Binnenkort is er een gemeentebrede bijeenkomst over integriteit, daarnaast gaan we aan de slag met extra trajecten op een aantal plekken in de organisatie.

Het MT start met een reguliere gesprekscyclus met de medewerkers, waarin niet alleen gekeken wordt naar de status quo, maar juist gesproken wordt over het ontwikkelpotentieel en de kansen die medewerkers zien. Verschillende collega's zijn opleidingen gestart. Er is meer persoonlijke aandacht voor medewerkers door leidinggevenden.

### *HRM, werving en selectie*

HRM is naast de ondersteuning bij alle sollicitatietrajecten ook bezig met het vormgeven van een actieplan waarin alle punten worden opgenomen die op HR gebied nog liggen. Dit najaar begint een wervingscampagne voor de laatste vacatures die er nog zijn; een campagne die met veel enthousiasme wordt vormgegeven door onze eigen interne medewerkers.

Bij sollicitaties wordt altijd gekeken of sollicitanten nog in een andere functie geplaatst kunnen worden als ze niet de eerste keuze zijn voor de functie waarop ze solliciteren. Een functie bij het KCC bleek een uitzondering; ondanks de overspannen arbeidsmarkt solliciteerden op deze functie meer dan 90 sollicitanten. Wij hebben daarom contact gelegd met andere gemeenten en er zijn zelfs kandidaten doorgestuurd. Ook re-integratietrajecten worden steeds vaker met andere gemeenten samen opgepakt. Eén collega is naar

aanleiding van een externe re-integratie bij een andere gemeente geplaatst, een andere collega volgt op dit moment het re-integratietraject extern. In september startte ook voor het eerst een collega van een andere gemeente een re-integratie traject bij ons.

### *Organisatievisie*

De organisatievisie die dit politieke jaar (23/24) wordt geschreven heeft de thema's aandacht, professionaliteit en integriteit als centraal onderwerp. Wij gaan met collega's, zonder inhuur van externen aan de slag om een nieuwe visie te schrijven. Verschillende medewerkers hebben zich vrijwillig opgegeven om aan dit traject deel te nemen. Het wordt een visie op en van onze eigen organisatie, maar vooral een visie over de interactie tussen de gemeenschap en de organisatie. De blik moet weer naar buiten worden gericht, de gemeente moet openstaan voor signalen die uit het dorp komen.

In het komende jaar wordt ook een stagebeleid geschreven. We hebben al meer stagiaires als in het verleden en ook een trainee op het gebied van veiligheid. Maar voor deze uitvoering is een structurele oplossing nodig. Stageplekken zijn belangrijk om jonge mensen te enthousiasmeren voor werken bij de gemeentelijke overheid, maar goede begeleiding kost ook veel tijd. We gaan met de VNG in gesprek, omdat zij een landelijk traineeprogramma aanbiedt, daarnaast wordt er een traineeprogramma binnen FoodValley ontwikkeld waar wij misschien bij aan kunnen sluiten.

In het verleden zijn stagiaires doorgestroomd naar reguliere arbeidsplekken. Een voorbeeld hiervan is de medewerker die de raad ondersteunt op de raadsavonden.

### *Openstaande vacatures*

Met veel nieuwe collega's van buiten de gemeentelijke overheid en met nog een achttal vacatures in september 2023, hebben we nog niet alle problematiek opgelost die in 2022 is benoemd. Wel zien we verbeteringen in de processen, meer ruimte om zaken op te pakken die lang zijn blijven liggen en wordt de werkdruk langzaam minder.

Op dit moment heeft het team Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving nog steeds extra aandacht nodig. In dat team zijn lastig te vervullen vacatures en tegelijkertijd ligt er een opgave voor de nieuwe omgevingswet. Ook het team Veiligheid bestaat nu nog voornamelijk uit externe inhuur. In het najaar van 2023/begin 2024 worden deze functies hopelijk weer met vaste medewerkers ingevuld.

### **Inhuurkosten**

Tijdens de behandeling van de voorjaarsnota heeft de gemeenteraad verzocht om in de begroting een afzonderlijk bedrag op te nemen voor externe inhuur. Externe inhuur via een eigen post of als overschrijding van de loonsom heeft twee oorzaken. Op vacatures wordt vaak (kortstondig en voor minder uren) extern ingehuurd. De vacatureruimte wordt dan gebruikt om een deel van het inhuurbudget af te dekken, maar externe inhuur heeft een kostprijs met een factor 2, het is vaak dubbel zo duur als een interne medewerker.

Daarnaast is er externe inhuur nodig bij langdurige uitval van collega's. Voor ziektevervanging geldt dat alle kosten voor inhuur boven op het personeelsbudget komen. Immers, de zieke medewerker blijft een inkomen genieten.

De (voorspelde) kosten voor inhuur zijn van 2022 naar 2023 ongeveer gehalveerd. De wens van het college is om de kosten voor externe inhuur als aparte post nog verder terug te dringen. In 2024 wil het college de kosten voor externe inhuur buiten de loonsom nogmaals met de helft terugdringen ten opzichte van 2023. Dit betekent dat € 300.000 wordt opgenomen. Daarna wordt het budget € 150.000 structureel.

In de voorjaarsrapportage 2023 is in de tekstuele toelichting foutief opgenomen dat het jaarlijkse budget voor inhuur € 35.000 was. Tot en met 2021 was het budget voor inhuur namelijk € 25.000. Voor de jaren 2022-2024 is geen apart inhuurbudget opgenomen en vanaf 2025 € 15.000. Het structurele budget van € 150.000 betekent dan ook een verhoging van € 135.000 structureel.

Het college gaat uit van een aantal vuistregels:

- Vervanging bij vacatures moet binnen de loonsom (inhuur voor beperkter aantal uren), tenzij wettelijke taken in het gedrang komen
- Vervanging bij ziekte met minder aantal uren, vanuit het budget dat beschikbaar is.
- Prioritering in het werkpakket van de ingehuurde; ook kijken naar mogelijkheden van overname van werk door naaste collega's.
- Actieve sturing op het inhuurbudget.

#### *Budget voor 2024*

Het college stelt uw raad in de begroting voor om incidenteel € 300.000,- op te nemen voor 2024 als inhuurbudget. Het voorspelde budget van 2023 wordt dan ruim gehalveerd. Inhuur voor projecten als 'flexibele schil' van personeel blijft naast deze post bestaan, maar deze kosten vallen onder die projecten. Bij de begroting van 2025 en verder (behandeling in najaar 2024), wordt dan structureel € 150.000 opgenomen.