

RAADSINFORMATIEBRIEF

Van

college van burgemeester en wethouders

Vergadering van

4 november 2025

Kenmerk

Z/25/091969 / D/25/205112

Portefeuillehouder

Mariëtte Pennarts-Pouw

Portefeuille

Personeel & Organisatie & ICT

Opsteller

Sonneveld, Martine

Onderwerp

Organisatie Woerden: toelichting op control en beheersing en opgenomen posten in concept programmabegroting

Kernboodschap

Naar aanleiding van het debat in de begrotingscommissie van 30 oktober 2025 geeft het college met deze raadsinformatiebrief een nadere toelichting op een aantal onderdelen uit de concept-programmabegroting 2026-2029. Tijdens het debat ontstond de vraag of het college in voldoende mate 'in control' is op de onderwerpen 'loonkosten', 'omvang van de formatie' en de relatie hiertussen. Dit raakt ook aan onderwerpen als externe inhuur en declarabiliteit van uren. Daarnaast wil het college toelichting geven bij twee specifieke vragen die in het debat onvoldoende beantwoord werden en daarmee aanleiding waren voor de 'control-vraag':

- Wat was én wordt de dekking voor de drie fte (post aanpassing formatiebudget ad €275.000)? En hoe verhoudt die dekking zich tot de twee miljoen voor organisatieversterking waar de raad eerder toe besloten heeft?
- Hoe wil het college omgaan met de onbalans tussen begrote en gerealiseerde uren op projecten?

Met deze brief wil het college toelichten hoe zij de sturing op deze onderwerpen ziet en hoe verbeterprojecten en organisatieontwikkeling bijdragen aan betere beheersing hiervan op de langere termijn.

Toelichting**1. Organisatieontwikkeling en uitvoerend vermogen**

De directie stuurt langs verschillende lijnen naar een organisatie die steeds beter in control is. Er lopen diverse lijnprojecten zoals Grip op Inhuur, de invoering van het nieuwe personeelsinformatiesysteem en het project Urenschrijven. Deze projecten zorgen samen voor betere grip; beter inzicht in loonkosten, inzet van personeel en uren, en helpen de organisatie om tijdig bij te sturen en bewuster keuzes te maken.

Daarnaast is er het programma Organisatieontwikkeling, waarin een aantal projecten met een organisatiebreed effect samenkomt. Dankzij programmasturing, met de directie als stuurgroep, is hier volgordelijkheid en prioritering. U kan bij organisatieontwikkeling denken aan projecten zoals de nieuwe organisatiestructuur, het verbeteren van processen, team- en domeinplannen, het dienstverleningskader ("Dienstverlening in ons DNA"), het cultuurtraject én het vernieuwde kantoorconcept. Al deze onderdelen dragen bij aan permanent verbeteren, waaronder ook meer in control zijn. Dit ligt in het verlengde van de Organisatievisie 2028 zoals door uw raad is vastgesteld.

De nieuwe structuur, met een sterkere positie van concerncontrol, kleinere (beter aangestuurde) teams en een groter onderscheid tussen de lijnen van uitvoering, ondersteuning en toetsing (het drielijnenmodel), zorgt voor duidelijkere verantwoordelijkheden en betere sturing. Daarmee kan de organisatie steeds beter integraal sturen op geld, capaciteit en resultaten.

Op 1 januari 2026 gaat veel veranderen door de nieuwe organisatiestructuur, de domein- en teamplannen, de nieuwe samenwerkingsovereenkomst met Oudewater én het nieuwe personeelssysteem AFAS; waardoor de directie en teammanagers op het geheel en per team de loonkosten kunnen monitoren. Deze ontwikkelingen versterken het vermogen om strategisch, financieel en capaciteit gedreven keuzes in samenhang te maken. Ook de komende jaren is hierop stevige sturing nodig. Dit is essentieel om politieke keuzes te maken op basis van

realistische uitvoerbaarheid en niet op wensbeelden.

De interim Gemeentesecretaris heeft van het college juist de opdracht meegekregen om control van de organisatie verder te versterken.

2. Specifieke toelichting op onderdelen

2.1 Formatie 3 fte (€ 275.000) in relatie tot de eerder toegekende 2 miljoen

De raad heeft eerder ingestemd met een structurele versterking van de organisatie van € 2 miljoen. Dit bedrag is ongeveer de helft van wat nodig was om het collegewerkprogramma volledig uit te voeren. Een drietal functies (die boven de € 2 miljoen uit komen en noodzakelijk zijn, te weten een gedragswetenschapper sociaal domein, beleidsadviseur vastgoed en medewerker bestuur-/directie secretariaat) was tot nu toe gedekt vanuit de financiële ruimte die ontstaat door verloop in de teamformaties (bijv. vacatures), met de 'loonkostenmonitor' als sturingsinstrument.

De opvatting in 2023 was dat er structureel 'lucht' uit de teamformatie gehaald kon worden, dooro.a. lagere inschalingen/trede, waaruit de drie functies structurele dekking zouden krijgen in de totale tranche van €2 mln. Nu twee jaar later is de constatering dat dit niet opportuun, omdat het sturingsinstrument onvoldoende inzicht geeft. Het college wil vanuit gezond en realistisch begrotingsbeleid structurele functies structureel dekken. Ook dit is in control komen; een gezonde personeelsbegroting en loonkostenoverzicht, zonder structurele functies die met incidentele en onzekere middelen gedekt worden. Het loonkostenoverzicht kan dan ook naar behoren functioneren; het laat per team eventuele ruimte zien in de loonsom en stelt de teammanager in staat om goed onderbouwde keuzes te maken. Om deze redenen stelt het college voor deze 3 fte nu structureel in de begroting te verwerken.

2.2 Projecturen en de realisatie

Zoals uw raad bekend is, is in de afgelopen drie jaar een deel van de begrote projecturen niet gerealiseerd. Hierdoor zijn in de relevante rapportages uren bijgesteld. In lijn met organisatieontwikkeling wordt stevig gestuurd op een inzichtelijke en transparante bedrijfsvoering. Hiertoe is sturing op portfolio opgezet (welke keuzes met welke onderliggende transparante overwegingen wordt aan uw raad voorgelegd). En zijn vanaf 2026 teamplannen beschikbaar met een (eerste) capaciteitsraming. Daarnaast ondersteunt de nieuwe organisatiestructuur nieuwe eenduidige werkwijzen.

Het college heeft in mei 2025 de directie opdracht gegeven tot een verdiepend onderzoek naar de oorzaken van de disbalans in gerealiseerde uren. Voor betrouwbare prognoses en verantwoording van projecturen is het belangrijk dat de sturingsinformatie over geschreven uren, toerekening naar projecten en afwijkingen op orde is. Het doel is om structurele verbetermaatregelen te treffen, zodat toekomstige ramingen beter aansluiten bij de feitelijke inzet.

Lopende 2025 zijn ook al maatregelen genomen om het inzicht te verbeteren; aanpassing van systemen en betere registratie van uren; ook zijn er technische correcties doorgevoerd. Deze maatregelen hebben effect

gesorteerd en leiden naar verwachting voor 2026 tot substantiële terugdringing van het tekort. Verdere verbetering is mogelijk, bijvoorbeeld door doorbelasting van plankosten via het legestarief.

Het college neemt deze onderwerpen graag mee in een themasessie voor de raad. Het college geeft bovendien via de directie aan de concerncontroller de opdracht om zich een oordeel te vormen over de probleemanalyse en de gekozen oplossingsrichtingen en hierover te rapporteren aan directie en college. Het college heeft de bijstelling van de projecturen niet in de begroting opgenomen, omdat het college de uitkomsten van het interne onderzoek eerst tot zich wil nemen. Als blijkt dat de begrote projecturen bijgesteld moeten worden dan komt het college hiervoor via de reguliere P&C-cyclus bij uw raad op terug.

2.3 De taakstelling bedrijfsvoering (€150.000)

De taakstelling stond oorspronkelijk gepland voor 2026. Het college stelt voor deze taakstelling één jaar door te schuiven naar 2027. De reden hiervoor is dat bedrijfsvoering nog niet voldoende stabiel is om nu al verantwoord structureel af te schalen. De nieuwe organisatiestructuur start op 1 januari 2026. Eerst moet er worden geïnvesteerd in betere sturing, data, professionele werkwijzen en het inrichten van een stevige tweede en derde lijn. Dat is een randvoorwaarde voor structurele bezuinigingen die niet leiden tot kwaliteitsverlies, risicoverhoging of derving van opbrengst elders in de organisatie.

Wanneer nu te vroeg wordt ingegrepen, ontstaat een reëel risico op hogere inhuur; vertraging in voortgang van programma's met financieel effect buiten bedrijfsvoering; aantasting van de control / rechtmatigheidspositie.

Door 2026 te gebruiken om eerst te versterken en te stabiliseren, kan in 2027 een structurele besparing ingeboekt worden. Dit is financieel gezonder en leidt ook tot meer robuustheid in uitvoering. De voorgestelde taakstelling voor 2027 is dan de eerste tranche van een doelstelling tot €500.000. Het college heeft er vertrouwen in dat dit gerealiseerd gaat worden.

2.4 Structureel budget organisatieontwikkeling (€125.000)

Om organisatieontwikkeling duurzaam te kunnen voortzetten is een aanvullend budget van €125.000 nodig bovenop het huidige budget van € 40.000. Een structureel organisatiebudget van € 40.000 is in verhouding tot de omvang van de beoogde organisatieverandering beperkt. De zichtbare kant (structuren, processen, systemen) en de minder zichtbare kant (gedrag, houding, samenwerken) moeten blijvend ontwikkeld worden. Dat vraagt om structurele aandacht en inzet. Het budget wordt ingezet voor:

- Blijvend inzetten op verbeteren van onze dienstverlening met het dienstverleningskader: *Dienstverlening in ons DNA*
- Begeleiding voor het cultuurtraject (bv. nieuw college: hoe werken wij in Woerden?)
- Leiderschapsprogramma: versterken leiderschap
- Onboarding nieuwe teammanagers
- Leerprogramma's voor medewerkers:
 - Efficiënte processen (Lean Six Sigma)
 - Versterken adviesvaardigheden
- Expertise en begeleiding voor organisatiestructuur

Het aanvullende budget is nodig voor 2026 en 2027 om de in gang gezette organisatieontwikkeling te verstevigen en zeer wenselijk voor 2028 en volgende, waarin een continueren van deze ontwikkeling wordt beoogd.

2.5 Grip op Inhuur

De inhuurnorm is één van de instrumenten binnen het project Grip op Inhuur, dat gericht is op het bewuster en doelgerichter inzetten van externe capaciteit. Inhuur blijft mogelijk bij tijdelijke vervanging, piekbelasting of specialistische expertise, maar de norm helpt een gezonde balans te houden tussen vaste en flexibele inzet. De Woerdense inhuurnorm, berekend als percentage van de totale loonsom, ondersteunt de beweging van inhuur naar vast en stuurt op een realistische afbouw van externe inzet. Ze wordt organisatiebreed toegepast en vanaf 2026 verder verfijnd per domein, zodat rekening wordt gehouden met verschillen in werk en dynamiek.

In 2024 bedroeg het inhuurpercentage 23,6% van de loonsom. In 2025 is dit gedaald naar 21,7% (op basis van de eerste negen maanden).

Voorgesteld wordt om de inhuurnorm te baseren op het landelijk gemiddelde voor gemeenten van 50.000 tot 100.000 inwoners, verminderd met 1%. Volgens de Personeelsmonitor van het A&O-fonds was dat gemiddelde in 2024 20,2%. Daarmee komt de Woerdense inhuurnorm voor 2026 uit op 19,2%.

De verdere onderbouwing is opgenomen in de bijlage van deze brief.

Waarom niet in de Kadernota opgenomen?

In de voorbereiding op de kadernota en de stevige omvang van de bezuinigingsopgave op dat moment heeft het college scherpe keuzes gemaakt met als doel om de impact van de bezuinigingen op de samenleving zo gering mogelijk te houden. Het college vond het toen niet verantwoord om bovenstaande voorstellen al voor te leggen. Nu de begroting verder geconcretiseerd is, de organisatieontwikkeling verder uitgekristalliseerd is, is dit het moment om deze (structureel) te positioneren.

Slot

Met deze voorstellen zet het college in op duurzame versterking van bedrijfsvoering, realistische implementatievolgorde, betere sturing op inhuur en structurele dekking van structurele functies. Het college acht deze keuzes noodzakelijk om tot een uitvoerbare en financieel houdbare en realistische begroting te komen.

Op 4 december 2025 staat een themasessie gepland om uw raad mee te nemen in een update van organisatieontwikkeling en de stand van de organisatie. De transitie van de organisatie is in volle gang.

Financiën

Vervolg

Bijlagen

Inhuurnorm Gemeente Woerden (D/25/205125)