

Gemeente Waterland: een review op de reorganisatie van 2020

Is de huidige koers toekomstbestendig?



Gemeente Waterland: een review op de reorganisatie van 2020

Is de huidige koers toekomstbestendig?

Rapport
Gemeente Waterland

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
H1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Inleiding: doel van deze review op de reorganisatie van 2020	5
H2 Relevante cijfers gemeente Waterland	6
2.1 Formatie en bezetting gemeente Waterland	6
2.2 Tevredenheid en vitaliteit medewerkers	7
2.3 Tevredenheid en aantallen inwoners	8
2.4 Trends en ontwikkelingen in relatie tot bestendigheid	9
H3 Sturingsmodel: reflectie van sleutelfiguren	10
3.1 Implementatie piramidemodel	10
3.2 Betrokkenheid ondernemingsraad bij reorganisatie	10
3.3 Visie van het DMT op sturingsmodel	11
3.4 Visie van college op sturingsmodel	11
3.5 Visie van buurgemeenten op samenwerking	12
3.6 Huidig organogram: aandachtspunten voor sturingsmodel	13
H4 De zes pijlers: een weergave van ambities en resultaten	15
4.1 Strategisch leidende documenten	15
4.2 Ambities en resultaten per pijler	16
4.3 Begrote en daadwerkelijke kosten pijlers	18
4.4 Toekomstbestendig werken: toenemende kosten	20
H5 Conclusies en aanbevelingen	22
5.1 Conclusies	22
5.2 Aanbevelingen	23
Bijlage I Plan van aanpak	26
Bijlage II Kern uit leidende documenten Waterland	28
Bijlage III Geraadpleegde documenten	31
Colofon	32

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

Samenvatting

Eind 2020 is het roer omgegaan in gemeente Waterland. Het concept van volledige zelfsturing is verlaten en een beperkt piramidemodel werd ingevoerd. De reorganisatie van het management vond plaats in de eerste helft van 2021. Het doel was 'de basis op orde' middels strategisch vermogen in de top, heldere aansturing op gezamenlijke doelen door teammanagers én bijpassend budget: een meerjarenclaim voor vier jaren. Het inhoudelijk plan en sturingsmodel zijn passend voor gemeente Waterland. Toekomstbestendigheid vraagt echter bijsturing in de uitvoering.

Beeld begin 2023: veel werk verzet, weinig grip

De koers die is ingezet bevat vijf elementen: opgavegericht werken, dienstverlening dicht bij inwoners, meer integrale en strategische bedrijfsvoering, werken als netwerkorganisatie door het eigenaarschap en de eigen verantwoordelijkheid bij medewerkers te stimuleren, en de basis op orde brengen door meer balans te creëren tussen een mensgerichte organisatie en in control komen.

Deze koers werd doorkruist met COVID-19, Oekraïne, vele wisselingen in het management en bij HR, en een hoog verloop. Desondanks zijn er drie strategische plannen opgeleverd, en zijn het personeelshandboek en het onboardingsprogramma in gebruik genomen.

Wat nog onvoldoende tot wasdom is gekomen:

1. strategische top die zich richt op het werkend krijgen van de concernbrede sturing, visieontwikkeling en innovatie en het opdrachtgeverschap- en opdrachtnemerschap;
2. rolduidelijkheid in het samenspel door de gehele organisatie: het creëren van helderheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en de prioritaire opgaven, wie is waarvan?;
3. koersvastheid: de keuze voor zowel structuur als pijlers heeft organisch een andere invulling gekregen. Een informele laag coördinatoren en senioren is ingezet ter ondersteuning van teamleiders in een te groot team. Daardoor zijn niet alle teamleiders op dezelfde manier aanspreekbaar op inhoud. De pijlers zijn wat meer naar de achtergrond gegaan, en nu ligt de focus op organisatieontwikkeling, informatievoorziening en strategische personeelsplanning. Dit hoeft geen probleem te zijn, mits het navolgbaar is voor medewerkers en bestuurders. Dit is onvoldoende het geval;
4. financiële situatie proactief doorvertalen naar toekomstige keuzes voor het bestuur.

Toekomstbestendigheid vraagt bijsturing

Er is veel tijd en energie gaan zitten in 'gaten dichtlopen'. Het directie-managementteam (DMT), de ondernemingsraad (OR) en het college benadrukken een gezamenlijke behoefte aan een aanspreekcultuur en helder samenspel. Om toekomstbestendig te kunnen gaan werken, adviseren wij:

Op het gebied van visie:

- de stip op de horizon gezamenlijk te herijken, doorleven en uit te dragen als DMT en college;
- de prioriteiten in de dienstverlening aan te scherpen én te toetsen op financiële haalbaarheid, met aandacht voor:

- het wijzigen van de dienstverlening qua telefonie, omdat het pakket van eisen niet volstaat. Technische mogelijkheden tot doorverbinden zijn ontoereikend, managementinformatie over calls die geen opvolging kregen ontbreekt;
- het upgraden van de kwaliteitseisen rond de publieksbalie: hier is constant expertise, mandaat en gezag nodig om het visitekaartje van Waterland solide en betrouwbaar neer te zetten;
- de betekenis van Waterland als netwerkgemeente te herijken: Waterland kan onmogelijk aan alle tafels gelijkwaardig deelnemen. Zowel op kennisniveau als in capaciteit is dit niet realistisch;
- waar Waterland mogelijk nog terrein kan winnen, is het uitvergroten van de voordelen die je als kleine gemeente hebt: juist de dienstverlening in het sociaal domein kan écht positief afwijken van de omliggende gemeenten. Dat geldt overigens ook voor de dienstverlening rond de WOZ-belastingen. De schaalgrootte maakt mogelijk dat de gezinnen achter de voordeur bekend zijn, en maatwerkoplossingen significant verschil maken;
- gezamenlijk betekenis te geven aan Waterland als opleidingsinstituut. Het aantrekken van managementtrainees en stagiaires is volop in gang. Strategische personeelsplanning voorziet budgettair nog niet in structurele kosten voor specifieke loopbaanpaden.

Op het gebied van structuur:

- de structuur aan te passen aan de opgaven; versterking van zowel strategisch als tactisch vermogen. De teams Realisatie, Samenleving en Bedrijfsvoering zijn te groot en divers. Meest voor de hand liggend – gezien het oorspronkelijk advies uit 2020 en het omarmen van dat sturingsmodel – is versterking via een tweede directeur en zesde plus eventueel zevende teammanager. Het alternatief is met andersoortige functies (bestuursadviseur, strategisch adviseur, coördinatoren, primus inter pares, senior) te versterken, waarmee de koersvastheid (platte organisatie) en navolgbaarheid (eenduidige rolopvatting teamleiders) minder duidelijk is. Een voorwaarde bij het alternatief is dat geen reorganisatie vereist is, het formeel wordt belegd en gepaard gaat met een transparant proces van werving (bijvoorbeeld in- en extern gelijktijdig openstellen). De claim die dit met zich meebrengt varieert van circa € 150.000 als ondergrens (tweede directeur plus plaatsvervangend teamleiders/primus inter pares aanstellen voor de drie grootste teams Bedrijfsvoering, Realisatie en Samenleving) tot circa € 300.000 (tweede directeur plus twee extra teammanagers);
- de structuur van de relevante maatschappelijke opgaven en de actuele strategische documenten met elkaar in lijn te zetten (logische ordening van organisatieontwikkeling, dienstverlening, IV, SPP).

Op het gebied van aanspreekcultuur:

- beter inzichtelijk te maken welke financiële ruimte of tekorten er zijn rond de opgaven:
 - Momenteel is onvoldoende helder hoe de meerjarenbegroting voor organisatieontwikkeling doorwerkt op de afzonderlijke opgaven.

- De formatie, bezetting en externe inhuur zijn niet planmatig afgezet tegen de bestuurlijke behoeften in de strategische agenda.
- De opgaven als geheel zijn lastig te monitoren en bij te sturen. Vanaf 2025 zal er opnieuw een claim van een miljoen nodig zijn – meerjarig t/m 2028 – alleen al voor behoud van de huidige applicaties (IV). Doorontwikkelen en verbeteren is vanaf 2025 financieel niet in beeld.
- Het werken aan de gewenste aanspreekcultuur zal gepaard gaan met workshops en sessies ten behoeve van een verbeterd samenspel en rolduidelijkheid. Deze kosten zijn momenteel niet begroot (circa € 30.000 op jaarbasis);
- de OR weer in positie te brengen qua kennisniveau en rolneming, om tegenspraak te bieden aan het DMT, ongevraagd advies te kunnen geven en de achterban op de juiste wijze te informeren over relevante ontwikkelingen. Dit vraagt een investering aan training en coaching van incidenteel circa € 40.000, en structureel circa € 15.000 op jaarbasis.

H1 | Inleiding

1.1 Aanleiding

Gemeente Waterland heeft medio 2020 het advies voor versterking van de organisatie omarmd. Daar ging aan vooraf dat de gemeenteraad van Waterland op 27 februari 2020 het besluit heeft genomen dat de gemeente zelfstandig blijft en niet gaat fuseren met een of meerdere buurgemeente(n).

Tijdens de behandeling van dit onderwerp heeft de gemeenteraad zich er nadrukkelijk over uitgesproken dat een versterking van de gemeentelijke organisatie een randvoorwaarde voor zelfstandigheid is. De ambtelijke organisatie moet voorbereid zijn op haar taken, toekomstige ontwikkelingen en bestuurlijke ambities. Het college heeft aangegeven dit proces in twee fasen te willen aanpakken. In de eerste fase is, samen met de gemeenteraad, onderzocht wat voor soort gemeente de gemeente Waterland wil zijn. Welke ambities zijn er de komende jaren, welke opgaven moeten worden gerealiseerd, wat is haalbaar en betaalbaar en wat vraagt dit voor de toekomstige organisatie? Dit alles heeft als uitgangspunt dat de gemeente zelfstandig kan blijven.

Met de oplevering van de notitie 'Heroriënteren op de toekomst Waterland; Werken aan een toekomstbestendige organisatie' door het adviesbureau Hiemstra en De Vries is antwoord gegeven op genoemde vragen en is fase 1 afgerond.

Waterland koos voor het uitgangspunt om een regisserende netwerkorganisatie te zijn, waarbij de benodigde investeringen voor de organisatieontwikkeling werden vertaald naar zes pijlers:



In fase twee van het proces zouden de pijlers nader geconcretiseerd worden. Het beoogde eindresultaat van deze fase – opgeleverd in augustus 2020 door BMC – betrof een concreet organisatieplaatje met inzicht in de wijze waarop dit gerealiseerd kon worden met inachtneming van de daarmee gepaard gaande (gefaseerde incidentele en structurele) kosten.

De kern van het advies was: breng de basis van de bedrijfsvoering op orde, doe een stap terug in zelforganisatie, creëer een compacte laag teamleiders (zie het bovendien meer als instrument dan als doel) en investeer kwantitatief en kwalitatief in de zes pijlers. Dit advies heeft geleid tot een formele reorganisatie op managementniveau die in nauwe samenwerking met de ondernemingsraad (OR) is doorgevoerd.

1.2 Inleiding: doel van deze review op de reorganisatie van 2020

Nu – tweeënhalf jaar na inzet van fase één en twee – is er behoefte aan een interne meting, een 'review': waar staat gemeente Waterland nu in relatie tot de reorganisatie die is doorgevoerd? Waar staat de gemeente Waterland met het realiseren van de met de reorganisatie beoogde doelen? Wat gaat goed, wat vraagt aandacht en wat moet wellicht worden aangepast? De opdrachtgever ziet allereerst een rol voor het directie-managementteam (DMT) om te peilen hoe het DMT erin zit. Rolopvatting en opdrachtgever- en opdrachtnemerschap dienen daarbij nadrukkelijk besproken te worden: hoe verloopt dit proces momenteel en wat is nodig in termen van toekomstbestendigheid?

Hoofdvraag: wat heeft gemeente Waterland nodig om toekomstbestendig te zijn als organisatie?

Deelvragen

Een kwantitatieve en kwalitatieve onderbouwing rond de inhoudelijke pijlers:

- Hoeveel medewerkers, vast en flexibel, zijn momenteel in dienst (inclusief beeld van vacatures, verzuim, in-, door- en uitstroom)?
- Hoe is de uitnutting van de budgetten die voor de pijlers gereserveerd waren?
- Welke metingen zijn gedaan rond medewerkertevredenheid (intern) en dienstverlening en participatie (extern)?
- Welke 'nieuwe' opgaven of patronen doen zich voor waarmee gemeente Waterland zich geconfronteerd ziet?
- Wat gebeurt er als gemeente Waterland niets 'nieuws' doet, gelet op het groeiend/afnemend aantal inwoners, scholieren, bezoekers, inkomsten?

De gewenste uitkomst van de review is enerzijds de visie en behoefte vanuit het DMT in kaart brengen omtrent de huidige dienstverlening en sturing binnen de gemeente, gerelateerd aan de reorganisatie zoals die is ingezet. Anderzijds ziet de opdrachtgever meerwaarde in een objectivering van deze behoefte: hoe relateert het standpunt van het DMT aan de cijfers en de beelden uit OR en college, en de beoordeling vanuit de buitenwereld (gemeenten waarmee het meest wordt samengewerkt) ten aanzien van de organisatie? Deze beide onderdelen vormen samen een analyse op de 'toekomstbestendigheid' van Waterland.

Toekomstbestendigheid houdt in 'het als organisatie om kunnen gaan met toekomstige (on)voorzienbare veranderingen die op de organisatie afkomen'. In bijlage I is het plan van aanpak van deze review opgenomen.

H2 | Relevante cijfers gemeente Waterland

De organisatieontwikkeling die in de vorige collegeperiode in gang is gezet wordt voortgezet, door uitvoering te geven aan het strategische personeelsplan en het strategisch informatieplan. Op deze wijze wordt de ambtelijke organisatie versterkt en de dienstverlening aan inwoners verbeterd. Bijzondere aandacht zal in 2023 uitgaan naar het scherper beschrijven en handhaven van de werkprocessen in de gemeentelijke organisatie; dat is een essentieel kwaliteitselement. Het derde plan, de strategische agenda, wordt in het kader van de nieuwe bestuursperiode opnieuw beoordeeld en herijkt waar nodig.

2.1 Formatie en bezetting gemeente Waterland

Tabel 1: *Formatie, bezetting, vacatureruimte en kosten externe inhuur periode 2020-2022 gemeente Waterland*

	2020	2021	2022
Formatie	145,7 fte	146,72 fte	150,51 fte
Bezetting excl inhuur	146,62 fte	141,33 fte	145,55 fte
Vacatureruimte	37 fte	37 fte	45 fte
Inhuur, aantal personen per jaar	31	34	36
Externe inhuur, bedrag ¹	1.469.555	1.193.133	1.776.174

De toename van 145,7 fte in 2020 naar ruim 150 fte in 2022 is deels te verklaren door de nieuwe laag teammanagers. Daarnaast spelen specifieke (tijdelijke) opgaven een rol:

- De extra taken die erbij zijn gekomen rondom COVID-19, Oekraïne, beleid schuldhulpverlening en de Participatiewet hebben invloed gehad op de formatie: deze is toegenomen.
- De relatief hoge kosten voor externe inhuur zijn naar inschatting van de strategisch adviseur financiën voor 50% te wijten aan ziekteverzuim en voor 50% aan extra taken. De stijging in 2022 is vooral te wijten aan de Oekraïne-oorlog. Twee medewerkers worden voltijd ingezet als locatiemanager. Daarnaast heeft de Oekraïne-problematiek ook extra werk voor de voorbereiding voor de locaties, uitkeringen en publiekszaken (inschrijving) tot gevolg gehad. Dit wordt gedekt door externe inhuur. Er waren in 2022 een aantal moeilijk in te vullen vacatures, zoals de zorgconsulenten jeugd en bij RO.

¹ Deze inhuur vindt plaats vanuit diverse budgetten, zoals: vacatureruimte, inhuur tijdelijk personeel, maar ook projecten zoals het woningbouwproject Galgeriet, automatiseringstrajecten, uitvoering strategische plannen en de opvang van Oekraïners.

- De bestuurlijke wensen vanuit de strategische agenda en het coalitieakkoord rondom bijvoorbeeld duurzaamheid spelen een rol: onduidelijk is hoe het bestuur een signaal krijgt of kan geven wanneer er ruimte is binnen de formatie voor specifieke opgaven en ambities.

2.2 Tevredenheid en vitaliteit medewerkers

Psychosociale arbeidsbelasting

In gemeente Waterland is in november 2021 een kwantitatief onderzoek uitgevoerd middels een digitale enquête, genaamd 'Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA)'. Het PSA-onderzoek bestond uit ongeveer 65 vragen. Daarbij werden medewerkers onder meer getoetst op de volgende thema's: werkdruk, ongewenst gedrag, emotionele belasting, functioneren en inzetbaarheid, cognitieve belasting, leren en ontwikkelen, afwisseling en autonomie, burn-out en bevlogenheid, en samenwerking.

De respons was 30% (54) van de medewerkers. Ondanks de lage respons is in overleg met de gemeente Waterland besloten om toch een nadere analyse van het kwantitatieve onderzoek uit te voeren en vast te stellen waar voor de organisatie 'quick wins' behaald konden worden. Voor een meer betrouwbaar en gedetailleerd beeld werd geadviseerd om later alsnog een tweede enquête te houden, al dan niet aangevuld met een kwalitatief onderzoeksdeel in de vorm van bijvoorbeeld interviews/gesprekken met medewerkers, om zo een meer diepgaande duiding van de cijfermatige bevindingen te bereiken.

Binnen gemeente Waterland scoorde 63,46% van de ondervraagden 'bovengemiddelde taakeisen'. Taakeisen zijn de taken die een medewerker moet uitvoeren, op welke manier, met welke inzet en deskundig resultaat.

Op de stelling 'ik moet heel veel werk doen' gaf 73,08% aan dit vaak tot altijd te ervaren. Op de stelling 'ik moet erg snel werken' scoorde 53,85% van de ondervraagden vaak tot altijd en tot slot scoorde 50% vaak tot altijd op de stelling 'ik moet extra hard werken'. In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden geeft 27,2% aan vaak tot altijd hard te moeten werken. Gemeente Waterland scoort hier aanzienlijk hoger op; dit is een aandachtspunt rond vitaliteit.

Op het gebied van organisatiecultuur valt er veel winst te behalen. Organisationscultuur en communicatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een goede organisatiecultuur en interne communicatie creëren een gevoel van verbondenheid, motivatie en voldoening en bevorderen samenwerking. De conclusie die uit de resultaten getrokken kan worden is dat het merendeel van de medewerkers meer behoefte heeft aan goede en duidelijke communicatie. Het met elkaar maken van afspraken en elkaar daaraan houden (een aanspreekcultuur) is een voorbeeld van hoe dit vormgegeven kan worden.

De meerderheid van de deelnemers aan het onderzoek gaf aan tevreden te zijn met de werkzaamheden *binnen de organisatie*. Echter, een groot gedeelte geeft aan ontevreden tot niet tevreden te zijn over de werkzaamheden zelf. Een ontevreden medewerker heeft gebrek aan motivatie, verhoogt het ziekteverzuim en de resultaten zijn niet meer 100%. Daarnaast heeft een ontevreden medewerker invloed op de organisatiecultuur. Uit de vragen binnen dit onderzoek is niet op te maken waarom de meeste medewerkers ontevreden zijn.

Tabel 2: Instroom, uitstroom en verzuim 2020-2022 gemeente Waterland

	2020	2021	2022
Instroom	28	35	51
Uitstroom	37	37	42
Percentage ziekteverzuim	6,7%	7,7%	8,43%

Er is sprake geweest van een aanzienlijk percentage instroom en uitstroom van collega's van 2020 t/m 2022. Werkdruk neemt vaak toe wanneer zowel uitstroom (ervaren medewerkers) als instroom (nieuwe medewerkers die ingewerkt moeten worden) hoog is. De verhoogde werkdruk lijkt hier in verband te staan met het verhoogde verzuimpercentage.

2.3 Tevredenheid en aantallen inwoners

Sinds 2021 zijn er geen *brede* metingen op dienstverlening en participatie gedaan onder de inwoners gemeente Waterland. Wel zijn er binnen het sociaal domein twee soorten metingen gedaan in 2020 en 2021, door onafhankelijk onderzoek- en adviesbureau ZorgfocuZ:

- Het cliëntervaringsonderzoek (CEO) Wmo is uitgevoerd. De doelgroep van het CEO Wmo bestaat uit inwoners die geregistreerd staan als Wmo-cliënt met een individuele voorziening.
De respons onder 242 genodigden was in 2021 41%. Verbeterpunten: vervanging als huishoudelijke hulp niet komt opdagen, en taxivervoer kan beter georganiseerd worden. De respons onder 271 genodigden was in 2020 41%. Verbeterpunten: meer medische kennis Wmo en betere bereikbaarheid van de gemeente.
Een zeer ruime meerderheid was in beide jaren tevreden over de dienstverlening: 86%.
- Het cliëntervaringsonderzoek (CEO) Jeugdhulp is uitgevoerd. De doelgroep van het CEO Jeugdhulp bestaat uit jongeren (vanaf 12 jaar) en ouders/verzorgers van kinderen van 0 tot en met 15 jaar die in 2020 gebruikgemaakt hebben van jeugdhulp. De respons onder 235 genodigden betrof 18% in 2020, en onder 199 genodigden 15% in 2021.
Het gemiddelde rapportcijfer voor de dienstverlening was 8,2 in 2020 en 7,7 in 2021. Verbeterpunt in 2020: uitbreiding van hulp is (te) afhankelijk van beschikbare capaciteit bij de gemeente.
Verbeterpunt in 2021: minder lange wachttijd op de eerste afspraak.

Het aantal inwoners is in lichte mate toegenomen sinds 2020. Deze stijging hangt samen met het opvangen van Oekraïense vluchtelingen.

Tabel 3: Toenemend aantal inwoners gemeente Waterland

	2020	2021	2022
Aantal inwoners	17.318	17.340	17.612

2.4 Trends en ontwikkelingen in relatie tot bestendigheid

Er zijn geen actuele trends en ontwikkelingen bekend rond afnemende bezoekersaantallen of een afnemend aantal scholieren, die aanleiding vormen voor extra investeringen buiten de huidige (bouw)opgaven om.

De landelijke trend rond vergrijzing² speelt ook in Waterland: de vergrijzing neemt toe tot 2040. Op 1 januari 2022³ was 26% van de inwoners van gemeente Waterland 65+. Landelijk is dit percentage 20%. Een toename van druk op de Wmo is te verwachten. Dit vraagt binnen het sociaal domein voldoende wendbaarheid en strategisch vermogen om mee te kunnen groeien met deze opgave.

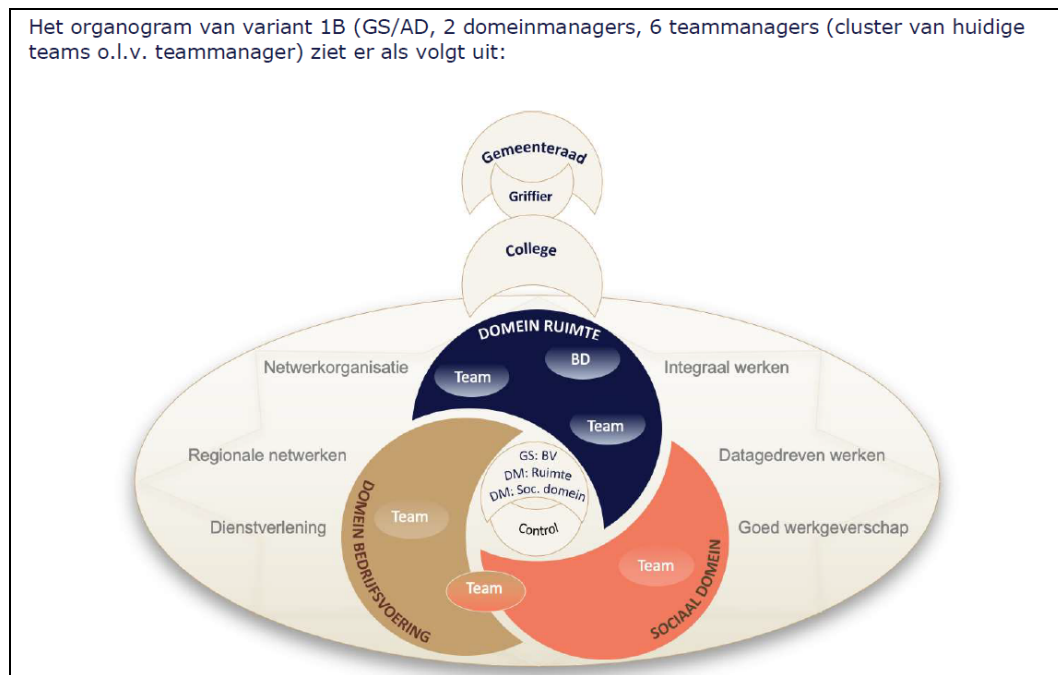
² Vergrijzing betekent kortweg dat het aandeel van de ouderen in de bevolking toeneemt, waardoor de gemiddelde leeftijd stijgt.

³ [Vergrijzing \(update 2023!\) | AlleCijfers.nl](#)

H3 | Sturingsmodel: reflectie van sleutelfiguren

3.1 Implementatie piramidemodel

Medio 2020 is besloten van volledige zelfsturing over te gaan naar een hogere mate van managementsturing middels een piramidemodel, met een tweekoppige directie en vijf teammanagers. Het betrof het grotendeels overgenomen advies van Variant 1B⁴, dat naar eigen voorkeur vanuit gemeente Waterland op twee niveaus naar beneden is bijgesteld. Deze variant 1B was in het advies iets zwaarder aangezet: 'algemeen directeur, twee domeinmanagers, en zes teammanagers'.



Figuur 1: Variant 1B uit het adviesrapport BMC 2020

Naast managementsturing lag de focus op het behouden van de korte lijnen, informele cultuur en de vele ontwikkelmogelijkheden. Tijdens het onderzoek bleek dat hier in alle lagen van de organisatie veel waardering voor is. Daarnaast klinkt er een unaniem en krachtig geluid als het gaat om de energie in de organisatie en het vertrouwen in jonge en nieuwe medewerkers. Men is enthousiast, gedreven en professioneel. Ook hier is veel waardering voor.

3.2 Betrokkenheid ondernemingsraad bij reorganisatie

De OR was ten tijde van de reorganisatie van het management volledig in positie. Nieuwe profielen werden eerst intern en vervolgens extern open gezet, advies- en instemmingsrecht werd gehanteerd: de OR zat op de juiste momenten aan de juiste tafels. Hoewel de intentie vanuit het DMT altijd is geweest dit zo te houden, is sprake van een forse achteruitgang van

⁴ Zie adviesrapport BMC 'Zelfsturing als hulpmiddel, en eigenaarschap als doel - versterking gemeentelijke organisatie Waterland', 21-08-2020.

de medezeggenschap, in termen van capaciteit en kwaliteit, waarbij kwaliteit gaat over positionering, en in het geheel niet over de competenties van de huidige OR-leden. De huidige OR is niet op sterkte⁵ en niet in positie om standpunten in te nemen over de huidige organisatieontwikkelingen. Het betreft drie relatief nieuwe collega's – maximaal drie jaar werkzaam binnen de gemeente, en nieuw in het publieke domein – allen uit hetzelfde team (Realisatie). Hoewel de behoefte is dit om te buigen, en een vierde lid vanuit Samenleving zich heeft aangemeld, vraagt dit vanuit de strategische top een stevige en intensieve inzet. Het benodigde kennisniveau en de rolname van de OR dienen weer opnieuw opgebouwd te worden.

3.3 Visie van het DMT op sturingsmodel

Vanuit het DMT (de vijf teammanagers en de twee programmamanagers) wordt benadrukt dat het nieuwe sturingsmodel 'los' is ingezet:

- Hoewel de wens was de domeinstructuur vanaf 1 januari 2021 duidelijk vast te houden, is dit met de keuze voor een tweekoppige directie naar de achtergrond verdwenen.
- De keuze voor twee directeuren en vijf teamleiders is niet samengegaan met een helder kader voor het beoogde samenspel, de beoogde span of control, en een goede duiding van de rollen, taken en bevoegdheden. De oorzaak van 'de waan van de dag overheerst' wordt voornamelijk toegeschreven aan de continue veranderingen in het personeelsbestand. Verloop, krapte op de arbeidsmarkt, veranderende persoonlijke ambities, en tijdelijke inhuur door ziekte of nieuwe taken: het werkte remmend op het vasthouden van de koers.
- De profielen voor de vijf MT-leden zijn op papier gelijk, maar in de praktijk verschillend. Door verschillende ontwikkelsnelheid en -behoefte van teams zijn de rollen niet eenduidig ontwikkeld, qua inhoudelijke vereisten én P-zaken aansturen. Afhankelijk van de persoon die de teamleiderspositie vervult, is de inhoudelijke kennis groter of kleiner. Waar de behoefte was aan extra coördinatievermogen op inhoud, is dat inmiddels ingezet (bijv. bij de Buitendienst, en bij team Realisatie voor het klantcontact).

3.4 Visie van college op sturingsmodel

De burgemeester en wethouders ervaren een prettige en informele sfeer in de samenwerking, en zijn trots op hoe de medewerkers in de veranderende context aan de weg timmeren. Met 51 nieuw ingestroomde medewerkers en extra taken als Oekraïne en de opvang van statushouders is het afgelopen jaar een enorme prestatie verricht. Zij kijken vanuit de bestuurlijke bril naar de opgaven die voorliggen. Hun wens om de inwoners zo goed als mogelijk te dienen en daar verantwoording over af te leggen, vraagt om een goede informatiepositie. Deze staat soms onder druk, door het ontbreken van rolduidelijkheid en/of de juiste capaciteit. Hoewel er begrip voor is in de huidige context van krapte, is er wel een duidelijke behoefte dit om te buigen. Het eigenaarschap en de vakvolwassenheid kan en moet beter worden.

⁵ De meest recente informatie is dat er vier nieuwe aanmeldingen zijn, waarmee qua capaciteit het team weer compleet is. De spreiding over de teams is nog niet bekend: idealiter heeft elk team iemand in de OR zitten.

3.5 Visie van buurgemeenten op samenwerking

Buurgemeenten (Purmerend, Landsmeer, Edam-Volendam) ervaren dat Waterland goed benaderbaar is in uiteenlopende vormen van samenwerking. Vanzelfsprekend is Waterland op vele onderdelen wat meer naar binnen gekeerd, gezien haar zelfstandigheid. In MRA-verband is het onmogelijk om aan alle tafels gelijkwaardig deel te nemen: zowel op kennisniveau als in capaciteit is dit onmogelijk waar te maken. Waterland levert voor het wethoudersoverleg landschap een secretaris in MRA-verband, voor 0,2 - 0,4 fte. Dat is een hele investering; een stevige bijdrage voor een kleine gemeente.

De samenwerkingen die er zijn binnen het sociaal domein (Landsmeer) en rond de Participatiewet, verlopen constructief. Er ligt een voorstel om in de regio samen te gaan werken qua bedrijfsvoering voor het Waterlands archief. Informatiebeveiliging is een voorbeeld van iets dat in de toekomst vanuit Waterland mogelijk meer op afstand zou kunnen, in de afweging waar de begrenzing ligt. In de dienstverlening blijft het zoeken naar wat wel en niet zelf te blijven doen, met het oog op kwaliteit en kosten. Waar Waterland mogelijk nog terrein kan winnen, is het uitvergroten van de voordelen die je als kleine gemeente hebt: juist de dienstverlening in het sociaal domein kan écht positief afwijken van de omliggende gemeenten. De schaalgrootte maakt dat de gezinnen achter de voordeur bekend zijn en maatwerkoplossingen significant verschil maken. Focus op waar je van wilt zijn en hoe inwoners daar voordeel van hebben, zodat de kracht en essentie van het zelfstandig zijn prominent doorklinkt op verschillende overlegtafels.

In Edam-Volendam helpt een traditionele heldere structuur, waarbij inhoudelijk belangrijke keuzes worden gekoppeld aan een eindverantwoordelijke. Als je veel eenpitters hebt, en voortdurend besluiten moet nemen over allerlei kwesties, helpt het dat een groot deel van het oplossend vermogen laag in de organisatie ligt. Ook is er fors geïnvesteerd in een aanspreekcultuur. Leidinggevend en hebben een goede analyse gemaakt van hun teams en hebben de juiste mensen laten doorgroeien/gestimuleerd/opgeleid. De mensen die niet passend op een functie zaten zijn aangesproken, in een verbetertraject gegaan of hebben afscheid genomen. Ze durven ook in deze krappe arbeidsmarkt afscheid te nemen van mensen die niet passen bij hun functie.

Vanuit Landsmeer worden de gezamenlijke mores benadrukt als belangrijke factor in de samenwerking. Als er te veel verschil is in ruimte die wordt ingenomen en het handelingsrepertoire onder bijvoorbeeld teamleiders, en er wordt te divers omgegaan met beloning en toelagen, gaat het schuiven. Je hebt als GS een rechterhand nodig die je alert houdt, en tegenwicht biedt. De functienaam doet er niet toe, als het maar het strategisch vermogen afdekt dat je nodig hebt; iemand die politiek en bestuurlijk sensitief is, óók in staat is zelf een eerste kwaliteitscheck te doen op een collegevoorstel, en het verder brengt.

Purmerend waardeert Waterland als nabije samenwerkingspartner met een 'eigen profiel'. De uitdagingen en schaalgrootte zijn heel anders; lokale focus met zicht op je inwoners lukt beter in de context van Waterland: omarm de parels en zoek daar de juiste strategie bij. Er is in de omliggende regio veel begrip, respect en hulp beschikbaar. Vooral in het sociaal domein

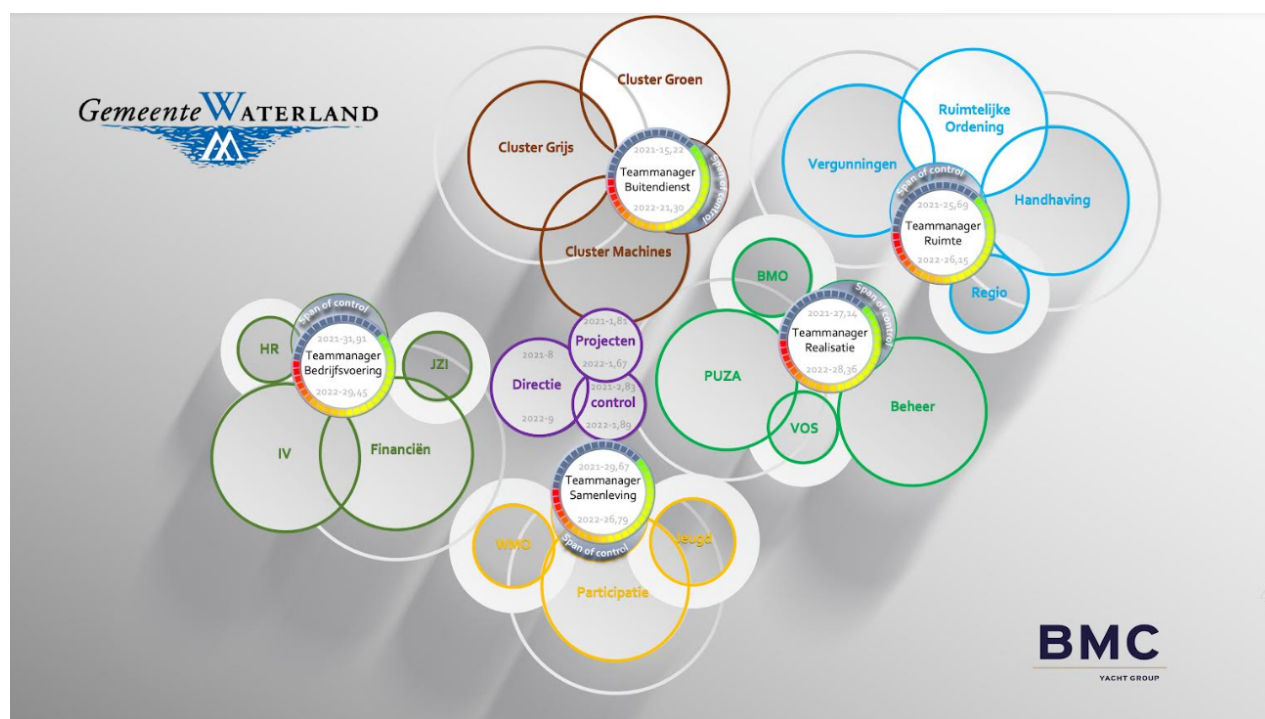
zit de kracht en meerwaarde van je eigen mensen kennen. Zodra de GGD niet of minder op scholen komt, wil je – vooral en juist als kleine gemeente – direct kunnen signaleren en ombuigen, ten behoeve van de juiste zorg en aandacht. Dat is de unieke kracht van een kleinere gemeente.

3.6 Huidig organogram: aandachtspunten voor sturingsmodel

De wensen die naar voren komen vanuit het DMT, college en de OR rond het sturingsmodel zijn:

- versterking strategische en tactische capaciteit;
- rolduidelijkheid teamleiders;
- de maatschappelijke opgaven gepaard laten gaan met helder belegd opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap.

Teamleiders zelf ervaren (te) veel span of control; het college ervaart ruis op de lijn wie nu precies waar over gaat. Het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap van de maatschappelijke opgaven is niet eenduidig en bestendig belegd, gezien het vertrek van de tweede directeur, en tijdelijke constructen. De OR heeft aan de zijlijn de ontwikkeling gezien van de inzet van coördinatoren en senioren, om de teamleiders te ondersteunen en ontlasten, zonder hier een oordeel over te kunnen formuleren en uitdragen.



Figuur 2: Actueel organogram gemeente Waterland

De teams Bedrijfsvoering, Realisatie en Samenleving hebben het meest last van te veel diversiteit op inhoud en een te grote span of control. De reorganisatie die begin 2021 is ingezet, beoogde oorspronkelijk een maximale span of control van 25 fte per team.

Tabel 4: Omvang per team en informele oplossing bij te hoge span of control

	2021	2022	Aantal medewerkers 2023	Informele oplossing
Team Bedrijfsvoering	31,91 fte	29,45* fte	42	TL doet vooral P-zaken, en inhoud overwegend naar strategisch adviseur
Team Samenleving	29,67 fte	26,79* fte	41 + 10 inhuur	n.v.t.
Team Ruimte	25,69 fte	26,15 fte	28	n.v.t.
Team Realisatie	27,14 fte	28,36* fte	37 + 5 inhuur	Een senior aangesteld voor de publieksbalie
Team Buitendienst	15,22 fte	21,3 fte	40	Coördinatoren aangesteld

* De rode cijfers betreffen de teams die signaleren de span of control te groot te vinden.

Team Samenleving heeft geen informele oplossing ingezet voor de te hoge span of control. De teamleider Ruimte kan de span of control behappen, en team Buitendienst heeft voormannen aangesteld (coördinatoren).

H4 | De zes pijlers: een weergave van ambities en resultaten

4.1 Strategisch leidende documenten

De focus op de zes pijlers als kapstok en het uitgangspunt om een regisserende netwerkorganisatie te zijn is vanaf 2021 niet meer terug te zien in de stukken. Het perspectief van organisatieontwikkeling is hiervoor in de plaats gekomen. De versterking van de gemeentelijke organisatie is – in de documenten en in de begroting – momenteel gekoppeld aan:

- strategische personeelsplanning (SPP)
- informatievoorziening
- organisatieontwikkeling

SPP en informatievoorziening maken *vakinhoudelijk* deel uit van organisatieontwikkeling.

Onderstaande tabel bevat een opsomming van de strategisch leidende documenten, hoe deze relateren aan de begroting, en welke aandachtspunten er zijn.

Tabel 5: Leidende documenten, de relatie met de begroting, en aandachtspunten

Leidende documenten	Hoe gerelateerd aan de begroting?	Aandachtspunten
Strategische agenda (SA) Waterland 12-08-2021, status definitief	Deze drie documenten samen staan centraal in de begroting	In het college wordt de uitvoeringsagenda benoemd als actueel stuk, dat de strategische agenda heeft ingehaald.
Strategisch personeelsplan (SPP) 12-08-2021, status definitief		Afdeling HR is nog niet op sterkte (qua capaciteit en kennis) om SPP uit te kunnen rollen. SPP bevat nog geen planvorming op rolduidelijkheid, en op Waterland als opleidingsinstituut.
Strategisch plan informatievoorziening (SPIV), 24-08-2021, status definitief		Het SPIV claimt bijna al het budget organisatieontwikkeling.
Plan van aanpak optimalisatie dienstverlening (PvA DV), 24-11-2022, status 'ter informatie' voor de gemeenteraad	Verbetering dienstverlening maakt financieel deel uit van de IV-projecten. Dit plan bevat het voorstel voor een nieuwe stuurgroep. De stuurgroep organisatieontwikkeling stuurt integraal op SA, SPP, SPIV, en PvA DV.	Dit plan van aanpak dienstverlening lijkt het overkoepelende stuk voor organisatieontwikkeling Waterland. Mede door het benoemen van de stuurgroep Organizeontwikkeling – vanaf 2023 – in dat stuk.

	De stuurgroep neemt besluiten over knelpunten per plan, en tussen de plannen onderling. De stuurgroep informeert de gemeenteraad actief over de voortgang van de plannen.	
--	---	--

4.2 Ambities en resultaten per pijler

In onderstaande tabel staan de belangrijkste ambities versus de resultaten die relateren aan de zes pijlers, en als ontwikkelprogramma zijn ingezet sinds 1 januari 2021.

Tabel 6: Ambities en resultaten per pijler

Ambitie	Kwalitatief resultaat	Kwantitatief resultaat
Netwerkorganisatie: bestaande samenwerkingsverband en benut	Eenduidig opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap is (nog) niet gerealiseerd; impuls vanuit interne rolduidelijkheid is nodig, omdat dit doorwerkt in het netwerk buiten.	Er is een lijst gemaakt waarin alle samenwerkingen vermeld staan; die biedt gelegenheid tot heroverweging van breed naar 'meer gericht'. De hernieuwde focus is nog niet helder.
Belangenbehartiging regio: heldere strategische agenda met leidende thema's	De strategische agenda is goed doorvertaald naar een uitvoeringsprogramma.	We hebben de regio nodig, maar de investering per partner mag verschillen, afhankelijk van urgentie.
Dienstverlening: interne verbetering, extern merkbaar	Waardering inwoners DV 2020 ⁶ : 5.5/6.0. Telefonische dienstverlening is nog steeds topprioriteit: bereikbaarheid en technische mogelijkheden telefooncentrale zijn onvoldoende. Inzetten training 'Impact van de ambtenaar' gaf positieve impuls aan eigenaarschap en vakvolwassenheid.	Bedrijfsvoeringskosten en benodigde capaciteit zijn relatief hoog voor een kleine zelfstandige gemeente. De gereserveerde kosten bij aanvang van de reorganisatie (één miljoen over vier jaar) volstaan niet om een extra impuls op de DV te zetten.
Digitalisering: basis op orde m.b.t menskracht, systemen, applicaties en processen	De digitaliseringsprojecten vragen specialistische expertise; deze is moeilijk aan te trekken en vast te houden, en om die reden zeer kwetsbaar. Monitoring en bijsturing is een verantwoordelijkheid breed in het DMT: daar ontbreekt het aan tijd, inzicht en expertise om dat te doen.	De elf digitaliseringsprojecten zijn begroot en ingepland.
Integraal werken: juiste verbindingen maken o.b.v. inhoud, expertise en teamvorming	Het integraal werken kan nog winnen aan effectiviteit.	Een deel van de verbindingen is verstrekt via programmamanagers, door hun unieke rol en informatiepositie.
Goed werkgeverschap: van organisch/informeel veranderen naar daadkrachtig	Al vrij snel na de inzet van het nieuwe sturingsmodel, is het DMT organisch en informeel verder gegaan met vertrek tweede directeur (taken herverdeeld over MT) en te grote span of control TL's (informeel coördinatoren aangesteld).	Er is informeel een laag coördinatoren en senioren ingezet (kostencomponent in toelagen). De OR is in omvang van zeven naar drie gereduceerd.

⁶ Recentere cijfers over beoordeling van dienstverlening zijn er enkel op deelgebieden binnen het sociaal domein, zie hoofdstuk 3.

perspectief en heldere visie	Het sturingsmodel is overwegend intern gericht; synergie bestuur/ambtelijk apparaat kan beter. De OR is volledig uit positie en heeft hierin geen signalerende of corrigerende rol kunnen vervullen.	
------------------------------	---	--

Gezien de verschuiving van zes pijlers naar drie thema's, hebben we ook op dit niveau gekeken naar aanvullende resultaten.

Tabel 7: Ambities en resultaten per thema

Ambitie per thema	Resultaat tot zover	Duiding verschil
SPP: strategisch plan door besluitvorming, starten met aantrekken HR-personeel	Het HR-team is momenteel een samenstelling van twee externen en één intern adviseur. Een zoektocht naar informatie en kennis beheerst de dag.	SPP dient nog in volle omvang geïmplementeerd te worden. Er is geen budget gereserveerd voor SPP-activiteiten als workshops, heidagen en sessies met MT en college over samenspel.
Informatievoorziening	Het gereserveerde bedrag van één miljoen euro meerjarig voor organisatieontwikkeling is gereserveerd voor informatievoorziening.	Vanaf 2025 is opnieuw een miljoen meerjarig nodig, om applicaties te kunnen onderhouden en in de lucht te houden ⁷ .
Organisatieontwikkeling	Het strategisch plan optimalisatie dienstverlening verwoordt dat de visie en doelstelling herijkt moeten worden. De training 'ambtenaar met impact' is succesvol gegeven en wordt herhaald. Deze review op toekomstbestendigheid heeft tot doel de koers te bekrachtigen of bij te sturen.	Er is nog geen opleidings- en ontwikkelplan dat past bij 'Waterland als opleidingsinstituut'. Een claim hiervoor past bij hetgeen Waterland nastreeft.

⁷ De afschrijvingslasten vervangen grotendeels al structureel opgenomen afschrijvingslasten, aldus de strategisch adviseur financiën.

4.3 Begrote en daadwerkelijke kosten pijlers

Op het niveau van pijlers is niet begroot, en om die reden ook niet terug te vinden. In onderstaande tabel is te zien welke kosten er voor strategisch plan informatievoorziening (SPIV), SPP en organisatieontwikkeling zijn gereserveerd en uitgegeven in 2021 en 2022:

Tabel 8: Kosten SPP, SPIV en organisatieontwikkeling

onderwerp	beschikbaar gesteld	werkelijke uitgaven structureel		beschikbaar gesteld	werkelijke uitgaven incidenteel	
		2021	2022		2021	2022
	structureel			incidenteel		
SPP	15.000 va 2022	0	0	143.660	0	3.139
SPIV Automatisering	235.000	200.000	235.000	1.000.000	0	264.990
Organisatieontwikkeling	65.825 voor 2022		24.452	85.000	516	0

De hoofdmoot van de kosten is opgenomen onder SPIV: informatievoorziening (IV). De IV-budgetten in de begroting zijn omgezet naar investeringskredieten, op basis van de financiële verordening. Deze kredieten kennen een afschrijvingstermijn en zullen dus als kapitaallasten op de begroting gaan drukken.

De benodigde middelen informatievoorziening uit SPIV zijn onderverdeeld in elf projecten. Het onderstaande overzicht geeft globaal de kosten per project weer. Omdat een aantal onderzoeken en inventarisaties nog lopen, kunnen de uiteindelijke kosten afwijken.

Tabel 9: Kosten per project

Nr	Omschrijving	Structurele kosten	Incidentele kosten
1	Inrichten Cluster IV	200.000	
2	Beschrijven processen en data		40.000
3	Upgrade naar recente Oracle omgeving		25.000
4	Beveiliging en continuïteit		40.000
5	Optimaliseren kwaliteit en processen basisregistraties		35.000
6	Optimaliseren kwaliteit en processen automatiseringsomgeving	60.000	150.000
7	Selectie en invoering applicatie voor zaakgericht werken	-40.000	170.000
8	Optimaliseren digitale dienstverlening en processen team Samenleving		140.000
9	Optimaliseren digitale dienstverlening en processen team Ruimte	15.000	250.000
10	Optimaliseren digitale dienstverlening en processen team Realisatie		75.000
11	Optimaliseren digitale dienstverlening en processen team Bedrijfsvoering		75.000
	Totale kosten	235.000	1.000.000

Begroting SPIV 2021-2024

De claim voor organisatieontwikkeling is lastig uit te splitsen; zaken gaan soms heel organisch en er is sprake van ontwikkeling op ontwikkeling in opeenvolgende begrotingsjaren. Daarbij waren vaak acties nodig om tot een sluitende meerjarenbegroting te komen. De wensen waren altijd groter dan de middelen.

Oorspronkelijk was er door het college gesproken over een budget van € 1.000.000 voor de organisatie. Dit is in een later stadium in een bezuinigingsoperatie teruggebracht tot € 750.000. Dit laatste bedrag is in de voorjaarsnota 2020 structureel opgenomen.

Opbouw begroting: niet logisch en navolgbaar

Dit bedrag is echter lastig een-op-een te vertalen naar een bedrag voor de extra directeur en de teamleiders. Het budget is structureel in diverse posten van de begroting verwerkt en niet direct meer als totaal terug te vinden. Naast extra personeel zijn er ook op andere vlakken personele besparingen geweest en zijn er personele bezuinigingen uit het verleden teruggedraaid. Bovendien hebben er op de posten waar deze budgetten zijn verwerkt daarna weer diverse mutaties plaatsgevonden, waardoor de relatie naar de oorspronkelijke post onmogelijk te achterhalen is.

Wat we wel hebben kunnen achterhalen, is dat in de begroting opgenomen posten vanuit het oorspronkelijke bedrag van € 1.000.000 zijn:

- extra IV-medewerker;
- uitbesteding technisch applicatiebeheer;
- schrappen eerder opgenomen ICT-bezuinigingen;
- hogere afschrijving op ICT-apparatuur;
- schrappen personele bezuinigingen uit begroting;
- uitbreiding bezetting publiekszaken;
- uitbreiding bezetting Handhaving;
- uitbreiding bezetting Zorg;
- uitbreiding bezetting monumentenzorg;
- teammanagers;
- uitbreiding Griffie;
- vermindering fte's op functies domeinmanagers, strategisch adviseur, adviseur organisatieontwikkeling.

Kosten opleidingen en trainingen

In een fase van reorganisatie en organisatieontwikkeling nemen opleidings- en ontwikkelkosten meestal toe. De claim binnen SPP (143K) voorziet hierin, tenzij dit op een andere wijze al is gemarkeerd. In onderstaand overzicht staan de 'reguliere opleidingskosten' vermeld van de afgelopen twee jaren, en het begrote deel voor 2023.

Tabel 10: Reguliere opleidingskosten

Onderwerp	Beschikbaar gesteld			Werkelijke uitgave	
	2021	2022	2023	2021	2022
Opleidingen	€ 226.067	€ 237.942	€ 242.464	€ 175.494	€ 241.352

4.4 Toekomstbestendig werken: toenemende kosten

Hoewel de begroting voor 2023 (neutraal) en de uitnutting van beraamde kosten tot zover geen overschrijdingen bevatten, dekt dit niet de lading om toekomstbestendig te kunnen werken. In onderstaande tabel volgt de opsomming van kosten die ofwel bij aanvang van de reorganisatie te smal zijn opgenomen (management), ofwel toen ook waren opgenomen, maar niet zijn uitgegeven (ICT-precisiescan), ofwel toen niet actueel waren (OR in positie brengen qua kennisniveau en rolneming).

Tabel 11: Overzicht kosten structureel en incidenteel 2023

Investing t.b.v. toekomstbestendigheid	Kosten structureel 2023 e.v.	Kosten incidenteel 2023
Extra management	150K⁸ - 300 K⁹	Werving
Samenspel en rolduidelijkheid	30K	
Dienstverlening telefonie	Nog niet duidelijk	Afhankelijk van pakket van eisen
OR op sterkte: investeren in kennisniveau	15K	40K
ICT-precisiescan ¹⁰ voor toekomstbestendigheid	Nog niet duidelijk	20K
Ontwikkelagenda organisatieontwikkeling transparant uitsplitsen in SPP, DV en IV	N.a.v herijking visie en strategie, aanvullende uitwerkingen	Procesaanpassingen

⁸ Ondergrens wanneer wordt gekozen voor 1 extra strateeg (2e directeur of bestuursadviseur) plus 5 primus inter pares collega's - of coördinatoren of senioren - voor huidige TL's middels toelagen;

⁹ Bovengrens wanneer wordt gekozen voor 2e directeur en een 6e plus 7e teamleider om de span of control te verlagen naar max 25-30 fte;

¹⁰ Deze precisiescan werd tevens geadviseerd in 2020: het gaat om een hoog specialistisch werkveld met toenemende opgaven en wettelijke vereisten.

Financieel doorvertalen en meten via PDCA-cyclus

SPP: Waterland als opleidingsinstituut
DV: Waterland als netwerkgemeente met specifiekere focus
IV: probeer de vooruitblik 2025-2028 te voorzien van kosten

Structureel vanaf 2025

IV*

200K

*Het kwaliteitsniveau en het kostenniveau van van de ICT-huishouding blijven zeer veel aandacht te vragen in relatie tot kwetsbaarheid. Het gaat om expertise die moeilijk te vinden is, en kostbaar is. Het specifiek maken van de gewenste kwaliteit voor de inwoners, dat doorvertalen in kosten, en toetsen op haalbaarheid voor de langere termijn, helpt Waterland in haar positionering.

Gemeente WATERLAND



H5 | Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Het sturingsmodel dat begin 2021 is ingezet, is aan de basis passend voor gemeente Waterland. Wel is de wijze waarop hieraan uitvoering is gegeven in combinatie met de veranderde focus onvoldoende toekomstbestendig te noemen. Deze uitvoering is te weinig koersvast geweest, waarbij eigenaarschap en vakvolwassenheid zijn ondergesneeuwd.

PDCA-cyclus onvoldoende geborgd

De wens om de basis op orde te krijgen en het eigenaarschap en de vakvolwassenheid te laten groeien, is er nog steeds. Het sturingsmodel en de inhoudelijke plannen van 2020 lijken nog steeds passend voor Waterland: de uitvoering daarvan is echter op onderdelen gaandeweg gewijzigd (organisch en informeel) en aan een deel is men nog niet toegekomen, door toenemende werkzaamheden en opgaven. De waan van de dag overheerst nog steeds. 'Plan' en 'do' gaat goed; 'check' en 'act' zijn nog niet geborgd.

Van zes pijlers naar organisatieontwikkeling: nieuwe claims

De zes pijlers die destijds waren geformuleerd in het Waterlandse werken, hebben plaatsgemaakt voor een andere kapstok: organisatieontwikkeling. Deze pijlers van destijds zijn niet doorvertaald in de organisatie-inrichting, en ook niet in financiële zin. Het risico bestaat in deze nieuwe kapstok, dat met name belangen behartigen in de netwerkorganisatie, integraal werken en goed en modern werkgeverschap een nauwere of andere focus krijgen, en onvoldoende aandacht in de borging.

Strategische personeelsplanning, plan van aanpak dienstverlening en informatievoorziening maken deel uit van organisatieontwikkeling. In financiële zin wordt er op dit moment een uitsplitsing gemaakt op SPP, IV en organisatieontwikkeling. De incidentele en structurele claims die gepaard gingen met organisatieontwikkeling zijn meerjarig begroot tot en met 2024. Tot op heden valt alles binnen begroting. Voor het verhogen van strategisch en tactisch vermogen en voor opleidingen vanwege de ambitie 'Waterland als opleidingsinstituut' zullen er extra claims moeten komen.

Vanaf 2025 zal er opnieuw sprake zijn van dezelfde meerjarenclaim (één miljoen voor organisatieontwikkeling 2025-2028). Organiseontwikkeling overkoepelt inhoudelijk *alle* initiatieven, en is voorzien van een structuur van vergaderen en beslissen, die alle thema's afdekt. Deze structuur is nog niet in werking gezet. In 2023 zal de stuurgroep Organiseontwikkeling worden opgestart. Opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap zijn de focus van de stuurgroep. Daarnaast betreft zij programmamanagers, projectleiders en diverse klankbordgroepen. Deze manier van sturen en doorontwikkelen is omarmd door directie, MT en college.

Van informele naar meer zakelijke cultuur

Het te smal georganiseerde strategisch en tactisch vermogen zorgde al snel voor 'schuivende panelen'; zeker na het vertrek van de tweede directeur. Waar extra capaciteit van buiten – externe tijdelijke inhuur – had kunnen zorgen voor tegenspraak en verlichting, is gekozen voor het intern herverdelen van opdrachtgeverschap en gaten dichtlopen vanuit een cultuur van loyaliteit. Een meer zakelijke structuur is nodig om het bieden van tegenspraak te

faciliteren. *In het moment* wordt de oplossingsgerichte benadering van eenieder gewaardeerd, zonder na te denken over de gekozen koers en de beoogde bedoeling voor de langere termijn.

Focus in netwerk noodzakelijk

Burgemeenten (Purmerend, Landsmeer, Edam-Volendam) ervaren dat Waterland goed benaderbaar is, in uiteenlopende vormen van samenwerking. Voor het Waterlands archief ligt er een voorstel vanuit Waterland om te gaan samenwerken qua bedrijfsvoering, en met Landsmeer is er nauwe samenwerking in het sociaal domein. Dat gaat prima en prettig. Dat ligt aan de samenwerkingsbereidheid, de intentie tot netwerken, wederzijds.

Vanzelfsprekend is Waterland op vele onderdelen wat meer naar binnen gekeerd, gezien haar zelfstandigheid. In MRA-verband is het onmogelijk om aan alle tafels gelijkwaardig deel te nemen: zowel op kennisniveau als in capaciteit is dit onmogelijk waar te maken. Waar Waterland mogelijk nog terrein kan winnen, is het uitvergroten van de voordelen die je als kleine gemeente hebt: juist de dienstverlening in het sociaal domein kan écht positief afwijken van de omliggende gemeenten. De schaalgrootte maakt mogelijk dat de gezinnen achter de voordeur bekend zijn, en maatwerkoplossingen significant verschil maken.

In de vergelijkbare context van Edam-Volendam wordt herkend dat mensen met een groot verantwoordelijkheidsgevoel extra taken blijven aannemen. Dat kan leiden tot hoge werkdruk en uitval. Zeker als het overnemen van taken organisch gebeurt, verliezen leidinggevenden overzicht over het takenpakket, afspraken en werkdruk. Dan wordt het voor zowel medewerkers als leidinggevenden onoverzichtelijk.

Als kleine gemeente met een beperkte organisatie, is het lastig om de dienstverlening naar een ruime voldoende te krijgen. Als je hier nadrukkelijk vooruitgang op wilt boeken, is focus in het netwerk noodzakelijk.

5.2 Aanbevelingen

De stip op de horizon – visie – vraagt herijking: in het plan van aanpak dienstverlening is dit al benoemd. Er is al besloten dat er in Q1 en Q2 2023 een herijking zal komen op de visie, leidend tot één mantra, een concretere doelstelling, en het toesnijden van de kernwaarden op de actualiteit. Vanuit alle geledingen wordt een beweging naar een aanspreekcultuur als waardevol aangemerkt, zelfs als voorwaarde om toekomstbestendig te kunnen zijn. Soms met de vuist op tafel slaan, en met één gezamenlijke stip op de horizon verdergaan; dat lukt alleen als iedereen weet wat van hen in hun betreffende rol verwacht wordt.

Bij ieder nieuw verzoek of nieuwe uitdaging staat het *kiezen* centraal. Om *de goede dingen goed* te kunnen doen, zijn onderstaande vragen doorslaggevend voor directie en MT:

1. Past het bij de gekozen koers?
2. Draagt het bij aan de basis op orde?
3. Draagt het bij aan rolduidelijkheid en/of rolvastheid?
4. Is het betaalbaar?

Alleen als alle vier de vragen een positief antwoord hebben, is het verstandig dit te doen.

Om toekomstbestendig te kunnen gaan werken, adviseren wij:

Op het gebied van visie:

- de stip op de horizon gezamenlijk te herijken, doorleven en uit te dragen en de herijking door te vertalen naar één kernboodschap of mantra voor Waterland;
- de prioriteiten in de dienstverlening aan te scherpen en te toetsen op financiële haalbaarheid, met aandacht voor bijvoorbeeld:
 - heroverwegen van de dienstverlening qua telefonie, omdat het pakket van eisen niet lijkt te volstaan. Technische mogelijkheden tot doorverbinden ontbreken, en managementinformatie over calls die geen opvolging kregen ontbreekt;
 - heroverwegen van de kwaliteitseisen rond de publieksbalie: hier is constant expertise, mandaat en gezag nodig om het visitekaartje van Waterland solide en betrouwbaar neer te zetten;
- de betekenis van Waterland als netwerkgemeente te herijken: Waterland kan onmogelijk aan alle tafels gelijkwaardig deelnemen. Zowel op kennisniveau als in capaciteit is dit niet realistisch.
- waar Waterland mogelijk nog terrein kan winnen, is het uitvergroten van de voordelen die je als kleine gemeente hebt: juist de dienstverlening in het sociaal domein, en de dienstverlening WOZ-belasting, kan écht positief afwijken van de omliggende gemeenten. De schaalgrootte maakt dat de gezinnen achter de voordeur bekend zijn, en maatwerkoplossingen significant verschil kunnen maken;
- gezamenlijk betekenis te geven aan Waterland als opleidingsinstituut. Het aantrekken van managementtrainees en stagiaires is volop in gang. Strategische personeelsplanning voorziet budgettaire nog niet in structurele kosten voor specifieke loopbaanpaden.

Op het gebied van structuur:

- de structuur hierop aan te passen; versterking van zowel strategisch als tactisch vermogen. De teams Realisatie, Samenleving en Bedrijfsvoering zijn te groot en divers. Meest voor de hand liggend – gezien het oorspronkelijk advies uit 2020 en het omarmen van dat sturingsmodel – is versterking via een tweede directeur en zesde en eventueel zevende teammanager. Het alternatief is met andersoortige functies (bestuursadviseur, strategisch adviseur, coördinatoren, primus inter pares, senior) te versterken, waarmee de koersvastheid (platte organisatie) en navolgbaarheid (eenduidige rolomvatting teamleiders) minder duidelijk is. Een voorwaarde bij het alternatief is dat dit geen reorganisatie vereist in het functiehuis, het formeel wordt belegd en gepaard gaat met een transparant proces van werving (bijvoorbeeld in- en extern gelijk openstellen, tenzij specifieke competenties aantoonbaar niet aanwezig zijn). De claim die dit met zich meebrengt varieert van circa € 150.000 als ondergrens (tweede directeur plus *plaatsvervangend* teamleiders/primus inter pares aanstellen voor de drie grootste teams Bedrijfsvoering, Realisatie en Samenleving) tot circa € 300.000 (tweede directeur plus twee extra teammanagers);
- de structuur van de relevante maatschappelijke opgaven, de begrotingen, en de actuele strategische documenten met elkaar in lijn te zetten (logische ordening organisatieontwikkeling, dienstverlening, IV en SPP);

- afbakenen welke netwerkpartners en netwerktafels aandacht krijgen, en welke functionarissen daar eigenaar van zijn, zodat deze verantwoordelijkheden geborgd kunnen worden in de structuur van de teams.

Op het gebied van aanspreekcultuur:

- beter inzichtelijk te maken welke financiële ruimte of tekorten er zijn rond de opgaven:
 - Momenteel is onvoldoende helder hoe de meerjarenbegroting voor organisatieontwikkeling doorwerkt op de afzonderlijke opgaven.
 - De formatie, bezetting en externe inhuur zijn niet planmatig afgezet tegen de bestuurlijke behoeften in de strategische agenda.
 - Organisatieontwikkeling is ingewikkeld om te monitoren en bij te sturen. Vanaf 2025 zal er opnieuw een claim van een miljoen nodig zijn – meerjarig t/m 2028 – voor organisatieontwikkeling en behoud en onderhoud van applicaties. Doorontwikkelen en verbeteren is vanaf 2025 financieel niet volledig in beeld.
 - Het werken aan de gewenste aanspreekcultuur zal gepaard gaan met workshops en sessies ten behoeve van een verbeterd samenspel en rolduidelijkheid. Deze kosten zijn momenteel niet begroot (circa € 30.000 op jaarbasis);
- de OR weer op sterkte en in positie te brengen qua kennisniveau en rol-neming, om tegenspraak te bieden aan het DMT, ongevraagd advies te kunnen geven, en de achterban op de juiste wijze te informeren over relevante ontwikkelingen. Dit vraagt een investering aan training en coaching van incidenteel circa € 40.000, en structureel circa € 15.000 op jaarbasis.

Bijlage I | Plan van aanpak

Gevraagd is om een review die voldoende handvatten geeft om de koers van gemeente Waterland te herijken, zodat dit recht doet aan 'toekomstbestendigheid'. Om de spiegel goed voor te kunnen houden, is input van buurgemeenten waarmee wordt samengewerkt, zeer waardevol. De zes inhoudelijke pijlers van Waterland dienen als leidraad voor de review, en daarnaast is er vrije ruimte rond samenwerking en overige relevante observaties.

Stappenplan



Stap 1: Inventariseren

Activiteiten (en bronnen):

- intern: individuele interviews met opdrachtgever (2x), teamleiders (5), programmamanagers (2), concern controller, OR (3) en collegeleden (3);
- interview gemeentesecretarissen buurgemeenten (3);
- rode draad uit interviews verifiëren bij geïnterviewden.

Resultaten (toegevoegde waarde):

- behoefte en observaties in beeld van de reorganisatie en het effect daarvan in Waterland.

Stap 2: Analyseren

Activiteiten (en bronnen):

- documenten verzamelen rond de zes pijlers (strategisch personeelsplan 12-8-2021, strategisch plan informatievoorziening 12-8-2021, strategische agenda 12-8-2021, opdracht SPP 7-11-2022 plus bijlage);
- documenten rond begroting en uitnutting;
- documenten en data rond tevredenheidsmetingen; in- en extern;
- relevante documentatie rond formatie, bezetting, verzuim, in-, door- en uitstroom;
- vergelijk beelden MT en objectieve weergave uit documentatie.

Resultaten (toegevoegde waarde):

- beelden reorganisatie versus de objectieve kwantitatieve en kwalitatieve stand van zaken (op hoofdlijnen): afwijkingen en eventuele achterblijvende resultaten in beeld.

Stap 3: Toetsen

Activiteiten (en bronnen):

- sessie DMT en OR over behoeften en beelden, versus de geobjectiveerde kant van de reorganisatie;
- opstellen lijst van thema's en sturingselementen die in aanmerking komen voor herijking of verandering (wijzigingsbehoefte);
- inventariseren wat nodig is om hiermee verder te gaan als gemeente (structuurwijziging, uitbreiden taakveld, functionarissen belasten met specifiek taakgebied, externe inhuur, et cetera);
- presentatie college (informatief en toetsend).

Resultaten (toegevoegde waarde):

- op DMT-niveau een gezamenlijk standpunt formuleren;
- concreet standpunt voor herijking of verandering, gebaseerd op visie én de behaalde resultaten;
- mate van draagvlak bij college getoetst.

Stap 4: Vertalen

Activiteiten (en bronnen):

- inventariseren hoe structuurwijzigingen doorwerken in de organisatie;
- sessie met MT, met OR als toehoorder, over sturingselementen en eventuele nieuwe werkwijzen.

Resultaten (toegevoegde waarde):

- een overzicht van aanscherpingen en/of wijzigingen in het Waterlandse werken;
- impact ambtelijke organisatie in beeld in een compacte Powerpointpresentatie (een overzicht op hoofdlijnen van mogelijke wijzigingen, investeringen, opgaven en producten, voorzien van een kostenindicatie, dat intern verder opgepakt en uitgewerkt kan worden).

Bijlage II | Kern uit leidende documenten Waterland

Deze bijlage bevat de kern uit de drie leidende strategische documenten: het SPP, het SPIV en het plan optimalisatie dienstverlening.

Uit Strategisch Personeelsplan:

'Onze organisatie kenmerkt zich als een informele organisatie. Door de onrustige periode van de afgelopen jaren is het verloop groter geweest dan dat wij als kleine organisatie aan kunnen. Te veel ervaren krachten en kennis zijn wij kwijtgeraakt. Daarbij komt dat op een aantal plekken in de organisatie geen personele invulling gevonden kan worden. De medewerkers werken op dit moment boven hun macht, zowel op inhoud als in tijd. Bij veel medewerkers zit het "emmertje vol" en zij snakken naar verandering en verlichting. Er is behoefte aan voldoende handjes op de werkvloer, begeleiding en opleiding om te kunnen ontwikkelen. Nieuwe medewerkers zijn vaak niet voldoende ingewerkt en de meer ervaren medewerkers lopen over. De medewerkers hebben te maken gekregen met een extra verandering van het uitvoeren van hun werkzaamheden als gevolg van COVID-19. Gevolg is dat er geen balans is en op meerdere fronten: ontwikkeling van politieke sensitiviteit, adviserende en strategische kwaliteit en het integrale overzicht is niet op orde. Tijd en mogelijkheden om inwoners goed te betrekken ontbreekt soms, we werken ingegeven door werkdruk deels met oogkleppen zodat wij de gevraagde stukken kunnen leveren. De kwaliteit en integraliteit komen hierdoor in het gedrang. Wij zijn op dit moment als organisatie niet voldoende op kracht om de taken en opgaven die er liggen uit te voeren en de kwaliteit te leveren die we zouden willen c.q. noodzakelijk is. Wij lopen dus tegen grenzen aan van zowel voor de kwantiteit als de kwaliteit. Zoals het rapport van BMC ook aangeeft is er de afgelopen periode te weinig aandacht geweest voor de medewerkers en de ontwikkeling. Andere kant is dat de medewerkers erg betrokken, loyaal en betrouwbaar zijn. Er is potentieel aanwezig maar wij hebben te maken met achterstallig onderhoud. Het feit dat we niet kunnen leveren wat we zouden willen frustrleert. Door hier een inhaalslag in te maken kunnen wij de organisatie weer laten opbloeien. Dit vraagt extra incidentele en structurele inzet.'

Uit Strategisch plan informatievoorziening:

'Situatie augustus 2021

IV

Het cluster IV beschikt over onvoldoende mankracht om de functioneel beheer taken op een goede manier in te vullen. Naast het vertrek van een aantal ervaren collega's is er structureel tekort aan fte's voor het functioneel beheer. Daarnaast dient er geïnvesteerd te worden in technische kennis binnen functioneel beheer en dienen de functies en taken binnen de cluster IV opnieuw te worden verdeeld. De toezichthouder (Provincie N-H) heeft aangegeven dat de archieffunctie extra aandacht behoeft.

Automatisering

Zowel vanuit het toezicht op de archieffunctie en vanuit de accountant alsmede uit de dagelijkse werkzaamheden van de IV organisatie blijkt dat de processen en de metadata onvoldoende beschreven zijn. Daarnaast is er een achterstand in het upgraden van systeemsoftware. De IV organisatie is veel tijd kwijt in het bij elkaar brengen van de diverse partijen die betrokken zijn bij het oplossen van problemen en het aanbrengen van veranderingen. De koppelingen met de diverse basisadministraties geven in een aantal gevallen problemen. De beveiliging van onze geautomatiseerde omgeving en de gegevens is een probleem wat continu veel tijd en aandacht vraagt.

Apparatuur

De medewerkers beschikken standaard over een door de gemeente verstrekte laptop en telefoon, waarbij geen ruimte is voor persoonlijke wensen buiten het gebruik van dubbele apparatuur. Het op afstand werken via bijvoorbeeld Microsoft Teams met meerdere collega's in dezelfde ruimte is niet mogelijk. Centrale netwerk apparatuur, inclusief de benodigde firewalls almede de benodigde randapparatuur zoals scanners, printers, is verouderd en is aan vervanging toe.

Applicaties en data

Wij zijn nog relatief veel tijd kwijt aan het technisch beheer van applicaties. Daarnaast staan leveranciers op het punt om applicaties waar wij mee werken, te vervangen door nieuwe applicaties dan wel relatief nieuwe versies met majeure veranderingen. Ook eist nieuwe wetgeving, zoals bijvoorbeeld de omgevingswet, dat wij over gaan tot veranderingen in ons applicatielandschap. Daarnaast beschikken we nog over applicaties waarin het digitaal communiceren met de burger niet of onvoldoende geregeld is. Gegevens in de applicaties zijn niet altijd up-to-date of geschikt om de gewenste stuurinformatie uit te produceren.

Wensbeeld - AMBITIE

IV

De vacatures binnen de cluster IV worden ingevuld. Het aantal fte's voor functioneel beheer wordt uitgebreid. Daarnaast worden de werkzaamheden op een dusdanige manier verdeeld dat er voor alle werkzaamheden altijd sprake is van een dusdanige collegiale samenwerking dat voor de belangrijkste onderwerpen continuïteit gegarandeerd is. Er wordt structureel geïnvesteerd in zowel algemene IV kennis als kennis over de gebruikte applicaties. Zowel bij functioneel beheer als voor de Service desk (1e lijns ondersteuning gebruikers) wordt structureel een stage plaats gecreëerd. Voor het op peil brengen van de Cluster IV is structureel een bedrag van € 200.000,-- benodigd.

Automatisering

Alle processen en metadata in de organisatie worden in een gecentraliseerd systeem in de organisatie op een standaard wijze beschreven. Upgrades van systeemsoftware worden direct geïnstalleerd. Bij de toekomstige selectie van partners worden hosting en technische beheerstaken zoveel mogelijk in één hand belegd, zodat de coördinerende taken van de IV organisatie beperkt worden. De koppelingen met de basisadministraties en de distributie van deze gegevens naar de diverse applicaties zijn op orde. We handhaven met onze partners een zo hoog mogelijk niveau van beveiliging, maar concentreren ons ook op het veiligstellen van onze gegevens en het bij calamiteiten zo snel mogelijk weer operationeel zijn.

Apparatuur

De medewerkers krijgen de keuze om gebruik te maken van door de gemeente verstrekte standaard apparatuur dan wel tegen een standaard vergoeding gebruik te maken van eigen apparatuur. Alle netwerkapparatuur en randapparatuur is up-to-date en voldoet aan de gestelde eisen. Vergaderruimte zijn zo ingericht dat hybride overleg mogelijk is.

Applicaties

Daar waar mogelijk maken wij gebruik van SAAS (software als een service) applicaties om het technisch beheer te verminderen. We zijn 'bij' met het installeren van de meest recente nieuwe versies van al onze applicaties, en onze applicaties zijn gereed op het moment dat nieuwe wetgeving in gaat. Gegevens worden zo veel mogelijk in de taak applicatie zelf opgeslagen, waardoor koppelingen met onderhoudsrisico's worden vermeden. Daarnaast beschikken de meeste applicaties over een voorportaal waarmee de communicatie met de burgers eenvoudig via digitale weg kan plaatsvinden. Om zo een laagdrempelige en eenvoudige dienstverlening te bieden aan onze klanten en tegelijkertijd "handwerk" te beperken en efficiëntie toe te voegen. Onze applicaties leveren daarbij de benodigde

stuurinformatie om onze besluitvorming op zowel operationeel als tactisch als strategisch niveau te ondersteunen.'

Uit Strategisch plan optimalisatie Dienstverlening:

'Wensbeeld - AMBITIE

Op basis van de beeldvorming en behoeftebepaling vanuit onze klanten, de bijdrage van de interne stakeholders en de notities die al zijn vastgesteld, gaan we onze visie en doelstelling herijken. Hierbij wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

a. Visie: Wat voor gemeente willen we zijn? In de notitie is aangegeven wat voor gemeente willen we zijn. Hierbij gaat het om de vertaling van wat we willen zijn in één zin, bijvoorbeeld:

"Gemeente Waterland dichtbij en toegankelijk"

b. Is de doelstelling zoals eerder vastgesteld nog actueel en passend bij onze visie? Hoe kunnen we deze doelstelling concreet maken?

c. Wat zijn onze kernwaarden? Dat zijn concrete vuistregels die richting geven aan het dagelijks handelen. Dat helpt ons om "het goede te doen" conform de bedoeling.

Uitgangspunten zijn: We denken en handelen vanuit de behoefte van de inwoner en de ondernemer. We denken mee en denken in de basis vanuit het: 'ja, dit kan wél - principe'. We zijn zo georganiseerd dat we vragen van een integraal afgewogen antwoord kunnen voorzien (geen kastje naar de muur cultuur). Onze communicatie is vriendelijk, duidelijk en proactief.

d. In de notitie "Het Waterlandse Werken van Eiland naar Wij-land" zijn de volgende kernwaarden genoemd: "Ief, verbinding, vertrouwen en nieuwsgierig. Wij denken vanuit de inwoner en werken samen met de inwoner. We zijn een faciliterende gemeente, die dichtbij en toegankelijk is. We hebben een integrale aanpak voor de opgaven die op ons afkomen. Onze medewerkers én inwoners voelen en tonen eigenaarschap. Resultaten tellen, en dan resultaten die inwoners ook verwachten van ons. De inwoner en zijn/haar opgave staat centraal. We hebben daar plezier in, en doen daarom nét dat beetje extra om tot een resultaat te komen dat boven verwachting is.'

Bijlage III | Geraadpleegde documenten

- Adviesrapport BMC: (Zelf)sturing als hulpmiddel, en eigenaarschap als doel - versterking gemeentelijke organisatie Waterland, 21-08-2020;
- Begroting 2023 vastgesteld door de raad;
- Overzicht samenwerkingsvormen gemeente Waterland, 20230203;
- PSA-analyse, BOL Vitaal, februari 2022;
- Portfolio dashboard IV;
- Plan van aanpak optimalisatie dienstverlening 23-11-2022;
- Project personeelshandboek;
- Strategisch personeelsplan 12-08-2021;
- Strategisch plan informatievoorziening 24-08-2021;
- Strategische agenda Waterland 12-08-2021;
- Voorstel onboarding;
- Ziekteverzuim statistieken 2020 t/m 2022.

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

7 maart 2023

Classificatie : Intern gebruik

Namen adviseurs :

- mevr. drs. S.M.M. Jansen CMC
- dhr. D. Karremans MSc

Projectnummer : PO029018

Kijk voor meer info op onze website: bmc.nl