

Riedsútstel

Ynformaasjekarrûsel	: 11 december 2025
Agindapunt	: 9
Status	: Informerend/Vergaderstuk
Program	: Programma-overstijgend
Ferfolch	: Meningvormend/Besluitvormend 18 december 2025, agendapunt 14
Portefúljuhâlder	: Dhr. T.O. Brinkman
Taheakke	: 1. Koersvertaling: De basis staat
Saaknûmer	: 2025102811655

Underwerp

Versterking organisatie

Wy stelle jo foar 18 desimber 2025 te besluten om:

- 1a. Voor een periode van drie jaar de formatie uit te breiden met 2,11 fte (€ 202.000 per jaar) ten behoeve van de versterking van het team financieel beheer en de P&C-cyclus.
- 1b. Structureel 2 fte (€ 190.000 per jaar) beschikbaar te stellen om de blijvend toegenomen caseload bij het team Participatie het hoofd te bieden.
- 1c. De structurele lasten van € 392.000 van beslispunten 1 en 2 voor de jaren 2026–2028 en € 190.000 vanaf 2029 te dekken uit het begrotingssaldo.
- 2a. € 135.000 per jaar voor drie jaar beschikbaar te stellen voor de inzet van een programmamanager organisatieontwikkeling.
- 2b. € 422.000 (2026) en € 90.000 (2027) beschikbaar te stellen voor kennisopbouw en borging van continuïteit.
- 2c. De totale tijdelijke middelen van beslispunten 4 en 5 (€ 557.000 in 2026, € 225.000 in 2027 en € 135.000 in 2028) beschikbaar te stellen voor incidentele inzet en deze te dekken vanuit de algemene reserve.
3. Het restant van de bestemmingsreserve incidentele middelen formatie-opbouw (circa € 175.000) in 2026 in te zetten voor gedeeltelijke dekking van de incidentele personele uitzet.

Agindearring ynformaasjekarrûsel

Dit onderwerp is niet geagendeerd door de raad, maar staat onder de 'overige stukken' op de agenda, zodat inwoners erover kunnen inspreken.

Koarte gearfetting

De gemeente Achtkarspelen heeft in het eerste jaar na ontvlechting belangrijke stappen gezet, maar meerdere cruciale onderdelen van de organisatie – met name financiën/de P&C-cyclus, het sociaal domein en de organisatieontwikkeling – vereisen essentiële en noodzakelijke versterking.

Dit voorstel bevat zowel structurele als tijdelijke maatregelen die noodzakelijk zijn om de bedrijfsvoering, de P&C-cyclus, de uitvoeringskracht in het sociaal domein en de organisatieontwikkeling duurzaam te versterken. Daarmee groeit Achtkarspelen toe naar een stabiele, wendbare en deskundige organisatie die haar wettelijke taken en maatschappelijke opgaven op een verantwoorde en toekomstbestendige manier kan uitvoeren.

Foech ried/kolleezje

De gemeenteraad is bevoegd omdat het gaat om:

- kaderstellende keuzes over de inrichting van de organisatie,
- structurele budgettaire gevolgen,
- inzet en dekking van middelen uit reserves.

Ynlieding

Met het naderen van het einde van het eerste jaar als zelfstandige gemeente Achtkarspelen is het een goed moment om de balans op te maken. In het afgelopen jaar hebben we als organisatie grote stappen gezet: de basis is grotendeels op orde gebracht, onze dienstverlening is versterkt en belangrijke processen zijn verbeterd. Daarmee is een stevig fundament gelegd voor de verdere ontwikkeling van onze gemeente.

Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat op enkele onderdelen nog extra inzet nodig is om de organisatie structureel te versterken. Vooral de P&C-cyclus, het sociaal domein (waaronder WMO en participatie), en de onderdelen vergunningverlening en handhaving vragen om verdere investering — zowel in capaciteit als in kennis. Ook de bredere organisatieontwikkeling, zoals beschreven in *De 7 van Achtkarspelen (lees: koersvertaling: de basis staat, bijlage 1)* vraagt om een programmatische en gerichte aanpak.

Het proces rondom de jaarrekening 2024 heeft bovendien inzichtelijk gemaakt waar de kwetsbaarheden binnen onze bedrijfsvoering liggen. De controlecommissie en de gemeenteraad hebben tijdens de behandeling van de jaarrekening hun bereidheid uitgesproken om middelen beschikbaar te stellen voor het versterken van de P&C-cyclus. Daarbij is onderkend dat deze cyclus een belangrijke graadmeter is voor de volwassenheid van de organisatie als geheel: ze weerspiegelt de mate waarin processen stabiel zijn, de personele bezetting op orde is en medewerkers voldoende toegerust zijn om hun taken goed uit te voeren.

Op 16 oktober jongstleden is de gemeenteraad bijgepraat over de stand van zaken binnen de organisatie. Tijdens die bijeenkomst is tevens aangekondigd dat een voorstel zou volgen om middelen beschikbaar te stellen voor verdere versteviging van de organisatie.

Histoarje

- Ontvlechting van de werkmaatschappij per 31-12-2024.
- Behandeling jaarrekening 2024: raad en controlecommissie geven aan dat versterking van P&C noodzakelijk is.
- Vaststelling Beleidsplan Participatie 2022–2026: hogere ambities en intensievere begeleiding.
- Raadsbijeenkomst 16 oktober 2025 over stand van de organisatie en noodzaak van versterking.

Te berikken effekt

Met dit voorstel willen we bereiken dat:

1. De bedrijfsvoering duurzaam in control is.
2. De P&C-cyclus kwalitatief (volledig, beter leesbaar, transparanter), tijdig en stabiel wordt uitgevoerd.
3. Uiterlijk eind 2026 is de caseload binnen Participatie verlaagd van gemiddeld 120 naar 80-90 cliënten per fte, waardoor tijdige en kwalitatieve begeleiding volgens de ambities van het Beleidsplan Participatie 2022–2026 weer mogelijk is en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers structureel wordt geborgd.
4. De organisatie ontwikkelt zich structureel volgens de principes van De 7 van Achtkarspelen, zodat zij steeds wendbaarder, klantgerichter, efficiënter en effectiever kan functioneren.
5. Kennis, expertise en continuïteit geborgd zijn.

Argumenten

1a. Uitbreiden van formatie voor 3 jaar noodzakelijk voor continuïteit en kwaliteit van de bedrijfsvoering en voor versteviging van de P&C-cyclus

De huidige personele bezetting binnen het team Financiën, Administratie en Belastingen (FAB) is kwetsbaar, zowel in omvang als in kennis en ervaring.

Het jaar 2025 heeft laten zien dat het team slechts met tijdelijke externe ondersteuning en aanzienlijke inspanning in staat is geweest de kadernota, jaarrekening en begroting (tijdig) op te leveren. De accountant, de controlecommissie en de gemeenteraad hebben daarbij expliciet aangegeven dat versterking van de planning- en controlcyclus noodzakelijk is om de kwaliteit van de financiële bedrijfsvoering te waarborgen.

De beperkte capaciteit heeft geleid tot hoge werkdruk, verhoogd risico op uitval en onvoldoende ruimte om achterstallig onderhoud op financieel beleid en werkprocessen structureel aan te pakken. Belangrijke verbetertrajecten, zoals de actualisatie van de financiële verordening, nota's reserves en voorzieningen en interne controleprocessen, blijven hierdoor liggen.

De uitbreiding van de capaciteit voor een periode van drie jaar is noodzakelijk om de P&C-cyclus structureel te versterken en het jonge, nog lerende team FAB te ondersteunen in de verdere professionalisering. Er is sprake van achterstallig onderhoud op het gebied van financieel beleid en werkprocessen, waarvoor nu onvoldoende ruimte bestaat. Het gaat daarbij onder meer om het verbeteren van de planning- en controlcyclus, de actualisatie van diverse financiële nota's (reserves en voorzieningen, kapitaalgoederen, activa en waardering), het herzien van de systematiek van begrotingswijzigingen, het aanscherpen van interne controles en het verbeteren van het facturatieproces en de taakafbakening binnen het team. Door de tijdelijke uitbreiding kan het team deze noodzakelijke verbeteringen uitvoeren, kennis opbouwen en processen op orde brengen, zodat de organisatie financieel beter in control komt en de afhankelijkheid van externe ondersteuning afneemt.

De afgelopen periode zijn al flinke stappen gezet in het versterken van de P&C-cyclus. Door een meer projectmatige aanpak van bijvoorbeeld het begrotingsproces is de samenwerking verbeterd en zijn processen beter voorspelbaar geworden. Nu er meer vaste collega's in de organisatie werkzaam zijn, raken beleidsmedewerkers en teammanagers steeds beter vertrouwd met de werkwijzen, waardoor ook duidelijker is geworden wat er van hen wordt verwacht binnen de P&C-cyclus. Deze positieve ontwikkeling neemt echter het bestaande achterstallige onderhoud niet weg. De actualisatie van de financiële nota's en het herzien van de systematiek van begrotingswijzigingen zijn nog steeds noodzakelijk. Deze onderdelen belemmeren het team, het college en de raad in hun streven om financieel meer in control te komen. Een concreet voorbeeld hiervan is het aantal begrotingswijzigingen en de timing daarvan: zeker twee wijzigingen moeten in dezelfde periode worden opgeleverd als de jaarrekening en de begroting, waarvoor dezelfde medewerkers binnen FAB nodig zijn. Een ander voorbeeld betreft de financiële verordening, die op onderdelen dermate stringent is dat posten bij de jaarrekening en accountantscontrole onnodig als onrechtmatig worden aangemerkt, wat vervolgens extra herstelacties vraagt.

Eind 2028 komt de gevraagde 2,11 fte te vervallen. Tegen die tijd heeft het team een substantiële periode van kennisopbouw, samenwerking en professionele ontwikkeling doorgemaakt. Bovendien gaan in deze periode twee collega's met pensioen, wat een natuurlijke gelegenheid biedt om de taken en verantwoordelijkheden binnen het team opnieuw te verdelen. Vanaf dat moment moet het team FAB binnen de vaste formatie werken en taakstellend hier gevraagde 2,11 fte / €190.000 weer structureel inleveren.

1b. Het huidige participatiebeleid vraagt om meer formatie

Binnen de gemeente Achtkarspelen is als gevolg van de ontvlechting de werkdruk bij de uitvoering van de Participatiewet toegenomen. Bij de ontvlechting van de werkmaatschappij is de formatie verdeeld op basis van 50/50 tussen beide gemeenten.

Het aantal participatiedossiers is echter niet evenredig verdeeld: de gemeente Achtkarspelen kent een duidelijk hogere bijstandsdichtheid dan de gemeente Tytsjerksteradiel.

Tegelijkertijd zijn in het Beleidsplan Participatie 2022–2026 hoge ambities vastgelegd: intensieve individuele begeleiding, maatwerktrajecten en het versterken van maatschappelijke participatie.

Deze beleidsambities vergen substantieel meer tijd per cliënt dan de huidige capaciteit toelaat. De huidige mismatch tussen beleidsdoelen en uitvoeringscapaciteit leidt aantoonbaar tot risico's op kwaliteitsverlies, uitval van personeel en inefficiënte inzet van middelen.

De uitvoering van de Participatiewet wordt momenteel uitgevoerd door 6,68 fte sociaal werkers, die gezamenlijk circa 800 dossiers beheren. Dit betekent een gemiddelde caseload van 120 cliënten per fte – ruim boven de landelijke richtlijnen van 30–45 cliënten per fte bij intensieve begeleidingstrajecten (bron: Divosa, Inspectie SZW, Movisie).

Binnen deze dossiers bevindt zich bovendien een groot aandeel complexe casussen, waaronder circa 170 inburgeringsdossiers. De uitvoering van de Wet Inburgering 2021 is in 2022 toegevoegd aan de taken van ditzelfde team, zonder structurele uitbreiding van formatie. De combinatie van de Participatiewet en de Wet Inburgering vraagt echter om intensieve begeleiding en nauwe afstemming met ketenpartners (Wmo, schuldhulpverlening, onderwijs, werkgevers).

Het huidige beleid is gebaseerd op het principe "*meedoen is de norm, werken is het doel*". Dat vraagt om persoonlijke, integrale begeleiding op meerdere levensdomeinen. Deze intensieve aanpak kan niet worden gerealiseerd binnen de huidige capaciteit.

Een structurele uitbreiding met 2 fte is noodzakelijk om:

- de caseload te verlagen naar een verantwoord niveau van 80-90 cliënten per fte;
- ruimte te creëren voor kwalitatieve begeleiding, evaluatie en samenwerking met partners;
- te voldoen aan de ambities van het Beleidsplan Participatie 2022–2026;
- en om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te waarborgen.

Een optie zou kunnen zijn om het beleid op termijn aan te passen zodat we de caseload binnen de bestaande formatie aankunnen. Echter, dit heeft ook consequenties en zal naar verwachting leiden tot een lagere uitstroom, waardoor cliënten langer een uitkering blijven ontvangen, én tot een mogelijke toename van zorgkosten binnen de Wmo en andere gemeentelijke voorzieningen.

1c. Structurele verplichtingen vragen om structurele dekking

Voor de structurele uitbreiding van de formatie voor Participatie en de aanvullende formatie voor de versterking van de P&C-cyclus en het team FAB is het noodzakelijk om structurele dekking binnen de begroting te realiseren. Hoewel voorzien is dat over drie jaar 2 formatieplaatsen bij het team FAB komen te vervallen, kwalificeert deze vrijval volgens de regelgeving van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) niet als structurele dekking voor het nu structureel aanstellen van personeel.

Daarbij is het van belang te benadrukken dat wij met de gevraagde 2,11 fte voor de versterking van de P&C-cyclus en het team FAB nadrukkelijk willen investeren in medewerkers die zich voor langere tijd aan de organisatie willen verbinden. Wij kiezen bewust voor het opbouwen van duurzame kennis en continuïteit en niet voor tijdelijke inhuur of externe capaciteit. Dit versterkt de stabiliteit van de organisatie en zorgt ervoor dat de opgebouwde expertise behouden blijft.

Het BBV schrijft voor dat wanneer een gemeente structurele verplichtingen aangaat – zoals het in dienst nemen van medewerkers – deze verplichtingen moeten worden gedekt door structurele middelen. Een toekomstige vrijval van formatie, die pas na drie jaar optreedt, wordt door het BBV aangemerkt als incidenteel zolang deze niet reeds beschikbaar, besluitmatig vastgelegd en structureel geborgd is. De toekomstige schrapping van 2 fte kan daarom niet worden ingezet om de benodigde 2,11 fte nu met tijdelijke middelen te bekostigen.

Om te voldoen aan de BBV-regelgeving en om de continuïteit van de organisatie te waarborgen, wordt de gemeenteraad daarom voorgesteld om de benodigde structurele middelen beschikbaar te stellen. Concreet gaat het om een structurele uitzet van € 392.000 voor de jaren 2026 tot en met 2028 en € 190.000 vanaf 2029. Voorgesteld wordt deze lasten te dekken uit het begrotingssaldo, zodat voldaan wordt aan de wettelijke vereisten en de organisatie tijdig kan voorzien in de noodzakelijke versterking van capaciteit.

2a. Tijdelijke middelen zijn nodig om organisatieontwikkeling te realiseren

De komende jaren staat de gemeente Achtkarspelen voor de opgave om de uitgangspunten van “de 7 van Achtkarspelen” te vertalen naar de dagelijkse praktijk van leidinggeven, samenwerken en dienstverlening. Deze zeven principes vormen de basis voor een toekomstbestendige organisatiecultuur waarin eigenaarschap, samenwerking, leren, vertrouwen en verantwoordelijkheid centraal staan. De implementatie hiervan vraagt niet alleen om bewustwording, maar vooral om concrete gedragsverandering, doorontwikkeling van werkprocessen en versterking van leiderschap.

Om deze transitie gestructureerd en duurzaam vorm te geven, is de inzet van een programmamanager Organiseatieontwikkeling noodzakelijk. Deze functionaris biedt directie en management de komende drie jaar gerichte ondersteuning bij het aansturen, coördineren en borgen van de organisatiebrede veranderopgave. De programmamanager bewaakt de samenhang tussen de verschillende ontwikkeltrajecten, zorgt voor een consistente aanpak en verbindt de inhoudelijke en culturele veranderlijnen met de strategische koers van de organisatie.

De rol van de programmamanager is daarmee zowel strategisch als uitvoerend en coachend. Strategisch door het vertalen van de zeven principes naar duidelijke doelen, mijlpalen en meetbare resultaten binnen teams en afdelingen. Operationeel door samen met leidinggevend en medewerkers te werken aan de implementatie van nieuwe werkwijzen, houding en gedrag. En coachend door het management en medewerkers te ondersteunen in hun rol bij het realiseren van de gewenste cultuur- en structuurverandering.

De ervaring leert dat dergelijke organisatieontwikkeltrajecten alleen succesvol zijn wanneer er gerichte regie en professionele begeleiding aanwezig is. Zonder programmatische aansturing bestaat het risico dat initiatieven versnipperen, de samenhang ontbreekt en de voortgang vertraagt. De programmamanager fungeert daarom als vaste spil tussen directie, management en medewerkers en zorgt ervoor dat de organisatieontwikkeling niet afhankelijk is van incidentele inspanningen of individuele motivatie, maar duurzaam wordt verankerd in beleid, processen en gedrag.

Daarnaast is er binnen verschillende beleidsvelden sprake van een instroom van minder ervaren medewerkers. Door hen gericht te begeleiden en te coachen, wordt hun effectiviteit vergroot, de kwaliteit van beleidsvoorstellen verbeterd en de continuïteit van werkzaamheden beter geborgd. Deze investering in menselijk kapitaal draagt direct bij aan een stabielere, professionelere en meer zelfredzame organisatie.

Daarmee vormen de tijdelijke middelen een noodzakelijke impuls om kennis, processen en samenwerking te versterken, zodat de organisatie in 2029 zelfstandig, deskundig en toekomstbestendig kan opereren.

Ook de recente ervaringen rondom ontvlechtingen en reorganisaties benadrukken het belang van een zorgvuldig gefaseerde aanpak. Op 16 oktober is de gemeenteraad geïnformeerd over de impact die een fusie, reorganisatie of ontvlechting heeft op een organisatie. Daarbij is aangegeven dat dergelijke transitie een aanzienlijke periode van herstel en herinrichting vragen voordat de organisatie weer volledig op kracht is.

Andere recent ontvlochten organisaties, zoals Ommen en Hardenberg en Pekela en Veendam, laten zien dat het gemiddeld zeker drie jaar duurt voordat de organisatie weer stabiel en volledig effectief functioneert. Deze inzichten onderstrepen de noodzaak om organisatieontwikkeling te benaderen als een traject waarin zowel structuur als cultuur aandacht krijgen en waarin continuïteit en uitvoeringskracht centraal staan.

Een belangrijk uitgangspunt in deze ontwikkeling is dat de organisatie zich steeds nadrukkelijker richt op de Mienskip. Dit vraagt om een gemeentelijke organisatie die wendbaar, dienstgericht en toegankelijk is, en waarin werkprocessen zo eenvoudig mogelijk zijn ingericht. Door samen met inwoners, partners en maatschappelijke organisaties te werken aan heldere procedures, minder interne schotten en meer integraal handelen, ontstaat er ruimte voor snellere besluitvorming en betere dienstverlening. De programmamanager speelt hierin een sleutelrol door teams te ondersteunen bij het vereenvoudigen van processen, het versterken van ketensamenwerking en het ontwikkelen van een mindset waarin de vraag uit de Mienskip centraal staat. Daarmee wordt niet alleen de interne organisatie versterkt, maar ook het vermogen van de gemeente om effectief in te spelen op maatschappelijke opgaven, initiatieven te faciliteren en de samenwerking met de Mienskip duurzaam te verbeteren.

2b. Tijdelijke middelen zijn nodig om continuïteit te borgen en kennisversterking te realiseren

De organisatie staat de komende jaren voor de opgave om de organisatie verder te professionaliseren en toekomstbestendig te maken. De toenemende complexiteit van wet- en regelgeving, digitalisering en maatschappelijke opgaven vraagt om een organisatie met actuele kennis, goed ingerichte processen en voldoende wendbaarheid.

De gevraagde tijdelijke middelen voor de periode 2026–2027 worden ingezet voor gerichte organisatieontwikkeling, met nadruk op kennisversterking, procesverbetering, samenwerking en het vergroten van de uitvoeringskracht van de organisatie als geheel.

Daarnaast is er binnen verschillende beleidsvelden sprake van een instroom van minder ervaren medewerkers. Door hen gericht te begeleiden en te coachen, wordt hun effectiviteit vergroot, de kwaliteit van beleidsvoorstellen verbeterd en de continuïteit van werkzaamheden beter geborgd. Deze investering in menselijk kapitaal draagt direct bij aan een stabielere en meer zelfredzame organisatie.

Kortom: de tijdelijke middelen vormen een gerichte en noodzakelijke impuls om kennis, processen en samenwerking te versterken, zodat de organisatie in 2028 zelfstandig, deskundig en toekomstbestendig kan opereren.

In het kader van de verstevigingsopgave blijft binnen de gehele ambtelijke organisatie tijdelijke inzet op specifieke expertisegebieden noodzakelijk om de continuïteit en kwaliteit van het werk te waarborgen. Concreet komt dit neer op de volgende tijdelijke inzet:

- **Planeconomie:** beperkte inzet (€12.000) ter begeleiding en kennisoverdracht aan een nieuwe medewerker.
- **Grondzaken:** tijdelijke inzet (circa €46.000) ten behoeve van continuïteit.
- **Ruimtelijk domein:** tijdelijke inzet ten behoeve (circa €43.000) ter begeleiding en kennisoverdracht aan een nieuwe medewerker.

- **Sociaal domein:** inhuur van een beleidsontwikkelaar (circa €60.000) is nodig om de continuïteit van de werkzaamheden te waarborgen.
- **Sociaal domein:** Tijdelijk 1 fte (€90.000,-) voor 1 jaar (2027) ter begeleiding en kennisoverdracht aan een nieuwe functioneel beheerder.
- **Sociaal domein:** tijdelijke uitbreiding (€90.000,-) ter verlichting van de werkdruk als gevolg van een verviervoudiging van het aantal aanvragen voor Beschermd Wonen. De inzet is gericht op het verkorten van wachttijden, waarborgen van zorgvuldige besluitvorming en het terugbrengen van de werkvoorraad. Hiermee blijft de dienstverlening aan inwoners op peil en ontstaat ruimte om in te spelen op de provinciale herinrichting van Beschermd Wonen (verwachte duidelijkheid in 2026).
- **Financieel specialist - Sociaal domein:** Tijdelijk inhuur (circa €41.000) ter coaching en ondersteuning van de financieel specialist. De functie is cruciaal voor een betrouwbare financiële administratie, tijdige loonaangifte en een juiste verantwoording richting accountant en organisatie.
- **Kwartiermaker Veiligheid:** Het gemeentelijk veiligheidsbeleid was voorheen primair gericht op sociale veiligheid en aangiftedelicten. Zoals in de begroting 2025–2026 al is benoemd, wordt de gemeente echter steeds vaker geconfronteerd met ondermijning, demonstraties, radicalisering en vraagstukken rond vluchtelingen—ontwikkelingen die niet zijn verankerd in ons beleid, onze capaciteit of onze werkprocessen. De afdeling Veiligheid en de BOA-organisatie zijn onvoldoende meegegroeid met deze verbreding en intensivering van taken. Bovendien moeten wij voldoen aan het vernieuwde BOA-bestel.

Om vast te stellen welke versterking in processen, kennis en capaciteit essentieel is om deze actuele veiligheidstaken verantwoord uit te voeren, is voor 2026 de inzet van een kwartiermaker Veiligheid noodzakelijk (tijdelijk €130.000). Deze kwartiermaker brengt niet alleen de benodigde versterking scherp in beeld en ontwikkelt concrete voorstellen voor de Kadernota 2026, maar start ook met de implementatie van die bevindingen die binnen de bestaande capaciteit kunnen worden opgepakt en uitgevoerd

De benodigde tijdelijke middelen t.b.v. continuïteit en kennisversterking nemen de komende jaren af (€ 422.000,- in 2026, € 90.000 in 2027 en € 0 in 2028). Deze afbouw weerspiegelt de verwachting dat na twee jaar voldoende kennisoverdracht en versteviging is gerealiseerd om kwaliteit en continuïteit structureel te borgen binnen de bestaande formatie.

3. De bestemmingsreserve organisatie opbouw is in 2025 gebruikt om tekort voor ziektevervangings te dekken. Het restant kan in 2026 aangewend worden ter dekking van de benodigde middelen die gevraagd worden bij punt beslispunt 4

In 2025 is een deel van de bestemmingsreserve Organisatie opbouw benut om het aanzienlijke tekort (zie begrotingswijziging december) op het budget voor ziektevervangings op te vangen. Hierdoor hoefde de gemeenteraad destijds niet om aanvullende dekking uit de reserve of het jaarresultaat 2025 te worden gevraagd. De middelen uit de bestemmingsreserve blijven echter noodzakelijk om de ingezette organisatieversterking in 2026 en 2027 voort te zetten.

Wij verzoeken de gemeenteraad daarom het resterende deel (€175.000) van de eerder beschikbaar gestelde bestemmingsreserve Organisatie opbouw beschikbaar te stellen in 2026, zodat hiermee een deel van de tijdelijke middelen voor 2026 kan worden gedekt.

Alternativen

Een theoretisch alternatief zou zijn om intensiever samen te werken met buurgemeenten, zodat op elkaars kennis, kunde en capaciteit kan worden geleund. In de praktijk ligt dit echter minder voor de hand.

Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel hebben recent het gezamenlijke ambtelijke apparaat ontvlochten en beide gemeenteraden hebben expliciet besloten zelfstandig verder te gaan. In dat licht is een hernieuwde samenwerking op korte termijn niet realistisch.

Een andere optie zou kunnen zijn om taken te temporiseren of ambities te beperken, maar ook dat biedt geen structurele oplossing. De wettelijke taken en maatschappelijke opgaven blijven immers onverminderd bestaan. Het niet investeren in de organisatie zou leiden tot een verdere toename van werkdruk, kwaliteitsrisico's en verlies van kennis en continuïteit. Alles afwegend is versterking van de organisatie – zowel structureel als tijdelijk – de enige reële en verantwoorde route om te komen tot een stabiele, deskundige en toekomstbestendige gemeentelijke organisatie.

Kanttekenings/risiko's

Aanhoudende kwetsbaarheid in de financiële bedrijfsvoering

Zonder uitbreiding van capaciteit binnen het team FAB blijven de P&C-cyclus en financiële processen instabiel. De kwaliteit van begroting, jaarrekening en interne controles komt onder druk te staan, wat leidt tot een groter risico op vertragingen, fouten en onrechtmatigheden. De accountant en raad hebben al aangegeven dat verbetering noodzakelijk is. Niet investeren houdt deze kwetsbaarheid in stand en vergroot de kans op herstelkosten en extern ingrijpen.

Toenemende werkdruk en risico's op uitval binnen het sociaal domein

De huidige caseload bij Participatie is structureel te hoog. Geen structurele uitbreiding betekent dat maatwerk, begeleiding en wettelijke verplichtingen niet met voldoende kwaliteit kunnen worden uitgevoerd. Dit leidt tot hogere risico's op foutieve beschikkingen, langere doorlooptijden, meer klachten en mogelijk verminderde ondersteuning voor inwoners. Ook neemt het risico op overbelasting en vertrek van medewerkers verder toe.

Stilvallen van de organisatieontwikkeling en versnippering van verbeterinitiatieven

Zonder programmamanager ontbreekt regie op de implementatie van De 7 van Achtkarspelen. Dat vergroot de kans dat verbetertrajecten versnipperen, teams verschillend ontwikkelen en verandering afhankelijk wordt van individuele inspanning. De organisatie blijft dan langer zoekend, minder wendbaar en minder toekomstbestendig.

Onvoldoende borging van continuïteit en kennisoverdracht

De tijdelijke middelen zijn gericht op kennisversterking en begeleiding van nieuwe medewerkers. Zonder deze middelen ontstaat het risico dat nieuwe collega's onvoldoende worden ingewerkt, dossiers blijven liggen en de kwaliteit van dienstverlening afneemt. De organisatie verliest dan kennis, ervaring en stabiliteit precies op momenten dat de werkdruk al hoog is.

Structurele afhankelijkheid van dure externe inhuur

Wanneer de gevraagde formatie en tijdelijke middelen niet beschikbaar komen, ontstaat een blijvende noodzaak om externe ondersteuning in te zetten. Dat maakt de organisatie duurder, minder wendbaar en minder beheersbaar, terwijl kennis niet structureel in de organisatie wordt opgebouwd.

Vertraging in het herstellen van stabiliteit na de ontvlechting

Zonder gerichte investering duurt het langer voordat de organisatie volledig op kracht is. Andere recent ontvlochten organisaties laten zien dat sturing, capaciteit en programmatische begeleiding nodig zijn om binnen circa drie jaar stabiel te worden.

Geen investering betekent een reëel risico op een langere periode van instabiliteit, met impact op dienstverlening, uitvoering en beleid.

Finânsjes

Bovenstaande heeft uiteraard gevolgen voor de gemeentelijke begroting. Gezien de verschillen tussen het incidenteel en het structureel effect, zijn beide hieronder afzonderlijk weergegeven.

In onderstaande tabel staan de voorstellen die incidenteel van aard zijn. Deze zijn te dekken met incidentele middelen en hebben geen gevolgen voor het structureel begrotingssaldo van de gemeente.

Wat	Str/inc	2026	2027	2028	2029
Organisatie-ontwikkeling	Incidenteel	- 135.000	- 135.000	- 135.000	0
Kennisopbouw & continuïteit	Incidenteel	- 422.000	- 90.000	0	0
Totaal	Incidenteel	557.000	225.000	135.000	0

In onderstaande tabel staan de voorstellen die structureel van aard zijn. Deze voorstellen drukken het structureel begrotingssaldo van de gemeente. In het geval van de formatie-uitbreiding voor de P&C-cyclus geldt dat die structurele uitzet voor 3 jaren is.

Wat	Str/inc	2026	2027	2028	2029
Participatie	Structureel	- 190.000	- 190.000	- 190.000	- 190.000
P&C cyclus	Structureel	- 202.000	- 202.000	- 202.000	-
Totaal	Structureel	- 392.000	- 392.000	- 392.000	- 190.000

Dekking

Het voorstel is om de incidentele uitzettingen als volgt te dekken:

2026

Lasten: € 557.000
Dekking: € 175.000 uit de reserve incidentele middelen formatieopbouw
€ 382.000 uit de algemene reserve

2027

Lasten: € 225.000
Dekking: € 225.000 uit de algemene reserve

2028

Lasten: € 135.000
Dekking: € 135.000 uit de algemene reserve

De structurele middelen die vanaf 2026 benodigd zijn, worden bij een positieve besluitvorming verwerkt in de eerste begrotingswijziging van 2026, zodat deze binnen het lopende begrotingsjaar zijn geborgd. De aanvullende structurele middelen voor de jaren na 2026 worden opgenomen in de meerjarenbegroting, waardoor de impact op het structureel begrotingssaldo helder en planmatig wordt weergegeven.

Ynwenners- en oerheidsparticipaasje

N.v.t.

Kommunikaasje

N.v.t.

Yntegraliteit

Het advies is opgesteld in afstemming met de betrokken teamleiders en beleidsmedewerkers, die hebben meegedacht over de inhoudelijke onderbouwing en uitvoerbaarheid van de voorgestelde versterkingsmaatregelen. De afdelingen HRM en Financiën hebben een belangrijke bijdrage geleverd door de benodigde berekeningen rondom formatie, kosten en dekking zorgvuldig uit te werken en te toetsen. Hierdoor is het advies integraal en gedragen tot stand gekomen

Previnsje

N.v.t.

Gearwurking

N.v.t.

Ferfolchtrajekt

Na besluitvorming door het college en de gemeenteraad wordt gestart met de uitvoering van de voorgestelde versterkingsmaatregelen. In de eerste helft van 2026 worden de nieuwe formatieplaatsen geworven en gevuld, zodat zowel de P&C-cyclus als het sociaal en ruimtelijk domein tijdig kunnen worden verstevigd. Parallel hieraan wordt de programmamanager Organisatieontwikkeling aangesteld, die de organisatiebrede ontwikkelagenda coördineert en bewaakt.

De raad wordt via de reguliere Planning- en Controlmomenten en de informatieavond over de organisatieontwikkeling in de eerste helft van 2026 geïnformeerd over de voortgang. Hierbij worden in elk geval de effecten op werkdruk, proceskwaliteit, opgeleverde verbeteringen en de inzet van incidentele middelen inzichtelijk gemaakt. Waar relevant worden specifieke mijlpalen — zoals de actualisatie van financiële nota's, voortgang in kennisopbouw en de ontwikkeling van de P&C-cyclus — expliciet gerapporteerd. Indien bijsturing nodig is, wordt dit tijdig gemeld zodat de raad zijn kaderstellende en controlerende rol goed kan uitoefenen.

Evaluaasje

We volgen en beoordelen regelmatig hoe de voorgestelde versterkingen uitpakken. De voortgang wordt waar mogelijk meegenomen in de gewone P&C-momenten. Zoals door de college en directie is toegezegd, wordt de raad tussentijds bijgepraat over hoe de organisatie zich ontwikkelt en welke stappen zijn gezet. Als aanpassingen nodig blijken, doen we daar tijdig voorstellen voor.

In 2028 kijken we graag samen met de raad terug op hoe de organisatie is versterkt en ronden we de tijdelijke extra inzet gezamenlijk af.

Buitenpost, 25 november 2025

Het college van burgemeester en wethouders van Achtkarspelen,

secretaris,

burgemeester,

dhr. mr. M.P. de Jong

dhr. J.D. de Vries MSc

Konseptriedsbeslút

De raad van de gemeente Achtkarspelen;

gelezen het voorstel van het college van burgemeester en wethouders d.d. 25 november 2025, punt nr.: 14;

Beslút:

- 1.a Voor een periode van drie jaar de formatie uit te breiden met 2,11 fte (€ 202.000 per jaar) ten behoeve van de versterking van het team financieel beheer en de P&C-cyclus.
- 1b. Structureel 2 fte (€ 190.000 per jaar) beschikbaar te stellen om de blijvend toegenomen caseload bij het team Participatie het hoofd te bieden.
- 1c. De structurele lasten van € 392.000 van beslispunten 1 en 2 voor de jaren 2026–2028 en € 190.000 vanaf 2029 te dekken uit het begrotingssaldo.
- 2a. € 135.000 per jaar voor drie jaar beschikbaar te stellen voor de inzet van een programmamanager organisatieontwikkeling.
- 2b. € 422.000 (2026) en € 90.000 (2027) beschikbaar te stellen voor kennisopbouw en borging van continuïteit.
- 2c. De totale tijdelijke middelen van beslispunten 4 en 5 (€ 557.000 in 2026, € 225.000 in 2027 en € 135.000 in 2028) beschikbaar te stellen voor incidentele inzet en deze te dekken vanuit de algemene reserve.
3. Het restant van de bestemmingsreserve incidentele middelen formatie-opbouw (circa € 175.000) in 2026 in te zetten voor gedeeltelijke dekking van de incidentele personele uitzet.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van de raad van de gemeente Achtkarspelen van 18 december 2025.

De griffier,

De voorzitter,

Dhr. G.J. Andringa

Dhr. J.D. de Vries MSc