

Paragraaf bedrijfsvoering



gemeente
HEEZE-LEENDE



Algemeen

De paragraaf bedrijfsvoering draait om het sturen en beheersen van de gemeentelijke organisatie om de geplande beleidsdoelstellingen zo effectief als efficiënt mogelijk te realiseren via haar eigen bedrijfsprocessen.

Organisatieontwikkeling gemeente Heeze-Leende

Om voorbereid te zijn op de toekomst zijn er een aantal strategische bouwstenen in 2023 vastgesteld. Deze zijn als volgt:

- De bestuurlijke visie is in februari 2023 door de raad vastgesteld;
- De omgevingsvisie is in juni 2023 vastgesteld;
- In het najaar van 2023 is de ambtelijke visie vastgesteld in de organisatie.

2026 zal in het teken staan van de basis op orde brengen van de ambtelijke organisatie en dienstverlening. Dit in lijn met de motie zoals die op 30 juni 2025 is aangenomen door de raad en het plan van aanpak zoals dat bijgevoegd is bij deze begroting. Het betreft een plan met een looptijd van in het totaal 3 jaar voorziet in een aantal verbeteringen die de organisatie en de dienstverlening op een hoger niveau brengen.

De basis op orde – kwaliteitsimpuls gemeentelijke organisatie

Op 30 juni 2025 heeft de raad een motie aangenomen waarin zij het college oproept om de gemeentelijke organisatie structureel te versterken. De motie benadrukt het belang van een kwaliteitsimpuls, het verbeteren van werkprocessen, het helder vastleggen van taken en verantwoordelijkheden, en het aanpakken van capaciteitsvraagstukken.

In deze begroting reserveren wij incidentele middelen om de basis op orde te brengen. Dit is een essentiële stap om onze inwoners en de raad goed te kunnen bedienen, en om onze medewerkers een gezonde werkomgeving te bieden waarin kwaliteit centraal staat.

In lijn met de motie is, samen met een externe partner, een eerste aanzet gemaakt voor het opstellen van een plan van aanpak. Er is bewust gekozen voor samenwerking met een externe partij om objectiviteit en deskundigheid te waarborgen. De eerste contouren van het plan zijn op maandag 21 september 2025 gepresenteerd. Deze bevatten een organisatiebrede analyse en een voorstel voor de structuur en invulling van de benodigde doorontwikkeling.

Omdat deze ontwikkeling niet 'erbij' gedaan kan worden, wordt de ureninzet van medewerkers binnen de afdelingen gecompenseerd. Voor deze investering is in de begroting voor 2026 een bedrag van € 1.200.000 aan incidentele middelen opgenomen. Daarnaast is een bedrag van € 255.000 gereserveerd voor frictiekosten.

Gezien de benodigde inzet van medewerkers en leidinggevenden betreft dit een ingrijpend ontwikkeltraject. Een dergelijke verandering is noodzakelijk om de gewenste transformatie te realiseren en heeft impact op de gehele organisatie, waaronder cultuur en processen. Daarom wordt gekozen voor een zorgvuldig afgestemd traject dat naar verwachting 2 tot 3 jaar zal duren.

Voorafgaand aan de uitvoering stelt het college in december 2025 een uitgewerkt projectplan vast, inclusief een gedetailleerde tijdsplanning en financieringsopzet.

Toelichting formatie-uitbreiding RO en VTH

Door de invoering van de Omgevingswet en toenemende ruimtelijke opgaven zoals woningbouw, duurzaamheid en transitie landelijk gebied, is de druk op de RO-VTH keten fors toegenomen. De huidige formatie is onvoldoende om deze taken kwalitatief en tijdig uit te voeren. Dit leidt tot oplopende werkvoorraden, juridische risico's, vertraging van projecten en verminderde dienstverlening. Zonder uitbreiding kunnen wettelijke taken niet meer gegarandeerd worden, ambities niet waargemaakt worden en ontstaat risico op dwangsommen, bezwaarprocedures en nadeelcompensatie. Ook participatie, beleidsontwikkeling en het realiseren van een gebiedsdekkend omgevingsplan vóór 2032 komen in het gedrang. De werkdruk leidt tot risico op ziekteverzuim en vertrek van medewerkers, terwijl de arbeidsmarkt krap is. Met uitbreiding van de formatie we de formatieve basis op orde, versterken we de kwaliteit van besluitvorming en borgen we een juridisch houdbare, efficiënte uitvoering van ruimtelijk beleid en handhaving.

Overzicht voorgestelde uitbreiding uitbreiding (Fte's)

Cluster:	Functie:	Fte:
RO1	Adviseur ruimtelijke kwaliteit	0,5
	Beleidsmedewerker ruimtelijke ordening	1,0
	Coördinator digitalisering omgevingsplan	1,0
VTH2	Juridisch beleidsadviseur	1,0
	Vergunningverlener omgevingsrecht	1,0
	Jurist vergunningen RO	1,0
Totaal uitbreiding: 5,5 Fte		

Bij projecten zoals woningbouw is de gemeente wettelijk verplicht om gemaakte kosten (zoals ambtelijke inzet en planprocedures) door te berekenen aan initiatiefnemers. Hiervoor wordt het Programma Kostenverhaal opgezet. Een deel van de personeelskosten kan via dit programma worden gedekt, waardoor er minder druk komt op de algemene middelen. Daarnaast worden er ook leges geïnd voor werkzaamheden binnen de ruimtelijke ordening en vergunningverlening (RO-VTH), zoals vastgelegd in de Legesverordening. Door het uitbreiden van de capaciteit verlenen we meer vergunningen waardoor de legesopbrengsten toenemen.

Dekking van kosten

Bron:	Bedrag:	Percentage:
-------	---------	-------------

Kostenverhaal	€ 154.037	28%
Legesopbrengsten	€ 213.215	39%
Gemeentelijke middelen	€ 184.685	33%

Personeel

In onderstaande tabel is een totaaloverzicht opgenomen van de salarissen en inhuur van tijdelijk personeel (excl. Vergoeding van raadsleden). Tevens is aangegeven hoe de personele lasten zijn verdeeld over de programma's.

Tabel 8.0 Salarissen en inhuur

Bedragen x € 1.000

Omschrijving	Rekening 2024	Begroting na wijzigingen 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Salarissen	7.857	8.497	9.803	10.389	10.901	11.357
Inhuur	2.017	637	1.734	554	571	590
Totaal	9.874	9.134	11.537	10.943	11.472	11.947
<i>Verdeling naar programma:</i>						
1 Dienstverlening en bestuur	3.490	2.628	4.047	2.992	3.114	3.251
2 Wonen, bedrijven en recreëren	4.048	4.287	4.907	5.242	5.540	5.758
3 Samen leven en participeren	2.336	2.219	2.583	2.709	2.817	2.938
Totaal	9.874	9.134	11.537	10.943	11.472	11.947

Vanaf 2025 is de regeling woon-werkverkeer vergoeding van kracht gegaan. De stijging van de personele lasten wordt in 2026 voornamelijk veroorzaakt door:

- Basis op orde 2025
- Stijging door index
- Stijging formatie

De lasten voor de 'Basis op orde' vooralsnog is geraamd op inhuur vacatures. De CAO is onlangs afgesloten en loopt af op 31 maart 2027. Per 1 januari 2026 een loonstijging nominaal van 35 euro. Per 1 juli 2026 een loonstijging van 1,25% en tot slot per 1 januari 2027 een loonstijging van 1,6%. De loonstijging 2026 is gebaseerd op de CAO. Voor de overige jaren heeft het Centraal Planbureau (CPB) de actuele cijfers gepubliceerd in het Centraal Economisch Plan (CEP). Deze percentages zijn opgenomen in de paragraaf uitgangspunten van de financiële begroting.

In 2026 is er sprake van uitbreiding van de ambtelijke formatie. De totale formatie groeit van 94,59 fte in 2025 naar 102,16 fte in 2026. Deze uitbreiding is structureel van aard en het resultaat van structurele versterking binnen de organisatie.

De uitbreiding heeft onder andere betrekking op de volgende aandachtsgebieden:

Dienstverlening

De uitbreiding van het aantal fte's is noodzakelijk om te kunnen voldoen aan alle bestuurlijke en prioriteiten die zijn opgenomen in het Uitvoeringsprogramma VTH 2025. Daarnaast draagt het bij aan een effectieve handhaving en een hogere naleving van de regels.

Bij openbare orde en veiligheid is er een toename van casuïstiek op het gebied van ondermijning en personen met onbegrepen gedrag. Daarnaast vragen veiligheidspartner zowel lokaal als regionaal meer aandacht en is er landelijk sprake van een uitbreiding van beleid. Het is belangrijk dat de gemeente Heeze-Leende regionaal blijft samenwerken en beleidsmatig aansluit bij landelijke ontwikkelingen.

Sociaal domein

Per 1 januari 2025 zijn de jeugdprofessionals Toegang in dienst van de gemeente. Voorheen werd deze functie via een subsidierelatie ingevuld. Hoewel dit leidt tot een stijging van de personeelslasten, blijven de totale uitvoeringskosten op het betreffende budget vergelijkbaar, aangezien hier tegenover de subsidies aan externe partijen zijn beëindigd.

De formatie-uitbreiding is financieel verwerkt binnen de begroting 2026 onder de betreffende programma's en overheadkosten.

Organisatieontwikkeling A2 samenwerking

Sinds 2004 werken de gemeenten Cranendonck, Heeze-Leende en Valkenswaard samen op het gebied van bedrijfsvoering en het onderdeel werk & inkomen. Hiervoor is een samenwerkingsverband opgezet: de Gemeenschappelijke Regeling A2-samenwerking, kortweg GRSA2. Diverse, van de hieronder genoemde, ontwikkelingen worden door deze organisatie vormgegeven. De begroting vormt hiervoor het kader.

Begroting

Gezien de afnemende budgetten zijn, in de aanloop naar de GRSA2-begroting, diverse voorstellen uitgesteld. Hoewel het op orde krijgen van de basis tegelijkertijd steeds meer investeringen vergt. Het gevolg is dat er prioriteiten gesteld moeten worden door de GRSA2, waardoor de dienstverlening verder onder druk komt te staan. De (afgeslankte) begroting van de GRSA2 is voorgelegd aan de gemeenteraden.

Verdere investering in professionalisering opstelling begroting

De begroting 2026 is mede met de rapportagetool (Pepperflow) opgesteld. Het geeft een beter inzicht in de opbouw en samenstelling van de budgetten voor de budgethouders en biedt de mogelijkheid om met meerdere medewerkers tegelijkertijd het begrotingsbestand op te bouwen. Ook in 2026 zal hier verder in geïnvesteerd worden, door structureel capaciteit vrij te maken voor de verdere ontwikkeling van deze rapportagetool.

Human Resources (HR)

De huidige arbeidsmarkt staat erg onder druk en het invullen van (cruciale) functies wordt steeds moeilijker. Het is nog meer van belang om een prettige werkgever te zijn, waar ruimte is voor (persoonlijke) ontwikkeling. Een organisatie waar medewerkers trots op zijn en zich met plezier voor inzetten. Om voor de 4 organisaties passende HR ondersteuning te realiseren, is HR druk bezig om de processen toekomstbestendig in te richten, hierbij taken en verantwoordelijkheden te bepalen en het systeem te optimaliseren.

Per 1 januari 2026 zal het nieuwe EHRM-systeem operationeel in gebruik worden genomen. De gemeenten willen ervoor zorgen dat het gekozen EHRM systeem per deze datum volledig operationeel is en dat de medewerkers effectief gebruik kunnen maken van het systeem. Om te waarborgen dat de gemeenten in 2026 optimaal gebruik kunnen maken van het nieuwe EHRM-systeem, zal de GRSA2 medewerkers van de vier organisaties trainen en ondersteuning bieden bij de doorontwikkeling van het systeem. Dit zal bijdragen aan een succesvolle implementatie en gebruik van het systeem.

De GRSA2 heeft een programmamanager organisatieontwikkeling aangesteld om de verdere ontwikkeling van de A2-organisatie vorm te geven. De investering in de organisatieontwikkeling van de GRSA2 zorgt voor een structurele verbetering van de dienstverlening aan de inwoners van de drie gemeenten. Door de inzet op specialisatie, versterking van adviesrollen en gerichte training van medewerkers en management, ontstaat een professionelere en toekomstbestendige organisatie. Deze ontwikkeling vergroot de effectiviteit van de samenwerking en levert uiteindelijk meer kwaliteit en samenhang op.

Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (WMEBV)

Per 1 januari 2026 gaat de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (WMEBV) in. Om per 1 januari 2026 te voldoen aan deze nieuwe wetgeving, wordt er een externe projectleider ingeschakeld die een plan van aanpak opstelt en de coördinatie voert. Naast het concretiseren van het plan, zal de projectleider samen met de gemeenten en de A2-organisatie nadere invulling geven aan het plan van aanpak, zodat alle gemeenten en de A2-organisatie tijdig voldoen aan de nieuwe wet- en regelgeving.

Het optimaal gebruiken van de mogelijkheden die (nieuwe) systemen bieden.

Daar waar nieuwe systemen worden geïmplementeerd, zorgt de GRSA2 ervoor dat de medewerkers van de vier organisaties de benodigde digitale vaardigheden ontwikkelen om deze applicaties effectief te gebruiken. Voorgesteld wordt om vanaf 2026 jaarlijks een trainingsprogramma op te zetten. Dit programma omvat zowel basisvaardigheden als gespecialiseerde trainingen voor specifieke applicaties en processen. Hierdoor kunnen gebruikers zich de systemen snel en efficiënt eigen kunnen maken. De GRSA2 faciliteert de medewerkers van de vier organisaties in een soepele en efficiënte overgang naar nieuwe digitale systemen.

Interne Controle, rechtmatigheid en frauderisico

Om een rechtmatigheidsverantwoording te kunnen opstellen, zijn de eisen afgelopen jaar vanuit de accountant aangescherpt. Een steekproefmodel is inmiddels aangeschaft en geïmplementeerd; dit model vormt de basis voor de controles 2025 en 2026. De daadwerkelijke controles worden uitgevoerd door het team Auditing & Control (van de GRSA2) voor de vier organisaties.

De werkzaamheden van genoemd team zijn gericht op het toetsen en optimaliseren van de diverse financiële bedrijfsprocessen, inclusief de informatievoorziening. Daarbij wordt onder andere gekeken naar de processen rondom inkoop- en aanbesteding, personeel, grondexploitaties en de diverse processen van het sociaal domein. Er wordt actief gestuurd op de opvolging van aanbevelingen vanuit het team Auditing & Control. Ditzelfde geldt voor de aandachtspunten van de accountant uit hun Managementletter en het verslag van bevindingen.

Belastingen

Om goede aanslagen te kunnen opleggen, is het van belang dat de brongegevens juist en volledig zijn. Koppelingen met andere systemen, zoals de BAG (Basisadministratie Adressen en Gebouwen) blijven aandacht vragen. In samenspraak met de waarderingkamer vinden enkele verfijningen/aanpassingen van het waarderingmodel plaats.

Gegevensbeheer Basisregistraties

De focus voor ons blijft op de kwaliteit van de data en op het onderling met elkaar afstemmen van de data in de (verschillende) basisregistraties om de actualiteit, volledigheid en betrouwbaarheid te kunnen (blijven) borgen. De verwachting is bijv. dat de BAG- en de WOZ-basisregistraties meer en meer van dezelfde databronnen gebruik zullen moeten gaan maken.

Informatie-/archiefbeheer

Het informatie- en archiefbeheer valt onder de toezichthoudende rol van de Provincie. Het oordeel in de afgelopen jaren was dat ons informatie- en archiefbeheer niet voldoende op orde was, waarvoor er een plan is opgesteld gericht op verbeteringen. De eerste resultaten in 2025 zijn positief, maar er moeten nog stappen gezet worden.

I&A visie / ontwikkelingen

Op het gebied van I&A, zijn er twee hoofdthema's: Artificial Intelligence (AI) en Robotic Proces Automation (RPA).

Artificial Intelligence

De ontwikkelingen op het terrein van AI gaan snel. Dit betreft zowel de ontwikkeling van de technologie, het aanbod en aanbieders van nieuwe toepassingen, en initiatieven om deze in goede banen te leiden om de aanwezig risico's te verminderen. De wens om deze ontwikkeling ook in het werkproces te gaan inzetten neemt toe. Dit biedt kansen, maar hier zijn ook risico's aan verbonden. Om dit te initiëren is belangrijk om te starten met kennisopbouw over de mogelijkheden van deze ontwikkelingen (trainingen en bijeenkomsten) voor onze organisaties. Gevolgd door een inventarisatie van kansen voor de daadwerkelijke inzet van AI binnen onze organisaties. Een eerste concrete stap daarna zou de ontwikkeling van én communicatie over richtlijnen voor het gebruik van (generatieve) AI-tools (beleid) zijn.

Robotisering (RPA) doorontwikkeling

Robotisering (Robotic Proces Automation, kortweg RPA) zijn ontwikkelingen, die we niet tegen (moeten willen) houden. Er is een steeds bredere behoefte bij de 4 organisaties om processen met RPA te automatiseren, met als doel bestaande processen efficiënter te maken. In 2024 hebben we middels een pilot aangetoond dat inzet van RPA reële voordelen en efficiency kan opleveren. RPA kan eentonige, repeterende taken uit handen nemen. Daarnaast kan het productiviteitswinst boeken, kwaliteit verbeteren en bovenal is de verwachting dat dit op termijn kostenbesparend kan zijn. In 2025 gaan we door met deze ontwikkeling en wordt o.a. een roadmap opgesteld voor deze doorontwikkeling. Voor het verder uitrollen en beheer van RPA-ontwikkelingen en verbeteringen van verschillende bedrijfsprocessen moeten we in de toekomst ook rekening houden met de inzet van structureel functioneel beheer.

Daarnaast zijn er ontwikkelingen op het gebied van data gedreven werken, het migreren van applicaties naar de cloud en het inregelen van contractbeheer.

Data gedreven werken

Data gedreven werken is essentieel om inzicht te krijgen. Op basis van data kan sturing, monitoring, verantwoording en advisering plaatsvinden. De komende jaren zullen we data gedreven werken verder moeten gaan inzetten om de kwaliteit en efficiëntie van onze bedrijfsvoering en dienstverlening te verhogen en opgaven te kunnen realiseren. Daarnaast sluit dit aan bij de overgang naar werken in de cloud en ontwikkelingen rondom Artificial Intelligence. In de toekomst wordt onderzocht of de inzet van data-analisten kan worden verbreed naar andere beleidsdomeinen, zoals het fysiek domein. Dit kan betekenen dat incidenteel extra capaciteit wordt ingehuurd, terwijl de bestaande capaciteit behouden blijft. Dit draagt niet alleen bij aan een bredere toepassing van data-analyse, maar bevordert ook kennisdeling tussen domeinen. De exacte invulling en eventuele benodigde formatie wordt gezamenlijk bepaald en is afhankelijk van de wensen van de organisaties.

Migratie van applicaties naar de cloud (Versaasing)

In 2026 wordt de overstap naar cloud-gebaseerde applicaties verder doorgezet binnen de beschikbare budgetten. Waar mogelijk worden bestaande systemen vervangen door moderne, efficiëntere Software-as-a-Service (SaaS) oplossingen. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden van onze IT-medewerkers, zoals het beheren van cloudkosten en het adviseren over de inzet van digitale middelen. Om deze transitie goed te ondersteunen, worden deze vaardigheden opgenomen in de opleidingsplannen.

Inregelen contractbeheer I&A

Het structureren en implementeren van effectief contractbeheer is noodzakelijk om grip te krijgen op lopende en nieuwe IT contracten. Dit vereist de doorontwikkeling van het contractbeheerssysteem en de inzet en training van medewerkers om hiermee om te gaan. Voor 2026 en verder wordt ingezet op jaarlijkse 'bijscholing' om in te spelen op ontwikkelingen op het gebied van leveranciersmanagement organisatie breed.

Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging

De gemeenten willen een betrouwbare overheid zijn voor inwoners, ondernemers en partners. De samenleving en de economie worden steeds afhankelijker van digitale processen en netwerk- en informatiesystemen. Dit geldt zeker ook voor gemeenten. Informatieveiligheid en privacy dienen daarom geborgd te worden binnen de organisaties. Door de EU is eind 2022 de NIS2-richtlijn vastgesteld. In Nederland wordt deze richtlijn vertaald naar de Cyberbeveiligingswet, die naar verwachting in Q3 2025 ingaat. De vernieuwde BIO2 dient als kader voor informatiebeveiliging binnen de overheid en sluit aan op NIS2. Het doel van deze richtlijn NIS2 en de Cyberbeveiligingswet is het verbeteren van de cyberbeveiliging en digitale weerbaarheid van essentiële diensten. Gemeenten willen voldoen aan de wet en de zorg-, meld- en registratieplichten.

Het Digital Trust Center heeft in het kader van de zorgplicht 10 maatregelen benoemd waaraan tenminste moet worden voldaan. Voor de A2 en de individuele gemeenten zijn de volgende speerpunten voor 2026 te noemen:

1. Vormgeven aan cyclisch risicomanagement op het vlak van informatiebeveiliging om aantoonbaar te voldoen aan een passend beveiligingsniveau.
2. Beveiligingsaspecten op het gebied van personeel, toegangsbeleid en beheer van assets.
3. Bedrijfscontinuïteit, zoals back-up beheer en noodvoorzieningen plannen.
4. Incidentbehandeling, het opstellen van een incident response plan.
5. Bewustwording, cyberhygiëne en trainingen op het gebied van cyberveiligheid. Deze vijf speerpunten implementeren we binnen de organisaties en dienen structureel geborgd te worden.

