



gemeente
BORSELE

Formatie en actieplan Strategische PersoneelsPlanning

2026-2029



INHOUD

Inleiding	3
Leeswijzer.....	3
1. Manier van informatieverzameling	4
2. Doel van strategische personeelsplanning.....	4
3. Ontwikkelingen.....	4
3.1. Externe ontwikkelingen.....	4
Demografisch.....	4
Economisch.....	5
Sociaal-Cultureel	5
Technologisch.....	6
Ecologisch	6
Politiek	6
3.2. Interne ontwikkelingen	7
Personeelsbestand	7
Cultuur.....	8
Talentmanagement	8
Duurzame inzetbaarheid	8
4. Versterken en ontwikkelen.....	9
4.1. Investeren in de samenwerking met bestuurders en gemeenteraad	9
Adviesdocument gemeenteraadsverkiezingen	9
Onboarding van bestuurders	9
4.2. Talentontwikkeling en management.....	9
Traineeprogramma.....	9
Talentmanagement	10
Ontwikkeling.....	10
Kwetsbare functies in beeld	10
62+ krijgt van Borsele energie	10
4.3. Blijvend investeren in de arbeidsmarkt.....	11
Imago en arbeidsmarktcommunicatie	11
Erkend leer- werkbedrijf en leermeesterschap.....	11
4.4. Opgaven en projecten	11

Duidelijk onderscheid in opgaven en projecten	11
4.5. Visie ontwikkeling	12
Zeeland 2050.....	12
BGTS- North Sea Port District, de uitvoeringsagenda NOVEX- gebied en het Concept Ruimtelijk Arrangement Zeeland.....	12
Ruimtelijk arrangement Provincie Zeeland	12
Eén visie op Borsele	13
4.6. inzetten op planmatig en datagedreven werken	13
Taakvolwassen in datagedreven werken.....	13
HR-Managementinformatie.....	13
Planmatig werken in de openbare ruimte	14
4.7. Dienstverlening optimaliseren	14
Hostmanship.....	14
Meertalig	15
Weerbaarheid.....	15
Toenemende juridisering	15
Informatiebeheer.....	15
Overhead.....	16
5. Aandachtspunten formatie per domein	16
5.1. StaF, OPGAVEN en Managementteam	16
5.2. Bedrijfsvoering.....	17
5.3. Dienstverlening.....	18
5.4. Ruimte	19
5.5. Realisatie en Beheer	20
5.6. Vergunningen en Veiligheid.....	21
5.7. Samenleving	22
6. Meerjarenoverzicht formatie	23

INLEIDING

De formatie van de gemeentelijke organisatie zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin structureel op orde; dat is één van de doelstellingen uit de strategische visie op de gemeentelijke organisatie van de gemeente Borsele. Dit is een randvoorwaarde om de opgaven waar de gemeente Borsele voor staat tot een succes te maken.

Het managementteam (MT) van de gemeente Borsele heeft in 2023 de weg van verdere professionalisering van de strategische personeelsplanning ingeslagen. Zij streeft ernaar om bij iedere kadernota een meerjarenperspectief en actieplan op het gebied van formatie en benodigde interventies op het gebied van personeelsbeleid op te leveren. Hiermee wil zij het college van B&W en de gemeenteraad inzicht geven in de organisatorische uitdagingen waar de gemeente Borsele de komende jaren voor staat. Dit is het tweede jaar op rij dat we volgens de nieuwe SPP-cyclus werken.

Het instrument van Strategische PersoneelsPlanning (SPP) is meer dan een lijst van benodigde capaciteit. SPP is een beleidsinstrument voor de organisatie om de in- door- en uitstroom van medewerkers af te stemmen op veranderingen in de vraag naar arbeid voor de organisatie.

LEESWIJZER

In hoofdstuk 1 gaan wij in op de manier waarop wij de relevante data voor SPP hebben verzameld. Vervolgens geven wij in hoofdstuk 2 het concrete doel van SPP. Hoofdstuk 3 staat in het teken van relevante ontwikkelingen voor de gemeentelijke organisatie die van invloed zijn op ons HRM-beleid en de formatie. Daarna benoemen wij in hoofdstuk 4 de (beleid)instrumenten die wij de komende jaren ontwikkelen om de gestelde doelen te behalen. In hoofdstuk 5 gaan wij in op de specifieke vraagstukken per domein. Ten slotte geven wij in hoofdstuk 6 het meerjarenperspectief van de benodigde formatie.

1. MANIER VAN INFORMATIEVERZAMELING

Medio 2024 zijn de HRM-deskundigen gestart met het verzamelen van relevante data voor de SPP van Borsele. Denk hierbij aan data zoals het sociaal jaarverslag, de personeelsmonitor, geactualiseerde teamplannen, onderzoeksrapporten, arbeidsmarktgegevens en andere omgevingsfactoren. Vervolgens is de verzamelde data geanalyseerd en namen zij interviews af met de verantwoordelijke leidinggevenden. Daarnaast hebben de HRM-deskundigen de financieel consultant die belast is met de personeelsstaat, betrokken bij de analyse. De conclusies zijn uiteindelijk plenair besproken met het MT en verwerkt in voorliggende notitie.

2. DOEL VAN STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Het MT van Borsele heeft als doel om met het instrument SPP bestaande knelpunten en nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden. Dit vertalen we naar de volgende ambities:

- Goed werkgeverschap gericht op behoud en ontwikkeling van de medewerkers met oogpunt op taakvolwassenheid en toekomstperspectief;
- Aantrekkelijk werkgeverschap door het innemen van een sterke positie op de arbeidsmarkt (arbeidsmarktcommunicatie);
- Voldoende ruimte voor erkenning en waardering van de medewerkers (span of attention);
- Voldoende strategisch vermogen om het bestuur goed te kunnen adviseren;
- Een goede prioritering en aansturing van opgaven en projecten (portfoliomanagement);
- Ruimte voor talentontwikkeling en doorgroeimogelijkheden (toekomstperspectief).

3. ONTWIKKELINGEN

De ontwikkelingen die van invloed zijn op de bedrijfsvoering van de gemeente Borsele staan in dit hoofdstuk. Op basis van deze ontwikkelingen geven we in de volgende hoofdstukken een toelichting over welke acties het managementteam van de gemeente Borsele hierop onderneemt.

3.1. EXTERNE ONTWIKKELINGEN

DEMOGRAFISCH

Als gevolg van de mondiale ontwikkelingen, de economische conjunctuur alsook de vergrijzing van de bevolking ontstaat in toenemende mate krapte op de arbeidsmarkt. Zeeland kenmerkt zich daarnaast nog steeds als een sterke uitgaande pendel van arbeidskrachten. Het aantrekken van nieuwe medewerkers wordt een steeds grotere uitdaging. Een bijkomend effect is dat nieuwe medewerkers veelal uit andere sectoren of direct vanuit de opleiding instromen. Dit vraagt een langere en intensievere inwerkperiode.

Voor de nabije toekomst lijkt er nieuw arbeidsmarktpotentieel te ontstaan door de toenemende instroom van buitenlandse arbeidskrachten en ontheemden.

Om het personeelsbestand op niveau te houden, heeft het prioriteit om onze medewerkers te behouden. De strategie moet gericht zijn op goed werkgeverschap door medewerkers perspectief te bieden, ze de

mogelijkheid te bieden zich te ontwikkelen en hun talenten in te zetten. Interne mobiliteit en talentontwikkeling kunnen als kans aangegrepen worden bij de werving van nieuwe medewerkers. De invloed van vacaturebanken en social-media bij de wervingsstrategie verandert. Het belang van persoonlijk contact en mond- tot mondreclame wordt groter.

ECONOMISCH

Voor Borsele is de grootschalige energietransitie de voornaamste economische ontwikkeling. De energietransitie brengt Borsele veel extra uitdagingen. De mogelijke komst van onder andere extra kerncentrales en waterstoffabrieken zet de arbeidsmarkt verder onder druk. Daarnaast vraagt het extra inspanningen van de organisatie over ruimtelijke procedures, vergunningverlening, omgevingsmanagement, woningbouwontwikkeling, investeringsprojecten voor de leefkwaliteit en sociale cohesie. Deze ontwikkelingen hebben de komende jaren naar verwachting de grootste impact op de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie. Als het gaat om de ontwikkelingen rondom de grootschalige energietransitie zijn wij onderscheidend van de andere (Zeeuwse) gemeenten. De werkzaamheden die hiermee samenvallen, dragen bij aan het aantrekkelijk werkgeverschap.

De diverse economische ontwikkelingen binnen de grootschalige energietransitie doen een groot beroep op de arbeidsmarkt. Een goed vestigingsklimaat is daarbij een belangrijke voorwaarde voor potentiële medewerkers. Daarvoor zijn bijvoorbeeld voldoende woningen, sociale voorzieningen, een goede infrastructuur en een passend opleidingsaanbod nodig. Hier ligt voor Zeeland en Borsele een grote opgave.

Door schaarste op de arbeidsmarkt lukt het nutsbedrijven niet om voldoende capaciteit te leveren om de energietransitie, verzwaring van de infrastructuur en aansluiting van bijvoorbeeld bedrijventerreinen en woningbouwplannen tijdig te realiseren. Gemeenten wordt nu al gevraagd om plannen tenminste twee jaar van tevoren aan te leveren. Tussentijdse wijzigingen kunnen niet worden verwerkt met als mogelijk gevolg dat bepaalde herinrichting- of woningbouwplannen jaren worden uitgesteld.

SOCIAAL-CULTUREEL

Als gevolg van krapte op de woningmarkt is een woondeal gesloten met de Minister van Volkshuisvesting. Borsele heeft als opgave om voor 2030 zo'n 510 extra woningen te realiseren. Hiervan is $\frac{1}{3}$ sociale woningbouw, $\frac{1}{3}$ woningen voor de middenklasse en $\frac{1}{3}$ voor het hogere segment. De opgave brengt direct een extra belasting voor de medewerkers in het ruimtelijk domein. Als gevolg van de landelijke regie op de typologie van de woningen kan dit op termijn ook extra aandacht vragen binnen het sociaal domein.

De onrusten in Oost-Europa, Afrika en het Midden-Oosten zijn van invloed op de vluchtelingenstroom naar West-Europa. De aangenomen Spreidingswet verplicht de gemeente Borsele om invulling te geven aan de huisvestingsopgave van ontheemden. Deze wet zal de komende jaren een beroep doen op het vermogen van de organisatie om creatieve oplossingen te ontwikkelen en met goed omgevingsmanagement draagvlak te creëren in de samenleving.

Doordat de bevolkingssamenstelling van de gemeente Borsele verandert moet de gemeentelijke organisatie haar dienstverlening aanpassen op de verschillende doelgroepen. Het meertalig aanbieden van informatie is hiervan een voorbeeld.

De afgelopen periode is ook in Borsele de verharding/polarisatie onder de inwoners opgemerkt. Inwoners uitten in toenemende mate hun ongenoegen over beslissingen of handeldwijze vanuit de lokale overheid wanneer dit niet aansluit bij hun verwachtingen. Dit gebeurt via gemeenteraadsvergaderingen, bezoeken aan het gemeentehuis, brieven, telefoontjes en ook via social media. We zien dat de verbale agressie richting bestuurders en medewerkers toeneemt. Tot op heden werd dit als 'on-Borsels' beschouwd maar op dit punt is er sprake van een nieuwe werkelijkheid.

TECHNOLOGISCH

Om het werk uit te kunnen voeren, moet de gemeentelijke organisatie kunnen vertrouwen op een stabiele stroom- en internetvoorziening. Als gevolg van de netcongestie maar ook door de mondiale spanningen is deze voorziening, die altijd als vanzelfsprekend werd beschouwd, kwetsbaar geworden. De organisatie moet zich voorbereiden op langdurige uitval van stroom- en internetvoorzieningen.

Door de verdergaande digitalisering wordt meer aandacht gevraagd voor goed informatiebeheer en toenemende eisen over informatieveiligheid. Gelet op de Wet open overheid en de politiek gevoelige vraagstukken in onze gemeente op onder andere energietransitie wordt een goed beheer van onze data en informatiestromen nog belangrijker. Dit is van invloed op de ambtelijke capaciteit.

Anderzijds biedt technologie ook mogelijkheden. De komst van Artificiële Intelligentie (AI) biedt de organisatie de kans om instrumenten zoals SafeGPT in te zetten ter ondersteuning bij administratieve processen, het opstellen van correspondentie, adviezen en beleidsstukken. Dit kan in positieve zin van invloed zijn op de werkbelasting. Implementatie van deze instrumenten in de organisatie wordt gezien als belangrijke oplossingsrichting in het terugdringen van de werkbelasting.

ECOLOGISCH

De ontwikkelingen als gevolg van de grootschalige energietransitie zijn uitloeijsel van de ambities op het gebied van verduurzaming. Anderzijds hebben de initiatieven die plaatsvinden in onze gemeente een grote impact op het landschap en de leefkwaliteit. Compensatiemiddelen zoals de Regiodeal en Compensatiegelden Netten op Zee bieden daarentegen weer mogelijkheden om te investeren in de Borselse leefkwaliteit. De projecten die hiervoor worden opgezet, doen een groot beroep op de ambtelijke organisatie en vragen op termijn capaciteit voor het beheer.

Door de klimaatverandering wordt van overheden verlangd beleid en strategieën te ontwikkelen om de gevolgen van de verandering beheersbaar te maken. Denk daarbij aan hittestress, watermanagement, waterveiligheid en verzilting van de ondergrond. Dit vraagt bijvoorbeeld meer aandacht voor een klimaatadaptieve inrichting van de openbare ruimte. Daarnaast wordt de beschikbaarheid van voldoende zoetwater (inclusief drinkwater) in toenemende mate een punt van zorg. Samen met ondernemend Nederland staan wij hier voor een grote opgave. Deze opgave is ook als speerpunt opgenomen in het bestuursprogramma van de gemeente Borsele.

POLITIEK

De geopolitieke spanningen en machtsverschuivingen leiden tot veel onzekerheid. De rivaliteit tussen China en de VS op economisch, technologisch en militair vlak blijft groeien. In het Midden-Oosten laait het conflict opnieuw op, Afrika kampt met toenemende staatsgrepen en de oorlog tussen Rusland en Oekraïne heeft grote

impact op de internationale orde. De oorlog in Oekraïne is een kernpunt van de internationale politiek en beïnvloedt onze energieprijzen, het (Europese en Nederlandse) defensiebeleid en onze economische stabiliteit.

De gebiedsregisseur voor Zeeland Raymon Knops heeft geadviseerd een integrale visie voor Zeeland op te stellen. Dit is door de Commissaris van de Koning (CdK) opgepakt. Daaruit is de visie Zeeland 2050 opgesteld. Doelstelling in de visie is om de spiraal van verschraving in Zeeland om te keren naar de spiraal van versterking. Eén van de ideeën is om het bewonersaantal te doen groeien naar 500.000 inwoners met behoud van het Zeeuwse karakter. Het perspectief is Zeeland als groene krachtbron van Europa met vitale steden en dorpen en een toegepaste kennisomgeving. De komende tijd zal het goede bestuurlijke gesprek over deze visie gevoerd gaan worden in Zeeland.

In 2026 vinden er gemeenteraadsverkiezingen plaats. Als gevolg van onder andere nieuwe politieke verhoudingen is het reëel om te verwachten dat er nieuwe bestuurders plaatsnemen in het college. Na de installatie van het nieuwe college volgt een gewenningsperiode en is het belangrijk te investeren in de nieuwe samenwerking.

Vanaf 2026 krijgen gemeenten minder geld uitgekeerd uit het gemeentefonds. Dit wordt ook wel gedefinieerd als het 'ravijnjaar'. Dit is een risico voor de gemeente en kan mogelijk leiden tot bezuinigingsmaatregelen met grote impact. Daarnaast worden er naar verwachting nog meer taken vanuit het sociaal domein gedecentraliseerd richting gemeenten. De decentralisatie van taken vraagt naar verwachting ook om een efficiëntieslag. Het feit dat de gemeenten momenteel nog veel specifieke uitkeringen krijgen voor structurele beleidstaken (SPUK) blijft een punt van zorg en is een mogelijk financieel risico.

De gevolgen van de Omgevingswet voor de ambtelijke organisatie moeten de komende jaren nog duidelijk worden. De wet is met ingang van 1 januari 2024 van kracht gegaan maar wat dit in de praktijk betekent voor de organisatie zal de komende jaren proefondervindelijk worden ondervonden.

3.2. INTERNE ONTWIKKELINGEN

PERSONEELSBESTAND

De gemeente Borsele kent momenteel een evenwichtig personeelsbestand. Dit is mede te danken aan een goed traineeprogramma en het platform 'Jong Borsele' waardoor er de afgelopen jaren relatief veel jonge medewerkers zijn ingestroomd. Daarnaast heeft de organisatie geïnvesteerd in verschillende secundaire arbeidsvoorwaarden zoals vitaliteitsbeleid, een onboardingsprogramma voor nieuwe medewerkers, flexibele werktijden en werkplekken en een ontwikkelkalender met als doel om medewerkers te behouden voor de organisatie. Een kanttekening van relatief veel jonge medewerkers is dat zij in grotere mate beroep doen op regelingen zoals geboorte- en ouderschapsverlof. Hiertoe heeft de organisatie een fonds opgericht om gemis aan productieve uren op te vangen.

Tussen 2025 en 2031 gaan 19 medewerkers met pensioen. Hier moeten we tijdig op anticiperen om kennis van de organisatie te behouden. Bij de pensioneringen moet ook opgemerkt worden dat het hier om twee MT-leden gaat die naar verwachting in de 2^e helft van 2029 de organisatie verlaten. Eén van die MT-leden is de gemeentesecretaris.

CULTUUR

De ambtelijke organisatie is de afgelopen vijf jaar hard gegroeid en maakt tegelijkertijd een ontwikkeling door van een familiecultuur naar een meer zakelijke aanpak. De organisatie kan in toenemende mate gekenmerkt worden als een lerende organisatie waar ruimte is voor innovatieve ideeën en het realiseren daarvan. Deze ontwikkeling wordt toegejuicht en maakt de organisatie ook een aantrekkelijke werkgever. Kanttekening hierbij is dat er blijvend aandacht moet zijn voor verbinding en veiligheid in de organisatie. Integraal samenwerken en het creëren van een klimaat waarbij medewerkers zich veilig, betrokken en onderling verbonden voelen, moet blijvend aandacht krijgen en verder versterkt worden. Het aanspreken op gedrag (zowel positief als opbouwend/kritisch) is een belangrijke voorwaarde voor het leveren van goede prestaties.

TALENTMANAGEMENT

De strategie naar een lerende organisatie is een positieve ontwikkeling voor Borsele waarop we moeten investeren om de voorsprong op andere organisatie te behouden en de uitstroom van medewerkers en hun bijbehorende kennis en kunde te voorkomen. Op een aantal aspecten liggen kansen om hierin samenwerking te zoeken met de Zeeland Academie waardoor het aanbod van opleidingen in de regio verder vergroot kan worden.

Naast het leren en ontwikkelen van medewerkers is het belangrijk om inzicht te krijgen in aanwezig talent in de organisatie. Er ligt namelijk een kans om de doorstroommogelijkheden (zowel horizontaal als verticaal) binnen de organisatie beter te faciliteren. Integraal inzicht in aanwezig talent binnen de organisatie en het inzicht in toekomstige uitstroom op (kwetsbare) functies is daarbij van groot belang. Inzicht in aanwezig talent is daarnaast ook wenselijk voor de opgaven en de projecten waar de organisatie voor staat. Het MT heeft de ambitie om de eigen medewerkers optimaal in te zetten voor de organisatie. Zowel op projectniveau als binnen de reguliere werkzaamheden. Begin 2025 is gestart met een eerste oriëntatie om te komen met een instrument voor talentmanagement.

DUURZAME INZETBAARHEID

We willen als Borsele fit zijn voor de veranderende, toekomstige maatschappelijke opgaven. Daarom is het belangrijk dat iedereen zijn of haar steentje bijdraagt om voorbereid te zijn op de toekomst. De organisatie heeft als doel er samen voor te zorgen dat iedereen tot aan zijn of haar pensioen gezond, gelukkig en gemotiveerd kan blijven werken.

Dit doen we onder andere door te blijven leren en ontwikkelen, investeren in (mentale) gezondheid en te zorgen voor goede arbeidsomstandigheden. In ons beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid (Bfit) ontwikkelen we instrumenten om dit doel te bereiken op onder andere de thema's mobiliteit, gezondheid en vitaliteit, cultuur en leiderschap en flexibiliteit. In de afgelopen jaren hebben wij op basis van dit beleid goede stappen gemaakt als organisatie ter versterking van ons onderscheidende vermogen.

In 2025 wordt voor de 3^e keer de inzetbaarheidsscan© onder de medewerkers gehouden. Op basis van deze scan en ons sociaal jaarverslag 2024 formuleren wij nieuwe doelstellingen (KPI's) voor de organisatie. Dit is de basis voor actualisatie van ons beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid (Bfit). We willen van tevoren (preventief) extra aandacht geven aan het toenemende verzuim onder jonge medewerkers. Iets wat we landelijk steeds vaker zien.

4. VERSTERKEN EN ONTWIKKELEN

Gezien de bovenstaande ontwikkelingen en kenmerken van de organisatie, wil het MT de volgende (beleids)instrumenten verder ontwikkelen om de doelstellingen uit hoofdstuk 2 te bereiken.

De (beleid)instrumenten worden in 2025 uitgewerkt in concrete voorstellen met investeringsopgave waarna zij worden opgenomen in respectievelijk de kadernota 2026-2029, de begroting 2026 en de strategische personeelsplanning 2026-2029.

4.1. INVESTEREN IN DE SAMENWERKING MET BESTUURDERS EN GEMEENTERAAD

Misschien is het niet de primaire taak voor het managementteam, maar zij voelt de verantwoordelijkheid om de goede samenwerking tussen de bestuurders en gemeenteraadsleden ook na de gemeenteraadsverkiezingen 2026 te continueren.

ADVIESDOCUMENT GEMEENTERAADSVERKIEZINGEN

Vooruitlopend op de gemeenteraadsverkiezingen zal het managementteam in overleg met de burgemeester en griffier een document opstellen met actuele thema's voor de gemeente Borsele. Denk daarbij aan actuele ontwikkelingen op het gebied van wet- regelgeving, beleidsontwikkelingen, de stand van zaken binnen de regionale samenwerking, lopende procedures en organisatorische vraagstukken. Dit document kan helpen bij het op te stellen bestuursprogramma. Ook wordt in dit document een voorstel gedaan voor een logische toekomstige portefeuillevreiding in relatie tot de organisatiestructuur.

ONBOARDING VAN BESTUURDERS

Het is een gegeven dat er tenminste één nieuwe bestuurder toetreedt tot het college van B&W in 2026. Het MT voelt de verantwoordelijkheid om naast een goede onboarding van nieuwe medewerkers ook een goede onboarding van de nieuwe bestuurders te verzorgen. In overleg met de driehoek burgemeester, griffier en (loco)gemeentesecretaris stellen we een introductieprogramma voor de nieuwe bestuurder(s) op, met een doorlooptijd van tenminste drie maanden. Binnen dat introductieprogramma besteden we in het bijzonder aandacht aan kennismaking met de teams en de benoeming van een ambtelijk contactpersoon voor praktische vraagstukken. Idealiter is dit een MT-lid.

4.2. TALENTONTWIKKELING EN MANAGEMENT

TRAINEEPROGRAMMA

De gemeente Borsele kent een succesvol traineeprogramma van vier trainees tijdens een looptijd van twee jaar. Sinds 2017 heeft de gemeente zestien trainees begeleid waarvan er veertien nog steeds in dienst (en doorgestroomd) zijn naar (beleid)functies in de organisatie. In 2024 hebben wij het traineeprogramma uitgebreid van drie naar vier trainees. In 2026 evalueren wij deze pilot en nemen wij in overweging of deze kwantitatieve uitbreiding structureel wordt. Randvoorwaarde is dat de uitbreiding niet ten koste mag gaan van de huidige succesformule.

TALENTMANAGEMENT

Het behouden van onze medewerkers wordt één van de grootste uitdagingen voor de komende jaren. Daarnaast is het belangrijk om het aanwezige en potentiële talent in de organisatie optimaal te benutten om de uitdagingen in de gemeente Borsele tot een succes te brengen.

De gemeente Borsele wil in samenwerking met de HR-adviseurs in 2025 een instrument ontwikkelen om meer inzicht te krijgen in het aanwezige talent binnen de gemeente Borsele. Vanzelfsprekend zijn de wervings- en selectieprocedure, de bestaande coachingsgesprekken en coachend leiderschap hiervoor een belangrijke basis. Er is ook behoefte om informatie over huidig en potentieel talent, evenals de ambities van medewerkers, beter beschikbaar te maken voor het MT zodat zij een integrale benadering kunnen toepassen. Zicht op aanwezig en potentieel talent biedt de organisatie de mogelijkheid om medewerkers proactief te benaderen voor mogelijke kansen bij projecten, vacant komende functies (tijdelijk of structureel) of andere uitdagingen.

ONTWIKKELING

Het MT blijft investeren in de ontwikkeling van haar medewerkers. Dit is van belang om de kennis van de medewerkers op het gewenste niveau te houden. Daarnaast investeren we extra in kennisontwikkeling van de toenemende aanwas van zij-instromers en schoolverlaters. We gaan verder met onze jaarlijkse ontwikkelkalender en deze kent in ieder geval terugkerende opleidingen op het gebied van politieke sensitiviteit, financieel inzicht, integraal samenwerken en gemeente- en bestuursrecht.

Daarnaast zal (via het deelnemersoverleg P&O) onderzoek gedaan worden naar een kansrijke samenwerking met de Zeeland Academie (VZG). Doelstelling van deze samenwerking moet zijn om geaccrediteerde opleidingen in Zeeland te kunnen aanbieden. Samenwerking met de Bestuursacademie en de Nederlandse Vereniging van Burgerzaken lijken daarbij kansrijke en onderzoekwaardige oplossingsrichtingen. Het fysiek aanbieden van opleidingen in Zeeland prevaleert boven e-learning oplossingen.

KWETSBARE FUNCTIES IN BEELD

Het MT heeft als doel om tijdig te anticiperen op aanstaande pensioneringen. Binnen het formatie- actieplan SPP wordt tenminste vier jaar vooruitgekeken naar vaststaande uitdiensttredingen. Voor de kwetsbare functies (specialisaties of eenmansfuncties) is het uitgangspunt om tenminste zes maanden voor uitdiensttreding een vervanger te hebben aangetrokken, zodat er sprake is van een acceptabele periode van kennisoverdracht. Het MT treedt per situatie in overleg met het team Financiën over de tijdelijke dubbele personeelslasten en hoe deze van dekking te voorzien. Daar waar nodig wordt de mogelijkheid van recruitment ingezet. In 2025 start een pilot met 'Sourcen voor Nederland' voor de functie van planeconoom die in 2026 vrij komt.

62+ KRIJGT VAN BORSELE ENERGIE

In 2020 heeft Borsele geen vervolg gegeven aan het generatiepact. In plaats daarvan investeert de gemeente in duurzame inzetbaarheid voor iedereen. Via Borsele fit (Bfit) worden (beleid)instrumenten zoals het verlofspaarmandje, de beweegcommissie, de coachpool en het vitaliteitsbeleid actief aangeboden.

Aanvullend wil het MT in het bijzonder aandacht schenken aan medewerkers van wie de gerechtigde AOW-leeftijd nadert. Borsele wenst binnen de bestaande HR-cyclus met medewerkers die binnen vijf jaar met pensioen gaan, 'het goede gesprek' aan te gaan over de inzetbaarheid. Centrale vraag van deze gesprekken is

‘hoe de medewerker de komende vijf jaar energie krijgt uit zijn/haar werk’. Wat is daarvoor nodig? Wat zijn energiegevers en wat zijn energienemers? Wat kan de organisatie doen om de energie vast te houden? Zitten er tussen de kandidaten potentiële mentoren of leermeesters? Is er binnen het takenpakket maatwerk nodig zodat medewerkers tot hun pensioen gezond, gelukkig en gemotiveerd kunnen blijven werken? Binnen het beleid van duurzame inzetbaarheid is hier ook een specifieke KPI voor opgenomen.

In samenwerking met de HR-adviseurs wordt in 2025-2026 een aparte leidraad ontwikkeld voor het ‘62+ gesprek’ en zullen mogelijke oplossingsrichtingen worden uitgewerkt.

4.3. BLIJVEND INVESTEREN IN DE ARBEIDSMARKT

IMAGO EN ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

Werken bij de gemeente heeft nog steeds geen positief imago. Desondanks lukt het de gemeente Borsele, mede als gevolg van een goede arbeidsmarktcommunicatiestrategie, om de openstaande vacatures goed in te vullen. De in 2024 ontwikkelde en ingezette communicatiestrategie werpt zijn vruchten af en zal de komende jaren worden gecontinueerd. In 2025 heeft het MT ingestemd met - en zich gecommitteerd aan - de vervolgstrategie op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie.

ERKEND LEER- WERKBEDRIJF EN LEERMEESTERSCHAP

Instream van nieuwe medewerkers blijft een aandachtspunt. Gelet op de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt neemt het belang van goede samenwerking met opleidingsinstituten toe. Het aanbieden van stageplaatsen en gastcolleges is onderdeel van onze arbeidsmarktcommunicatiestrategie en moet geborgd worden in onze organisatie.

Daarnaast heeft het MT het doel gesteld om weer erkend leerbedrijf te worden binnen de ‘samenwerkingsorganisatie beroepsonderwijs bedrijfsleven’. Een van de stappen die de organisatie hiervoor moet nemen, is het aanstellen van enkele praktijkopleiders.

Daarnaast wil het MT ook interne leermeesters aanwijzen die schoolverlaters en zij-instromers aan de hand kunnen nemen binnen het werkveld. In het bijzonder doen we hierbij een beroep op de medewerkers boven de 60. Hun kennis en rijke praktijkervaring is een zeer waardevolle kennisbron voor deze doelgroepen. In 2025 buigt het MT zich over het beleggen en borgen van het erkend leerbedrijf en het leermeesterschap in de organisatie.

4.4. OPGAVEN EN PROJECTEN

DUIDELIJK ONDERSCHIED IN OPGAVEN EN PROJECTEN

Onder aanvoering van de opgavenmanager zal het MT in 2025 een duidelijk onderscheid aanbrengen tussen opgaven en projecten. Het ligt hierbij voor de hand dat de opgaven buiten de lijnstructuur worden georganiseerd en door de opgavenmanager gecoördineerd worden. Naar verwachting worden projecten primair vanuit de lijnorganisatie opgepakt. Door het ontwikkelen van duidelijke processtappen binnen de opgaven en projecten door onder andere het beter vastleggen, borgen en evalueren van de doelstellingen kunnen we beter sturen op resultaten. In 2024 is, geïnspireerd op project- portfoliomanagement, een eerste stap gezet voor het

prioriteren van projecten. In 2025 wordt deze wijze van prioritering doorontwikkeld. Het ontwikkelen en implementeren van deze instrumenten is ondergebracht bij de opgavenmanager en is voorzien in 2025 met een doorloop in 2026.

4.5. VISIE ONTWIKKELING

De provincie Zeeland, het North Seaport District en de gemeente Borsele staan de komende decennia voor grote ruimtelijke opgaven. Hieronder staat een opsomming van deze ontwikkelingen:

ZEELAND 2050

Voor onze provincie is de visie Zeeland 2050 opgesteld. De visie luidt *'Zeeland als groenblauwe krachtbron voor Europa' Gericht op de thema's water, voedsel en energie.*

Doelstelling van de visie is om de spiraal van verschraling om te keren tot de spiraal van versterking. Een van de ideeën is om het bewonersaantal te doen groeien naar 500.000 inwoners met behoud van het Zeeuwse karakter.

Het perspectief daarbij is:

- De groene krachtbron van Europa (energiepoort waarbij water het karakter blijft bepalen);
- Vitale steden en dorpen (netwerkstad met goede voorzieningen en vitale dorpen);
- Toegepaste kennisomgeving (van academisch tot in de praktijk).

De komende tijd zal hier het goede bestuurlijke gesprek over gevoerd gaan worden in Zeeland. Het vraagt een proces van lange adem wat op Rijks, provinciaal, regionaal en lokaal niveau om een andere manier van denken vraagt.

BGTS- NORTH SEA PORT DISTRICT, DE UITVOERINGSAGENDA NOVEX- GEBIED EN HET CONCEPT RUIMTELIJK ARRANGEMENT ZEELAND.

Het North Sea Port District bestaat uit de drie Zeeuwse gemeenten Terneuzen, Vlissingen en Borsele, de Oost-Vlaamse gemeenten Evergem, Zelzate en Gent en de provincies Zeeland en Oost-Vlaanderen. De Benelux Groepering voor Territoriale Samenwerking (BGTS) werd opgericht in 2021 met als doel gemakkelijker gezamenlijke projecten opzetten, subsidies verkrijgen en grensbelemmeringen oplossen. Grote grensoverschrijdende opgaven in het district zijn de energietransitie, betere mobiliteit, grotere beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerde arbeidskrachten, een goed woonaanbod en hoge leefkwaliteit. Met de BGTS wordt ingezet op een gezamenlijke aanpak over grenzen heen.

Het BGTS-North Sea Port District is benoemd tot Nationale OmgevingsVisie EXecutiekraacht (NOVEX) gebied en kent een bijbehorende werkagenda met ontwikkelperspectief. Op basis van de thema's water en bodemsturend, leefbare kernen en regio's en ruimte voor economie en energie zijn 16 sleutelprojecten in fiches opgesteld. De projecten kennen een sterke relatie met de Regiodeals, de compensatiegelden Netten op Zee, de Sloerandvisie, de ruimtelijke werkateliers en Zeeland 2050.

RUIMTELIJK ARRANGEMENT PROVINCIE ZEELAND

Doelstelling van het ruimtelijk arrangement Provincie Zeeland is om alle (vastgestelde) plannen in Zeeland op een rij te zetten en zichtbaar te maken. Hierdoor komt in beeld wat er op Zeeland afkomt. Geconcludeerd wordt

dat alle ambities samen niet passen binnen het grondgebied van Zeeland. De huidige inventarisatie van de plannen is een momentopname en vormt de basis voor de afspraken die de provincie wil maken voor het benutten van de ruimte in Zeeland.

De afspraken die zijn gemaakt over het ruimtegebruik in Zeeland tussen Rijk en Regio worden opgenomen in de Nota Ruimte. Dit zijn afspraken die recht doen aan de volgende generatie, aandacht geven aan de schaarste en recht doen aan de eigenheid. Deze afspraken vragen om inbreng en visie vanuit de gemeenten.

EÉN VISIE OP BORSELE

Al deze ontwikkelingen laten zien dat een duidelijke visie vanuit de gemeente Borsele op ruimtegebruik hard nodig is. Wat voor gemeente wil Borsele in de toekomst zijn, hoe wil Borsele zich profileren en welke strategie moet Borsele hanteren om haar ruimtelijke ambities te realiseren en haar ruimtelijke- en leefkwaliteit te bewaken en te optimaliseren?

In 2025 ondersteunt het MT het college van B&W en de gemeenteraad bij de ontwikkeling van een duidelijke toekomstvisie op de gemeente Borsele. Zo kunnen we onze positie en strategie bepalen in reactie op de genoemde ontwikkelingen. Het MT zal vanuit haar midden een verantwoordelijke aanwijzen om deze visieontwikkeling te coördineren en vorm te geven.

4.6. INZETTEN OP PLANMATIG EN DATAGEDREVEN WERKEN

TAAKVOLWASSEN IN DATAGEDREVEN WERKEN

In een wereld waarin digitalisering en technologie steeds sneller veranderd, wordt datagedreven werken voor gemeenten een cruciale factor in effectief beleid en effectieve dienstverlening. Gemeenten staan voor complexe uitdagingen zoals de energietransitie, verduurzaming, sociale vraagstukken en mobiliteit. Tegelijkertijd verwachten inwoners en ondernemers steeds meer maatwerk en efficiënte dienstverlening.

Door data structureel te verzamelen, analyseren en benutten, kunnen wij als gemeente beter onderbouwde beslissingen nemen. Dit leidt niet alleen tot een efficiëntere inzet van middelen maar ook tot proactief beleid en innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. De komende jaren zet het managementteam in op het aanbieden van gerichte trainingen waardoor medewerkers leren hoe ze data kunnen verzamelen, analyseren en interpreteren. Daarnaast investeert de organisatie in het bieden van toegang tot de juiste datatools en software, zoals Business Intelligence (BI)-tools of analytische platforms en wordt het gebruik daarvan gestimuleerd. De data-analist speelt een sleutelrol in dit proces en zal actiever worden bevraagd. Dit alles maakt het gemakkelijker om data in de dagelijkse werkzaamheden te integreren. Uiteindelijk moet dit leiden tot een grotere mate van taakvolwassenheid op het gebied van datagedreven werken.

HR-MANAGEMENTINFORMATIE

Op het gebied van HRM wil het managementteam in toenemende mate sturen en strategie bepalen op basis van managementinformatie. De HR-adviseurs wordt gevraagd om vanaf 2026 per kwartaal managementinformatie aan te leveren op verzuimcijfers, bijzonder verlof, uitstroomgegevens, aanstaande pensioneringen, jubilea en talentmanagement en eventueel opleidingen. In overleg met de HR-adviseurs zal in 2025 het detailniveau van de managementinformatie worden bepaald.

PLANMATIG WERKEN IN DE OPENBARE RUIMTE

De afgelopen jaren zien nutsbedrijven de beperkte uitvoeringscapaciteit in de markt als een toenemende uitdaging. Deze situatie wordt versterkt door maatschappelijke ontwikkelingen zoals de energietransitie, netcongestie en de woningbouwopgave. Die vergen allemaal extra capaciteit van dezelfde groep aannemers. Gezien deze context en de verwachte toename van de werkdruk achten nutsbedrijven het noodzakelijk de werkwijze in de periode van 0 tot 2 jaar voor start van de uitvoering aan te passen om de leveringszekerheid van voorzieningen te kunnen garanderen.

Gemeenten worden door aannemers voor uitgangspunten gesteld waar zij zich aan moeten houden. De uitgangspunten worden over het algemeen als volgt geformuleerd:

- Om voldoende ruimte te bieden voor de nodige voorbereiding en om de uitvoeringscapaciteit te kunnen plannen, is het noodzakelijk om nieuwe initiatieven tijdig te melden. Nieuwe (woningbouw)initiatieven of werkzaamheden moeten ten minste twee jaar van tevoren door de gemeente bekend worden gemaakt;
- Er moet met nutsbedrijven nauwkeurig en vroegtijdig afgestemd worden over initiatieven t.b.v. de beschikbare uitvoeringscapaciteit;
- Het is van essentieel belang om de planning zo betrouwbaar mogelijk te houden. Hierbij geldt als uitgangspunt: geen verschuivingen in de planning van werkzaamheden in de periode van 0 tot 2 jaar. Als een project toch niet volgens planning door kán gaan (schuiven van de uitvoeringsdatum), zal het project uit de planning gehaald worden en zal er een heroverweging plaatsvinden.

De gemeente staat voor grote opgaven. Dat maakt duidelijk hoe belangrijk een goede, gezamenlijke, planning en afstemming is bij ruimtelijke initiatieven en herinrichtingen. Dit vraagt een integrale aanpak tussen de domeinen Ruimte, Realisatie & Beheer en Vergunningen & Veiligheid. Ad-hoc of maatwerk is steeds minder haalbaar. Voortaan wordt minstens twee jaar vooruit plannen de standaard. Ook de gemeente moet hierin mee en dit vraagt een nieuwe manier van werken. Medewerkers moeten hierin worden meegenomen en ondersteund, bijvoorbeeld met goede planningshulpmiddelen, trainingen, coaching en passende overleggen. Het MT coördineert dit traject vanaf 2025.

4.7. DIENSTVERLENING OPTIMALISEREN

De gemeente streeft ernaar om de behoeften en verwachtingen van inwoners centraal te stellen in de dienstverlening. Dit houdt in dat diensten toegankelijk en begrijpelijk moeten zijn. Daarnaast wil de gemeente haar processen optimaliseren om sneller en effectiever te kunnen inspelen op vragen en problemen van inwoners.

HOSTMANSHIP

Vanuit het project Flexibel werken is het gemeentehuis op een aantal aspecten fysiek aangepast zodat medewerkers beter zijn toegerust om aan de eisen van het nieuwe werken te voldoen. De laatste fases van de fysieke aanpassingen zijn gericht op de ontvangst van de gasten, de receptiefunctie en de publieksbalie. In 2025 ontwikkelen we een visie op hostmanship. De visie geeft antwoord op de vraag hoe de organisatie haar gasten wil ontvangen. Dat wordt doorvertaald naar de werkwijze van de receptie en de medewerkers Burgerzaken. Op basis van een inrichtingsschets en kostenraming wordt een voorstel voorgelegd aan het MT en college van B&W voor aanpassing van de publieke ruimtes.

MEERTALIG

Het aantal nationaliteiten dat woonachtig is in de gemeente Borsele neemt toe en is inmiddels opgelopen tot 93. Niet al die inwoners beheersen de Nederlandse taal (volledig). In het kader van een goede dienstverlening onderzoekt het managementteam de behoefte om haar uitgaande correspondentie in de toekomst meertalig aan te bieden.

WEERBAARHEID

Er is sprake van een toenemende polariserende en onverdraagzame houding binnen de maatschappij. Deze trend manifesteert zich in groeiende sociale spanningen, wantrouwen tussen verschillende groepen en een afname van de bereidheid tot dialoog. De oorzaak van deze verharding is vaak te vinden in complexe factoren, zoals economische ongelijkheid, culturele verschillen en de invloed van sociale media. Die dragen bij aan het versterken van extremistische standpunten en een gebrek aan empathie. Ook in Borsele is deze verharding merkbaar.

Bestuurders en de ambtelijke organisatie moeten niet alleen reageren op de dagelijkse bestuursvraagstukken, maar ook rekening houden met de emotionele en sociale context waarin deze plaatsvinden. Dit vraagt om een meer empathische en inclusieve benadering van besturen. Communicatie en transparantie worden cruciaal, evenals het vermogen om effectief te luisteren naar de zorgen en behoeften van de inwoners. Bovendien moeten bestuurders en ambtenaren bereid zijn om moeilijke gesprekken aan te gaan en constructieve dialogen te faciliteren. Zelfs wanneer meningsverschillen diepgaand zijn.

Dit vraagt om weerbare medewerkers en bestuurders. Het managementteam zet in op structurele aandacht op het thema weerbaarheid door proactief coaching en trainingen aan te bieden, naleving van het recent vastgestelde agressieprotocol en gepaste nazorg te bieden bij incidenten. Deze interventies moeten hand in hand gaan met een fysiek veilig ingerichte werkomgeving.

TOENEMENDE JURIDISERING

Naast bovenstaande ontwikkeling is ook een toename in juridisering waarneembaar. De gemeente wordt in het kader van de Wet open overheid (Woo) geconfronteerd met een toename van verzoeken om informatie. Daarnaast neemt het aantal klachten-, en bezwaar- en beroepsprocedures gestaag toe. Dit vraagt om voldoende middelen en capaciteit om deze verzoeken en bezwaren effectief te behandelen.

INFORMATIEBEHEER

Informatiebeheer is uitgegroeid tot een integraal organisatievraagstuk. Er wordt meer informatie gecreëerd en met meer verschillende informatiedragers (diverse software en hardware) gewerkt. Die staan onder invloed van snelle technologische ontwikkelingen. Hiermee is ook de rol van de medewerkers binnen Informatiebeheer gewijzigd. We hebben te maken met nieuwe wetgeving (Woo, Wep, WMEBV, Archiefwet, Omgevingswet). Daarnaast spelen er ook andere ontwikkelingen zoals E-depot en de implementatie van Microsoft 365. Allemaal ontwikkelingen die van invloed zijn op het werken in de organisatie en specifiek binnen het team Informatiebeheer.

Om naar de toekomst te kunnen voldoen aan de verplichtingen van onder andere de Archiefwet moet de werkwijze binnen Informatiebeheer geoptimaliseerd worden. Dit vraagt om kwalitatieve en mogelijk ook

kwantitatieve aanpassingen die de komende jaren verder worden uitgerold. Deze aanpassingen zijn een verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie.

OVERHEAD

De gemeentelijke organisatie is de afgelopen jaren flink gegroeid in taken en personeel. Dit heeft ook gevolgen voor de ondersteunende diensten. De komende jaren worden deze diensten aangepast aan de huidige grootte van de organisatie om problemen in de bedrijfsvoering te voorkomen.

5. AANDACHTSPUNTEN FORMATIE PER DOMEIN

In dit hoofdstuk noemen we specifieke ontwikkelingen per domein.

5.1. STAF, OPGAVEN EN MANAGEMENTTEAM

Managementteam

In januari 2025 is invulling gegeven aan de gewenste organisatieaanpassing met de benoeming van twee extra domeinmanagers en een opgavenmanager. Naar verwachting is het huidige managementteam in staat om de huidige en toekomstige opgaven goed te kunnen aansturen.

Staf

De NIS2 (Network and Information Security directive) is een nieuwe Europese richtlijn gericht op het vergroten van digitale weerbaarheid en het beperken van de gevolgen van cyberincidenten in de Europese Unie (EU). In Nederland wordt de NIS2-richtlijn geïmplementeerd in de vorm van de Cyberbeveiligingswet. Naar verwachting wordt de Cyberbeveiligingswet in het derde kwartaal van 2025 aangenomen. Deze vervangt de huidige Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen (Wbni). Onder de opvolger van de Wbni vallen veel meer organisaties onder het toezicht van de RDI dan bij de Wbni. Dit betekent dat de capaciteit en werkwijze op deze nieuwe wet moet worden aangepast. Het is nog niet bekend wat de gevolgen zijn voor de gemeente Borsele. Het managementteam is momenteel van mening dat eventuele capaciteitsuitbreiding op dit beleidsveld alleen bespreekbaar is als hier extra middelen vanuit het Rijk tegenover staan.

Opgaven

We verwachten dat werkzaamheden binnen de opgave Huisvesting ontheemden structureel van aard worden. Waar het nu nog als opgave wordt uitgevoerd met tijdelijke capaciteit, is de verwachting dat hiervoor structurele capaciteit nodig is die ingebed moet worden in onze organisatie. De komende tijd zal dit verder vorm moeten krijgen.

Pensioneringen

Binnen de periode 2026-2030 gaan de volgende medewerkers met pensioen

Funcieomschrijving	Naam	Datum pensionering
Gemeentesecretaris	xxxx	26 augustus 2029
Domeinmanager	xxxx	23 januari 2030
Concerncontroller	xxxx	25 januari 2030

5.2. BEDRIJFSVOERING

Financiën

Binnen het team Financiën is sprake van een structurele toename aan facturen die administratief afgehandeld moeten worden. Daarnaast vindt een oriëntatie plaats om financieel administratieve taken binnen het domein Samenleving vanaf 2025 onder te brengen bij het team Financiën.

Ook constateren we dat domeinoverstijgende vraagstukken zoals GELB, Netten op Zee, de Regiodeal en het Mainportprogramma in toenemende mate financiële expertise vragen. Momenteel wordt vanuit deze vraagstukken al voor 0,5 fte beroep gedaan op een financieel consultant.

Informatiebeheer

Met oog op de toekomst wordt als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving en technologische ontwikkelingen in toenemende mate een beroep gedaan op Informatiebeheer. Dit vraagt ook een andere, meer proactieve, wijze van interne dienstverlening. Momenteel kunnen we dit nog niet vertalen naar een concrete behoefte. Dit werken we op termijn verder uit.

Als gevolg van enkele pensioneringen is de taak van fotobeheer en de beeldbank te lang onderbelicht gebleven en niet overgedragen binnen het team Informatiebeheer. Het is wenselijk om het fotobeheer vanaf 2026 weer als vaste taak onder te brengen bij een medewerker in het team Informatiebeheer en hier formatie voor te creëren.

De functie van data-analist maakt onderdeel uit van het team Informatiebeheer. Op dit moment werkt Borsele hierin samen met de gemeente Kapelle. Borsele is contractnemer van de data-analist en leent deze voor 12 uur per week uit. Het contract met de gemeente Kapelle loopt medio 2025 af. Het risico bestaat dat de gemeente Kapelle de samenwerking niet wil continueren waardoor Borsele vanaf dat moment een financieel risico loopt voor de overige contracturen. Dit risico wordt opgenomen in de strategische personeelsplanning.

Facilitaire Dienstverlening

Het team Facilitaire Dienstverlening is in 2024 versterkt en heeft momenteel geen behoefte aan verdere capaciteitsuitbreiding. Wel moeten we tijdig anticiperen op verzuim vanwege de bedrijfscontinuïteit.

Formatie

Functieomschrijving	Fte	Structurele kosten
Fotobeheer/beeldbank	0,16	€ 8.500
Data analist	0,33	€ 31.300

Pensioneringen

Binnen de periode 2026-2030 gaan de volgende medewerkers met pensioen

Functieomschrijving	Naam	Datum pensionering
Medewerker gegevens	xxxx	10 september 2030

5.3. DIENSTVERLENING

Burgerzaken

Het functioneel applicatiebeheer binnen het team Burgerzaken vraagt meer aandacht en coördinatie op beleidsniveau. In verband met de continuïteit van de dienstverlening is het noodzakelijk adequaat te handelen op storingen, meldingen en onvolkomenheden en hier opvolging aan te geven. Daarnaast vragen de ontwikkelingen binnen de applicaties om continue coaching en begeleiding van de medewerkers binnen het team Burgerzaken. Daarom het verzoek om een extra formatieplaats vanaf 2026.

Communicatie en dienstverlening

Binnen het team Communicatie en dienstverlening wordt momenteel een toekomstvisie ontwikkeld voor de invulling van het taakveld communicatie. Ontwikkelingen op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, advisering van bestuurders en het managementteam, social media maar ook het groeiende beroep op de communicatiemedewerkers vanuit de vakdisciplines, het opgavengericht werken en het groeiend aantal projecten vraagt om een herijking van de formatie en de inzet vanuit dit team. Daarnaast wordt ook onderzocht hoe de samenwerking met de communicatieadviseur van het domein Samenleving en medewerker repro van het Welzijnshuis verder kan worden versterkt. Medio 2025 wordt een separaat advies voorgelegd aan het managementteam en college van B&W.

Formatie

Functieomschrijving	Fte	Structurele kosten
Functioneel applicatiebeheer Burgerzaken	1,0	€ 98.000
Communicatieadviseurs	n.t.b.	p.m.

Pensioneringen

Binnen de periode 2026-2030 gaan de volgende medewerkers met pensioen

Functieomschrijving	Naam	Datum pensionering
Beleidsmedewerker Burgerzaken	xxxx	26 augustus 2029

5.4. RUIMTE

Binnen het domein Ruimte is de formatie binnen alle teams momenteel op orde. Naar verwachting kan binnen de huidige personeelsstaat geanticipeerd worden op komende ontwikkelingen.

Grond en Economie

Als gevolg van de Woondeal wordt de formatie op de functie van beleidsmedewerker onroerende zaken als kwetsbaar beschouwd. Door het verwachte toenemende aantal woningbouwkavelverkoop is het wenselijk hier op termijn de capaciteit op uit te breiden. Omdat hier nog geen concreet jaartal aan gebonden kan worden wordt dit als p.m. post opgenomen.

Daarnaast is het noodzakelijk dat we tijdig anticiperen op enkele aanstaande pensioneringen (invulling van kwetsbare functies) waaronder op de functie van planeconoom, hetgeen tijdelijk extra personeelslasten met zich meebrengt.

Duurzaamheid en klimaatadaptatie

Het team is in ontwikkeling en qua formatie recentelijk uitgebreid.. We sluiten niet uit dat het team op termijn doorgroeit. Dit is mede afhankelijk van de ambities op het gebied van duurzaamheid en klimaat en de SPUK-middelen die hier vanuit het Rijk voor beschikbaar worden gesteld.

Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting

Onder invloed van onder andere de Omgevingswet en de Woondeal kennen de beleidsvelden RO en volkshuisvesting grote beleidsmatige uitdagingen. Zo wordt met ondersteuning van externe expertise momenteel gewerkt aan het Omgevingsplan. Tot 2032 maakt de gemeente een transitie door binnen de planketen om volledig Omgevingswetproof te worden. De VNG heeft hiervoor een instrument ontwikkeld. Bij dit instrument hoort een QuickScan om te toetsen waar de gemeente staat en welke acties nog moet worden opgepakt. Het is momenteel nog niet bekend welke vervolgacties door onze gemeente moeten worden opgepakt. Op een later moment volgt hierover een advies, waarin de prioriteiten worden bepaald op basis van urgentie en beschikbare capaciteit.

Formatie

Functieomschrijving	Fte	Structurele kosten
Beleidsmedewerker onroerende zaken	n.t.b.	p.m.

Pensioneringen

Binnen de periode 2026-2030 gaan de volgende medewerkers met pensioen

Functieomschrijving	Naam	Datum pensionering
Planeconoom	xxxx	7 april 2026
Medewerker geografische informatie	xxxx	12 maart 2027
Beleidsmedewerker onroerende zaken	xxxx	5 augustus 2028

5.5. REALISATIE EN BEHEER

Leefomgeving

Binnen het team Leefomgeving is de formatie momenteel op orde. Als gevolg van de compensatiegelden Netten op Zee en de Regiodeal staat het team wel voor de uitdaging om de komende jaren veel projecten uit te voeren ter versterking van de leefkwaliteit. Hiervoor is onvoldoende capaciteit beschikbaar waardoor er steeds meer een beroep zal worden gedaan op externe expertise. Denk hierbij aan adviesbureaus of detacheringen. De kosten voor deze extra capaciteit komen ten laste van betreffende projecten. Net als binnen het domein Ruimte kent het domein Realisatie en Beheer aanstaande pensioneringen op kwetsbare functies waar we tijdig op moeten anticiperen. Dit kan tijdelijk extra personeelslasten met zich meebrengen ten bate van een warme kennisoverdracht.

Buitendienst

Bij het team Buitendienst zien we in toenemende mate een uitdaging op het invullen van openstaande vacatureruimte. Dit vraagt in samenwerking de communicatieadviseurs en HR-adviseurs extra inzet op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. De huidige personeelsstaat biedt daarentegen voldoende financiële capaciteit om de formatie op orde te houden. Er is echter wel behoefte aan extra financiële middelen om tijdens de piek in het groeiseizoen een beroep te kunnen doen op een flexibele schil (detacheringen of hoveniersbedrijven). In 2025 legt de bedrijfsleider Buitendienst hiervoor een apart voorstel voor aan het managementteam en het college van B&W.

Daarnaast wordt vanuit de Buitendienst opgemerkt dat de grote hoeveelheid aan te realiseren projecten binnen Netten op Zee en de Regiodeal ter versterking van de leefkwaliteit uiteindelijk ook beheerd moeten worden. De beheercomponent is tot op heden echter niet opgenomen in de projecten. Vanuit het domein Realisatie en Beheer wordt nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de borging van de beheeraspecten.

Binnen de periode 2026-2030 gaan de volgende medewerkers met pensioen

Functieomschrijving	Naam	Datum pensionering
Administratief medewerker buitendienst	xxxx	25 juni 2026
Monteur	xxxx	4 oktober 2026
Beleidsmedewerker riolering en water	xxxx	15 oktober 2026
Beleidsmedewerker milieu	xxxx	7 augustus 2027
Medewerker milieu	xxxx	22 september 2027
Medewerker groen	xxxx	3 november 2027
Technisch medewerker gebouwbeheer	xxxx	24 november 2029
Beleidsmedewerker bodem	xxxx	13 december 2030

5.6. VERGUNNINGEN EN VEILIGHEID

Vergunningen, toezicht en handhaving

De afgelopen jaren bestond dit team voor een groot deel uit externe inhuur. Deze inhuur is afgeschaald en op een aantal cruciale functies hebben wij nieuwe medewerkers in vaste dienst genomen. De komende periode staat voornamelijk in het teken van het goed organiseren van de werkzaamheden en het op orde brengen van de werkprocessen. Zodra de basis op orde is, gaan we oriënteren welke formatie nodig is in relatie tot onder andere de Omgevingswet en de Wet kenbaarheid publieke beperkingen (WKBP). Het applicatiebeheer van het vergunningensysteem is nog onvoldoende structureel geborgd. In 2025 onderzoeken we hoe we dit structureel kunnen invullen. Daarbij worden ook de mogelijkheden voor samenwerking binnen de Bevelanden verkend. Het is niet uit te sluiten dat dit personele capaciteit vraagt.

Veiligheid en juridisch

De structurele juridische werkzaamheden binnen dit team zijn de afgelopen jaren toegenomen en deze tendens is nog niet gestopt. Dit is het gevolg van de toename in aantal en de complexiteit van bezwaarzaken, Woo-verzoeken en aansprakelijkheidszaken. Ook is er een toename aan evenementen en bekendmakingen. Daarnaast vragen organisatiebrede opgaven zoals de grootschalige energietransitie, de huisvesting van ontheemden en de Westerscheldetunnel in toenemende mate aandacht van het team Veiligheid en juridisch. Enerzijds zetten wij in op een efficiënte werkwijze en vereenvoudiging van procedures. Anderzijds ontkomen we er niet aan om de formatie binnen dit beleidsveld uit te breiden.

Binnen het onderdeel veiligheid is er sprake van diverse ontwikkelingen die nog niet volledig zijn uitgewerkt en daarmee te vertalen zijn naar benodigde formatie. Denk daarbij aan de herziening van het Bibob-beleid en de daaruit voortvloeiende structurele werkzaamheden. Daarnaast wordt ook de samenwerking in het havengebied geïntensiveerd als gevolg van economische ontwikkelingen in het havengebied en de maatschappelijke weerstand die het met zich meebrengt (demonstraties en betogingen), maar ook een toename aan delicten binnen de havens. Naar verwachting vraagt dit op termijn meer inzet van ambtenaren openbare orde en veiligheid (AOV'ers) en bijzondere opsporingsambtenaren (BOA's).

Formatie

Funcieomschrijving	Fte	Structurele kosten
Juridisch medewerker	1,11	€ 98.800
Applicatiebeheerder VTH	n.t.b.	p.m.
Ambtenaar openbare orde en veiligheid (AOV)	n.t.b.	p.m.
BOA's	n.t.b.	p.m.

Sociaal Domein

Binnen het sociaal domein spelen momenteel veel ontwikkelingen die ervoor zorgen dat het team inhoudelijk sterk aan het veranderen is. Denk daarbij aan de Hervormingsagenda Jeugd, het Integraal Zorg Akkoord (IZA) en de gezamenlijke inzet op een gezonde generatie 'Gezond en Actief Leven Akkoord' (GALA) dat ervoor zorgt dat er meer preventief gewerkt gaat worden. Daarnaast lopen er verschillende pilots, zoals Kernegezond Borsele. Veel van deze ontwikkelingen worden nu nog met tijdelijke gelden gedekt. De komende jaren zal blijken of deze ontwikkelingen een structureel karakter krijgen en of hier ook structurele middelen voor vrijkomen. Op dat moment kunnen we ook bepalen welke structurele gevolgen dit heeft voor de formatie. De verschuiving naar preventie en toenemende zelfredzaamheid vraagt ook een verandering in de denkwijze van de inwoners. De strengere normering voor zorg brengt naar verwachting ook meer bezwaarprocedures met zich mee.

De organisatie heeft een strategisch communicatieplan in voorbereiding, dat inwoners wil meenemen in de verschuiving van zorg op aanvraag naar preventie en zelfredzaamheid. Het strategisch communicatieplan geeft ook antwoord op de benodigde formatieve inzet die hier vanuit communicatie voor nodig is. Deze ontwikkeling wordt opgenomen in de toekomstvisie van het team Communicatie en dienstverlening (zie hoofdstuk 5.3).

Maatschappelijke ontwikkeling

Het team Maatschappelijke ontwikkeling kent een sterke relatie met het uitvoerende team Sociaal domein. De ontwikkelingen die binnen het sociaal domein spelen hebben ook hun uitwerking op dit team.

Welzijn en Sport

Binnen team Welzijn en Sport zijn enkele pensioneringen aanstaande, die aanleiding kunnen zijn voor een heroriëntatie op de formatie binnen enkele beleidsvelden. Het beleidsveld cultuur is daarvan een concreet voorbeeld. Ook ligt hier een relatie met de toekomstvisie van het team Communicatie en dienstverlening. Het team Welzijn en Sport kent momenteel namelijk ook een communicatiemedewerker en een medewerker repro. De positionering van deze functies is binnen het managementteam punt van aandacht. Als het onderbrengen van deze functies binnen één team mogelijk meer synergie brengt, valt dit zeker te overwegen.

Formatie

Afhankelijk van de externe ontwikkelingen, zoals de Hervormingsagenda Jeugd, het Integraal Zorgakkoord en de gezamenlijke inzet op een gezonde generatie kan mogelijk in de toekomst een formatieve uitbreiding gewenst zijn. Op dit moment is hier nog te veel onduidelijkheid over om hier iets over op te nemen in het formatie en actieplan SPP.

Pensioneringen

Binnen de periode 2026-2030 gaan de volgende medewerkers met pensioen

Functieomschrijving	Naam	Datum pensionering
Beleidsmedewerker cultuur	xxxx	4 november 2027
Medewerker Welzijnshuis	xxxx	7 juni 2028
Str. adviseur Sociaal Domein	xxxx	18 augustus 2030

6. MEERJARENVERZICHT FORMATIE

De volgende formatieve vraagstukken komen ten laste van de personeelsstaat B.

Functie	Fte	Inschaling	2026	2027	2028	2029
Fotobeheer/beeldbank	0,16	5	€8.500	€8.500	€8.500	€8.500
Data-analist	0,33	10	€31.300	€31.300	€31.300	€31.300
Functioneel applicatiebeheer Burgerzaken	1,0	10	€98.000	€98.000	€98.000	€98.000
Communicatieadviseurs	n.t.b.	-	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
Beleidsmedewerker onroerende zaken	n.t.b.	10	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
Juridisch medewerker	1,11	9	€98.800	€98.800	€98.800	€98.800
Applicatiebeheerder VTH	n.t.b.		p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
AOV'er	n.t.b.	10	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
BOA's	n.t.b.	7	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
Subtotaal SPP	2,6		€236.600	€236.600	€236.600	€236.600
SPP 2024-2028						
Gastheer/gastvrouw	0,72	5	€43.920	€43.920	€43.920	€43.920
Toezichthouder	1,0	8	€79.000	€79.000	€79.000	€79.000
Opbouwmedewerker	0,44	10	€43.120	€43.120	€43.120	€43.120
Vrijval medewerker leefomgeving (pensioen)	-0,89	10		-€21.805	-€87.220	-€87.220
Totaal SPP	3,87		€402.640	€380.835	€315.420	€315.420

*Alle bedragen zijn gebaseerd op de salariskosten prijspeil 2025.