



**Van** : college van burgemeester en wethouders

**Datum** : 14 januari 2020

**Portefeuillehouder(s)** : Wethouder Becht

**Portefeuille(s)** : Bedrijfsvoering

**Contactpersoon** : H. el Atrach

**Tel.nr.** : 8468

**E-mailadres** : atrach.h@woerden.nl

**Onderwerp:**

Voortgangsrapportage bestuursopdracht

---

**Kennisnemen van:**

1. voortgang van de uitvoering van de investerings- en besparingsvoorstellen uit de eerste lichting,
  2. status van de tweede lichting van de bestuursopdracht,
  3. status van de derde lichting van de bestuursopdracht,
  4. zakelijk denken en handelen en doorontwikkeling Wow!,
  5. financiën.
- 

**Inleiding:**

Uw raad heeft besloten om € 2,8 miljoen te investeren in de kwaliteit van de gemeentelijke organisatie. Dit moet leiden, naast een kwaliteitsimpuls, tot een structurele besparing op de apparaatskosten van € 1,5 miljoen in 2023. Over planning, uitgangspunten en proces van deze bestuursopdracht hebben wij u eind november 2018 geïnformeerd (RIB 18R.00768). In januari 2019 ontving u een RIB over de eerste lichting van negen concrete voorstellen (19R.00023), in maart 2019 heeft u besloten daarvoor groen licht te geven en de benodigde begrotingswijziging aan te brengen (raadsbesluit 19R.00163).

Begin juni 2019 ontving u een RIB over de voortgang van de uitvoering van de investerings- en besparingsvoorstellen uit de eerste lichting en de nieuw ingediende voorstellen voor de tweede lichting (RIB 19R.00472). In oktober 2019 ontving u een raadsvoorstel over de tweede lichting van negen concrete voorstellen (19R.00718). Op 4 december 2019 heeft u besloten daarvoor groen licht te geven en de benodigde begrotingswijziging aan te brengen (raadsbesluit 19R.00727).

In de nu voorliggende raadsinformatiebrief informeren wij u over de voortgang van de eerste lichting, de status van de projecten van de tweede lichting en de derde lichting. Daarnaast wordt stilgestaan bij het zakelijk denken en handelen, waar we als organisatie ook nadrukkelijk vorm aan willen geven. Het programma organisatieontwikkeling ondersteunt daarbij bijvoorbeeld in de versterking van de kernwaarden en het implementeren van een zakelijke component daarin en doorontwikkeling Wow!, en wordt afgesloten met het financieel overzicht.

---

## Kernboodschap:

1. Voortgang van de uitvoering van de investerings- en besparingsvoorstellen uit de eerste lichting

Alle voorstellen zijn na uw besluit uitgewerkt in een projectplan of zijn ingebed in het lopende traject van organisatieontwikkeling.

Voor de eerste lichting van de bestuursopdracht is een budget beschikbaar gesteld van circa €1,5 miljoen, waarvan € 764.000,- voor 2019. Met het investeringsbudget wordt een structurele besparing gerealiseerd die oploopt naar €924.000 vanaf 2023. In onderstaand overzicht worden de bedragen naar jaarlagen gepresenteerd. Verdere informatie met betrekking tot de financiën van de projecten wordt verwezen naar hoofdstuk financiën.

	2019	2020	2021	Totaal
Investeringsbudget	€ 764.000,00	€ 515.000,00	€ 225.000,00	€ 1.504.000,00

	2019	2020	2021	2022	Structureel vanaf 2023
Te realiseren bezuiniging	-€ 103.050,00 <sup>1</sup>	€ 110.955,00	€ 206.455,00	€ 450.455,00	€ 924.205,00

In 2019 is er geen bezuiniging te realiseren en staat in het teken van het starten met de uitvoering van de projecten. Op dit moment ziet het ernaar uit dat de structurele besparing van circa €924.205,- vanaf 2023 gehaald gaat worden. Bij enkele projecten zal sprake zijn van een verzoek tot overheveling van het resterend investeringsbudget van 2019 naar 2020, als gevolg van enige vertraging binnen het project. De verwachting is dat dit in 2020 wordt ingelopen waar het resterend budget van 2019 voor nodig is.

Hieronder schetsen we de voortgang per project:

### Digitalisering

*Automatisering personeelsadministratie:* Team personeel & organisatie is gestart- samen met een expert op het gebied van inrichting van workflows- de personeelsadministratie te automatiseren. Dit verhoogt de efficiëntie op de werkvloer. De twee hoofdprocessen in- en doorstroom van personeel zijn volledig geautomatiseerd. Door de automatisering ontvangt bijvoorbeeld nieuw personeel automatisch een brief van indiensttreding. Voorheen werd deze handmatig opgesteld. De eerste efficiencywinsten zijn merkbaar, de werkdruk is afgenomen. Momenteel is P&O hard bezig om de subprocessen die gekoppeld zijn aan de twee hoofdprocessen te automatiseren, dit wordt uitgevoerd met de Lean-werkwijze. De gedachte van de Lean-werkwijze is het verhogen van de kwaliteit en het tegengaan van verspillingen in de processen.

*Automatisering financiële administratie:* Door het aanschaffen van diverse modules wordt het huidige financieel pakket van Centric (key2finance) uitgebreid waardoor er efficiënter gewerkt kan worden. Daarnaast kan een aantal processen worden gerobotiseerd. Door de belasting van de afdeling financiën in de eerste helft van het jaar (m.n. jaarrekening en voorjaarsrapportage) is in het najaar gestart met dit project. Het financieel pakket is inmiddels uitgebreid met een aantal modules en is daarnaast binnen ICT een projectgroep gevormd die onder begeleiding van een extern bureau de mailbox van de crediteuren heeft gerobotiseerd. De mailbox wordt door de softbot (software robot) automatisch uitgelezen en verwerkt. De softbot wordt nog verder verbeterd om uitval te verminderen. Door deze investeringen worden processen efficiënter. Daarnaast wordt binnen het projectteam kennis en ervaring opgedaan met robotiseren, de kennis en ervaring kan bij andere projecten worden ingezet.

*Digitalisering P&C-cyclus:* Met dit project wordt de hoeveelheid werk verminderd en worden medewerkers

---

<sup>1</sup> De negatieve besparing heeft voornamelijk betrekking op het project minder teammanagers. De teammanagers worden marktconform ingeschaald. De extra salariskosten zijn geschat op €100.000,-.

en leidinggevend en ontzorgd. Met behulp van een specifieke applicatie zal de planning- en controlcyclus gedigitaliseerd worden. Dit project is uitgelopen omdat de inventarisatie meer tijd heeft gekost. Er zijn drie leveranciers geselecteerd die een demonstratie hebben gegeven van hun product. De verwachting is dat de aanbesteding van de P&C-software in januari wordt afgerond. Na invoering van de software gaat de planning- en controlcyclus efficiënter verlopen en krijgt deze een betrouwbaarder karakter. Naar verwachting kan de programmabegroting 2021 op basis van de nieuwe software invulling gegeven worden. Vooralsnog heeft de uitloop van het project geen consequenties voor het realiseren van de bezuiniging.

*Ontwikkelen digitaal dashboard:* Dit project maakt informatie verzamelen en rapporteren zoveel mogelijk overbodig, waardoor besparing van tijd en capaciteit optreedt. Vanuit de teams Strategie & Control en ICT is een traject gestart, in samenwerking met een extern bureau, om data te ontsluiten en te bundelen in een datawarehouse. Er wordt een dashboard ontwikkeld dat aangesloten wordt op het datawarehouse, in het dashboard kan op een eenvoudige manier management- en stuurinformatie worden geraadpleegd. Dit project wordt met de Scrum- werkwijze uitgevoerd. Bij Scrum wordt per sprint (een Scrum) een deel van het product ontwikkeld, het prototype. Vervolgens wordt het prototype getest en geëvalueerd om vervolgens een tweede sprint aan te gaan teneinde na een aantal sprints te komen naar het gewenste product. Er zijn inmiddels twee sprints afgerond, hiermee is ook een eerste versie van het dashboard opgeleverd. De in- en uitstroom en werkvoorraad van het consulentenproces van het sociaal domein is ontsloten en is in het dashboard te raadplegen. Het is gebleken dat het ontsluiten van informatie uit de diverse systemen een complex proces is. Als gevolg hiervan is dit project vertraagd en zal afronding in 2020 plaatsvinden zonder dat dit gevolgen heeft voor de taakstelling op de apparaatskosten.

*Subsidiepakket:* Met het implementeren van subsidiesoftware wordt een significante besparing gerealiseerd doordat het subsidieproces efficiënter verloopt. Dit project loopt vertraging op, mede omdat de gemeente Eindhoven de stekker heeft getrokken uit een systeem gericht op automatisering van het subsidieproces. In dit systeem had Woerden ook interesse. Eind december is de opdracht voor een nieuw zaakstelsel (voorlopig) gegund aan Decos. Er wordt momenteel onderzocht of het subsidieproces geautomatiseerd kan worden in het nieuwe zaakstelsel. Begin 2020 is hierover meer bekend.

## **Processen**

*LEAN-project:* LEAN is een geschikt middel om organisatiedoelen te bereiken. Deze doelen zijn gericht op samenleving, medewerkers en bestuur. In het najaar van 2019 is, met begeleiding van LEAN-experts, gestart met de toepassing van de LEAN-methodiek om een aantal processen te verbeteren. Inmiddels zijn de volgende processen onder handen genomen: inkomende en uitgaande post (DIV), begraafplaatsen, afvalstromen (Stadsferf) en de subprocessen van in- en doorstroom personeel (P&O) en projecten bij R&B. Daarnaast is een groep van 12 medewerkers gestart met de opleiding tot LEAN-coach.

## **Mensen en mobiliteit**

Op het gebied van mensen en mobiliteit vallen de volgende projecten: minder teammanagers, een kleinere directie en de inzet van een mobiliteitsmanager. De mobiliteitsmanager is in 2019 ingehuurd en heeft een doorlopende portefeuille van 20-25 medewerkers, waarbij hij ook gebruik maakt van zijn netwerk om medewerkers te begeleiden naar een andere functie. Inmiddels hebben een aantal plaatsingen buiten de gemeente plaatsgevonden. De vaste formatie van de directie is kleiner geworden, voor een tijdelijke periode is er een directeur aangenomen voor het sociaal domein. Tevens zijn de eerste stappen gezet in het verminderen van het aantal teammanagers o.a. doordat steeds meer teammanagers twee teams zijn gaan aansturen. In 2020 worden op dit gebied vervolgstappen gezet.

## **Randvoorwaardelijke investeringen**

- *Uitvoeringscapaciteit:* Voor de uitvoering van bovenstaande investerings- en besparingsvoorstellen wordt een extra inspanning van de organisatie verlangd. Medewerkers participeren in de projecten en voor uitvoering van hun reguliere activiteiten wordt capaciteit ingehuurd. Tot heden is er een beroep gedaan op de uitvoeringscapaciteit ten behoeve voor o.a. ondersteuning bestuursopdracht en organisatieontwikkeling, de inzet van een trainee voor twee jaar om de organisatie te ondersteunen bij de verdere uitrol van

opgavengestuurd werken, en onderzoek naar contractmanagement. Voor de ondersteuning van de uitvoeringscapaciteit resteert een budget van €133.000.

- Groene Hart Academie: De Academie biedt door middel van trainingen intern de mogelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling, waarmee wordt beoogd bij te dragen aan de doelstelling van vitale, energieke medewerkers. Ook zijn de trainingen gericht op het stimuleren en verankeren van zakelijkheid 'in het DNA van de organisatie'. Voorbeelden zijn trainingen en workshops op het gebied van efficiënter en effectiever vergaderen, gebiedsgericht werken, vitaliteit, projectmatig werken, timemanagement etc.

## **2. Investerings- en besparingsvoorstellen tweede lichting**

In de voorgaande paragraaf is ingegaan op de negen projecten uit de eerste lichting. In juni 2019 hebben we u geïnformeerd dat we met de 2e lichting, die bestaat uit negen voorstellen, de bezuiniging van € 1,5 miljoen vanaf 2023 naar verwachting kunnen realiseren. Om daadwerkelijk deze negen voorstellen uit te kunnen voeren, moest er een investeringsbedrag van €860.000 vrijgemaakt worden. Op 4 december 2019 heeft u ingestemd met het beschikbaar stellen van het krediet voor de tweede lichting en is de begroting daarop aangepast. Voor de meeste projecten zijn de eerste stappen gezet en is er al een beeld van de eerste behaalde resultaten maar deze hebben nog niet geleid tot veel uitgaven op de kredieten. Hieronder schetsen we de voortgang per project.

### **Automatisering**

*Optimaliseren ICT-landschap:* Door het slimmer om te gaan met de huidige applicaties en door herijking van de lopende contracten kunnen de structurele applicatiekosten omlaag. Er heeft inmiddels een inventarisatie plaatsgevonden van de contracten. Met o.a. Centric zijn nieuwe contractafspraken gemaakt die per 1 januari 2020 ingaan. Hiermee worden vanaf 2020 de eerste besparingen gerealiseerd.

### **Optimaliseren bedrijfsvoering**

*Kwaliteitsimpuls team financiën:* Het doel van dit verbeterplan is een sterker team financiën dat bestuur en organisatie beter adviseert en ondersteunt om de gemeentefinanciën onder controle te houden. De kwaliteitsimpuls zal de kans op financiële fouten verminderen en maakt het mogelijk de aanbevelingen van de accountant op te volgen. Inmiddels is een aantal zaken uit het verbeterplan opgepakt. Alle medewerkers van financiën hebben een BBV cursus gevolgd. Daarnaast wordt voor elk P&C-product een startbijeenkomst georganiseerd, te beginnen met die in januari voor de jaarstukken 2019. Tenslotte is scherp gemaakt wat verwacht wordt van een proactieve adviseur en wordt hierop gestuurd.

*Kwaliteitsimpuls team vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (VTH):* De basis is grotendeels op orde gebracht. Naar verwachting wordt de toezicht-app in februari 2020 in gebruik genomen, waardoor de bouwtoezichtstaken efficiënter ingevuld kunnen worden.

*Vast personeel in plaats van externe inhuur:* Een eerste inventarisatie heeft plaatsgevonden en er zijn aantal posities geselecteerd waarbij extern ingehuurde krachten vervangen kunnen worden door vast personeel. Op basis van de eerste inventarisatie kan een besparing gerealiseerd worden van circa €90.000,-.

*Inzet trainees:* Wanneer medewerkers de organisatie verlaten wordt kritisch bekeken in welke mate de vacatures moeten worden ingevuld of dat de werkzaamheden op andere manieren kunnen worden verricht o.a. door de inzet van trainees. Op dit moment wordt onderzocht op welke plekken en hoeveel trainees de organisatie nodig heeft.

*Besparing abonnementskosten:* Door het opzeggen van abonnementen die niet langer nodig zijn is een besparing gerealiseerd van circa €15.000. Hiermee is de beoogde besparing van €12.000 ruimschoots gehaald.

*In control:* In dit project staat het aanschaffen en het in gebruik nemen van GRC- tooling (Governance Risk en Compliance) centraal. Dit project bevindt zich in de inventarisatiefase. Er zijn gesprekken gevoerd met andere gemeenten om ervaringen met GRC-tooling te delen. Daarnaast is een aantal leveranciers geselecteerd en gevraagd om een demo te geven, hierbij is een aantal andere geïnteresseerde gemeenten aangehaakt. De verwachting is dat de inventarisatiefase half januari is afgerond en vervolgstappen gezet kunnen worden richting de aanschaf van GRC-tooling.

### **Verbinding met de samenleving**

*Newsroom:* Met dit project wordt beoogd te monitoren wat er leeft in de gemeenschap door middel van input van inwoners. Het monitoren op alle kanalen (social media, kranten, telefoon, websites etc.) is essentieel om als gemeente zo goed mogelijk aan te sluiten op de buitenwereld. Per 1 februari 2020 start de pilot project 'Newsroom' voor de duur van één jaar.

## **3. Status van de voorstellen van de derde lichting**

Het ontwikkelen en uitwerken van investerings- en verbetervoorstellen vraagt zorgvuldigheid en tijd. Door extra inzet t.b.v. het sluitend maken van de begroting en de strategische heroriëntatie was er minder tijd beschikbaar voor het inventariseren van verbetervoorstellen van de derde lichting. Er worden momenteel een aantal kansrijke voorstellen nader uitgewerkt en onderzocht. In de informatiebijeenkomst in het eerste kwartaal van 2020 worden de concrete voorstellen uit lichting 3 aan u gepresenteerd. Tevens worden de concrete resultaten van een aantal voorstellen uit de eerste en tweede lichting aan u getoond. Graag benadrukken we dat onze inzet nog steeds is om op basis van de voorstellen van lichting 3 een extra bezuiniging te realiseren van idealiter € 0,5 miljoen zodat er structureel financiële middelen beschikbaar komen voor de ontwikkeling van de organisatie.

Naar aanleiding van de motie 'Praktijk centraal in gemeentelijke organisatie' van Progressief Woerden is door de gemeenteraad aandacht gevraagd om voorstellen voor de bestuursopdracht mede te toetsen op basis van de meerwaarde voor inwoners en kwaliteitsverbetering op de werkvloer.

Dat hebben we gedaan met de voorstellen van lichting 1 en 2 van de bestuursopdracht en dat zullen we ook bij de voorstellen van lichting 3 doen. We hebben aangegeven dat we nadenken over een andere inrichting van onze organisatie waarbij nadrukkelijk aandacht hebben voor de meerwaarde van onze inwoners. Zoals afgesproken informeren wij u verderop in 2020 over de uitkomsten hiervan.

## **4. Zakelijk denken en handelen en doorontwikkeling Wow!**

### **Zakelijk denken en handelen**

Investeren in de organisatie om kwaliteit en efficiëntie te verbeteren, en daarmee een besparing op de apparaatskosten te realiseren. Dat is waar de bestuursopdracht om draait. Om daarmee de dienstverlening te verbeteren, een sterkere organisatie te maken en het zakelijk denken en handelen in het DNA van de gemeentelijke organisatie te verankeren.

Voor het realiseren van de bestuursopdracht werkt de gemeentelijke organisatie aan zowel harde als zachte factoren. Harde factoren zijn zaken als processen, inrichting van de organisatie en automatisering, waarbij zakelijk denken en handelen meer verankerd worden. Zachte factoren betreffen cultuur, houding en gedrag. De organisatie kent al drie kernwaarden die kenmerkend zijn voor de werkwijze van medewerkers, namelijk eigenaarschap, avontuur en samenspel. Met de bestuursopdracht voegen we zakelijkheid aan elk van deze kernwaarden toe, als verbindende schakel.

### **Doorontwikkeling Wow!**

Uit de tussentijdse evaluatie van Wow! begin 2019 komt naar voren dat er onverminderd steun is voor de Wow!-visie, waarmee we streven naar een fitte en flexibele organisatie die in staat is om de samenleving en

het bestuur optimaal te bedienen. Daarnaast komt uit de evaluatie naar voren dat er behoefte is aan meer focus binnen organisatieontwikkeling, meer ruimte voor reflectie en meetbaar maken van resultaten en vasthouden aan de succesvolle elementen uit het Wow!-programma zoals de kernwaarden.

Op basis van de resultaten uit de tussentijdse evaluatie en de bestuursopdracht zetten we de komende jaren extra in op het versterken van het lerend vermogen en de kernwaarden. We vergroten het lerende vermogen van de organisatie en medewerkers door vaker ruimte te maken om te reflecteren en evalueren. We organiseren reflectiesessies met medewerkers, leidinggevenden en bestuurders over projecten, opgaven en processen. Verder onderzoekt het programmateam in hoeverre het doen van onderzoek intern geprofessionaliseerd kan worden, medio 2020 moet de haalbaarheid bekend zijn.

Zoals hierboven beschreven is het andere speerpunt het versterken van de kernwaarden. In 2020 focussen we op de kernwaarde eigenaarschap. Trainingen op het vlak van resultaatgericht werken, aan- en afspreken, assertiviteit en gespreksvaardigheden bieden we ter ondersteuning aan. Interne coaches – die hiertoe in de eerste helft van 2020 worden opgeleid - zijn inzetbaar om collega's te begeleiden om vaardigheden die horen bij eigenaarschap verder te verstevigen. Door een nul- en nameting te doen hopen we meer zicht te krijgen in hoeverre de interventies effect hebben. Afgesproken is dat in 2021 de focus ligt op de kernwaarde samenspel en in 2022 op avontuur.

## 5. Financiën:

1E LICHTING							
Project	Toegekend budget	Voor 2019	Voor 2020	Voor 2021	Prognose bestedingen 2019	Prognose budgetoverheveling	
<b>Digitalisering</b>							
Automatisering personeelsadministratie	€ 100.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 0,00	€ 27.000,00	€ 23.000,00	
Automatisering financiële administratie	€ 135.000,00	€ 70.000,00	€ 65.000,00	€ 0,00	€ 48.900,00	€ 21.100,00	
Digitalisering P&C-cyclus	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 20.000,00	€ 80.000,00	
Ontwikkelen digitaal dashboard	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	
Subsidiepakket	€ 35.000,00	€ 35.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 35.000,00	
<b>Processen</b>							
LEAN-traject	€ 110.000,00	€ 60.000,00	€ 50.000,00	€ 0,00	€ 73.000,00	-€ 13.000,00	Te compenseren in 2020. Verwachting is dat het project binnen budget wordt afgerond.
<b>Mensen en mobiliteit</b>							
Minder teammanagers	€ 24.000,00	€ 24.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 15.000,00	€ 9.000,00	
Minder directieleden	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	
Mobiliteitsadviseur	€ 300.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 0,00	
<b>Randvoorwaardelijke investeringen</b>							
WOW-Traject	€ 84.500,00	€ 0,00	€ 23.000,00	€ 61.500,00	€ 0,00	€ 0,00	
Ondersteuning bestuursopdracht	€ 52.500,00	€ 0,00	€ 26.000,00	€ 26.500,00	€ 0,00	€ 0,00	
Lean-traject	€ 21.000,00	€ 21.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 21.000,00	€ 0,00	
Contractmanagement	€ 9.000,00	€ 3.000,00	€ 6.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 3.000,00	
Inzet trainee om organisatie te ontlasten	€ 100.000,00	€ 0,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 0,00	€ 0,00	
Restant uitvoeringscapaciteit	€ 133.000,00	€ 76.000,00	€ 95.000,00	-€ 38.000,00	€ 0,00	€ 76.000,00	
Uitvoeringscapaciteit bestuursopdracht	€ 400.000,00	€ 100.000,00	€ 200.000,00	€ 100.000,00	€ 21.000,00	€ 79.000,00	
Groene Hart Academie	€ 100.000,00	€ 25.000,00	€ 50.000,00	€ 25.000,00	€ 25.983,36	-€ 983,36	Te compenseren in 2020. Verwachting is dat het project binnen budget wordt afgerond.
<b>TOTAAL investering</b>							
	<b>€ 1.504.000,00</b>	<b>€ 764.000,00</b>	<b>€ 515.000,00</b>	<b>€ 225.000,00</b>	<b>€ 430.883,36</b>	<b>€ 347.100,00</b>	

De prognoses (bestedingen 2019 en budgetoverheveling) zijn gebaseerd op de werkelijke boekingen tot en met 18 december 2019.

---

**Vervolg:**

In de informatiebijeenkomst in het eerste kwartaal van 2020 worden de concrete voorstellen van de derde lichting aan u gepresenteerd. Tevens worden concrete resultaten van de eerste en tweede lichting aan u getoond.

---

**Bijlagen:**

N.v.t.

---

De secretaris,

drs. M.H.J. van Kruisbergen MBA



De burgemeester,

V.J.H. Molkenboer

