

Van : college van burgemeester en wethouders

Datum : 3 juni 2019

Portefeuillehouder(s) : Wethouder Becht

Portefeuille(s) : Personeel en Organisatie

Contactpersoon : R. Wester

Tel.nr. : 8585

E-mailadres : wester.r@woerden.nl

Onderwerp:

Bestuursopdracht: voortgang eerste lichting en stand van zaken tweede lichting

Kennisnemen van:

1. de voortgang van de uitvoering van de investerings- en besparingsvoorstellen uit de eerste lichting,
 2. de nieuw ingediende voorstellen voor de tweede lichting van de bestuursopdracht,
 3. het vervolg.
-

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 geïnformeerd (RIB 18R.00768). In januari ontving u een RIB over de eerste lichting van negen concrete voorstellen (19R.00023), in maart heeft u besloten daarvoor groen licht te geven en de benodigde begrotingswijziging aan te brengen (raadsbesluit 19R.00163, bijgevoegd).

In de nu voorliggende raadsinformatiebriefformeren wij u over de voortgang van de eerste lichting, over de voorgenomen inhoud van een tweede lichting aan verbetervoorstellen en over het vervolg zoals wij dat op dit moment voor ogen hebben.

Kernboodschap:

1. Voortgang van de negen voorstellen uit de eerste lichting incl. randvoorwaardelijke investeringen:

Vrijwel alle voorstellen zijn na uw besluit uitgewerkt in een projectplan of worden ingebed in het lopende traject van organisatieontwikkeling. Hieronder schetsen we de voortgang per traject:

Digitalisering

- *Automatisering personele administratie*: team Personeel & Organisatie heeft een projectplan opgesteld om – samen met een expert op gebied van inrichting van workflows – de personeelsadministratie verder te automatiseren. Hierdoor wordt de eerste efficiencywinst eind 2019 bereikt en vermindert de werkdruk voor de betrokken medewerkers.
- *Automatisering financiële administratie*: Conform planning, rekening houdend met de belasting van Financiën in het eerste halfjaar (m.n. jaarrekening en voorjaarsrapportage), wordt het traject in het najaar van 2019 gestart. Als 'laaghangend fruit' is al wel een online tool voor het debiteurenproces aangeschaft.
- *Ontwikkelen digitaal dashboard*: Vanuit de teams Strategie & Control en ICT is een traject gestart om, in samenwerking met een extern bureau, data te bundelen in een datawarehouse en deze te ontsluiten met behulp van dashboards. In de loop van 2019 zullen daarvan de eerste resultaten zichtbaar worden.
- *Digitalisering planning-en-controlcyclus*: Met behulp van een specifieke applicatie zal de planning-en-controlcyclus gedigitaliseerd worden. Het projectplan is gebaseerd op start uitwerking en implementatie in 2019, waardoor vanaf de tweede helft van 2020 het interne proces rondom de p&c-cyclus efficiënter en gemoderniseerd plaatsvindt.

NB - In het raadsvoorstel van maart zijn met betrekking tot dit project per abuis de structurele lasten van de applicatie (beheer- en licentiekosten à € 50.000/jaar) weggevalen. Daarom is in het financieel overzicht op pagina 4 van deze RIB een correctieregel opgenomen. Er zijn geen gevolgen voor het door

u genomen besluit omtrent de benodigde investeringen, deze zijn ongewijzigd.

- *Subsidiepakket*: Met het implementeren van subsidiesoftware wordt een significante besparing gerealiseerd doordat het subsidieproces efficiënter verloopt. Voor subsidiënten zal de doorlooptijd van de behandeling van hun aanvraag flink kunnen afnemen. Op basis van het opgestelde projectplan staat ingebruikname van een nog te selecteren applicatie begin 2020 gepland.

Processen

- *Lean-traject*: Na het zomerreces 2019 wordt, met begeleiding van lean-experts, gestart met de toepassing van de lean-methodiek op een aantal daarvoor geselecteerde processen die breed over de organisatie zijn verdeeld. Er is een projectplan opgesteld dat door de externe partij zal worden voorzien van een gedetailleerde aanpak en planning. Met deze investering besparen we vanaf 2023 zoals eerder aangegeven ruim € 400.000 op personeelskosten.

Mensen en mobiliteit

- Als onderdeel van de huidige organisatieontwikkeling wordt het volgende gerealiseerd: inzet op sterkere zelfsturing, minder teammanagers en een kleinere directie. Mede door de inzet van de mobiliteitsmanager wordt vanaf 2020 een besparing op de personeelskosten bereikt.

Randvoorwaardelijke investeringen eerste lichting

- *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. Anderzijds is soms specifieke expertise noodzakelijk die wordt ingehuurd. Dit vindt plaats binnen de beschikbare gestelde middelen (€ 400.000, raadsbesluit 19R.00163).
- *Groene Hart Academie*: Trainingen gericht op het stimuleren en verankeren van zakelijkheid 'in het DNA van de organisatie' worden aangeboden via onze interne Groene Hart Academie. Voorbeelden hiervan zijn trainingen en workshops op het gebied van efficiënter en effectiever vergaderen, gebiedsgericht werken, vitaliteit, projectmatig werken etc. Het aanbod aan trainingen is continu in ontwikkeling.

2. Investerings- en besparingsvoorstellen tweede lichting

Na de negen trajecten uit de eerste lichting presenteren we nu een tweede lichting voorstellen. Parallel aan de start van de uitvoering van de eerste lichting zijn in korte tijd diverse nieuwe ideeën uitgewerkt. In omvang en inhoud van de 'oogst' laat de organisatie zien dat zij het zakelijk denken en handelen oppakt. Het criterium dat we bij de selectie van voorstellen hanteren is of voldoende concreet, realistisch en onderbouwd is aangegeven:

- welke investering benodigd is en van welke structurele lasten sprake is,
- welke structurele besparingen behaald kunnen worden,
- welke bijdrage geleverd wordt aan de verbetering van de dienstverlening en de efficiency van de organisatie,
- met welke risico's rekening moet worden gehouden.

Om deze tweede lichting te kunnen uitvoeren, is € 860.000 aan eenmalige middelen nodig, waarmee vanaf 2023 een structurele besparing van € 557.000 wordt bereikt (zie ook onder 'Financiën'). Het betreft de volgende voorstellen:

Automatisering

- Door slimmer om te gaan met de huidige applicaties en door herijking van de lopende contracten met leveranciers kunnen de structurele applicatiekosten omlaag. Een eenmalige investering van € 20.000 is nodig voor het omzetten van een enkele applicatie. De herijking van contracten levert vanaf 2022 een structurele besparing van € 100.000 op.

Optimalisering bedrijfsvoering

- *Kwaliteitsimpuls team Financiën*: In aanvulling op 'digitalisering planning-en-controlcyclus' en 'automatisering financiële administratie' (beide uit de eerste lichting) heeft team Financiën extra middelen nodig om het team een kwaliteitsimpuls te geven. Dit voorkomt dat er fouten gemaakt worden en maakt het mogelijk om tegemoet te komen aan de aanbevelingen van de accountant en aan de aanbevelingen uit het rapport van Deloitte. Er wordt vooral geïnvesteerd in de kwaliteit van de financiële administratie, de kwaliteit van financieel beheer, verbetering van de informatievoorziening, aanscherping van procedures en ontwikkeling van medewerkers. Hiervoor is een investering nodig van € 250.000.
- *Kwaliteitsimpuls team Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (VTH)*: De werkzaamheden van team VTH bestaan vooral uit het verlenen van vergunningen (APV, Wabo) en het uitvoeren van handavings- en toezichtstaken. De afgelopen jaren is met de bestaande formatie veel werk verzet om de dienstverlening te kunnen blijven leveren die we als gemeente juridisch verplicht zijn. Door het grote aanbod aan werk, door ziekte en het moeizaam kunnen invullen van vacatures is echter een achterstand

ontstaan in het 'op orde houden van de basis'. Het is onmogelijk gebleken om alle taken met de huidige formatie op te pakken. De kwaliteit is voldoende, maar kan beter. Investeren in het team is nodig om een stabiele basis te creëren en een kwaliteitsverbetering te realiseren.

Daarnaast beschikt het team sinds kort over een app waarmee het toezichtproces digitaal kan worden uitgevoerd. Op korte termijn is er hiervoor een investering nodig van € 50.000 die vanaf 2021 een structurele besparing € 45.000 oplevert doordat het toezichtproces efficiënter ingericht en uitgevoerd kan worden.

- *Vast personeel in plaats van externe inhuur:* Door personeel in dienst te nemen in plaats van in te huren, kan worden bespaard op personele lasten, en worden kennis en kwaliteit in de organisatie structureler ingebed. Voor een organisatiebreed onderzoek naar de exacte functies waar dit kan plaatsvinden, is eenmalig € 50.000 nodig, waarna vanaf 2021 een jaarlijkse besparing van € 200.000 wordt gerealiseerd.
- *Besparing abonnementskosten:* Uit een eerste inventarisatie is gebleken dat sprake is van diverse niet langer benodigde abonnementen. Door deze op te zeggen wordt vanaf 2021 structureel € 12.000 bespaard. Het onderzoek naar overbodige abonnementen wordt nog voortgezet dus mogelijk valt de besparing hoger uit.
- *In control:* Wet- en regelgeving op het gebied van governance en control wordt steeds strenger. Om nu en in de toekomst 'in control' te zijn, te voldoen aan alle wettelijke vereisten van rechtmatigheid en transparantie, en daarbij de efficiency verder te vergroten, is het noodzakelijk om te werken volgens uniforme en eenduidig vastgelegde processen. Door deze processen vast te leggen in een systeem waarin per proces ook de maatregelen vanuit risicobeheersing, rechtmatigheid, informatieveiligheid en gegevensbescherming inzichtelijk zijn, kan waar nodig sneller bijgestuurd worden en is op een centrale plek inzicht in de risico's en genomen maatregelen. Dit vraagt een investering van € 140.000. Het resultaat is een organisatie die in control is. Daarnaast kan met ingang van 2021 een structureel bedrag van € 5.000 bespaard worden.

Verbinding met de samenleving

Monitoren van wat er leeft in de gemeenschap op alle kanalen (social media, kranten, telefoon, websites etc.) is essentieel om als gemeente zo goed mogelijk aan te sluiten op de buitenwereld. Daarom willen we invulling geven aan een Newsroom als pilotproject. We gaan sneller en beter en adequater inspelen op vragen en klachten die via social media, telefoon en mail binnen komen. Door buiten naar binnen te halen en daar actief op te sturen en proactief te communiceren gaan we snel(ler) reageren (max. 1 dag en op social media bij voorkeur binnen 1 uur). De pilot vraagt een investering van € 50.000. Tijdens de pilot wordt onderzocht in hoeverre een Newsroom binnen de bestaande formatie kan worden gerealiseerd.

Medewerkers en mobiliteit

Zoals in elke organisatie nemen medewerkers afscheid op basis van natuurlijk verloop. Voor de komende jaren is in beeld gebracht welke medewerkers de organisatie gaan verlaten. Een deel van de hierdoor vrijkomende functies hoeft niet opnieuw te worden ingevuld. Voor een ander deel maken we graag ruimte voor het inzetten van jonge medewerkers (deels trainees). Daarmee hebben we in de afgelopen jaren zeer goede ervaringen opgedaan. Door hun lagere inschaling besparen we personeelskosten, daarnaast willen en kunnen zij veelal flexibeler ingezet worden in de organisatie. Per saldo betekent dit vanaf 2022 een structurele besparing van € 195.000. We hebben hiervoor wel een investering nodig van € 100.000 om De Groene Hart Academie in 2020 te kunnen voorzetten zodat we jonge medewerkers en trainees ontwikkelkansen kunnen blijven bieden. De inzet is erop gericht om De Groene Hart Academie vanaf 2021 vanuit eigen middelen te financieren, via de opbrengst van de derde lichting voorstellen (zie onder Vervolg).

Zakelijk denken en handelen

De doelstelling van de bestuursopdracht is ook in deze tweede lichting binnen de organisatie ruim opgevat: zoek naar slimme maatregelen die kosten besparen en/of kwaliteit voor inwoners verbeteren. Sommige voorstellen leveren geen bijdrage aan de besparing op apparaatskosten van € 1,5 miljoen maar laten wel zien dat medewerkers zakelijk en kritisch naar de eigen processen kijken. In de eerste lichting noemden we in dit kader een voorstel rond de begraafplaatsen. Deze keer zijn voorstellen gedaan over afvalinzameling (een financieel gesloten circuit): verwaarding van grondstoffen, efficiëntere routes voor inzameling, werken met een app in plaats van papier waardoor veel efficiënter kan worden gewerkt. Ook met deze en dergelijke ideeën gaan we, buiten de scope van de bestuursopdracht, aan de slag.

Randvoorwaardelijke investeringen voor de tweede lichting voorstellen

Uitvoeringscapaciteit: Net als voor de eerste lichting verlangt de uitvoering van deze tweede lichting voorstellen een extra inspanning van de organisatie. Hiervoor is naar schatting een bedrag van € 200.000 vereist (op basis van een zelfde verhouding investeringen:baten als in de eerste lichting).

Financiën:

De stand van zaken met betrekking tot de totale bestuursopdracht is als volgt:

	Investing		Besparing			
<i>1e lichting</i>		2019	2020	2021	2022	2023 e.v.
1e lichting zoals in raadsvoorstel maart	1.504.000	-103.050	160.955	256.455	500.455	974.205
correctie Automatisering p&c-cyclus			-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Subtotaal 1e lichting na correctie	1.504.000	-103.050	110.955	206.455	450.455	924.205
<i>2e lichting</i>						
Automatisering						
Optimaliseren applicatielandschap ICT	20.000		50.000	77.000	100.000	100.000
	20.000		50.000	77.000	100.000	100.000
Optimalisering bedrijfsvoering						
Kwaliteitsimpuls Team Financiën	250.000					
Kwaliteitsimpuls Team VTH	50.000			45.000	45.000	45.000
Abonnementen			10.000	12.000	12.000	12.000
Van externe inhuur naar vast	50.000			100.000	150.000	200.000
In control	140.000			5.000	5.000	5.000
	490.000		10.000	162.000	212.000	262.000
Verbinding met de samenleving						
Pilot Newsroom	50.000					
	50.000					
Mensen en mobiliteit						
Verjonging / Inzet van trainees			-22.305	86.395	195.000	195.000
			-22.305	86.395	195.000	195.000
Randvoorwaardelijke investeringen						
Groene Hart Academie	100.000					
Uitvoeringscapaciteit bestuursopdracht fase 2	200.000					
	300.000					
Subtotaal 2e lichting	860.000	0	37.695	325.395	507.000	557.000
Totaal 1e en 2e lichting	2.364.000	-103.050	148.650	531.850	957.455	1.481.205
Totaal te realiseren bestuursopdracht	2.800.000	n.v.t.	n.v.t.	400.000	900.000	1.500.000
Nog in te vullen	436.000	n.v.t.	n.v.t.	-131.850	-57.455	18.795

Vervolg:

Besluitvorming tweede lichting

De hierboven geschetste investeringen en besparingen van de tweede lichting zullen, net als bij de eerste lichting, aan uw raad worden voorgelegd in de vorm van een voorstel tot begrotingswijziging, conform de eisen van de provincie. Dit voorstel kunt u in september verwachten.

Overige initiatieven (derde lichting)

Het ontwikkelen en uitwerken van investerings- en verbetervoorstellen vraagt zorgvuldigheid en tijd. Komende tijd willen we benutten om de voorstellen van de tweede lichting uit te werken in projectplannen zoals we dat de afgelopen maanden ook voor de voorstellen uit de eerste lichting hebben gedaan. Na de zomervakantie willen we een start maken met het nader uitwerken van voorstellen voor een derde lichting. Ook deze zullen t.z.t. (vermoedelijk eind 2019) in een raadsinformatiebrief en voorstel tot begrotingswijziging aan de raad worden voorgelegd. Om u alvast een inkijkje te geven, er liggen (onder meer) ideeën over deze onderwerpen:

- *Uniformeren en professionaliseren van externe en interne websites:* Er zijn op dit moment veel websites waarmee we als gemeente communiceren met onze inwoners. Hier kunnen we een slag maken door de kwaliteit op eenzelfde niveau te brengen, integraler te werken, kennis te bundelen en efficiënter te werken.
- *Een nieuwe geïntegreerde belastingapplicatie:* Met een moderner systeem voor het waarderen en innen van belastingen is een efficiëntere uitvoering mogelijk met een kleinere foutkans en betere, snellere dienstverlening.

- *Koppelen van systemen t.b.v. ontsluiting van informatie en dossiers*: Door meer informatie te koppelen en op één plek te brengen, wordt het zoeken naar informatie/dossiers vereenvoudigd, effectiever en efficiënter.
- *Contractmanagement*:: Door het contractbeheer verder te ontwikkelen en te professionaliseren kunnen we inkoopvoordelen behalen, meer grip op externe inhuur hebben en beter voldoen aan de aanbestedingswetgeving.

Voortgangsinformatie

Gezien de op dit moment voorziene structurele besparingen uit de eerste en tweede lichting verwachten we met een derde lichting boven de gevraagde € 1,5 miljoen uit te komen. In lijn met onze raadsinformatiebrief van november (18r.00768) zullen we t.z.t. (bij de begroting 2021 e.v.) voorstellen om het meerdere in de begroting op te nemen als structurele financiële ruimte voor organisatieontwikkeling. Tegen het einde van het jaar informeren we u opnieuw over de uitvoering van alle trajecten, zowel van de eerste als (onder voorbehoud van uw besluitvorming) van de tweede en derde lichting.

Bijlagen:

Raadsbesluit eerste lichting (19R.00163).

De secretaris,

drs. M.H.J. van Kruisbergen MBA

De burgemeester,

V.J.H. Molkenboer



Onderwerp: Begrotingswijziging ten behoeve van de bestuursopdracht

De raad van de gemeente Woerden;

gelezen het voorstel d.d. 19 februari 2019 van:

- burgemeester en wethouders

gelet op het bepaalde in de Gemeentewet;

art. 108, eerste lid jo 147, tweede lid Gemeentewet

b e s l u i t:

1. Een bedrag van € 1.504.000 ten laste van de reserve Organisatieontwikkeling beschikbaar te stellen.
2. De structurele baten en lasten, voortkomend uit de 9 verbetervoorstellen die in het kader van de bestuursopdracht uitgevoerd gaan worden, op de wijze als in de bijlage bij dit raadsvoorstel wordt aangegeven te verwerken in de meerjarenbegroting 2019-2022.
3. Het college de opdracht te geven om bij het uitbrengen van de jaarlijkse begrotingen en jaarverslagen over de voortgang in financiële en inhoudelijke zin te rapporteren.

Aldus besloten door de raad van de gemeente Woerden in zijn openbare vergadering, gehouden op 21 maart 2019

De griffier,

drs. M.J.W. Tobeas

De voorzitter,

V.J.H. Molkenboer
