

RAADSINFORMATIEBRIEF
19R.00023



Van : college van burgemeester en wethouders
Datum : 15 januari 2019
Portefeuillehouder(s) : Wethouder Becht
Portefeuille(s) : Personeel en Organisatie
Contactpersoon : M. Stam
Tel.nr. : 8664
E-mailadres : stam.m@woerden.nl

Onderwerp:

Eerste uitkomst van de bestuursopdracht (ook wel bekend als 'de businesscase').

Kennisnemen van:

De eerste investerings- en besparingsvoorstellen t.b.v. de bestuursopdracht (ook wel bekend als de businesscase).

Inleiding:

De gemeenteraad van Woerden wil fors (€ 2,8 miljoen) investeren in de kwaliteit van de gemeentelijke organisatie. Naast een kwaliteitsimpuls moet dit leiden tot een besparing op de apparaatskosten van € 1,5 miljoen in 2023 (€ 400.000,- in 2021, € 900.000,- in 2022 en € 1.500.000,- in 2023). De apparaatskosten zijn de kosten van het personeel en alle kosten die nodig zijn om hen te laten werken.

De bestuursopdracht stelt de gemeentelijke organisatie in staat om voort te borduren op de *huidige* organisatieontwikkeling, waarbij de nadruk ligt op kwaliteitsverbetering van de dienstverlening. Daarbij staan drie kernwaarden centraal, namelijk eigenaarschap, samenspel en avontuur. Met de bestuursopdracht voegen we daar een vierde kernwaarde aan toe: zakelijkheid. Wij zien de bestuursopdracht als de slinger, die in de gemeentelijke organisatie een beweging van zakelijkheid op gang zal brengen.

Over de planning, uitgangspunten en het proces van deze bestuursopdracht hebben wij u geïnformeerd middels de raadsinformatiebrieven van 27 november jongstleden (18R.00768).

In deze raadsinformatiebrieven informeren wij u over de eerste concrete invulling van de bestuursopdracht.

Kernboodschap:

We hebben er vertrouwen in dat we aan de gevraagde doelstelling kunnen voldoen. Er zijn namelijk in korte tijd veel ideeën en initiatieven opgehaald vanuit de organisatie. Daarvan hebben we er nu 9 voldoende concreet uitgewerkt en hiervoor vragen we binnenkort de benodigde middelen aan om ze te kunnen uitvoeren. Parallel aan de uitvoering werken we de resterende ideeën uit. Voor de zomer komen we daar bij u op terug. De gewenste zakelijkheid krijgt ook op andere terreinen vorm. De organisatie laat daarmee zien dat het zakelijk denken en handelen enthousiast wordt opgepakt.

Eerste oogst investerings- en besparingsvoorstellen

De afgelopen periode zijn er 31 investerings- en besparingsvoorstellen ingediend vanuit de organisatie. Van deze voorstellen blijken er na eerste toetsing en doorrekening op dit moment 9 voldoende kansrijk en passend binnen de door raad en college gestelde voorwaarden (namelijk dat ze leiden tot een kwaliteitsimpuls en een besparing op de apparaatskosten). Onderstaand een overzicht van deze kansrijke voorstellen.

	Investering	Besparing				
		2019	2020	2021	2022	2023 e.v.
Digitalisering						
Automatisering personeelsadministratie	€ 100.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 70.000
Automatisering financiële administratie	€ 135.000		€ 2.000	-€ 3.000	€ 40.000	€ 40.000
Digitalisering Planning- en Controlcyclus	€ 100.000		€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000
Ontwikkelen digitaal dashboard	€ 200.000	-€ 25.000	-€ 25.000	-€ 25.000	-€ 25.000	-€ 25.000
Subsidiepakket	€ 35.000	€ 11.950	€ 11.950	€ 11.950	€ 11.950	€ 11.950
	€ 570.000					€ 148.000
Processen						
Lean-traject (incl. Zaakgericht Werken)*	€ 110.000	pm	pm	pm	pm	€ 413.750
	€ 110.000					€ 414.000
Mensen en mobiliteit						
Minder teammanagers	€ 24.000	-€ 100.000	-€ 7.500	€ 93.000	€ 294.000	€ 294.000
Minder directieleden			€ 118.505	€ 118.505	€ 118.505	€ 118.505
Mobiliteitsadviseur	€ 300.000					
	€ 324.000					€ 412.000
Randvoorwaardelijke investeringen¹						
Uitvoeringscapaciteit bestuursopdracht	€ 400.000					
Groene Hart Academie	€ 100.000					
	€ 500.000					
Totaal	€ 1.504.000					€ 974.000

* bij de verbetering van processen kan het nodig zijn om een investering te doen in automatisering van processtappen. Op dit moment is nog niet te zeggen welk bedrag hiervoor nodig is, hiervoor volgen indien nodig aparte voorstellen.

¹ dit gaat om investeringen in personele capaciteit om de gehele bestuursopdracht te kunnen uitvoeren en om opleidingen gericht op het stimuleren van zakelijke denken en handelen.

Toelichting op de 9 voorstellen en de randvoorwaardelijke investeringen:

Digitalisering

- *Automatisering personele administratie:* om te komen tot een efficiënt team P&O en personeelsadministratie is een uitbreiding van het bestaande softwarepakket nodig. Hierdoor wordt het in de toekomst mogelijk om brieven automatisch te genereren. Nu worden aanstellings- of bevorderingsbrieven nog handmatig gemaakt. Door zo veel mogelijk te automatiseren kan bespaard worden op de formatie van P&O en wordt de lastendruk voor betrokken medewerkers verminderd.
- *Automatisering financiële administratie:* binnen het team Financiën is een flink aantal digitalisering/automatiseringslagen te maken waardoor papierloos kan worden gewerkt, het handmatige werk kan worden verminderd en de kwaliteit wordt verbeterd. Dat levert een besparing op aan formatie en het draagt bij aan de motivatie van onze medewerkers.
- *Ontwikkelen digitaal dashboard:* in de organisatie beschikken we over veel data. Deze data zit opgesloten in financiële en personele bronssystemen. Denk aan het financiële systeem en het HRM-systeem, maar ook aan de meldingen openbare ruimte. We gaan deze gegevens veel beter en in samenhang ontsluiten, om sneller en beter inzicht te krijgen hoe het met onze dienstverlening en bedrijfsprocessen loopt. Daarmee verbeteren we inzicht en kunnen we sneller bijsturen. En we verminderen het handmatig verzamelen van deze gegevens, zodat we de tijd die daarmee gewonnen wordt kunnen inzetten voor analyse en actie. Invoering van een digitaal dashboard (ook wel Business Intelligence (BI)-tooling genoemd) maakt de beschikbaarheid van maandelijkse analyses ten behoeve van de sturing op de bedrijfsvoering en de dienstverlening mogelijk. Het dashboard vereist jaarlijks onderhoud.

- *Digitalisering Planning- en Controlcyclus:* Als we goed inzicht willen geven in de begroting, is actuele managementinformatie nodig. Daarom willen we ook de planning- en controlcyclus digitaliseren. Hierdoor kunnen we door eenmalige invoer meervoudig gebruik van de informatie mogelijk maken. Het maakt het interne proces aanzienlijk efficiënter en is een verdere professionalisering van de huidige programmabegroting en rapportages (directierapportage, bestuursrapportage en jaarrekening). Door de P&C cyclus te digitaliseren verminderen we daarnaast de kans op fouten.
- *Subsidiepakket:* door het in gebruik nemen van subsidie-software is een significante kostenreductie te realiseren, omdat beleidsmedewerkers minder lang met een subsidieproces bezig zijn. Bovendien is er sprake van een afname van foutkansen door eenduidigheid en procesoptimalisatie.

Processen

- *Lean-traject:* we hebben van 11 teams voorstellen ontvangen voor procesverbeteringen. We gaan daarmee aan de slag met de zogenaamde lean-methodiek. Eerder hebben we hiermee goede ervaringen opgedaan. We willen deze methode nu breed in de organisatie gaan inzetten en borgen. De lean-methodiek wordt succesvol toegepast in diverse sectoren, waaronder de overheid. Door de inwoner en ondernemer centraal te stellen creëren we voor hen maximale toegevoegde waarde tegen minimale inspanning. Hierdoor verbetert de kwaliteit, worden doorlooptijden verkort en verminderen de kosten. Hierdoor verhogen we de kwaliteit van de dienstverlening en maken we minder fouten. Door deze investering te plegen kunnen we besparen op de personeelskosten. Ingeschatte minimale besparing: 5% van de personele kosten op dit moment binnen deze teams.

Mobiliteit en mensen

- *Minder teammanagers:* door de functie van teammanagers marktconform te waarderen (schaal 13) is het voor de organisatie mogelijk goede managers aan te trekken en te behouden. Dat betekent in eerste instantie een verhoging van de kosten. Door in te zetten op sterkere zelfsturing binnen de organisatie hebben we in de komende jaren 4 fte minder aan teammanagers nodig.
- *Minder directieleden:* de bestaande vacatureruimte voor één directeur wordt ingeleverd. De directie bestaat dan uit de gemeentesecretarissen van Woerden en Oudewater en één directeur.
- *Mobiliteitsadviseur:* voor enkele jaren is er ondersteuning nodig voor de volledige organisatie om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen. Hiermee voorkomen en/of verlagen we eventuele kosten voor afvloeiing en andere frictiekosten. Als we taken met minder capaciteit kunnen uitvoeren zorgen we er wel voor dat de vrijgekomen capaciteit goed kan worden ingezet. Hierbij ondersteunt de mobiliteitsadviseur ook. We zetten deze functie in elk geval voor drie jaar in. In die periode bekijken we ook hoe we deze activiteiten kunnen borgen.

Randvoorwaardelijke investeringen:

- *Uitvoeringscapaciteit bestuursopdracht:* De uitvoering van bovenstaande investerings- en besparingsvoorstellen vragen een extra inspanning van de organisatie. Om druk op de organisatie niet te hoog op te laten lopen is ondersteuning gewenst. We willen deze in de komende maanden gaan invullen. We proberen dit zoveel mogelijk te doen door trainees te werven, die op termijn kunnen instromen op reguliere functies. We hebben hiermee in de afgelopen jaren goede ervaringen opgedaan. We zijn in onze berekening uitgegaan van 4 trainees, die ons ook kunnen gaan helpen bij de verdere uitwerking van de bestuursopdracht.
- *Groene Hart Academie:* het is noodzakelijk om te investeren in trainingen gericht op het stimuleren en verankeren van zakelijkheid in het dna van de organisatie. Deze trainingen kunnen aangeboden worden via onze interne Groene Hart Academie.

Eerste investeringsaanvraag

Met deze eerste oogst aan kansrijke voorstellen en benodigde flankerende investeringen willen we graag voor een deel aanspraak maken op het beschikbaar gestelde budget, te weten € 1.504.000,- . Deze investering heeft een besparing in 2023 van € 974.000,- op de begroting tot gevolg. Tijdens de politieke avond op 24 januari geven wij een nadere toelichting en ons voorstel is om u in februari een raadsvoorstel voor te leggen. In dat voorstel vragen wij om over een gedeelte van de reserve te mogen beschikken. De besparingen zullen als begrotingswijziging worden verwerkt conform de eisen van de provincie.

Vervolgstappen

In het eerste kwartaal van 2019 gaan wij verder met de verfijning en verdere uitwerking van de overige ideeën die zijn ingediend. Bovendien worden medewerkers uitgenodigd en uitgedaagd om met nieuwe ideeën te komen die leiden tot een kwaliteitsimpuls en/of een besparing. Over deze mogelijke tweede 'oogst' informeren wij u graag voor de zomer van 2019. Met deze fasegewijze aanpak zorgen we ervoor dat de uitvoering van de voorstellen realistisch en haalbaar is.

Zakelijk denken en handelen

De doelstelling van de bestuursopdracht is binnen de organisatie breed opgevat: probeer te zoeken naar slimme maatregelen die kosten besparen en/of die kwaliteit voor inwoners verbeteren. Er zijn ook voorstellen gedaan die geen betrekking hebben op de apparaatskosten in de begroting. Deze leveren daarmee geen bijdrage aan de besparing van de €1,5 miljoen, maar laten wel zien dat de organisatie bereid is en in staat is om zakelijk en kritisch naar de eigen processen te kijken. We gaan er daarom zeker mee aan de slag!

Zo zijn er verschillende acties om te besparen op de kosten van externe inhuur, door waar mogelijk externe krachten (met name werkzaam in projecten) te vervangen door medewerkers in dienst van de gemeente. Het levert besparingen op binnen de projecten en de opgedane kennis en ervaring blijft (door de inzet van eigen personeel) binnen de organisatie.

Ook is een aantal verbetervoorstellen gedaan voor het beheer van de begraafplaatsen, waaronder een aantal investeringen. De lasten van de begraafplaatsen moeten gedekt worden door leges. De besparingen zullen de kostendekkendheid vergroten en op termijn wellicht leiden tot lagere leges. Deze voorstellen zullen worden verwerkt in het beleids- en beheerplan begraafplaatsen, dat in kwartaal 2 van 2019 is gepland.

Het zijn voorbeelden van de zakelijke manier van denken en handelen die we met de bestuursopdracht nastreven. Deze is niet nieuw voor de organisatie (zie bijvoorbeeld het 'verbeterd zelf doen' op het stadserf), maar de bestuursopdracht heeft zeker geleid tot een nieuwe impuls en een versterking van de alertheid binnen de organisatie op verbetermogelijkheden.

Financiën:

n.v.t.

Vervolg:

In februari wordt een raadsvoorstel aan uw gemeenteraad voorgelegd voor de eerste investeringsaanvraag. Voor de zomer van 2019 zullen wij u informeren over de tweede 'oogst' aan voorstellen en de voortgang van de uitvoering van de 9 voorstellen die in deze RIB zijn benoemd.

Bijlagen:

18R.000768 Voortgang en planning van de op te stellen 'businesscase'

^{lexo}
De secretaris,


drs. M.H.J. van Kruijsbergen MBA

M.H. Brander

De burgemeester,


V.J.H. Molkenboer



Van : college van burgemeester en wethouders

Datum : 27 november 2018

Portefeuillehouder(s) : Wethouder Becht

Portefeuille(s) : Personeel en organisatie

Contactpersoon : M. van de Klundert

Tel.nr. : 8207

E-mailadres : klundert.m@woerden.nl

Onderwerp:

Voortgang en planning van de op te stellen 'businesscase'

Kennisnemen van:

Het proces en de planning om de raad een 'businesscase' voor investering in de organisatie(ontwikkeling) voor te leggen.

Inleiding:

In het coalitieakkoord 2018-2023 is aangegeven dat fors zal worden geïnvesteerd in de kwaliteit van de gemeentelijke organisatie en dat in de toekomst een besparing moet worden gerealiseerd. Er is een incidentele investering in de organisatie opgenomen van 2.8 miljoen euro. Deze investering moet in 2023 een structurele besparing van 1.5 miljoen euro opleveren (400k in 2021, 900k in 2022, 1500k in 2023). Er wordt dus gevraagd om een 'businesscase': hoe kunnen we 2.8 miljoen investeren in de organisatie, zodanig dat dit leidt tot een verhoging van de kwaliteit en een structurele daling van de kosten?

Het college heeft zich de afgelopen periode georiënteerd op deze opdracht. Hoe pakken we het aan? Wat zijn de uitgangspunten? In welke richting kijken we voor kwaliteit en besparingskansen? Hoe beoordelen we verscheidene kansen en mogelijkheden? Wat telt er wel en niet mee als 'besparing'? Hoe verhoudt de businesscase zich tot de organisatieontwikkeling op basis van de WOW-visie?

In deze Raadsinformatiebrieven informeren wij u over deze uitgangspunten en over de aanpak waarmee we de komende periode tot een concreet voorstel komen.

Kernboodschap:

Visie op de businesscase

De businesscase is in essentie een investering in de kwaliteit van de organisatie die moet leiden tot een structurele besparing van 1.5 mln. euro. Het college heeft echter een bredere visie op deze opdracht ontwikkeld. Wij zien de businesscase als de slinger, die in de gemeentelijke organisatie een beweging op gang zal brengen. De kern van deze beweging is zakelijkheid. Het denken in termen van een businesscase houdt in dat er niet alleen oog is voor resultaat in termen van kwaliteit maar ook in termen van (financiële) efficiëntie. Wat we willen bereiken is dat de businesscase leidt tot een inbedding van deze zakelijkheid in de cultuur van de organisatie. Zodat, wanneer de concrete opdracht is uitgevoerd, de zakelijke blik die er aan ten grondslag ligt vanzelfsprekend is geworden.

Al eerder hebben we de gemeenteraad deelgenoot gemaakt van onze behoefte aan een structureel budget

voor organisatieontwikkeling. Gezien de omvang van onze organisatie is een budget van 2% van het loonbudget passend. Met het oog daarop is ook een uitdaging aan de businesscase toegevoegd. Indien de organisatie erin slaagt méér dan de gevraagde 1.5 miljoen besparing te realiseren, wordt de raad voorgesteld de gerealiseerde ruimte op te nemen in de begroting als structurele financiële ruimte voor organisatieontwikkeling.

Hoe verhoudt de businesscase zich tot de WOW-organisatieontwikkeling?

De organisatieontwikkeling van de afgelopen jaren was gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie voor drie stakeholders: het bestuur, de samenleving en de medewerkers van de gemeente. Om dit te bereiken zijn per stakeholder doelen geformuleerd met als doel om deze stakeholders beter te bedienen. De businesscase vraagt om betere kwaliteit én lagere kosten. De businesscase zien we daarom als een logisch vervolg op de eerste twee jaar WOW. De doelen van de WOW visie sluiten er goed op aan. Deze doelen blijven dan ook van belang. De WOW visie en businesscase vormen gezamenlijk de basis voor de organisatieontwikkeling de komende jaren. Het WOW-uitvoeringsprogramma (resultaten en werkwijze) loopt tot eind 2018 door en wordt momenteel geëvalueerd. Leerpunten zullen in het vervolg en in de businesscase worden meegenomen.

Wat zijn de uitgangspunten voor de businesscase?

Gezien het voorgaande, namelijk de brede beweging die we beogen, is het eerste uitgangspunt dat de businesscase een collectieve verantwoordelijkheid is van medewerkers, college, managers en directie. Iedereen wordt gevraagd (zelf)kritisch mee te denken over de organisatie, het eigen werk en de eigen toegevoegde waarde.

Onze verwachting is dat een reorganisatie (met gedwongen ontslagen) niet nodig is om de businesscase te realiseren. We maken komende tijd gebruik van natuurlijk verloop en vrijwillige interne mobiliteit.

In welke richting zoeken we voor kwaliteit en besparing? En wat telt er mee als besparing?

De besparing van 1.5 miljoen euro moet worden gevonden binnen de apparaatskosten. Het grootste deel daarvan bestaat uit personeelskosten, een kleiner deel uit ICT, huisvesting en facilitaire kosten.

Binnen deze apparaatskosten verwachten we de grootste stappen te kunnen zetten op het gebied van verbetering van processen (optimalisering en digitalisering), mobiliteit van medewerkers en het anders vormgeven van de organisatie.

Aanpak en planning

In januari wordt aan de gemeenteraad een richtinggevend voorstel voorgelegd waaruit blijkt hoe we de beschikbare 2,8 mln. willen inzetten en hoe de gevraagde 1,5 mln. kunnen besparen.

Stap 1

Tot half december kunnen alle medewerkers 'businesscases' opstellen. Van klein tot groot en er is geen beperking aan onderwerpen. Er zijn experts (en formats) beschikbaar om mensen hierin te faciliteren. De uitnodiging aan de organisatie om voorstellen in te leveren is positief ontvangen en er zijn al veel ideeën aangeleverd.

Stap 2

In de tweede helft van december wordt in het totaal van businesscases een selectie en doorrekening gemaakt om te komen tot een geheel dat genoeg oplevert, haalbaar is, samenhangend is, aansluit bij de uitgangspunten, en aansluit bij de huidige ontwikkelingen en organisatievisie.

Stap 3

In januari wordt een richtinggevend voorstel, aan het college en de gemeenteraad voorgelegd.

Financiën:

nvt

Vervolg:

In januari wordt een richtinggevend voorstel aan het college en de gemeenteraad voorgelegd.

Bijlagen:

nvt

De secretaris,

drs. M.H.J. van Kruisbergen MBA



De burgemeester,

V.J.H. Molkenboer

