



# Programmabegroting 2020-2023

definitief 12-11-2019



gemeente  
gouda

## 4.4 Bedrijfsvoering

### 4.4.1 Inleiding

De paragraaf bedrijfsvoering geeft inzicht in de stand van zaken en de beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering heeft als doel het zo optimaal mogelijk ondersteunen en uitvoeren van de programma's. In de praktijk moet dit tot uiting komen in het goed bedienen van de klanten van onze gemeente (inwoners, ondernemers en bezoekers), interne en externe processen efficiënt te laten verlopen en zorgvuldige besluitvorming te garanderen. In deze paragraaf worden de belangrijkste prioriteiten beschreven die gaan bijdragen aan het optimaliseren van de bedrijfsvoering in 2020.

### 4.4.2 Wat zijn de belangrijkste prioriteiten

- Gouda 2020+;
- Benutten mogelijkheden van alternatieve financieringsbronnen;
- Verbetering aansturing programma's en projecten en optimalisaties;
- Verbeteren planning en control cyclus;
- Digitalisering;
- Informatiebeveiliging;
- Privacy;
- Aanbestedingsbeleid.

#### 4.4.2.1 Gouda 2020+: meegroeien met een snel veranderende samenleving

De sterk en snel veranderende samenleving vraagt om een ambtelijke organisatie die meebeweegt. Van ambtenaren wordt nieuwe kennis gevraagd en nieuwe competenties, werkwijzen moeten waar nodig worden aangepast en structuren en processen worden waar nodig bijgesteld. En tegelijkertijd blijven 'oude waarden' voor de ambtelijke organisatie nog steeds heel actueel en heel belangrijk: rechtvaardigheid, betrouwbaarheid en rechtmatigheid waren van cruciaal belang en zijn en blijven van cruciaal belang. Veel programma's en activiteiten in het programma Gouda 2020+ zullen de komende tijd verder worden uitgevoerd, waarbij eind 2019 er in ieder geval ook een evaluatie plaatsvindt van het programma Gouda 2020+.

Via de GoudAcademie biedt de gemeente Gouda diverse cursussen en trainingen aan medewerkers aan. Een individueel ontwikkelbudget prikkelt daarnaast medewerkers om eigen keuzes te maken voor hun eigen loopbaan, om zodoende op de korte maar ook op de lange termijn voldoende inzetbaar te zijn en te blijven.

Specifiek accent de komende tijd wordt gelegd op het versterken van de digitale vaardigheden van ambtenaren. In het verlengde daarvan gaat de gemeente Gouda door met de samenwerking met de Utrecht Dataschool op het gebied van datagedreven werken: welke eisen worden er aan medewerkers gesteld om succesvol én ethisch verantwoord gebruik te maken van beschikbare data ten behoeve van bedrijfsvoering, dienstverlening en beleidsvoorbereiding?

Voor de komende tijd zijn, naast de andere prioriteiten zoals beschreven in deze paragraaf, met name de volgende thema's belangrijk:

#### *Meten van de tevredenheid*

De in 2018 geïntroduceerde methode van klanttevredenheidsonderzoek (KTO) wordt uitgebreid door de tevredenheid van het klantcontact binnen de gehele organisatie mee te nemen. Zo wordt nu bijvoorbeeld ook specifiek de klanttevredenheid binnen het sociaal domein gemeten. Accent hierbij ligt o.a. bij het kortcyclisch lering trekking uit de metingen via het bespreken van de resultaten met de betrokken medewerkers.

#### *Sociaal domein*

De wijze waarop de gemeente de uitvoering van het sociaal domein organiseert, is een belangrijk onderwerp voor de komende jaren. Naast de effectiviteit van de sociale dienst, wordt gekeken naar de totale uitvoeringorganisatie van het sociaal domein. In 2015 heeft de gemeente er veel taken bijgekregen op het gebied van WMO, Jeugd en Participatie. Op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren is het wenselijk om een volgende stap te zetten in de wijze waarop de gemeente Goud haar organisatie heeft ingericht. Een eenduidige integrale toegang, ontschot en integraal werken en verbetering van de dienstverlening aan de inwoners van de gemeente Gouda zijn daarbij de leidende principes. Het jaar 2020 wordt gebruikt om plannen uit te werken over hoe de organisatie er uit moet komen te zien en voor het hieraan gekoppelde besluitvormingstraject. 2021 wordt het jaar van implementatie.

#### *Omgevingswet*

De komende tijd zal de gemeentelijke organisatie zich verder voorbereiden op de introductie van de Omgevingswet. Deze wet vraagt van betrokken partijen en betrokken medewerkers een andere houding, andere kennis en vaardigheden. Ook de werkprocessen zullen deels moeten worden aangepast op deze nieuwe wet.

#### *Zichtbaarheid op de arbeidsmarkt*

De arbeidsmarkt is nog steeds zeer krap. Dit heeft gevolgen voor de ervaren werkdruk van medewerkers, daarnaast betekent het dat er extra externe inhuur moet plaatsvinden. De gemeente Gouda zet vol in op een sterke



arbeidsmarktpositie en heeft daarvoor onlangs een nieuwe website gelanceerd: [www.werkenvoorgouda.nl](http://www.werkenvoorgouda.nl). Daarnaast is de gemeente, o.a. via filmpjes, extra actief op LinkedIn. Dit vertaalt zich nu reeds in een beduidende groei van het aantal volgers en het lijkt erop dat ook het aantal reacties op vacatures inmiddels toeneemt.

#### *Diversiteit*

Mede geïnspireerd door het symposium 'Diversiteit' van begin 2019, maakt de gemeente Gouda werk van de diversiteit van het ambtenarenapparaat. In het najaar van 2019 worden er intern workshops gehouden voor leidinggevenden, om de werving en selectie zo 'divers' mogelijk te kunnen laten plaatsvinden. Daarnaast worden er voor medewerkers workshops aangeboden, waarbij medewerkers met elkaar in gesprek kunnen om de diverse aspecten van het (samen)werken in een diverse organisatie met elkaar te bespreken.

#### **4.4.2.2 Maximaal benutten mogelijkheden van alternatieve financieringsbronnen**

We willen alert zijn op kansen om externe financieringsbronnen te benutten.

#### *Maximaal benutten mogelijkheden*

De omvang van de leningenportefeuille is groot. Daarom kijken we bij projecten actief naar mogelijkheden om alternatieve financieringsbronnen in te zetten, bijvoorbeeld door cofinanciering van EU, Rijk, provincie of door private partijen en ondernemers uit de stad.

#### *Inschatten en volgen van de liquiditeitsbehoefte*

Vanwege de toenemende aandacht voor geldstromen zal bij investeringen en projectplannen een duidelijker inzicht worden verschaft in inkomende en uitgaande geldstromen.

#### **4.4.2.3 Verbetering aansturing programma's en projecten en optimalisaties**

Doel is het implementeren van een nieuwe werkwijze voor programmagericht en projectmatig werken. Ten eerste richt de nieuwe werkwijze zich op een zorgvuldige en integrale beleidsvoorbereiding en besluitvorming ten aanzien van de vastgestelde programma's en grote projecten. Ten tweede ondersteunt de nieuwe werkwijze resultaatgericht werken en voorziet in een uniforme aansturing van en rapportage over de vastgestelde programma's en grote projecten.

#### *Implementeren programma en projectsturing*

In het coalitieakkoord zijn 11 programma's benoemd (4 raadsprogramma's en 7 gewone programma's). Deze programma's worden nu programmatisch opgepakt. Hiervoor zijn programmamanagers benoemd en is in het eerste halfjaar is een leer- en ontwikkeltraject gestart voor hen. Dit resulteert in een meer methodisch en gestructureerde aanpak van de programma's. Deze aanpak wordt in 2020 verder geprofessionaliseerd.

#### **4.4.2.4 Optimaliseren van de planning en control cyclus**

Ook voor het jaar 2020 en verder zal de planning & control functie verder worden geoptimaliseerd, zodat de gemeente zijn middelen nog rechtmatiger, doelmatiger en doeltreffender kan inzetten. Daarnaast vindt deze optimalisatie plaats in het kader van de rechtmatigheidsverklaring, die vanaf 2021 door de gemeente zelf moet worden afgegeven. Een dergelijke verklaring vereist, dat de interne controle functie goed geborgd is binnen de organisatie en hiertoe zullen de nodige stappen gezet moeten worden.

#### *Optimaliseren dashboard bedrijfsvoering*

Doel van het dashboard bedrijfsvoering is het maandelijks geautomatiseerd kunnen rapporteren op de voortgang van de vastgestelde indicatoren bedrijfsvoering.

In 2020 wordt het dashboard verder geoptimaliseerd door het toevoegen van nieuwe indicatoren. Dit wordt vergemakkelijkt doordat steeds meer processen in het zaakstelsel komen en de managementinformatie daardoor verbeterd.

#### **4.4.2.5 Digitalisering**

Doel van digitalisering is het bouwen van een toekomstbestendige ambtelijke organisatie door het efficiënter maken van werkprocessen en verbeteren van de informatiehuishouding.

#### *Verdere implementatie Geheugen van Gouda*

Het doel van het programma "Geheugen van Gouda" is de (digitale) dienstverlening te verbeteren door informatie op een betere manier te verwerken en op te slaan en onze processen volledig te digitaliseren waarbij we uitgaan van digitale inclusie. Om de dienstverlening verder te digitaliseren wordt de digitale balie organisatiebreed geïmplementeerd en worden samenwerkingsomgevingen ingericht. De verdere beschikbaarstelling van de digitale dienstverlening, met ondersteuning van de zaakoplossing, vindt plaats op basis van een organisatiebrede inventarisatie van onze producten en diensten.

#### *Voortzetten en uitbreiden van het ICT beheer*

De samenwerking voor het ICT-beheer met de buurgemeenten Waddinxveen en Zuidplas wordt naar tevredenheid van alle partijen voortgezet. In 2020 wordt er voorzichtig samengewerkt op de gebieden van applicaties en informatiemanagement.

#### *Standaardisatie ICT*

De organisatie heeft zich ten doel gesteld door standaardisatie het aantal applicaties waar mogelijk terug te dringen. In 2020 wordt de lijn voortgezet om zo min mogelijk maatwerk en zoveel mogelijk gebruik te maken van standaard beheer en applicaties. In het informatieplan wordt aangegeven hoe de sturing op het aantal applicaties wordt ingericht en welke maatregelen worden genomen.

#### *Uitfaseren overbodige applicaties*

In 2019 zijn (proces)inventarisaties uitgevoerd binnen de diverse bedrijfsapplicaties. Na het uitsfaseren van de eerste applicaties (WebNext en Melddesk) wordt in 2020 een vervolg gegeven aan het uitsfaseren. Tijdens de implementatie van de zaakoplossing zullen diverse applicaties tijdelijk parallel aan elkaar blijven functioneren, totdat alle processen hiernaar overgezet zijn. De historie van de uitgefaseerde applicaties wordt opgenomen in het digitale geheugen; het pre-depot.

#### *Optimalisatie applicatie MOG*

De processen voor meldingen openbaar gebied worden, als onderdeel Geheugen van Gouda, ingericht in de zaakoplossing.

#### *Digitalisering processen sociaal domein*

Verbetering van de dienstverlening aan de inwoners en inzicht in de effectiviteit van onze maatregelen zijn belangrijke onderdelen van de opgave voor het sociaal domein. In 2019 is gestart met de digitalisering van de dienstverlening om inwoners online inzicht te geven in bijv. de uitkeringspecificaties en de status van een aanvraag. Dit is een meerjarige opgave, welk in 2020 verder wordt geïmplementeerd. Daarnaast wordt informatievoorziening verder geoptimaliseerd om een beter inzicht te kunnen krijgen in te behalen beleidsdoelen, te bereiken effecten en financiën. In het primaire proces wordt zoveel mogelijk gestreefd naar digitalisering van de papieren stroom en de uitwisseling van informatie met partners. Hierbij wordt nadrukkelijk aangesloten bij de procesinrichting en kanalen die door het Geheugen van Gouda worden ingericht.

#### **4.4.2.6 Informatiebeveiligingsbeleid**

Uitgangspunt informatiebeveiligingsbeleid is de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) die als gemeentelijk basisnormenkader voor informatieveiligheid is gekozen en vanaf 01-01-2020 van kracht is. De BIO is de opvolger is van de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten (BIG). Na het transitie jaar 2019, moet daadwerkelijk volgens de BIO gewerkt en verantwoord worden.

De eigen toezichthouder, de gemeenteraad, wordt in het jaarverslag geïnformeerd over informatieveiligheid. De evaluatie hiervoor vindt sinds 2017 via de Eenduidige Normatiek Single Information Audit (ENSIA) plaats. Eind 2020 zal voor het eerst volgens het nieuwe normenkader BIO worden geëvalueerd.

#### *Evalueren en implementeren van de verbetermaatregelen vanuit ENSIA auditsine Informatiebeveiliging Overheid (BIO)*

Verbeterpunten uit de voorgaande audits worden opgepakt en beveiligingsmaatregelen worden geactualiseerd op basis van nieuwe bedreigingen en kwetsbaarheden.

#### *Aanpassen van de informatiebeveiligingsorganisatie en werkwijze.*

De BIO bevat minder maatregelen maar maatregelen zijn wel altijd verplicht. Ook de wijze van verantwoording veranderd waardoor onder meer ENSIA opnieuw is ingericht. De veranderde en extra taken zijn aangepast aan de BIO en zijn vooralsnog zonder formatieve uitbreiding binnen de informatiebeveiligingsorganisatie belegd. Lopende 2020 zal deze situatie geëvalueerd worden.

#### **4.4.2.7 Privacy**

Op 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in werking getreden. Het is een strenge wet die vereist dat Gouda aantoonbaar aan de nieuwe wet voldoet (compliance). Dit vergt organisatiebreed veel maatregelen. Een belangrijke maatregel is het in kaart brengen van gegevensverwerkingsrisico's. Op de meest privacygevoelige werkvelden, zoals binnen het sociaal domein en openbare orde en veiligheid, heeft dit inmiddels plaatsgevonden. Naar gelang de stand van zaken zijn in 2020 de bijbehorende beheersmaatregelen gerealiseerd of geoptimaliseerd, zodat binnen deze hoogste risico-aandachtsgebieden ook op operationeel niveau sprake is van passende waarborgen. De Functionaris Gegevensbescherming heeft zijn eerste jaarverslag over 2018 uitgebracht, waarin hij concludeerde dat Gouda zich onderscheidt door bewuste sturing op doeltreffendheid en doelmatigheid van het treffen van maatregelen om aan de AVG te voldoen.

#### *Eindrealisatie van het project Gouda Privacyproof*

In 2017 is het project Gouda Privacyproof opgestart om alle maatregelen in kaart te brengen en te volbrengen. In 2020 zijn alle implementatiemaatregelen ingevoerd en operationeel.

#### **4.4.2.8 Aanbestedingsbeleid**

In het bestuursakkoord 2018-2022 is afgesproken expliciet aandacht te besteden aan de lokale economie en lokale ondernemers.

#### *Uitgangpunt opgenomen in beleid*

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Gouda voorziet hierin met het uitgangspunt dat in gevallen waar een enkelvoudig onderhandse offerteaanvraag en/of een meervoudig onderhandse offerteaanvraag is toegestaan, we rekening houden met de lokale economie en de lokale ondernemers. Bij de meervoudig onderhandse offerteaanvragen streeft de gemeente ernaar minimaal 1 lokaal of regionaal bedrijf uit te nodigen om een offerte uit te brengen.

#### *Uitvoeren steekproef*

Jaarlijks wordt een steekproef uitgevoerd om de resultaten op dit vlak te meten, hier wordt over gerapporteerd bij de jaarrekening.

### 4.4.3 Personeel

#### 4.4.3.1 Bezetting

De bezetting van de ambtelijke organisatie was 456.3 fte op 1 september 2019. Een stijging ten opzichte van de bezetting op 1 september 2018 (437.3). Een verklaring hiervoor is het feit dat de organisatie extra taken heeft gekregen en daarvoor formatie beschikbaar is gesteld en er in is geslaagd om succesvoller te opereren op de arbeidsmarkt.

#### 4.4.3.2 Loonkosten

De verwachte loonkosten stijgen van € 40,1 miljoen naar € 40,5 miljoen (2023). Het algemene beeld is dat de begrote loonkosten op eenzelfde niveau blijven. Ten opzichte van eerdere jaren is er wel sprake van een stijging door tijdelijk extra middelen in het Sociaal Domein en op basis van afspraken in het coalitie-akkoord, in het Ruimtelijk Domein door intensivering van de activiteiten Stadsmarketing - Promotie Toerisme, inzet op Energietransitie en Versnelling Woningbouw. Daarnaast is het effect van de terugname taken Cyclus (Integraal beheer openbare ruimte) zichtbaar. De aansturing, coördinatie en toezicht vindt nu vanuit de gemeente Gouda plaats binnen de bepaalde budgetten.

Het loonkostenbudget betreft een inschatting van kosten voor de benodigde personele capaciteit om de gepresenteerde beleidsambities te realiseren.

Bedragen * € 1.000	Begroting 2019 na wijziging	2020	2021	2022	2023
Ambtelijke organisatie	38.275	39.736	39.120	38.664	38.684
College van BenW	752	776	784	784	784
Gemeenteraad	677	699	706	706	706
Griffie	390	356	359	359	359
Rekenkamer	15	15	15	15	15
<b>Totaal</b>	<b>40.109</b>	<b>41.582</b>	<b>40.984</b>	<b>40.528</b>	<b>40.548</b>

#### 4.4.4 Doelstellingen bedrijfsvoering

Indicator	Toelichting	Doelstelling 2020
<b>Personeel</b>		
Verzuim	<p>Doelstelling is bepaald in overleg met de arbodienst, op basis van huidige personele samenstelling.</p> <p>In 2018 liet het verzuim in eerste instantie een lichte daling zien en vervolgens een stijging. Hoewel we met ons verzuimpercentage nog iets onder het niveau liggen van vergelijkbare gemeenten, nemen we hiermee geen genoegen. Middels aanscherping van de afspraken met de Arbodienst en via training van leidinggevenden, wordt beoogd om het verzuim weer te laten zakken. De aandacht wordt vooral gericht op de groep langdurig verzuimenden.</p> <p>De meldingsfrequentie is in 2018 beter dan het gestelde doel. Ook in 2020 wordt gestreefd naar een lagere meldingsfrequentie.</p>	4,6% inclusief langdurig verzuim frequentie 1,1 (huidig verzuim per 1 september 2019: 6,6% frequentie 0,9)
Salarislasten	<p>De kosten aan salarissen inclusief sociale lasten zijn een belangrijke post in de begroting van de gemeente (plm. 14% van totale lasten). Reden om actief te sturen op realisatie en uitputting.</p>	De salarislasten blijven binnen het begrote budget.  (2018: begroot € 38,1 miljoen Uitkomst € 35,3 miljoen)