



Programmabegroting 2019-2022

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 2019.

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

Om samen met de stad huidige én toekomstige ambities te kunnen realiseren, wordt continu aan een toekomstbestendige ambtelijke organisatie gewerkt. Een organisatie met medewerkers die 'van buiten-naar-binnen' handelen, met bezieling voor en met de stad en haar inwoners werken, zich snel aan kunnen passen aan veranderingen en die in staat zijn om goede resultaten te boeken voor burgers en bedrijven. Voor 2019 zijn, naast de andere prioriteiten zoals beschreven in deze paragraaf, de volgende thema's belangrijk:

Metten van de tevredenheid

In 2019 wordt een organisatiebreed klanttevredenheidsonderzoek (KTO) geïmplementeerd waarmee Gouda nog meer inzicht verkrijgt in de tevredenheid van de klant ten aanzien van specifieke diensten.

Participatie

Burgerparticipatie is ook voor 2019 een belangrijk thema, er wordt blijvend geïnvesteerd in een organisatie die ruimte biedt aan burgers, ondernemers en organisaties om initiatieven te ontplooiën.

Sociale dienst

De modernisering van de sociale dienst is een belangrijk thema voor de organisatie voor 2019 met als doel meer mensen duurzaam aan het werk.

Cyclus

In 2019 zal veel aandacht besteed worden aan het op een goede wijze terugnemen van taken vanuit Cyclus en deze integreren in de gemeentelijke organisatie.

Zichtbaarheid op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is momenteel zeer krap. Ook voor de gemeente Gouda betekent dat dat het voor sommige functies moeilijk is om deze vervuld te krijgen. Om te zorgen voor juiste en tijdige bemensing, worden verschillende acties ondernomen. Zo wordt er gewerkt aan het verstevigen van het arbeidsmarktprofiel: wat maakt de gemeente Gouda aantrekkelijk en onderscheidend op de arbeidsmarkt? Tegelijkertijd wordt geïnvesteerd in nieuwe wervingskanalen, zodat interessante potentiële collega's ook daadwerkelijk bereikt worden. Daarnaast wordt een nieuw inwerkprogramma geïmplementeerd, zodat nieuwe collega's ook snel ingewerkt zijn, de organisatie goed leren kennen en zich snel thuis voelen. Verder wordt het programma 'Jonge Goudse', dat zich specifiek richt op jonge ambtenaren en is gestart in 2017, verder ontwikkeld.

In samenwerking met de Universiteit Utrecht wordt een benchmark uitgevoerd onder andere organisaties om zo ook te leren van succesvolle aanpakken van derden.

Tot slot blijft het HRM-beleid zich richten op ontwikkeling en 'leren op de werkplek', zodat medewerkers ervaren dat het werken bij de gemeente Gouda betekent dat je meegroeit met de ontwikkelingen in de samenleving.

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 ondernemers uit de stad.

Inschatten en volgen van de liquiditeitsbehoefte

Vanwege de toenemende aandacht voor geldstromen zal bij investeringen en projectplannen een duidelijker onderscheid tussen inkomende en uitgaande geldstromen worden gemaakt.

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).

Er wordt gestart met het opstellen van een leidraad. De leidraad bevat handreikingen (o.a. opzet programma- en projectplan) en instrumenten voor een eenduidige en uniforme organisatie brede aanpak en werkwijze. Het voorziet onder andere in een heldere beschrijving van rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden om de aansturing en beheersing van programma's en grote projecten te optimaliseren. De genoemde werkwijze wordt toegepast voor deze programma's. In een latere fase kan deze werkwijze ook worden toegepast op andere programma's en projecten.

Via de GoudAcademie wordt een opleidingstraject ontwikkeld voor de betrokken medewerkers. Dit zijn onder andere leidinggevend en programmamanager. Deze medewerkers moeten de leidende coalitie gaan vormen die de werkwijze verder gaan uitdragen in de organisatie.

In 2019 zullen ervaringen worden opgedaan over de geïmplementeerde werkwijze. In een later stadium wordt gezien of verder optimalisatie nodig is.

4.4.2.4 Optimaliseren van de planning en control cyclus

Doel is het optimaliseren van de planning & control cyclus zodat deze op een efficiënte en effectieve manier plaats vindt. Zodat het college in 2020 een in Control Statement kan afgeven over de rechtmatigheid van de jaarrekening.

Afgeven in Control statement

In 2020 moet door het college jaarlijks een In Control Statement (ICS) worden afgegeven. Het ICS is een expliciete uitspraak van het college over het financieel rechtmatig handelen van de gemeente. Dit wordt gedaan door:

Vastleggen processen

Het implementeren van de 10 belangrijkste processen op rechtmatigheid en risicobeheersing door Key2Control wordt in 2018 gedaan. In 2019 worden hier nog meer processen aan toegevoegd.

Keuze voor een systeem

In 2019 wordt een keuze en implementatie gedaan voor het systeem van vastleggen van procesbeschrijvingen.

Uitvoeren onderzoeken

Daarnaast worden 2 thema gerichte onderzoeken de zogeheten 2.13 a onderzoeken per jaar uitgevoerd. Daarmee worden doelmatigheid en doeltreffendheid van beleids- en bedrijfsprocessen onderzocht.

Optimaliseren dashboard bedrijfsvoering

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

Toevoegen indicatoren

Aan de hand van de nieuwe begroting en een interne evaluatie wordt bepaald of indicatoren toegevoegd dan wel aangepast moeten worden.

Implementeren aanpassingen

In 2019 worden de aanpassingen geïmplementeerd en worden de resultaten besproken met de portefeuillehouder.

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. Om de dienstverlening verder te digitaliseren wordt de digitale balie van publiekszaken geïmplementeerd. De verdere inrichting van de digitale dienstverlening, met ondersteuning van het zaaksysteem, 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 voortgezet. In 2019 worden mogelijkheden onderzocht om de samenwerking uit te breiden 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 2019 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.

Uit faseren overbodige applicaties

In 2019 worden (proces)inventarisaties uitgevoerd binnen de diverse bedrijfsapplicaties. Na verwachting zal vanaf eind 2019 gestart kunnen worden met uitfasen. Na implementatie van het zaaksysteem zullen diverse applicaties parallel aan elkaar blijven functioneren, totdat alle processen hiernaar overgezet zijn.

Optimalisatie applicatie MOG

Met succes is het proces aangepast en de onderliggende applicatie vernieuwd. In de komende tijd vinden optimalisaties plaats. Hierbij worden ook de bewoners betrokken.

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 wordt 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. 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.

4.4.2.6 Informatiebeveiligingsbeleid

Uitgangspunt informatiebeveiligingsbeleid is de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten (BIG) die als gemeentelijk basisnormenkader voor informatieveiligheid is gekozen. Ook hebben gemeenten afgesproken dat de eigen toezichthouder, de gemeenteraad, in het jaarverslag wordt geïnformeerd over informatieveiligheid. De evaluatie hiervoor vindt sinds 2017 via de Eenduidige Normatiek Single Information Audit (ENSIA) plaats.

Invoeren Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)

In 2019 komt er een nieuwe baseline, de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). Het jaar 2019 zal gelden als overgangsjaar zodat pas vanaf 1-1-2020 daadwerkelijk volgens de BIO gewerkt en verantwoord moet worden. Het informatiebeveiligingsbeleid zal overeenkomstig worden aangepast.

Evalueren en implementeren van de verbetermaatregelen vanuit de ENSIA audits.

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

Aanpassen van de informatiebeveiligingsorganisatie en werkwijze.

Dit is nodig om de transitie van BIG naar BIO te realiseren. BIO bevat minder maatregelen maar maatregelen zijn wel altijd verplicht. Ook de wijze van verantwoording veranderd waardoor onder meer ENSIA compleet opnieuw zal worden ingericht.

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.

Eindrealisatie van het project Gouda Privacyproof

In 2017 is het project Gouda Privacyproof opgestart om alle maatregelen in kaart te brengen en te volbrengen. Eind 2019 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.

Uitgangspunt 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 Formatie

De formatie van de ambtelijke organisatie was 435,8 fte's op 1 september 2018. Een lichte daling ten opzichte van september 2017 (436,3 fte).

4.4.3.2 Loonkosten

De verwachte loonkosten dalen van € 38,1 miljoen naar € 37,4 miljoen (2022). Het algemene beeld is dat de begrote loonkosten op eenzelfde niveau blijven. De dalende trend wordt verklaard doordat enkele voor de hand liggende ontwikkelingen (zoals bijvoorbeeld inkoop van diensten door de regio na contractdatum) nog niet zijn meegenomen.

Het loonkostenbudget betreft een inschatting van kosten voor de benodigde personele capaciteit om de gepresenteerde beleidsambities te realiseren. De kosten liggen hoger dan de rekening 2017, echter in het bedrag 2017 is inhuur niet meegenomen, omdat de kosten hiervan in de jaarrekening apart worden verantwoord. Bij de begroting wordt inhuur van derden in generieke zin niet apart begroot en maakt dit dus onderdeel uit van het loonkostenbudget.

Bedragen * € 1.000	Rekening 2017	Begroting 2018 na wijziging	2019	2020	2021	2022
Ambtelijke organisatie	32.638	36.314	36.604	36.566	35.654	35.654
College van BenW	733	736	752	752	752	752
Gemeenteraad	692	662	677	677	677	677
Griffie	331	337	345	345	345	345
Rekenkamer	3	14	15	15	15	15
Totaal	34.397	38.063	38.393	38.355	37.443	37.443

4.4.4 Doelstellingen bedrijfsvoering

Indicator	Toelichting	Doelstelling 2019
Personeel		
Verzuim	Doelstelling is bepaald in overleg met de arbodienst, op basis van huidige personele samenstelling In 2018 liet het verzuim in eerste instantie een lichte daling zien en vervolgens een lichte 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 leidinggevendenden, wordt beoogd om het verzuim weer te laten zakken. De aandacht wordt vooral gericht op de groep langdurig verzuimenden.	4,6% inclusief langdurig verzuim frequentie 1,1 (huidig verzuim 1/9: 5,1% frequentie 0,9)
Salarislasten	De kosten aan salarissen inclusief sociale lasten zijn een belangrijke post in de begroting van de gemeente (in 2018 plm. 11% van totale lasten). Reden om actief te sturen op realisatie en uitputting.	De salarislasten blijven binnen het begrote budget. (2017: begroot € 36,7 miljoen Uitkomst € 34,4 miljoen)
Inhuur externen	In 2017 bedroegen de kosten van de inhuur van externen 18% van het totaal van salarislasten en kosten externe inhuur. Door het verhogen van de interne flexibiliteit en door meer grip op het inhuurproces wordt beoogd om de kosten van inhuur zo laag mogelijk te houden. Tegelijkertijd heeft de organisatie te maken met moeilijk te vervullen vacatures en is inhuur dan soms nodig om de projecten voor de stad te kunnen continueren.	Norm: maximaal 20 % van de totale loonkosten + totale kosten van de externe inhuur.
Financiën		
Exploitatiesaldo	De meerjarenbegroting is sluitend als er goede verhouding is tussen baten en lasten.	Het verwachte saldo van baten en lasten in het meerjarenperspectief is > 0