Projectopdracht

Ten behoeve van de initiatieffase van het project Investeren in de Toekomst

4 juni 2025

Gemeente Meppel

Inhoudsopgave

1. Inleiding **3**

2. Projectopdracht **4**

Aanleiding en achtergrond *4*
Beoogd doel *4*
Beoogd resultaat *4*
Afbakening *5*
Randvoorwaarden en uitgangspunten *7*
Organisatie en capaciteit *8*
Activiteiten en werkzaamheden *9*
Planning *10*
Financiën *10*

1.Inleiding

De organisatie krijgt de komende jaren in de volle breedte te maken met een aantal grote opgaven op het vlak van bedrijfsvoering. Vanaf 2028 en verder is sprake van het financiële ravijn waarbij de inkomsten vanuit het rijk teruglopen en niet genoeg zijn om kosten te dekken. In onze organisatie komt dat deels door grote ambities en de kapitaalslasten die vanaf dan moeten gaan landen in de begroting, tel daarbij op de vervangingsinvesteringen die toe gaan nemen. In 2030 zullen de personeelstekorten naar verwachting in veel sectoren, waaronder het openbaar bestuur, een kritische grens bereiken. In deze context wordt er gesproken over het personeelsravijnjaar 2030 (bron: Quickscan arbeidsmarktkrapte Drentse gemeenten door Thorbecke academie, 2024).

Rond 2030 wordt, een ingewikkelde arbeidsmarkt voorzien, waarbij verwacht wordt dat tegen 2030 tot 20% van alle vacatures niet meer ingevuld kan worden omdat er onvoldoende arbeidskrachten beschikbaar zijn in de markt. Door het doorzetten van de vergrijzing, lagere geboorteaantallen en het wegtrekken van jongeren uit Drenthe.

Om deze drie ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden zal de organisatie moeten investeren in een efficiënte en effectieve ambtelijke organisatie die flexibel en wendbaar kan opereren. Een organisatie die ondersteund wordt door slimme systemen en technologische oplossingen zoals verregaande procesoptimalisatie en -automatisering, inzet van slimme technologie en AI, goede interne beheersing in de lijn, de benodigde sturingsprocessen, etc. Een organisatie die daarmee in staat is om ondanks de vacatures en mét de medewerkers ten minste een gelijke kwalitatieve en kwantitatieve dienstverlening te kunnen leveren. De samenhang met de Organisatieontwikkeling Koers in Actie wordt vormgegeven.

We moeten, kort samengevat effectiever werken in plaats van harder.

2. Projectopdracht

Aanleiding en achtergrond

De organisatie krijgt de komende jaren te maken met grote opgaven op het vlak van bedrijfsvoering, zoals het financiële ravijn vanaf 2028, een ingewikkelde arbeidsmarkt tegen 2030, en de noodzaak voor een digitale transformatie. Om deze uitdagingen aan te pakken, moet de organisatie investeren in een efficiënte en effectieve ambtelijke organisatie die flexibel en wendbaar kan opereren. Met deze projectopdracht geeft het college opdracht aan de directie om een programma uit te werken om deze uitdagingen aan te pakken.

Beoogd doel

Het programma heeft als doel het efficiënter en effectiever inrichten van de organisatie om daarmee op termijn een personele krapte in onze organisatie op te vangen en tegelijkertijd dienstverlening met gelijkblijvende kwaliteit te kunnen leveren en een aantrekkelijke werkgever te blijven.

De aanpak steekt in op zowel concrete financiële verbeteringen (verhoging van inkomsten en verlaging van uitgaven) als verbeteringen die verband houden met onderliggende factoren (andere manieren van werken in de organisatie, andere rol- en taakopvattingen, e.d.).”

Beoogd resultaat

Aan het einde van het traject Investeren voor de Toekomst is de organisatie in staat om door middel van de inzet van technologie, geoptimaliseerde werkwijzen & processen en door middel van een goede strategische personeelsplanning de effecten van de arbeidsmarktproblematiek, een geschatte krimp van 10% aan menskracht op te vangen voor de komende 5 jaar en 23% voor de komende 10 jaar, peiljaar 2024. We weten dat de komende jaren collega's uitstromen en dat we een deel van de vacatures niet kunnen invullen. Dit kunnen we opvangen doordat we processen kunnen optimaliseren, routinematig werk digitaliseren, meer doen met AI, meer gebruik maken van data en dienstverlening vaker digitaal aanbieden. Hierbij blijft de organisatie in staat om het huidige aanbod aan producten en diensten te leveren van ten minste een gelijk kwalitatief niveau.

De verwachte krimp van 10% aan personeel voor de komende 5 jaar en 23% voor de komende 10 jaar wordt deels ingezet voor de bekostiging van de benodigde technologie en leidt naar verwachting tot een structurele besparing van € 2,5 miljoen op de P-begroting in 2030. Dit bedrag is een inschatting en kent een tolerantiemarge van € 0,5 miljoen.

Deze initiatieffase van het traject Investeren voor de Toekomst is afgerond als 3 producten zijn opgeleverd:

- Een programmaplan voor uitvoering van het programma Investeren voor de toekomst
- Een meer gedetailleerde begroting voor het overall programma inclusief een meer concrete inschatting van de opbrengsten van het programma
- Een onderbouwde investeringsaanvraag voor de PPN 2027 - 2030

Afbakening

De opdracht moet duidelijk maken welke investeringen en opbrengsten bij de ondersteunende teams horen en welke bij de individuele teams. Ook moet de volgtijdelijkheid in de opdracht verder uitgewerkt worden. Datagedreven werken is onderdeel van de opdracht.

Binnen het programma wordt de organisatie over 5 inrichtingscriteria (assen) in onderlinge samenhang geoptimaliseerd, waarbij de resultaten van het ZeroBasedBudgetting project met de Producten Diensten Catalogus van gemeente Meppel het vertrekpunt is van waaruit gewerkt, gedacht en ontwikkeld wordt:

1. Sturing en Interne beheersing
2. Procesgericht werken
3. Zaakgericht werken
4. Datagedreven werken
5. Strategisch denk en werkvermogen versterken

1. Sturing en interne beheersing:

Door te werken volgens een, door de politiek vastgestelde, PDC Producten en Diensten Catalogus hebben we goed inzichtelijk voor welke taken we als gemeente aan de lat staan, wat wettelijk is en waar keuzevrijheid is. Dit is een mooi uitgangspunt van waaruit we sturing verder kunnen vormgeven. Door in te zetten op meer sturing, op structuur en samenhang tussen ambities en middelen, o.a. met hulp van de verbeterde planning en control cyclus, een lange termijn agenda en –planning zullen processen duidelijker en daarmee soepeler verlopen en meer in het lange termijnperspectief vormgegeven worden. We doen de goede dingen en we doen de dingen (in één keer) goed. Sturing op programma's en projecten zal beter moeten worden gefaciliteerd.

Interne beheersing is daar een onderdeel van: door te werken met het three lines of defence model kunnen we de kosten (tijd verkorten en betrouwbaarheid vergroten door gebruik maken van informatietechnologie) voor controles verlagen. Het systematisch werken volgens dit model draagt bij aan meer transparantie over interne processen en daarmee aan betrouwbare overheid, en belangrijk het levert een organisatie op met een hoog risico bewustzijn;

2. Procesgericht werken. We hebben als gemeente veel processen. Een deel van die processen loopt door de verschillende teams heen. Door alle product-, dienstverlenende en bedrijfsvoeringsprocessen in kaart te brengen weten we wat we moeten doen. En wie waar het eigenaarschap over heeft. Vervolgens zullen we uit de belangrijkste processen de overbodige stappen (waste) worden verwijderd wat ruimte geeft in de uitvoering. Daardoor ontstaat ook ruimte om te innoveren zelf als organisatie en vooral in samenwerking met de Meppeler maatschappij. Daarnaast is procesgericht werken een voorwaarde voor de inzet van systeemoplossingen, technologie en AI. Uit de analyses van de benchmarkcijfers die bij ZBB beschikbaar zijn gekomen blijkt dat de digitaliseringsgraad van Meppel groeipotentieel heeft. Door digitalisering kan de dienstverlening kwalitatief hoogwaardiger worden met minder personele inzet. Met de ruimte die dan ontstaat kan de implementatie van diverse nieuwe wetgeving en werkwijzen zoals de wet openoverheid en informatiebeveiliging, voor de implementatie van bijvoorbeeld het participatiebeleid worden vormgegeven.

3. Zaakgericht werken. Door alle product- en dienstverlenende processen zaakgericht in te richten worden de administratie en wettelijke verplichtingen zoals archivering, privacy, transparantie etc. onlosmakelijk onderdeel van het werk. Dit voorkomt dat werk dubbel gedaan moet worden of dat dingen niet gedaan worden. Dit leidt vooral tot betere dienstverlening naar de burger omdat status informatie over producten en diensten beter toegankelijk wordt gemaakt. Door deze ontwikkellijn goed in samenhang met het programma Dienstverlening te brengen zal de interne dienstverlening ook verbeteren.

4. Datagedreven werken. Het werken met en op basis van data leidt tot meer inzicht en overzicht en daarmee betere besluiten en kan ondersteunen bij het prioriteren van taken en/of het slimmer plannen van de benodigde capaciteit om de taken uit te voeren. Data komt beschikbaar door proces- en zaakgericht werken. Daar zit een direct verband tussen. Door inhoudelijke data (bijvoorbeeld demografische ontwikkelingen of doorlooptijd WMO aanvragen) te kunnen koppelen aan geografie kan beter gestuurd worden op toekomstige ontwikkelingen in wijken en dorpen. De organisatie is dan in staat om verder vooruit te kijken middels prognoses en scenario ontwikkeling. Zowel op beleidsuitgangspunten als op het sturen op de ambtelijke organisatie.

5. Strategisch denken. Wat zijn de opgaven van de toekomst? Door systematisch en cyclisch na te denken over de lange termijn, en op basis daarvan doelen te stellen en beleid te voeren kunnen we niet alleen nu eenmalig met Kiezen voor de Toekomst, maar ook daarna keuzes blijven maken voor Meppel. Strategisch denken en keuzes maken draagt bij aan meer focus en rust in de organisatie en zorgt ervoor dat we datgene doen en blijven doen wat het meest nodig is tegen de gewenste kwaliteit. Het vervolg op de evaluatie van onze organisatie visie Koers geeft daarbij invulling aan hoe we dat als organisatie met elkaar doen. Een strategische Informatisering visie, is daar een onderdeel van. Welke technologie is beschikbaar, welke komt beschikbaar en wat is de impact van deze technologieën op onze processen, dienstverlening en ook op mensen?

Om beter op het personeelsravijn te anticiperen is Strategische personeelsplanning noodzakelijk. Met een strategisch blik vooruit kunnen we kijken naar wat op ons als gemeente afkomt en deze ontwikkelingen vertalen naar wat dit betekent voor de benodigde competenties, talenten, en capaciteit ofwel de personeelsplanning. We zijn daarmee gestart doch nog op basis van incidentele middelen. Om dit structureel in te bedden is meer inzet nodig. Met dit inzicht kan de ‘GAP’ tussen de huidige personeelsplanning en de gewenste/benodigde personeelsplanning in beeld gebracht worden. Nieuwe manieren van werken vragen immers om nieuw gedrag en andere kennis en kunde van medewerkers. Door in te zetten op strategische personeelsplanning kunnen we onze huidige medewerkers voorbereiden op nieuwe manieren van werken en kunnen we nieuwe medewerkers werven die passen bij de werkwijzen van de toekomst;

Randvoorwaarden en uitgangspunten

De opdracht moet focussen op het eerste jaar en de financiële dekking daarvoor. Het bedrag dat nodig is voor het eerste jaar moet gedekt kunnen worden uit de incidentele vacatureruimte binnen de P-begroting. Er moeten afspraken gemaakt worden over mandaat en begrotingseisen.

Organisatie en capaciteit

Voor de uitvoering van de opdracht is een voorinvestering in personele capaciteit nodig, waaronder projectmanagers en deelprojectleiders en inhoudelijk specialisten op de verschillende uitvoeringslijnen. De benodigde fte's zijn verdeeld over verschillende inrichtingscriteria zoals sturing, interne beheersing, procesgericht werken, zaakgericht werken, datagedreven werken, strategisch denken, strategische informatievisie, en strategische personeelsplanning.

Onderstaand geven we een inschatting van de benodigde capaciteit voor de voorinvestering in de initiatieffase en een eerste inschatting van de benodigde capaciteit voor het programma.

	Inrichtingsas	**Benodigde voorinvestering initiatieffase**	Geschatte benodigde voorinvestering in Fte's voor het programma (inschatting)
1a	Sturing	Programma Manager (PM)	2 – 3 fte (PM + 2 PL)
1b	Interne beheersing	½ fte	1 fte
2	Procesgericht werken	1 fte	2 – 3 fte
2.a	Uitvoeringskracht binnen vakteams		2 fte
3	Zaakgericht werken	½ fte	2 fte
4	Data gedreven werken	1 fte	2- 3 fte
5a	Strategisch denken	½ fte	1 fte
5b	Strategische informatievisie	½ fte	1 fte
5c	Strategische personeelsplanning	½ fte	1 fte
5d	Arbeidsmarktcommunicatie	Gedekt uit formatie Advies	0,5 fte
6	Integratie externe dienstverlening	Gedekt in programma Dienstverlening	2 fte

Hier bovenop komt nog de benodigde personele inzet in de vakteams. Deze inzet wordt tijdens de initiatieffase in kaart gebracht. De verwachting is dat na extra benodigde inzet voor de optimalisatie van de eerste werkprocessen ruimte ontstaat binnen de teams voor het verder uitvoeren van het programma.

Activiteiten en werkzaamheden

Beschrijf welke activiteiten in de initiatieffase worden uitgevoerd om de haalbaarheid van het project te onderzoeken en te komen tot een projectplan.

	Activiteit	Uitvoering door	Uren	Wanneer (van-tot)
1	Werving & Selectie Programmamanager	Directie/CIO/HR	16	1/7/25 – 30/8/25
1	Werving & Selectie Programmateam	PM/HR	120	Gedurende volledige programma
1	Opstellen programmaplan	PM Directie/CIO/TM	400	1/10/25– 1/3/26
2	Opstellen Projectplan Procesgericht werken	PL Adviseur Vakteams	200 350 200	1/10/25– 1/3/26
3	Opstellen Projectplan Zaakgericht werken	PL Adviseur Vakteams	150 250 150	1/10/25– 1/3/26
4	Opstellen Projectplan Data Gedreven werken	PL Adviseur Vakteams Startimpuls DGW/Dashboarding	100 150 100 650	1/10/25– 1/3/26
5b	Opstellen Strategische informatievisie	PL Adviseur Vakteams	150 250 150	1/10/25– 1/3/26
5c	Opstellen Strategische personeelsplanning	Adviseur Vakteams	400 100	1/10/25– 1/3/26
1	Opstellen Programmabegroting inclusief PPN 2027 ev.	PM PL Adviseurs Vakteams Directie/CIO/HR	50 50 50 40 20	1/2/26 – 31/5/26
	PM	PM/PL/Adviseurs/Directie/CIO/HR		
1	Start Programma	PM/Directie/CIO/TM		1/7/26

Activiteit	Uitvoering door	Uren	Wanneer (van-tot)
Totaal		4096	
	Uurtarief € 100	€ 410k	

Planning

De initiatieffase omvat het verder uitwerken van de onderzoeksrichting en het ontwikkelen van een plan waarbij de organisatie over vijf inrichtingscriteria geoptimaliseerd wordt. Dit omvat onder andere procesanalyses, vervanging en herinrichting van applicaties, opleiding en training van medewerkers, en technologische hulpmiddelen.

De initiatieffase heeft een looptijd van één jaar en wordt afgesloten met een plan dat in Q1 2026 opgeleverd wordt.

Financiën

De kosten voor uitvoering van het programma voor het eerste jaar worden geschat op € 410k en bestaan volledig uit kosten voor werving en selectie en salariskosten van de programmanager en eerste leden van het programmateam.

De kosten voor uitvoering van het programma, 2026 t/m 2030, bedragen naar schatting € 6.695 miljoen. Naast personele inzet worden ook materiële kosten verwacht, zoals vervanging van applicaties en technologische hulpmiddelen. Deze uitvoeringskosten worden tijdens de initiatieffase verder gespecificeerd en uitgewerkt.

P-Begroting / Jaarschijf	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1a. Sturing	50	150	200	200	200	200
1b. Interne beheersing	35	100	100	100	100	100
2. Procesgericht werken	75	150	150	150	150	150
2.a. Uitvoeringskracht binnen vakteams		150	150			
3. Zaakgericht werken	50	125	125	125	125	125
4. Data gedreven werken	100	200	200	200	200	200
5a. Strategisch denken	50	110	110	110	110	110
5b. Strategische informatievisie	50	110	110	110	110	110

P-Begroting / Jaarschijf	2025	2026	2027	2028	2029	2030
5c. Strategische personeelsplanning	50	110	110	110	110	110
5d. Arbeidsmarktcommunicatie	0	50	50	50	50	50
6. Aansluiten externe dienstverlening	0	145	125	160	120	120
Totaal	410	1400	1430	1315	1275	1275