

Projectplan

Project

Ombuigingen Kadernota 2025-2028

Gemeente Harderwijk



Status: Definitief
Versie: 2.1

Auteurs:
Hanno van der Poel
Bart Kloosterman

Revisiehistorie

Versie	Datum	Status	Omschrijving
0.1	13-12-2023	Draft	Eerste opzet
0.2	18-12-2023	Draft	Input stuurgroep 14 dec.
1.0	21-12-2024	Def. concept	Besproken in stuurgroep
1.1	10-1-2024	Def. concept	Aanpassingen n.a.v. bespreking in projectgroep
2.0	18-1-2024	Def. concept	Aanpassingen n.a.v. bespreking in projectgroep
2.1	22-1-2024	Definitief	Wordt voorgelegd aan B&W op 30 januari

Distributielijst

Naam	Rol	V 0.1	V 1.0	V1.1	V2.0	V2.1	
Wilco Mazier	Voorzitter stuurgroep namens B&W /portefeuillehouder Financiën	x	x			x	
Ciska de Jong	Ambtelijk opdrachtgever/ Gemeentesecretaris	x	x			x	
Bart Kloosterman	Projectleider	x	x	x	x	x	
Hanno van der Poel	Adviseur stuurgroep	x	x	x	x	x	
Tina Stuart	Lid Projectgroep		x	x	x	x	
Nina Hofstra	Lid Projectgroep		x	x	x	x	
Bianca Galjee	Lid Projectgroep		x	x	x	x	
Hanneke Annink	Lid Projectgroep		x	x	x	x	
Martin Krijgsman	Lid Projectgroep		x	x	x	x	
Koen Kokkeler	Lid Projectgroep		x	x	x	x	
Daniel Gielen	Lid Projectgroep				x	x	
Marianne van Ittersum	Lid Projectgroep				x	x	

Ingangsdocumenten

Nr.	Product	Versie
1	Begroting 2024 -2027 Gemeente Harderwijk	Definitief
2	Kadernota 2024 – 2027 met bijlagen	Definitief

Inhoudsopgave

1. OPDRACHT	4
1.1. AANLEIDING	4
1.2. DOELSTELLING	4
1.3. OPDRACHTFORMULERING	4
1.4. SCOPE	6
<i>Binnen scope</i>	6
BUITEN SCOPE	6
1.5. RANDVOORWAARDEN	6
1.6. VERHOUDING INTERNE ORGANISATIE EN EXTERNE ADVISEUR (E&M CONSULTANTS)	7
1.7. RELATIES	7
1.8. LEERPUNTEN ANDERE PROJECTEN	7
2. AANPAK	8
2.1. VOORBEREIDING	8
2.2. START	8
2.3. INVENTARISATIE WERKGROEPEN	8
2.4. RAPPORTAGE UITKOMSTEN PER WERKGROEP	9
2.5. SCREENING DOOR DE PROJECTGROEP	9
2.6. OPLEVERING RESULTATEN AAN B&W	9
2.7. BESLUITVORMING EN OVERDRACHT VAN DE RESULTATEN	9
3. ORGANISATIE	10
3.1. STRUCTUUR	10
3.2. ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN	11
3.3. COMMUNICATIE	11
3.4. RAPPORTAGES	11
4. PLANNING EN KOSTEN	12
4.1. TIJD	12
4.2. RESOURCES EN UREN	12
4.3. PROJECTKOSTEN	12
5. PROJECTBEHEERSING	13
5.1. RISICO- EN ISSUEBEHEER	13
5.2. KWALITEITSMANAGEMENT	13
5.3. NAZORG (GROTENDEELS BUITEN SCOPE VAN HET PROJECT)	13
5.4. ESCALATIES	13
BIJLAGE I FINANCIËLE OPBOUW OMBUIGINGSDOELSTELLING	15
BIJLAGE II TEMPLATE OMBUIGINGSVOORSTELLEN	16
BIJLAGE III ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN	17
BIJLAGE IV DETAIL-PROJECTPLANNING	18
BIJLAGE V RESOURCES EN UREN (INDICATIEF)	19

1. Opdracht

1.1. Aanleiding

De begroting van de gemeente Harderwijk voor de jaren 2024 en 2025 is sluitend. Voor de jaren 2026 en 2027 is de begroting echter niet sluitend i.v.m. een forse teruggang qua inkomsten uit de Algemene Uitkering van de Rijksoverheid. In zowel de Kadernota 2024-2027 als de Begroting 2024-2027 is reeds aangekondigd dat bij de Kadernota 2025-2028 een pakket aan ombuigingsmaatregelen wordt voorgesteld, die ervoor moet zorgen dat gemeente Harderwijk de begroting structureel op orde blijft houden. Hiervoor is een ombuigingstraject opgestart in november 2023. Dit projectplan beschrijft de opdracht, de kaders, randvoorwaarden en uitgangspunten voor het project die door het College van B&W zijn vastgesteld. Verder komen de projectorganisatie aan de orde, evenals de planning en de projectbeheersing. De ambtelijk opdrachtgever van het project is de gemeentesecretaris.

1.2. Doelstelling

De doelstelling van dit project is om door middel van eenduidige en haalbare voorstellen, een besparingspotentieel te inventariseren met een omvang van (minimaal):

- € 9,8 mln. voor het jaar 2026.
- € 11,9 mln. voor het jaar 2027.
- € 11,1 mln. voor het jaar 2028.

De opbouw van deze bedragen en de overwegingen hierbij zijn weergegeven in bijlage 1.

1.3. Opdrachtformulering

De opdracht aan de projectgroep Ombuigingen Kadernota 2025 – 2028 luidt:

*Inventariseer door middel van een kritische beschouwing en creatieve benadering van **alle kosten en opbrengsten** die onderdeel uitmaken van de gemeentelijke begroting en Kadernota 2024 –2027, alle mogelijkheden om het kostenniveau structureel te verlagen en het opbrengstenniveau structureel te verhogen en leg de opbrengst van de inventarisatie vast in het (bijgesloten) format “Ombuigingsvoorstellen Kadernota 2025-2028”.*

Het College van B&W wil door middel van de op te stellen voorstellen zicht krijgen op het maximaal haalbare ombuigingspotentieel van alle gemeentelijke activiteiten. Om die reden heeft B&W de volgende uitgangspunten bepaald:

- Er zijn op voorhand géén No-Go of Must-Go area's in de begroting die het ombuigingspotentieel zouden kunnen beperken. Alles is te onderzoeken en te overwegen. Wel is een vereiste dat minimale wettelijke taken van de gemeente doorgang vinden.
- Er vindt op voorhand geen relatieve toedeling van de ombuigingstaakstelling aan de verschillende domeinen toe. Alle domeinen gaan zelf voor het maximaal haalbare ombuigingspotentieel.¹
- Er wordt op voorhand geen rekening gehouden met eventuele meevallers of compensatie door de Rijksoverheid voor het 'ravijn' in de algemene uitkering (zie ook bijlage 1).

¹ Dit is wel een fall-back scenario als één of meerdere domeinen onvoldoende ombuigingsvoorstellen opleveren.

Daarnaast heeft College van B&W besloten dat vanwege deze financiële ombuigingsopgave de directie, het college en de raad terughoudend moeten zijn met het doen van nieuwe beleidsvoorstellen waarmee extra uitgaven zijn gemoeid.

In onderstaande tabel 1 is, in willekeurige volgorde, een aantal uitgangspunten weergegeven die als denkkader dienen bij het uitvoeren van de projectopdracht.

Tabel 1 Denkkader.

Denkrichtingen om te komen tot een duurzaam sluitende meerjarenbegroting:	
1.	<p>De kosten voor bedrijfsvoering verlagen en daarbij ook keuzes in kwaliteitsniveaus overwegen.</p> <p><i>Voorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de bedrijfsvoering kan efficiënter worden georganiseerd, bijvoorbeeld door slimmer te combineren. ➤ een lager kwaliteitsniveau kan worden geaccepteerd.
2.	<p>Financiële uitgangspunten bij de totstandkoming van de begroting worden opnieuw beoordeeld.</p> <p><i>Voorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Afschrijvingstermijnen kunnen worden heroverwogen ➤ Stelposten worden opnieuw geanalyseerd ➤ Kostentoerekening wordt geoptimaliseerd
3.	<p>Het voorzieningenniveau aanpassen aan de omvang en financiële mogelijkheden van de stad (betreft voornamelijk eigen beleid).</p> <p><i>Voorbeeld:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Voorzieningenniveau versoberen
4.	<p>Activiteiten beperken tot de wettelijke taken en eventuele surplus van wettelijke taken zoveel als mogelijk versoberen en tot een minimum beperken.</p> <p><i>Voorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ als er bij de uitvoering van een wettelijke taak eveneens eigen beleid (het surplus) is toegevoegd, dit heroverwegen en ieder geval versoberen; de 'Harderwijkse' plus gaat eraf; ➤ het gehanteerde kwaliteitsniveau bij de uitvoering van wettelijke taken kan worden verlaagd
5.	<p>Heroverweging subsidieverstrekingen en bijbehorende prestaties</p> <p><i>Voorbeelden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de gevraagde prestaties versoberen ➤ financieel kritisch kijken naar de noodzaak van financiële ondersteuning
6.	<p>Maximaliseren van lokale opbrengsten en kostenverhaal</p> <p><i>Toelichting:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ maximaliseren van het kostenverhaal bv. in de richting van projectontwikkelaars (WRO); ➤ maximaliseren kostendeckendheid tarieven. ➤ Verhoging algemene belasting(en)

1.4. Scope

Binnen scope

Binnen de scope van het project vallen alle domeinen, programma's, taakvelden en paragrafen zoals die zijn genoemd in de vastgestelde Begroting 2024 – 2027. Deze bevat feitelijk alle gemeentelijke activiteiten waarmee geld gemoeid is.

De opdracht reikt tot het opleveren van het gevraagde projectresultaat, namelijk een overzicht met mogelijk ombuigingsvoorstellen aan B&W.

Buiten scope

Buiten de scope van het project vallen de onderstaande onderwerpen:

- Een volledig inzicht in de samenstelling en opbouw van de huidige begroting.
- Dit project behelst geen kerntaken-discussie of volledig zero-based budgetting (Zbb) traject. Er wordt inzicht gegeven over de beïnvloedbaarheid van de verschillende onderdelen in de begroting om ombuigingsvoorstellen op te kunnen baseren. Er wordt echter geen nieuwe begroting opgesteld op basis van zero-based budgetting (P x Q benadering).
- De begeleiding van bestuurlijke besluitvorming na collegebehandeling richting de raad en/of verwerking in de Kadernota.
- De implementatie/uitvoering/monitoring van de goedgekeurde ombuigingsvoorstellen.

1.5. Randvoorwaarden

Om het project tot een succes te maken is het van belang dat aan de onderstaande randvoorwaarden wordt voldaan.

Tabel 2 Randvoorwaarden

Nr.	Randvoorwaarden	Verantwoordelijk
1	Beschikbaarheid geplande resources om aan het project te kunnen werken.	<u>College B&W en DT</u> : port. houder Financiën en Gem. Secr. <u>Domeindirecteuren</u> : teamleiders <u>Teamleiders</u> : beleidsadviseurs <u>Teamleider Financiën MIZ</u> : (strat.) Financieel Adviseurs <u>Opdrachtnemer E&M</u> : projectleider en financieel expert
2	De projectopdracht, kaders en randvoorwaarden en de projectaanpak worden door de opdrachtgever unaniem gedragen	College van B&W (bestuurlijk opdrachtgever) Gemeentesecretaris (ambtelijk opdrachtgever).
3	De projectgroep en de werkgroepen bevatten kritisch en creatief denk- en beoordelingsvermogen	<u>Stuurgroep</u> : projectleiding en projectgroep <u>Projectgroep</u> : teamleiders <u>Teamleiders</u> : werkgroepleden
4	Wanneer de eerste inventarisatie niet leidt tot voldoende ombuigings-potentieel, wordt er een taakstellende toewijzing aan domeinen gedaan	College van B&W.
5		

1.6. Verhouding interne organisatie en externe adviseur (E&M Consultants)

1. De volgende rollen in de projectorganisatie worden ingevuld door interne medewerkers:
 - a. B&W
 - b. Portefeuillehouder
 - c. Ambtelijk opdrachtgever
 - d. Domeindirecteur
 - e. Teamleiders
 - f. Leden werkgroepen
 - g. Financieel Adviseur

Ingeval gedurende de uitvoeringsfase van het project een interne medewerker niet meer beschikbaar is, wordt deze vervangen door een collega uit de interne organisatie.

2. De volgende rollen in de projectorganisatie worden ingevuld door externe medewerkers:
 - a. Projectleider E&M
 - b. Expert gemeentelijke Financiën E&M

1.7. Relaties

Tijdens de uitvoering van dit project zijn of ontstaan er relaties met de volgende trajecten:

- Project Huishoudboekje op orde: dit project kan mogelijk leiden tot nieuwe financiële effecten die invloed hebben op de taakstelling. Zie verder bijlage 1.
- Jaarrekeningtraject 2023: kan nieuwe financiële inzichten verschaffen over actuele ontwikkelingen.
- Kadernota 2025-2028: dit project is een voorbereiding op de Kadernota. De planning is hierop afgestemd. Nieuwe beleidswensen ter voorbereiding op de Kadernota kunnen tot verhoging van de ombuigingsopgave leiden.

Informatie uit deze trajecten die relevant is voor het project wordt gevolgd en in kaart gebracht op basis van informatie die via de stuurgroep wordt verstrekt. Hierdoor worden dubbel werk en miscommunicatie in de organisatie voorkomen.

1.8. Leerpunten andere projecten

Het is van belang bij ieder project de relevante leerpunten uit voorgaande projecten te betrekken. Ten aanzien van dit ombuigingsproject betreft het de volgende punten:

- Het invullen van de sponsorrol door (de leden van) B&W en DT is een cruciale factor voor het succes van het project; maatregel: invullen sponsorrol is onderdeel van de projectaanpak
- Het realiseren van het projectdoel (voldoende ombuigingspotentieel in kaart brengen) is afhankelijk van de mate waarin de projectdeelnemers al dan niet barrières ervaren in het project t.a.v. urgentie, persoonlijke impact, materiekkennis, mandaat en borging van de projectresultaten; maatregel: inventariseren en adresseren van mogelijke barrières is onderdeel van de projectaanpak
- Opbrengsten uit de inventarisatiefase zijn mogelijk gebaseerd op wishfull thinking; maatregel: voldoende intern kritisch vermogen in de projectgroep en werkgroepen, toepassing van de formats, reviewproces.

2. Aanpak

De uitvoering van dit project wordt verdeeld in de volgende fases:

1. Voorbereiding
2. Start project
3. Inventarisatiefase werkgroepen
4. (Tussentijdse) Rapportage uitkomsten
5. Weging en beoordeling resultaten
6. Oplevering resultaten aan B&W.
7. Besluitvorming en overdracht van de resultaten.

De (sub)fases kunnen elkaar deels ook overlappen, dit zal in de planning verder uitgewerkt worden.

2.1. Voorbereiding

Gedurende de maanden november en december 2023 is er gewerkt aan de voorbereiding van het project. Deze voorbereiding bestaat uit:

- Wekelijkse stuurgroepvergadering
- Plenaire sessie van stuurgroep, College van B&W en Directieteam waarin noodzaak, aanpak, projectstructuur en -fasering en bestuurlijke, politieke en financiële kaders zijn getoetst
- Vaststellen kaders en randvoorwaarden van het project
- Vaststellen bemensing van het project
- Vaststellen van het projectplan

2.2. Start

De startbijeenkomst is gepland op 1 februari 2024. Tijdens deze plenaire startbijeenkomst zijn alle betrokkenen bij dit project (B&W, DT, directeur MIZ, teamleiders, beleids- en financieel adviseurs) zoveel als mogelijk aanwezig.

De startbijeenkomst van de werkgroepen is indien mogelijk de domeindirecteur en portefeuillehouder aanwezig. Tijdens de startbijeenkomsten is relevante cijfermatige onderbouwing van de ombuigingsopgave beschikbaar.

2.3. Inventarisatie werkgroepen

Onder verantwoordelijkheid van de verantwoordelijk teamleider gaan de werkgroepen per programma/taakveld aan de hand van de actuele begroting op zoek naar potentiële ombuigingen. In samenstelling van de werkgroepen is rekening gehouden met een combinatie van beleidsinhoud, financiële kennis en kennis betreffende de uitvoering. Door middel van kritische analyse en creativiteit worden mogelijkheden en voorstellen voor ombuigingen uitgewerkt.

Uitgangspunt hierbij is het denkkader dat is weergegeven in tabel 1 in hoofdstuk 1.3 (blz. 6).

De voorstellen worden door de werkgroepen op onderstaande criteria d.m.v. een wegingsfactor gewogen:

- Bestuurlijke impact
- Maatschappelijke impact
- Organisatorische impact
- Moeilijkheidsgraad realisatie
- Omvang (eventuele) frictiekosten

Weging vindt plaats op een schaal van 0 t/m 5, waarbij geldt: 0 = niet, 1 = beperkt, 3 = aanzienlijk, 5 = groot. De voorstellen die een laag puntenaantal scoren, komen het eerst voor realisatie in aanmerking. Het financiële volume van elk voorstel (in €) staat op zichzelf en wordt verder niet gewogen.

Tijdens de inventarisatiefase is er regelmatig contact tussen werkgroep en projectgroep over inhoud van de voorstellen en de voortgang. Ook vindt er inhoudelijke coaching plaats per werkgroep over de tussentijdse opbrengsten van de inventarisatie. Dit wordt gedaan door de externe projectleden.

2.4. Rapportage uitkomsten per werkgroep

De opbrengsten van de inventarisatie door de werkgroepen worden onder verantwoordelijkheid van de teamleider, door middel van het daartoe vastgestelde format, gerapporteerd aan de projectgroep. In principe kan hiervan niet worden afgeweken.

2.5. Screening door de projectgroep

De uitkomsten per werkgroep worden door projectgroep verzameld en getotaliseerd. Tevens vindt er een screening plaats op consistentie en aanwezigheid van mogelijke overlap tussen de verschillende voorstellen.

2.6. Oplevering resultaten aan B&W

Na screening door de projectgroep worden de resultaten van de inventarisatie opgeleverd aan B&W, waarna er besluitvorming plaats vindt over de ingediende ombuigingsvoorstellen.

De stuurgroep wordt één keer per 3 weken geïnformeerd over status en de voortgang van het project. De stuurgroepleden rapporteren dit aan B&W en DT. Er vindt ook één keer per maand tussentijds overleg plaats over het project tussen Stuurgroep, het College van B&W en DT. Dit vindt plaats tijdens de maandelijkse thema-sessies. B&W vindt het belangrijk dat gedurende de uitvoerings- en beoordelingsfase er ook wordt gecommuniceerd met de Raad, maatschappelijk middenveld en burgers. Dit zal plaatsvinden op incidentele basis en op nader te bepalen tijdstippen. Zie hiervoor ook hoofdstuk 3 paragraaf 3.2.1.

2.7. Besluitvorming en overdracht van de resultaten

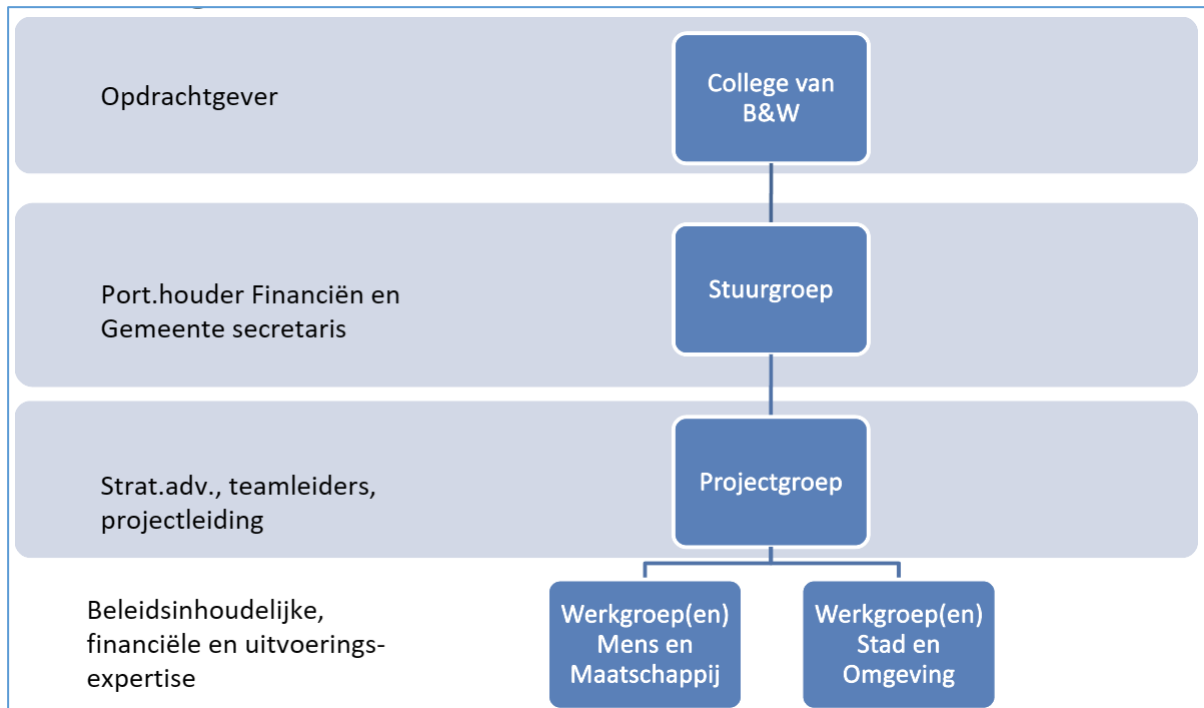
De feitelijke besluitvorming, uitvoering en monitoring van de realisatie van de door B&W goedgekeurde ombuigingsvoorstellen ligt bij de lijnorganisatie en is geen onderdeel van dit project.

De goedgekeurde voorstellen worden onderdeel van de reguliere P&C-cyclus van de gemeente Harderwijk.

3. Organisatie

3.1. Structuur

De organisatiestructuur ziet er als volgt uit:



De stuurgroep verbindt B&W en DT. In de stuurgroep wordt B&W vertegenwoordigd door de portefeuillehouder Financiën. De ambtelijke organisatie wordt vertegenwoordigd door (vervangend) gemeentesecretaris, die daarmee de ambtelijk opdrachtgever is.

De ingehuurd projectgroepleden zijn adviserend lid van de stuurgroep vormen de linking-pin tussen de projectgroep en de stuurgroep.

Waar nodig neemt de stuurgroep besluiten die buiten de bevoegdheden van de projectgroep vallen, al dan niet in afstemming met B&W. Tijdens de uitvoering van het project rapporteert de projectleider driewekelijks over de voortgang aan de stuurgroep.

Bij de bemensing van de projectgroep is uitgegaan van de organisatorische structuur van de gemeente. Een vijftal teamleiders vertegenwoordigen de twee domeinen van de gemeente. Zij dragen zorg voor de informatie-uitwisseling met de collega-teamleiders binnen hun domein. De domeindirecteur is verantwoordelijk voor de volledigheid van deelname binnen zijn/haar domein.

Tevens zijn de strategisch financieel adviseur, de concern controller en een bestuursadviseur lid van de projectgroep, zodat aanpak en resultaten ook zijn geborgd op domein overstijgend niveau.

De werkgroepen per domein worden bemenst door beleidsadviseurs, financieel adviseurs en indien nodig, medewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering. Deze medewerkers onderwerp-afhankelijk bij het project betrokken. Onder verantwoordelijkheid van de teamleider gaan zij aan de slag met het inventariseren, beoordelen en wegen van de ombuigingsvoorstellen binnen het domein/taakveld waartoe ze behoren. Ingeval van domein/taakveld overstijgende onderwerpen, zorgt de teamleider voor afstemming en overleg met het gerelateerde domein.

3.2. Rollen en verantwoordelijkheden

De rollen en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatie zijn omschreven in bijlage III.

3.3. Communicatie

De volgende periodieke overleggen worden gevoerd:

Overleg	Frequentie	Deelnemers	Doel overleg
Stuurgroep	Driewekelijks	Leden van de stuurgroep	Voortgang project bespreken en bijsturen. Besluitvorming binnen kaders van de projectopdracht
Projectgroep	Twee-wekelijks	Leden Projectgroep	Voortgang project bespreken, voortgangsrapportage doornemen, project besluiten nemen binnen de projectkaders, project besluiten buiten projectkaders voorbereiden voor SG
Werkgroepen	Wekelijks	Leden werkgroep	Voortgang werkgroep en bespreken geïnventariseerde ombuigingsvoorstellen; linking pin naar PT
College/DT-overleg	Maandelijks	Stuurgroep, leden College en leden DT	Voortgang project bespreken, communicatie
Overleg Raad	Eens per kwartaal	Stuurgroep en delegatie Raad	Delen van info en creëren draagvlak voor ombuigingen
Overleg Maatschappelijk middenveld	Incidenteel	Delegatie gemeente Harderwijk en delegatie maatschapp. organisaties	Communicatie over noodzaak, dilemma's en mogelijke impact van de ombuigingen
Burgers	Incidenteel	Geen; communicatie via (social) media en website	Communicatie over noodzaak, dilemma's en mogelijke impact van de ombuigingen

3.4. Rapportages

De volgende rapportages worden opgeleverd:

Rapportage	Frequentie	Ontvangers	Verspreid door
Projectrapportage	Driewekelijks	Stuurgroep	Projectleider
Voortgangsrapportage werkgroep	Driewekelijks	Projectgroep	Teamleider
Hoofdpuntenrapportage	Maandelijks	College/DT	Projectleider

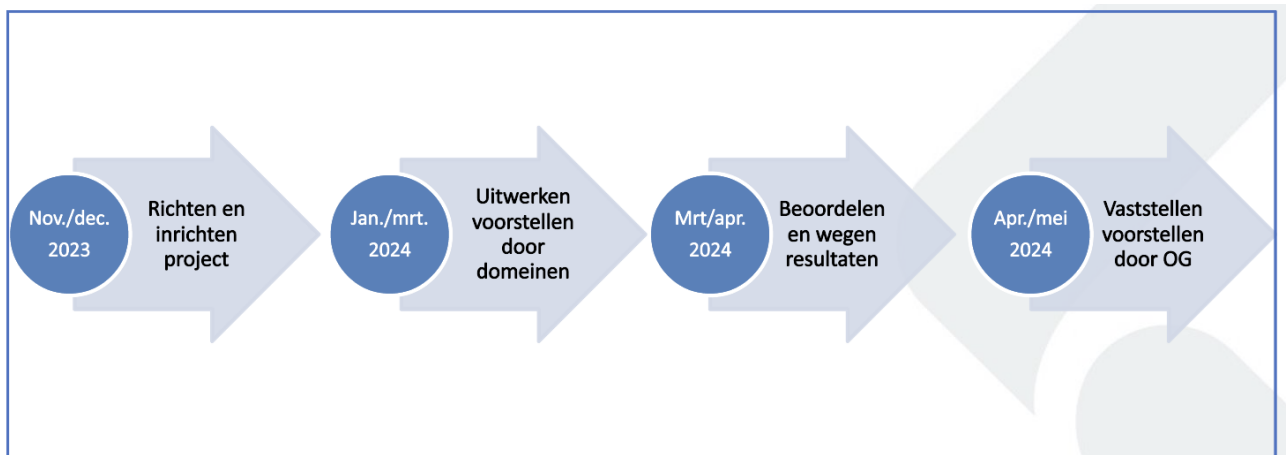
4. Planning en kosten

4.1. Tijd

De uitvoerings- en besluitvormingsfase loopt globaal genomen van januari t/m juni 2024. De inventarisatiefase is gedurende het eerste kwartaal, de beoordeling van en de besluitvorming over de opbrengst van de inventarisatiefase gedurende het tweede kwartaal. Hierbij wordt rekening gehouden met het tijdspad van de Kadernota 2025-2028.

Onderstaand is de faseplanning opgenomen. Hierin wordt weergegeven wanneer welke projectonderdelen worden uitgevoerd.

Faseplanning project Ombuigingen



De detail-projectplanning is weergegeven op bijlage IV.

4.2. Resources en uren

In bijlage V is de detailplanning per medewerker per week weergegeven. In totaal wordt er door de organisatie Harderwijk ca. 2.000 uren aan dit project besteed. Uiteraard is dit een indicatieve inschatting en betreft alleen de medewerkers die direct in het project betrokken zijn in de stuurgroep, projectgroep of de werkgroepen. Voor de uitwerking kan er ook capaciteit van medewerkers buiten de werkgroepen worden gevraagd.

Voor projectleiding en financiële expertise worden er ca. 400 uren ingehuurd.

4.3. Projectkosten

Het projectbudget bestaat vooralsnog uitsluitend uit de kosten van de inhuur van de externe projectmedewerkers. Deze kosten bedragen ca. € 60.000 excl. btw.

Kosten voor externe communicatie maken geen onderdeel uit van het projectbudget.

De tijd die door de interne projectmedewerkers aan het project wordt besteed, wordt niet financieel verantwoord en niet toegerekend aan het project.

5. Projectbeheersing

De volgende mechanismen zijn aangebracht om in control te blijven van het project.

5.1. Risico- en issuebeheer

Alle projectrisico's en -issues worden vastgelegd in het risico- en issue register. De projectleider onderhoudt dit register en bewaakt kans en impact. Indien nodig worden er maatregelen opgesteld om de risico's te managen. Het risicoregister zal periodiek doorgenomen worden tijdens het projectteam overleg.

5.2. Kwaliteitsmanagement

De kwaliteit van het project en de producten worden als volgt beheerst:

- Er wordt een reviewproces gevolgd voor het reviewen van documenten.
 - Voorstellen worden binnen de werkgroep kritisch besproken door zowel beleidsadviseurs als financieel adviseur(s), waarna de teamleider het voorstel indient.
 - Voorstellen worden door de PG-leden gescreend op consistentie en kwaliteit.
- Kennis van eerdere projecten wordt gebruikt als referentiekader in de vorm van leerpunten, templates of handleidingen.
- Samenstelling werkgroepen bevat voldoende kritisch en creatief denk- en beoordelingsvermogen.
- Toetsing bij leden Projectgroep op mogelijke barrières betreffende urgentie, persoonlijke impact, materiekkennis, mandaat en borging van de projectresultaten;
- De rol van de projectsponsor wordt actief ingevuld, hetgeen inhoudt dat de sponsor zichtbaar en aanspreekbaar is voor de betrokkenen bij het project en indien nodig zorgt voor verbinding tussen de verschillende domeinen.

5.3. Nazorg (grotendeels buiten scope van het project)

De realisatie van de goedgekeurde ombuigingsvoorstellen worden onderdeel van de reguliere P&C-cyclus binnen de gemeente i.c. de Kadernota 2025 –2028. Deze borging is belangrijk voor de daadwerkelijke realisatie van de voorstellen.

Voor de realisatie van de geaccordeerde voorstellen worden door B&W de daarvoor noodzakelijke middelen ter beschikking gesteld. Ook kan een nadere uitwerking en concretisering van het ombuigingsvoorstel noodzakelijk zijn in de periode ná besluitvorming.

Bovenstaande valt, zoals eerder verwoord in hoofdstuk 4.2, buiten scope van dit project.

Verzoek van B&W is dat er over de realisatie van de ombuigingsvoorstellen separaat wordt gerapporteerd. Dit houdt in dat naast de reeds bestaande managementrapportages er een extra rapportage wordt vervaardigd over de realisatie van de goedgekeurde ombuigingsvoorstellen.

De verantwoordelijke lijnfunctionarissen zijn aanspreekbaar op de realisatie. Afwijkingen ten opzichte van de projectopbrengsten dienen direct na constatering gerapporteerd te worden aan de verantwoordelijke domeindirecteur.

5.4. Escalaties

De escalatieprocedure van een risico/issue die is gelogd in het Risico- en issueregister, is als volgt:

- a. Bespreken en zo mogelijk oplossen binnen de werkgroep (door teamleider)
- b. Bij achterwege blijven oplossing bij a, bespreken/oplossen in de projectgroep (door teamleider)

- c. Bij achterwege blijven oplossing bij b, bespreken/oplossen in de stuurgroep (door projectleider)

Indien er ook binnen de stuurgroep geen oplossing komt, vindt overleg plaats met B&W en DT. Consequenties daarvan worden via de stuurgroep gecommuniceerd binnen het project.

Bijlage I Financiële opbouw ombuigingsdoelstelling

Ombuigingsopgave (x € 1.000)	2024	2025	2026	2027	2028
Begroting 2024-2027 *	1.941	1.952	-5.618	-5.485	-4.973
Besluitvorming bij begroting 2024	-360	-1.360	-1.117	-1.057	-1.057
2e Tussenrapportage 2023 (incl. SC)	300	237	120	124	262
Actuele stand begroting	1.881	829	-6.615	-6.418	-5.768
Incidentele dekking voor posten met structureel karakter	-	-100	-1.232	-3.145	-3.145
Uitkomst project 'huishoudboekje op orde'	PM	PM	PM	PM	PM
Extra compensatie Rijk voor 'ravijn'	PM	PM	PM	PM	PM
Ombuigingsopgave	1.881	729	-7.847	-9.563	-8.912
Ruimte voor bestuurlijke keuzes (+25%)	-	-	-1.962	-2.391	-2.228
Totale opgave project	1.881	729	-9.808	-11.953	-11.140
<i>* Bevat nog in te vullen taakstellingen</i>	-793	-837	-942	-905	-905

Toelichting en overwegingen:

- *Actuele stand begroting*: stand van de begroting 2024-2027 per peildatum 1 december 2023.
- *Incidentele dekking voor posten met structureel karakter*: in de begroting zijn diverse activiteiten opgenomen, waarvoor incidentele dekking t/m 2025 beschikbaar is gesteld. Zonder aanvullende dekking kunnen deze activiteiten met ingang van 2026 niet meer uitgevoerd worden. Naar onze inschatting zijn deze activiteiten echter niet volledig 'beïnvloedbaar', waardoor er ook geen volledige keuzevrijheid is. Om een integrale afweging te kunnen maken worden deze posten volledig betrokken in de ombuigingsopgave.
- *Uitkomst project 'huishoudboekje op orde'*: op het moment van schrijven is nog niet bekend in hoeverre dit project financiële effecten tot gevolg heeft. Dit project is daarom op PM gezet. Daarmee telt het project niet mee in de kwantitatieve ombuigingsopgave, maar blijft deze ontwikkeling wel in beeld.
- *Extra compensatie Rijk voor 'ravijn'*: op het moment van schrijven is niet bekend in hoeverre de Rijksoverheid gemeenten zal compenseren voor het 'ravijn' in de algemene uitkering. Er zijn signalen die wijzen op een gedeeltelijke compensatie, maar dat is nog allerm minst zeker. In dit project houden we rekening met het negatieve scenario dat er géén aanvullende compensatie zal plaatsvinden. Mocht er t.z.t. toch compensatie volgen, dan zal dat effect betrokken worden in de bestuurlijke afwegingen.
- *Ombuigingsopgave*: dit is het financiële tekort wat minimaal opgelost moeten worden door ombuigingen.
- *Ruimte voor bestuurlijke keuzes*: de ombuigingsopgave wordt met 25% verhoogd, zodat er ruimte blijft voor bestuurlijke keuzes. Deze marge kan tweeledig ingevuld worden. Ten eerste is de marge bedoeld om in het totale pakket van ombuigingsvoorstellen keuzeruimte te hebben. Ten tweede kan deze marge worden ingezet voor eventuele nieuwe beleidswensen en ontwikkelingen. Uiteraard zal met dit laatste gezien de financiële opgave zeer terughoudend omgegaan moeten worden.
- *Totale opgave project*: dit is het totale ombuigingspotentieel wat het project minimaal moet opleveren.

Bijlage II Template ombuigingsvoorstellen

Onderstaand het format waarin de ombuigingsvoorstellen aan de projectgroep opgeleverd dienen te worden:

Voorstel x Ombuiging Kadernota 2025 -2028				
Naam werkgroep:				
Werkgroepvoorzitter/teamleider				
Programma:				
Omschrijving voorstel	Tekst			
Besparingspotentieel	2026	2027	2028	e.v.
Frictiekosten				
Netto besparing	€ -	€ -	€ -	€ -
Perspectief	Toelichting impact			
Bestuurlijk (aangeven WELKE samenwerkings-verbanden en/of andere bestuurlijke onderdelen worden geraakt en WAT de impact daarvan is.)	tekst			
Maatschappelijk (aangeven WELKE doelgroepen worden geraakt en WAT de impact is van het voorstel.)	tekst			
Organisatorisch (aangeven WELKE organ. onderdelen worden geraakt en WAT de impact is van het voorstel.)	tekst			
Moeilijkheidsgraad implementatie (aangeven WELKE onderdelen complice-rend zijn om te implementeren en WAAROM)	tekst			
Weging perspectief	Weging impact (0 t/m 5; 0=geen, 1=beperkt, 3=aanzienlijk, 5=groot)			
Bestuurlijk				
Maatschappelijk				
Organisatorisch				
Moeilijkheidsgraad implementatie				
Totaal score	0			
Behandeld door Projectgroep				
Behandeld door Stuurgroep				
Vorgelegd aan Opdrachtgever				

Bijlage III Rollen en verantwoordelijkheden

De onderstaande rollen zijn nodig voor het project. Per rol is aangegeven wat de verantwoordelijkheden zijn.

Stuurgroep

Rol	Verantwoordelijkheid
Portefeuillehouder/voorzitter stuurgroep	Als opdrachtgever namens B&W in de stuurgroep verantwoordelijk voor realisatie van de projectopdracht en voor de resultaten van het project; in linking pin namens B&W
Gem.secr/ambtelijk opdrachtgever	Als ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor de uitvoering van het project binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente; is linking pin namens DT van de gemeente
Projectleider	Verantwoordelijk voor de algehele aansturing van het ombuigingsproject zodat het project wordt gerealiseerd binnen de gestelde kaders van tijd, geld en inhoud. Is adviserend lid in de stuurgroep.
Expert gemeentelijke financiën	Verantwoordelijk voor inhoudelijke coaching, rol van sparringpartner en beoordeling van de opbrengsten in zowel de werkgroepen, de projectgroep als de stuurgroep. Is adviserend lid in de stuurgroep.
Lid projectgroep/teamleider	Verantwoordelijk voor de uitvoering van de projectopdracht binnen het domein/taakveld en het opleveren van ombuigingsvoorstellen conform projectopdracht.
Lid projectteam/Strat. adviseur	Verantwoordelijk voor coaching en begeleiding projectgroepleden t.a.v. het hanteren van de gemeentelijke kaders van de P&C-cyclus.

Projectgroep

Rol	Verantwoordelijkheid
Projectleider	Zie tabel Stuurgroep
Consultant gemeentelijke financiën	Zie tabel Stuurgroep
Lid projectgroep/teamleider	Verantwoordelijk voor de uitvoering van de projectopdracht binnen het domein/taakveld en het opleveren van ombuigingsvoorstellen conform projectopdracht.
Lid projectteam/Strat. adviseur	Verantwoordelijk voor coaching en begeleiding projectgroepleden t.a.v. het hanteren van de gemeentelijke kaders van de P&C-cyclus.

Werkgroepen

Rol	Verantwoordelijkheid
Voorzitter werkgroep	Uitvoering geven aan de projectopdracht binnen het domein/taakveld op werkgroepniveau en realisatie ervan binnen de kaders van tijd en kwaliteit
Financieel Adviseur	Financiële onderbouwing en beoordeling van de inventarisatie en de voorstellen van de werkgroep
Beleidsadviseur	Inhoudelijke onderbouwing en weging van de inventarisatie en de voorstellen van de werkgroep

Bijlage IV Detail-projectplanning

[illegible]

Bijlage V Resources en uren (indicatief)

	I/E	Maan Week Dag	Januari					Februari					Maart					April					Mei					Juni						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26						
			1	8	15	22	29	5	12	19	26	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24						
Projectonderdeel		Naam deelnemer																																
Stuurgroep (SG)	I	Wilco Mazier		3			3			3			3			3			3			3			3			3			3			
	I	Ciska de Jong		3			3			3			3			3			3			3			3			3			3			
	E	Bart Kloosterman		6			6			6			6			6			6			6			6			6			6			
	E	Hanno van der Poel		3			3			3			3			3			3			3			3			3			3			
		Totaal stuurgroep		15			15			15			15			15			15			15			15			15			15			
Projectgroep (PG)	I	Tina Stuart		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		
	I	Nina Hofstra		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		
	I	Hanneke Annink		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		
	I	Martin Krijgsman		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		
	I	Bianca Galjee		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		
	I	Daniël Gielen		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		
	I	Koen Kokkeler		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		
	I	Marianne van Ittersum		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		
	E	Bart Kloosterman	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
	E	Hanno van der Poel		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		
		Totaal projectgroep	4	32	4	32	4	32	4	32	4	32	4	32	4	32	4	32	4	32	0	0	32	4	32	4	32	4	32	4	32	4		
	Werkgroepen M en M kernbezetting	I	Bianca Galjee				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8
		I	Koen Kokkeler				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8
I		Taakveldverantwoordelijken				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
I		Financieel Adviseur				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
Werkgroepen M en M taakveld gerelateerd	I	Beleidsadviseur I				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
	I	Beleidsadviseur II				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
	I	Medewerker(s) MIZ				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
Deelname facultatief	E	Hanno van der Poel				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			2	2	2	2			2	2			2	2	
	E	Bart Kloosterman				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			2	2	2	2			2	2			2	2	
		Totaal werkgroep				32	60	32	60	32	60	32	60	32	60	32	60	32	32	60	0	0	32	60	32	32	67							
Werkgroepen S en O kernbezetting	I	Hanneke Annink				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
	I	Martin Krijgsman				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
	I	Daniel Gielen				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
	I	Taakveldverantwoordelijken				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
	I	Financieel Adviseur				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
	I	Hanneke Annink				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
Werkgroepen S en O taakveld gerelateerd	I	Beleidsadviseur I				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
	I	Beleidsadviseur II				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
	I	Medewerker MIZ				4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	8			4	8	4	8			4	8			4	8	
Deelname facultatief	E	Hanno van der Poel				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			2	2	2	2			2	2			2	2	
	E	Bart Kloosterman				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			2	2	2	2			2	2			2	2	
		Totaal werkgroep				40	76	40	76	40	76	40	76	40	76	40	76	40	40	76	0	0	40	76	40	40	76							
Totaal aantal uren			2382	4	47	4	104	155	104	140	119	140	104	155	104	140	119	76	168	15	0	104	155	104	76	190	4	32	19					
Waarvan extern			376	4	17	4	16	21	16	12	25	12	16	21	16	12	25	12	16	9	0	16	21	16	12	32	4	8	13					