

Aan: de gemeenteraad

Vergadering: 03 juni 2019

Onderwerp: Bedrijfsvoering 'basis op orde'

Agendapunt:

STATUS RAADSVOORSTEL

We vragen de Raad om kennis te nemen van het plan van aanpak 'Bedrijfsvoering, basis op orde', in te stemmen met de doorontwikkeling van onze bedrijfsvoering conform het traject zoals in dit voorstel is omschreven via de aanpak van het voorkeursscenario en hiervoor een incidenteel budget beschikbaar te stellen uit de I-reserve van € 677.000,- en het jaarlijkse exploitatiebudget te verhogen met € 75.700,-

Samenvatting:

Onze organisatie krijgt meer en meer te maken met complexe regelgeving, meer verantwoordelijkheden, steeds verder gaande digitalisering en ambities waarvoor de gemeente Beesel gaat en staat. Om daadkrachtig te kunnen blijven handelen, moeten we zorgdragen voor een gezonde bedrijfsvoering waarin de basis op orde is zodat iedereen optimaal zijn of haar werk kan verrichten en waarbij 'het goede doen' voor onze gemeenschap ongehinderd voorop kan blijven staan.

Huidige situatie

Onze bedrijfsvoering en de beheer(s)baarheid hiervan staat onder druk. Het in stand houden van de huidige situatie kost steeds meer tijd en geld maar levert aan de andere kant niet de benodigde doorontwikkeling en vernieuwing op waar wel behoefte aan is vanuit verschillende invalshoeken.

Werkwijze

Om dit traject, dat niet in beton gegoten is, in goede banen te leiden werken we in sprints met korte doorlooptijden en vooraf gedefinieerde op te leveren producten welke we per onderdeel testen. De sprints worden met wisselende teams maar onder leiding van een vast (project)kernteam geleid. Het kernteam wordt weer aangestuurd door een stuurgroep.

Eind 2019 moeten er een aantal cruciale onderdelen gereed zijn zodat we onder andere kritische updates en mutaties tijdig kunnen doorvoeren. Een aantal andere onderdelen kennen een langere doorlooptijd en zullen in 2020 doorlopen.

Resultaat

Het resultaat van de diverse sporen gaat zich vooral uiten in dat we een aantal versnellingen in ons informatielandschap en het beheer hierop gaan zien. De op te leveren producten zullen bijdragen aan een verbeterde en snellere dienstverlening zowel in als buiten onze organisatie.

Medewerkers, inwoners en bedrijven zijn minder tijd kwijt aan het zoeken naar, en verwerken van, informatie en we zorgen voor een beheer(s)bare situatie op functioneel, juridisch en technisch vlak. Met toekomstige (wets)wijzigingen en ontwikkelingen op digitaal gebied in het vizier kunnen we hierdoor als organisatie beter meebewegen en ons verder ontwikkelen.

1. Aanleiding

Onze organisatie krijgt meer en meer te maken met complexe regelgeving, meer verantwoordelijkheden, steeds verder gaande digitalisering en ambities waarvoor de gemeente Beesel gaat en staat. Tijdens de werkvergadering van 15 april jl. hebben we met uw raad al gezamenlijk stilgestaan bij het thema bedrijfsvoering 'de basis op orde'. We hebben tijdens deze vergadering benoemd dat een ingrijpende vernieuwing onvermijdelijk is, inclusief bijbehorende investeringen. Deze vernieuwing is noodzakelijk om onze bedrijfsvoering richting toekomst gezond te kunnen houden en als zelfstandige en krachtige gemeente het verschil te kunnen blijven maken vóór en mét onze gemeenschap.

Om daadkrachtig te kunnen blijven handelen, moeten we zorgdragen voor een gezonde bedrijfsvoering waarin de basis op orde is zodat iedereen optimaal zijn of haar werk kan verrichten en waarbij 'het goede doen' voor onze gemeenschap ongehinderd voorop kan blijven staan. Onze bedrijfsvoering en de beheer(s)baarheid hiervan staat onder druk. Het in stand houden van de huidige situatie kost steeds meer tijd en geld maar levert aan de andere kant niet de benodigde doorontwikkeling en vernieuwing op, waar wel behoefte aan is vanuit verschillende invalshoeken:

- Vanuit het ingezette organisatie ontwikkeltraject is er in het kader van 'gemeente in gemeenschap' een duidelijke behoefte opgehaald in onze organisatie aan meer zicht en grip op werkprocessen en beschikbaarheid van digitale informatie om onze gemeenschap optimaal te kunnen (blijven) bedienen;
- Tevens is het noodzakelijk om een aantal applicaties, waaronder ons huidige zaaksysteem, te upgraden naar een nieuwe versie. In relatie tot andere reguliere updates van bijvoorbeeld onze Windows werkplekken en Office omgeving begin 2020 zit er naast urgentie ook een directe relatie op start van de uitvoering in 2019;
- Daarnaast zien we een groeiend aantal wettelijke verplichtingen om aantoonbaar 'in control' te zijn over onze gehele bedrijfsvoering, hier hebben we als organisatie nog stappen in te zetten.

Voorgaande invalshoeken optellende is een momentum ontstaan om gezamenlijk een belangrijke keuze richting toekomst te maken. Niets doen is niet langer een optie, de kosten en tijdsbesteding aan beheer en onderhoud lopen steeds hoger op zonder dat hierbij tot de benodigde verbeter- en efficiencylagen te komen. We willen voorkomen dat we personeel moeten blijven toevoegen en dure consultants blijven in huren om problemen in de huidige situatie op te lossen zonder tot structurele verbeteringen te komen.

De benodigde vernieuwing heeft grote impact op de organisatie en werkwijze en de hiervoor benodigde investeringen zijn fors. Het is daarom in onze ogen van groot belang om tot een gedragen besluit te komen over een intensief en vernieuwend traject waarin we gezamenlijk het vertrouwen hebben en dat ons helpt als gemeente gezond en 'in control' te blijven.

2. Uitgangssituatie en doelstelling

In de voorbereiding is de huidige situatie in beeld gebracht, zijn referentiebezoeken gebracht aan gemeenten, hebben we samenwerking gezocht en is met diverse marktpartijen gesproken op het gebied van werkprocessen evenals over de samenhangende technische aspecten. Daarbij zijn diverse producten en diensten beoordeeld en geoffereerd. Deze analyse heeft geleid tot een integraal beeld van waar we staan en welke opgaven er liggen.

Dit hebben we vertaald in een verandertraject voor onze organisatie en heeft als doel om een toekomstbestendige en wendbare dienstverlening te ontwikkelen waarbij we digitaal aanbieden en afhandelen wat kan én we persoonlijk maatwerk leveren (en daar ook tijd voor hebben) waar noodzakelijk.

We streven hierbij naar zo veel mogelijk gelijke informatievoorziening intern en extern (steeds vaker ook een wettelijke verplichting). Onze diensten en producten worden hierdoor duidelijker zichtbaar en onze achterliggende werkwijze transparant. Als fundering hebben we hierbij onze informatiebronnen op orde en delen we die intern en extern waar mogelijk. We verwachten dit ook van onze (keten)partners en mede overheden. We werken immers samen of besteden uit wanneer dit ons helpt



in het behalen van onze gemeentelijke doelen en ambities. Dit alles ten dienste van onze gemeenschap.

3. Rol gemeente en visie en strategie participatie

Om verder invulling te geven aan onze gemeenschapsvisie 'Blij in Beesel' en onze ambities en doelen die we daaraan verbonden hebben, is het noodzakelijk dat we onze bedrijfsvoering op orde hebben en houden. Door onze informatie beschikbaar en onze processen transparanter te maken, zorgen we voor laagdrempeligere toegang tot informatie en inzicht in de voortgang van een proces voor onze inwoners en bedrijven. Hiermee bedienen we onze gemeenschap optimaal via digitale informatievoorziening en hebben we tijd om maatwerk te leveren waar dat nodig is.

Dit voorstel is voorbereid met diverse teams en externe partijen. Tevens hebben enkele raadsleden als klankbord gefungeerd vanuit de werkvergadering over dit onderwerp.

4. Toelichting

Urgentie

Naast de urgentie vanuit de techniek (afhankelijkheden met software updates en migraties) en functionaliteit (toegankelijkheid van informatie, gebruiksgemak, vervuiling en beheersbaarheid), hebben we in de voorbereiding een aantal partijen en personen gevonden die heel goed passen bij onze opgave. Denk hierbij aan begeleiding bij het visietraject, een procesanalist en een projectleider upgrade zaaksysteem. Deze personen zijn vanaf medio juni voorlopig beschikbaar gehouden voor de gemeente Beesel mits we op korte termijn zekerheid kunnen geven over doorgang van dit traject. Daarnaast is er momenteel bij onze medewerkers veel aandacht om te komen tot heldere werkprocessen en transparante informatievoorziening, waardoor er voldoende bewustwording en bereidheid is om deel te nemen aan dit traject. Het belang van de juiste ondersteuning voor onze organisatie is groot, want we kunnen er op dit moment met alleen eigen mensen slechts (te) beperkt invulling aan geven. Met geschikte externe kandidaten vanuit marktpartijen kunnen we deze invulling wel geven, in combinatie met een gedreven (intern) projectteam. Reden om dit voorstel (met grote impact) nu aan u voor te leggen is om gebruik te kunnen maken van de kansen en positieve omstandigheden die zich nu manifesteren.

Werkwijze

Samengevat bestaat het traject uit de volgende sporen:

Spoor A: De voorbereiding om tot dit voorstel te komen waaronder de gesprekken in onze organisatie, met leveranciers en marktpartijen.

Spoor B: Een visie op informatiemanagement en informatiebeheer die helpt bij de ontwikkeling van de ondersteunende teams en te maken keuzes over zelf doen, slim uitbesteden en samenwerken.

Spoor C: Werkprocesanalyses uitvoeren om op die manier meer zicht, grip, kwaliteitsverbetering en snelheid te verkrijgen op de werkprocessen in onze organisatie. Deze behoefte komt ook sterk naar voren uit de organisatie zelf om sneller en transparanter te kunnen werken. Daarnaast dragen deze werkprocesanalyses bij aan een betere en transparantere informatievoorziening naar onze gemeenschap. We leggen hiermee de feitelijke basis voor de inrichting van ondersteunende softwarepakketten en zorgen voor een beheer(s)bare situatie richting toekomst. We verwachten hierbij op dit spoor op diverse onderdelen voordeel te behalen (in hoeveelheid werk, doorlooptijden, beschikbaarheid van informatie intern en extern).

Spoor D: Implementatie nieuwe softwarepakketten en gecombineerd met regulier onderhoud (upgrades). De nieuwe software moet vooral ondersteunend zijn aan onze organisatie en onze doelstellingen en ons helpen onze dienstverlening te verbeteren. Daarnaast moeten we tevens voldoen aan onze wettelijke verplichtingen bijvoorbeeld op het gebied van informatieveiligheid, privacy, openbaarheid en archiefwaardigheid. We gaan hierbij voor 'turn-key' opleveringen waarbij

onze organisatie sterk in de regio blijft. We zetten leveranciers mee aan de lat om de inrichting van de software en de input van de werkprocesanalyses op elkaar af te stemmen. Op deze manier profiteren we van de voordelen van standaard software (beheersbaarheid) terwijl we daar wel onze identiteit in terug zien (maatwerk).

Spoor E: Het beheer op onze informatie, registraties, informatiebronnen en archief verder op orde brengen. De beschikbaarheid en actualiteit van deze informatie zorgt voor snellere en transparantere informatieverstrekking zowel intern als naar onze gemeenschap. We starten met een digitaal archief dat voldoet aan de hiervoor gestelde normen. We digitaliseren de complete historie van de meest opgevraagde onderdelen van het huidige analoge archief (bouwdossiers en milieudossiers) mede ter voorbereiding op de komst van de Omgevingswet. Daarnaast werken we in een aantal gevallen samen rondom registraties om tevens een aantal nieuwe verplichte taken voor onze organisatie op te pakken en uit te voeren. Tot slot nemen we in dit spoor het uitgestelde overbrengen van het archiefblok 1980-1999 (diverse series zoals eigendomstransacties, bodemonderzoeken en archeologische onderzoeken) mee en ronden dat dit jaar af.

Aanvullend ter ondersteuning van bovenstaande sporen willen we de regievoering sterk in onze eigen organisatie houden en niet extern beleggen. Hiertoe:

- Vragen we capaciteit voor projectondersteuning
- Vragen we capaciteit om een gedeelte regulier werk op te vangen, om zo eigen medewerkers in het project deel te kunnen laten nemen (het borgen van de regie en kennis)
- Organiseren we in-company opleidingen, vroegtijdige betrokkenheid en gefaseerde uitrol om onze medewerkers gecontroleerd en met kennis van zaken te laten werken met de nieuwe oplossingen en werkprocessen die ingezet worden op de diverse sporen
- Faciliteren we anders werken door middel van nieuwe devices (bijv. groot formaat scherm t.b.v. het digitaal beoordelen van digitale groot formaat tekeningen en taptops/ chromebooks t.b.v. flexibel werken).

De verschillende sporen zijn omvangrijk en bestaan uit diverse onderdelen. In bijlage 1 is een plan van aanpak ter informatie toegevoegd. Met dit plan van aanpak willen we meer inzicht verschaffen in de onderdelen, mijlpalen en hun samenhang. Om dit traject, dat niet in beton gegoten is, in goede banen te leiden werken we in sprints met korte doorlooptijden en vooraf gedefinieerde op te leveren producten welke we per onderdeel testen. De sprints worden met wisselende teams maar onder leiding van een vast (project)kernteam geleid. Het kernteam wordt weer aangestuurd door een stuurgroep. Eind 2019 moeten er een aantal cruciale onderdelen op de sporen gereed zijn zodat we onder andere kritische updates en mutaties tijdig kunnen doorvoeren. Andere onderdelen kennen een langere doorlooptijd en zullen in 2020 doorlopen.

Een aantal zaken en werkzaamheden schaffen we af of doen we niet meer:

- Een aantal oude softwarepakketten faseren we uit;
- We slaan informatie niet langer op daarvoor niet geschikte plekken op, maar centraliseren een aantal zaken als digitaal archiveren en sjablonen;
- We elimineren zo veel mogelijk 'dubbel' werk in het kader van registreren en het nu naast elkaar gebruiken van analoog en digitaal. Daarmee minimaliseren we extra print- en scan-momenten en drukken we onze reproductiekosten.

Een aantal voordelen realiseren we ten behoeve van onze dienstverlening aan onze gemeenschap:

- Inwoners en bedrijven kunnen laagdrempeliger en sneller (vaker zelf) bij digitale informatie;
- Statussen van lopende zaken en verzoeken worden inzichtelijk;
- We maken kwaliteitsslagen en efficiëncyslagen op onze werkprocessen;
- we creëren voor de huidige medewerkers meer tijd om met onze inwoners en bedrijven met de inhoud aan de slag te gaan en verkorten de zoektijd naar informatie en completering van dossiers.

Resultaat

Het resultaat van de diverse sporen gaat zich vooral uiten in dat we een aantal versnellingen in ons informatielandschap en het beheer hierop gaan zien. De op te leveren producten zullen bijdragen aan een verbeterde en snellere dienstverlening zowel in als buiten onze organisatie.

Medewerkers, inwoners en bedrijven zijn minder tijd kwijt aan het zoeken naar, en verwerken van, informatie en we zorgen voor een beheer(s)bare situatie op functioneel, juridisch en technisch vlak.

Met toekomstige (wets)wijzigingen en ontwikkelingen op digitaal gebied in het vizier kunnen we hierdoor als organisatie beter meebewegen en ons verder ontwikkelen. Ondanks dat de vele voordelen nu niet direct in financiële zin kunnen worden vertaald, zullen we deze effecten tijdens en na dit traject monitoren en periodiek verslag uitbrengen aan uw gemeenteraad.

a. Financieel

Om het voorkeurscenario uit te kunnen voeren vanaf juni 2019 met doorlooptijd van 10 maanden heeft dit de volgende financiële consequenties:

Projectonderdeel	Project kosten	Dekking	Exploitatie kosten	Dekking
Voorstel per spoor				
(B) Visie, implementatieplan en impactanalyse	33k	-	-	-
(C) Inhuur procesanalyse + opschonen	152k	-	-	-
(D) Implementatiekosten	224k	152,5k	115,7k	58,9
(E) Informatiebronnen incl. digitaal archief*	264k	-	11,4k	-
Bijkomende kosten				
I Ondersteuning op regulier werk bij beheer tijdens project ivm lijn-werkzaamheden	52k	-	-	-
II Opleidingsbudget incompany 3 dgn pp	22,5k	22,5k	-	-
III Devices tbv digitaal werken	30k	-	7,5k	-
IV Projectondersteuning	22,5k	-	-	-
V Overbrenging archiefblok	32k	-	-	-
VI Onvoorzien	20k	-	-	-
Totaal (per spoor + bijkomend):	852k	175k	134,6k	58,9
Aanvullende benodigde dekking	Inc.:	677k	Struct.:	75,7k

* Bij de digitalisering van veel opgevraagde archiefdossiers kan tevens worden gekozen voor 'scanning on demand'. Dat betekent dat de eenmalige investering afneemt met ca. 100k maar nemen de exploitatiekosten toe met in totaal 147k (wanneer alle dossiers gescand zijn) bij beschikbaarheid binnen een werkdag. Per kwartaal worden de werkelijke kosten afgerekend totdat alle dossiers zijn gescand. In verband met de gewenste digitale beschikbaarheid en een hoger tarief per scan heeft de projectmatige aanpak de voorkeur.

b. Juridisch

Met dit traject verbeteren we tevens onze juridische kwaliteit. We gaan voldoen aan de wettelijke taken die op informatiserings- en dienstverleningsvlak (gaan) gelden voor overheidsorganisaties en tevens verhogen we de kwaliteit van onze producten en diensten.

c. Risico's

Uitstel van dit traject zorgt ervoor dat we maatregelen moeten nemen in verband met andere

noodzakelijke updates en migraties van software. We zullen dan een tijdelijke situatie moeten creëren waarin verschillende toepassingen langs elkaar kunnen blijven functioneren. Dit is onderzocht en lijkt technisch mogelijk, echter betekent dit dat we tijd en middelen moeten steken in tijdelijke oplossingen ('pleisters plakken') in plaats van gewenste definitieve oplossingen die de informatievoorziening naar het gewenste niveau tillen. Gezien de huidige en toekomstige extra wettelijke verplichtingen blijft de investering noodzakelijk, bij uitstel komen hier de kosten ten behoeve van de tijdelijke oplossingen nog bij.

Gedeeltelijk uitvoeren is mogelijk. Gezien de samenhang van de diverse vraagstukken lopen we dan echter als organisatie het risico dat we niet de gewenste verbeterlagen volledig kunnen maken, we alsnog met een forse investering te maken hebben, terwijl we niet ten volle de voordelen kunnen benutten.

Flexibiliteit van de organisatie is in dit traject nodig. Gezien de gevoelde urgentie in de hele organisatie om bedrijfsvoeringszaken structureel te verbeteren is de timing in onze ogen juist. Andere prioriteiten en/of onvoorziene situaties kunnen ervoor zorgen dat voortgang stagneert. De projectorganisatie zal de samenhang continu bewaken en verrassingen pogen te voorkomen.

Uitvoering van een project kent vaak onvoorziene omstandigheden. Deze kunnen ervoor zorgen dat we meer werk, meer kosten of meer tijd nodig hebben of dat de continuïteit van reguliere bedrijfsprocessen in de knel komt. Door een sprints-gewijze aanpak met duidelijke producten aan het eind van een sprint proberen we deze risico's zo veel mogelijk te beperken. We voeren daarnaast een gefaseerd beleid ten aanzien van live gaan met nieuwe oplossingen. We blijven in het traject dus ook tussentijds in staat om tijdig te signaleren en bij te sturen.

5. Visie Blij in Beesel

Dit traject is mede vanuit de behoefte vanuit het traject 'Gemeente in gemeenschap' ontstaan, wat weer voortkomt uit onze gemeenschapsvisie 'Blij in Beesel'. Om onze medewerkers in staat te stellen het goede te doen voor onze gemeenschap is het nodig dat we intern onze bedrijfsvoering op orde hebben. Alleen dan kan de focus en tijd uitgaan naar onze inwoners en bedrijven.

6. Toegankelijkheid

Met dit traject sluiten we zo veel mogelijk aan bij de doelen van 'open overheid':

- Verbetering van de toegang tot overheidsinformatie;
- Verantwoording afleggen aan de samenleving;
- Bevorderen dat de overheid actief en met een open houding samenwerkt met de gemeenschap.

7. Duurzaamheid

Door met name de beoogde efficiëncyslag op digitalisering van onze werkprocessen dringen we het gebruik van papier verder terug en kunnen we plaats- en tijd-onafhankelijk werken waarbij we toegang blijven houden tot hiervoor benodigde informatie. We kunnen daarnaast onze organisatie compact houden door slim regie te voeren, samen te werken waar mogelijk en wenselijk en uit te besteden waar dat efficiënter is.

8. Voorstel

We vragen de Raad om:

- kennis te nemen van het plan van aanpak 'Bedrijfsvoering basis op orde';

- in te stemmen met het voorgestelde traject om onze bedrijfsvoering ingrijpend te vernieuwen in het kader van basis op orde, via de aanpak van het voorkeursscenario;
- hiervoor een incidenteel budget beschikbaar te stellen uit de I-reserve van € 677.000,- en het jaarlijkse exploitatiebudget te verhogen tot € 75.700,-.

Reuver, 27 mei 2019

Burgemeester en wethouders van Beesel,

secretaris,
drs. E.H.J. Janssen

burgemeester,
dr. P. Dassen-Housen

Aldus vastgesteld door de raad van Beesel in zijn openbare vergadering van 3 juni 2019

griffier,
drs. E. Apeldoorn-Feijts

plv. voorzitter,
dhr. J.E.F. van Tegelen

Meegezonden:

bijlage 1 Plan van aanpak Bedrijfsvoering basis op orde