

Bedrijfsvoering

Over verantwoordelijkheden in de bedrijfsvoering en prioriteiten in de innovatie daarvan

Uitgangspunten zijn de missie en het motto van Utrecht:

- Wij werken aan en voor Utrecht; een stad, die haar inwoners, verenigingen, instellingen, bedrijven en haar bezoekers waardeert als een grote stad met een menselijke maat.
- Wij laten ons leiden door het algemeen belang en de doelstellingen van het stadsbestuur.
- De producten en diensten, die wij leveren, zijn effectief en van hoge kwaliteit.
- Wij werken professioneel en efficiënt. Samenwerking met elkaar en onze omgeving is daarbij essentieel.
- Wij doen ons werk betrouwbaar en integer, met respect voor elkaar; daadkrachtig en in openheid.
- Wij streven naar een werkomgeving, waarin zingeving, collegialiteit en professionele groei centraal staan.

Ons motto is 'vernieuwend ondernemen met hart voor de stad'.

Colofon

Uitgave

Gemeente Utrecht, sector Financiën en sector
Personeel, Organisatie en Informatie

Teksten

Gemeente Utrecht, sector Financiën en sector
Personeel, Organisatie en Informatie

Fotografie

Bert Spiertz Fotografie, Utrecht

Vormgeving

Diet Rademaker Grafisch Ontwerp, Utrecht

Drukwerk

Zuidam Uithof Drukkerijen, Utrecht

Datum

Maart 2007

Meer informatie

Gemeente Utrecht
Sector Financiën en sector Personeel, Organisatie en
Informatie
Telefoon 030 – 286 14 96

Inhoudsopgave

1	Samenvatting	5
2	Inleiding	9
3	Sturing en verantwoording van de bedrijfsvoering	11
4	Project 2010	15
5	De bedrijfsvoeringsdoelstellingen 2007-2010	16
6	Uitvoering nota	27
7	Bijlagen	29

1 Samenvatting

In 2003 heeft de gemeenteraad van Utrecht de Financiële Verordening vastgesteld. In artikel 19 is opgenomen dat het college van B en W tenminste eens in de vier jaar een nota 'Bedrijfsvoering' aanbiedt aan de gemeenteraad. De voorliggende nota 'Bedrijfsvoering' is bedoeld als de door de rekenkamer aanbevolen nota; er worden doelstellingen over de bedrijfsvoering in neergelegd en afspraken gemaakt over de informatievoorziening hierover aan de gemeenteraad.

Onder bedrijfsvoering wordt in deze nota verstaan: De wijze waarop het gemeentelijk apparaat de 'productieprocessen' met behulp van ondersteunende processen stuurt, beheerst, beoordeelt en bijstuurt. Bedrijfsvoering staat dus ten dienste van productieprocessen (of programmadoelstellingen en -resultaten).

Deze nota 'Bedrijfsvoering' betreft:

- Afspraken over de verantwoordelijkheden bij kaderstelling aan de bedrijfsvoering en de controle daarop door of de gemeenteraad, of het college van B en W en de Algemeen Directeur en Concerndirectie.
- Het inhoudelijke kader met de prioriteiten van de Concerndirectie voor de innovatie van de bedrijfsvoering en voor de verantwoording daarover aan het college van B en W. Dit kader komt grotendeels overeen met het project 2010 waar al over is besloten.

Verantwoordelijkheden bedrijfsvoering

In de sturing en verantwoording van de bedrijfsvoering zijn sinds de dualisering twee relaties van belang: de relatie gemeenteraad – college van B en W en de relatie college van B en W – Concerndirectie. In beide relaties heeft ieder zijn specifieke verantwoordelijkheden over bedrijfsvoering. Expliciet kiezen we voor een heldere afbakening tussen de verschillende geledingen:

- De gemeenteraad stelt elke vier jaar de nota 'Bedrijfsvoering' vast. De nota, die opgesteld wordt door het college van B en W, geeft de prioriteiten aan waarmee het college van B en W de bedrijfsvoering van de gemeente wil ontwikkelen, om daarmee bij te dragen aan de beoogde programmadoelen en resultaten. De gemeenteraad stuurt vervolgens alleen op de gewenste programmadoelstellingen en -resultaten en 'geld' ... niet op andere bedrijfsvoeringsvariabelen. De programmadoelstellingen en -resultaten dient het college van B en W te realiseren binnen het door de gemeenteraad vastgestelde budget. Over de realisatie daarvan en van de nota 'Bedrijfsvoering' dient het college van B en W verantwoording af te leggen aan de gemeenteraad.
- Het college van B en W laat de nota 'Bedrijfsvoering' door de Concerndirectie uitvoeren. Jaarlijks wordt een operationalisatie in de programmabegroting opgenomen. De Concerndirectie is belast met de directie van de bedrijfsvoering op concernniveau; zij stelt de concernbrede kaders op het gebied van bedrijfsvoering waarbinnen alle diensten blijven. De nota 'Bedrijfsvoering' is daarbij richtinggevend, maar is niet limitatief voor het werken aan de bedrijfsvoering. De Concerndirectie legt daar – via de persoon van de algemeen directeur – verantwoording af aan het college van B en W.

Prioriteiten in ontwikkelen van de bedrijfsvoering

De komende jaren voert het college van B en W met het project 2010 een kwaliteitsslag over de organisatie door te verzekeren dat de bedrijfsvoering toegerust is voor de beoogde programmadoelstellingen en -resultaten. In deze nota wordt – afgeleid van project 2010 – een duidelijke keuze gemaakt voor drie samenhangende doelstellingen op het gebied van de bedrijfsvoering. De drie hoofddoelstellingen zijn:

- Daadkrachtiger sturing en control
(gezamenlijk helder voor ogen hebben wat de doelstelling is, er voor zorgen dat aan die doelstelling wordt gewerkt, de uitvoering monitoren en verantwoorden over het bereikte resultaat);
- Betere dienstverlening
(een dienstverlening die sneller en gemakkelijker is voor burgers, beter inspeelt op hun vraag, samenhangend en toegankelijk is, transparant en bovendien betrouwbaar);
- Grotere efficiëntie
(een gemeentelijk apparaat realiseren dat in het jaar 2010 minder kost dan in 2005, terwijl de met 2005 vergelijkbare resultaten in 2010 net zo goed of beter worden bereikt).

De aanpak hiervoor bestaat uit 4 hoofdlijnen per hoofddoel:

Daadkrachtiger sturing en control

Project 2010

1 Heldere doelen, resultaatgericht

Voor daadkrachtige sturing en control dienen ook de doelstellingen die het bestuur beoogt, goed en meer in samenhang te worden bepaald en uitgevoerd. Doelstellingen en resultaten dienen meer de primaire focus te zijn. Dat wil het college van B en W verbeteren door het instrument 'programmasturing' gemeentebreed in voeren.

2 Goede sturingsorganisatie

Utrecht dient te beschikken over een goed toegeruste organisatie voor gezamenlijke sturing en control. Die moet effectief gezamenlijk belangen afwegen, daadkrachtig besluiten nemen en de implementatie daarvan slagvaardig regisseren.

Extra

3 Eenvoudig beheersingskader

Het beheersingskader maken we eenvoudiger door minder stuurvariabelen een rol te laten spelen. De begrotings- en verantwoordingsdocumenten en de behandelingen daarvan worden dan eenvoudiger. Twee stuurvariabelen blijven voor de gemeenteraad een rol spelen: a) de door de gemeenteraad vastgestelde programmadoelstellingen; en b) de daarvoor beschikbaar gestelde financiële middelen.

4 Verantwoording waar je van leert

Van belang is ten slotte om de verantwoording beter te laten bijdragen aan de sturing. Daarmee dient te worden bereikt dat lering wordt getrokken voor de toekomst uit de al verrichte werkzaamheden.

Betere dienstverlening

Programma publieksdienstverlening

1 Verbeteren werkprocessen

Een beter ontwerp, ondersteuning en uitvoering van de werkprocessen kunnen snelheid, gemak, samenhang, betrouwbaarheid en transparantie flink verbeteren. De komende jaren werken we aan herontwerp en verbetering van de primaire en ondersteunende processen. Ondersteuning met ICT en uitvoering met workflowmanagement staan daarbij voor ogen.

2 Klantonderzoek uitvoeren en gebruiken

Ten slotte, omdat de burger de focus is van betere dienstverlening, is het van belang hún tevredenheid systematisch te meten, en deze meetgegevens nadrukkelijk en zwaar in het management op dienst- en concernniveau te laten meewegen.

Project 2010

3 Ondersteunen met ICT

ICT kan meer dan tot nu toe helpen bij snellere en gemakkelijkere dienstverlening voor de burger en bij een betere informatievoorziening voor bestuur en gemeenteraad. Dat gaan we beter benutten.

Extra

4 Human Resource Managementbeleid enten

Omdat dienstverlening door de gemeente in grote mate mensenwerk is, is het van belang het HRM-beleid integraal op betere dienstverlening af te stemmen. In het HRM-beleid zal daar uitvoering aan worden gegeven onder andere door de mobiliteit en vitaliteit en klantgeoriënteerdheid van de medewerkers te verzekeren.

Grotere efficiëntie

Project 2010

1 Bundeling en concentratie

Door het bundelen en samenvoegen van verschillende onderdelen van de gemeentelijke organisatie kan efficiënter worden gewerkt. In het project 2010 wordt naar een grotere bundeling en concentratie toe gewerkt. Een speciale vorm daarvan is het Stadskantoor.

2 Standaardiseren en digitaliseren werkprocessen

Een andere stimulans voor efficiëntie zien we in het standaardiseren en digitaliseren van werkprocessen, waar dat mogelijk is; bijvoorbeeld bij de zogenaamde 'shared service centra'. Via 'Inzet ICT' van het project 2010 wordt daar aan gewerkt.

3 Betere samenwerking

In het project 2010 wordt ook naar een betere samenwerking toegewerkt, die – naast betere kwaliteit – ook voor grotere efficiëntie zal zorgen.

4 Minder regels in bedrijfsvoering

Deze operaties leveren de grootste bijdrage aan de hoofddoelstelling. Daarnaast werken we aan een grotere efficiëntie door minder beleid en regelgeving op het terrein van de bedrijfsvoering.

2 Inleiding

Context

In 2003 heeft de Gemeenteraad van Utrecht de Financiële Verordening vastgesteld. In artikel 19 is opgenomen: "Het college van B en W biedt tenminste eens in de vier jaar een nota bedrijfsvoering aan. In de nota wordt speciale aandacht geschonken aan de relatie tussen het gemeentelijk apparaat en de inwoners van de gemeente".

De gemeenteraad heeft verschillende keren om de nota verzocht, mede naar aanleiding van rekenkamer-onderzoek naar verschillende aspecten van de bedrijfsvoering, waaronder de meerjarennota 'Bedrijfsvoering'. De Rekenkamer constateert dat die nog niet is aangeboden. De Rekenkamer schrijft in de rekenkamerbrief 'Bedrijfsvoering – wordt gevolgd' (de dato 13-10-2005):

"De rekenkamer is van mening dat de gemeenteraad er belang bij heeft spoedig helder en goed onderbouwde doelstellingen over de bedrijfsvoering vast te stellen, afspraken te maken over de informatievoorziening hierover door het college van B en W aan de gemeenteraad en dit vast te leggen in de nota 'Bedrijfsvoering'. Doelstellingen op het gebied van de bedrijfsvoering kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de ordelijkheid, controleerbaarheid en efficiëntie van de uitvoering van beleid." De nota 'Bedrijfsvoering' draagt er zo toe bij dat:

- De samenhang in het beleid op het gebied van de bedrijfsvoering verbeterd;
- De kaderstelling en controle door de gemeenteraad op het gebied van de bedrijfsvoering handen en voeten krijgen;
- De gefragmenteerde aandacht van de gemeenteraad voor de bedrijfsvoering ('de gemeenteraad spreekt vaak over veel verschillende aspecten van bedrijfsvoering') wordt gestroomlijnd ('de gemeenteraad spreekt periodiek over hoofddoelstellingen van de bedrijfsvoering').

De voorliggende nota 'Bedrijfsvoering' is bedoeld als de door de rekenkamer aanbevolen nota. De nota bevat namelijk in het eerste deel afspraken over de verantwoordelijkheden voor kaderstelling en controle daarop door de gemeenteraad, of het college van B en W en de Algemeen directeur/Concerndirectie. Ook komt de informatievoorziening daarvoor aan de orde.

In het tweede deel bevat deze nota het inhoudelijke kader waarbinnen de Concerndirectie de bedrijfsvoering vorm geeft en daar verantwoording over aflegt aan het college van B en W. Dit kader vloeit grotendeels voort uit de doelstellingen en aanpak van het project 2010.

Bedrijfsvoering

Onder bedrijfsvoering wordt in het kader van deze nota verstaan:

De wijze waarop het gemeentelijk apparaat de 'productieprocessen' met behulp van ondersteunende processen stuurt, beheerst, beoordeelt en bijstuurt.

Productieprocessen zijn de processen waarin resultaten voor afnemers worden bereikt, bijvoorbeeld de processen op het terrein van verkeer en sport. In Utrecht zijn die georganiseerd in programma's met programmadoelstellingen.

Een goede bedrijfsvoering bevordert de realisatie van programmadoelstellingen. Naast een goede bedrijfsvoering zijn ook andere factoren daarvoor van belang, bijvoorbeeld de verdeling van geld en mensen, de inhoud van het programmabeleid en prioriteitstelling daarbij, etcetera Deze nota beperkt zich tot het eerste: bedrijfsvoering.

Bedrijfsvoering betreft verschillende aspecten: Personeel, Organisatie, Informatie, Financiën, Juridische Zaken, Communicatie, Aanschaf en Huisvesting. De eerstkomende vier jaar ligt bij de innovatie van de

bedrijfsvoering de nadruk op personeel, informatisering, juridische zaken, organisatiebeleid, en financiën (PIJOF) en de samenhang daartussen. De advisering aan de Concerndirectie over kaderstelling en toetsing voor de PIJOF-aspecten op concernniveau zal vanaf 2007 uitgevoerd worden door de sector Middelen. Omdat niet alles tegelijk kan wordt een start gemaakt met deze aspecten. De andere aspecten (huisvesting, communicatie, aanschaf) komen ook aan de orde, maar niet via de nota 'Bedrijfsvoering'.

Innoveren van Bedrijfsvoering: Project 2010

In het collegeprogramma is opgenomen dat de gemeente een open en aanspreekbare gemeente wil zijn. Goede dienstverlening aan bewoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven staat hoog in het vaandel. Het college wil afgerekend worden op daadkracht en snelheid in de dienstverlening en de uitvoering van beleid. Daarvoor innoveert het college van B en W in kwaliteit van de organisatie en in de inzet van ICT, streeft een kleinere en ook goedkoperen organisatie na.

Het project 2010 is die kwaliteitsslag voor de gemeentelijke organisatie. Met trajecten als bundeling en concentratie, ICT, programmasturing, resultaatgericht management, bedrijfscultuur en op afstand plaatsen wordt een betere kwaliteit beoogd. Via het project 2010 innoveert Utrecht haar bedrijfsvoering, op grond van de ambities uit het collegeprogramma.

Deze nota 'Bedrijfsvoering' is gebaseerd op de doelstellingen en opzet van het project 2010 vanwege het nadrukkelijke belang ervan voor de innovatie van de bedrijfsvoering. De doelstellingen van project 2010 zijn al bekend en er heeft al besluitvorming over plaatsgevonden. Daarom komen ze hierin globaal aan de orde.

Maar ondanks het brede terrein dat het project 2010 van de bedrijfsvoering bestrijkt, zijn voor realisatie van de ambities uit het collegeprogramma soms maatregelen nodig waarin project 2010 niet voorziet. Dat is vooral het geval bij daadkrachtiger sturing door college van B en W en door Concerndirectie. Ook deze maatregelen zijn in de nota 'Bedrijfsvoering' opgenomen.

3 Sturing en verantwoording van de bedrijfsvoering

Wie doet wat?

In de sturing en verantwoording van de bedrijfsvoering zijn twee relaties van belang: de relatie gemeenteraad – college van B en W en de relatie college van B en W – Concerndirectie. In beide relaties heeft ieder zijn specifieke verantwoordelijkheden.

Gemeenteraad – college van B en W: sturen op resultaat en geld

De gemeenteraad stelt elke vier jaar de nota 'Bedrijfsvoering' vast. De nota, die opgesteld wordt door het college van B en W, geeft de richting aan waarin het college van B en W de bedrijfsvoering van de gemeente wil ontwikkelen, om daarmee bij te dragen aan de beoogde programmadoelen en resultaten. Het college van B en W legt over de nota 'Bedrijfsvoering' verantwoording af aan de gemeenteraad.

Het college van B en W maakt deze nota concreet in de paragraaf Bedrijfsvoering van de jaarlijkse programmabegroting. Daar worden de maatregelen benoemd waar in het begrotingsjaar aan wordt gewerkt en die bijdragen aan het bereiken van de bedrijfsvoeringdoelstellingen. Deze paragraaf wordt ook door de gemeenteraad vastgesteld.

De gemeenteraad stuurt het gemeentelijke werk in principe aan de hand van de programmabegroting. Dat betekent dat de gemeenteraad stuurt en controleert op twee dimensies van dat werk:

- het wat: de beoogde of bereikte resultaten; en
- het waarmee: het daarvoor gereserveerde of bestede budget. Alle andere bedrijfsvoeringaspecten worden geacht te zijn verwoord in termen van geld en vergen geen specifieke sturing of toezicht van de gemeenteraad omdat het college van B en W daar voor waakt.

Het college van B en W legt in de jaarstukken na afloop van een jaar verantwoording af aan de gemeenteraad over de voortgang bij het bereiken van de doelstellingen uit de nota 'Bedrijfsvoering'.

College van B en W – Algemeen Directeur: sturen op resultaat en bedrijfsvoeringskader

Het college van B en W laat de nota 'Bedrijfsvoering' door de Concerndirectie uitvoeren, onder ambtelijke eindverantwoordelijkheid van de algemeen directeur. Daarvoor wordt jaarlijkse een operationalisatie van de nota in de programmabegroting opgenomen (paragraaf Bedrijfsvoering). De mandatering voor de uitvoering is geregeld in de Organisatieregeling.

De Concerndirectie is belast met het zorgen voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering van de totale organisatie; zij stelt de concernbrede kaders vast op het gebied van bedrijfsvoering, waarbinnen alle diensten blijven. De nota 'Bedrijfsvoering' is daarbij richtinggevend, maar is niet limitatief voor het werken aan de bedrijfsvoering. (zie paragraaf 'Niet opgenomen' en bijlage 2).

De ondersteuning van college van B en W en Concerndirectie wordt verleend door de toekomstige Bestuurs- en Concerndienst. Als het gaat om bedrijfsvoering is dat vooral de Sector Middelen, die nog in oprichting is en gaat bestaan uit grote delen van de huidige sectoren Financiën en Personeel, Organisatie en Informatie en ook Juridische Control. Deze staf adviseert naast de Concerndirectie ook de portefeuillehouders van het college van B en W over bedrijfsvoeringaspecten die deze in hun portefeuille hebben.

Naast een adviserende rol in de sturing heeft de staf ook een concerncontrolrol. In die rol kan en moet aan de Concerndirectie (en eventueel het college van B en W en in uiterste gevallen aan de gemeenteraad) een waarschuwend signaal afgegeven worden als het naar het oordeel van de concerncontroller fout loopt.

Adviezen van de sector Middelen namens de concerncontroller, die afwijken van collegeadviezen van diensten, worden aan het gehele college van B en W aangeboden en niet alleen aan de portefeuillehouder, die de voor bedrijfsvoeringsvariabele onder zijn verantwoordelijkheid heeft, (in de huidige praktijk vaak wethouder Financiën).

De Algemeen Directeur legt verantwoording af over de uitvoering van de nota 'Bedrijfsvoering' en de paragraaf Bedrijfsvoering aan het college van B en W. Daaraan voorafgaand leggen de directeuren over de bedrijfsvoering in bilaterale gesprekken verantwoording af aan de Algemeen Directeur. Voor beide verantwoordingen zijn de nota 'Bedrijfsvoering' en paragraaf Bedrijfsvoering het toetsingskader.

De diensten zijn verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering over de eigen producten en bijdragen aan programma's. Zij opereren daarbij binnen de door de Concerndirectie aangegeven concernbrede kaders.

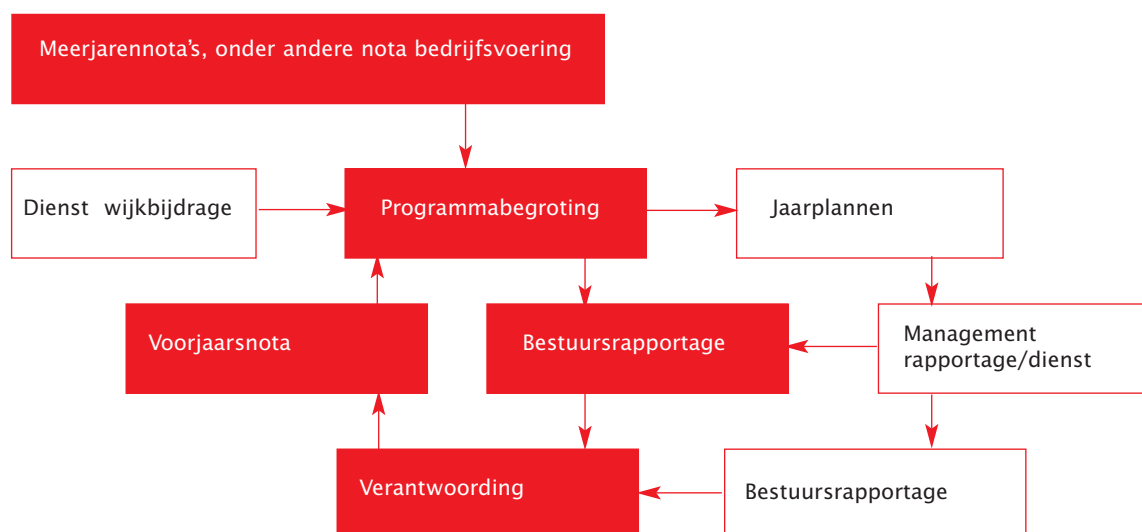
De rol van de algemeen directeur is nog in ontwikkeling. De ontwikkeling is een van de maatregelen uit deze nota, gericht op daadkrachtige sturing en control. De functie moet er voor zorgen dat het college van B en W en de individuele leden zowel inhoudelijk, strategisch als procedureel goed geadviseerd worden; het college van B en W bij dienstoverschrijdende zaken de organisatie integraal en ambitieus kan aansturen; de directeuren het de geformuleerde doelen effectief en efficiënt realiseren; beleidsontwikkeling en -uitvoering integraal, resultaatgericht en met oog voor bestuurlijke belangen plaatsvindt en het bedrijfsvoeringsbeleid onder andere innovatief is. De algemeen directeur is voorzitter van de Concerndirectie en ambtelijk eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering.

Informatievoorziening op het gebied van de bedrijfsvoering

De nota 'Bedrijfsvoering' regelt naast de verantwoordelijkheidsverdeling en een inhoudelijk kader ook afspraken tussen gemeenteraad en college van B en W over de informatievoorziening over de bedrijfsvoering.

De informatievoorziening aan de gemeenteraad en/of college van B en W over bedrijfsvoering vindt plaats aan de hand van diverse plannen en rapportages. De plannen en rapportages over bedrijfsvoering worden zoveel mogelijk binnen de gewone Planning en Control-cyclus opgenomen, zodat ook duidelijk het ondersteunende, en voorwaardelijke karakter voor het primaire proces van bedrijfsvoeringsaspecten benadrukt wordt.

Onze planning en controlcyclus bestaat uit de volgende documenten, weergegeven in onderstaand plaatje.



De pijltjes geven de relaties tussen de diverse stukken aan. Blauw gekleurde documenten zijn relevant in de relatie gemeenteraad – college van B en W, wit gekleurde documenten zijn relevant in de relatie college van B en W – Concerndirectie/diensten.

Hieronder is de betekenis op het gebied van de bedrijfsvoering toegelicht in de volgorde van het proces. De stukken die relevant zijn in de relatie gemeenteraad – college van B en W zijn vetgedrukt.

Document	Aandacht voor bedrijfsvoering?
Nota 'Bedrijfsvoering'	De prioriteiten voor de ontwikkeling van de bedrijfsvoering. Omdat het een 'meerjarennota' betreft is het karakter van de nota relatief globaal en vooral op doelstellingen gericht. De nota is wel zodanig concreet dat beoordeeld kan worden in hoeverre de beoogde doelstellingen ook zijn behaald.
Voorjaarsnota	Alleen informatie als er belangrijke ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering zijn met financiële consequenties zijn.
Dienst- en wijkbijdrage voor de programmabegroting	Geen informatie over de bedrijfsvoering
Programmabegroting	Bevat een paragraaf Bedrijfsvoering, afgeleid van de nota 'Bedrijfsvoering', wordt voorbereid door de Bestuurs- en Concerndienst, doelstelling voor jaarsnede, is richtinggevend voor de concernbrede ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering.
Jaarplannen	Bevat hoofdstuk Bedrijfsvoering, dienstinvulling/vertaling van het gemeentebrede bedrijfsvoeringsbeleid volgens instructie van de Bestuurs- en concerndienst namens de Concerndirectie/college van B en W, daarnaast dienstspecifieke bedrijfsvoeringsaspecten
Marap	Afwijkingenrapportage indien van toepassing, bijsturingsvoorstellen voor de eigen dienst
Bestuursrapportage	Afwijkingenrapportage gemeentebreed, indien van toepassing, ten opzichte van de paragraaf Bedrijfsvoering in de programmabegroting.
Dienstverantwoording	Bevat hoofdstuk Bedrijfsvoering, verantwoording van de realisatie van de doelen op bedrijfsvoering uit jaarplan van de dienst.
Verantwoording (= jaarverslag en jaarrekening)	Bevat een paragraaf Bedrijfsvoering, is geconsolideerde verantwoording van de dienstverantwoordingen qua bedrijfsvoering met een concernsausje.

In deze documenten speelt de bestuurlijke informatievoorziening een rol. Er zal de komende jaren sterk geïnvesteerd worden in de toegevoegde waarde van de informatievoorziening over bedrijfsvoeringsaspecten. Op concernniveau zal selectiever omgegaan worden met het verzamelen van gegevens en verbeteringen worden aangebracht in het samenstellen en presenteren van informatie uit die gegevens. Informatie die niet leidt tot besluitvorming op concern- of bestuursniveau wordt beschouwd als minder waardevol. Dat betekent meer rapporteren van trends en afwijkingen, in plaats van integrale informatieverstrekking. Gegevens worden meer en meer rechtstreeks ontleend aan gezamenlijke gegevensbestanden waarin slechts eenmalig gegevens worden vastgelegd. Informatie voor managers moet toegankelijker, bruikbaar, eenvoudiger tot

stand gebracht en actueler (sneller beschikbaar) worden. Door middel van workflowsystemen, ook op het gebied van bedrijfsvoering en digitale autorisatie van opdrachten, moet de door managers gewenste informatie direct via het managementinformatiesysteem toegankelijk en af te handelen zijn.

Naar aanleiding van het vervolgonderzoek naar de bedrijfsvoering van de Rekenkamer had de gemeenteraad besloten zijn eigen informatiebehoefte te inventariseren. Deze inventarisatie is nog niet tot stand gekomen. Daarom zal het college van B en W – indien gewenst, op basis van de nota 'Bedrijfsvoering' – met een voorstel komen hoe de informatievoorziening van de gemeenteraad op het gebied van bedrijfsvoering ingevuld kan worden.

4 Project 2010

Project 2010 is een programma voor de gemeente brede organisatieontwikkeling. Het programma is gericht op vernieuwen en verbeteren; we willen naar een moderne en effectieve gemeente, die efficiënter werkt.

Wat willen we bereiken:

- Maatschappelijke problemen oplossen door vastgestelde programma's uit te voeren.
- Tevreden burger door betere dienstverlening aan de burger.
- Utrecht op de kaart door het neerzetten van goede resultaten en het profileren van onze successen.
- Meer uitvoering, minder beleid.
- Moderne en flexibele werkwijze.
- Tien miljoen euro minder uitgaven.

Hoe pakken we het aan:

- **Programmasturing:** Sturen via resultaat en budget; Bestuur bepaalt doel en middelen; Regie op in- en externe samenwerking; Één collegelid en één directeur verantwoordelijk.
- **Organisatie: Bundelen en concentreren:** Concernsturing; Bestuur- en Concerndienst; Fusie taken DSO-OGU; Dienst Ondersteuning; Op afstand zetten; Stadskantoor.
- **Ondersteunen:** ICT: Winst in efficiency en kwaliteit door innovatie in Bedrijfsvoering; Publieksdienstverlening; Handhaving, controle en fraudebestrijding; Interactieve democratie.
- **Cultuur en Werkwijze:** Vernieuwend ondernemen met een hart voor de stad.

Via het project 2010 wordt een groot deel van de gemeentelijke bedrijfsvoering geïnnoveerd. Daarom is project 2010 maatgevend voor de nota 'Bedrijfsvoering'.

5 De bedrijfsvoeringsdoelstellingen 2007-2010

Inleiding

In de sturing en control van de bedrijfsvoering van Utrecht is ten eerste de verdeling van de verantwoordelijkheden van belang. Die kwam in het vorige hoofdstuk aan de orde, evenals de informatievoorziening die bij die sturing een rol speelt.

Natuurlijk is ook de inhoud van belang; waar sturen gemeenteraad, college van B en W en Concerndirectie – ieder met hun eigen verantwoordelijkheden - de ontwikkeling van de bedrijfsvoering naar toe? Welke doelstellingen zijn gekozen en hoe realiseren we die? Hoe gaan zij proberen zij die te bereiken? Zoals gezegd is het project 2010 daar leidend voor omdat dat project zo'n groot deel van de bedrijfsvoering transformeert. In het onderstaande hoofdstuk vatten we de doelstellingen en wegen daarnaar toe samen. Waar nodig vullen we dit aan met maatregelen waar project 2010 niet in voorziet.

Drie hoofddoelstellingen voor de bedrijfsvoering in het jaar 2010

1 Daadkrachtiger sturing en control

Via project 2010 willen we vastgestelde programma's uitvoeren, goede resultaten neerzetten, meer nadruk op uitvoering, minder op beleid. Een goede sturing en control van de werk is daarvoor onontbeerlijk. Gegeven de grotere nadruk op uitvoering betekent 'goed' vooral 'daadkrachtig'.

Daadkrachtiger sturing en control houdt in: gezamenlijk helder voor ogen hebben wat de doelstelling is, er voor zorgen dat aan die doelstelling wordt gewerkt, de uitvoering monitoren en verantwoorden over het bereikte resultaat.

2 Betere dienstverlening

Project 2010 zet nadrukkelijk in op betere dienstverlening; de nota 'Bedrijfsvoering' ook.

Dat betekent een dienstverlening realiseren die sneller en gemakkelijker is voor burgers, beter inspeelt op hun vraag, samenhangend en toegankelijk is, transparant en bovendien betrouwbaar.

3 Grotere efficiëntie

Project 2010 werkt niet alleen aan effectiviteit, maar ook aan een efficiëntere gemeente.

Grotere efficiëntie betekent een gemeentelijk apparaat realiseren dat in het jaar 2010 minder kost dan in 2005, terwijl de met 2005 vergelijkbare resultaten in 2010 net zo goed of beter worden bereikt.

Hoofddoelstelling 1: Daadkrachtiger sturing en control

Definitie hoofddoelstelling

Daadkrachtiger sturing en control is: gezamenlijk helder voor ogen hebben wat de doelstelling is, erop aansturen dat aan die doelstelling wordt gewerkt, de uitvoering monitoren en verantwoorden over het bereikte resultaat.

Hoofddlijn van de aanpak: via project 2010 en extra

Daadkrachtiger sturing en control

Project 2010

1 Heldere doelen, resultaatgericht

Voor daadkrachtige sturing en control dienen ook de doelstellingen die het bestuur beoogt, goed en meer in samenhang te worden bepaald en uitgevoerd. Doelstellingen en resultaten dienen meer de primaire focus te zijn. Dat wil het college van B en W verbeteren door het instrument 'programmasturing' gemeentebreed in voeren.

De doel- en resultaatgerichtheid wordt ook bevorderd door het hanteren van een procesbenadering en door goede samenwerking onderling en met externe partners.

2 Goede sturingsorganisatie

Utrecht dient te beschikken over een goed toegeruste organisatie voor gezamenlijke sturing en control. Die moet effectief gezamenlijk belangen afwegen, daadkrachtig besluiten nemen en de implementatie daarvan slagvaardig regisseren.

Een professionele voorbereiding van belangenafweging, besluitvorming en implementatie is daarbij van belang. Deze organisatie voor sturing en control is al beschikbaar in de vorm van college van B en W en Concerndirectie. Voor wat betreft ondersteuning is die in oprichting in de vorm van een Bestuur- en Concerndienst en een Sector Middelen.

Extra

3 Eenvoudig beheersingskader

Het beheersingskader maken we eenvoudiger door minder stuurvariabelen een rol te laten spelen. De begrotings- en verantwoordingsdocumenten en de behandelingen daarvan worden dan eenvoudiger. Twee stuurvariabelen blijven voor de gemeenteraad een rol spelen: a) de door de gemeenteraad vastgestelde programmadoelstellingen; en b) de daarvoor beschikbaar gestelde financiële middelen.

Andere factoren zijn personeel, organisatie, informatie, huisvesting, aanschaffing, communicatie en juridische zaken. Deze stuurvariabelen spelen alleen in de relatie college van B en W – Concerndirectie. De prioriteiten die het college van B en W daarbij legt, zijn verwoord in deze nota.

4 Verantwoording waar je van leert

Van belang is ten slotte om de verantwoording beter te laten bijdragen aan de sturing. Daarmee dient te worden bereikt dat lering wordt getrokken voor de toekomst uit de al verrichte werkzaamheden.

Via verantwoording kan gezien worden of is bereikt wat werd beoogd, zodat de toekomstige werkzaamheden beter kunnen worden verricht. Deze doelstelling onderscheidt zich van het gangbare 'decharge verlenen' en vraagt een andere vorm

Toelichting op de aanpak

Helderre doelstellingen, resultaatgericht

Voor daadkrachtige sturing en control is vooral van belang hoe er wordt gestuurd; dat is: hoe men doelen bepaalt en daaraan laat werken. Om dit aspect van de hoofddoelstelling te bereiken zet het college van B en W in op programmasturing en resultaatgerichtheid.

Programmasturing wordt ontwikkeld en gerealiseerd binnen het project 2010. Centraal daarin staan de effecten en beoogde resultaten. Het bestuur bepaalt de thema's voor de komende jaren en geeft richting door het formuleren van doelen en bepaalt daarmee de toewijzing van middelen. Deze worden vertaald in programma's die elk een eigen bestuurlijke portefeuillehouder hebben. De ambtelijke organisatie voert uit. Het is een organisatorische keuze welke diensten of beleidsterreinen betrokken moeten worden om bij te dragen aan een programma. Een aantal uitgangspunten is daarvoor gedefinieerd. Met programmasturing wordt zichtbaar aangesloten op bestuurlijke wensen en opgaven, verwoord in het collegeprogramma. Met het richten en inrichten van de organisatie op programmasturing sturen we meer vanuit gemeentelijke en maatschappelijke samenhang. Door focus op en het organiseren in (tijdelijke) programmaorganisaties bouwen we verder aan de kwaliteit van de organisatie en wordt efficiënter en resultaatgericht gestuurd.

Resultaatgerichtheid in de gemeente wordt met het deeltraject 'Resultaatgericht management' van het project 2010 nagestreefd. De taken van het collegeprogramma worden daarin gekoppeld aan verantwoordelijke directeuren. Zij zijn verantwoordelijk voor de voortgang en worden daarop beoordeeld. Ook lager in de organisatie beoordelen we medewerkers op hun resultaten. In voorbereiding zijn verder: resultaatgericht belonen en intercollegiale intervisie.

Een andere factor in verband met resultaatgerichtheid is goed procesmanagement. Procesmanagement, als aanvulling op het bestaande projectmanagement, biedt goede ruimte voor voortschrijdend inzicht en veranderde percepties als gevolg van complexiteit en dynamiek. Daardoor bevordert het de politieke en bestuurlijke besluitvorming. Methoden voor procesmanagement gaan we in Utrecht invoeren of verbeteren. Het bewustzijn van alle betrokkenen in een bedrijfsproces dat elke schakel een deel van de keten is die waarde moet toevoegen aan het product of de te leveren dienst, moet in Utrecht ook nog groeien. Het verbeteren van werkprocessen zetten we daarvoor centraal. Daarin spelen helderheid over wie proces-eigenaar is (ook over diensten heen) en het uitwerken van ketenbeheersing- en verantwoordelijkheden een rol. Dit heeft gevolgen voor bijvoorbeeld de externe en interne informatievoorziening en de digitalisering daarvan (eenmalige vastleggingen, delen van bestanden op diverse plekken in de organisatie, workflow-management) en interne controlemaatregelen die in het proces opgenomen worden en niet apart buiten het proces uitgevoerd worden.

Goede stuur- en controlorganisatie

Project 2010 wil daadkrachtiger sturing en control bereiken onder andere via een goede organisatie daarvoor. Dat is een organisatie (capaciteit, competenties, verdeling verantwoordelijkheden en bevoegdheden) die stuurt en die control door kaderstelling, monitoring en toetsing. Daarnaast is een organisatie die daarbij professioneel ondersteunt nodig. De organisatie voor sturing en control moet op concernniveau beschikbaar zijn, maar ook op dienstniveau.

Op concernniveau is die sturende organisatie al beschikbaar in de vorm van het college van B en W en de Concerndirectie. Een professionele ondersteuning van hen, bestaat uit de zorgvuldige en ook snelle voorbereiding van transparante besluitvorming (over kaders, monitoring en toetsing en verantwoording). In een dergelijke ondersteuning wordt voorzien door het oprichten van de Bestuur- en Concerndienst. Er wordt voor gewaakt dat de omvang van het concern in verhouding is met de omvang van de primaire processen.

Op concernniveau wordt ook voorzien in een algemeen directeur (zie hoofdstuk 3).

Op dienstniveau is een goede organisatie veelal beschikbaar. Waar dat niet zo is het aan de directeur om daar zorg voor te dragen. Managementdevelopmentbeleid en andere HRM-instrumenten kunnen hen daarbij ondersteunen.

Eenvoudiger beheersingskader

De bedrijfsvoering wordt nu door gemeenteraad en college van B en W via diverse variabelen aangestuurd. Die zijn in belangrijke gevallen niet altijd consistent. Voor de gewenste resultaten zijn ze ook niet altijd nodig. Vaak zijn de besluitvorming en de rapportage daardoor te tijdrovend en wordt duidelijkheid niet bevorderd. Vermindering van het aantal stuurvariabelen voor de gemeenteraad – tot resultaat en geld – zal een daadkrachtiger sturing en control sterk bevorderen. Op concernniveau blijven de andere stuurvariabelen (personeel, informatie, organisatie, juridische zaken, huisvesting, communicatie en aanbesteding) wel van belang omdat een goede bedrijfsvoering sturing van die verschillende factoren vergt. Maar ook voor deze stuurvariabelen wordt een grotere eenvoud nagestreefd.

Gemeenteraad – college van B en W

Het beheersingskader maken we eenvoudiger door minder stuurvariabelen in de relatie gemeenteraad - college van B en W een rol te laten spelen. Begrotings- en verantwoordingsdocumenten en de behandelingen daarvan worden dan eenvoudiger. Twee stuurvariabelen blijven een rol spelen: a) de door de gemeenteraad vastgestelde programmadoelstellingen; en b) de daarvoor beschikbaar gestelde financiële middelen.

In verband met het laatste wil het college van B en W de omgang met eventuele financiële overschotten en tekorten verbeteren. De gemeenteraad heeft bij de huidige praktijk van besluitvorming daarover nauwelijks invloed op de bestemming van overschotten, noch op de oplossingsrichtingen voor knelpunten.

Overschotten vallen bijna automatisch toe aan de algemene dienst of de dienstbedrijfsreserve en komen zelden ter beschikking van nieuw beleid. Dat is niet in overeenstemming met de bedoeling van de wet en dat willen we veranderen. Daarom zal de gemeenteraad tegelijkertijd met de voorjaarsnota 2007 over de systematiek bij de bestemming van overschotten en de dekking van tekorten spreken. Uitgangspunten daarbij zijn:

- Gedurende het budgetjaar de budgetverantwoordelijkheid van de verantwoordelijke manager niet aantasten.
- De bevoegdheid van de gemeenteraad om het totaal van reserves te beheren en te benutten versterken.
- Een reservebeleid weerspiegelen dat past bij programmasturing en concernsturing (bijvoorbeeld het instellen van programmareserves).
- We willen dat de relatie tussen gel en inhoud versterkt wordt bij voorgestelde begrotingswijzigingen en dat de procedure transparanter en begrijpelijker wordt, ook voor Raadsleden. Een extra aandachtspunt hierbij is de introductie van de relatie tussen input en output. Voor een aantal (standaard)producten zullen we gaan sturen op die relatie.

College van B en W – Concerndirectie

In de relatie college van B en W – Concerndirectie blijven naast de twee factoren ‘programmaresultaten en geld’ ook personeel, organisatie, informatie, huisvesting, aanschaffing, communicatie en juridische zaken stuurvariabelen. De prioriteiten die het college van B en W daarbij legt, zijn verwoord in deze nota.

Naast deze prioriteiten kunnen ook andere bedrijfsvoeringkaders van belang zijn. De Concerndirectie kan deze stellen binnen de kaders van de nota ‘Bedrijfsvoering’. Jaarlijks worden ze ter informatie weergegeven in de paragraaf Bedrijfsvoering.

Vereenvoudiging werkt door in het verhelderen en eenduidiger (SMART) maken van de doelstellingen op het gebied van bedrijfsvoering, in een versimpeling van de officiële verantwoordingsdocumenten, en in het sneller beschikbaar komen van de tussentijdse bestuursrapportage.

De sturingsinzet van het college van B en W blijft ook gericht op adequate beheersing van juridische risico's en het rechtmatig functioneren door ervoor te zorgen dat de gemeente haar toekomstige aanspraken of formele gezagspositie richting burgers geldend kan maken met toereikende en rechtsgeldige instrumenten. Verder door de eigen positie op het vlak van ‘rechten en verplichtingen’ goed/gunstig vast te leggen, niet onbedoeld aanspraken toe te kennen, en zelf ook correct aan verplichtingen te voldoen.

Verantwoording waar je van leert

Een laatste weg naar daadkrachtige sturing en control is het afleggen én afnemen van verantwoording. Verantwoording moet meer gaan bijdragen aan (bij)sturen; je moet er expliciet van leren voor de toekomst. Daarom zijn zowel het afleggen als het afnemen van verantwoording belangrijk. Dit proces vindt plaats in twee stappen: van diensten en concern aan college van B en W en van college van B en W aan gemeenteraad. Naast deze periodieke verantwoordingen vindt ook incidentele verantwoording plaats.

Diensten en concern leggen verantwoording af aan het college van B en W. Die verantwoording gaat over het gevoerde beleid, de bereikte resultaten en de bedrijfsvoering daarvoor. Tot nu toe gebeurde dat aan de hand van het jaarverslag. Die had weinig toegevoegde waarde, omdat er weinig (bij)sturende werking van uitging. Het oogmerk er van was ook meer dechargeverlening dan leren. Om te bereiken dat verantwoording afnemen en afleggen ook leidt tot leren en verbeteren, worden verantwoordingsgesprekken georganiseerd. Hierin krijgt het management de gelegenheid om te vertellen hoe goed het gaat en wat men daar van vindt. De gesprekken betreffen al het gemeentelijk werk; zowel output als bedrijfsvoering:

- **Output:** Voor wat betreft programmadoelstellingen en –resultaten leggen dienstdirecteuren verantwoording af aan de betrokken portefeuillehouder(s). Dit was tot nu toe al het geval.
- **Bedrijfsvoering:** Kaders voor de bedrijfsvoering geven richting aan de bedrijfsvoering van de gemeente. De kaders zijn echter geen dogma's; diensten verschillen en de dienstdirecteur kan een heel goed verhaal hebben om van kaders af te wijken. Interactieve gesprekken kunnen dat duidelijk maken. Ze worden getrapd georganiseerd. De dienstdirecteuren of de programmaverantwoordelijken voeren verantwoordingsgesprekken met de algemeen directeur. De algemeen directeur voert, als eind verantwoordelijke voor bedrijfsvoering, vervolgens een verantwoordingsgesprek met het college van B en W.

Als daar aanleiding toe is, kan men verbeteringen afspreken. Als bij de voorbereiding van de gesprekken over bedrijfsvoering blijkt dat vooral de output in het geding is, zal de portefeuillehouder betrokken worden bij het verantwoordingsgesprek. Het materiaal dat gebruikt wordt voor de verantwoordingsgesprekken zal van zeer beperkte omvang moeten zijn; het doel van het gesprek is 'komen tot verbeteringen, leren'. Ook zal een verantwoordingsgesprek worden georganiseerd tussen de algemeen directeur en het college van B en W. Daarmee wordt recht gedaan aan de relatie die het college van B en W en de Concerndirectie hebben op het terrein van de bedrijfsvoering. Zie bijlage 2 voor een uitwerking van de opzet van dit verantwoordingsgesprek.

Het college van B en W blijft verantwoording afleggen aan de gemeenteraad. Binnen Utrecht stellen we drie (nu al bestaande) verantwoordings- en cyclusdocumenten centraal: het Burgerjaarverslag: dienstverlening naar de burgers en bedrijven/instellingen en de kwaliteit daarvan; het Sociaal jaarverslag (te ontwikkelen): gaat expliciet in op personele ontwikkelingen (dit geeft overigens de gemeenteraad ook een jaarlijkse doorkijk zonder dat het primaat van sturen op resultaten en geld hoeft te worden losgelaten; en het geeft het college van B en W de mogelijkheid om ook de kwantificeerbare doelstellingen van de diensten te verankeren) en de Verantwoording: een boek dat zowel het jaarverslag (doet verslag over de bereikte resultaten op de programmadoelstellingen) als de jaarrekening bevat.

Naast deze vormen wordt voorzien in een niet periodieke vorm, namelijk in de inrichting van een auditfunctie, ter ondersteuning van de verplichting in het kader van de Gemeentewet artikel 213a en andere vorm. Daarmee krijgt het college van B en W, onafhankelijk van de periodieke verantwoordingsmomenten, direct specifiek zicht op de kwaliteit van (in eerste instantie) de meest risicovolle bedrijfsprocessen. De auditfunctie is ook gericht op leren en verbeteren. Naast de operationele audits horen ook financiële audits en EDP-audits tot het werkterrein van de auditfunctie.

Hoofddoelstelling 2: Betere dienstverlening

Definitie

Betere dienstverlening betekent een dienstverlening die eenvoudig toegankelijk is voor het publiek: burgers, ondernemers en instellingen (of in alle breedte: klanten), die sneller en gemakkelijker is, beter inspeelt op hun vraag, samenhangend en transparant is van een hoogwaardig kwaliteit en bovendien betrouwbaar.

Het gaat bij betere dienstverlening om de gemeentebrede informatievoorziening, transactiedienstverlening (paspoorten, vergunningen, uitkeringen, etcetera) maar ook om afhandeling van klachten, meldingen en bezwaarschriften, transparantie bieden in te verwachten kwaliteit en lastenverlichting. Daarnaast gaat het om vragen en initiatieven uit de wijk (participatie) en schoon, heel, veilig op straat.

De belangrijkste 'motor' om de dienstverlening te verbeteren is het programma Publieksdienstverlening. Project 2010 draagt er ook aan bij en ander bedrijfsvoeringsbeleid is er ook aan gekoppeld.

Hoofdpijn van de aanpak

Betere dienstverlening

Programma publieksdienstverlening

1 Verbeteren werkprocessen

Een beter ontwerp, ondersteuning en uitvoering van de werkprocessen kunnen snelheid, gemak, samenhang, betrouwbaarheid en transparantie flink verbeteren. De komende jaren werken we aan herontwerp en verbetering van de primaire en ondersteunende processen. Ondersteuning met ICT en uitvoering met workflowmanagement staan daarbij voor ogen.

2 Klantonderzoek uitvoeren en gebruiken

Ten slotte, omdat de burger de focus is van betere dienstverlening, is het van belang hún tevredenheid systematisch te meten, en deze meetgegevens nadrukkelijk en zwaar in het management op dienst- en concernniveau te laten meewegen.

Project 2010

3 Ondersteunen met ICT

ICT kan meer dan tot nu toe helpen bij snellere en gemakkelijker dienstverlening voor de burger en bij een betere informatievoorziening voor bestuur en gemeenteraad. Dat gaan we beter benutten.

Extra

4 Human Resource Managementbeleid enten

Omdat dienstverlening door de gemeente in grote mate mensenwerk is, is het van belang het HRM-beleid integraal op betere dienstverlening af te stemmen. In het HRM-beleid zal daar uitvoering aan worden gegeven onder andere door de mobiliteit en vitaliteit en klantgeoriënteerdheid van de medewerkers te verzekeren.

Toelichting op de aanpak

Verbeteren werkprocessen

De belangrijkste inzet voor betere dienstverlening in Utrecht is het denken en werken in termen van klant-profielen en vraagpatronen, processen en deze verbeteren. Dat kan vraaggestuurdheid, snelheid, gemak, samenhang, betrouwbaarheid en transparantie flink verbeteren. Samenwerking, die nodig is om beter op de (integrale) vraag van burgers in te spelen wordt bevorderd door procesdenken. Procesdenken betekent het bezien van het gemeentelijk werk in termen van het geheel van de te verrichten activiteiten, de resultaten daarvan en de eisen die daaraan worden gesteld.

Prioriteit van PDV is om vanuit de vraag (of vraagpatronen) de processen in te gaan richten. Integratie vanuit de vraag/voorkant en daarop nieuwe processen slim (lage lasten voor klant en organisatie) ontwerpen.

De eerste prioriteit is dan ook om onze werkprocessen zo in te richten dat ze goed aansluiten op de behoeften van de klanten, sneller zijn voor de burger en ondernemers, die meer service bieden (gemakkelijker), meer in samenhang met elkaar kunnen worden uitgevoerd, en tenslotte tegemoet komen aan eisen van betrouwbaarheid en transparantie. Ook over de gemeentelijke werkerreinen waar de gemeente niet als dienstverlener werkzaam is (maar bijvoorbeeld als regisseur, uitvoerder van wetten, ontwikkelaar, beheerder etcetera), zetten wij in op een verbetering van de bedrijfsvoering gericht op meer effectiviteit, onder meer door het verder verkleinen van het aantal schakel- en afstemmingsmomenten. Ondersteuning van de primaire en ondersteunende processen, met workflowmanagement en ICT staat daarbij voor ogen.

Het werken aan verbeterde werkprocessen gebeurt onder de paraplu van het programma Publieksdienstverlening. Dit programma mikt op een toegankelijker, transparantere, snellere en gemakkelijker publieksdienstverlening die betrouwbaar en respectvol is en inspeelt op de behoeften van burgers en ondernemers. Met het programma wil de gemeente onder meer toegankelijk en duidelijk zijn voor haar burgers en hen snel, efficiënt en persoonlijk helpen. Daarvoor willen we duidelijke interne service-normen hanteren. Prestatie-indicatoren van het programma daarbij zijn: 80% van de dienstverlening is digitaal mogelijk voor het jaar 2010 en onnodige regels worden geschrapt. De dienstverlening wordt 24/7 door zoveel mogelijk digitale dienstverlening te ontwikkelen en die voor verschillende 'kanalen' in te zetten.

Ondersteunen dienstverlening met ICT

De inzet van ICT is een belangrijke randvoorwaarde bij het behalen van concredoelstellingen. ICT kan dienstverleningsprocessen en andere bedrijfsprocessen effectiever en efficiënter ondersteunen dan nu het geval is.

Échte winst in efficiency en kwaliteit wordt echter niet gerealiseerd door ICT zelf, maar door herinrichting (innovatie) van bedrijfsprocessen waarbij ICT een ondersteunende rol heeft. De concredoelstellingen, vertaald naar ambities van de verschillende organisatieonderdelen zijn hierin leidend. De te innoveren bedrijfsprocessen liggen op het gebied van (1) Publieksdienstverlening, (2) Bedrijfsvoering, (3) Handhaving en (4) Fraudebestrijding. Innovatieaspecten bij deze processen zijn bijvoorbeeld: de eenmalige vastlegging en het meervoudig gebruik van gegevens, het inbouwen van controle- en correctiestappen in de processen, proceseigenaarschap en ketenverantwoordelijkheid.

De inzet van ICT is ook een randvoorwaarde om de beoogde resultaten van project 'Organisatie 2010', in het bijzonder 'Programmasturing' en 'Bundeling en Concentratie' te realiseren.

HRM-Beleid enten

Omdat dienstverlening door de gemeente in grote mate mensenwerk is, zullen we het HRM-beleid integraal op betere dienstverlening af te stemmen. Voor de dienstverlening zoals we die voor ogen hebben moeten voldoende medewerkers beschikbaar zijn van voldoende kwaliteit, net zo als dat voor ander gemeentelijk werk nodig is.

Kwaliteit

Die bevorderen we door een zogenaamde externe oriëntatie bij medewerkers te stimuleren en door de bedrijfscultuur te enten op onder andere betere dienstverlening. Het is voor betere dienstverlening (in de ogen van de klant) belangrijk dat de medewerkers over een zogenaamde 'Externe Oriëntatie' beschikken. Deze instelling vraagt om andere competenties van de medewerkers aanvullend op die van hun vak. Dat

geldt voor de medewerkers in de frontoffice (bijvoorbeeld het Call Centre), maar ook voor de medewerkers in de backoffice (die op de vakafdeling) en in de randvoorwaardelijke ondersteuning (DIO). Om deze externe oriëntatie te stimuleren komen in het competentie management twee competenties centraal te staan: resultaatgericht werken en klant- en kwaliteitsgericht werken. Dit zijn al competenties die voor iedere functie gelden. Een programma van training en scholing wordt hiervoor ontwikkeld. De overige competenties die voor een functie gelden, blijven natuurlijk gelden. Ook die zijn immers nodig voor een goede dienstverlening net als diversiteitsbeleid (kernwoorden: toerusting, toegankelijk, toenadering) dat we inzetten voor verbetering van de dienstverlening.

Naast competenties vraagt een betere kwaliteit van dienstverlening ook om een juiste bedrijfscultuur. In een cultuur die intern gericht is krijgt een betere kwaliteit van dienstverlening niet automatisch een impuls. Daarom zetten we ook in op een andere bedrijfscultuur (via project 2010). We willen een vitale organisatie die meer op de stad lijkt: jong, divers, creatief, innovatief en ondernemend. Groot maar toch ontspannen, met een sociaal hart en een menselijke maat. De rode draad voor onze organisatiecultuur is 'vernieuwend ondernemen met hart voor de stad'. Vernieuwend staat voor innovatief, spannend, beter willen, kansen zien, onderscheidend zijn. Ondernemend staat voor zakelijkheid, verantwoordelijkheid nemen, presteren en rendement centraal, oog voor klanten. Belangrijke aandachtspunten zijn de kernwaarden daadkracht, vraag-gestuurd, betrouwbaar en integer, openheid en respect. Via cultuurpioniers, goede voorbeelden, nieuwe initiatieven, etcetera gaan we de gewenste organisatiecultuur realiseren.

Kwantiteit

Het is naast kwaliteit van belang dat de personele kwantiteit voldoende in omvang is. In het HRM-beleid gaan we daar op verschillende manieren aandacht aan besteden. We zullen – gegeven een zeker verloop – voldoende mensen moeten kunnen werven. Goed, tijdig zicht op eventueel knelpunten in de benodigde capaciteit is dan een vereiste. Net als het hebben van wervingskracht; de gemeente richt zich er dan ook op een aantrekkelijk werkgever te zijn. Dat is van groot belang gegeven een arbeidskrapte die dreigt en die waarschijnlijk van een structureel karakter is omdat de bevolking vergrijsd.

We zullen ons voor voldoende personeel ook moeten richten op het inzetbaar houden onze huidige medewerkers. Daarvoor werken we naast aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden vooral aan hun vitaliteit en aan hun mobiliteit. Bij vitaliteit gaat het er om aandacht te houden voor de fysieke en mentale betrokkenheid van de mensen bij hun werk. Dit thema verschuift het accent van reactief terugdringen van ziekteverzuim naar proactief gezond en gemotiveerd houden van medewerkers.

Bij mobiliteit gaat het er om kansen en uitdagingen voor medewerkers te hebben om een interessante (en gezonde) loopbaan te hebben in de gemeente, terwijl de organisatie de juiste mensen op/naar de juiste plekken kan houden of brengen. Het gaat bij mobiliteit ook om het doorstromen naar functies buiten de gemeente. Mobiliteit vraagt om een structuur waarin medewerkers eenvoudig tussen diensten en afdelingen kunnen bewegen. Mobiliteit draagt bij aan grotere efficiëntie door interne tekorten in capaciteit op te vangen met overschotten elders in de gemeente.

Klantonderzoek uitvoeren en gebruiken

Verbetering van de dienstverlening is pas werkelijk een feit als die ook in de ogen van de klant verbetert. Utrecht legt de maatstaf voor verbeterde dienstverlening nadrukkelijk bij de burger-als-klant. Het bereiken van eigen doelstellingen is pas relevant als ook zij vinden dat de dienstverlening is verbeterd.

Daarvoor gaan we de tevredenheid van de klant over de dienstverlening meten. Dat gebeurt nu al bij veel vakafdelingen en ook in het algemeen via onderzoeken als de Utrechtmonitor. De bedoeling is vooral om systematisch, specifiek en over de gehele linie klanttevredenheid te onderzoeken. Systematisch wil zeggen periodiek en op een geschikt moment. Specifiek betekent dat op afdelingsniveau onderzoek wordt gedaan onder de daadwerkelijke klanten. Over de gehele linie houdt in dat we voor iedere sector die aan dienstverlening doet dit soort onderzoek willen laten verrichten. Het is de bedoeling de resultaten van het onderzoek bekend te maken – niet alleen in het burgerjaarverslag, maar ook bij verantwoordingen – en prioriteit te geven bij de plannen voor de begrotingscyclus die volgt op het onderzoek. Dat geldt op afdelingsniveau, maar ook op dienst- en concernniveau. Ontevreden klanten zijn dus een impuls voor verdere integrale verbetering van de dienstverlening.

Hoofddoelstelling 3: Grotere efficiëntie

Definitie

Grotere efficiëntie betekent een gemeentelijk apparaat dat in 2010 meer presteert met dezelfde middelen of hetzelfde met minder middelen.

Nadat de gehele organisatie doorgelicht is door Cebeon tussen 2003 en 2006 en een groot aantal efficiëntie-maatregelen naar aanleiding van de verdiepingsonderzoeken is uitgevoerd, zijn de mogelijkheden tot verder bezuinigingen begrensd. Daarom wordt in het project 2010 een nieuwe organisatie ontwikkeld die op efficiëntere wijze zijn doelen realiseert.

Hoofdpijnen van de aanpak

Grotere efficiëntie

Project 2010

1 Bundeling en concentratie

Door het bundelen en samenvoegen van verschillende onderdelen van de gemeentelijke organisatie kan efficiënter worden gewerkt. In het project 2010 wordt naar een grotere bundeling en concentratie toe gewerkt. Een speciale vorm daarvan is het Stads kantoor.

2 Standaardiseren en digitaliseren werkprocessen

Een andere stimulans voor efficiëntie zien we in het standaardiseren en digitaliseren van werkprocessen, waar dat mogelijk is; bijvoorbeeld bij de zogenaamde 'shared service centra'. Via 'Inzet ICT' van het project 2010 wordt daar aan gewerkt.

3 Betere samenwerking

In het project 2010 wordt ook naar een betere samenwerking toegewerkt, die – naast betere kwaliteit – ook voor grotere efficiëntie zal zorgen.

4 Minder regels in bedrijfsvoering

Deze operaties leveren de grootste bijdrage aan de hoofddoelstelling. Daarnaast werken we aan een grotere efficiëntie door minder beleid en regelgeving op het terrein van de bedrijfsvoering.

Toelichting op de aanpak

Bundeling en Concentratie

Door organisatieonderdelen te bundelen en te concentreren kan efficiënter worden gewerkt omdat versnippering wordt voorkomen.

De bundeling en concentratie van verschillende organisatieonderdelen wordt voorzien in het project 2010 en betreft:

- de ondersteunende functies;
- (werk)processen op terrein van handhaving, vergunningverlening en toezicht;
- gezamenlijke huisvesting in één Stads kantoor (naast bepaalde decentrale huisvesting voor bijvoorbeeld onderdelen van diensten als Stadswerken, Dienst Wijken etcetera);
- loketten voor burgers en bedrijven, inrichting callcenter, e-dienstverlening richting één digitaal loket;
- taken van de Diensten Stedelijke Ontwikkeling, Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Utrecht en de tijdelijke organisatie-eenheden Projectorganisatie stationsgebied en Projectbureau Leidsche Rijn.

Daarnaast wordt gewerkt aan het intern op afstand zetten van de Gemeentebibliotheek, de Stadsschouwburg en het Centraal Museum. Dat moet zowel voor de diensten als voor het concern efficiëntiewinst opleveren omdat minder specifieke richtlijnen voor de bedrijfsvoering worden afgesproken. Bundeling en concentratie heeft een tweeledig doel: ten eerste professionalisering en kennisdeling, die leiden tot een stijging in de

kwaliteit van producten en diensten; en ten tweede de werkprocessen beter af te kunnen stemmen en overlap in taken te verminderen, waardoor minder management en personeel nodig is.

Standaardiseren/digitaliseren werkprocessen

Met het verbeteren van de werkprocessen denken we niet alleen de dienstverlening te kunnen verbeteren (zie bij die hoofddoelstelling). Ook de efficiëntie zal er mee gediend zijn.

Waar mogelijk, gewenst en zinvol zullen processen, producten en methodes gestandaardiseerd worden. Dit brengt ook het vereenvoudigen van de regels en het verminderen van het aantal uitzonderingsgevallen met zich mee. Als het kan, zullen we, met behulp van ICT, de inspanningen voor de intakefase van een werkproces meer ook door de starter van het werkproces (bijvoorbeeld de indiener van een bezwaar) laten verrichten.

Interne controlemaatregelen gaan we zo veel mogelijk automatiseren in digitale werkprocessen, tegelijk met het herbezien van die werkprocessen in het kader van de hoofddoelstelling 'betere dienstverlening'.

Zogenoemde procescontroles worden, waar nuttig, niet door staffunctionarissen uitgevoerd maar door medewerkers van het proces zelf met behulp van de gebruikte applicaties. Correcties en verbeteracties worden onderdeel van het proces. Dit moet bijdragen aan een efficiëntere interne controle maar ook aan een snellere, betrouwbare informatievoorziening over bedrijfsvoering voor de verantwoordingsgesprekken.

Samenwerking verbeteren

Om de gewenste doelen te bereiken en resultaten te realiseren, zijn bijdragen van bedrijven, maatschappelijke organisaties en bewoners noodzakelijk.

We willen meer marktpartijen aan ons binden om samen te werken aan onze stad. We zoeken naar wegen om een betere partner te worden, mét behoud van de publiekrechtelijke taak die we als overheid hebben. Betere samenwerking pakken we op binnen het project 2010, deeltraject samenwerking en partnerschap.

In het kader van samenwerking maakt de gemeente regelmatig gebruik van externe adviseurs, naast bijvoorbeeld uitzendkrachten en aannemers. Het inschakelen van externe adviseurs zal onafhankelijk op efficiëntie worden getoetst.

Minder beleid en regelgeving

Het afschaffen van bestaand beleid en regelgevingen als blijkt dat nut en noodzaak daarvan niet vaststaan. Met het schrappen van overbodige regels kan beleids- en uitvoeringsruimte worden vergroot, kan aan flexibiliteit en snelheid wordt gewonnen en daarmee aan efficiëntie.

In de dagelijkse werkpraktijk bekijken we of nieuw beleid wel noodzakelijk is. Beleid dat in het belang is van programmadoelen krijgt prioriteit. Aan het begin van ieder beleidstraject maken we startnotities. Verder werken we efficiënter door kort en krachtig te formuleren, beleid 'af te kijken' van anderen en door beleidsprocessen beter te stroomlijnen en effectiever te ondersteunen (bijvoorbeeld met e-HRM). Regels en afspraken, die blijven gelden worden beter gehandhaafd, en vaker getoetst op hun werking (helpen ze?).

Niet bij de doelstellingen opgenomen, toch van belang

In deze nota zijn niet alle huidige en toekomstige ontwikkelingen in de bedrijfsvoering opgenomen. Alleen die aspecten van ontwikkeling van de bedrijfsvoering waar het college van B en W specifiek en nadrukkelijk op wil sturen zijn opgenomen. Een aantal aspecten valt dan buiten de nota. Dat gaat om:

- aspecten die ook helpen bij het realiseren van de hoofddoelstellingen;
- aspecten die in het algemeen van belang zijn voor de gemeentelijke bedrijfsvoering.

Aspecten die voor de hoofddoelstellingen relevant zijn, en die niet zijn opgenomen in deze nota betreffen bijvoorbeeld onderdelen van het HRM-beleid. Dit betekent niet dat deze aspecten niet relevant zijn, het betekent wel dat het college van B en W daar niet op stuurt. Het college van B en W verwacht met het sturen op de wel genoemde aspecten impliciet ook andere aspecten te initiëren en in goede banen te leiden.

De Concerndirectie zal ontbrekende activiteiten in de bedrijfsvoering waar nodig initiëren. Daarvoor gebruikt zij de jaarlijkse operationalisatie van de nota 'Bedrijfsvoering' in de programmabegroting zodat is verzekerd dat voor dit soort activiteiten geld beschikbaar is.

Aspecten als bijvoorbeeld goede arbeidsvoorwaarden of juridische control zijn natuurlijk van belang voor de bedrijfsvoering in zijn geheel (en dus ook voor het bereiken van de drie hoofddoelstellingen). Hetzelfde geldt voor randvoorwaardelijke zaken als arbeidssatisfactie, integriteit en goede administratie en juist beheer van geld. De uitvoering van dit soort (al dan niet continu) activiteiten wordt in de jaarplannen geregeld.

6 Uitvoering nota

Operationalisatie

Voor de uitvoering wordt de nota jaarlijks uitgewerkt in de paragraaf Bedrijfsvoering in programmabegroting. In deze uitwerking wordt concreet ingegaan op de verschillende maatregelen, verantwoordelijken voor de uitvoering, gemoeide kosten en tijdspad met mijlpalen.

Aansturing uitvoering

De nota betreft grotendeels projecten die onderdeel zijn van het project 2010. Voor dit project is een aparte uitvoeringsorganisatie beschikbaar met een projectleider, een stuurgroep en zogenaamde dossierhouders (directeuren die verantwoordelijk zijn voor bepaalde trajecten). De voorzitter van de concerndirectie is eindverantwoordelijk voor project 2010. De uitvoering van de nota 'Bedrijfsvoering' verloopt via de uitvoeringsorganisatie van het project 2010, voor zover het maatregelen betreft uit dat project.

Waar het extra maatregelen betreft wordt de nota uitgevoerd door de concerndirectie, met ook de voorzitter daarvan als eindverantwoordelijke. Hierdoor wordt bereikt dat de 2010-maatregelen en de extra maatregelen goed op elkaar kunnen zijn afgestemd.

Verantwoording

Jaarlijks verantwoordt het college van B en W de voortgang van de realisatie van de doelstellingen aan de gemeenteraad. Dat gebeurt in de Jaarrekening aan de hand van de nota en de maatregelen die zijn aangekondigd in de paragraaf Bedrijfsvoering van de programmabegroting, in termen van tijd, geld, resultaat en effect.

Voor de laatste twee termen worden onder andere de toetsstenen gebruikt zoals die in de nota zijn verwoord, en zoals die naderhand zijn gemeten en uitgewerkt (nulmeting). Daarbij is de volgende kanttekening van belang.

Kanttekening: De hoofddoelstellingen van de nota 'Bedrijfsvoering' zijn grotendeels kwalitatief van aard. De realisatie er van is niet via meetbare termen vast te stellen. Kwantitatieve feiten kunnen dat debat deels voeden, maar kunnen niet volstaan; ze laten namelijk neveneffecten buiten beschouwing, ze negeren de meervoudige interpretatie die aan de voortgang kan worden toegekend en ze veronderstellen een zekerheid vooraf over het effect van de maatregelen, dat hooguit een zekerheid van het moment van plannen is. Maar desondanks: toetsstenen zijn wel nuttig. Hun voordeel is dat ze een verifieerbare indicatie geven van de bereikte voortgang. En ook voortgang stimuleren ('What gets measured, gets done' – tegelijkertijd ook een waarschuwing!).

Door de kwalitatieve aard van de hoofddoelstellingen is debat nodig dat om hun voortgang te kunnen beoordelen. Dat debat wordt gevoed met informatie over de toetsstenen en zal plaatsvinden in de verantwoordingsgesprekken vanaf 2007.

Toetsstenen

Om debat te voeden zijn per doelstellingen enkele toetsstenen gedefinieerd, in de wetenschap dat die niet volledig zijn in hun informatie over de voortgang. De ultieme toetssteen is natuurlijk dat door innovaties in de bedrijfsvoering in 2010 betere programmadoelstellingen en –resultaten worden bereikt.

Indicaties daarvoor zijn per hoofddoelstelling:

Doelstelling	Maatregel	Toetssteen	Ambitie
Daadkrachtiger sturing en control gezaamenlijk helder voor ogen hebben wat de doelstelling is, er voor zorgen dat aan die doelstelling wordt gewerkt, de uitvoering monitoren en verantwoorden over het bereikte resultaat.	Als deze doelstelling is bereikt zou je verwachten dat de zaken meer lopen zoals verwacht en de sturing en control daarvoor minder moeite kost. Naast directe meting daarvan is toetsen van de onderdelen van de doelstelling indicatief.	Plannings-realisaatie	Programmaresultaten worden in 2010 meer gerealiseerd in overeenstemming met de planning (inhoud, tijd, geld), dan in 2007. Dit wordt afgemeten aan de realisatie van de programmabegroting in de Jaarrekening
		Moeite voor sturing en control	In 2010 is de gemeentelijke formatie voor dienst- en concernoverhead voor sturing en control (zie definities uit het project kostentoerekening) lager dan die van vergelijkbare referentiegemeenten.
		Gezaamenlijk helder doelstelling voor ogen	Jaarlijkse medewerkersenquêtes wijzen uit dat medewerkers de gemeentelijke doelstellingen waaraan zij werken eenduidig voor ogen hebben.
		Verantwoorden voor bijsturen	Vanaf 2007 voeren directeuren verantwoordingsgesprekken met de algemeen directeur, die leiden tot leren en het verbeteren van prestaties. Dit blijkt uit de programmabegroting 2008.
Betere dienstverlening een dienstverlening die sneller en gemakkelijker is voor burgers, beter inspeelt op hun vraag, samenhangend en toegankelijk is, transparant en bovendien betrouwbaar.	De toetssteen voor betere dienstverlening is de afnemer van de dienst; de burger. Daarnaast is op de onderdelen van de doelstelling te toetsen	Kwaliteit dienstverlening	Het college van B en W streeft bij deze hoofddoelstelling naar een beoordeling door klanten met gemiddeld een rapportcijfer 7 voor alle sectoren die diensten verlenen in het jaar 2010.
		Sneller Gemakkelijker Vraaggegericht Samenhangender Toegankelijk Transparant Betrouwbaar	Alle werkprocessen voor dienstverlening zijn in 2010 substantieel verbeterd, volgens een daarvoor in 2007 opgesteld verbeterplan. Het verbeterplan is in 2010 geheel uitgevoerd. Dienstverlening wordt getoetst aan servicenormen; we zorgen er voor dat die daar mee overeenkomt.
Grotere efficiëntie een gemeentelijk apparaat dat in 2010 meer presteert met dezelfde middelen of hetzelfde met minder middelen	Veronderstelt wordt dat de bundelingsprocessen en het verbeteren van die werkprocessen tot grotere efficiëntie leidt, volgens vastgestelde taakstellingen	Realisatie bundelingen Herontwerp werkprocessen Realisatie taakstellingen	In het jaar 2010 zijn de ondersteunende processen op het gebied van salaris- en personeelsadministratie, de financiële dienstverlening, de documentaire informatievoorziening, automatisering en facilitaire dienstverlening gebundeld; de processen zijn herontworpen en hierdoor zijn de bijbehorende taakstellingen zijn gerealiseerd.

7 Bijlagen

Bijlage 1:

Diverse achtergronden

Bedrijfsvoering en het Besluit programmabegroting en Verantwoording (BBV)

Waar in het monistische stelsel de gemeenteraad formeel belast is met de uitvoering, is dat in het dualistische systeem een zaak van het college van B en W. Dat komt vooral tot uitdrukking in de toelichting bij het Besluit programmabegroting en Verantwoording (nota van toelichting, hoofdstuk 2). In de artikelen van het BBV zelf is geen aandacht besteed aan bedrijfsvoering, met uitzondering van artikel 14 waarin voorgeschreven wordt dat de programmabegroting een paragraaf over de bedrijfsvoering dient te bevatten. Deze paragraaf geeft inzicht in de stand van zaken en de beleidsvoornemens over de bedrijfsvoering. In de modelverordening van het ministerie van BZK voor de financiële verordening wordt aanbevolen om de bedrijfsvoering tot het domein van het college van B en W te verklaren. In de Utrechtse verordening (zie hieronder) is dat overgenomen door de gemeenteraad.

Bedrijfsvoering en de gepubliceerde 'Verordening op de uitgangspunten voor het financieel beleid, evenals voor het financieel beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie van de gemeente Utrecht' (Artikel 19)

- 1 Het college van B en W biedt tenminste eens in de vier jaar een nota 'Bedrijfsvoering' aan. In de nota wordt speciale aandacht geschonken aan de relatie tussen het gemeentelijk apparaat en de inwoners van de gemeente.
- 2 In de bedrijfsvoeringparagraaf in de programmabegroting wordt ingegaan op de tijdelijke en actuele onderwerpen die aandacht behoeven. In de bedrijfsvoeringparagraaf in het jaarverslag wordt gerapporteerd over de bij de programmabegroting bepaalde onderwerpen aangaande de bedrijfsvoering evenals over nieuwe ontwikkelingen. Daarbij wordt speciale aandacht gegeven aan onderwerpen waarover de gemeenteraad, op een voorstel van het college van B en W, bij de bespreking van de voorjaarsnota, heeft aangegeven geïnformeerd te willen worden.
- 3 Het college van B en W rapporteert in de bedrijfsvoeringparagraaf van de programmabegroting en jaarstukken over de voortgang van de onderzoeken naar de doelmatigheid en doeltreffendheid, bedoeld in artikel 213a Gemeentewet, en de uitputting van de bijbehorende budgetten.

Toelichting bij Artikel 19 Bedrijfsvoering

Het domein van de ambtelijke organisatie is de verantwoordelijkheid van het college van B en W. Beleid op dit gebied wordt in de eerste plaats vormgegeven door het college van B en W. In het eerste lid van artikel 19 van de verordening over het financieel middelenbeheer van de bedrijfsvoering wordt een nota over de bedrijfsvoering ter kennisgeving aan de gemeenteraad overlegd.

Het tweede lid regelt verder over die feiten aangaande het financieel beheer van de bedrijfsvoering de gemeenteraad in de verplichte paragraaf Bedrijfsvoering geïnformeerd wordt. Volgens dit artikel kan de gemeenteraad invulling geven aan zijn eigen informatiebehoefte over de middelen en de bedrijfsvoering. Deze informatiebehoefte dient vooraf kenbaar gemaakt te worden aan het college van B en W. Het college van B en W doet daartoe bij de voorjaarsnota een voorstel over de onderwerpen waarover het mogelijk relevant is, de gemeenteraad te informeren. De gemeenteraad kan daar natuurlijk wijzigingen op aanbrengen. Het tijdstip van de bespreking van de voorjaarsnota in de gemeenteraad geeft het college van B en W de mogelijkheid om gedurende het begrotingsjaar de gegevens zo efficiënt mogelijk te (doen) verzamelen.

De Concerndirectie in de Organisatieregeling

Artikel 1.3 Concerndirectie

Lid 4 De Concerndirectie is belast met de directie van de bedrijfsvoering op concernniveau.

Lid 5 Binnen de door het college van B en W gestelde kaders stelt de Concerndirectie concernbrede kaders vast op het vlak van de bedrijfsvoeringsfuncties evenals dienstoverschrijdende reorganisaties.

Uitvoeringsregeling 1 B Directiereglement

Artikel 1.2 Taken Concerndirectie

Lid h Het zorgen voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering van de totale organisatie.

Lid i Het stellen en handhaven van concernbrede kaders voor de bedrijfsvoeringsfuncties personeel, informatisering, automatisering, organisatie, financiën, juridische zaken, communicatie, huisvesting, inkoop, aanbestedingen en andere facilitaire zaken.

Lid j Het zorgen voor de ontwikkeling van de organisatie.

Lid k Het nemen van besluiten over dienstoverschrijdende vraagstukken.

Lid l Het geven van leiding aan dienstoverstijgende reorganisaties.

Bijlage 2:

Een nader uit te werken indicatie van de ‘twee A4-’tjes voor een verantwoordingsgesprek’

Het beeld van de organisatie in een oogopslag:				
Onderwerp	Programmabegroting/jaarplan/streefcijfer/budget	Werkelijkheid	Vershil	Impact (hoe erg is dit verschil?) met stoplichtje aangeven
Product 1				
Product 2				
Product 3				
Product 4				
Etcetera				
Totaal				
Ziekteverzuim				
Personeelsomvang				
Gegevens Instroom– Doorstroom-Uitstroom				
Personeelsofbouw				
Leeftijd				
Sekse				
Opleiding				
Salariisschalen				
Kleur				

De concrete afspraken van Concerndirectie met de dienstdirecteur

1 Daadkrachtiger sturing en control

1.1 Eenvoudiger beheersingskader

1.2 Goede sturingsorganisatie

1.3 Programmasturing

1.4 Verantwoording Juridische kwaliteitszorg

2 Betere dienstverlening

2.1 Verbeteren werkprocessen

- Risicobeheersing
 - AOIC beoordeling
-

2.2 Ondersteunen met ICT

2.3 HRM beleid enten

2.4 Klantonderzoek

- Telefonische bereikbaarheid
 - Postbehandeling
 - Digitalisering
 - Klachten
-

3 Grotere efficiency

3.1 Bundeling en concentratie

3.2 Standaardiseren en digitaliseren

3.3 Betere samenwerking

3.4 Minder regels in de bedrijfsvoering

Overige afspraken tussen dienstdirecteur en algemeen directeur/college van B en W
