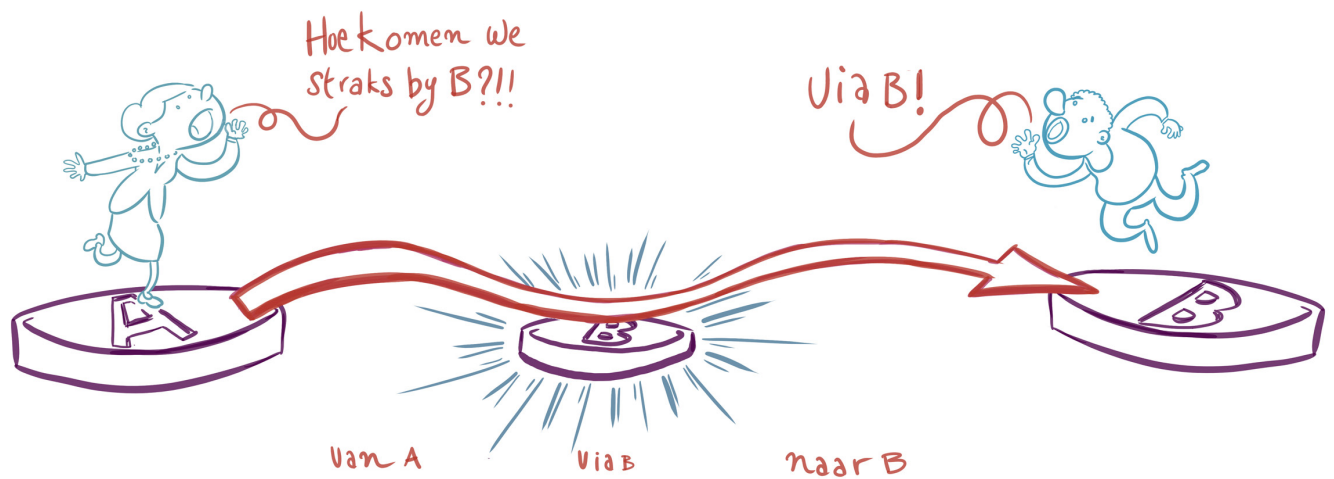




Rapportage Organisatievernieuwing

nummer 2 - voorjaar 2012

Inhoudsopgave

	Voorwoord	4
1	Ontwikkelingen in Via B	6
2	De voortgang in Via B op hoofdlijnen	8
2.0	Twee typen veranderopgaven	8
2.1	De concernbrede veranderprocessen	9
	Rol op Maat	9
	Wijkgericht werken	11
	Publieksdienstverlening	13
	Verbeteragenda Bedrijfsvoering	16
	Modernisering processen en informatievoorzieningen 2011-2014	17
	Strategische HRM-agenda	23
	U factor	24
2.2	De inrichtingsprogramma's	27
	Ontwikkelorganisatie	30
	Uitvoeringsorganisaties	31
	Overhead	33
	Extern te verzelfstandigen onderdelen	39
3	Andere belangrijke aspecten	40
	Minder externen	40
	Omvang van het personeelsbestand	42
	Ziekteverzuim	43
	Kosten besparen	44
	Communicatie en participatie	45
	U aan Zet	46
	Besparen 2.0	47
4	Via B in één oogopslag	48
	Bijlage 1 - Overzicht proeftuinen	52
	Bijlage 2 - Stand van zaken besparingen	58
	Bijlage 3 - Definities beoordelingen	68
	Bijlage 4 - Onderliggende documentatie	70

Voorwoord

Investeren in vernieuwing van de gemeentelijke organisatie is een belangrijk thema in het collegeprogramma 2010 – 2014 'Groen, Open en Sociaal'. Dit college wil een financieel gezonde organisatie neerzetten die slanker, slagvaardiger en klantgerichter is. Met een moderne publieksdienstverlening en een slimmere inzet van ICT waardoor inwoners en ondernemers meer digitaal kunnen regelen. Een gemeentelijke organisatie die innovatiever, doelmatiger en doeltreffender werkt en gebruik maakt van de kracht van de stad. De afgesproken besparing van 55 miljoen euro in 2014 realiseren we vooral op de eigen organisatie en programma's. Uitgangspunt is dat inwoners daar zo min mogelijk van merken.

"Echt" Via B

Het afgelopen jaar is Via B een begrip geworden. Zo ontstaan ook afgeleide begrippen als "meedoen aan Via B" of "dat gedrag of dit besluit vind ik niet Via B". De naam is ontstaan vanuit de manier waarop wij de organisatie willen veranderen, namelijk door steeds te werken vanuit de nieuwe en gewenste situatie. Wij hechten daarbij grote waarde aan het betrekken van medewerkers. In het algemeen willen wij als netwerkende overheid gebruik maken van de kracht van de Utrechtse samenleving. Met name in de aanpak "Rol op Maat" geven wij hier verder invulling aan. Andere bijzondere aandachtspunten zijn de verbetering van wijkgericht werken en publieksdienstverlening. Voor de organisatievernieuwing kiezen wij voor een integrale veranderaanpak met als kernwaarden open, wendbaar, scherp en betrouwbaar. Daarbij werken wij gelijktijdig aan de verandering van gedrag (U factor), het moderniseren van processen en informatiesystemen, het op orde brengen van de bedrijfsvoering en de vernieuwing van sturing en inrichting van de organisatie. Op basis van de doorlichtingen vergroten we de doelmatigheid van de ambtelijke organisatie. Wij hebben de ambitie om door innovatie en optimalisatie van de bedrijfsvoering in 2014 bijna vijftig miljoen euro structureel te besparen.

Scherp aan de wind

De diepe en integrale verandering die wij met Via B voorstaan is noodzakelijk. Wij hebben besloten om dat uit te voeren in een hoog tempo en de investeringen die nodig zijn in de organisatie te combineren met ambitieuze besparingsdoelstellingen. Het is juist die combinatie van zaken die bij de eerste voortgangsrapportage vragen oproepen uit uw Raad. Want het in stand houden van ons dienstverleningsniveau is van cruciaal belang. En in combinatie met deze ingrijpende organisatievernieuwing vragen wij veel van de ambtelijke organisatie. Zeker omdat wij gelijktijdig scherp sturen op de omvang van de ambtelijke organisatie en de externe inhuur. Zoals uit deze rapportage blijkt zijn we nog steeds in staat om in grote lijnen al onze ambities te realiseren. Om een metafoor te gebruiken: wij varen met de organisatievernieuwing scherp aan de wind. Wij zijn in staat daardoor een hoog tempo te halen en zeer goede resultaten te boeken. Maar het kraakt en piept hier en daar af en toe wel. Wij houden (ook in overleg met ondernemingsraden) de grenzen daarbij scherp in de gaten. Meetpunten daarbij zijn o.a. klanttevredenheid (want in de stad moeten we blijven presteren), ziekteverzuim en medewerkertevredenheid. Wij zien nog geen aanleiding om onze koers bij te stellen.

Concrete resultaten

In deze rapportage wordt zichtbaar dat we veel van de gewenste resultaten hebben bereikt. De bezuinigingen voor 2011 en 2012 zijn onverkort gerealiseerd. We hebben geen tekorten meer bij de Dienst Ondersteuning en alle oude taakstellingen hebben we inmiddels structureel opgelost. De inhuur van externen is gedaald terwijl ook de vaste formatie in de organisatie is afgenomen. In deze rapportage wordt duidelijk dat niet alle ingeboekte besparingen kunnen worden gerealiseerd. Het betreft met name de besparingen op het gebied van overhead en Stadswerken. Wij hebben voorstellen in de voorjaarsnota gedaan om deze vraagstukken op te lossen.

Langzamerhand is er ook sprake van een onomkeerbare verandering. Op allerlei plekken in de organisatie wordt dit tastbaar. Bijvoorbeeld door de verzelfstandiging van de Stadsschouwburg, door de nieuw gevormde Utrechtse Vastgoed Organisatie of bij Burgerzaken. Door de aanpassingen in de dienstverlening, waar langzamerhand steeds meer digitale transacties mogelijk zijn. Door de versterking van het wijkgerichte werken. Of door de bedrijfsplannen, die duidelijk maken hoe de reductie van de overhead zal worden gerealiseerd door onze richtinggevende besluiten over de verzelfstandiging van de Bibliotheek Utrecht en het Centraal Museum. Als wij in dit tempo doorgaan zijn wij in staat om de structuurverandering te realiseren per 1 januari 2013.

Nog veel te doen

Hoewel we met de structuurverandering over een half jaar klaar zijn vraagt de totale verandering ook de komende jaren nog veel aandacht. Met name het in een bedrijfsplan verder verdiepen van de interne verzelfstandiging van Stadswerken is noodzakelijk. Op het gebied van processen en systemen zijn we de komende drie jaar bezig om de organisatie LEAN te maken en het investeringsprogramma op het gebied van informatievoorzieningen te realiseren. Eind 2014 verhuist de organisatie naar het nieuwe Stads kantoor. De bedrijfsvoering wordt geleidelijk op orde gebracht. De belangrijkste verandering die tijd vraagt is die van het gedrag. We zijn op allerlei manieren bezig om de U factor te introduceren. Dat gaat niet alleen over flexwerken, maar vooral over meer integraal en resultaatgericht samenwerken.

Al met al loopt de Organisatievernieuwing op hoofdlijnen op schema. Tijdens de Raadsbijeenkomst Organisatievernieuwing op 7 juni 2012 gaan wij graag met u in gesprek over de resultaten tot nu toe, over uw vragen en gewenste accenten.

Jeroen Kreijkamp

Wethouder Organisatievernieuwing

1 Ontwikkelingen in Via B

Meer daadkracht

Er is al veel gebeurd in het kader van Via B, vooral dát willen we in deze rapportage benadrukken. Omdat het kan - de resultaten zijn er namelijk - maar zeker ook om te onderstrepen dat binnen de gemeentelijke organisatie het accent verschuift van planvorming naar uitvoering, van voornemen naar resultaat. Via B vergroot onze realisatiekracht.

De veranderingen van Via B spelen zich af op vier dimensies:

- de verandering van gedrag (U factor);
- het moderniseren van processen en informatiesystemen;
- het op orde brengen van de bedrijfsvoering;
- een nieuwe structuur.

We werken gelijktijdig aan de verandering op alle vier de dimensies. Dat wil niet zeggen dat alles tegelijkertijd klaar zal zijn. Met de nieuwe structuur zijn we het verst gevorderd. Op 1 januari 2013 kan de beoogde structuur in hoofdlijnen een feit zijn. Sommige onderdelen, zoals de GG&GD, herstructureren we pas later in verband met externe omstandigheden. Ons uitgangspunt is dat we zoveel mogelijk aansluiten bij de energie en omstandigheden in de organisatie. Het onderdeel Utrechtse Vastgoed Organisatie is daarom al gerealiseerd. Maar een geoliede machine is het pas als ook op de andere dimensies de gewenste veranderingen zijn doorgevoerd. En de ervaring leert dat je structuren sneller verandert dan de mensen die erin werken. Dat laatste vraagt dus nog wel wat tijd. Pas als dat is gelukt, is Via B volledig geslaagd.

Eenvoudiger en moderner

'Het moet eenvoudiger en moderner'. Dat was, is en blijft de gedachte achter deze organisatieverandering.

Wat betreft de dimensie gedrag betekent dit dat we de verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen en de organisatie platter maken, dat medewerkers meer problemen zelf oplossen en pas als dat niet lukt de knopen laten doorhakken door hogerhand. Dat vergt van alle medewerkers een fundamentele houdingsverandering die we aanduiden met de 'U factor'. Complexe vraagstukken krijgen daarbij een plek op 'Het Plein', waar door ontmoeting en het betrekken van relevante partijen, vergroten van de kwaliteit van interactie en het versterken van een oplossingsgerichte houding sneller resultaten kunnen worden geboekt.

Van de medewerkers die onze samenwerking met de stad gestalte geven, vragen we van buiten naar binnen werken. Samen met maatschappelijke partners en marktpartijen gaan zij de stedelijke vraagstukken te lijf: oppakken, aanpakken en doorpakken. Met Rol op Maat verkennen we de nieuwe rol van de lokale overheid: wat doen wij als gemeente, wat doen wij niet en wat doen we samen met anderen?

Eén keer raken

De motor achter Via B is het besef dat we met zo min mogelijk gemeenschapsgeld zoveel mogelijk moeten bereiken. Een kwestie van efficiëntie dus. Daarbij mag de werkdruk niet te ver oplopen. Dat kan onder andere dankzij innovatie in onze dienstverlening en werkprocessen. Graag hanteren we de spelopvatting die FC Barcelona tot kunst heeft verheven: 'de bal één keer raken'. Maar dan moet ieder balcontact wel meteen goed zijn.

Om dat te bereiken gebruiken we twee belangrijke instrumenten. We hebben LEAN-management ingevoerd en een innovatieprogramma voor automatisering. LEAN-management verbetert onze werkprocessen door medewerkers te vragen welke verbeteringen zij willen aanbrengen om efficiënter te werken. Dit moet leiden tot minder kosten, meer tevreden medewerkers en extra waarde voor de klant. Dankzij investeringen in informatisering en automatisering kunnen we straks bovendien steeds meer diensten via internet aanbieden.

Bedrijfsvoering op orde

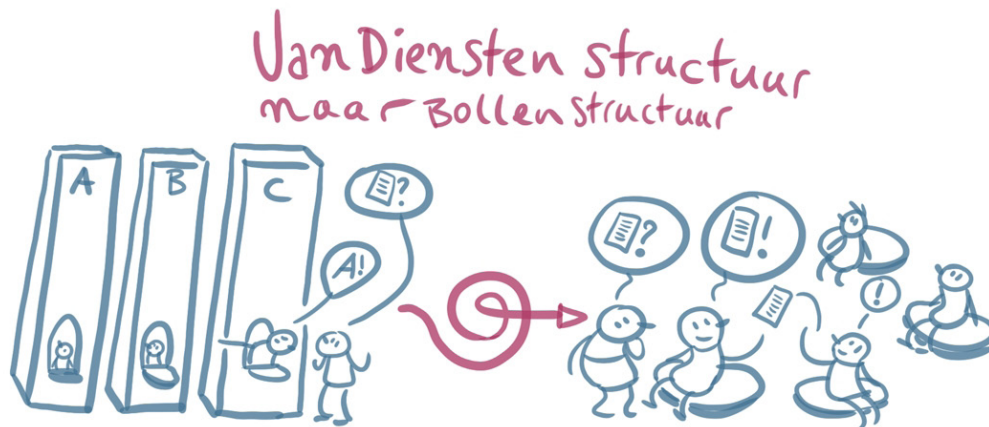
De gemeente Utrecht wil zijn bedrijfsvoering op orde hebben, ook dat is Via B. Dat vereist onder andere uitstekende managementinformatie, scherp geformuleerde opdrachten en goed werkende processen en systemen. Medewerkers kunnen immers alleen goed functioneren als ze de mogelijkheden hebben om snel en zakelijk te werken. Daarom gaan we ook toe naar één gemeentelijke administratie met gemeentebrede uitgangspunten: eenvoudiger en beter.

Nieuwe structuur staat volgend jaar

We veranderen in een organisatie zonder diensten, dat is qua organisatiestructuur de grootste ingreep. In het nieuwe model opereren kleinere organisatieonderdelen die zijn toegespitst op het werk dat ze moeten doen. Concreet bestaat de gemeente straks uit:

- zes Uitvoeringsorganisaties die vooral gericht zijn op de uitvoering;

- één Ontwikkelorganisatie met acht onderdelen die projecten realiseren en programma's sturen;
- één Interne bedrijfsorganisatie met elf onderdelen die gemeenschappelijke bedrijfsvoeringsvoorzieningen leveren;
- de Griffie die de gemeenteraad ondersteunt;
- één Bestuurs- en Concernstaf (BCS) die het bestuur en het concern ondersteunt.



Op 1 januari 2013 zal die structuur er staan. Verschillende organisatieonderdelen zijn al eerder gestart, zoals het gereorganiseerde Burgerzaken, Werk & Inkomen en de Utrechtse Vastgoed Organisatie. Om een goede start te maken is niet alleen gereorganiseerd, maar zijn vooruitlopend op de structuurverandering al gezamenlijke producten ontwikkeld. Een voorbeeld is de Vastgoednota (MPUV), waarin alle kennis is samengebracht over het gebouwenbestand, over gebouwenbeheer en over gebouwenexploitatie.

Om die ingangsdatum te kunnen halen hebben we al heel wat meters gemaakt:

- we hebben een nieuwe organisatiestructuur vastgesteld;
- we hebben organisatieconcepten vastgesteld voor de nieuwe Uitvoeringsorganisaties, Interne bedrijven en contourenschetsen voor de Ontwikkelorganisatie;
- we hebben bedrijfsplannen vastgesteld voor Overhead en verschillende onderdelen (onder andere Vastgoed en VTH);
- die bedrijfsplannen hebben we voorzien van uitvoeringsprogramma's: wat moet er veranderen om bij B te komen?

Die nieuwe flexibele structuur zonder harde scheiding in kolommen en diensten onderstrepen we straks nog eens met de verhuizing naar het nieuwe Stadskantoor. Daar werken onze medewerkers in 2014 allemaal als medewerker van de gemeente Utrecht.

Zegen en zorg

Dankzij Via B gaan we van taakgerichte naar procesgerichte medewerkers voor wie het resultaat telt. Ook met die omslag zijn we begonnen. Sommige medewerkers vinden dat een zegen, andere zijn er minder gelukkig mee. De essentie is dat we een zorgplicht hebben tegenover onze werknemers. Daarom geven we extra aandacht aan talentontwikkeling en is er het Loopbaancentrum, dat medewerkers begeleidt naar nieuwe werkplekken binnen of buiten onze organisatie.

Via B bloeit alleen bij voldoende toegeruste managers. Vandaar het nieuwe Management Development Programma en bijeenkomsten 'Managers aan Zet!', waarmee we managers voorbereiden op de nieuwe structuur, de nieuwe bedrijfsvoering, hun nieuwe taken en het gewenste gedrag daarbij.

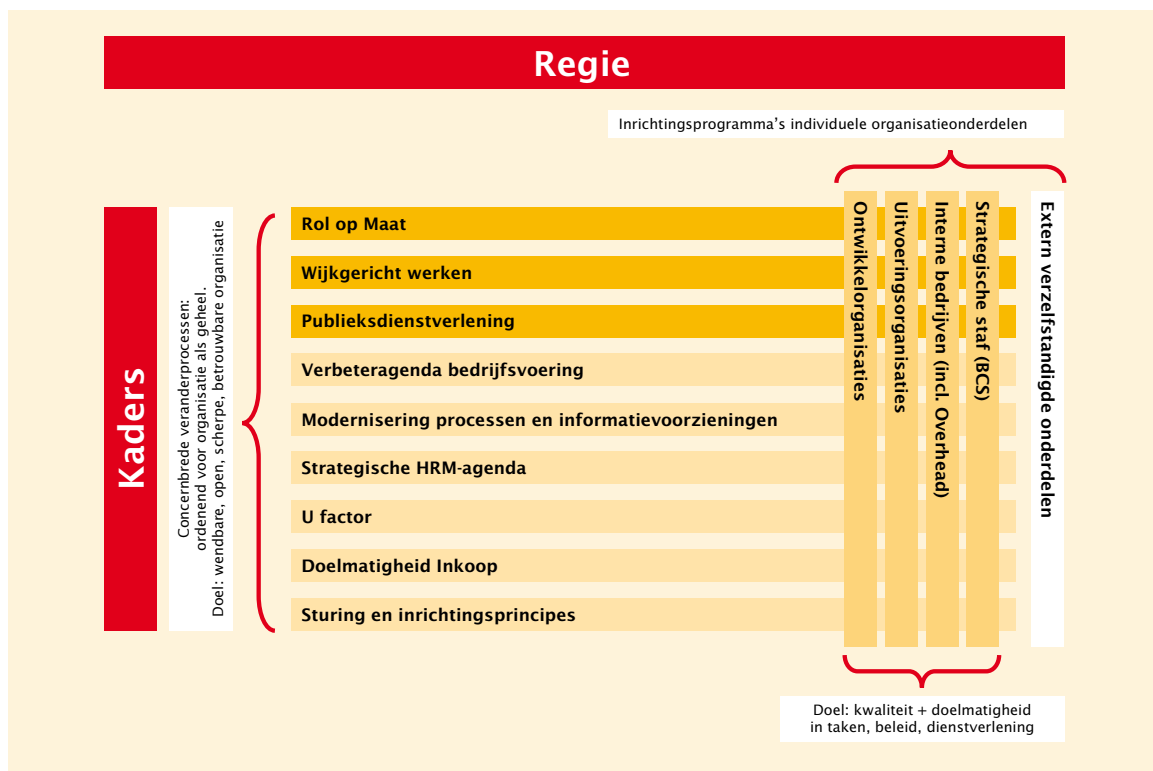
Eigen kracht

De aanpak is Via B. We beginnen direct op de nieuwe manier te werken. Belangrijk daarbij is dat we als organisatie gaandeweg onze doelen detaillieren en desgewenst de koers bijstellen. We weten welke weg we inslaan, we weten wat belangrijke aandachtspunten zijn, we weten wat de eerstvolgende stappen zijn. We kiezen ervoor een lerende organisatie te zijn, die vertrouwt op eigen kracht en de eigen prestaties overdenkt.

2 De voortgang in Via B op hoofdlijnen

2.0 Twee typen veranderopgaven

Met het programma Organisatievernieuwing vormen we de gemeente Utrecht om tot een eigentijdse, slanke organisatie die slagvaardig en kostenbewust werkt. Een organisatie die open, wendbaar, scherp en betrouwbaar functioneert. We hebben het over een complex proces en een ambitieus plan. De veranderingen spelen overal in de organisatie: ze raken ieder onderdeel en iedere medewerker. Via B vraagt om een heldere planning, strakke regie en adequate sturing. Daarom werken we met een procesontwerp, dat in een schema is samen te vatten:



Via B gaat enerzijds over concernbrede veranderprocessen en anderzijds over inrichtingsprogramma's. De concernbrede veranderprocessen (horizontaal) zorgen voor het gestroomlijnd functioneren van de organisatie als geheel. De inrichtingsprogramma's (verticaal) zijn gericht op de inrichting van individuele organisatieonderdelen die kwaliteit en doelmatigheid bieden in taken, beleid en dienstverlening. Deze inrichtingsprogramma's visualiseren het veranderspoor 'aanpassen van de organisatiestructuur' uit Via B. In totaal hebben we meer dan twintig organisatieveranderingen in gang gezet. Daarbij houden we ook steeds rekening met het werken in het nieuwe Stadskantoor.

De Via-B-sporen 'gedragsverandering (U factor)' en 'verbeteren van processen en systemen' zijn concernbrede veranderprocessen. In het model hebben we dat verfijnd. We onderscheiden daarbij:

- processen die intern gericht zijn: Sturing en Inrichtingsprincipes, Begroting op orde, Doelmatigheid Inkoop, Strategische HRM-agenda, Modernisering processen en informatievoorzieningen en U factor (lichtgeel in het model);
- processen die extern gericht zijn: Wijkgericht werken, Publieksdienstverlening en Rol op Maat (donkergeel in het model).

In dit hoofdstuk inventariseren we de belangrijkste resultaten van Via B tot nu toe. Allereerst die van de concernbrede veranderprocessen, daarna die van de inrichtingsprogramma's.

2.1 De concernbrede veranderprocessen

Rol op Maat

De rol van gemeenten verandert. Wat betekent dat voor Utrecht? Daarover gaat het in Rol op Maat en daarover hebben we als college een aantal opdrachten opgenomen in de voorjaarsnota 2011. Dat deden we na een aantal informatieve sessies over het gemeentelijke takenpakket en een debat in een gecombineerde raadscommissievergadering over het referentiekader in maart 2011.

Het collegeprogramma bevat een aantal uitspraken over de rol en organisatie van de gemeente. Het spreekt van:

- Een slanke gemeentelijke organisatie;
- Een keuze voor de regierol;
- Wat de samenleving kan doen, hoeft de overheid niet (alleen) te doen.

Het gaat hierbij niet zozeer om “minder”, maar om “anders”. Door innovatief samenwerken met partners in de samenleving en anderzijds door verzelfstandigen van onderdelen van de organisatie.

Een netwerkoverheid in een krachtige samenleving, op weg naar een regiegemeente

Het gemeentebestuur opereert steeds meer in een omgeving, waarin stabiele bestuurlijke relaties worden aangevuld door – of plaats maken vóór – tijdelijke netwerken rond wisselende thema's. Bewoners en/of maatschappelijke organisaties weten elkaar makkelijk te vinden. Zij definiëren zelf problemen en kansen, kunnen zaken ook zelf ter hand nemen en doen al dan niet een beroep op de overheid om een bijdrage te leveren. Die overheid maakt daarbij dan maximaal gebruik van de kennis en kunde in de stad. We groeien dus toe naar een "netwerksamenleving". Dat is de basisgedachte achter de taakopvatting van de gemeente. Daarbij verschillen de rollen, afhankelijk van het taakveld. Soms als krachtige overheid (bv. rond thema veiligheid), soms meer overlatend aan de markt (bv. bij gebiedsontwikkeling). Soms speelt de gemeente een leidende rol (bijvoorbeeld bij bereikbaarheidsprojecten), soms is de gemeente één van meer gelijkwaardige partijen (zoals bij de Vrede van Utrecht), soms is de gemeente 'slechts' acteur onder een andere regisseur (bv. bij de ontwikkeling van het Utrecht Science Park). Vaak wordt van de gemeente een verbindende, stimulerende en richtinggevende rol verwacht. Deze veranderingen vragen om een gemeente die vertrouwt op haar partners, waar nodig de 'regie' pakt en die open, snel en wendbaar inhaakt op nieuwe ontwikkelingen, netwerken, initiatieven en kansen. Dat betekent dat de gemeente zich dient te beraden op haar rol in de beleidsprocessen, (meer) taken op afstand zou kunnen plaatsen en waar mogelijk de regeldruk vermindert. Leidend daarbij is het te bereiken maatschappelijk effect. In de huidige organisatie gaat veel bestuurlijke tijd en energie zitten in de aansturing van uitvoerende taken en activiteiten, die een meer routinematig karakter hebben. Het 'op afstand zetten' van deze taken, onder goed opdrachtgeverschap en met behoud van politieke controle, kan helpen de focus scherper te richten op wat belangrijk is voor de toekomst van de stad en haar bewoners. Kort en krachtig brengen we de volgende boodschap:

- Een krachtige samenleving vraagt een moderne overheid. Daarom bezinnen wij ons op onze rol, gericht op slim samenwerken en continu vernieuwen.
- Innoveren is voor ons dagelijks werk, waarbij we meebewegen met wat er in de stad en daarbuiten gebeurt.
- Daarom zoeken we naar creatieve en nieuwe oplossingen in de samenwerking met bewoners, professionals, ondernemers en partners.

Ervaring opdoen met onze nieuwe rol: de proeftuinen

Per opdracht bekijken we nu in zogenaamde 'proeftuinen' hoe we de samenwerking met de stad slimmer en anders kunnen organiseren én hoe we bestaande allianties kunnen uitbouwen tot nieuwe samenwerkingsvormen. Daarbij gaat het om uiteenlopende terreinen als (jeugd)zorg, welzijn, welstand, wonen, inrichting en gebruik openbare ruimte en gebiedsontwikkeling. Het afgelopen jaar kreeg onze nieuwe rol in de proeftuinen al steeds meer kleur. We oefenen ermee, zoeken de grenzen ervan op en kijken terug op onze ervaringen. De proeftuinen verschillen in omvang en tempo. Wat ze gemeen hebben is dat we steeds bekijken hoe we de buitenwereld naar binnen kunnen halen. Die leerervaringen nemen we mee bij het inrichten van de nieuwe organisatie.

In bijlage 1 staat een overzicht van alle proeftuinen, met een korte beschrijving van het inhoudelijke verloop en het moment waarop er op bestuurlijk niveau over wordt gesproken.

Proeftuinen: de eerste resultaten

Het wel en wee van de proeftuinen volgen we op verschillende manieren.

1 Persoonlijke reflectie (continu)

In gesprek met de trekkers van de proeftuinen reflecteren we steeds over de keuzes die we in de proeftuin maken over het betrekken van samenwerkingspartners. Dat doen we aan de hand van vijf rode draden:

- het gekozen proces;
- de bestuurlijke betrokkenheid;
- de invloed van juridische en financiële structuren;
- de persoonlijke vaardigheden;
- de rol die de buitenwereld speelt in onze processen.

2 Inspiratiebijeenkomsten (periodiek)

Voor de proeftuintrekkers organiseren we intervisiebijeenkomsten met thema's als bestuurlijke slagvaardigheid in een netwerksamenleving, balanceren tussen vertrouwen en controle, en ondersteunen van zelfredzaamheid. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld om de trekkers bagage mee te geven voor hun eigen proeftuinen en voor hun stadslabs.

3 Stadslabs tijdens de Week van de Verandering (mei 2012, een week lang, intensieve aandacht en verdieping)

Gelijktijdig met het Festival a/d Werf (thema nieuwe Stad) organiseren we stadslabs voor enkele proeftuinen.

Bewoners, inhoudelijke experts, instellingen en gemeente bediscussiëren de gewenste samenwerking, hoe we op een andere manier tot het gewenste resultaat kunnen komen en de wederzijdse verwachtingen. Centraal voor ons staat de vraag wat daarin de rol van de overheid is. Ook betrekken we uw raad bij deze discussie.

4 Symposium tijdens Open Innovatie Festival ('Utrecht verbindt', 26-30 november 2012)

Tijdens het Open Innovatie Festival gaan we opnieuw in gesprek met de stad. Dan delen we wat we het afgelopen jaar hebben geleerd over de veranderende gemeentelijke rol. Ook is er aandacht voor thema's als omgaan met vertrouwen en controle, zelfredzaamheid en bestuurlijke slagvaardigheid. Daarnaast leggen we verbinding met de vorderingen in de dienstverleningsprocessen van de gemeente en de organisatieontwikkeling als geheel. Vorm en inhoud van het symposium krijgen in de loop van dit jaar hun beslag.



Ook vanuit wetenschappelijk perspectief volgen we de rolveranderingen. Zo kunnen we hier in Utrecht zien hoe het openbaar bestuur elders in Nederland of daarbuiten met die verandering bezig is. Tegelijk dragen we zo bij aan de ontwikkeling van procesmodellen of praktische handvatten, waar andere overheidsinstellingen hun voordeel mee kunnen doen. Momenteel kijken we naar de mogelijkheden om een onderzoeksgroep te vormen van gemeentelijke medewerkers met wetenschappelijke ambitie. We bekijken welke partij dat onderzoek kan coördineren en kan zorgen voor de gewenste wetenschappelijke kwaliteit. Die

oriëntatie gaat resulteren in de publicatie 'Struinen door de proeftuinen' die we zullen delen via intranet en Yammer. Dat laatste doen we overigens ook met andere inspiratiebronnen en bevindingen.

Wijkgericht werken

Op 12 mei 2011 heeft uw raad ingestemd met de notitie 'Versterking wijkgericht werken in Utrecht'. Die is bedoeld om gemeentebreed nog meer wijk- en vraaggericht te werken. Belangrijke uitgangspunten zijn:

- de hele gemeente werkt wijkgericht;
- de wijkmanager wordt wijkregisseur;
- onze afwegingen zijn open en transparant;
- participatie is leidraad voor onze manier van werken;
- we werken beter samen met andere partijen;
- het is zichtbaar dat we werken aan de belangrijkste vraagstukken in de wijken.

Vooruitgang goed zichtbaar

Ons college merkt duidelijk vooruitgang op bovenstaande punten. In de afgelopen periode is hard gewerkt langs vier sporen:

- De wijkambities zijn tot stand gekomen en we maken de wijkcomponent zichtbaar in de programmabegroting 2013.
- De wijkregisseur vervult een sleutelrol in het proces en heeft middelen om noodzakelijke interventies te plegen (doorzettingsmacht).
- De wijkbureaus en de dienst Wijken gaan op in de Ontwikkelorganisatie. Hier gaan we de komende maanden aan werken.
- Er is een gemeentebrede cultuurverandering aan de gang onder leiding van 'change agents' uit alle geledingen van de gemeentelijke organisatie.

Aandachtspunten van de raad nader beschouwd

Tijdens de raadsvergadering van 12 mei 2011 heeft uw raad ons college enkele aandachtspunten en vragen meegegeven. Hieronder zoomen we daarom in op de resultaten die juist op die terreinen zijn geboekt.

- 1 Hoe geven we de sleutelrol van de wijkregisseur vorm?
- 2 Hoe zit het met de doorzettingsmacht van de wijkregisseur?
- 3 Hoe maken we plannen uit de wijk zichtbaar in de programmabegroting?
- 4 Hoe krijgt wijkgericht werken vorm in de gemeentelijke organisatie?
- 5 Hoe verbeteren we participatie?
- 6 Hoe evalueren we de verbeteringen in wijkgericht werken?

De rol van de wijkregisseur (vraag 1 en 2)

Eerder dit jaar heeft ons college het functieprofiel van de wijkregisseurs vastgesteld en de notitie 'Interventies door de wijkregisseurs'. Hierin staat welke rol de wijkregisseur heeft en welke middelen hij of zij heeft om interventies te plegen, incidenten te 'managen', vraagstukken vlot te trekken en eventueel te escaleren.

Plannen en initiatieven uit de wijk (vraag 3)

Eind 2011 hebben de tien wijken onder regie van de wijkmanagers ieder hun wijkambities geformuleerd. Ons college heeft die ambities vastgesteld als richtinggevend voor de ontwikkelingen in de wijk. Wij hebben u deze ambities ter kennisname toegestuurd. De eerste programmabegroting waarin we zichtbaar maken wat we als gemeente in de Utrechtse wijken en buurten doen is de programmabegroting 2013. Daarin geven we ook aan welke ambities we oppakken en welke niet. Zo maken we de inzet in de wijken onderdeel van de politieke afwegingen en stuurbaar, zoals u en wij willen.

Tijdens de commissiebespreking van 10 april 2012 had uw raad nog een aantal kanttekeningen en vragen, zowel over het proces als over het gewenste niveau van de wijkambities. Ons college heeft uw raad toegezegd om in 2013 (voor de programmabegroting 2014) een 'update' te maken. Dat zijn de jaarlijkse wijkanalyses plus de vraag uit de wijken. Wat betreft het niveau van de wijkambities willen we in coproductie met wijkraden en andere partners uit de wijken direct na de zomer een proces ontwikkelen dat leidt tot een – ook voor u - meer 'visionaire' vooruitblik naar wat wij én de partners in de wijk zien als wenselijke ontwikkelingen in de wijk. Eind dit jaar zullen wij u hierover informeren.

Heel Utrecht wijkgericht (vraag 4)

De ontwikkeling tot een meer wijkgerichte organisatie (vraaggericht, integraal en gebiedsgericht) versterken we door de wijkbureaus op te laten gaan in de Ontwikkelorganisatie. De komende maanden bekijken we hoe we de huidige dienst Wijken kunnen integreren in de Ontwikkelorganisatie, zodat we de samenwerking binnen de gemeentelijke

organisatie beter kunnen verankeren. We verwachten dat er minder wijkspecifieke functies nodig zijn, doordat de gehele gemeentelijke organisatie wijkgericht gaat werken. Het veranderproces zal uitwijzen hoévél minder. En dat leggen we vast in het bedrijfsplan Wijken, als onderdeel van het bedrijfsplan Ontwikkelorganisatie.

Het versterken van het wijkgericht werken krijgt een plek in de werkwijze van de gemeentelijke organisatie (cultuurverandering). Dit proces ondersteunen we onder andere door wijkateliers te organiseren. Tijdens een wijkatelier bespreken we vraagstukken die vast (dreigen te) lopen. Het bijzondere is dat de voorbereiding van een wijkatelier soms al voldoende is om het betreffende vraagstuk vlot te trekken. Door deze methode stimuleren we de samenwerking en het (horizontaal) probleemoplossend vermogen van de medewerkers, waardoor we vraagstukken als het Liesbosspark voorkomen.

Meer samenwerking en participatie (vraag 5)

De samenwerking met bewoners, ondernemers en organisaties is in alle dossiers van belang. De onlangs opgestelde wijkambities weerspiegelen de prioriteiten van 'de wijken', zoals het ontharden en vergroenen van buurten in West en het oplossen van de fietsparkeerproblemen in de Binnenstad. De totstandkoming van die wijkambities was een voorbeeld van participatie, waarbij de inhoud is aangedragen vanuit de stad zelf. In februari 2012 is via het digitale bewonerspanel getoetst of de wijkambities kunnen rekenen op draagvlak onder wijkbewoners. Dit digitale panel hebben we ook gebruikt om de wijkambities te prioriteren. Bij de behandeling van de programmabegroting 2013 maken we inzichtelijk in hoeverre de wijkambities een plek hebben gekregen in deze begroting.

Na de begrotingsbesprekingen volgt een tweede ronde 'wijkdialogen' om te praten over onze overwegingen om als overheid taken al dan niet op te pakken. Daar denken we mee over wat de wijk zelf kan doen, al dan niet in samenwerking met partners uit de wijk en de gemeente.

Twee punten zijn daarbij van belang:

- We willen het participatieniveau opschrijven van adviseren naar coproduceren. Welke inspanningen verwachten we dan van betrokkenen?
- Via de nieuwe media willen we meer mensen sneller bereiken.

U ontvangt binnenkort een aparte rapportage van ons met een totaaloverzicht van alle (vernieuwende) activiteiten op het gebied van participatie. Daarbij komen ook aan de orde: het gebruik van de participatieladder, de kaderstellende rol van de gemeenteraad en de ontwikkeling van bewonersparticipatie naar co-creatie en zelfsturing. We willen uw raad hier graag actief bij betrekken, vanwege het belang dat u hecht aan participatie en vanwege de veranderende rol van de overheid. We stellen voor net na het zomerreces hierover met u te spreken.

Over de inzet van nieuwe media bij participatie ontvangt u voor de zomer ook de nota 'Digitale participatie in 030'. Daarin vindt u een overzicht van de inzet van digitale middelen tot nu toe in Utrecht, plus een voorstel voor een aanpak van digitale participatie volgens vijf sporen:

- 1 basispakket middelen e-participatie;
- 2 inzet social media;
- 3 participatieportal op utrecht.nl;
- 4 serious gaming;
- 5 open data.

Met en is wijkgerichtheid weten (vraag 6)

We hebben een 0-meting gedaan over de stand van zaken rond wijkgericht werken. Over het algemeen is er tevredenheid over de contacten met de gemeente bij problemen in de eigen straat, buurt of wijk. Medewerkers zijn erg betrokken bij het wijkgericht werken. Genoemde verbeterpunten zijn:

- openheid en transparantie van besluitvorming;
- vermijden van radiostilten;
- medewerkers ondervinden last van gebrek aan snelheid;
- financiële onwrikbaarheid.

Dankzij deze 0-meting kunnen we nu ook samen met u indicatoren vaststellen waarmee we de voortgang in het wijkgericht werken volgen.

Publieksdienstverlening

Betere dienstverlening tegen lagere kosten. Aan die ambitie uit Via B werken we door de dienstverleningsprocessen te stroomlijnen en te standaardiseren. Bovendien gaan we onze dienstverlening verder (online) digitaliseren en klantcontacten zoveel mogelijk naar ons frontoffice organiseren. Publieksdienstverlening (PDV) heeft verschillende onderdelen: procesherontwerp en digitalisering van dienstverleningsprocessen, digitaal loket en frontoffice/kanaalsturing.

Dienstverleningsprocessen herontwerpen...

De opgave is om alle gemeentelijke dienstverleningsprocessen te herontwerpen. Dat betekent dat we processen zoveel mogelijk digitaliseren, stroomlijnen en standaardiseren en dat we de klantcontacten zoveel mogelijk via het digitale kanaal en de frontoffice laten verlopen. Eind 2011 zijn we gestart met het herontwerpen van tien dienstverleningsprocessen. Voor acht daarvan is het globaal ontwerp vastgesteld en is een gedetailleerd ontwerp in de maak. De programmering van alle dienstverleningsprocessen is gereed. In 2012 herontwerpen we circa 45 processen en in 2013 de resterende circa 30 processen. Criteria voor de volgorde in programmering zijn vet, volume, verbeterpotentieel en context (bestuur of bedrijfsvoering).

Voor het procesherontwerp gebruiken we de LEAN-methode. Er zijn en worden medewerkers van de gemeente opgeleid om dit procesherontwerp te (bege)leiden. De collega's van de dienstverlening zelf worden actief bij het herontwerp betrokken. De coördinatie is in handen van een senior procesherontwerper, eerst van Atos (extern), later van het kernteam LEAN (Project Management Bureau, intern).

... en digitaliseren

Per dienstverleningsproces bekijken we hoe en wanneer we de gemeentebrede moderne ICT-voorzieningen moeten toepassen. Het gaat om zaken als:

- eenvoudige toegang tot de noodzakelijke informatie;
- online afspraken maken met een medewerker of de publieksbalie;
- slimme vraaggeleiding en aanvraag- en betaalmogelijkheden via internet;
- 24/7 digitaal beschikbare statusinformatie en digitale dossiers voor de aanvragers.

In twee pilots zetten we op een rij hoe het zit met het proces, de capaciteit en de kosten.

In september 2011 zijn de elf trainees van de gemeente Utrecht gestart met een gezamenlijk project. Ze raadplegen burgers bij het verbeteren van de dienstverlening en klantgerichtheid van de gemeente, analoog aan de succesvolle methode 'Bouwen aan Brieven'. Ook hier zijn de resultaten positief. Het project leidde tot meer aandacht voor social media. Een voorbeeld daarvan is de pilot 'webcare', waarin we antwoord geven op tweets en andere berichten met vragen over dienstverlening in Utrecht. Ook gaan we burgers vragen om tekstsuggesties te doen voor berichten die we op internet publiceren.

Naar één digitaal loket

Het einddoel: per medio juni 2012 één gemeentebreed digitaal loket, waar de klant terecht kan voor alle dienstverleningsprocessen:

- informatie over producten en diensten;
- online bestellen;
- informatie over de voortgang van bestellingen en aanvragen;
- inzicht in de eigen gegevens.

Eind 2011 heeft de Concerndirectie ingestemd met de voorstellen voor een andere aansturing en organisatie van het digitale kanaal en daarmee het digitale loket. Ook zijn de functionele eisen en de planning vastgesteld voor de generieke (ICT-)voorzieningen die nodig zijn voor het digitaal loket.

De centrale gegevensbronnen (producten/dienstencatalogus) en kennisbank realiseren we in de loop van 2012. Deze bronnen gaan de basis vormen voor alle informatie over PDV op alle kanalen en dus ook het digitale loket. Het proces en de organisatie van het beheer van het digitale loket gaan we medio 2012 herontwerpen en actualiseren. Daarmee liggen we nog steeds op koers voor de geplande ingangsdatum van het vernieuwde digitale loket.

Ondertussen werken we ook aan een nieuwe visie op www.utrecht.nl. Dit doen we vanuit het kader 'Digitaal kanaal', met als vraag: hoe kan de website nog meer betekenen voor dienstverlening, participatie, communicatie

en stadspromotie? In het tweede kwartaal van 2012 presenteren we de uitgangspunten van deze visie aan de Concerndirectie. Daarna gaan we ermee aan de slag.

Frontoffice en kanaalsturing

Wat we willen: in 2015 is er één gemeentebrede frontoffice met een zo hoog mogelijke kwaliteit voor de klant, tegen zo laag mogelijke kosten voor de organisatie. Circa 80% van de klantvragen gaat via de frontoffice. Alle kanalen via welke burgers ons kunnen bereiken leiden tot hetzelfde antwoord. De klant hoeft maar eenmaal zijn gegevens te verstrekken. Voor inzet van de kanalen geldt het click-call-face-principe. De boodschap aan klanten is dan: eerst zelf informatie zoeken op internet of digitaal een aanvraag in te dienen. Lukt dat niet? Dan bellen. Helpt dat ook niet? Pas dan een bezoek aan de balie.

De stand van zaken: eind 2011 maken steeds meer diensten gebruik van het klantcontactcenter (KCC). Dus komen er ook steeds meer vragen binnen bij het KCC, via telefoon en email. Burgerzaken heeft als eerste gemeenteonderdeel het online maken van een afspraak voor een bezoek aan de balie ingevoerd en daarna uitgebreid. Ook het pakket e-formulieren voor online dienstverlening is uitgebreid en het gebruik ervan neemt toe. Burgers bij de gemeente Utrecht regelen steeds meer zaken digitaal, in 2010 waren er 40.000 elektronische aanvragen, in 2011 meer dan 100.000.

De basis van het klantcontactstelsel (KCS) is één informatiesysteem voor alle frontoffices. Die basis staat en voeren we in de eerste helft van 2012 in voor een deel van de publieksbalies en het KCC. Het ontsluit de inhoud van één gemeentebrede producten/dienstencatalogus en kennisbank. Daarvoor gebruiken we de landelijke (gestandaardiseerde) basiscontent van SDU. Via gerichte communicatie willen we burgers uitnodigen om ons toch vooral digitaal te benaderen. Tussentijds sturen we waar nodig of mogelijk al bij, bijvoorbeeld op e-formulieren, op afspraak en in de communicatie. Dankzij procesherontwerp en digitaal loket brengen we de basis van de afzonderlijke kanalen op orde. Vanaf 2013 vindt gerichte kanaalsturing plaats op basis van analyse van kostprijs per product per kanaal, met oog voor de verschillende doelgroepen.

ICT/Generieke voorzieningen

Wat we nog nodig hebben is ICT-infrastructuur voor het digitaliseren van werkprocessen, de ondersteuning van de frontoffice en het digitaal loket. Met de generieke (ICT-)voorzieningen zorgen we voor een gestroomlijnde, gestandaardiseerde dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. Intern verlopen de processen zoveel mogelijk gestandaardiseerd en putten we uit dezelfde gegevens- en informatiebronnen. Op dit moment realiseren we de voorzieningen die van doorslaggevend belang zijn voor publieksdienstverlening. Het gaat dan om de verbetering van het digitaal loket, de producten/dienstencatalogus, één kennisbank en een klantcontactstelsel. Fase 1 is vrijwel afgerond en wordt medio 2012 opgeleverd. De voortgang van dit spoor volgen we binnen het programma modernisering processen en informatievoorzieningen.

Utrecht bouwt een Stadskantoor

Wat is er mooier dan één publieksfunctie op één locatie voor alle producten en diensten van de gemeente?¹ De bouw van het Stadskantoor brengt dat ideaal dichterbij. Eind 2014 wordt het gebouw opgeleverd. De domeinfrontoffices komen in het voor publiek toegankelijke gedeelte op de begane grond (receptie) t/m de 5e verdieping.

Eind 2011 zijn de uitgangspunten en het inrichtingsplan van het Stadskantoor getoetst. Conclusie is dat het inrichtingsplan nog steeds voldoet aan de doelstellingen en functionele eisen van publieksdienstverlening. Door actuele ontwikkelingen en de organisatiestrategie Via B zijn wel enkele uitgangspunten gewijzigd. De projectorganisatie Stadskantoor legt de geactualiseerde uitgangspunten en het inrichtingsplan medio 2012 ter besluitvorming aan de Concerndirectie voor.

In februari 2012 zijn – als test van het inrichtingsplan – bij DB&G twee proefbalies geopend. Deze evalueren we medio 2012, zodat we het inrichtingsplan desgewenst kunnen aanpassen. Tevens start DB&G met een pilot om de receptie en beveiliging te scheiden, ter voorbereiding van werken in het Stadskantoor. Bij de receptie komen dienstverleners te werken. In overleg met PDV levert de projectorganisatie Stadskantoor medio 2012 functionele eisen voor onder andere klantgeleiding, bewegwijzering, beveiliging en klanteninformatie.

¹ De huidige dienstverlening op wijkbureau Vleuten-De Meern blijft gehandhaafd.

Dienstverlening: op weg naar de Top 10

Rapporteren over het programma publieksdienstverlening doen we via de voorjaarsnota en jaarrekening en via deze rapportages over Via B. De invalshoeken zijn: klanttevredenheid en kwaliteit; efficiency en voortgang maatregelen. Eens per jaar krijgen we een beeld van de resultaten dankzij de Landelijke VNG/KING-benchmark publieksdienstverlening en de Utrecht monitor (inclusief servicenormen). Deze rapporten gaan steeds omstreeks november met een toelichtende brief naar uw raad. Bestuursinformatie (BI) heeft opdracht gekregen de relevante gegevens te verzamelen en waar nodig aanvullend onderzoek te doen. BI zal ook een managementdashboard maken.

Dankzij de VNG-benchmark kunnen we Utrecht vergelijken met andere gemeenten. Anno 2011 doet Utrecht het redelijk, maar we excelleren nog niet. Utrecht staat op de 25ste plaats van de in totaal 81 gemeenten, met 63,4% van de totaalscore. Zowel de plaats als de score is hoger dan in 2010 en 2009. Op de onderdelen beschikbaarheid, informatievoorziening en betrouwbaarheid scoort Utrecht boven het landelijke gemiddelde. Dat geldt ook voor de klanttevredenheid digitaal (7,3) en telefoon (7,7). Met tarieven en wachttijden blijft Utrecht onder het landelijke gemiddelde. Dat is ook het geval voor de balies Burgerzaken (7,6), Werk en Inkomen (7,6) en Bouwen, Wonen en Ondernemen (7,5). Verbeterd ten opzichte van vorige jaren zijn de betrouwbaarheid, levertijden, informatievoorziening en beschikbaarheid. Wachttijden en Bereikbaarheid zijn echter verslechterd. Uit het onderzoek naar Utrechtse servicenormen blijkt dat het 'kanaal' telefoon voldoet aan de 90%-norm. In 95% van gevallen beantwoorden we de telefoon op tijd. Dat geldt niet voor e-mail (78% op tijd beantwoord) en post (70% van de in Corsa geregistreerde post op tijd beantwoord). Bij twee van de vijf balies halen we niet het doel om 90% van de klanten binnen vijftien minuten te helpen.

De afgelopen jaren hebben we diverse maatregelen genomen om de publieksdienstverlening te verbeteren. Dat bleek nog niet voldoende: Utrecht excelleert nog niet. Daar gaan we wat aan doen:

- we gaan de dienstverleningsprocessen stroomlijnen en standaardiseren;
- we zetten in op gedigitaliseerde dienstverlening;
- we organiseren zoveel mogelijk klantcontacten via centralisatie bij domeinfrontoffices naar één gezamenlijke frontoffice.

Zo maken we betere dienstverlening tegen lagere kosten mogelijk. Tegelijkertijd krijgen we de beschikking over generieke informatievoorzieningen (ICT).

Verbeteragenda Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering in onze organisatieonderdelen varieert nogal. Dankzij Via B maakt die diversiteit plaats voor één geïntegreerde uitvoering. Al onze organisatieonderdelen maken straks gebruik van gestandaardiseerde bedrijfsvoeringsdiensten. Dat zorgt op alle fronten voor kwaliteitsverbetering, kostenbeheersing en kostenbesparing. Die ambitie vertalen we momenteel naar een strategische Bedrijfsvoeringsagenda. Met die agenda scheppen we allereerst duidelijkheid voor de algemeen directeur en het bestuur wat betreft de uitvoering van de bedrijfsvoeringsfuncties. Daarvoor richten we onze processen zo in dat we van kaderstelling tot toetsing (plan, do, check en act) proactief kunnen sturen op de verschillende verbeteragenda's van de gemeente Utrecht. De bedrijfsplannen zijn klaar en we gaan aan de slag met het samenstellen van een inhoudelijke en integrale bedrijfsvoeringsagenda. Daarover meer in de volgende voortgangsrapportage.

Verbeteragenda Financiële Bedrijfsvoering

De begroting op orde betekent dat we de begroting eenvoudiger en meer gestandaardiseerd inrichten. Het budgetteren (een budget is een afspraak die bestaat uit: een doelstelling, geld en is tijdsgebonden) wordt gestandaardiseerd. Daarvoor geldt: 'standaardiseren, tenzij...'. Ter illustratie: voor de begroting 2013 budgetteren we de personele kosten eenduidig, elke organisatie-eenheid hanteert dezelfde manier van budgetteren. Daardoor krijgen we gemakkelijker en een betrouwbaarder inzicht in de kosten op gemeentelijk niveau. We koppelen de kosten van de producten 1 op 1 aan de nieuwe organisatie eenheden. Daarmee is het mogelijk om sneller inzicht te hebben in de ontwikkeling van budgetten en kosten. Het intern budgetteren wordt vereenvoudigd, bijvoorbeeld een project is in de begroting en in de administratie één project. Nu zijn voor een project voor elke organisatie eenheid die daar aan werkt projectbudgetten opgenomen, dat bemoeilijkt het zicht krijgen op de budgetten en de ontwikkeling van de kosten.

De financiële administratie wordt gestandaardiseerd, tenzij er zwaarwegende overwegingen zijn op onderdelen om dit niet te doen. Er zijn gemeentebrede afspraken gemaakt over wijze van administreren (veranderingen in stamgegevens worden op een centrale plaats vastgelegd: zoals aanmaken projectstructuren, verplichtingenadministratie en beheer van tijdschrijven). Het 'standaardiseren, tenzij' uit zich in een concentratie van de administratieve en informatie functies. Het werk wordt gestandaardiseerd en daarna gebundeld, dus waar dat kan wordt het financieel administratieve werk op een centrale plaats uitgevoerd. Dat geeft meer continuïteit en daardoor meer kwaliteit.

De gemeentebrede sturing en het aanpassen van de begroting maken het gemakkelijker met andere sturingsmechanismen vroeger in het jaar inzicht te krijgen in het te verwachten financiële resultaat van de verschillende programma's en productdoelstellingen. Daarnaast is het van belang dat uit de visie op control duidelijker wordt voor de ambtelijke organisatie dat een budget een afspraak is over: een doelstelling, geld en aan tijd is gebonden. Een ander sturingsmechanisme is dat de directie rond de zomer met de managers van de organisatie eenheden sturingsgesprekken voert over de voortgang van de uitvoering van de door de gemeenteraad vastgestelde begroting. Daarmee wordt aangestuurd op een goed onderbouwde inhoudelijke en financiële prognose die gemeentebreed inzicht geeft in de uitvoering van de begroting. Een financiële prognose mag gezien worden als het aanpassen van het budget, niet alleen naar boven maar ook naar beneden. Deze maatregelen zijn van financieel administratieve aard en zijn met ingang van het jaar 2013 geïmplementeerd.

Modernisering processen en informatievoorzieningen 2011-2014

Algemene voortgang

We zijn volop bezig om de gemeente Utrecht moderner, vraaggerichter en slanker te maken. Dat vergt een fundamentele vernieuwing, zoals staat beschreven in de organisatiestrategie 'Via B'. Nodig is ander gedrag, een andere manier van werken (U factor) en een eigentijdse inrichting van processen en informatievoorzieningen. Daarin voorziet het Investeringsprogramma modernisering processen en informatievoorzieningen 2011-2014.

Digitalisering en ICT beïnvloeden onze dagelijkse werkpraktijk steeds sterker. Dat geldt dus ook voor onze dienstverlening, communicatie en bedrijfsvoering: de grens tussen ICT en processen vervaagt. Daarom zien we in programma's als Publieksdienstverlening, Participatie en Bedrijfsvoering op orde een steeds groter belang en aandeel van procesherontwerp en informatievoorziening, digitalisering en ICT. Het Investeringsprogramma modernisering processen en informatievoorzieningen is een soort zenuwstelsel waarmee we de onderlinge samenhang en afhankelijkheid van al die programma's kunnen besturen.

Met Via B legt Utrecht de lat hoog: bij de ingebruikname van het nieuwe Stadskantoor in oktober 2014 wil Utrecht vanuit een relatieve achterstandspositie een nieuwe, modern en slim werkende gemeente zijn. Een gemeente die met minder meer presteert. Voor dit soort grote ICT-programma's heeft noch de overheid als geheel noch Utrecht specifieke ervaring, maar niets doen is geen optie. Daarom hanteren we een aanpak waarin we 'groot denken, maar klein doen'. We delen het totaalprogramma op in kleine overzichtelijke projecten. Voor we starten bespreken we steeds de opdrachtformulering en verrichten we een goed vooronderzoek, onder meer naar alle afhankelijkheden. Dan pas schalen we op en voeren we de projecten uit.

Een voorbeeld: digitale post en archief

De gemeente worstelde al langer met de keuze voor een digitaal post- en archiefsysteem. Wat hebben we daarvoor gedaan?

- 1 We hebben eerst gezorgd voor een integraal plan en een nieuwe regie (juni 2011).
- 2 We hebben bovendien gezorgd voor een doorbraak in dit beleidsdossier met een zogenaamd Kernbesluit (oktober 2011).
- 3 Daarna hebben we een vooronderzoek gedaan naar wat nodig is om zo'n systeem in de Utrechtse situatie gebruiksklaar te maken en daarbij te voldoen aan alle eisen van de archivaris. Tegelijkertijd hebben we een proef gedaan met de uitrol bij de Wmo. Door de proef hebben we kunnen vaststellen of het systeem 'doet wat verwacht wordt' en hoe we zo'n vernieuwing moeten invoeren 'als tijdens de verbouwing de winkel open moet blijven'. De proef is geslaagd en het systeem is geaccepteerd (december 2011).
- 4 Voor de Wmo hebben we het systeem in productie gezet en hebben we de werkprocessen ingericht op digitale post en archief (april 2012).
- 5 We hebben dankzij de proef een betrouwbaar draaiboek voor de uitrol naar alle organisatieonderdelen, op weg naar oktober 2014. De proef was kleinschalig en met beperkte inzet van menscapaciteit. We schalen nu op voor gemeentebrede uitrol. De uitgaven waren beperkt, maar verveelvoudigen nu.

Deze relatief voorzichtige aanpak zorgt ervoor dat we goed van start gaan en robuuste vorderingen boeken. Zodoende kunnen we op tijd leren en bijsturen om grote ongelukken te vermijden. We gaan dus zorgvuldig om met de ter beschikking gestelde financiële middelen. Uit de vorderingen kunnen we afleiden dat de resultaten binnen bereik zijn.

Maar we vorderen iets langzamer dan we hoopten bij de planning van het Investeringsprogramma. We hebben twee à drie maanden achterstand. Dat zien we terug in de bestedingen: die blijven (voor dit moment) achter bij de begroting. De vraag is dan ook niet zozeer of we de projecten goed kunnen realiseren, maar of we dat snél genoeg kunnen om op tijd de beoogde effecten en bezuinigingen te verwezenlijken. Voorzichtigheid is natuurlijk geboden maar momenteel zijn er geen tekenen dat we de per oktober 2014 beoogde situatie niet kunnen bereiken. Wij zien vooral druk op de (kwaliteit van de) bedrijfsvoering, omdat de personele herinrichting en afbouw sneller gaan dan de herinrichting van processen en systemen. Hierop is fors bijgestuurd en voor de zomer is er een integraal plan voor de actielijn Bedrijfsvoering op orde.

Projectinstrumentarium

Om deze keuzes goed te kunnen maken start elk project met een haalbaarheidsonderzoek, ook wel vooronderzoek genoemd. Dit vooronderzoek geeft aan:

- hoe het project aansluit bij de strategische doelstellingen van de organisatie;
 - hoe we het gewenste doel kunnen bereiken;
 - wat dat voor de organisatie betekent (op basis van impactanalyses);
 - wat de impact is op onze bestaande informatievoorzieningen;
 - hoe dit past binnen de overige ontwikkelingen;
 - en wat de financiële consequenties zijn (in termen van investering, jaarlijkse kosten en baten).
- Op basis van dit vooronderzoek bepalen we de impact van de verandering op het totale informatiedomein en hoe het zit met de legitimatie van het te starten project.
- Na een vooronderzoek starten we bij grote ontwikkelingen met pilots of proefimplementaties. Daarbij toetsen we of de basisinrichting generiek genoeg is voor de gehele organisatie. Zo kunnen we (nog voordat we grote investeringen doen) snel en tijdig bijsturen. Daarna kan ook de uitvoer sneller en met minimale risico's plaatsvinden.

Besturing, organisatie en samenwerking

Enkele zaken zijn van doorslaggevend belang voor een succesvolle uitvoering van het investeringsprogramma en het daadwerkelijk tot stand brengen van de beoogde baten:

- Er moet sprake zijn van een goede centrale sturing en regie.
- De projecten moeten zeer nauw verbonden zijn met de proceseigenaren.
- We moeten de nodige kennis en kunde in huis hebben.
- We moeten bereid zijn om samen te werken en voortdurend te leren.

Centrale sturing en regie

Het investeringsprogramma wordt centraal aangestuurd door de concernmanager informatie en procesmanagement en zijn staf. Deze posities zijn vernieuwd en versterkt. De meerwaarde is tweeledig. Ten eerste zorgt het investeringsprogramma ervoor dat we vanuit de vraag van de verschillende actielijnen slim en kostenefficiënt investeren in informatiesystemen en kennis. Bovendien zorgt het programma ervoor dat deze IT-diensten zo worden ontwikkeld dat ze meerwaarde genereren voor de gemeente Utrecht als geheel. De uitdaging daarbij is om de projecten in samenhang uit te voeren en daarbinnen keuzes te maken op basis van de verschillende organisatiebelangen en beschikbare middelen. We hanteren hierbij een eenvoudig, maar effectief projectinstrumentarium.

Verbinding met de proceseigenaren

Alle projecten krijgen een centrale regie en worden uitgevoerd door de betreffende bedrijfsonderdelen. Zo is het hoofd W&I ook voorzitter van de stuurgroep voor modernisering processen en informatievoorzieningen voor W&I. Het Automatiseringsbedrijf Utrecht trekt de ICT-projecten voor de vernieuwing van het Stads Kantoor.

Processen beter herontwerpen

Voor een toekomstvaste ontwikkeling en modernisering van onze processen en informatievoorzieningen hebben we in 2011 procesmanagement en procesherontwerp geïntroduceerd. Dankzij gemeentebreed procesherontwerp zijn we begonnen met het elimineren van verspilling, met het sturen op resultaat en met het ontwikkelen van een cultuur van continu verbeteren. Daarbij proberen we maximaal gebruik te maken van digitale mogelijkheden, die we ontwikkelen onder architectuur. Dit betekent dat we werken vanuit één visie op een samenhangende en gestandaardiseerde informatievoorziening. Daardoor loopt de gemeente minimale risico's op desinvesteringen, extra uitgaven voor 'reparaties', of beperkt passende oplossingen. In 2011 hebben we daar breed op ingezet.

Kennis en kunde

Wij zorgen ervoor dat ons eigen personeel de kans krijgt om uitdagingen op te pakken. Waar nodig nemen we maatregelen om de juiste medewerker op de juiste plek te krijgen. Eventueel maken we selectief gebruik van externe inzet.

Samenwerkingsbereidheid

We hebben een sfeer nodig van open samenwerking, gedeelde ambitie en bereidheid tot leren. Die sfeer is van doorslaggevend belang voor het realiseren van alle veranderingen in zo'n sterke onderlinge afhankelijkheid. Wij vinden dat die sfeer overtuigend aanwezig is.

In de volgende paragrafen schetsen we een korte stand van zaken van het investeringsprogramma.

Publieksdienstverlening

De actielijn Publieksdienstverlening wordt in nauwe samenwerking met de directeur publieksdienstverlening uitgevoerd. De opgave is om alle gemeentelijke dienstverleningsprocessen te herontwerpen. Per dienstverleningsproces bekijken we hoe en wanneer we de gemeentebrede moderne ICT-voorzieningen moeten toepassen. Het gaat om zaken als:

- eenvoudige toegang tot de noodzakelijke informatie;
- online afspraken maken met een medewerker of de publieksbalie;
- slimme vraaggeleiding en aanvraag- en betaalmogelijkheden via internet;
- 24/7 digitaal beschikbare statusinformatie en digitale dossiers voor de aanvragers.

De resultaten van deze actielijn las u hierboven, onder het gelijknamige kopje.

Participatie

Utrecht heeft veel ervaring met diverse participatiemiddelen, maar digitale participatie staat nog in de kinderschoenen. We hebben het wel hoog op ons ambitielijstje. In de pilot Participatie hebben we geïnventariseerd welke digitale participatiemiddelen we al hebben ingezet. We hebben per tool bekeken in hoeverre deze voorziet in de behoefte van stad en organisatie, en of het wenselijk is om zelf die tool verder te ontwikkelen of de markt te vragen dit voor ons te doen. Het resultaat van de pilot is op 1 april opgeleverd en leidt tot een toolbox die we gemeentebreed eenvoudig kunnen inzetten tot een participatieportal waardoor burgers digitaal kunnen participeren in trajecten. De resultaten van deze pilot leggen we binnenkort in een separate nota aan u voor.

Bedrijfsvoering op orde

Deze actielijn is onderdeel van de strategische bedrijfsvoeringsagenda, waarmee we de integrale voortgang van alle bedrijfsvoeringsonderdelen sturen. Een belangrijke stap is gezet met het herontwerpen van de processen, de bestuurlijke besluitvorming en de inkoop. Met deze herontwerpen willen we op korte termijn zichtbaar besparen op de overhead. Op basis van de herontwerpen hebben we al enkele trajecten gestart en succesvol afgerond. Een goed voorbeeld is de afronding van 'mijn personeelzaken': de salarisstroken sturen we niet meer per post maar zijn digitaal beschikbaar. Een ander voorbeeld is het traject 'elektronisch factureren'. Daarmee zetten we een eerste stap naar het digitaal ontvangen van inkoopfacturen. Ook zijn we bezig met voorzieningen waardoor uw raad papierloos kan vergaderen. Naar verwachting worden die na de zomer 2012 opgeleverd.

U factor: de Utrechtse manier van werken

Ook Utrecht omarmt 'Het Nieuwe Werken'. Daarmee willen we toe naar een effectievere, efficiëntere maar zeker ook plezierigere manier van werken. Voor medewerkers én voor klanten.

Die andere manier van werken is plaats- en tijdsafhankelijk, meer geïntegreerd en samenwerkend. Centraal daarbij staan de uitgangspunten:

- klantgericht en minder regels;
- samenwerken en kennisdelen;
- sturen op resultaten;
- digitalisering op maat;
- de juiste informatie beschikbaar.

21 kilometer papier opruimen

In het nieuwe Stadskantoor willen we een formele en adequate digitale documentenhuishouding. Daarvoor moeten we eerst de papieren documentverzamelingen wegwerken van alle locaties die overgaan naar het Stadskantoor. De semi-statische en dynamische gemeentelijke archieven beslaan in totaal circa 21 kilometer. Om die versneld te bewerken treed in juli 2012 het Servicehuis DIV in werking.

Digitaliseren papieren (post)stroom

Gedurende de periode dat het Servicehuis DIV de te bewaren papieren archieven bewerkt, is het mogelijk om dossiers op aanvraag te laten scannen: scanning on demand. Ook bieden we de mogelijkheid om volledige archieven te scannen en te plaatsen in het nieuwe digitaal archief. Het Servicehuis DIV inventariseert nu met de diensten óf en zo ja hóé we de huidige analoge archieven moeten digitaliseren. Ook bereiden we de inrichting van het Postlogistiek centrum voor. Dat centrum brengt de komende jaren alle nu nog verspreide postkamers bij elkaar. In het Postlogistiek centrum digitaliseren we alle analoge inkomende en bedrijfsrelevante post voor de gemeente Utrecht. In het eerste kwartaal 2012 is de eerste afdeling succesvol aangesloten op het Postlogistiek centrum. Dat betekent dat we nu alle afdelingen versneld kunnen aansluiten (uiterlijk juli 2014).

Dienstimplementaties digitaal archief

Op het gebied van documenten groeien we naar één omgeving. Medewerkers kunnen vanaf elke plek documenten vervaardigen, bewerken, opslaan, verzenden en/of raadplegen. In december 2011 hebben we een gebruikersacceptatietest uitgevoerd voor de digitalisering van het archief bij de afdeling Werk en Inkomen. Het resultaat was positief. Met deze invoering is een generieke basisinrichting van het digitaal archief neergezet waarop overige afdelingen snel en eenvoudig kunnen aansluiten. Volgens de planning zijn alle afdelingen van de gemeente Utrecht voor de oplevering van het Stadskantoor afgerond.

Generieke voorzieningen

De opgave is voorzieningen te ontwikkelen waardoor het van begin tot eind helder is wie welk product, document en dossier in behandeling heeft en wat de stand van zaken is. Daarnaast dragen de generieke informatievoorzieningen bij aan transparante, uniforme en gestructureerde gegevensuitwisseling tussen overheden onderling en binnen overheidsinstanties. De actielijn bestaat uit vijf sporen:

1 Basisregistraties

In 2011 is de authentieke registratie adressen en gebouwen BAG opgeleverd. Vanaf eind 2011 werken we aan het optimaliseren en herontwerpen van de bijbehorende beheerprocessen (waaronder het traject huisnummering). Dit heeft geleid tot een kortere doorlooptijd en een verhoogde inhoudelijke kwaliteit van de gegevens. Daarnaast werken we toe naar het succesvol behalen van de landelijke audit die in 2013 plaatsvindt. We sluiten niet uit dat de Rijksoverheid nog nieuwe initiatieven neemt om het stelsel van basisregistraties te completeren.

2 Gegevenslogistiek

Het is steeds belangrijker om gegevens van zowel andere gemeentelijke afdelingen als organisaties buiten de gemeente te raadplegen. Dan hoeven we burgers maar één keer te bevragen. Hiervoor moeten we een aantal basisprocessen en basissystemen inrichten. Het herinrichten van de gegevenslogistiek is ingewikkeld. Daarom zijn we begonnen met een vooronderzoek, dat in het derde kwartaal van 2012 wordt opgeleverd.

3 Generieke voorziening voor publieksdienstverlening en zaakgericht werken

We realiseren deze voorziening in twee fasen. Fase 1 omvat de voorzieningen die van doorslaggevend belang zijn voor publieksdienstverlening. Fase 1 is momenteel in afronding (zie actielijn publieksdienstverlening) en wordt eind tweede kwartaal verwacht. Voor fase 2 zijn we met een vooronderzoek begonnen. Fase 2 betreft het procesgericht en zaakgericht werken. Met het zaakgericht werken wordt het mogelijk om de statusafhandeling van producten en diensten te volgen via mijnrecht.nl. Standaarden worden toegepast om de afhandeling inhoudelijk juist, tijdig en controleerbaar uit te voeren. Daarmee is zaakgericht werken uitermate geschikt om te voldoen aan de eisen die eigentijdse dienstverlening stelt. Het mogelijk maken van zaakgericht werken ligt op schema en wordt voor het eind van het jaar technisch opgeleverd.

4 Generieke voorzieningen voor het beheer en de ontsluiting van documenten

Langs dit spoor realiseren we naast een digitaal archief ook een samenwerkingsomgeving. Binnen de samenwerkingsomgeving wordt het mogelijk om op een eenvoudige manier samen aan documenten te werken en informatie uit te wisselen via zogenoemde deelsites. Op dit moment werken we aan de technische realisatie van deze generieke voorziening. In februari 2013 kunnen we de eerste afdelingen aansluiten.

5 Kantoorautomatisering

Medio 2011 zijn we begonnen met de verwerving van de nieuwe kantoorautomatisering, die nodig is om de nieuwe Utrechtse manier van samenwerken in het Stadskantoor te ondersteunen. Dit project hangt nauwer dan gedacht samen met de techniek (de zogenaamde U-cloud). Daarom hebben we dit project versneld opgepakt en samengenomen met de ontwikkeling van de infrastructuur van het Stadskantoor.

ICT Stadskantoor (U-Cloud)

Gevraagd: een nieuwe ICT-infrastructuur voor het Stadskantoor. Voor de complete vernieuwing van de ICT-infrastructuur (netwerk, dataopslag, werkplek, et cetera) van de gemeente Utrecht hebben we verschillende proefopstellingen opgezet. Binnen deze proefopstellingen toetsen we hoe we de gewenste functionaliteiten kunnen behalen, zoals het mogelijk maken van tijds- en plaatsonafhankelijk werken. Ondertussen hebben we door loting een shortlist van vijf leveranciers opgesteld. Die vijf nodigen we uit om aan het einde van dit jaar te reageren op het uit te brengen bestek. Tot slot zijn we in het licht van deze vernieuwingen terughoudend qua onderhoud en nieuwe wensen. We werken aan versobering van bestaande werkplekken, applicaties en opslag.

Domeinen

De projecten van de domeinprogramma's komen op gang. Dit zijn projecten die specifiek zijn voor één uitvoerings- of Ontwikkelorganisatie. Er is sprake van een goede samenwerking, waardoor we de concernbrede actielijnen en de domeinprojecten goed kunnen afstemmen. Belangrijke opbrengsten van de afgelopen periode zijn:

- Verschillende domeinen zetten actief in op het herontwerpen van de processen, om zo de dienstverlening te verbeteren, maar ook om de noodzakelijke besparingen te kunnen realiseren (waaronder Burgerzaken, Werk en Inkomen, Inzameling, Markten en Havens, UVO, VTH en de GG&GD).
- De uitrol van Wifi in het stadhuis is voltooid. Het is mogelijk om in het hele stadhuis gebruik te maken van een Wifi-verbinding, waardoor we in het stadhuis plaatsonafhankelijk kunnen werken.
- Het vergunningstelsel is verder gedigitaliseerd. Daarmee vervalt een deel van het handmatige werk, waaronder het handmatig ophalen van aanvragen omgevingsvergunning en het handmatig ophalen van de bijbehorende documenten). Zo verlagen we de werkdruk voor de medewerkers.
- De optimalisatie van het Makelpunt is afgerond.
- Parkeerhandhavers gebruiken een tablet, met als gevolg een beter werkproces en meer gebruikersgemak.

Beveiliging

In het afgelopen half jaar zijn er enkele calamiteiten geweest waarin de continuïteit van de gemeentelijke bedrijfsvoering in het geding was. Vaak vormden externe factoren de oorzaak. De impact van deze calamiteiten is nauwelijks tot niet merkbaar geweest. Vanwege deze incidenten hebben we besloten om organisatorisch en technisch de zaken aan te scherpen. Zo hebben we op intergemeentelijk niveau de samenwerking opgestart met de security officers van de andere G4-gemeenten. Maandelijks overleggen we over actuele onderwerpen, met de eerste focus op ICT-calamiteitenbeheer. Ook hebben we in het kader van calamiteitenbeheer operationele afspraken gemaakt en we voeren overleg bij gemeenteoverstijgende incidenten. Ter ondersteuning van interne activiteiten rond informatiebeveiliging werken we nu ook samen met het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC).

Kaders en kernbesluiten

Naast het Investeringsprogramma ontwikkelen we verschillende inhoudelijke en organisatorische kaders. Die geven richting aan de uitvoering van het Investeringsprogramma en bevorderen een goede samenwerking, afstemming en besluitvorming. In de afgelopen periode hebben we drie kaders vastgesteld:

1 Kader- en kenniscentrum LEAN en procesherontwerp

Brede inzet van procesherontwerp in combinatie met digitalisering en informatievoorzieningen, dat is de sleutel tot succes voor betere dienstverlening, bedrijfsprocessen en bedrijfsvoering tegen lagere kosten. Het kader procesherontwerp is in oktober 2011 vastgesteld en regelt hoe de gemeente Utrecht procesherontwerp uitvoert.

Met het kader procesherontwerp heeft de concerndirectie ook ingestemd met het opzetten van een competentiecentrum voor LEAN-procesmanagement. Deze competentie ontbrak bij de gemeente, maar is wel van doorslaggevend belang voor Via B. Hierdoor kunnen we met meer kans op succes de fundamentele herontwerpen oppakken die nodig zijn voor de kwalitatieve verbeteringen en het halen van de bezuinigingen. Dit centrum is officieel van start gegaan en stuurt nu verschillende herontwerpen aan.

2 Verbeterplan en kenniscentrum documentaire informatie voorziening.

In december 2011 is na een toezegging van ons college aan uw raad het verbeterplan-DIV vastgesteld. Daarmee realiseren we verdere verbeteringen langs twee sporen. Het eerste spoor omvat de verbeteringen om een toegankelijk, volledig, betrouwbaar en digitaal archief te ontwikkelen. Dit was al onderdeel van het Investeringsprogramma.

Het tweede spoor richt zich op het realiseren van duidelijke sturing op de naleving en de bewustwording van de archieffunctie in de gemeente Utrecht. Het gaat hier over het aanscherpen van de planning-en-controlcyclus voor de archieffunctie, maar ook over de bewustwording van het belang en de werking van het archief. Op dit moment ligt de prioriteit vooral op het uitvoeren van spoor 2.

In de huidige organisatie zijn geen diensten voorzien voor kennismanagement en toezicht houden op de digitale en/of fysieke documentenhuishouding. We hebben het dan over kort cyclisch toezicht, dus niet over de audits van de archiefinspectie. Om dat te verhelpen richten we een Kennis en Kwaliteit Centrum Documentaire informatie op. Tot slot leverden alle diensten in maart verbeterplannen voor 2012 die moeten leiden tot verbeteringen in de bedrijfsvoering. Het kenniscentrum monitort de uitvoering van die plannen nauwlettend.

3 Kader sturing en beheersing van het digitaal kanaal

In november 2011 hebben we het Kader sturing en beheersing van het digitaal kanaal ontwikkeld. Dat kader was eerder nodig omdat dit kanaal zich van een smal instrument (internet als 'digitaal communicatiebulletin') heeft ontwikkeld tot een breed en interactief kanaal voor voorlichting, informatie, transactie en participatie. Het kader beschrijft hoe we het digitaal kanaal meer in regie aansturen. Het kader heeft vervolgens geleid tot het project implementatie digitaal kanaal. Dit project gaat over het ontwikkelen van de content voor de (hernieuwde en uitgebreide) inrichting van het digitaal kanaal www.utrecht.nl

In het eerste kwartaal van 2012 hebben we gewerkt aan de zogenoemde schermschetsen, op basis van de ambities van ons college, publieksdienstverlening, participatie, communicatie en stadspromotie. Deze schermschetsen zijn toekomstbeelden van hoe de website er vanaf de tweede helft van 2013 uit moet komen te zien. In het tweede tot en met het vierde kwartaal is het een kwestie van doorontwikkelen en ontwerpen van dit digitale kanaal, zodat we in 2013 kunnen beginnen met het ontwerp.

Strategische HRM-agenda

De strategische HRM-agenda bouwt voort op de vorige HRM-agenda. De meeste onderdelen van die laatste hebben we ondertussen grotendeels of helemaal afgerond. De nieuwe strategische HRM-agenda sluit aan bij Via B en hebben we opgesteld in voortdurende samenspraak met de betrokkenen van het programma Organisatievernieuwing, het HRM-veld, het MT van de Bestuurs- en Concernstaf, Managers aan Zet en - last but not least - de Centrale Ondernemingsraad. De koers is dus een gedeelde koers met digitalisering als sleutelwoord. De inhoud van de strategische HRM-agenda hebben we in april 2012 vastgesteld. De agenda omvat acties die zijn gericht op:

- de herstructurering van de gemeentelijke organisatie;
- de verandering van de organisatiecultuur en de sturing;
- de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en hun mobiliteit, met oog voor diversiteit;
- een modern HRM-beleid en een goede (digitale) toerusting en ondersteuning van P&O managers;
- meer samenhang in de bedrijfsvoeringsprocessen.

De herstructurering van de organisatie omvat verzelfstandigingsoperaties, de ondersteuning van de transitimanagers en een goed verloop van de plaatsingsprocedures. Bij de verandering van cultuur en sturing gaat het om zaken als het nieuwe managementprofiel en managementontwikkeling, tijd- en plaatsonafhankelijk werken, LEAN-acties en gedragsinterventies om de nieuwe kernwaarden een plek te geven. Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit bevorderen we onder andere door de introductie van strategische personeelsplanning, het vergemakkelijken van mobiliteit en uitstroom, en het aanbieden van werkzaamheden in 'klussen'. De P&O-professionalisering is het resultaat van de bundeling van de P&O-functies, de organisatie in front- en backoffice, e-HRM, de verbetering van de sturing én de samenwerking binnen de HRM-kolom. Kortom: door uitvoering van het bedrijfsplan HRM. Verder gaat het om betere informatievoorziening en meer individuele keuzemogelijkheden qua rechtspositie. Tot slot de versterking van de samenhang in de bedrijfsvoering. Die bereiken we onder andere door een betere afstemming binnen de BCS (sturing) én binnen Interne Bedrijven (beleidsvorming en -uitvoering), en door een betere dialoog met het management. Ook hierbij is de levering van betrouwbare ken- en stuurgetallen en de informatie over verantwoordelijkheden, bevoegdheden en instrumenten van belang.

De volgende concrete resultaten vallen daarbij in het oog:

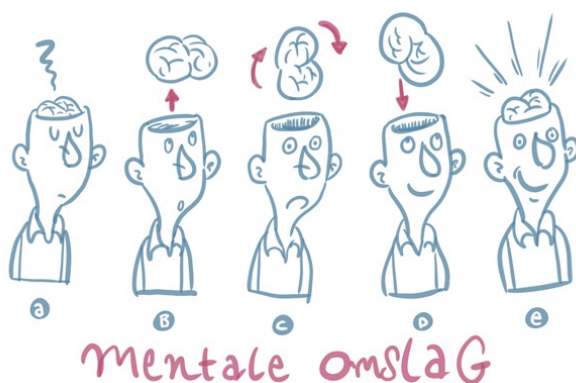
- We hebben met personeelsvertegenwoordigers (vakorganisatie en Centrale Ondernemingsraad) afgesproken hoe we personeelsleden gaan plaatsen.
- We bieden adequate ondersteuning op HRM-gebied aan de transitimanagers die de verandering van de gemeentelijke organisatie trekken, onder andere wat betreft het plaatsingsproces, de planning daarvan en de communicatie erover met de betrokkenen. Die ondersteuning gaat door tot het voltooien van de transities en zelfs nog daarna, bijvoorbeeld als mensen beroep aantekenen tegen het plaatsingsbesluit.
- We hebben een Toetsingscommissie Vacatures en Flankerend Beleid ingericht die zorgt dat de inhuur van externen is teruggedrongen en er bij vaste en tijdelijke capaciteitsbehoefte alles op alles wordt gezet om deze intern te vinden. Deze Toetsingscommissie zorgt er ook voor dat het frictiebudget zorgvuldig wordt ingezet.
- We hebben afspraken gemaakt over de regels bij vaste en tijdelijke benoemingen.
- We zijn begonnen met de invoering van het functiehuis dat de interne mobiliteit kan bevorderen. Allereerst beschrijven we de veranderde functies volgens de nieuwe methodiek. Daarna volgen de functies waarvan de inhoud nauwelijks wijzigt.
- We hebben in dialoog met managers het profiel van de nieuwe manager opgesteld. Dat profiel is gebaseerd op het gedachtengoed van Via B: hoe manage je (meer) zelfsturende medewerkers?
- De instrumenten voor Resultaatgericht Werken zijn met hernieuwde energie ter hand genomen. Leidinggevend beoordeelen iedereen voor de plaatsingsgesprekken. Dat gaat voorspoedig.
- De Stadsschouwburg is eind vorig jaar verzelfstandigd. De andere verzelfstandigingsoperaties liggen op schema.
- De 250 secretariële medewerkers (een groep die - mét managers - wellicht wel de grootste bijdrage moet leveren aan de ombuigingen) hebben van maart tot juni een intensief scholings- en coachingstraject gevolgd. Degenen die blijven zijn nu goed voorbereid op de nieuwe manier van werken, waarbij ze bijvoorbeeld meer dan vroeger collega's ondersteunen. Degenen die we niet meer kunnen plaatsen hebben extra bagage gekregen voor een volgende loopbaanstap.

U factor

Ook de U factor is een belangrijk concernbreed veranderproces van Via B. Het programma Organisatievernieuwing en het project Stads Kantoor hanteren de U factor om hun doelen te bereiken. De U factor, de Utrechtse manier van werken, is gemeentebreed en geldt dus ook voor medewerkers die niet mee verhuizen naar het Stads Kantoor.

Het proces heeft drie sporen:

- mentale omslag;
- papierarm werken;
- werken zonder vaste werkplek.



Mentale omslag

Je werk anders organiseren, daar gaat het om bij de U factor. Voorop staan de mentale omslag en het uitdragen van de gedragsverandering die daarbij past. En ook hier zijn de kernwaarden 'open, wendbaar, scherp, betrouwbaar'. Daarvoor hebben we een gemeentebrede veranderaanpak opgesteld. Het sleutelbegrip daarin is 'de lerende organisatie'. Die krijgt gestalte door medewerkers bij elkaar te brengen, zodat ze blijven zien van welke grotere beweging ze deel uitmaken.

We sturen expliciet op de kwaliteit van interacties. Dat doen we door reflectie, uitwisseling, intervisie en werken met observatoren. Dit gebeurt onder meer in de platforms Managers aan Zet en Veranderaars aan Zet. Ook alle medewerkers die zijn betrokken bij organisatieadvies hebben elkaar opgezocht. Door de bijeenkomsten Adviseurs aan Zet ontstaat eigenlijk een virtueel organisatieadviesbureau. Tijdens de bijeenkomst van Managers aan Zet in januari 2012 was het thema 'het nieuwe managementprofiel en de rol van de manager'. Hierbij waren 180 managers aanwezig. Deze bijeenkomsten zijn een onderdeel van het Management Development traject, een ontwikkelingsprogramma voor managers dat is gericht op het nieuwe profiel en de eigen rol in een steeds veranderende omgeving.

Papier? Niet hier!

In de nieuwe organisatie en in het Stads Kantoor gaan we papierarm werken. De bestaande papieren archieven gaan we extern opslaan of digitaliseren. Daarnaast maken we het mogelijk om documenten digitaal op te slaan en te ontsluiten. De voorbereidingen zijn in volle gang. Belangrijk is bovendien dat we nieuwe papierbergen voorkomen. Dat kan door ook processen te digitaliseren. Inmiddels is gekozen voor de LEAN-methodiek bij het herontwerpen van die processen. Dit omvat alle processen, dus zowel klant- als ondersteunende processen. Per 1 maart hebben we een LEAN-unit ingericht als onderdeel van het Project Management Bureau (PMB). De programmering voor de klantprocessen is onderdeel van het programma Publieksdienstverlening. De programmering van de ondersteunende processen volgt uit de al vastgestelde bedrijfsplannen.

Werken zonder vaste werkplek

Ook qua huisvesting is de organisatie (letterlijk) in beweging. Het werken zonder vaste werkplek ruikt op, onder andere bij het IBU en onderdelen van SO en DMO. Sinds 1 april werken ook alle medewerkers in de Neudeflat zonder vaste plek, net als het nieuw gevormde organisatieonderdeel UVO (Vastgoed). Dat huist sinds 23 april op de Ravellaan. De GG&GD volgt bij de verhuizing naar de Kaatstraat per 1 juni dit jaar.

Startup U factor

Het gevoel dat een gedragsverandering nodig is, leeft steeds sterker. We hebben al een startupbijeenkomst U factor ontwikkeld voor teams van medewerkers. Tijdens de startupbijeenkomst zetten we een gemeenschappelijk denk- en begrippenkader neer. Daarna volgt een verdiepingsslag aan de hand van bovenstaande drie sporen. Dit resulteert in een U-factor-diagnose met verbeteracties voor het team als geheel en voor de individuele medewerkers. In maart zijn we begonnen met de eerste startups U factor met de 150 medewerkers van het UVO, als ondersteuning van de nieuwe organisatie Vastgoed en de verhuizing naar de Ravellaan. De startups voor de GG&GD volgden in april en voor de BCD in mei.

Toolkit U factor

Dankzij de toolkit U factor kunnen medewerkers zelf aan de slag met de U factor. De toolkit helpt bij het managen van verwachtingen en geeft medewerkers een beeld van het Utrechtse werken in de nieuwe organisatie en in het Stads kantoor. Alle opgedane kennis en ervaringen over de U factor leggen we vast in de toolkit. Die is dus nooit af, het is een digitaal en interactief groeidocument.

U team

Het U team is in januari dit jaar opgericht. Het bestaat uit enthousiastelingen die energiek de U factor uitdragen. Het U team organiseert en begeleidt de startupbijeenkomsten U factor, guerrilla-acties rond gedragsverandering en de maandelijkse 'zoete inval' met thema's als 'Hoe maak ik mijn RGW U factor proof?' en 'Bevlogenheid, hoe blijf je in je kracht?'.

Daarnaast hebben we in februari de enquête U factor gemeentebreed verspreid. Dat is de zogenaamde 1-meting als vervolg op de 0-meting van 2010. Met deze tweede meting kijken we of er ontwikkelingen zijn in bewustwording van de U factor, zodat we hier weer gericht op kunnen inzetten. Uit de 1-meting blijkt onder andere dat nu al 53,2% van de medewerkers bekend is met de U factor en dat 51,6% van de medewerkers verwacht dat de U factor het belang van de klant dient. In april 2012 organiseerden we voor de tweede keer de week van de U factor. Deze week heeft ook weer bijgedragen aan het samen invullen van de U factor, de Utrechtse manier van werken.

Doelmatigheid Inkoop

Op inkoop gaan we veel besparen: van 12 miljoen euro in 2012 naar 15 miljoen euro structureel, met ingang van 2014. Die bedragen zijn inclusief de besparingen op de kosten van het inhuren van externen. Naast de forse omvang van deze besparing is het realiseren en inboeken van inkoopbesparingen ook ingewikkelde materie. Inmiddels hebben we vastgesteld hoe deze besparingen vooraf kunnen worden ingeboekt in de begroting. Ze moeten echter ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Om de voortgang van de besparingen te monitoren hebben we verschillende instrumenten ontwikkeld en ingevoerd. Die vormen de basis voor de maandelijkse besluitvorming in de CD (optredend als 'Tenderboard'). We noemen er twee:

- de inkoopkalender met alle inkopen over het afgelopen jaar en een toekomsthorizon van twee jaar;
- de aankondigings- en startnotities die de basis vormen voor de besluitvorming door de CD over strategische, maatschappelijke en financiële consequenties van de voorgenomen inkopen.

Dankzij deze instrumenten krijgen we steeds meer zicht op de inkoopbehoeften van de gemeente Utrecht en op mogelijkheden tot bundeling. Daarnaast hebben we drie beleidsmaatregelen ingevoerd:

- Alle inkopen hoger dan 0,01 miljoen euro worden meervoudig onderhands uitgevoerd.
- Bij alle inkopen boven de 0,1 miljoen euro consulteren de diensten Concerninkoop. Afhankelijk van de uitkomsten van de Tenderboard bepalen we of Concerninkoop de inkoop begeleidt.
- Concerninkoop verzorgt het contractbeheer van alle contracten boven de 0,1 miljoen euro, tenzij specifieke kennis en omvang maken dat een dienst het beter zelf kan doen.

Ook werken we aan de invoering dit jaar van een marktplaatssysteem voor de inhuur van externen en het meervoudig onderhands inkopen (mogelijkheid tot goede concurrentiestelling en voorwaarden). Dit als voorloper op de aanbesteding en invoering van een inkoopstelsel (operationeel per 1 januari 2014). Inkoopprocessen die een relatie hebben met het inkoopstelsel hebben we onder de 'LEAN-loep' genomen. De andere processen brengen we in beeld en per proces bepalen we of en zo ja wanneer we een LEAN-traject starten. Dat doen we in de loop van 2012. Tegelijkertijd bevorderen we zelfreflectie: moeten we dit echt kopen of kunnen we dit beter 'anders' kopen? Ook stimuleren we het bundelen van inkopen in (raam)contracten. Dat alles verhoogt de doelmatigheid van inkopen.



Veranderingen in de inkoopprocessen en inkooporganisatie

Voor het inrichten van een professionele inkooporganisatie en effectief ingerichte en werkbare inkoopprocessen hebben we overleg opgestart met betrokkenen. De belangrijkste veranderingen zijn de invoering van productgroepeigenaren en inkopers bij diensten (organisatieonderdelen).

De productgroepeigenaren hebben de verantwoordelijkheid om alles van hun productgroep te vertalen in: 'Wát koop je in?' Ze werken bij organisatieonderdelen en vullen hun rol vanuit hun specialisme gemeentebreed in. Bij productgroepen in de werksfeer formeren we naast de productgroepeigenaren adviserende tenderboards van (externe) specialisten. Deze tenderboards adviseren over de strategische inkoopafwegingen bij bepaalde productgroepen. De Tenderboard (CD) treedt dan meer kaderstellend op.

De verantwoordelijkheid van de inkopers is: 'Hóé koop je in?'. Naast de inkopers bij Concerninkoop plaatsen we inkopers bij diensten (organisatieonderdelen). Zij vormen onder andere de verbindende schakel tussen organisatieonderdeel en productgroepeigenaren, en ze zorgen voor meervoudig onderhandse inkopen en doorgeleiding van inkopen boven 0,1 miljoen euro naar Concerninkoop. Het gaat hier om een specifieke functie.

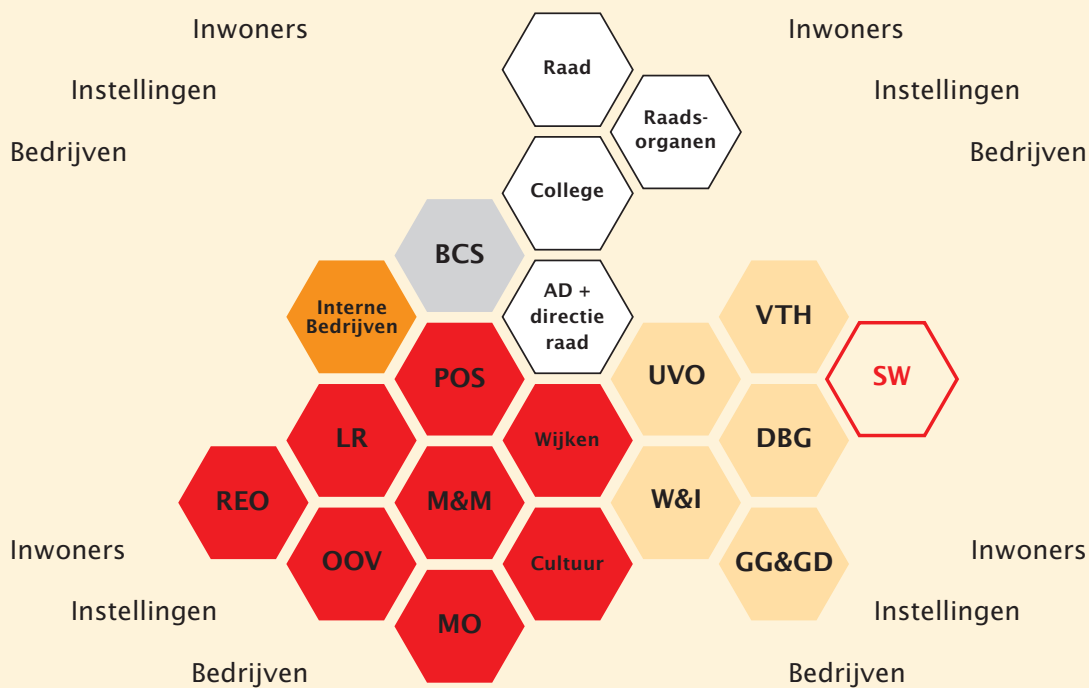
2.2 De inrichtingsprogramma's

In mei 2011 hebben we de organisatiestrategie Via B vastgesteld. Vervolgens hebben we verder gewerkt aan voorstellen voor de vernieuwing van de organisatiestructuur. Anno juni 2012 zijn in hoofdlijnen alle ingrediënten beschikbaar voor een totaaloverzicht van de nieuwe organisatiestructuur en de werking van sturing. Wij hebben hiertoe de volgende documenten vastgesteld, die samen met het bedrijfsplan BCS de nieuwe organisatiestructuur vormen:

- sturing van de organisatie Via B (uitgangspuntennotitie over de organisatiestructuur en de sturing in de nieuwe organisatie);
- organisatieconcept Interne bedrijven, met daarbij het bedrijfsplan van PMB;
- organisatieconcept Uitvoeringsorganisaties;
- contourenschets Ontwikkelorganisatie (wordt nog verder uitgewerkt in een bedrijfsplan).

Deze documenten gaan we verwerken in een Bestuurs- en Managementconcept (BMC), een organisatieregeling en bijpassende mandaatregelingen.

Algemeen organogram



De grote lijn vanuit Via B

In Via B hebben we vastgesteld dat er forse aanpassingen nodig zijn in de gemeentelijke organisatiestructuur. Daarom vervangen we de huidige structuur door een model dat beter aansluit bij de primaire werkprocessen. Een model met vier onderdelen:

- 1 Uitvoeringsorganisaties, die vooral zakelijk en productgericht werken aan diensten voor de stad, zoals een organisatie voor Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving;
- 2 Interne bedrijven, die een variëteit aan interne diensten leveren, zoals projectmanagement of de boekhouding;
- 3 een Ontwikkelorganisatie, waarin we wijk- en procesgericht samenwerken aan strategie, ontwikkeling, regie en aansturing;
- 4 een Bestuurs- en Concernorganisatie, die als stafdienst de AD/CD en het college adviseert en die verantwoordelijk is voor de kaderstelling en de functionele aansturing van de bedrijfsvoering.

Enkele opdrachten die voortvloeien uit de doorlichtingen van 2010 geven al meer inhoud aan dit model. We gaan bijvoorbeeld het Projectmanagementbureau (PMB) neerzetten als onderdeel van Interne bedrijven. Maar ook de bundeling van vergunningen, toezicht en handhaving in één Uitvoeringsorganisatie, is zo'n opdracht.

Bij het nieuwe model hoort ook heroriëntatie op de 'cultuurdiensten'. Hun werkprocessen en resultaten verschillen dusdanig van de rest van de gemeente dat het geen meerwaarde heeft om ze binnen de organisatie te houden. 'Losknippen' door te verzelfstandigen biedt ook voor de cultuursector een betere mogelijkheid om zich te concentreren op de kerntaken. Per 1 januari 2012 hebben we de Stadsschouwburg Utrecht verzelfstandigd. We onderzoeken de mogelijkheden van verzelfstandiging van Bibliotheek Utrecht (uw raad heeft de contourenschets hiervoor besproken) en het Centraal Museum per 1 januari 2013. Eerder al hebben wij besloten Vredenburg als organisatie op te heffen en te gaan samenwerken in een nieuw te vormen stichting Muziekpaleis. We onderzoeken daarnaast of gemeentebelastingen kan samenwerken met onder andere het Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden.

Eisen aan de nieuwe organisatie

De gemeente Utrecht is van oudsher georganiseerd als een dienstenstructuur. Door diensten samen te voegen is die structuur de laatste jaren veranderd, maar de kern ervan is nog hetzelfde. Taakgericht organiseren is het uitgangspunt in die structuur. Met Via B kiezen we nu voor een organisatie die:

- de primaire processen centraal stelt;
- een eenvoudige structuur heeft doordat taken slechts op één plek in de organisatie zijn belegd;
- verantwoordelijkheden laag in de organisatie legt;
- beschikt over verregaand gestandaardiseerde werkprocessen en ondersteunende systemen, die een lage overhead mogelijk maken;
- flexibel, wendbaar en procesgericht is georganiseerd waar dat nodig is;
- betrouwbaar en uiterst doelmatig is waar dat kan.

Door vergelijkbare werkprocessen bijeen te brengen maken we in de nieuwe organisatie een scheiding tussen beleid en uitvoering. Om die twee toch ook weer te verbinden, hebben we gekozen voor concernsturing. Dat doen we onder andere door:

- het thematisch beleggen van politiek strategische thema's bij directieleden (zie 'Sturing van de organisatie');
- het centraliseren van de overhead;
- het organiseren van interactie;
- het (verder) ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheden en gedrag;
- het inrichten van werkprocessen voor onder meer dienstverlening en wijkgericht werken.

Een en ander hebben we in de verschillende documenten uitgewerkt. Zie bijlage 4.

Sturing en inrichting

Het principe van concernsturing hebben we uitgewerkt in de notitie 'Sturing van de organisatie', die wij op 27 maart 2012 hebben vastgesteld. Het voorgestelde sturingsmodel is getoetst aan criteria uit Via B. In de nieuwe organisatie bestaat de directieraad uit de algemeen directeur, de directeur BCS, de directeur Interne bedrijven en twee tot vier leden. Deze directieleden noemen we themadirecteuren. Deze directeuren krijgen verantwoordelijkheid voor een strategisch, actueel en overstijgend thema en voor complexe dossiers of projecten. Zij fungeren voor dat thema als inhoudelijke counterpart voor het college en brengen in de organisatie de nodige mensen en middelen bijeen.

De Uitvoeringsorganisaties en de organisatieonderdelen van de Ontwikkelorganisatie worden aangestuurd door integraal resultaatverantwoordelijke managers (IRM). Zij zijn verantwoordelijk voor het 'going concern' en zijn het eerste aanspreekpunt voor hun onderdeel. Deze managers rapporteren via managementcontracten aan een lid van de directieraad. Inhoudelijke sturing op samenhang vindt in de nieuwe organisatie onder meer plaats via 'het Plein'. Het Plein staat voor nieuwe samenwerkingsvormen waarmee de Uitvoeringsorganisaties en de Ontwikkelorganisatie elkaar eenvoudig en doeltreffend kunnen bereiken, zonder bureaucratische hindernissen. We moeten het Plein nog nader uitwerken en zullen het flexibel inzetten.

In januari 2012 hebben wij besluiten genomen over onder andere de benoemingen van managers uit de eerste en tweede laag. Die besluiten zijn uitgewerkt in de Notitie 'Benoeemen en beoordelen ambtelijke (sub)top'. Voor de eerste laag was benoeming door ons college al gebruikelijk. Gedurende de transities geldt dit ook voor de tweede laag. In de tweede laag benoemden we inmiddels een hoofd Utrechtse Vastgoed Organisatie (UVO), een hoofd Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling (REO) en een hoofd Milieu en Mobiliteit (M&M). Eind maart startte de werving en benoeming van de concernmanagers van de BCS. Overige benoemingen volgen rond de zomer.

Overhead en strategische staf

De BCS focust op de ondersteuning van het bestuur en het concern. Vanuit de drie kerntaken bestuursondersteuning, strategisch beleid en strategische bedrijfsvoering zorgt de BCS voor een stevige koppeling tussen beleidsinhoud en middelen op concernniveau ter ondersteuning van het college en de algemeen directeur/concerndirectie. De BCS doet dit als concernstaf van de bestuurlijke en ambtelijke leiding en zorgt dat besluitvorming gebaseerd is op integrale advisering en samenhang. Het bedrijfsplan van de BCS is in januari vastgesteld en de directeur van de BCS is aangesteld.

Control

Controllers zijn er voor 'checks and balances'. Zij houden directie en management scherp op de resultaten (inhoud en geld) en het zo doelmatig mogelijk inzetten van het geld. Dat doen zij bij het maken van beleid én bij de uitvoering daarvan. Controllers worden functioneel aangestuurd door de Concernmanager Financiën & Control. Het grootste verschil met nu is dat de functionele aansturing explicieter is gemaakt. Het gaat om sturing op gedrag en houding, om onafhankelijkheid, om stevig in je rol staan. Om dat te waarborgen hebben we verschillende initiatieven genomen:

- gezamenlijk opleidingsprogramma;
- intervisie over dilemma's;
- het mede beoordelen van de decentrale controllers door de Concernmanager Financiën & Control;
- gezamenlijk werken aan het versterken van kwaliteit en integraliteit van college- en raadsadviezen;
- het versterken van mobiliteit (het voorkomen van kokerdenken).

Controllers overleggen dus regelmatig met de Concernmanager Financiën & Control over bovenstaande zaken. Wanneer het lijnmanagement afwijkt van de gemeentebrede spelregels kunnen controllers escaleren naar de Concernmanager Financiën & Control. Deze heeft op zijn beurt de bevoegdheid (en de plicht) om – na overleg met de algemeen directeur - zich rechtstreeks te wenden tot ons college.

Control HRM en IPM

Ook in de bedrijfsvoeringskolommen Human Resources Management en Informatie- en Procesmanagement is versterking van de control aan de orde. Voor HRM hebben we de taak monitoring en p-control van het HRM-beleid en de HRM-ontwikkelingen structureel belegd bij het team Innovatie, implementatie en monitoring, in de functie van medewerker Monitoring, p-control en informatie. Deze taak wordt gevraagd en ongevraagd uitgevoerd en de belangrijkste werkzaamheden die hierbij horen zijn:

- het monitoren, beheren en generen van managementinformatie op HRM-gebied en het analyseren hiervan;
- het leveren van managementinformatie en -rapportages, signaleren van bijzonderheden en hieromtrent adviseren;
- het signaleren van nieuwe informatiebehoefte op HR

Voor informatie- en procesmanagement is de controlfunctie ondergebracht bij de financieel controller en diens assistent. Daarnaast is er nog een programmacontroller die zich specifiek richt op de control van de projecten. Er is tweewekelijks overleg tussen de concernmanager en de hoofden van de uitvoerende servicecentra waarin knelpunten op het gebied van financiën en personeel aan de orde komen en afstemming plaatsvindt tussen de servicecentra (ABU, SCI en DIV). Voor projecten is de "projectgovernance" georganiseerd conform "Prince 2". Dat betekent een uitgebreide toetsing van projectenplannen, zowel inhoudelijk als financieel, maandelijkse stoplichtenrapportages, en een afsluitende rapportage per project. Daarnaast maken wij kwartaalrapportages over het programma als geheel.

Ontwikkelorganisatie

In de Ontwikkelorganisatie werken we op een nieuwe manier om het werk voor de stad op een samenhangende manier te sturen. Wat we doen volgt uit onder andere het collegeprogramma en de eisen, wensen en ontwikkelingen vanuit de samenleving (op stedelijk, regionaal, nationaal en internationaal niveau). We werken de vraagstukken verder uit in een gezamenlijke strategische agenda. We houden rekening met schaalniveau, complexiteit en samenhang van de opgaven. Dit vraagt om een organisatie met een groot aanpassend vermogen op zowel inhoud als proces en met flexibel inzetbare medewerkers.

Contouren van de Ontwikkelorganisatie

In maart 2012 heeft ons college de contourenschets voor de Ontwikkelorganisatie vastgesteld. Deze schets beschrijft in grote lijnen de toekomstige structuur van de Ontwikkelorganisatie, maar vooral hoe die organisatie gaat werken. Wat zijn de belangrijkste vraagstukken die op ons afkomen? Hoe vinden we daar samen met onze partners antwoorden op? Hoe kunnen we het bestuur voldoende houvast geven om prioriteiten te stellen en keuzes te maken? Hoe vergroten we onze daadkracht en hoe zien we dit in de stad terug?

Die vragen hebben we uitgediept in bijeenkomsten met leidinggevendenden van de toekomstige Ontwikkelorganisatie, de hoofden van de Uitvoeringsorganisaties en de concerndirectie. In de werkgroepen Samenwerking & Sturing, Strategie en Wijkgericht werken zijn de eerste contouren van de Ontwikkelorganisatie uitgewerkt tot een contourenschets. Zo zijn er afspraken gemaakt over de 'change agents'. Verder gaan de Ontwikkelorganisatie en de Uitvoeringsorganisatie met (jaar)contracten werken.

Nader uitwerken

Het gezamenlijk ontwerpen van de contourenschets leidde tot enthousiasme en nieuwe vormen van samenwerking. De contouren van de nieuwe organisatie tekenen zich nu duidelijk af. Drie punten vragen om een verdere uitwerking als we het bedrijfsplan maken. Ten eerste moeten we het wijkgericht werken versterken door het te verankeren in de Ontwikkelorganisatie. Dat vraagt om:

- een structuurverandering en betere samenwerking met de rest van de organisatie;
- een groter oplossend vermogen van de medewerkers.

Vanuit het wijkgericht werken zoeken we verbinding met de discussie binnen Rol op Maat. Samenwerking (intern en extern) heeft ook alles te maken met de veranderende rol van de overheid. We werken dit de komende maanden verder uit. Ook het Plein-concept (zie verder) maakt onderdeel uit van deze discussie.

Een tweede punt dat we nog moeten uitwerken betreft de aard en omvang van de strategische – en de staffuncties in de Ontwikkelorganisatie. Dit hangt enerzijds samen met de inrichting van de BCS waar het gaat om strategie en anderzijds met de keuzes die we maken voor de inrichting van de overheadkolommen.

En ten derde: het vraagstuk over de sturing binnen en de sturing van de Ontwikkelorganisatie en de relatie met het bestuur in de volgende fase. Er komt geen directeur Ontwikkelorganisatie en de acht trekkers van de Ontwikkelorganisatie (beoogd managers en vertegenwoordigers) vormen vanaf januari 2013 het gezamenlijke MT van de Ontwikkelorganisatie. De komende tijd werken we de samenwerking met de themadirecteuren, de directieraad en het bestuur, verder uit. De manier waarop het 5DO (vijf-directeuren-overleg in het fysieke domein) op dit moment al samenwerkt, dient als voorbeeld voor de integrale samenwerking waar de Ontwikkelorganisatie voor staat.

Vernieuwde medezeggenschap

In samenwerking met de Centrale Ondernemingsraad gebruiken we de vorming van de Ontwikkelorganisatie als pilot voor vernieuwde medezeggenschap. In april 2012 hebben we, in samenwerking met de COR, een eerste bijeenkomst georganiseerd voor de medewerkers van de Ontwikkelorganisatie. Daarin dachten ze mee over de vernieuwde medezeggenschap en participatie. Samen met de COR hebben we in mei de criteria vastgesteld waarop we de participatie/vernieuwde medezeggenschap de komende maanden monitoren. Er komt een Raadskamer die bestaat uit medewerkers van de Ontwikkelorganisatie. Deze Raadskamer volgt hoe de medewerkers de komende periode betrokken worden bij de vorming van de Ontwikkelorganisatie.

Plein

Het concept van het Plein is afkomstig uit de Ontwikkelorganisatie. Dat concept werken we verder uit onder leiding van het Programma Organisatievernieuwing. Het is namelijk niet het exclusieve domein van de Ontwikkelorganisatie,

maar bij uitstek de plaats waar Uitvoeringsorganisaties en externe partijen hun vraagstukken kunnen inbrengen. Het is belangrijk dat hier niet een nieuwe structuur ontstaat, maar dat het Plein gaat over elkaar snel vinden, elkaar echt willen begrijpen, samen zoeken naar de beste samenwerkingsvorm, gebruikmaken van elkaars expertise en zoeken naar eenvoudige en doeltreffende oplossingen. Dat vraagt om een zorgvuldig en intensief proces, maar vooral om veel aandacht voor het oefenen met en leren van het Plein.

Subsidiebureau

Naar aanleiding van de doorlichting besloot de Concerndirectie in april 2011:

- een gemeentebreed subsidiebureau te realiseren;
- de subsidieregelingen te stroomlijnen;
- onderzoek te doen naar vereenvoudiging van het procesontwerp en de Algemene Subsidieverordening.

In februari 2012 heeft de Concerndirectie de contourenschets van het Subsidiebureau vastgesteld, met daarin de ontwikkelingsrichting van het Subsidiebureau. Dit betreft de benodigde formatie voor het primaire proces en de ondersteunende taken, de indeling naar drie typen afhandelingsprocessen, en LEAN-benadering en herontwerp van de aanvraagprocedure. Op initiatief van uw raad en los van het organisatieplan versnellen we de aanpassing van de subsidieregelingen ten opzichte van het project Subsidiebureau. Tevens zullen we het plan van aanpak dat we maken als vervolg op de aanbevelingen van de onderzoekscommissie subsidies hieraan verbinden.

Uitvoeringsorganisaties

Zes Uitvoeringsorganisaties samen...

De zes Uitvoeringsorganisaties hebben eind 2011 met elkaar het organisatieconcept Uitvoeringsorganisaties opgesteld. Hierin hebben zij uitgewerkt wat de plaats en de rol van de Uitvoeringsorganisaties in de stad en binnen de gemeente is, hoe zij de samenwerking zien met de Ontwikkelorganisatie en andere onderdelen van de gemeentelijke organisatie en hoe de aansturing en verantwoording door middel van een managementcontract kan gaan plaatsvinden. De zes Uitvoeringsorganisaties zien kansen om door samenwerking hun functie voor de stad te versterken, hoewel ze zeer verschillend zijn en in het dagelijks werk maar beperkt met elkaar te maken hebben. Voor 2012 hebben ze daarom een samenwerkingsagenda opgesteld. Agendapunten zijn onder andere:

- aan de slag gaan met het uitbouwen van hun 'ogen-en-orenfunctie' in de stad;
- het verder bijeen brengen, waar wenselijk, van onderdelen in een gezamenlijke publieksdienstverlening;
- het verder LEAN standaardiseren en vereenvoudigen van werkprocessen.

... en ieder afzonderlijk

1 Vastgoed

In februari 2012 hebben wij het Organisatie- en formatieplan voor de Utrechtse Vastgoed Organisatie vastgesteld, na een positief advies van de BOR. Bundeling van al het gemeentelijke vastgoed in één organisatie betekent dat alle vastgoedinformatie voortaan op één plek is te vinden. Zo krijgen we goed inzicht in de totale vastgoedportefeuille. Door die bundeling kunnen we bovendien onze activiteiten efficiënter organiseren en verder professionaliseren. Daarnaast maken we een koppeling tussen de kosten en de kwalitatieve prestaties van het vastgoed, zodat we doelmatiger werken en beter kunnen verantwoorden. Vlak na het besluit in februari 2012 is het hoofd UVO benoemd. Inmiddels is ook de hele plaatsingsprocedure afgerond. Eind april is UVO als Uitvoeringsorganisatie van start gegaan. De nieuwe organisatie is gehuisvest op Ravellaan 96.

2 Werk en Inkomen

Werk en Inkomen is in mei 2011 gereorganiseerd. De toegestane formatie is binnen W&I van (eind) 2010 naar (eind) 2011 afgebouwd van 629 fte naar 550 fte. Dit is conform de voorziene afbouw in het organisatieplan Werk en Inkomen 2011-2014. De bezetting is in 2011 gedaald van 587 fte naar 550 fte. Met die forse operatie liep de afdeling wat vooruit op Via B. Bij de reorganisatie in mei 2011 gingen SoZaWe en BIGU op in de afdeling Werk en Inkomen. Ook voor W&I heeft Via B consequenties, maar door de brede reorganisatie van vorig jaar zijn dat beperkte aanpassingen, vooral in de staftaken. In de tweede helft van 2012 legt W&I een herijking van het organisatieplan ter besluitvorming voor. Daarin worden de consequenties van de transitie op overhead en staf meegenomen, evenals de organisatorische consequenties voor W&I, die volgen uit:

- de grote wetstrajecten (Wet Werken naar Vermogen en decentralisatie AWBZ-taken naar Wmo);
- eventuele besluiten tot uitbesteding van taken (wij hebben al besloten de uitvoering van de U-pas en Wmo bouwkundig advies uit te besteden);
- een tussentijdse evaluatie van het vorig jaar geïntroduceerde dienstverleningsconcept.

3 GG&GD

De Wet Publieke Gezondheid is sinds 1 januari 2012 van kracht. Deze wet verlangt onder andere dat de GGD en de GHOR-organisatie onder een en dezelfde directeur publieke gezondheid vallen en dat er één GGD per veiligheidsregio bestaat. Vanwege de complexe situatie in het Utrechtse (twee GGD'en en verwevenheid van de GHOR expertise in de Veiligheidsregio Utrecht), maar bijvoorbeeld ook de link met de decentralisatieopgaven waar gemeenten voor staan worden is er een overgangssituatie gecreëerd. Een bestuurlijk afstemmingsberaad van bestuurders van de twee GGDen en de VRU ziet erop toe dat de wet in het Utrechtse uiterlijk 1 januari 2014 optimaal geïmplementeerd is. Tijdens de overgangssituatie werkt een projectgroep in opdracht van de bestuurders een aantal scenario's uit (inhoudelijk en financieel-organisatorisch), zodat voor het einde van deze raadsperiode de Wet publieke gezondheid optimaal geïmplementeerd is. We brengen de implicaties voor de GG&GD Utrecht in beeld, waarna we de organisatievernieuwing kunnen doorvoeren.

4 Burgerzaken

De reorganisatie bij Burgerzaken is inmiddels achter de rug en de nieuwe organisatie is per oktober 2011 van start gegaan. Het KCC en de Ontwikkelorganisatie PDV zijn deel van de dienst Burgerzaken & Gemeentebelastingen. Samen met Burgerzaken gaan zij de Uitvoeringsorganisatie vormen. Het jaar 2012 staat vooral in het teken van de invoering van de reorganisatie en LEAN-procesherontwerp. We zijn gestart met het herontwerp van drie processen: verhuizingen, reisdocumenten en burgerlijke stand. De eerste resultaten laten zien dat de processen daadwerkelijk efficiënter en meer via het digitale kanaal kunnen verlopen.

5 Vergunningen, Toezicht en Handhaving

Met een lichte vertraging hebben we in mei 2012 het bedrijfsplan VTH vastgesteld. We hebben de medewerkers intensief betrokken bij de totstandkoming ervan. Dankzij de bundeling hebben we nu een Uitvoeringsorganisatie die binnen het fysieke domein vrijwel alle taken verzorgt rond vergunningverlening, toezicht en handhaving. Zo kunnen we winst boeken in de aansturing, bedrijfsvoering en professionalisering. Bovendien creëren we één aanspreekpunt voor de Utrechtse samenleving, het bestuur en onze partners.

Voor de zomer willen we de manager VTH benoemen. Daarna kunnen we de overige medewerkers plaatsen, zodat de nieuwe Uitvoeringsorganisatie op 1 oktober 2012 kan starten.

6 Stadswerken

In de organisatiestrategie hielden we nog de mogelijkheid open om de uitvoerende taken van Stadswerken te verzelfstandigen in een Overheids NV. In februari 2012 hebben we besloten dat Stadswerken gewoon deel blijft van de gemeentelijke organisatie. We bereiden nu een overgang per 1 januari 2013 als intern verzelfstandigde Uitvoeringsorganisatie voor. Deze positie is vergelijkbaar met die van de andere Uitvoeringsorganisaties. Om meer marktconform te kunnen opereren krijgt deze organisatie wel een eigen overheadstructuur, met bijpassend product- en dienstenarrangement. Dit levert een besparing op van 0,7 miljoen euro. Op het gebied van Financiën & Control lijken voordelen te behalen in het door Stadswerken laten uitvoeren van taakonderdelen van de (debiteuren en crediteuren) administratie. Het voordeel ontstaat vooral door de nabijheid in het primair proces (kennis van leveranciers en klanten) waardoor bijvoorbeeld facturen sneller op elkaar afgestemd kunnen worden. Daarbij wordt zoveel als mogelijk gebruik gemaakt van de infrastructuur van het concern (zoals stamgegevens). Op het gebied van HRM lijken voordelen te behalen in het door Stadswerken laten uitvoeren van Arbo- en verzuimbeleid. Dit heeft te maken met de personeelssamenstelling bij Stadswerken (relatief veel medewerkers onder schaal 5) en de specifieke

arbeidsomstandigheden die daarbij horen. De ervaring is dat deze personeelssamenstelling om specifieke uitvoering van Arbo- en verzuimbeleid vraagt. Op het gebied van Informatie en Procesmanagement is de verwevenheid met de gemeentelijke organisatie groot doordat van dezelfde ICT-infrastructuur gebruik wordt gemaakt en omdat ICT veelal verweven is met grotere werkprocessen. We meten bekijken in hoeverre procesoptimalisatie en -versobering door Stadswerken kan plaatsvinden. Dat kan dan leiden tot minder functioneel beheer.

In het bedrijfsplan dat voor 1 oktober 2012 opgeleverd zal worden zullen we dieper ingaan op het overheadarrangement en zullen we scherp aangeven op welke terreinen een meer zakelijke en efficiënte taakuitvoering mogelijk is binnen of buiten de gemeente (dit laatste bijvoorbeeld door uitbesteding). Een voorbeeld van dat laatste is in de voorjaarsnota genoemd rondom natuur en milieucommunicatie.

Interne bedrijven

Dit zijn straks de elf Interne bedrijven: het projectmanagement bureau (PMB), Bestuursinformatie (BI), Juridische Zaken (JZ) en de acht servicecentra van de Dienst Ondersteuning: AutomatiseringsBedrijf Utrecht (ABU), Communicatiebureau (COMBU), Concerninkoop (Inkoop), Documentaire Informatie Voorziening (DIV), Facilitair Bedrijf (FB), Financiële Dienstverlening (FD), Human Resource Management (HRM) en Informatievoorzieningen (SCI). De bedrijven worden hiërarchisch aangestuurd door de directeur Interne Bedrijven en daarnaast functioneel door de concernmanagers van de BCS. Formeel starten de Interne bedrijven op 1 januari 2013, maar nu al werken we zoveel mogelijk vanuit de nieuwe uitgangspunten. Om de samenwerking sneller te verbeteren hebben we een samenwerkingsagenda, waarmee we onder andere werken aan de harmonisatie van tarieven en adviesprocessen, de visie op de externe markt (zoals gemeenten in de regio), benchmarking en de opbouw van de flexibele schil. We streven ernaar dat dit samenwerkingsproces in 2012 concrete resultaten oplevert.

Overhead

Vernieuwing van de overhead is een van de belangrijkste ontwikkelingen binnen de Organisatievernieuwing die vanaf 1 januari 2013 in werking treedt. Daarmee willen we de overheadorganisatie zowel verkleinen als vernieuwen. Inmiddels zijn er zes bedrijfsplannen voor zes overheadkolommen:

- Informatie en Procesmanagement
- Financiën en Control
- Facilitaire dienstverlening
- Communicatie
- HRM
- Juridische Zaken

Inkoop en Management & Secretariaten hebben geen afzonderlijke bedrijfsplannen. Voor Management & Secretariaten hebben we organisatiebrede profielen en functieprofielen vastgesteld, die terugkomen in de bedrijfsplannen van de verschillende organisatieonderdelen. Daarbij voeren we ook proces- en structuurveranderingen door. Inkoop hebben we bestempeld als een gemeentebrede besparingsdoelstelling. In de paragraaf concernbrede veranderprocessen las u al over de resultaten rond Inkoop. Hieronder volgen de vorderingen in de andere overheadkolommen.

Management en secretariaten

De transitie manager Management & Secretariaten heeft vijf opdrachten meegekregen:

- zorgen voor een organisatiebrede invoering van de gemiddelde norm voor zowel management (1 op 19 fte) als secretariaten (1 op 26,5 fte). Directeuren zijn verantwoordelijk voor daadwerkelijk doorvoeren van de norm en voor de bijbehorende financiële taakstelling;
- een nieuw managementprofiel maken;
- een nieuw assistentenprofiel maken;
- een Office-Management-concept maken en invoeren;
- een opleidingstraject voor assistenten ontwikkelen.

De nieuwe profielen voor zowel manager als assistent hebben we samen met hen gemaakt. Beide profielen sluiten aan bij de nieuwe organisatie en ontwikkelingen in de buitenwereld. Bij de plaatsing van de managers en assistenten gebruiken we deze nieuwe profielen.

Het Office-Management-concept voeren we per organisatieonderdeel in door een advies op maat. Dit concept biedt voldoende ruimte om de specifieke wensen en expertises van organisatieonderdelen een plek te geven.

In maart 2012 is de leergang JIJ! voor assistenten van start gegaan. JIJ! is verplicht voor alle assistenten van de gemeente Utrecht. De leergang is namelijk niet alleen sterk gericht op persoonlijke ontwikkeling van de doelgroep, maar ook op ondersteuning bij zowel de veranderingen binnen de organisatie als in de buitenwereld. We bekostigen de leergang deels uit opleidingsbudget en deels uit het budget sociaal flankerend beleid. In het kader van managementontwikkeling ondersteunen we managers om de nieuwe werkwijze in praktijk te brengen.

De transitie manager ondersteunt en adviseert de directeuren en hoofden van organisatieonderdelen bij het invoeren van de normen. Anders dan bij de andere overheadtransities, richt de transitie manager geen kolom in voor management en secretariaten. De norm moet terug te vinden zijn in de bedrijfsplannen van de organisatieonderdelen. Wie afwijkt van de norm, maakt dat expliciet en legt het ter besluitvorming voor aan ons college. De norm voor management en secretariaten geldt in principe voor de gehele gemeentelijke organisatie.

De Utrechtse Vastgoed Organisatie en Werk en Inkomen zijn klaar. Deze organisaties voldoen aan de normen, afgezien van de managementnorm bij de zwembaden. Wij hebben als college besloten hier af te wijken van de norm vanwege de veiligheid in de zwembaden. Die afwijking moeten we elders compenseren.

De komende maanden komen ook de inrichtingsplannen voor de andere organisatieonderdelen gereed. Voor al gereorganiseerde onderdelen zoals Burgerzaken voeren we de norm de komende jaren stap voor stap door.

Informatie en Proces Management

Als onderdeel van de organisatieontwikkeling richt de gemeente de indirecte functies (overheadfuncties) opnieuw in. Dit geldt ook voor Informatie en Proces Management. We richten ons op de volgende verbeterpunten:

- concernsturing
Met de nieuwe functie Concernmanager IPM en een kleine hoogwaardige staf hebben we in de Bestuur en Concern Staf een sterke regieorganisatie neergezet. Die kan samenhang borgen en voert de regie over de uitvoering van het Investeringsprogramma.
- versterken aan de basis
De gemeente heeft een breed takenpakket. Daarom moet ook dicht bij het primaire proces goede informatie en procesmanagementexpertise aanwezig zijn. Dit als tegenhanger van de Concern IPM. We stellen per uitvoeringseenheid de functie 'Informatie en Proces Manager' in en werken gezamenlijk aan een ontwikkelingsprogramma.
- beheer naar continu veranderen
We hebben vastgesteld dat de servicecentra wel voor beheer zijn ingericht, maar niet voldoende voor veranderopgaven (projecten). Op dit punt versterken we de organisatie binnen de overheadkaders.

Financiën en Control

Het kerndoel van de transitie Financiën en Control is dat het financiële systeem weer gaat werken: dat we in control komen en grip hebben op het geld. Deze transitie gaat daarmee verder dan het realiseren van het besparingspotentieel uit de doorlichting overhead. Sterker nog: het realiseren van deze besparing is geen doel op zich, maar zal voortvloeien uit de vernieuwing en vereenvoudiging die we hier doorvoeren. De opdracht aan de transitie manager Financiën en Control is dan ook tweeledig:

- Allereerst gaat het om de **werking** van het financiële systeem. Volgens onze analyse zit dit systeem onder andere op slot doordat de spelregels niet meer aansluiten op de gewenste gemeentebrede sturing (concernsturing). De

opdracht is dus om dit financiële systeem weer vlot te trekken, waarbij we een balans moeten vinden tussen enerzijds versterking van gemeentebrede sturing en anderzijds het ondersteunen van de primaire processen.

- Daarnaast gaat het om het stroomlijnen van de **inrichting** van de financiële kolom en de werkprocessen daarin. Een goede inrichting draagt bij aan een goede werking van het systeem. De analyse is dat we taken dubbel doen en dat het ontbreekt aan uniformiteit en transparantie. Wat we nodig hebben is standaardisatie, vereenvoudiging en innovatie, dan kunnen we het werk met minder mensen doen.

Projectcontrol

De inrichting van de beheersing van projecten volgt de gekozen organisatiestructuur. Voor projecten zijn drie varianten kenmerkend. Ten eerste kennen we binnen de organisatie twee specifieke projectorganisaties: Leidsche Rijn en Project Organisatie Stationsgebied, ieder met een eigen organisatie voor projectcontrol. Ten tweede vindt de control van de overige projecten plaats onder verantwoordelijkheid van de Business Controller binnen het primair proces. Ten derde wordt de directie ondersteund door de Business Controllers van de BCS, indien projecten gekoppeld zijn aan de concerndirectie. Dat zijn dus Business Controllers zoals die ook hun werk doen binnen het primair proces. Hier gaat het over control van de projecten binnen de strategische bedrijfsvoeringagenda.

We realiseren beter 'grip op grote projecten' (dat zijn projecten die in het algemeen 'gevoelig' zijn, financieel riskant zijn en bestuurlijk en strategisch relevant zijn) door permanente aandacht op concernniveau door concerndirectie en controllers en door de nieuwe wijze van werken (eenduidige methodiek/toolkit, monitoring/rapportage, governance/organisatie) met alle betrokkenen te implementeren. Daarnaast wordt de projectadministratie vereenvoudigd en gestandaardiseerd met behulp van de LEAN methode, deze wordt ingericht om 'wij zijn één gemeente' te ondersteunen. Een standaard werkwijze en standaard administratie maakt het ons gemakkelijker om (financiële) informatie over projecten te presenteren.

LEAN

Wat betreft de agenda financiële bedrijfsvoering op Orde en dankzij acties voor het LEAN maken van processen, hebben we resultaten geboekt. Klaar zijn de Visie Op Control, de gemeentebrede spelregels, een opleidingsprogramma en een inspiratieprogramma. Het opleidingsprogramma rollen we nu uit in de eerste gemeentebrede opleidingen, het inspiratieprogramma staat klaar en vullen we met onderwerpen die mede door de medewerkers F&C zijn aangedragen. We maken de begroting op orde: transparanter, wendbaarder en stuurbaarder. De uitgangspunten daarvoor hebben we inmiddels vastgesteld. Verder gaan we Financien en Control duidelijker koppelen aan de ICT-verbeteragenda zodat ontwikkelingen synchroon lopen. De belangrijkste processen die we LEAN gaan maken zijn: planning & controlcyclus, inkopen en verkopen. De roadmap hiervoor is klaar. Ook de koppeling tussen deze roadmap en de ICT-investeringsagenda is gereed. We kunnen nu al zeggen dat er investeringen komen, bijvoorbeeld voor ideal, voor e-factureren, voor een inkoopstelsel, voor een gemeentebrede projectenadministratie en voor het verder brengen van de managementinformatievoorziening.

Facilitaire dienstverlening

Inzet van de transitie is het vereenvoudigen (organisatie) en versoberen (dienstverlening) van de facilitaire dienstverlening zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van het primaire proces. De basisdienstverlening is een gestandaardiseerd pakket dat in hoofdlijnen bestaat uit: Huisvesting, Diensten en Middelen, Vervoer en logistiek en de organisatie van facilitaire voorzieningen (facilitair management). Deze basisdienstverlening wordt vanuit het Facilitair bedrijf geleverd aan alle kantoorgebouwen van de gemeente.

We hebben de transitie manager opdracht gegeven te werken aan een viertal verbeteringen en innovaties:

- 1 We brengen de facilitaire kosten terug door de organisatie in te richten op basis van operational excellence en de werkprocessen LEAN te maken.
- 2 We voeren performancemanagement in om de gewenste kwalitatieve ondersteuning te kunnen leveren.
- 3 We hebben rollen voor accountmanagement en leveranciersmanagement in de functies belegd.
- 4 We richten een flexibele schil in om pieken en dalen op te kunnen vangen.

De transitie ligt op koers. De streefmaat is bekend. Daarbij is aandacht besteed aan het helder krijgen van de (veranderende) behoefte van het primaire proces. De transitie manager heeft meermalen afgestemd met afnemers, de opdrachtgever (BCS) en met medewerkers van het Facilitair Bedrijf. Hiertoe is onder andere een 'makeldag' georganiseerd, waarbij vraag en aanbod met elkaar in contact kwamen. Op de makeldag bleek dat er geen ingrijpende wijzigingen zijn voorzien in de behoefte van huisvesting en facilitaire producten en diensten. De huidige dienstverlening van IB/FB sluit aan bij de behoefte van het primaire proces.

Communicatie

Vanaf 2013 functioneert het Communicatiebureau als intern bedrijf, vergelijkbaar met het PMB (Projectmanagementbureau) en BI (Bestuursinformatie). Het bureau verricht dan deels standaardwerkzaamheden voor concern en bestuur (de basis) en deels maatwerk op basis van advies en projecten. De verhouding is ongeveer fifty fifty. Medewerkers vormen een poule van adviseurs en werken óf op basiswerkzaamheden óf op advies.

Het onlangs opgeleverde bedrijfsplan Communicatie speelt een belangrijke rol in de transitie. Daarin zetten we de lijnen uit om de vernieuwing en de bijbehorende besparing te realiseren. De formatie slinkt van bijna 110 fte in 2011 naar 80 Fte in 2015. Om dat te bereiken en de vraag naar communicatiediensten mee te laten krimpen moeten we:

- tot een veel scherpere intake komen, met duidelijke afspraken over wat de opdrachtgever zelf kan bijdragen;
- de organisatie communicatiever laten worden;
- beter prioriteren en/of slimmer werken.

Slimmer communiceren

Wil de transitie slagen, dan moeten we meteen beginnen met het ontwikkelprogramma 'slimmer communiceren'. In onze 'slimmere communicatie' passen we - waar mogelijk - moderne technieken toe (apps, sociale media, enzovoort). We moderniseren daarmee nu al de communicatie-infrastructuur. Om het resultaat voor de klant (de burger van Utrecht) verder te vergroten, moeten we nog meer focussen op resultaat. Intern sturen we strakker op één intranet.

Het Communicatiebureau kijkt ook steeds kritischer naar waar en hoe het werk zelf slimmer kan. Momenteel wordt het werkproces contentbeheer (inhoud) voor internet LEAN herontworpen. De resultaten verwachten we rond de zomer van 2012. De website www.utrecht.nl is met zo'n 3,4 miljoen bezoekers per jaar ons belangrijkste communicatiekanaal. Daarnaast groeit het belang van de website als transactiekanaal en als participatiekanaal-in-opbouw. Momenteel zijn er gemeentebreed ruim honderd webredacteuren actief voor circa negenduizend webpagina's. De slag naar een professioneel digitaal frontoffice maken we in 2012 en 2013. Het Communicatiebureau draagt daaraan bij door onder meer het webbeheer te concentreren en een nieuw digitaal loket te creëren. Op dit moment overleggen de programmamanager PDV en het management van het Communicatiebureau over de taken, verantwoordelijkheden en organisatorische 'ophanging' van beheer en onderhoud van utrecht.nl. Het huidige informatiecentrum zal opgaan in de publieksbalie van DB&G, en op termijn overgaan in één gemeenschappelijk balie in het nieuwe Stadskantoor. Bovendien werken medewerkers van het Communicatiebureau mee aan de ontwikkeling van de nieuwe publicatieomgeving ('intranet') als onderdeel van de digitale samenwerkingsomgeving. In de tweede helft van 2012 worden onderdelen van de publicatieomgeving opgeleverd. Ondertussen werken de gezamenlijke interne-bedrijven-in-oprichting aan het LEAN herontwerp van het proces voor opdrachtverlening. Medio dit jaar zorgt dat voor resultaten die het werk van het Communicatiebureau eveneens 'verslimmen'.

Huisstijl

Een ander onderdeel van de infrastructuur is de gemeentelijke huisstijl die we sinds 2006 hanteren. Regelmatig checken we of toepassingen van de huisstijl voldoende rijmen met nieuwe technologische ontwikkelingen en veranderingen in de organisatie. Medewerkers van het Communicatiebureau zijn bezig met de huisstijlafspraken en onderzoeken de mogelijkheden om de huisstijl zo te ontsluiten dat iedere collega snel en makkelijk kan vinden welke mogelijkheden er zijn in een specifieke situatie. Bijvoorbeeld in een samenwerkingsverband tussen de gemeente en andere organisaties. Het 'doe-het-zelf-pakket-huisstijl' komt in de loop van 2012 beschikbaar.

HRM

Mensen maken de organisatie en haar ontwikkeling. Vanuit deze visie is de doelstelling van HRM het zodanig ondersteunen van managers dat zij gericht kunnen sturen op de prestaties en ontwikkeling van medewerkers. Daarbij gaat het er primair om dat medewerkers de juiste prestaties leveren om de strategische doelen van de gemeentelijke organisatie te realiseren. Bovendien is het belangrijk dat medewerkers hun (potentiële) kwaliteiten ontwikkelen om optimaal te functioneren.

Onder HRM verstaan wij zowel de personele kant als de organisatiekant: de manier waarop taken over mensen verdeeld zijn en gecoördineerd worden. De HRM-functie ondersteunt de ontwikkeling van beide kanten van de gemeente Utrecht. Om daarin aan te sluiten bij onder andere Via B is doorontwikkeling van de HRM-functie nodig.

De doorontwikkeling realiseren we door:

- De Strategische HRM-agenda en het volgen van trends.
- Het optimaal bundelen van functies, met als voordelen standaardisatie en kennisdeling.
- De HRM-kolom in te richten vanuit HRM-processen:
 - Het proces van oppakken van de klantvraag is eenduidig, met vanaf de start direct één 'proces eigenaar'.
 - Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie. HRM-adviseurs zorgen voor het oppakken van klantvragen.
- De HRM-adviseur te positioneren in een accountrelatie en vanuit regie:
 - In één aanspreekpunt aan tafel met klant.
 - Multifunctionele teams (netwerksturing) rond vraag of thema, als alternatief voor functionele teamindeling.

Dankzij de voortschrijdende digitalisering richten we ons minder op uitvoering en beheer. Om kosten te besparen en kennis voor de organisatie te behouden, organiseren we de HRM-functie binnen de organisatie en besteden we het grootste gedeelte niet uit. Bepaalde specialistische taken bieden we als adviesdienst aan. Andere taken kunnen we uitbesteden, denk aan ARBO-opdrachten, loopbaanadvies en bedrijfsartsen.

Ondertussen werken we ook aan:

- Een actiegerichte ICT-roadmap.
- Het opzetten van een Frontoffice en Backoffice. We handelen 75% van de klantvragen af in Frontoffice, de rest via Backoffice (Click-Call-Face).
- Functies meer generiek (allround) invullen.
- Onze bedrijfsvoering meer integraal invullen: kennis van en samenwerking met de andere PIOFACH-functies.

Om dit alles te realiseren, samen met de noodzakelijke bezuinigingen, moet HRM de komende jaren een flinke slag maken. De kwaliteit van de HRM-medewerkers gaat omhoog, onder andere door extra training en opleiding voor bijvoorbeeld de nieuwe frontofficetaken en voor het versterken van adviesvaardigheden.

De ultieme randvoorwaarde voor succes is commitment van het management. De klanten en de medewerkers HRM betrekken we uiteraard nauw bij de verschillende opgaven.

HRM-resultaten

In de aanloop naar de contourenschets en het bedrijfsplan heeft het transitieteam HRM de participatie van de medewerkers gebruikt om meer binding te creëren binnen het HRM-veld. Zo hebben we drie HRM-dagen georganiseerd en komt het HRM-veld nu maandelijks bij elkaar in het HRM-café voor ontmoeting en kennisuitwisseling.

We hebben LEAN de afgelopen periode ingezet om enkele HRM-processen efficiënter in te richten. Het betreft hier de processen rond Arbo, Frontoffice-Backoffice, overplaatsbaarheid en instroom-doorstroom-uitstroom. Daarnaast ontwikkelen we op dit moment een Management Development programma. Dit programma rollen we in 2013 uit over de organisatie. Verder zijn op verschillende plekken binnen de gemeente organisatieadviseurs actief. We zijn samen met PMB een virtueel bureau gestart voor organisatieadviseurs. We stemmen onderling opdrachten met elkaar af en zorgen voor kennisontwikkeling via de bijeenkomsten Adviseurs-aan-Zet.

Juridische Zaken

Door de nieuwe inrichting van de juridische functie gaat het juridische systeem beter werken, krijgen we meer grip op de kosten en versterken we de juridische concern control. Dit is uitgewerkt in het bedrijfsplan Juridische Zaken dat de basis vormt voor het functieboek en het implementatieplan. Het functieboek is op 1 juli 2012 klaar voor vaststelling en sturen we daarna toe aan de medewerkers.

Het doel van de juridische kolom is tweeledig. Bestuur en management:

- 1 beschikken over goede juridische instrumenten om beleid en strategie te verwezenlijken;
- 2 mogen vertrouwen op de juridische kwaliteit (in de zin van 'rechterproof') van het gemeentelijk handelen. Uiteraard binnen de gegeven financiële mogelijkheden, gemaakte keuzes en organisatieprincipes.

Binnen de juridische kolom richten wij hiervoor het nieuwe Interne Bedrijf Juridische Zaken (IB-JZ) in. Hierbinnen functioneren twee clusters: een cluster Control en Advies en een cluster Bezwaar en Beroep (inclusief klachtbehandeling). Daarnaast hebben wij de concernmanager financiën opdracht gegeven kaders en richtlijnen op te stellen voor juridische kwaliteit (juridische concern control). De functionele aansturing van de juridische kolom vindt dus plaats vanuit de BCS.

Resultaten en prestaties

De komende tijd gaan we het bedrijfsplan uitvoeren, waarbij we de resultaten en prestaties als volgt kunnen samenvatten:

- 1 Juridische Control (het strategisch/juridisch toetsen van bestuursadviezen).
- 2 Advies (juridische advisering op het gebied van regelgeving, beleid en uitvoering)
- 3 Bezwaar- en beroepsprocedures (het efficiënt afhandelen van bezwaar- en beroepsprocedures met inachtneming van de ontwikkelingen rond finale geschilbeslechting en het programma publieksdienstverlening).

Het proces van Bezwaar en beroep gaan we LEAN aanpakken binnen het programma publieksdienstverlening. In opdracht van PDV en het hoofd gemeentebelastingen is begonnen met bezwaar en beroep van WOZ. Dat moet leiden tot een generiek proces voor het ontwerp van andere processen (W&I, subsidies, vergunningen et cetera).

U factorproof

De jurist van IB-JZ is een jurist met de 'U factor'. Hij is ondernemend en pro-actief, trekt erop uit en is zichtbaar. Hij spreekt de taal van de klant en vermijdt vakjargon. De klant mag van een jurist verwachten dat hij niet denkt in problemen en risico's, maar direct de vertaling maakt naar mogelijke oplossingen. De jurist 'nieuwe stijl' probeert te voorkomen dat discussies ontaarden in conflicten of geschillen en zorgt ervoor dat zo min mogelijk geschillen voor de rechter worden gebracht. Als een rechtsgang onvermijdelijk is, dan haalt hij alles uit de kast om de gemeente Utrecht daarbij zo goed mogelijk te vertegenwoordigen. IB-JZ en haar medewerkers willen een betrouwbare en kwalitatief hoogwaardige counterpart zijn voor de klant. Door een goede balans tussen kwaliteit, kwantiteit en snelheid na te streven, willen wij de externe inhuur beperken tot specialistische kennis of het opvangen van schommelingen in het aanbod.

Extern te verzelfstandigen onderdelen

Het cluster verzelfstandigingen telt vijf transitieën. In drie gevallen (schouwburg, museum en bibliotheek) maakt de huidige gemeentelijke dienst plaats voor een stichting die de bestaande activiteiten gaat uitvoeren. Deze drie liggen op schema. De schouwburg is geheel volgens planning sinds 1 januari 2012 een zelfstandige stichting. Voor het museum heeft ons college in januari de businesscase goedgekeurd en daarmee ligt ook deze transitie op schema. De businesscase van de bibliotheek hebben we in maart goedgekeurd. Doel voor beide is verzelfstandiging per 1 januari 2013.

Bij twee transitieën richten we ons op (mogelijke) samenwerking met derden: het muziekcentrum (met het Muziekpaleis) en belastingen/woz (met het waterschap). Bij het Muziekpaleis werken we op alle relevante fronten samen met de partners. Dit resulteert in een bedrijfsplan en een exploitatieberekening. In het najaar van 2012 volgt besluitvorming in uw raad over de samenwerking Muziekpaleis en de inbreng van Vredenburg daarin. Bij de belastingsamenwerking is na de businesscase besloten tot een samenwerking binnen de regio Utrecht. Dit heeft geleid tot vertraging van een jaar, vanwege het feit dat dit ruim voor een belastingjaar ingevoerd moet zijn. De planning voor bedrijfsplan en implementatieplan is besluitvorming voor 1 augustus 2012. Deze beide transitieën liggen op het kritieke pad.

3 Andere belangrijke aspecten

Minder externen

Uitgavenreductie zet door

Utrecht is spaarzaam met de inhuur van externen en het vullen van vacatures. We houden ons aan de selectieve externe vacaturestop die geldt voor externen duurder dan 75 euro per uur, ambtenaren vanaf schaal 9 en alle overheadmedewerkers. Daardoor zijn de uitgaven voor externe inhuur ook in 2011 flink gedaald: van 100 miljoen in 2009 naar 75 miljoen euro in 2010 naar 53 miljoen in 2011. De kosten van inhuur zijn dus in twee jaar bijna gehalveerd. Die reductie zien we bijna bij alle diensten. Het leeuwendeel ervan is toe te schrijven aan minder inhuur bij Stadsontwikkeling, de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling en de Dienst Ondersteuning.

Dienst	Werkelijke uitgaven inhuur externen			verschil 2010-2011	Aandeel in tot.
	2009	2010	2011		
Stadswerken	14.554.331	9.947.372	7.477.386	2.469.986	11%
Bestuurs- en Concerndienst	5.255.133	4.597.330	3.720.145	877.185	4%
Gemeente Bibliotheek Utrecht	483.257	618.300	717.082	-98.782	0%
Projectbureau Leidsche Rijn	1.954.575	1.714.416	964.982	749.434	3%
Dienst Raadsorganen	209.271	135.294	146.501	-11.207	0%
Dienst Gemeentemusea	919.791	751.972	580.417	171.555	1%
Muziekcentrum Vredenburg	1.635.258	865.742	983.150	-117.408	-1%
Stadsschouwburg Utrecht	305.554	685.235	395.159	290.076	1%
StadsOntwikkeling	16.346.527	16.158.516	10.516.463	5.642.053	26%
DMO	23.563.257	13.943.392	8.933.687	5.009.706	23%
GG&GD	4.947.940	4.565.521	3.596.101	969.420	4%
Dienst Ondersteuning	17.228.989	12.647.473	7.221.480	5.425.993	25%
Projectorganisatie Stationsgebied	4.517.744	5.554.375	6.058.095	-503.720	-2%
Dienst Wijken	1.781.112	1.001.458	645.019	356.439	2%
DB&G	1.657.223	2.280.419	1.457.585	822.834	4%
Brandweer (reeds verzelfstandigd)	4.528.478	x	x	x	x
Totaal	99.888.440	75.466.815	53.413.250	22.053.565	100%

De uitgavenreductie doet zich vooral voor bij de inhuur in verband met vacatures, piekwerkzaamheden en projecten. De reductie in deze categorieën bedroeg 86% van de totale reductie. De uitgaven voor onderzoek en advies daalden ook: van 11,2 miljoen euro in 2010 naar 9,6 miljoen in 2011.

De daling geldt voor alle prijsklassen van inhuur. Er waren in iedere prijsklasse eind 2011 beduidend minder externen ingehuurd dan eind 2010 of halverwege 2010 (toen de registratie van externen startte).

Prijsklasse	Aantal ingehuurd externen per		
	1-6-2010	31-12-2010	31-12-2011
< 75 euro per uur	660	551	391
75-100 euro per uur	124	69	64
100-150 euro per uur	153	90	73
>150 euro per uur	17	18	10
Totaal	954	728	538

Ook het aantal langdurig ingehuurd externen (langer dan 1 jaar), duurder dan 75 euro per uur, nam af, van 97 halverwege 2010 tot 84 eind 2011. Langdurige inhuur kan verstandig zijn, bijvoorbeeld voor disciplines die maar af en toe nodig zijn (rechtbankjurist, specialist grondaankoop) of moeilijk te werven (planeconoom). Toch willen we minder langdurige inhuur en we onderzoeken de mogelijkheden daarvoor. Dit doen we door per geval te bekijken of langdurige inhuur nodig is.

Oorzaken reductie: meer sturing en minder vraag

De uitgavenreductie heeft twee oorzaken. De eerste is strakkere regie. Gezien de financiële omstandigheden van de gemeente en het collegebeleid heeft het management van de diensten, met draagvlak van de ondernemingsraden, doelbewust gestuurd op de externe inhuur en die efficiënter gemaakt. Vaak zijn er ambtenaren ingezet in plaats van externen. Dat kan mede dankzij de 'klussenbank' die steeds vaker uitkomst biedt bij de matching van tijdelijk werk in de gemeente en uitvoerende ambtenaren.



De tweede oorzaak van de kostendaling is de afname van projecten waarvoor de diensten externen inhuren. Door het economische tij en het afnemen of zelfs wegvallen van rijks- en andere subsidies vervielen er projecten en was inhuur niet meer nodig. Dat werd nog versterkt door het stopzetten van projectfinanciering en minder maatwerk in de gemeentelijke bedrijfsvoering.

'Aanpalende' uitgaven nauwelijks gestegen

De gedaalde uitgaven voor externe inhuur hebben in 2011 niet geleid tot noemenswaardig meer uitgaven elders. Hiervoor zijn twee verklaringen mogelijk: ofwel eigen personele uitgaven worden feitelijk voor externen gebruikt, ofwel de uitbesteding van werk wordt voor externen gebruikt. Het eerste doet zich niet voor. De geboekte uitgaven aan eigen personeel betreffen allemaal inderdaad eigen personeel en geen externen. Deze uitgaven aan eigen personeel daalden overigens van 291 miljoen in 2010 naar 275 miljoen euro in 2011. De bezetting is in 2011 ook afgenomen van 4463 fte in 2010 naar 4297 fte in 2011 (zie verderop). De tweede

mogelijkheid deed zich beperkt voor, want de uitbesteding van werk lijkt enige externe inhuur te betreffen. Van 2,1 miljoen euro kon niet met zekerheid gezegd worden of het uitbesteding van werk of externe inhuur betrof.

Besparingsmogelijkheden

Soms is externe inhuur verstandig, bijvoorbeeld als je tijdelijk specifieke expertise nodig hebt, of bij tijdsdruk door seizoensdrukke, wettelijke bepalingen of reorganisaties. Ook bij burgerinitiatieven komt het voor dat bewoners om externe inhuur vragen. Na de al behaalde reductie rest dus de vraag of we nog meer kunnen besparen.

Bureau Berenschot berekende in 2010 dat de gemeente 8,1 miljoen euro kan bezuinigen op haar inkoop. Bij de Voorjaarsnota 2011 is besloten tot een besparing die oploopt tot een structureel bedrag van 15 miljoen euro met ingang van 2014. In 2011 is voor de invulling van deze besparing incidenteel 5 miljoen euro ingeboekt op de inhuur van externen. Dit is berekend op basis van de inhuur over 2010.

Additionele besparingen op de inhuur lijken mogelijk, op grond van het aandeel langdurig ingehuurd externen in de totale inhuur. Hoeveel we kunnen besparen moeten we bekijken in een nader onderzoek naar de (juridische) mogelijkheden en wenselijkheden qua bedrijfsvoering. Daarnaast zoeken we andere wegen om zo efficiënt mogelijk van externen gebruik te maken. We denken aan aanvullende raamcontracten, de klussenbank en het gebruik van 'marktplaatsen' voor de inhuur van ZZP'ers. Bij de volgende voortgangsrapportage zullen wij uitsluitel geven over de structurele besparing op inhuur externen, als onderdeel van de totale besparing op inkoop.

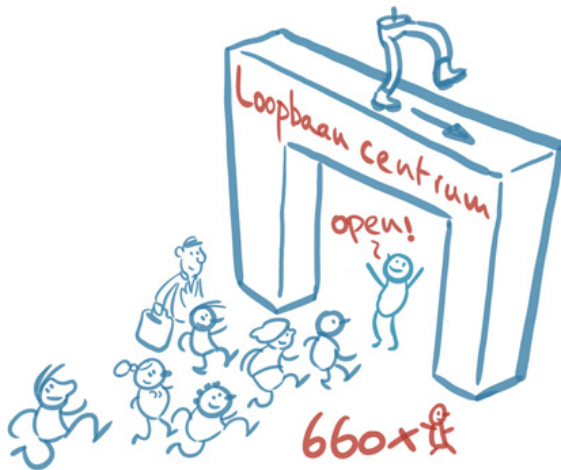
Omvang van het personeelsbestand

Het aantal mensen dat Utrecht in dienst had eind 2011, gemeten in voltijdse eenheden (fte) is afgenomen ten opzichte van 2010. In onderstaande tabel staan de aantalen per dienst.

Bezetting in fte per dienst	2010	2011	verschil	%
Bestuurs- en Concerndienst	233	217	-16	-7%
Gemeentebibliotheek Utrecht	138	131	-7	-5%
Dienst Burgerzaken en Gemeentebelastingen	176	203	27	16%
Dient Gemeentelijke Musea	68	66	-2	-3%
Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling	975	930	-45	-5%
Dienst Ondersteuning	599	594	-5	-1%
Dienst Wijken	136	109	-27	-20%
Gemeentelijke Geneeskundige & Gezondheidsdienst	290	268	-22	-8%
Muziekcentrum Vredenburg	48	45	-3	-7%
Projectbureau Leidsche Rijn	43	36	-7	-17%
Projectorganisatie Stationsgebied	30	32	2	8%
Dienst Raadsorganen ²	19	16	-3	-16%
Stadsontwikkeling	667	645	-22	-3%
Stadsschouwburg Utrecht	79	56	-23	-29%
Stadswerken	958	948	-10	-1%
Totaal	4463	4297	166	4%

2 exclusief raadsleden en leden Rekenkamercommissie

De bezetting van de gemeente is weer gedaald, van 4463 fte eind 2010 naar 4297 fte eind 2011, een afname van 166 fte. Ook in 2010 en eerder in 2011, bij de eerste voortgangsrapportage, was een daling zichtbaar, zij het iets minder groot. Daarmee zijn we geslaagd in de doelstelling om een flink deel van het natuurlijke verloop van 2010 in 2011 niet op te vullen. De oorzaken van de afname zijn vooral het niet opvullen van vacatures, omdat werk verdween, of in verband met bestaande taakstellingen dan wel de aankomende reorganisatieplannen. Bij sommige onderdelen (W&I) daalde de bezetting door uitvoering van bestaande reorganisatieplannen.



Soms steeg de bezetting. De belangrijkste is die bij Burgerzaken, omdat deze dienst het Klantcontactcentrum en het programma Publieksdienstverlening van de Dienst Wijken overnam. POS groeide licht door de omzetting van externen in ambtenaren. Met het oog op de bezuinigingen is voor een klein aantal vacatures geworven. Ter illustratie: in de tweede helft van 2011 werden slecht 56 vacatures aangemeld bij het Loopbaan centrum Utrecht. Op die vacatures zijn slechts 9 mensen van buiten de organisatie benoemd. Op 1 maart telde onze organisatie 43 overplaatsbaren (en 19 herplaatsbaren, ofwel personeelsleden die om medische redenen hun oude werkzaamheden definitief niet meer kunnen uitoefenen en voor wie ander werk gezocht moet worden). Door de verzelfstandiging van de Stadsschouwburg zijn we 2012 met 56 fte minder begonnen.

Ziekteverzuim

Het verzuimpercentage steeg in 2011 van 5,3% naar 6,0%. Er wordt vaak een relatie gelegd tussen reorganisaties en het verzuimpercentage. Aan de vooravond en in de loop van reorganisaties daalt het verzuim meestal, om na de reorganisatie weer toe te nemen. De stijging die we in 2011 zagen, wordt door Utrechtse HRM-professionals toegeschreven aan een toenemende werkdruk onder Utrechtse managers. Andere zaken dan verzuimbegeleiding stonden in 2011 hoog op hun agenda. Hierop zullen maatregelen worden getroffen.

Kosten besparen

We vernieuwen de organisatie zodanig dat we hiermee kosten besparen. Deze besparingen gaan we in belangrijke mate ook daadwerkelijk realiseren. Zie hiervoor bijlage 2. Ook zijn er besparingen die gaandeweg niet inboekbaar blijken. De besparingen die we niet kunnen inboeken zijn in onderstaande tabel weergegeven. Daarna volgt per onderdeel een nadere toelichting.

Niet inboekbare besparingen organisatievernieuwing	2012	2013	2014	2015	2016
Transitie overhead	0,000	0,000	0,000	-1,000	-1,000
Op afstand plaatsen Stadswerken (overheids NV)	0,000	0,000	-2,300	-2,300	-2,300
Doorschuiven samenwerking belastingen	0,455	-0,155	-0,110	-0,590	-0,200
Correctie inboeking optimaliseren werkprocessen Stadswerken	-0,898	-0,599	0,000	0,000	0,000
Correctie inboeking optimalisering taken BCD	-0,450	-0,250	0,000	0,000	0,000
Totaal	-0,893	-1,004	-2,410	-3,890	-3,500

Bedragen zijn in miljoenen euro's

Transitie overhead

In de benchmark van Berenschot zijn fte's opgenomen die bij nadere beschouwing wel aanwezig waren, niet van structurele dekking waren voorzien en inmiddels al wel zijn afgebouwd. Daarnaast stellen wij voor om de Bibliotheek en het Museum vrij te stellen van de overheadtaakstelling. Een deel van de beoogde besparingen kan daardoor niet worden gerealiseerd.

Wegens een vervangingsstop tot aan het Stads kantoor heeft de Dienst Ondersteuning tot het Stads kantoor een overschot in de jaren 2011 tot en met 2014. Wij stellen voor om het overschot op deze dienst in te zetten als incidentele dekking voor de niet realiseerbare besparingen op de overheadtaakstelling. Het faseringsverlies egaliseren wij via de algemene dekkingsreserve. In 2016 resteert zodoende een in te vullen taakstelling van 1,272 miljoen euro en vanaf 2017 een in te vullen taakstelling van 2,071 miljoen euro. Daarmee besparen we uiteindelijk 15 miljoen euro op overhead. Na de invoering van de organisatievernieuwing gaan wij in 2014 onderzoeken welke mogelijkheden er dan binnen de nieuwe organisatie zijn om aanvullend op overhead te besparen.

In de Voorjaarsnota 2011 veronderstelden wij dat het besparingspotentieel van de maatregelen om de overhead terug te dringen, na 2014 verder zou oplopen. In 2016 raamden wij een oploop van 1,0 miljoen euro. Op basis van de uitgevoerde inventarisatie blijkt deze veronderstelling niet langer realistisch. Daarom stellen wij in de voorjaarsnota voor om deze oploop af te ramen.

Op afstand plaatsen Stadswerken (overheids NV)

Intern verzelfstandigen impliceert dat minder kan worden bespaard dan de reeds bij de Voorjaarsnota 2011 ingeboekte besparing van 3 miljoen euro vanaf 2014. In de referentie business case interne verzelfstandiging is aangegeven dat 0,7 miljoen euro bespaard kan worden. Van de reeds ingeboekte besparing moet dus 2,3 miljoen euro anders ingevuld worden. Wij stellen voor dit bedrag in te passen binnen het geheel van de gemeentebegroting.

Doorschuiven samenwerking belastingen

Doordat het opstellen van de businesscase over de belastingssamenwerking en de daarbij behorende besluitvorming meer tijd heeft gekost dan gepland, schuiven de taakstellingen 1 jaar door (zowel besparingen als kosten). Wij stellen voor om dit te corrigeren. De niet gemaakte kosten in 2011 maken onderdeel uit van het rekeningresultaat 2011 en worden via de bestedings- en dekkingsvoorstellen doorgeschoven naar 2012.

Correctie inboeking optimaliseren werkprocessen Stadswerken

Voor de maatregel 'optimaliseren werkprocessen Stadswerken' zijn in de Voorjaarsnota 2011 enkele bedragen abusievelijk vanaf 2012 structureel opgenomen, terwijl dit vanaf 2014 had moeten zijn. Wij stellen voor om dit te corrigeren.

Correctie inboeking optimalisering taken BCD

Per abuis is voor de maatregel 'Optimalisering taken BCD, waaronder controlorganisatie' in de Voorjaarsnota 2011 een versnelde opbouw van de besparingen opgenomen. Wij stellen voor om dit te corrigeren.



Communicatie en participatie

Communicatie

De externe communicatie over de organisatievernieuwing van de gemeente Utrecht verliep volgens de gebruikelijke route. Naar aanleiding van besluitvorming in uw raad gaven we persberichten uit, zoals bij de verzelfstandiging van de Stadsschouwburg Utrecht. Ook verzonden we persberichten, bijvoorbeeld om de start van de Utrechtse Vastgoedorganisatie bekend te maken. De persberichten zijn vindbaar bij persberichten op utrecht.nl, via de pagina's over organisatieontwikkeling op internet.

Intern verliep de communicatie via twee 'lagen'. De eerste, de gemeentebrede communicatie, houdt medewerkers op de hoogte van de organisatiedoelen van Via B, het verloop van de transities voor de nieuwe inrichting en ontwikkelingen op het gebied van de Utrechtse manier van werken (U factor), op digitaal gebied, HRM-onderwerpen en het Stads kantoor in hun onderlinge samenhang. Medewerkers ontvangen geregeld informatie en zij kunnen zelf informatie halen op intranet. Via een portal zijn daar alle relevante documenten en nieuwsberichten beschikbaar. Het intranet is daarmee het collectief geheugen van de organisatieontwikkeling. De tweede laag is de interne communicatie rond specifieke transities en programma's. Transitie managers en lijnmanagers houden medewerkers op de hoogte en zij betrekken hen om betekenis te geven aan de ontwikkelingen. Per transitie kozen ze een middelenmix die het beste paste bij dat organisatieonderdeel of die transitie. Zij werden daarbij gevoed door gemeentebrede kaders en suggesties vanuit de gemeentebrede communicatie.

Participatie

Binnen de gemeentelijke organisatie konden medewerkers participeren, bijvoorbeeld bij het tot stand komen van contourenschetsen en bedrijfsplannen. Of dat breed of in kleinere groepen gebeurde, hing af van de aard van de transitie en van wat er op dat moment nodig was. Ook ondernemingsraden van diensten, BOR-en en de Centrale Ondernemingsraad werden systematisch op de hoogte gesteld en betrokken bij de stappen die zijn gezet. Driemaal zijn er bijzondere bijeenkomsten belegd met alle vertegenwoordigers van ondernemingsraden en directeuren om de grote lijnen te duiden en de formele participatie optimaal te benutten.

U aan Zet

Wat kan de gemeente slimmer, beter of goedkoper uitvoeren? Wat kunnen inwoners eigenhandig of samen met de gemeente oppakken? Ruim tweeduizend mensen grepen deze vragen aan om een bezoek te brengen aan het digitaal platform U aan Zet. In vier weken tijd, van 23 maart 2011 tot 22 april 2011, leverde dit 79 ideeën op en 330 reacties op de ideeën. Er zijn in totaal 1544 stemmen uitgebracht. Vooraf was aangekondigd dat ons college de top-10 van het platform bij de Voorjaarsnota met een reactie aan de gemeenteraad zou voorleggen. Dat is ook gebeurd en uw raad besloot zeven ideeën te laten uitvoeren.

Bovendien hebben we negen ideeën van buiten de top-10 nader onderzocht. In januari 2012 besloot wij als college om vier ideeën daarvan uit te voeren. Het gaat om:

- 'Meldingen openbare ruimte mbv digitale kaart';
- 'Onderzoeken laten uitvoeren door studenten';
- 'Energie besparen in alle gemeentelijke gebouwen';
- 'Neem ondernemen vanuit huis serieus'.

We onderzoeken nog of en in hoeverre we de ideeën 'Ligplaatsen verkopen', 'Alleen kerntaken uitvoeren' en 'Zet werklozen in voor digitalisering' kunnen uitvoeren. De ideeën 'Opruimen zwerfafval uitbesteden aan bewoners' en 'Bouwopdrachten opsplitsen' voeren we niet uit.

In november was er een bijeenkomst om met wethouder Kreijkamp het project U aan Zet te evalueren. De indieners van de top-10 waren daarvoor uitgenodigd en vijf van hen kwamen ook. In het gesprek met de wethouder bleek dat de initiatiefnemers positief tegenover het project staan en ook tevreden zijn over de manier waarop met hun initiatief is omgegaan.

Besparen 2.0

Van 11 februari 2011 tot en met 4 maart 2011 kon iedere medewerker van de gemeente Utrecht besparingsideeën inbrengen op het digitale platform Besparen 2.0. We kregen 134 ideeën van 597 collega's. De concerndirectie heeft gezegd de top-10-ideeën uit te voeren, tenzij er zwaarwegende redenen zijn om dat niet te doen. De top-10-ideeën hebben we daarna uitgewerkt tot projectplannen. Op 7 december 2011 heeft de concerndirectie ingestemd met de uitvoeringsvoorstellen. De top-10-ideeën zijn daarmee in uitvoering gegaan.

Elk top-10-idee dat we uitvoeren heeft een eigen planning en een eigen tempo. Sommige ideeën zijn al een tijdje geleden in uitvoering gegaan. Het digitaliseren van 't Bureaublad en Echt Utrecht is het eerste idee dat al is afgerond. Van de meeste ideeën is moeilijk duidelijk te maken welke besparing of extra inkomsten het precies oplevert. Vaak zijn er te veel variabelen in het spel. Ook zijn sommige voorstellen opgenomen in een lopend programma, in lopend beleid, of in het programma Organisatievernieuwing.

Besparen 2.0 was een creatieve manier om ideeënmanagement vorm te geven. Graag willen we doorgaan met ideeënmanagement. Dat doen we door medewerkers overal in de organisatie processen te laten herontwerpen op basis van de LEAN-methodiek. Ook in de verschillende veranderingsprocessen kunnen medewerkers zelf een bijdrage leveren.

We willen de kennis van medewerkers in de organisatie natuurlijk zo goed mogelijk gebruiken. Daarom is het ook zo prettig dat medewerkers zelf het initiatief hebben genomen om ideeën voor besparingen en innovaties in te willen brengen in de concerndirectie. Zij noemen dit initiatief zelf "Plan B". De concerndirectie heeft besloten dat zij initiatiefrijke medewerkers graag een Bühne willen geven en dat op deze wijze ingebrachte ideeën met aandacht zullen worden beoordeeld.

4 Via B in één oogopslag

De concernbrede veranderprocessen en de inrichtingsprogramma's bestaan uit transities en projecten. Onderstaande tabel geeft de voortgang van die projecten en transities weer. De betekenis van de kleuren vindt u in bijlage 3. De tekens (✓, ≈ en ✗) hebben we toegevoegd om bij printen in zwart/wit toch de waardering van het betreffende aspect te kunnen lezen.

Om het programma Via B te sturen en beheersen hebben we een programmaorganisatie ingericht. De wethouder organisatievernieuwing is bestuurlijk verantwoordelijk. De concerndirectie fungeert als stuurgroep. De Algemeen directeur en de concerndirectie zijn samen ambtelijk verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van Via B. De directeuren uit de concerndirectie, voor de gelegenheid aangevuld met de directeur GG&GD en DB&G, zijn ambtelijk verantwoordelijk voor een of meer inrichtingsprogramma's of concernbrede veranderprocessen. Ook andere directeuren zijn betrokken door op onderdelen op te treden als ambtelijk verantwoordelijke. De programmamanager organisatievernieuwing bewaakt de voortgang van het programma en ondersteunt de directeuren.

Concernbrede veranderprocessen

Portefeuille	Bestuurlijk verantwoordelijke	Transities/Projecten/Producten	Doelrealisatie	Voortgang	Bezuiniging	Kosten	Personeel
Rol op Maat (innovatie)	Wethouder Kreijkamp	Innovatief denken (inzicht in veranderende rol van de overheid)	✓	✓		✓	✓
Wijkgericht werken	Wethouder Kreijkamp	Uitwerken versterking wijkgericht werken	✓	✓	✓	✓	✓
Publieksdienstverlening	Wethouder Kreijkamp	Programma Publieksdienstverlening Innovatie en besparing op PDV	✓	✓	✓	✓	✓
Sturing en inrichtingsprincipes	Maarten Schuurink en Wethouder Kreijkamp	Besturings- en management concept + implementatie	✓	✓	✓	✓	✓
Bedrijfsvoering op Orde¹	Wethouder Kreijkamp	Programma Bedrijfsvoering op orde	≈ ¹	≈ ¹	≈ ¹	≈ ¹	≈ ¹
Strategische HRM agenda	Wethouder Kreijkamp	HRM programma	✓	✓		✓	✓

¹ Aandacht vooral uitgegaan naar reorganisaties in de overhead. Wordt nu opgepakt.

Portefeuille	Bestuurlijk verantwoordelijke	Transities/Projecten/Producten	Doelrealisatie	Voortgang	Bezuiniging	Kosten	Personeel
Modernisering Processen en informatievoorzieningen	Wethouder Kreijkamp	ICT Investeringsprogramma	✓	✓	✓	✓	✓
		- Actielijn Publieksdienstverlening	✓	✓	✓	✓	✓
		- Actielijn Participatie	✓	✓	✓	✓	✓
		- Actielijn Bedrijfsvoering op orde	✓	≈ ²	✓	✓	✓
		- Actielijn de Utrechtse manier van werken	✓	✓	✓	✓	✓
		- Actielijn Stads kantoor	✓	✓	✓	✓	✓
		- Actielijn Domeinen	✓	✓	✓	✓	✓
Doelmatigheid inkoop	Wethouder De Rijk	Transitie Inkooporganisatie Inkoopproces/besparen op inkoop	✓	✓	✓	✓	✓
U factor	Wethouder Kreijkamp	Cultuurverandering en voorbereiding op het Utrechtse werken in het Stads kantoor	✓	✓	✓	✓	✓

2 Zie toelichting Programma Bedrijfsvoering op orde.

Inrichtingsprogramma's

Portefeuille	Bestuurlijk verantwoordelijke	Transities/Projecten/Producten	Doelrealisatie	Voortgang	Bezuiniging	Kosten	Personeel
Ontwikkel organisatie	Wethouder Kreijkamp	Verkenningsoopdracht Ontwikkelorganisatie (in eerste instantie t/m contourenschets)					
Uitvoerings-organisatie	Wethouder Kreijkamp	Verkenningsoopdracht Uitvoeringsorganisatie (contourenschets)	✓	✓	✓	✓	✓
	Wethouder Kreijkamp	Overheids NV + alternatieve scenario's op afstand plaatsen			χ ³		
	Burgemeester Wolfsen	Vergunningen, handhaving en toezicht)	✓	✓	✓	✓	✓
	Wethouder Isabella	Vastgoed organisatie	✓	✓	✓	✓	✓
	Wethouder den Besten	Werk en Inkomen	✓	✓	✓	✓	✓
	Burgemeester Wolfsen	Burgerzaken	✓	✓	✓	✓	✓
	Wethouder Everhardt	GG&GD	✓	✓	✓	✓	≈
Interne bedrijven	Wethouder Kreijkamp	Verkenningsoopdracht Interne bedrijven	✓	✓	✓	✓	✓
	Wethouder Kreijkamp	PMB Businesscase	✓	✓	✓	✓	✓
	Burgemeester Wolfsen	Bestuursinformatie	✓	✓	✓	✓	✓
Strategische staf	Wethouder Kreijkamp	Vernieuwing BCD	✓	✓	✓	✓	✓

3 Keuze om intern te verzelfstandigen leidt tot een ander besparingspotentieel.

Portefeuille	Bestuurlijk verantwoordelijke	Transities/Projecten/Producten	Doelrealisatie	Voortgang	Bezuiniging	Kosten	Personeel
Overhead	Wethouder Kreijkamp	Overall Overheadproject	✓	✓	≈	✓	✓
	Wethouder Kreijkamp	Management en secretariaten	✓	✓	≈	✓	✓
	Wethouder Kreijkamp	Transitie Personeel en Organisatie	✓	✓	≈	✓	✓
	Wethouder Kreijkamp	Transitie Informatisering en Automatisering	✓	✓	≈	✓	✓
	Wethouder De Rijk	Transitie Financiën en Control	✓	✓	≈	✓	✓
	Wethouder Kreijkamp	Transitie Facilitaire Dienstverlening	✓	✓	≈	✓	✓
	Burgemeester Wolfsen	Transitie Juridische Zaken	✓	✓	✓	✓	✓
	Wethouder Kreijkamp	Transitie Communicatie	✓	✓	✓	✓	✓
Verzelfstandigingen	Wethouder Lintmeijer	Stadsschouwburg	✓	✓		✓	✓
	Wethouder Kreijkamp	Bibliotheek	✓	✓		✓	✓
	Wethouder Lintmeijer	Centraal Museum	✓	✓		✓	✓
	Wethouder Lintmeijer	Samenwerking Muziekpaleis	✓	✓		≈ ⁵	✓
	Wethouder De Rijk	Samenwerking belastingen	✓	≈ ⁶	≈ ⁶	✓	✓

4 In de dekking van de kosten is nog niet geheel voorzien. Bij de Voorjaarsnota 2012 zullen hiervoor conform besluitvorming nadere voorstellen worden ingediend.

5 De transitie ligt op koers, maar duurt door een wijziging van de gekozen vorm na de businesscase langer dan gepland, dit heeft ook gevolgen voor het financiële ritme.

Bijlage 1 - Overzicht proeftuinen

Verwijzing besluitenlijst Voorjaarsnota/bijlage 3	Thema verkenning	proeftuinen
Opdracht 45 (vernieuwende werkwijze en nieuwe samenwerkingsvormen in veiligheidsketen)	Best practice	Veiligheidshuis – Verantwoordelijk bestuurder Burgemeester Wolfsen
Stand van zaken	Het Veiligheidshuis dient als inspiratie voor andere proeftuinen (en de hele organisatie). In het Veiligheidshuis werken verschillende partijen (lokaal, regionaal, landelijk) samen aan een gemeenschappelijk doel: het verlagen van de jeugdcriminaliteit. De organisatie blijkt succesvol en Utrecht heeft prijzen gewonnen. Nu, een aantal jaren na de start, blijkt de drang tot institutionaliseren van processen. De regie op het Veiligheidshuis was de afgelopen jaren in handen van het Openbaar Ministerie. Het Rijk heeft besloten in 2013 de regie bij de gemeenten neer te leggen. Deze ontwikkeling is aanleiding voor een heroriëntatie op de taken van het Veiligheidshuis Utrecht. Uitgangspunt is daarbij: terug naar kernactiviteit van het Veiligheidshuis uit de opstartperiode. Dat is de concrete aanpak van daders met een complexe problematiek met zowel justitiële als sociale acties. De raad krijgt een voorstel voorgelegd, na de zomer maar voor de begrotingsbehandeling.	
Vervolgstep 3, opdracht 30/34 (bezuinigingspotentieel DMO-subsidies, door innovatie effecten van bezuiniging beperken voor bewoners/besparing op onderhoud speeltuinen)	Van verzorgings-staat naar participatieve samenleving	De stad doet het zelf – onderhoud speeltuinen Verantwoordelijk bestuurders wethouders Den Besten en Everhardt
Stand van zaken	Deze proeftuin is onderdeel van het traject Vernieuwend Welzijn (nav invoering Wmo). Uitgangspunten zijn: als je het zelf niet kan, kijk dan eerst naar je omgeving (familie /vrienden), daarna naar collectieve voorzieningen en pas dan naar de gemeente. Op dit moment wordt er gesproken met wijkwelzijnsorganisaties over hoe zij de burger een grotere rol kunnen geven in het beheer van de speeltuinen. Dit gebeurt aan de hand van programma's van eisen, die op dit moment worden opgesteld in overleg met bewoners. De uitvoeringsnota is in de raadscommissie van 10 november behandeld. Raad heeft een aantal voorwaarden gesteld: alle gemeentespeeltuinen moeten open blijven en minimaal dezelfde openingstijden houden. De rolveranderingsdiscussie in de proeftuin gaat over deze nieuwe/andere vraag aan de wijkwelzijnsorganisaties. Dit gebeurt onder de noemer 'sociaal makelaarschap'. Een raadsbijeenkomst over 'goed opdrachtgeverschap en vertrouwen' heeft in januari 2012 plaatsgevonden. Verwachting is dat in juni 2012 de programma's van eisen klaar zijn en door B&W en raad zijn goedgekeurd.	

**Verwijzing besluitenlijst
Voorjaarsnota/bijlage 3**

Thema verkenning

proeftuinen

Opdracht 33
(verkenning doorbraakdos-
sier sociaal kwetsbaren)

Meedoen naar vermogen -
Verantwoordelijk bestuurders wethouders Everhardt en
Den Besten

Stand van zaken

Ook wel bekend als 'Doorbraakdossier sociaal kwetsbaren'. Visienota met uitgangspunten is op 10 november 2011 in de raad besproken. Ook heeft een conferentie met partners in de stad plaatsgevonden om pilots in Ondiep en Kanaleneiland nader vorm te geven. In gezamenlijke staf wordt de voortgang besproken, expertmeetings met de raad zijn georganiseerd.

Ook bevindingen uit deze proeftuin zijn aan de orde gekomen in januari bij de bijeenkomst met de raad waar is gesproken over het thema 'goed opdrachtgeverschap' en 'het meten van maatschappelijk effect'.

Opdracht 27 (invulling
voorstel verankering inno-
vatief denken)

**De stad doet het zelf – lokale democratie en mensen-
rechten**
Verantwoordelijk bestuurder, Burgemeester Wolfsen en
wethouder Everhardt

Stand van zaken

Centrale vragen:
A. Hoe kan de universele standaard van de mensenrechten een instrument zijn om op lokaal niveau de mensen en organisaties in de stad te binden? Vanuit het uitgangspunt dat respect voor mensenrechten bijdraagt aan de leefbaarheid in de stad.
B. Spiegelen van gemeentebestuur via dit concept.

Op verschillende manieren wordt hieraan invulling gegeven. In oktober 2011 is de week van de lokale democratie georganiseerd. Ook heeft de raadscommissie Mens en Samenleving zich gebogen over de vraag hoe het eigen beleid langs de internationale meetlat kan worden gelegd. Voor 2012 is een onderzoek naar de succes- en faalfactoren van een dergelijk concept in aanvraag bij het NICIS. Ook in 2012 worden betrokken partners/partijen op verschillende manieren uitgedaagd om verschillende bijeenkomsten en evenementen te organiseren. De gemeente wil graag een 'Coalition of the Willing' vormen, met mensen die ideeën verder uitdragen en naar de eigen netwerken meenemen.

De rol van de gemeente verschilt, maar is vooral die van onafhankelijke partij die andere partijen met elkaar verbindt om een gezamenlijke ambitie van de stad te bereiken.

Een gespreksnotitie en 10 casestudies zijn in oktober 2011 aangeboden aan de gemeenteraad.

Opdracht 46 + opdracht
uit bijlage 3 (versobe-
ren beleidsinspanningen
verkeer&vervoer, parkeer-
beleid)

Balanceren tussen acteren,
faciliteren en regisseren

De mobilist en zijn gedrag -
Verantwoordelijk bestuurder wethouder Lintmeijer

Stand van zaken

In het ambitiedocument 'Aantrekkelijk en Bereikbaar' staan zeven beleidsprincipes beschreven. Een daarvan is dat gedrag leidend is voor het mobiliteitsbeleid. Hoe komen we in intensieve samenwerking met bewoners, bedrijven, G4 en regio tot (nieuwe) ruimtelijke inrichtingsprincipes en andere sturingsinstrumenten, die beter aansluiten bij en afgestemd zijn op het gedrag van fietser, voetganger, OV-gebruiker en automobilist. Het proces om te komen tot het ambitiedocument 'Aantrekkelijk en Bereikbaar' en de Europese samenwerking met Civitas, hebben inzicht gegeven in 'andere manieren van samenwerking' (lerende organisatie). In het ambitiedocument staat beschreven dat gedrag leidend is voor het mobiliteitsbeleid. Discussie over 'de mobilist en zijn gedrag' vindt plaats in een stadslab.

Verwijzing besluitenlijst Voorjaarsnota/bijlage 3	Thema verkenning	proeftuinen
Opdracht 47 (versobering beleid/andere rol gemeente op beheer en gebruik monumenten& cultuurhistorie)		Zorg voor het erfgoed - Verantwoordelijk bestuurder wethouder Lintmeijer
Stand van zaken	De zorg voor ons erfgoed kan op breed draagvlak rekenen in de samenleving. Daarnaast vertegenwoordigt ons erfgoed een aanzienlijke marktwaaarde. In plaats van een beleidsplan heeft de gemeente een interactieve erfgoedagenda gemaakt, samen met partners in de stad (eigenaren, oudheidkundige verenigingen, wijkraden en andere overheden). Het vernieuwende van de Erfgoedagenda is het samenbrengen van informatie van allerlei partners in de stad in één agenda.	
Opdracht 47 (versobering beleid/andere rol gemeente regiefunctie op het gebied van wonen/mogelijkheden overlaten markt)	De Erfgoedagenda ligt ter besluitvorming voor aan ons college. In voorbereiding is een digitaal debat in juni 2012 met burgers en belanghebbende organisaties.	Anders organiseren van de zorg voor woonruimteverdeling – Verantwoordelijk bestuurder wethouder Isabella
Stand van zaken	Corporaties en gemeente zijn in gesprek over een mogelijke nieuwe inrichting van het woonruimteverdelingsbeleid. Om te komen tot mogelijke richtingen zijn er expertmeetings gehouden waarbij bestuurders van corporaties en gemeente met elkaar en met experts over dit thema in discussie zijn gegaan. Discussie met ons college en uw raad hierover vindt na de zomer plaats in een RIA.	
Uitwerking van brede opdracht 47 (versobering beleid/andere rol gemeente: regiefunctie op het gebied van faciliteren van productie in wijk en stad)	Van acteren naar faciliteren in gebiedsontwikkeling	Gebiedsontwikkeling – belastingkantoor Verantwoordelijk bestuurder wethouder Isabella
Stand van zaken	In het Dynamisch Stedelijk Masterplan (DSM) is voor een aantal prioritaire locaties de preferente ontwikkelingsstrategie in gebiedsontwikkeling beschreven (acteren, faciliteren, registreren). De locatie van het Belastingkantoor is hier een van. De discussie over rolverandering spitst zich in deze proeftuin toe op de andere rol die Rijk (specifiek de RVOB) inneemt. De gemeente is in een vroeg stadium betrokken bij de mogelijke ontwikkelingen van het pand (rol gemeente: faciliteren). Samen wordt gekeken hoe het belang van de eigenaar (winstoptimalisatie) kan worden gecombineerd met de maatschappelijke opgave van de gemeente (studentenhuisvesting). Een extern bureau (opdrachtgever is RVOB) doet een studie naar mogelijkheden van transformatie naar studentenhuisvesting. Het bureau is tevens verantwoordelijk voor de organisatie van de participatie in het traject. Hierbij wordt gekeken of de personen die een bijdrage hebben gegeven bij het DSM opnieuw kunnen participeren (draagvlak creëren). De resultaten van deze studie verwerkt de gemeente in een SPvE. Het SPvE wordt vervolgens door ons college vrijgegeven voor inspraak. Uiteindelijk zal het SPvE met daarin de resultaten van de studie en de zienswijzen uit de inspraak ter vaststelling aan de gemeenteraad worden aangeboden. Hier is bewust voor gekozen, omdat een raadsbesluit partijen meer zekerheid biedt.	

Het Rijk brengt vervolgens het pand in de verkoop, waarbij het SPvE wordt meegegeven. Geïnteresseerde partijen hebben op basis van het SPvE duidelijkheid over de voorwaarden waaronder de gemeente Utrecht wil meerwerken aan studentenhuisvesting. Partijen kunnen op basis hiervan een bieding uitbrengen en een bouwplan uitwerken dat voldoet aan het SPvE, op basis waarvan een bestemmingsplanprocedure kan worden opgestart.

Voordelen:

Van tevoren sturen en randvoorwaarden meegeven op een maatschappelijk gewenste invulling. Partijen weten zo op voorhand welke kaders gelden bij de functiewijziging en kunnen hun bod mede hierop baseren. Dus duidelijkheid vooraf en dit voorkomt onderhandelingen achteraf met gemeente over kaders. Financiële haalbaarheidsdiscussies worden zo hopelijk voorkomen). De gemeente is geen risicodragende partij.

Een dilemma uit deze proeftuin: hoe betrek je de markt als je geen toezeggingen kan maken over gunning of eerste keuze van aankoop.

Opdracht 50 + bijdrage 3
(vaststelling geen besparing voorzien uit leges welstands-commissie/onderzoeken diverse scenario's voor welstandscommissie)

Vernieuwing van de zorg voor ruimtelijke kwaliteit
(welstand) – Verantwoordelijk bestuurder wethouder
Isabella

Stand van zaken

Het doel van het project is om – interactief - het huidige welstandstoezicht (inhoud en inrichting) te analyseren en in het licht van de vele actuele vraagstukken te komen tot een moderne invulling van de welstand in Utrecht. Aan de hand van vijf scenario's wordt hierover gediscussieerd met directe betrokkenen, bestuur en raad.

Het project kent verschillende fasen, waarin in steeds grotere kring de discussie wordt opgezocht:

- feitenonderzoek (januari 2012)
- ervaringenonderzoek (jan-feb 2012)
- expertbijeenkomsten 25 januari 2012
- rondetafelbijeenkomst 19 april 2012
- persbericht en informatie vrijgegeven op www.welstandutrecht.nl (20 april 2012)
- publieksbijeenkomst (Aorta 14 mei 2012)
- bestuurlijke discussie bestuursadvies (juni BA College B&W, na zomer reces evt. RIA/Raad)
- plan van aanpak implementatiebesluit (september 2012)

Verwijzing besluitenlijst Voorjaarsnota/bijlage 3	Thema verkenning	proeftuinen
Opdracht 27 (invulling voorstel verankering inno- vatief denken)	Naar een netwerk- samenleving	Vitale Cultuurstad – Verantwoordelijk bestuurder wethouder Lintmeijer
Stand van zaken	De totale systematiek van subsidieverstrekking is herijkt. De aanvragen worden nu jaarlijks in samenhang besproken. Ondernemerschap is een belangrijk thema, cultuurmakers worden uitgedaagd creatief te zijn en vooral haalbare plannen in te dienen. Discussie over alternatieve financieringsvormen wordt gevoerd (ook landelijk). Een commissie bestaande uit 5 kerncommissieleden en 20 experts beoordeelt de aanvragen en geeft advies aan het ons college. De rol voor de gemeente lijkt meer sturend, maar wel voor minder middelen. Interessant is de vraag in hoeverre de ‘overige initiatieven’ zich nu ontwikkelen in de gemeente. Ons college en uw raad zijn nauw betrokken in het hele proces; de cultuurnota is vastgesteld door ons college en uw raad, er is een RIA geweest, en de inrichtingseisen en het benoemen van leden van de commissie is ter informatie naar de raad gestuurd. Het advies van de commissie is in mei aangeboden aan ons college en vormt de basis voor het collegevoorstel van subsidies aan de raad, eind augustus.	
Opdracht 48 (verkenning andere rol in activiteiten EZ)		Ondernemersfonds Utrecht – Verantwoordelijk bestuurder wethouder De Rijk
Stand van zaken	Het OFU is een stadsbreed (verplicht) ondernemingsfonds dat extra taken op gebied van schoon-heel-veilig organiseert. Middelen worden georganiseerd via een verhoging van de OZB, die direct naar het ondernemingsfonds worden overgebracht. Op 8 december 2011 heeft de raad ingestemd met deze OZB-verhoging en het doorgeven van dit extra bedrag aan het ondernemingsfonds (OFU). Concreet betekent dit een andere rol van raad en bestuur; invloed op sturing, besteding en controle van de gelden wordt door deze constructie overgelaten aan het OFU. Het onderling gekozen bestuur van het OFU bepaalt hoe het geld wordt besteed en krijgt verantwoordelijkheid. Een evaluatie van het ondernemingsfonds is afgesproken, vooral de verantwoordelijkheid zal hier de aandacht hebben. Voor het uitvoeren van hun taak krijgt het OFU de benodigde gegevens van de ondernemers van de gemeente, afdeling gemeentebelastingen.	
Opdracht 48 (verkenning andere rol in activiteiten EZ)		Internationaal – de Utrechtse kennisregio - Verantwoordelijk bestuurder wethouder Lintmeijer
Stand van zaken	Op verschillende manieren wordt gekeken hoe partijen in de stad Utrecht internationale contacten hebben en opereren. Hiervoor is een stakeholdersanalyse gemaakt. In verschillende rollen wordt aangehaakt bij de initiatieven, dit varieert van faciliteren van studenten bij een duurzaamheidcongres tot subsidieverstrekking. Credo van de proeftuin: “We doen het wel, maar we doen het niet zelf.” Een van de vroege resultaten is de interdienstelijke samenwerking. Op inhoud wordt de raad geïnformeerd.	

Opdracht 27 (invulling
voorstel verankering inno-
vatief denken)

Kwaliteit openbare ruimte –
Verantwoordelijk bestuurder wethouder De Rijk

Stand van zaken

Naar aanleiding van het ambitiedocument 'Aantrekkelijk en bereikbaar' is het werkboek 'Aantrekkelijk en Bereikbaar Centrum' opgesteld. Het werkboek biedt zowel extern als intern een integraal ambitiekader voor de openbare ruimte. Het is geen afgerond product maar legt de analyse en ambitie neer, die met partners in de stad verder worden uitgewerkt. De ambities wil de gemeente samen met stakeholders (ook omwonenden en andere betrokkenen) realiseren, hiervoor worden niet meer dan de bestaande middelen ingezet. Het werkboek heeft als doel de discussie te kaderen en te begeleiden en wordt daarom wel besproken door de raad maar niet als beleidsstuk vastgesteld.

De volgende acties worden komende tijd ondernomen:

- In de raadsinformatieavond van 6 maart 2012 is de gemeenteraad geïnformeerd over de stand van zaken pilot 'Aantrekkelijk en Bereikbaar Centrum'.
- Er wordt een participatietraject opgestart met belanghebbenden, waarbij wordt aangesloten op het participatiemodel van het stedelijke ambitiedocument 'Utrecht Aantrekkelijk en Bereikbaar'.
- Bij de plannen en de uitvoering van concrete projecten worden omwonenden en andere belanghebbenden betrokken.
- Voor het actualiseren van het Openbaar Ruimte Plan wordt een afzonderlijk communicatie- en participatietraject opgesteld.

De onderwerpen waarover besluitvorming plaatsvindt: de herziening van het huidige Openbaar Ruimte Plan voor de binnenstad (als vervolg op het werkboek), de concrete inrichtingsplannen, het stedelijke ambitiedocument 'Utrecht Aantrekkelijk en Bereikbaar' en de beleidskaders over parkeren en mobiliteit.

Opdracht 27 (invulling
voorstel verankering inno-
vatief denken)

Naar een participatieve
samenleving

Open data in Utrecht –
Verantwoordelijk bestuurder wethouder Kreijkamp

Stand van zaken

Utrecht wil een volgende en zichtbare stap maken op het gebied van open data. Met steun en in opdracht van wethouder Kreijkamp en CIO Math Muijres is de uitdaging gesteld om in 2012 een of enkele aansprekende en zichtbare toepassingen met open data te maken, te initiëren. Deze worden gezocht binnen de thema's 'openbare ruimte', 'mobiliteit (verkeer)' en 'duurzaamheid'. Tegelijk wordt gewerkt aan het verbreden van draagvlak voor het openstellen van data van de gemeente, en aansluiting gezocht bij regionale en landelijke initiatieven (Apps voor Holland). Bedoeling is in het najaar een applicatie te lanceren tijdens het symposium van Rol op Maat.

Opdracht 27 (invulling
voorstel verankering inno-
vatief denken)

Digitale media in beleidsprocessen -
Verantwoordelijk bestuurder wethouder Kreijkamp

Stand van zaken

Wat leren we van experimenten met het gebruik van digitale media in beleidsprocessen? Hoe kunnen de instrumenten en werkwijzen die we al hebben, gebruikt worden in de proeftuinen?

Bijlage 2 – Stand van zaken besparingen

Doelmatigheidsmaatregelen

Maatregelen	2012	2013	2014	2015	2016
Gemeentebreed subsidiebureau	0,100	0,180	0,240	0,240	0,240
Toelichting voorjaarsnota 2011	We gaan alle uitgaande subsidies via één gemeentebreed subsidiebureau laten verwerken en brengen in het proces van subsidieverstrekking verbeteringen aan. Het gaat om het proces bij kleine subsidies, het bundelen van subsidies aan grote organisaties, de administratieve verwerking, digitaliseren van de subsidieprocessen en verbeteren van de informatievoorziening.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	In april 2012 is het bedrijfsplan voor het subsidiebureau in de Concerndirectie behandeld. In dit bedrijfsplan wordt de overheveling van de formatie vanuit de verschillende diensten geregeld en is de formatiereductie voorzien.				
Besparing Wmo	0,000	0,000	1,500	1,500	1,500
Toelichting voorjaarsnota 2011	De besparingen op de Wet maatschappelijke ondersteuning vanaf 2014 sluiten aan bij de maatregelen die momenteel al uitgevoerd worden op dit terrein. Deze waren vastgelegd in de recent daarover verschenen notitie.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De maatregelen uit de beleidsvisie zijn doorgevoerd voor 2011. Daarnaast zijn vanuit het gemeentefonds kortingen doorgevoerd van 0,703 miljoen euro. Hiervan is 0,192 miljoen euro structureel. Deze zijn opgevangen door hogere eigen bijdragen. Hiermee zijn de besparingen voor 2011 gerealiseerd. In hoeverre de bezuiniging van 1,5 miljoen euro vanaf 2014 gerealiseerd wordt, is op dit moment nog moeilijk aan te geven. Momenteel toetsen we wat het werkelijke financiële effect is van de doorgevoerde maatregelen. Wij verwachten hier in het najaar meer zicht op te hebben.				
Verzakelijking en modernisering bibliotheek	0,170	0,250	0,270	0,320	0,320
Toelichting voorjaarsnota 2011	We gaan het bibliotheekwerk moderniseren. Dat doen we door: • met ICT de huidige dienstverlening gemakkelijker en aantrekkelijker te maken • het digitale aanbod uit te breiden • de educatieve functie te versterken • activiteiten aan te bieden en in samenwerking met de ketenpartners de culturele en sociale functie te verbeteren • een nieuwe bruisende centrale bibliotheek te realiseren en een dekkend netwerk aan wijkvestigingen te handhaven. We willen deze innovatie bekostigen door het sluiten van wijkvestigingen die in het dekkende netwerk kunnen vervallen en een aantal efficiëntiemaatregelen door te voeren. We sluiten echter minder wijkvestigingen dan in de aanbevelingen van het doorlichtingsrapport. U ontving dit voorjaar al een integraal plan rond de modernisering van de bibliotheek. Over de mogelijkheden voor verzelfstandiging en de provinciale samenwerking zullen wij bij de begroting nader rapporteren.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De Bibliotheek Utrecht heeft de verzakelijking en modernisering in de begroting opgenomen door zowel incidentele als structurele maatregelen te treffen. Incidentele maatregelen zijn verlaging van de personeelskosten. Structureel wordt de begroting herijkt en de prijscompensatie gedeeltelijk opgepakt. Op dit moment vindt er een herziening van de begroting plaats mede tegen de achtergrond van het op te stellen bedrijfsplan in het kader van de verzelfstandiging van de bibliotheek.				

Maatregelen	2012	2013	2014	2015	2016
Vastgoed	0,200	0,300	4,750	5,300	1,300
Toelichting voorjaarsnota 2011	Op het terrein van vastgoed gaan we een gemeentebrede vastgoedorganisatie realiseren (eerste kwartaal 2012), waarin de vastgoedexpertise en het beheer van panden gebundeld wordt. We sturen op een hogere bezettingsgraad en gaan accommodaties multifunctioneel (laten) gebruiken. De besparing pakt lager uit (0,9 miljoen euro), omdat een deel bij de subsidie bij Welzijn wordt ingeboekt. Dit om te voorkomen dat we dubbelingen inboeken. Uit het plan van aanpak blijkt een beperkte vertraging van de realisatie; 0,15 miljoen euro structureel wordt na 2014 gerealiseerd.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De UVO is gestart in april 2012. Door de bundeling van taken kan efficiënter worden gewerkt. Dat leidt tot een besparing op de formatie van de UVO. Deze besparing loopt op van 0,1 miljoen euro in 2011 tot structureel 0,7 miljoen euro in 2015. Daarnaast zal door het kritisch analyseren van de vastgoedportefeuille, het verhogen van de bezettingsgraad van objecten en het (vervolgens) afstoten van vastgoed een structurele besparing van 0,6 miljoen euro worden gerealiseerd. Bij het realiseren van deze taakstelling zullen ook de uitkomsten van het BMC rapport Doorlichting Maatschappelijk Vastgoed Exploitatie betrokken worden. De taakstelling in 2012 wordt niet gehaald, vooral door tijdelijke uitbreiding portefeuillemanagement en het bedrijfsbureau voor de vorming van de UVO. Om toch in 2012 de taakstelling te behalen wordt het restantbedrag gedekt uit het beschikbaar gestelde frictiebudget. De taakstelling 2013 wordt gerealiseerd. In de taakstelling is ook inbegrepen het realiseren van 20 miljoen euro uit verkoop vastgoed. In 2011 is de taakstelling van 4 miljoen euro gerealiseerd, voor de jaren 2012 t/m 2015 moet er jaarlijks een opbrengst van 4 miljoen euro gerealiseerd worden. Zie ook MPUV. Voor 2012 voorzien wij nu wel moeilijkheden met het realiseren omdat de markt op dit moment erg slecht is en het vaak lang duurt voordat er met succes verkocht kan worden.				
Plan- en VAT-kosten Leidsche Rijn	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Toelichting voorjaarsnota 2011	De aanbevelingen van de onderzoekers nemen wij allemaal over. Het gaat hierbij vooral om verbeteringen in de financiële sturing van de projecten, verheldering van het opdrachtgeverschap en vroegtijdige afweging of projecten wel haalbaar zijn. Alle aanbevelingen in het rapport Plan- en vatkosten worden uitgevoerd. Bij de grondexploitaties in het Stationsgebied en de overige binnenstedelijke grondexploitaties wordt daarmee een betere opbrengst gegenereerd. Alleen de besparingen op plan- en vatkosten in Leidsche Rijn komen ten goede aan de opgave van 55 miljoen euro. Deze besparingen komen ten gunste van de grondexploitatie Leidsche Rijn, en hebben daarmee een gunstige invloed op het weerstandsvermogen. Doordat er minder storting in het weerstandsvermogen nodig is kunnen de besparingen meetellen als bezuiniging.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De taakstelling was gebaseerd op het Fakton rapport. In dit rapport zijn de kansen binnen de plan- & VAT-kosten budgetten geïnventariseerd. In het rapport staat dat optimalisaties mogelijk zijn, mits aan bepaalde randvoorwaarden is voldaan. De bedreigingen bij de plan- en VAT-kosten zijn in het rapport niet beschreven. De budgetten voor plan- en VAT-kosten staan door de crisis dermate onder druk, dat een verlaging hiervan niet haalbaar is. De taakstelling plan- en VAT-kosten was gefaseerd over meerdere jaren en bedroeg in totaal 4,8 miljoen euro. Dit bedrag lossen we in de Voorjaarsnota 2012 op in het fysieke domein (programma Leidsche Rijn).				

Maatregelen	2012	2013	2014	2015	2016
Projectmanagement-bureau als intern bedrijf	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010
Toelichting voorjaarsnota 2011	Naast deze beperkte besparing als gevolg van efficiency ten gunste van de 55 miljoen euro (te verklaren door positie van PMB als nul dienst) zullen wij aanzienlijke besparingen (0,748 miljoen euro) realiseren door het vereenvoudigen van de ruimtelijke keten en beter projectmatig werken. Deze besparingen komen ten gunste van grondexploitaties en gesubsidieerde programma's.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Besparing wordt gerealiseerd conform voornemen.				
Optimaliseren werkprocessen Stadswerken	0,444	0,544	1,094	1,094	1,094
Toelichting voorjaarsnota 2011	Bij Stadswerken kunnen wij een structurele efficiencybesparing realiseren door een andertraject, waarin we processen scherp tegen het licht gaan houden. Het gaat dan bijvoorbeeld om koppeling van de beheerssystemen aan het financieel systeem, waardoor minder handelingen en checks nodig zijn. Een ander voorbeeld is het efficiënter organiseren van toezicht en inspectie rondom onderhoudsprojecten en het beter managen van die projecten (tijd en geld).				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De opbrengsten van de maatregelen worden inhoudelijk gerealiseerd conform de planning. Voor de jaarsneden 2012 en 2013 moeten we een financiële correctie toepassen; bij de Voorjaarsnota 2011 zijn enkele bedragen abusievelijk vanaf 2012 structureel opgenomen, terwijl dit vanaf 2014 had moeten zijn.				
Op afstand plaatsen Stadswerken (Overheids NV)	0,000	0,000	0,700	0,700	0,700
Toelichting voorjaarsnota 2011	Wij onderzoeken de constructie van een Overheids NV, waarvan de gemeente de enige aandeelhouder wordt. In deze constructie geeft de gemeente opdracht aan Stadswerken voor het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. De onderzoekers geven aan dat in zo'n constructie de efficiency nog verder kan stijgen door besparing op de overheadkosten. De randvoorwaarden bij deze businesscase (rondom duurzaamheid, social return en arbeidsvoorwaarden) hebben we eerder in onze opdracht opgenomen.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Bij de Voorjaarsnota 2012 stellen wij voor om Stadswerken binnen de bestaande gemeentelijke organisatie door te laten ontwikkelen naar een intern verzelfstandigd uitvoeringsbedrijf. Dit impliceert dat minder kan worden bespaard dan de reeds bij de Voorjaarsnota 2011 ingeboekte besparing. In de referentie business case interne verzelfstandiging is aangegeven dat 0,7 miljoen euro bespaard kan worden.				
Andere wijze van uitvoering enkele taken Stadswerken	0,000	0,274	0,274	0,274	0,274
Toelichting voorjaarsnota 2011	Het gaat om meer of anders uitbesteden, interne of externe verzelfstandiging en outsourcing van verschillende onderdelen. Het feit dat het seizoenswerk betreft of het specifieke karakter van de taak kan maken dat dit efficiënter is.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Deze uitbesteding werd in samenhang gebracht met de verzelfstandiging van SW. Inmiddels is vastgesteld welke taken dit betreft.				

Maatregelen	2012	2013	2014	2015	2016
Overhead	5,500	9,929	12,929	12,929	12,929
Toelichting voorjaarsnota 2011	We gaan de overhead in de organisatie fors terugdringen. Met de realisatie van deze besparing van 15 miljoen euro in 2014 op de overheadformatie behoort Utrecht tot de 20% van 100.000+ gemeenten met de kleinste overheadformatie. De norm gaat van 32% naar 29,3%, te bereiken in 2016. Dit realiseren we door het normeren en verminderen van management en secretariaten. Daarnaast zal op verscheidene staffuncties (zoals ICT, PENO en FIN) organisatiebreed bespaard worden. Kernbegrippen daarbij zijn bundeling, standaardisatie, innovatie, uitbesteding, versobering, voorkomen van dubbel werk en eenduidige organisatie. Uit de doorlichting kwam een besparing van tussen de 12,6 en 18,3 miljoen euro. Dit zal (met de voorgenomen verzelfstandigingen en overige bezuinigingen waarmee de staf moet meedemen) in totaal een personeelsreductie in overhead met zich meebrengen van ongeveer 450 fte.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De transitie managers voor de verschillende overheadkolommen (ICT, F&C, HRM, etc.) zijn bezig met het maken van bedrijfsplannen voor de overheadfuncties. Zij werken in deze bedrijfsplannen met de streefnorm van 29,3% overheadformatie. De bedrijfsplannen geven daardoor invulling aan de overhead taakstelling vanaf 2013.				
Nieuwe taakstelling overhead	0,000	0,000	0,000	0,000	1,272
Toelichting voorjaarsnota 2011					
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Vanaf 2017 is deze taakstelling 2,071 miljoen euro. Na de invoering van de organisatievernieuwing gaan wij in 2014 onderzoeken welke mogelijkheden er dan binnen de nieuwe organisatie zijn om aanvullend op overhead te besparen.				
Inkoop (inclusief inhuur externen)	12,000	13,500	15,000	15,000	15,000
Toelichting voorjaarsnota 2011	Op Inkoop kunnen we besparingen oplopend tot 15 miljoen euro realiseren. We moeten om dat te bereiken de organisatie van inkoop sterk veranderen (op een manier waarin Rotterdam en Amsterdam en diverse andere gemeenten ons zijn voorgegaan). We gaan meer gemeentebreed sturen op de inkoop door een 'tenderboard' in te richten. Bij alle inkoopopdrachten boven de 100.000 euro wordt een inkoopstrategie vastgesteld, met meer aandacht voor de manier waarop een inkoopopdracht tot stand komt (de aanbesteding) en meer aandacht voor de in de aanbestedingen opgenomen doelen (ook duurzaamheid en social return). De nadere analyse van de gegevens die wij aankondigden na vaststelling van het rapport, en een extra expert opinion geven aan dat er meer besparingen dan opgenomen in het rapport mogelijk zijn door deze manier van scherper inkopen.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	In de afgelopen periode zijn verschillende instrumenten ontwikkeld en ingevoerd die de basis vormen voor de maandelijkse besluitvorming in de Concerndirectie, optredend als Tenderboard. Het gaat daarbij om de inkoopkalender, de aankondigings- en de startnotities. Deze instrumenten vormen de basis voor de besluitvorming door de Concerndirectie ten aanzien van strategische, maatschappelijke en financiële consequenties van de voorgenomen inkopen. Dankzij het hanteren van deze instrumenten ontstaat er steeds meer zicht op de inkoopbehoeften van de gemeente Utrecht en mogelijkheden tot bundeling. De rol van Concerninkoop wordt versterkt. De geraamde besparing wordt vooraf ingeboekt in de gemeentebegroting. Om dit inhoudelijk te realiseren wordt een plan uitgewerkt met daarin onder meer de visie op inkoop en de inrichting (incl. formatieplan) van de inkoopkolom die nodig is om het besparingsdoel te realiseren.				

Maatregelen	2012	2013	2014	2015	2016
Optimalisering taken BCD, waaronder control-organisatie	0,500	0,800	1,373	1,373	1,373
Toelichting voorjaarsnota 2011	Het referentiekader van concernsturing is bij de vernieuwing van de BCD het uitgangspunt. Essentiële verandering is dat de BCD in dit model geen lijn- maar een staforganisatie is. Dit betekent dat alle uitvoerende en lijntaken uit de BCD gaan en de veel kleinere BCD zich richt op de ondersteuning van het bestuur en de organisatie. Het verbeterpotentieel is aanwezig doordat (a) er beter in lijn met de kerntaken van de BCD gewerkt kan worden, (b) bestaande taken beter uitgevoerd kunnen worden en (c) de bestaande taken in een aantal gevallen tegen minder inzet van middelen uitgevoerd kunnen worden.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	In het bedrijfsplan BCS is de staforganisatie met bijbehorende taken beschreven. Het bedrijfsplan is door het College vastgesteld. In de in het bedrijfsplan opgenomen begroting BCS zijn de doelmatigheidsbesparingen verwerkt. Wel dient nog te worden opgemerkt, dat per abuis een versnelde opbouw van de besparingen is opgenomen. In de VJN 2012 wordt voorgesteld om dit te corrigeren.				
Optimaliseren organisatie Burgerzaken	0,080	0,170	0,170	0,170	0,170
Toelichting voorjaarsnota 2011	Door het optimaliseren van de organisatie van Burgerzaken kunnen we onze dienstverlening verbeteren en besparingen realiseren. Het gaat hierbij om het werken met een snelloket, het beperken van openingstijden en het werken op afspraak.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	DB&G gaat uit van het realiseren van deze taakstelling.				
Samenwerking met waterschappen Belastingen	0,000	0,050	0,160	0,240	0,400
Toelichting voorjaarsnota 2011	Een samenwerkingsverband op het gebied van belastingen leidt tot efficiënter werken en daarmee tot structurele besparingen. Hierdoor kunnen we de kwaliteit van de heffings- en invorderingsprocessen verbeteren en de kosten ervan reduceren. De mogelijkheid wordt onderzocht om samen te werken met waterschappen.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Doordat het opstellen van de businesscase en de daarbij behorende besluitvorming meer tijd heeft gekost dan gepland zullen de besparingen minstens 1 jaar doorschuiven.				
Innovatie publieksdienstverlening	0,000	0,000	2,300	2,300	2,300
Toelichting voorjaarsnota 2011	Door de dienstverleningsprocessen te stroomlijnen en te standaardiseren en tegelijkertijd zoveel mogelijk in te zetten op een gedigitaliseerde dienstverlening kunnen we met lagere kosten een betere dienstverlening realiseren. Uiteindelijk ontvangen we dan minimaal 25% van alle dienstverleningstransacties digitaal. In andere grote steden is dit concept eerder toegepast en heeft dit tot grote besparingen geleid. Wij hebben het besparingspotentieel uit het doorlichtingsrapport bijgesteld, omdat een deel van de maatregelen al is ingeboekt als bezuiniging, bijvoorbeeld in het Masterplan Sociale Zaken en Werkgelegenheid. We starten op korte termijn met het herontwerp van processen en doen daarmee ervaring op. Op basis daarvan kunnen we bij de begroting een goede inschatting geven van de definitieve opbrengsten en benodigde investeringskosten.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Is volop in uitvoering en verloopt volgens planning.				

Maatregelen	2012	2013	2014	2015	2016
Gemeenschappelijke regelingen	0,275	0,275	0,275	0,275	0,275
Toelichting voorjaarsnota 2011	Een surplus uit de taakstelling gemeenschappelijke regelingen uit de begroting 2010 zullen we inzetten voor de opgave van 55 miljoen euro.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Besparing is gerealiseerd.				
Communicatiebureau (DO)	0,300	0,800	1,400	1,400	1,400
Toelichting voorjaarsnota 2011	Wij willen het communicatiebureau verkleinen. We willen vooral op de advies- en beleidsfuncties besparen. Dit zal geen gevolgen hebben voor de concrete communicatieproducten, die direct voor de burger bestemd zijn.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Inmiddels is de flexibele schil van het communicatiebureau afgebouwd. Daarnaast is in het kader van het programma Zicht op Sturing de dienstverlening van het communicatiebureau gesplitst in basis- en adviesdiensten. Voor 2012 is bij de capaciteitsberekening voor deze producten rekening gehouden met de taakstelling van 0,3 miljoen euro. Definitieve invulling van het te besparen bedrag is opgenomen in de transitieopdracht communicatie. Hiervoor wordt nu het bedrijfsplan opgesteld waarin de personeelsreductie is opgenomen.				
Doorlichting investeringen	2,500	3,000	0,000	0,000	0,000
Toelichting voorjaarsnota 2011	De doorlichting van de investeringen is nog gaande. In de Programmabegroting 2012 zijn de resultaten bekend. Wij gaan er op basis van onze eerste verkenningen van uit dat deze doorlichting een incidentele besparing oplevert van 5,5 miljoen euro, verdeeld over de jaren 2012 en 2013 en hebben deze besparing taakstellend verwerkt. De bedragen in deze tabel betreffen het jaar 2014, waarin op dit moment geen besparingen meer gepland zijn.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	In de programmabegroting 2012 (pagina 287) is de investeringplanning op basis van een uitgevoerde inventarisatie aangepast. Deze aanpassingen betreffen investeringen in de programma's: - Bereikbaarheid - Openbare Ruimte en Groen - Onderwijs - Sport - Cultuur - Welzijn, Jeugd en Volksgezondheid. De taakstelling is hiermee ingevuld.				
Subtotaal doelmatigheid	22,079	30,082	42,445	43,125	40,557

Doeltreffendheidsmaatregelen

Maatregelen	2012	2013	2014	2015	2016
Besparingen op subsidies	1,300	2,200	2,800	2,800	2,800
Toelichting voorjaarsnota 2011	In de doorlichting van het sociale domein is aangegeven dat de uitgaven van Utrecht op dit terrein hoger liggen dan in vergelijkbare gemeenten. We besparen met deze maatregelen onder andere op huisvestingssubsidies aan gesubsidieerde instellingen (0,9 miljoen euro, die we kunnen besparen door minder kosten te maken, zie doorlichting vastgoed). Ook gaan we de budgetten aan organisaties voor de relevante prestatievelden van de Wmo tegen het licht houden en we besparen op onderzoek. Deze voorstellen vragen ook overleg met onze partners in het veld. Op de precieze inhoud van deze bezuinigingen komen wij bij de begroting terug.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Stand van zaken 2012: besparingen zijn gerealiseerd. Stand van zaken 2013 en verder: voorstellen worden gemaakt en bezuinigingen worden vóór de zomer van 2012 aangekondigd naar de instellingen.				
Vernieuwende werkwijze sociaal kwetsbaren	0,230	0,360	0,500	0,500	0,500
Toelichting voorjaarsnota 2011	Omdat de Rijksbesparingen op dit terrein groot zijn en mensen ook rechtstreeks in de portemonnee treffen, en omdat de uitwerking van de decentralisatie van de AWBZ en gevolgen van de Wet Werken naar Vermogen nog onduidelijk zijn, nemen wij het besparingspotentieel uit het onderzoek vooralsnog niet over. Wij gaan wel meer integraal beleid maken, waardoor we op ambtelijke capaciteit besparen.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Deze taakstelling wordt ingevuld met behulp van formatiereducties per 1 januari 2012. Deze zijn al ingeboekt. De taakstelling om 0,1 miljoen euro te bezuinigen op de acquisitie U-pas is verwerkt in de armoedenota 'de basis op orde en meedoen' en is hiermee gerealiseerd.				
Vernieuwende werkwijze jeugd, onderwijs en zorg	1,950	1,140	2,970	2,970	2,970
Toelichting voorjaarsnota 2011	Het uitgangspunt is dat de ondersteuning, begeleiding en hulpverlening aan Utrechtse kinderen en ouders op peil blijft. De verbetering (en de besparing) willen wij realiseren door een beter afgestemde planning en inzet van mensen en middelen, in de jeugdzorgketen (in de breedste zin van het woord). Randvoorwaardelijk is het beschikbaar blijven van de Brede doeluitkering Centra Jeugd en Gezin. Daarnaast maken we scherpere keuzes in de inzet van middelen passend bij de ambitie van de Utrechtse Onderwijsagenda. Deze voorstellen vragen overleg met onze partners in het veld. Op de precieze inhoud van de bezuinigingen komen wij bij de begroting terug.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De bezuiniging wordt in 2012 nog ingevuld met een incidentele korting op het gemeentelijke VVE budget (1,3 miljoen) en het budget voor de CJG's (0,65 miljoen). Vanaf 2013 wordt de bezuiniging ingevuld met maatregelen op de CJG's (0,65 miljoen), schoolzwemmen (0,2 miljoen), buitencentrum Oldebroek en Verkeerstuin (0,25 miljoen) en 2 fte bij de afdeling Ontwikkeling (0,14 miljoen). In 2014 worden nog 2 fte bezuinigd (0,13 miljoen) en is een taakstelling ingeboekt op de transitie Jeugdzorg (1,4 miljoen). Het succes van deze laatste bezuiniging is afhankelijk van de termijn waarop en de budgetten die worden overgeheveld bij de transitie. Hierover is nog onvoldoende duidelijkheid.				

Maatregelen	2012	2013	2014	2015	2016
Samenwerking op het gebied van veiligheid en gezondheid	0,100	0,100	0,100	0,100	0,100
Toelichting voorjaarsnota 2011	Anders dan in het doorlichtingsrapport, waarin gesproken wordt over fusie met de GGD Midden Nederland, zoeken wij naar een lichtere vorm van samenwerking binnen de veiligheidsregio. Dit vanwege het belang dat wij hechten aan een krachtige stads-GGD met een breed takenpakket. Daardoor realiseren wij minder besparingen dan in het doorlichtingsrapport is aangegeven.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De gemeente dient te voldoen aan de Wet Publieke Gezondheid (WPG). De wettelijke eis is dat de GGD's congruent moeten zijn met de Veiligheidsregio (provincie Utrecht). Op dit moment vindt er onderzoek plaats naar diverse samenwerkingsscenario's. De bezuinigingstaakstelling is onderdeel van dit traject. In 2012 wordt deze taakstelling incidenteel ingevuld.				
Preventieve gezondheidszorg	0,180	0,235	0,315	0,315	0,315
Toelichting voorjaarsnota 2011	Preventieve gezondheidszorg heeft een bewezen effect. Daarom vinden wij de besparingen van de onderzoekers onverstandig. Wij zien dus beperktere mogelijkheden dan de onderzoekers, omdat wij de investeringen van de laatste jaren in regie en samenwerking in vooral de krachtwijken niet ongedaan willen maken. Dit betekent dat we wel besparen op onder meer voorlichting, programmageld en onderzoekskosten.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De taakstelling over 2012 wordt als volgt gerealiseerd (structurele bedragen): - Gezond Gewicht (€ 50.000) en € 10.000 incidenteel - Voorlichting (€ 90.000) en € 10.000 incidenteel - Informatiecentrum (€ 5.000) - Gezonde School (€ 5.000) - Psychosociaal (€ 10.000) De invulling op het onderdeel voorlichting bestaat uit personeelskosten, waar incidentele frictiekosten uit voortkomen.				
Nieuwe werkwijze in de ruimtelijke keten	2,130	3,167	4,451	4,451	4,451
Toelichting voorjaarsnota 2011	Het gaat hierbij om een optimalisatie van de gehele ruimtelijke keten; stroomlijning van het proces en prioritering van de activiteiten. Alsmede het scherper maken van de verantwoordelijkheidsverdeling van de verschillende onderdelen. Dit leidt tevens tot het verbeteren van sturingsinformatie, de vereenvoudiging van sturing en digitalisering van bestemmingsplannen.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De taakstelling in de ruimtelijke keten is opgebouwd uit twee delen. Het eerste deel wordt volledig ingevuld bij StadsOntwikkeling (2,7 miljoen). Deze zal ingevuld worden door invulling van de maatregelen 'Regisseren van capaciteit', 'Stroomlijnen Ruimtelijke Keten', 'Vereenvoudiging sturing' en 'Overige maatregelen'. Verder is er een taakstelling vanuit het Ingenieursbureau (1,7 miljoen). Deze zal ingevuld worden door tariefsverlaging, clusteren van projecten en innovatieve contracten. De taakstelling wordt voor een bedrag van 1,254 miljoen als kostenbesparing zichtbaar bij de opdrachtgevende diensten zoals StadsOntwikkeling, Leidsche Rijn, Stationsgebied, DMO en dienst Wijken. Bij de begroting 2013 wordt hierover gerapporteerd.				

Maatregelen	2012	2013	2014	2015	2016
Programma Veiligheid	0,100	0,227	0,227	0,227	0,227
Toelichting voorjaarsnota 2011	Vanwege de grote bezuinigingen van rijkswege op het terrein van veiligheid zien wij minder mogelijkheden voor besparingen in dit programma. Bij de begroting zullen wij de concrete invulling van het totaal aan te realiseren bezuinigingen van 2,5 miljoen euro vanuit het Rijk en de bijdrage van 0,227 miljoen euro aan de opgave van 55 miljoen euro uitgewerkt hebben. Dit betreft zowel maatregelen in de fysieke veiligheid als in de sociale veiligheid. Utrecht blijft inzetten op de dalende trend in de criminaliteitsontwikkeling in de stad.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Met ingang van 2012 wordt structureel 0,073 miljoen bezuinigd op het uitkijken van camerabeelden en 0,027 miljoen euro op de communicatie groepsaankoop; totaal 0,1 miljoen. Met ingang van 2013 wordt aan deze vermindering een structurele bezuiniging van 0,027 miljoen op het uitkijken van camerabeelden en 0,1 miljoen op de dienstverleningsovereenkomst met de Veiligheidsregio Utrecht toegevoegd. Daarmee wordt vanaf 2013 de dan beoogde 0,227 miljoen aan structurele bezuiniging bereikt.				
Programma Lokale democratie en bestuurlijke samenwerking	0,100	0,150	0,300	0,300	0,300
Toelichting voorjaarsnota 2011	Wij handhaven het besparingspotentieel, maar wijken bij de invulling af van de geïnventariseerde maatregelen uit het rapport. In plaats van bij het internationale beleid zoeken wij de besparing in de bestuurlijke samenwerking. Op de precieze maatregelen die we treffen komen we bij de begroting terug.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	Een bezuiniging van 100.000 euro in 2012 zal worden gehaald door een bezuiniging van 40.000 op Internationale Zaken, 10.000 op efficiency in het kantoor van de G4 in Brussel en 50.000 via een besparing op de BRU- organisatie. Voor volgende jaren zal de bezuiniging via structurele maatregelen worden gecontinueerd/gerealiseerd.				
Regierol ontwikkelen/ overlaten aan de markt op het terrein van wonen en monumenten	0,100	0,350	0,700	0,700	0,700
Toelichting voorjaarsnota 2011	Wij stellen voor te verkennen hoe onze beleidsontwikkeling/uitvoering met minder kosten tot een vergelijkbaar of beter resultaat kan leiden. We denken dat dit een besparing van 10% kan opleveren. Daarbij zal een nieuwe rol van de gemeente zoals beschreven in het referentiekader leidend zijn. Op de precieze maatregelen die we treffen komen we bij de begroting terug.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De taakstelling 2012 is ingevuld door het budget beleidsontwikkeling te verlagen. Verder wordt de veranderende rol van de gemeente Utrecht vormgegeven in het traject Rol op Maat. Dit zal de basis moeten bieden voor de realisatie van de grotere bedragen aan ombuigingstaakstelling in 2013 en volgende jaren. Bij de begroting 2013 komen we hierop terug.				

Maatregelen	2012	2013	2014	2015	2016
Leerlingenvervoer	0,000	0,300	0,300	0,300	0,300
Toelichting voorjaarsnota 2011	Vanaf 2013 willen wij de kosten van leerlingenvervoer terugdringen. Daarbij gaan we ervan uit dat de ontwikkelingen van passend onderwijs tot minder vervoerskilometers zullen leiden en dat we dichterbij de wettelijke richtlijnen uitkomen. Een deel van de doelgroep zal hiervan beperkte nadelen ondervinden. Op de precieze maatregelen die we treffen komen we bij de begroting terug.				
Toelichting/stand van zaken 2e voortgangsrapportage (voorjaar 2012)	De Raad heeft dit bezuinigingsvoorstel geamendeerd. De opgegeven dekking is niet mogelijk. Het onderwerp is opgenomen in de knelpuntenlijst bij de Voorjaarsnota.				
Subtotaal doeltreffendheid	6,190	8,229	12,663	12,663	12,663
Totaal doelmatigheid en doeltreffendheid	28,269	38,311	55,108	55,788	53,220

Bijlage 3 – Definities beoordelingen

	Groen ✓	Oranje ≈	Rood ✗	Wit	Zwart
Doel-realisatie	Geen afwijkingen. Het plan van aanpak van de opdracht is de weg richting het gewenste einddoel.	Mogelijke of lichte afwijking. De weg die wordt afgelegd wijkt af van de weg naar het gewenste einddoel (plan van aanpak) of dreigt te gaan afwijken. Bijsturing is wenselijk.	Sterke afwijking. De weg die wordt afgelegd wijkt af van de weg naar het gewenste einddoel (plan van aanpak) of dreigt sterk te gaan afwijken.	Transitie moet nog starten.	Transitie is al afgerond.
Voortgang	Geen afwijkingen. De voortgang gaat volgens het plan van aanpak.	Mogelijke of lichte afwijking. De voortgang wijkt lichtelijk af van het tijdpad in het plan van aanpak of dit dreigt te gebeuren. Bijsturing is wenselijk.	Sterke afwijking. De voortgang wijkt sterk af van het tijdpad in het plan van aanpak of dreigt sterk te gaan afwijken. Acute bijsturing is noodzakelijk.	Transitie moet nog starten.	Transitie is al afgerond.
Bezuinigingen	Er zijn geen knelpunten. Dit wil bijvoorbeeld zeggen dat: - in het lopende boekjaar de maatregelen inzake de opgelegde bezuiniging uitgevoerd zijn - het onderzoek naar potentiële bezuinigingen loopt of dat de voorstellen voor toekomstige bezuinigingen in voorbereiding zijn.	Er wordt aan gewerkt, maar er zijn knelpunten waardoor de bezuinigingen nog niet of niet helemaal gerealiseerd dreigen te worden in het lopende boekjaar. Er moet bijgestuurd worden. Dat wil bijvoorbeeld zeggen dat: - de maatregelen uitgevoerd zijn, maar niet de benodigde besparing opleveren - er aanvullende maatregelen nodig zijn of er informatie of ondersteuningscapaciteit om de maatregelen/onderzoek te kunnen uitvoeren, ontbreekt.	De bezuinigingen worden niet gerealiseerd in het lopende boekjaar, er komt geen advies over besparingspotentieel. Dit is bijvoorbeeld het geval als: - de maatregelen niet geïmplementeerd worden - de maatregelen geen bezuiniging blijken op te leveren - de opdracht stil ligt of als de besluitvorming over mogelijke besparingen stagneert.	Transitie moet nog starten - of is niet van toepassing, geen zoekopdracht naar bezuinigingen, geen opgelegde bezuiniging.	Transitie is al afgerond.

	Groen ✓	Oranje ≈	Rood ✗	Wit	Zwart
Kosten	Er worden niet meer kosten gemaakt dan toegekend. Dat is het geval als: - de kosten blijven in het lopende boekjaar binnen het toegekende kostenbudget - de verwachte kosten in de komende boekjaren blijven binnen het toegekende kostenbudget - of de stuurgroep Organisatievernieuwing heeft ingestemd met de dekking van extra te maken kosten.	Er worden meer kosten gemaakt dan toegekend, en er wordt zichtbaar gezocht naar dekking voor deze kosten. Dit betekent bijvoorbeeld: - besluitvorming over toekenning van kostenbudget voor de opdracht inclusief voorstel voor dekking is in voorbereiding - een voorstel om op korte termijn incidenteel extra besparingen te realiseren om de aanstaande kosten te dekken, is in voorbereiding.	Er worden meer kosten gemaakt dan toegestaan en er zijn geen dekkingsmogelijkheden voorhanden.	Transitie moet nog starten – of is niet van toepassing, er is geen sprake van het maken van (out-of-pocket) -kosten voor de opdracht.	Transitie is al afgerond.
Personeel	Er zijn geen knelpunten. Kwantitatief betekent dit dat zowel het ziekteverzuim als de reductie van medewerkers voldoen aan de gestelde normen. Kwalitatief betekent dit dat de veranderbereidheid, motivatie, de informatievoorziening en de werkdruk als voldoende worden ervaren.	Er is sprake van een negatieve tendens (kwantitatief én/of kwalitatief). Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat de veranderbereidheid onder medewerkers duidelijk te laag is, waardoor zij zich niet willen committeren aan de gestelde doelen. Bijsturing op onderdelen kan wenselijk zijn.	Er zijn duidelijk knelpunten. Bijvoorbeeld: het ziekteverzuim ligt ruim boven de gestelde norm waardoor er te weinig capaciteit is om gestelde doelen te realiseren. Bijsturing is noodzakelijk.	Transitie moet nog starten.	Transitie is al afgerond.

Bijlage 4 – Onderliggende documentatie

De documenten uit deze lijst vormen de basis van deze voortgangsrapportage. Indien gewenst zijn de documenten opvraagbaar via het secretariaat van het Programma Organisatievernieuwing. U kunt daarvoor bellen naar **030-286 1363** of mailen naar **organisatievernieuwing@utrecht.nl**

- Contourenschets Ontwikkelorganisatie
- Organisatieconcept Uitvoeringsorganisaties
- Organisatieconcept Interne Bedrijven
- Bedrijfsplan Project Management Bureau
- Bedrijfsplan VTH
- Bedrijfsplan Utrechtse Vastgoed Organisatie
- Bedrijfsplan Wijken
- Bedrijfsplan BCS
- Bedrijfsplan Juridische Zaken
- Bedrijfsplan Facilitair Bedrijf
- Bedrijfsplan Human Resource Management
- Bedrijfsplan Financiën & Control
- Bedrijfsplan Informatie- en Procesmanagement
- Bedrijfsplan Communicatie
- Investeringsprogramma modernisering processen en informatievoorzieningen
- Roadmap investeringsprogramma modernisering processen en informatievoorzieningen
- Visie op control
- Wijkambities 2012 - 2014
- Functieprofiel wijkregisseurs
- Interventies door de wijkregisseurs
- Sturing van de organisatie Via B
- Managementprofiel
- Leergang JIJ
- Procesherontwerp Publieksdienstverlening
- Opdracht Plein

Programma Organisatievernieuwing
Bezoekadres Vinkenburgstraat 26, Utrecht
Postbus 16200, 3500 CE Utrecht
Telefoon 030 - 286 13 63
E-mail organisatievernieuwing@utrecht.nl
www.utrecht.nl

Colofon

Uitgave

Gemeente Utrecht,
College van Burgemeester en Wethouders

Datum

Juni 2012

Teksten

Redactie: Chris Bos
Eindredactie: programmteam Organisatievernieuwing

Illustraties

Bas Köhler

Vormgeving

Tappan Communicatie

Meer informatie

Programmteam Organisatievernieuwing
Telefoon: 030 – 286 1363
E-mail: organisatievernieuwing@utrecht.nl