



★ GOUDA ★  
★ 750 ★  
★ 1272 - 2022 ★

**Geef  
Gouda  
door!**

# Programmabegroting 2022-2025



gemeente  
gouda

## 4.6 Bedrijfsvoering

### 4.6.1 Inleiding

De paragraaf bedrijfsvoering geeft inzicht in de stand van zaken en de beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering heeft als doel het zo optimaal mogelijk ondersteunen en uitvoeren van de programma's. In de praktijk moet dit tot uiting komen in het goed bedienen van de klanten van de gemeente (inwoners, ondernemers en bezoekers), interne en externe processen efficiënt te laten verlopen en zorgvuldige besluitvorming te garanderen. In deze paragraaf worden de belangrijkste prioriteiten beschreven die gaan bijdragen aan het optimaliseren van de bedrijfsvoering in 2022.

### 4.6.2 Wat zijn de belangrijkste prioriteiten

- Verbeteren financiële functie;
- Gouda 2022: de vitale medewerker;
- Het benutten inzetten van alternatieve financieringsbronnen;
- Verbetering aansturing programma's en projecten en optimalisaties;
- Digitalisering;
- Informatiebeveiliging;
- Privacy;
- Aanbestedingsbeleid.

#### 4.6.2.1 Verbetering financiële functie

In een gemeente is het van groot belang dat de ruggengraat van de organisatie, de financiële functie, op het juiste niveau opereert. Op die manier is de verantwoording richting het bestuur, de gemeenteraad en de stad op een efficiënte en effectieve manier in te richten. De ervaringen rond onder andere de totstandkoming van de Jaarrekening 2020 maken inzichtelijk, dat op dit moment de financiële functie op een aantal punten verbeterd moet worden. Hiertoe worden vanaf de zomer 2021 acties in gang gezet die ook in 2022 zullen doorlopen. Zo zal de organisatie van de financiële functie verbeterd worden, waarbij aandacht wordt besteed aan kaderstelling, rollen en verantwoordelijkheden, sturing en managementinformatie. Daarnaast zal een groot aantal financiële processen opnieuw worden doorgelicht en worden geoptimaliseerd, waarbij het accent zal liggen op het aanbrengen van functiescheiding, interne controle, planning en instructies. Het nieuwe financiële systeem (K2F) zal verder doorontwikkeld worden om optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die dit systeem biedt. Tot slot, maar evenzeer van belang, zijn de principes op het gebied van cultuur en samenwerken. Hierbij gaat het zowel over de interne organisatie, als de samenwerking met college, accountant en raad.

Met de nieuwe accountant worden afspraken gemaakt om adequaat te voldoen aan de eisen die gesteld worden aan de jaarstukken. Dit geheel van activiteiten is belegd in een programma, dat de gehele problematiek binnen de financiële functie beslaat en dit programma heeft ook voor 2022 een zeer hoge prioriteit meegekregen.

#### 4.6.2.2 Gouda 2022: de vitale medewerker

Corona heeft het werken van iedereen veranderd. De organisatie praat niet meer over een sterk en snel veranderende samenleving, maar maakt er dagelijks onderdeel van uit. De organisatie heeft laten zien dat ze flexibel kan inspelen op veranderingen en dit proces zal in 2022 alleen maar bestendigen. Flexibiliteit en wendbaarheid zijn basisingrediënten geworden voor het werken in een ambtelijke organisatie. Dit vraagt om vitale en weerbare medewerkers, die betrokken zijn op elkaar en de stad.

Als ambitieuze werkgever werkt de gemeente voor én met de stad. Met trots, maar vooral met een warm hart. Goede dienstverlening aan bewoners, ondernemers en bezoekers staat bij alles centraal. De gemeente biedt werknemers flexibele werktijden en werkplekken, waarbij voor ogen houden dat de inzet van medewerkers maximaal ten goede komt voor de stad, de organisatie, het team en zichzelf. De zoektocht naar balans tussen werk en privé wordt gestimuleerd.

Integriteit en betrouwbaarheid vindt de gemeente Gouda net zo belangrijk als het boeken van goede resultaten. De gemeente gelooft in gelijke kansen voor iedereen. Medewerkers krijgen de kans om te doen wat bij hen past en om zichzelf te ontwikkelen. De gemeente zet in op het werven van gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers, waarbij oog is voor diversiteit en inclusie. De gemeente investeert in een uitgebreid onboardingsprogramma en besteedt veel aandacht aan vitaliteit en verdere ontwikkeling van de talenten van de medewerkers.

Voor 2022 zijn de volgende thema's belangrijk:

#### *Hybride samen werken*

De wereld van het werk is veranderd. Hoewel het Huis van de Stad de plaats blijft om collega's te ontmoeten, zal het niet meer worden gebruikt als vóór de coronacrisis. In plaats daarvan ontwikkelt zich een hybride werkmodel, waarbij de werkplek wordt gekozen op basis van de uit te voeren taak en vaker wijzigt. Flexibiliteit en verbinding staan in deze ontwikkeling centraal. Hoe de gemeente dit gaat doen staat niet van te voren al in steen gebeiteld; we gaan samen op weg en ontdekken samen hoe dit het beste werkt

Binnen deze ontwikkeling hebben leidinggevend en medewerkers allebei een belangrijke rol. En beiden moeten hierbij optimaal worden toegerust en ondersteund. De werkgroep 'hybride werken' biedt ondersteuning bij deze ontwikkeling. In 2022 houdt de werkgroep voortdurend vinger aan de pols om flexibel te anticiperen op de laatste ontwikkelingen op dit gebied.

#### *Vitaliteit*

Wendbaarheid hangt nauw samen met vitaliteit. Hoe vitaler de werknemers, hoe wendbaarder de organisatie. In het vitaliteitsbeleid voor 2022 staan daarom vijf pijlers van vitaliteit centraal en hoe deze bijdragen aan een positieve energiebalans van medewerkers.

Het is heel belangrijk om het bewustzijn te creëren dat een doorlopende verandering nodig is. Medewerkers moeten zich er (meer) bewust van zijn dat zij regisseur zijn van hun (werk)leven en dus verantwoordelijk voor hun eigen werkplezier, inzet, mobiliteit, gezondheid en verdere ontwikkeling. De gemeente Gouda is, als werkgever, verantwoordelijk voor het faciliteren, stimuleren en motiveren van de medewerkers. En daarbij is altijd sprake van maatwerk: ieder mens is immers uniek.

Aandacht voor vitaliteit, preventie en werkdrukvermindering zal binnen de Goudse organisatie ook in 2022 meer structureel vorm krijgen. Zodanig dat het gesprek hierover vaker op de juiste plek plaatsvindt en medewerkers regie pakken over hun eigen gezondheid en vitaliteit. Dit realiseert de gemeente door de samenwerking met de nieuwe ARBO-dienst verder uit te breiden, door op basis van het MTO van 2021 de vervolgcacties te bepalen en op te volgen en door de medewerkers in de organisatie te activeren eigen regie te pakken.

#### *Talentontwikkeling*

Continue aandacht voor ontwikkeling en de inzet van de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek, maakt dat we ambities kunnen realiseren en dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. De gemeente Gouda gelooft dat elke medewerker unieke talenten heeft en wil bijdragen. De gemeente Gouda zet in op het herkennen van talenten, het stimuleren en faciliteren van het inzetten van de talenten binnen de gehele organisatie.

In 2022 richt de gemeente zich op 3 pijlers:

1. Eigen regie op duurzame inzetbaarheid. Iedereen neemt en krijgt hiervoor de ruimte;
2. Goed voorgaan is goed volgen. Leidinggevend vertonen voorbeeldgedrag;
3. Integraliteit. Leren en ontwikkelen is van iedereen en doe je overal.

#### *Diversiteit en inclusie*

Een organisatie die inzet op vitaliteit en talentontwikkeling kan dit niet doen zonder hierbij door de lens van diversiteit en inclusie naar de medewerkers te kijken. Organisaties met een divers personeelsbestand zijn vernieuwender, creatiever en lossen problemen beter op doordat de medewerkers vanuit verschillende perspectieven hun werk benaderen. Bovendien wil de gemeente dat inwoners zich kunnen herkennen in de gemeentelijke organisatie. Dat gaat echter niet vanzelf.

Om (verder) te bouwen aan een organisatiecultuur waar verschillen gewaardeerd en optimaal benut worden is het nodig om de bewustwording van alle medewerkers rondom dit thema (verder) te vergroten. In 2020 en 2021 zijn er op het gebied van inclusie diverse activiteiten in de stad georganiseerd en in het laatste kwartaal van 2021 wordt dit ook gedaan voor de medewerkers. We spelen hierbij in op landelijke themadagen (zoals bijv. Diversity Day en de regenboogweek), met inspiratiesessies en groepsgesprekken.

In 2022 gaan we op deze thema's verdiepen door aan de slag te gaan met onbewuste vooroordelen en inclusief werven en selecteren. De gemeente Gouda schrijft vacatureteksten zodanig dat deze een juiste reflectie zijn van de inclusieve organisatie die de gemeente wil zijn en geeft aandacht aan een diverse samenstelling van selectiecommissies en het inclusiever voeren van selectiegesprekken.

#### **4.6.2.3 Maximaal benutten mogelijkheden van alternatieve financieringsbronnen**

De gemeente Gouda is alert op kansen om externe financieringsbronnen te benutten (Indien daartoe de mogelijkheid bestaat én dit redelijkerwijs van toegevoegde waarde wordt geacht).

##### *Maximaal benutten mogelijkheden*

De omvang van de leningenportefeuille is groot. Daarom kijkt de gemeente bij investeringen actief naar mogelijkheden om alternatieve financieringsbronnen te genereren, bijvoorbeeld door cofinanciering van EU, Rijk, provincie of door private partijen en ondernemers uit de stad.

##### *Inschatten en volgen van de liquiditeitsbehoefte*

Ter beheersing van toekomstige renterisico's en het houden van inzicht in de ontwikkeling van de schuldpositie is het van groot belang een betrouwbaar inzicht te hebben in de (toekomstige) geldstromen. Daarom zal bij investeringen en projectplannen een duidelijk inzicht worden verschaft in inkomende en uitgaande geldstromen.

#### 4.6.2.4 Verbetering aansturing programma's en projecten en optimalisaties

Doel is het implementeren van een nieuwe werkwijze voor programmagericht en projectmatig werken. Ten eerste richt de nieuwe werkwijze zich op een zorgvuldige en integrale beleidsvoorbereiding en besluitvorming ten aanzien van de vastgestelde programma's en grote projecten. Ten tweede ondersteunt de nieuwe werkwijze resultaatgericht werken en voorziet in een uniforme aansturing van en rapportage over de vastgestelde programma's en grote projecten.

##### *Implementeren programma en projectsturing*

In het coalitieakkoord zijn 11 programma's benoemd (4 raadsprogramma's en 7 gewone programma's). Deze programma's worden nu programmatisch opgepakt. Hiervoor zijn programmamanagers benoemd en is in 2019 een leer- en ontwikkeltraject gestart. Dit resulteert in een meer methodisch en gestructureerde aanpak van de programma's en betere samenwerking over de afdelingen heen.

In 2020 is gestart met een nieuw leer- en ontwikkeltraject met een groep van 15 programmamanagers en projectleiders. Door Covid19 heeft dit in 2020 even stilgelegen. In 2021 is het nieuwe traject hervat. Doel is om de nieuwe werkwijze zo nog breder te implementeren.

##### *Omgevingswet*

De komende tijd gaat de gemeentelijke organisatie zich verder voorbereiden op de inwerkingtreding van de Omgevingswet, die opnieuw is uitgesteld. De geplande ingangsdatum is nu 1 juli 2022.

Deze wet vraagt van betrokken partijen en betrokken medewerkers andere kennis en vaardigheden. Er is een opleidingsplan opgesteld om de medewerkers mee te nemen in deze verandering. De start van deze opleidingen wordt afgestemd op de datum van inwerkingtreding van de Omgevingswet.

Daarnaast worden de werkprocessen aangepast op deze nieuwe wet. Dit traject is nog niet afgerond.

#### 4.6.2.5 Digitalisering

Doel van digitalisering is het bouwen van een toekomstbestendige ambtelijke organisatie door het efficiënter maken van werkprocessen en verbeteren van de informatiehuishouding.

##### *Verdere implementatie Geheugen van Gouda*

Het doel van het programma "Geheugen van Gouda" is de (digitale) dienstverlening te verbeteren door informatie op een betere manier te verwerken en op te slaan en processen volledig te digitaliseren, waarbij we uitgaan van digitale inclusie. Om de dienstverlening verder te digitaliseren, wordt de digitale balie organisatie breed geïmplementeerd en worden samenwerkingsomgevingen ingericht. De verdere beschikbaarstelling van de digitale dienstverlening, met ondersteuning van de zaakoplossing, vindt plaats op basis van een organisatiebrede inventarisatie van producten en diensten.

##### *Voortzetten en uitbreiden van het ICT beheer*

De samenwerking voor het ICT-beheer met de buurgemeenten Waddinxveen en Zuidplas wordt naar tevredenheid van alle partijen voortgezet. In 2021 is de samenwerking uitgebreid met de gemeenten Montfoort en IJsselstein. Daarnaast is in 2021 gestart met samenwerking op applicatieniveau zoals de MFP's, telefooncentrale en digitaal vergaderen.

##### *Standaardisatie ICT*

De organisatie heeft zich ten doel gesteld door standaardisatie het aantal applicaties waar mogelijk terug te dringen. In 2022 wordt de lijn voortgezet om zo min mogelijk maatwerk en zoveel mogelijk gebruik te maken van standaard beheer en applicaties. In het informatieplan wordt aangegeven hoe de sturing op het aantal applicaties wordt ingericht en welke maatregelen worden genomen.

##### *Uit faseren overbodige applicaties*

In de eerste helft van 2021 is Ontheffing parkeerregels van Parkeerservice en Gouda klant van GreenValley uitgefaseerd. Dus dit wordt voortgezet en tijdens de implementatie van de zaakoplossing zullen diverse applicaties tijdelijk parallel naast elkaar blijven functioneren, totdat alle processen hiernaar zijn overgezet. De historie van de uit gefaseerde applicaties wordt opgenomen in het digitale geheugen; het pre-depot.

##### *Digitalisering processen sociaal domein*

Verbetering van de dienstverlening aan de inwoners en inzicht in de effectiviteit van maatregelen zijn belangrijke onderdelen van de opgave voor het sociaal domein. In 2021 is verder ingezet op het digitaliseren van de processen binnen het sociaal domein. Producten die direct door inwoners aan te vragen zijn, zoals de minimaregelingen en de tijdelijke TOZO regelingen, zijn direct online aan te vragen. Dit is een meerjarenopgave die in 2022 doorloopt met het zoveel mogelijk digitaal werken in het primaire proces en daarmee de fysieke paperstroom terug te brengen. Dossiers zijn digitaal inzichtelijk (gebaseerd op rol/functie) zodat bij de gemeentelijk toegang inzichtelijk is dat er een voorziening loopt en wie de contactpersoon is. Daarnaast wordt informatievoorziening aangepast voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie. Voor het beter inzicht te krijgen in de te behalen beleidsdoelen, te bereiken effecten en financiën zijn en worden dashboards (verder) ontwikkeld met stuur- en managementinformatie.



#### 4.6.2.6 Informatiebeveiligingsbeleid

Uitgangspunt informatiebeveiligingsbeleid is de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) die als gemeentelijk basisnormenkader voor informatieveiligheid is gekozen en sinds 01-01-2020 van kracht is en de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten (BIG) opvolgt.

De eigen toezichthouder, de gemeenteraad, wordt in het jaarverslag geïnformeerd over informatieveiligheid. De evaluatie hiervoor vindt sinds 2017 plaats via de Eenduidige Normatiek Single Information Audit (ENSIA). Eind 2021 zal voor de tweede keer volgens het nieuwe normenkader BIO worden geëvalueerd.

*Evaluëren en implementeren van de verbetermaatregelen vanuit ENSIA auditsine Informatiebeveiliging Overheid (BIO) Overheid (BIO)* Tijdens de laatste zelfevaluatie is tevens een verschillenanalyse (GAP analyse) gemaakt tussen de normen van de BIG en de nieuwe normen van de BIO. De verbeterpunten hieruit en de verbeterpunten uit de voorgaande audits worden opgepakt en beveiligingsmaatregelen worden geactualiseerd op basis van nieuwe bedreigingen en kwetsbaarheden.

*Aanpassen van de informatiebeveiligingsorganisatie en werkwijze.*

De BIO bevat minder maatregelen, maar maatregelen zijn wel altijd verplicht. Ook de wijze van verantwoording verandert waardoor onder meer ENSIA opnieuw is ingericht. De veranderde en extra taken zijn aangepast aan de BIO en zijn vooralsnog zonder formatieve uitbreiding binnen de informatiebeveiligingsorganisatie belegd. Lopende 2021 zal deze situatie geëvalueerd worden.

#### 4.6.2.7 Privacy

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is een Europese wet, die in de organisatie niet meer is weg te denken bij de dagelijkse uitvoering van taken waar met persoonsgegevens wordt gewerkt. Gouda zal continu aantoonbaar aan de AVG (compliance) moeten voldoen. Dit vergt organisatiebreed veel maatregelen. Een belangrijke maatregel is het in kaart brengen en up-to-date houden van gegevensverwerkingsrisico's (DPIA's). Op de meest privacygevoelige werkvelden, zoals binnen het sociaal domein heeft dit inmiddels plaatsgevonden. Naar gelang de stand van zaken zijn in 2021 veel beheersmaatregelen gerealiseerd of geoptimaliseerd, zodat binnen dit risico-aandachtsgebied ook op operationeel niveau sprake is van passende waarborgen. Evenwel zal dit doorlopend aandacht vereisen.

Personen hebben toegang tot de AVG-dienstverlening, zoals het recht op inzage en correctie. Via de website Gouda.nl kunnen personen hun privacyrechten uitoefenen met DigiD. Het blijft mogelijk om schriftelijk een verzoek tot inzage te doen, alleen dan moet de desbetreffende persoon zich identificeren. Er is een toename te zien van de verzoeken tot inzage die behoorlijk tijdrovend kunnen zijn. Een groot deel van deze verzoeken lijkt overigens naar misbruik van recht te neigen met als doel via procedures inkomsten te genereren.

Sinds de invoering van de AVG zijn er 21 Privacy Impact Assessments afgenomen. De afgelopen periode zijn de meest gevoelig werkprocessen in het sociaal domein doorgelicht aan de hand van de AVG. De komende periode worden de meeste gevoelige werkprocessen van openbare orde en veiligheid doorgelicht. De werkprocessen ondermijning, Wet politiegegevens, uitwisseling persoonsgegevens tussen woningcorporaties en gemeente door drugsoverlast en cameratoezicht staan daarbij op de lijst. Het werkproces van de bodycams is gedaan en de DPIA ligt voor instemming bij de OR.

Met het in kaart brengen van de ketenregie is een aanvang gemaakt en deze staat op de rol voor verdere afhandeling. Met ketenregie wordt hier bedoeld: met wie werkt Gouda samen op het gebied van persoonsgegevens en zijn daar nog acties voor nodig om aan de AVG te voldoen.

Met vullen van het verwerkingsregister is een hele stap gemaakt en hier wordt ook gestaag aan verder gewerkt. Met het verwerkingsregister wordt hier bedoeld een verplichte AVG-registratie van de persoonsgegevens die binnen de gemeente verwerkt worden.

- Zet in op duurzaam databeleid en hanteer de AVG hierbij als moreel kompas om te waarborgen dat gegevensverwerking ten dienste staat van de mens.
- Stuur zichtbaar op het bewerkstelligen van een volwassen organisatiecultuur en het behalen van doelen volgens het AVG-werkprogramma.
- Bespreek met buurgemeenten en ketenpartners rollen en verantwoordelijkheden, en hoe nieuwe technieken en technologieën maatschappelijk verantwoord dienen te worden ingezet.

#### 4.6.2.8 Aanbestedingsbeleid

In het bestuursakkoord 2018-2022 is afgesproken expliciet aandacht te besteden aan de lokale economie en lokale ondernemers.

### *Uitgangspunt opgenomen in beleid*

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid van de gemeente Gouda voorziet hierin met het uitgangspunt dat in gevallen waar een enkelvoudig onderhandse offerteaanvraag en/of een meervoudig onderhandse offerteaanvraag is toegestaan, we rekening houden met de lokale economie en de lokale ondernemers. Bij de meervoudig onderhandse offerteaanvragen streeft de gemeente ernaar minimaal 1 lokaal of regionaal bedrijf uit te nodigen om een offerte uit te brengen.

### *Uitvoeren steekproef*

Jaarlijks wordt een steekproef uitgevoerd om de resultaten op dit vlak te meten, hier wordt over gerapporteerd bij de jaarrekening.

## 4.6.3 Personeel

### 4.6.3.1 Bezetting

De bezetting van de ambtelijke organisatie was 496 fte op 1 augustus 2021 (exclusief inhuur). De jaren ervoor was de bezetting op 31 december 466 fte (2020) en 455 fte (2019). Het aantal fte stijgt dus sinds 2019, als gevolg van het meer zelf uitvoeren van taken zoals beheer openbare ruimte en jeugdhulp. Dit sluit aan bij de formatie begroting.

### 4.6.3.2 Loonkosten

Het loonkostenbudget betreft een inschatting van kosten voor de benodigde personele capaciteit om de gepresenteerde beleidsambities te realiseren. De verwachte loonkosten stijgen de komende jaren van € 44,7 miljoen (2021) naar € 45,9 miljoen (2025). Het algemene beeld is dat de begrote loonkosten door de tijd heen ongeveer op eenzelfde niveau blijven.

Ten opzichte van eerdere jaren worden de loonkosten met 1,2% geïndexeerd en is er sprake van een stijging door opvolging van afspraken uit het coalitieakkoord, college- en raadsbesluiten.

In lijn met de besluitvorming worden de loonkosten van de gemeenteraad en griffie ten opzichte van eerdere jaren structureel verhoogd.

Bedragen x € 1.000	Begroting 2021 na wijziging	2022	2023	2024	2025
Ambtelijke organisatie	43.477	42.412	42.292	42.206	42.206
College van BenW	804	804	804	804	804
Gemeenteraad	788	788	788	788	788
Griffie	558	558	558	558	558
Rekenkamer	16	16	16	16	16
<b>Totaal</b>	<b>45.643</b>	<b>44.578</b>	<b>44.458</b>	<b>44.373</b>	<b>44.373</b>

## 4.6.4 Doelstellingen bedrijfsvoering

Indicator	Toelichting	Doelstelling 2022
<b>Personeel</b>		
Verzuim	De afgelopen jaren is veel energie gestoken in het verlagen van het verzuim. Aandacht en heldere afspraken hebben geresulteerd in lager verzuim. Dit willen we zo houden, ook in en na corona tijd.	4,6% inclusief langdurig verzuim frequentie.
Salarislasten	De kosten aan salarissen inclusief sociale lasten zijn een belangrijke post in de begroting van de gemeente (2021: ongeveer 14,5% van de totale lasten). Reden om actief te sturen op realisatie en uitputting.	De salarislasten blijven binnen het begrote budget.
Inhuur externen	In 2020 bedroegen de kosten van de inhuur van externen 22% van het totaal van salarislasten en kosten externe inhuur (dit is incl. projectmatige inhuur op de programma's). Door het verhogen van de interne flexibiliteit en door meer grip op het inhuurproces wordt beoogd om de kosten van inhuur te verlagen. Tegelijkertijd heeft de organisatie te maken met tijdelijke middelen voor programma's, vervanging vanwege tijdelijke uitval of vacatures die moeilijk te vervullen zijn of zeer specifieke expertise voor een bepaald thema waardoor inhuur nodig is.	De kosten van de inhuur van externen bedraagt maximaal 20% van het totaal aan salarislasten en kosten externe inhuur.

Indicator	Toelichting	Doelstelling 2022
<b>Financiën</b>		
Exploitatiesaldo	De meerjarenbegroting is sluitend als er een goede verhouding is tussen baten en lasten.	Het verwachte saldo van baten en lasten in het meerjarenperspectief is > 0.  Op basis van de voorliggende meerjarenbegroting wordt de verhouding tussen baten en lasten in 2024 positief.