



Overdrachtsdocument bedrijfsvoering

Inhoudsopgave

1	Een organisatie in ontwikkeling	3
1.1	Een organisatie die al in beweging is	3
1.1.1	Thema's	4
1.1.2	Digitalisering	5
2	Bedrijfsvoering	6
2.1	Wet- en regelgeving	6
2.2	Demografische trends en ontwikkelingen	8
2.2.1	Dubbele vergrijzing	8
2.2.2	Toename kleine huishoudens	9
2.3	Samenleven	10
2.3.1	Mentale gezondheid onder druk	10
2.3.2	Leefstijl & preventie	10
2.3.3	Invloed technologische ontwikkelingen en sociale cohesie	11
2.3.4	Weerbaarheid inwoners	11
2.4	Economie, arbeidsmarkt en technologische ontwikkeling	12
2.5	Governance	14
2.5.1	Regionale Samenwerking	14
2.5.2	Schaarste van middelen bij lokale overheden	14
2.5.3	Steeds meer schaarste aan menskracht	15

1 Een organisatie in ontwikkeling

De ABG-organisatie bestaat inmiddels ruim tien jaar en heeft zich in die periode ontwikkeld tot een betrouwbare uitvoeringsorganisatie voor de drie gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen. Die positie staat stevig, maar de context waarin we werken blijft veranderen. Wet- en regelgeving wordt omvangrijker, er ontstaan nieuwe vraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering, en de bestuurlijke verwachtingen nemen toe. Dat alles samen vraagt om een andere manier van werken dan tien jaar geleden.

De ABG-organisatie staat voor de volgende opgave: doorgroeien van een uitvoeringsgedreven organisatie naar een professionele dienstverlener met strategisch vermogen, bestuurlijke sensitiviteit, voorspelbaarheid en wendbaarheid. Die beweging is al ingezet, maar de komende jaren bepalen hoe succesvol die ontwikkeling wordt.

1.1 Een organisatie die al in beweging is

De basis voor de doorontwikkeling is gelegd. De ABG-organisatie werkt al enige tijd aan een groepspad richting 2030, opgebouwd uit drie plateaus:

1. **Basis hernieuwen en grip krijgen (2025–2027)**
2. **Sturing optimaliseren (vanaf 2026)**
3. **Groeien naar een professionele dienstverlener en lerende organisatie (vanaf 2026)**

Deze plateaus vormen het fundament onder het veranderproces. De toegevoegde waarde van deze organisatieontwikkeling zal zichtbaar worden voor zowel inwoners, gemeenteraad als de medewerkers binnen de ABG-organisatie.

Voor onze inwoners

- Nadrukkelijke betrokkenheid en verbinding bij het werkgebied en zijn inwoners;
- Groeiend vertrouwen in de overheid: inwoners ervaren een gemeente die professioneel, betrouwbaar en transparant werkt;
- Duurzame en toekomstbestendige oplossingen voor de leefomgeving;
- Meer duidelijkheid en voorspelbaarheid;
- Optimale participatie en duidelijke communicatie;
- Mensgerichte, betrouwbare en eigentijdse dienstverlening;

Voor de gemeenteraad

- Maatwerkoplossingen voor één of meerdere gemeenten;
- Versterking van de kaderstellende en controlerende rol;
- Snellere en betere besluitvorming: heldere stukken en adviezen, die integraal zijn opgesteld;
- Meer grip op risico's en het beheersen ervan;

- Professionele programmasturing: grote projecten worden planmatig en voorspelbaar uitgevoerd.

Voor de interne organisatie

- Meer strategisch denken en vooruitkijken;
- Meer samenhang en focus: afdelingen werken vanuit één koers, minder versnippering;
- Betere juridische borging: risico's worden vroegtijdig herkend en beheerst;
- Versterking werkgeverschap: duidelijkheid in koers en processen maakt de organisatie aantrekkelijker en stabiel voor personeel.

1.1.1 Thema's

Bij plateau 1 zijn een aantal thema's benoemd, te weten: een nieuwe besturingsfilosofie, project-, programma- en portfoliosturing, organisatiecultuur, talentontwikkeling en een nieuwe kostenverdeelsystematiek.

De besturingsfilosofie

Binnen de ABG-organisatie bestaat behoefte aan meer duidelijkheid: wie doet wat, wie besluit wat, waar ligt verantwoordelijkheid, waar hoort afstemming plaats te vinden? Daarom wordt gewerkt aan een besturingsfilosofie waarin rollen, verantwoordelijkheden, mandaten en besluitvormingsprocessen eenduidig worden vastgelegd. Dit is cruciaal om als drie gemeenten met één organisatie consistent te werken.

Project-, programma- en portfoliomanagement

De opgaven worden groter, terwijl de capaciteit schaarser wordt. De ABG is daarom bezig met het professionaliseren van project- en programmasturing zodat helderder prioriteiten worden gesteld, middelen beter worden ingezet en gemeenten tijdig inzicht hebben in voortgang, risico's en keuzes.

Organisatiecultuur

De kernwaarden — verbinding, daadkracht en eigenheid — worden gebruikt om de organisatiecultuur te versterken. Het doel is een cultuur waarin mensen samenwerken over afdelingen heen, gericht zijn op resultaat en duidelijke keuzes durven maken. Deze waarden spelen ook een rol in de ontwikkeling naar meer eenheid in werkwijze en kwaliteit.

Talentontwikkeling

Door de inzet en de focus op talenten, drijfveren en intrinsieke motivatie als onderdeel van strategisch HR beleid, wil de ABG-organisatie zich richten op de toekomst en het hoofd kunnen bieden aan complexe opgaven. Daarnaast levert talentontwikkeling een bijdrage aan de versterking van de wendbaarheid van de organisatie, het boeien en binden van medewerkers, de integraliteit en samenwerking binnen de ABG-organisatie.

Nieuwe kostenverdeelsystematiek

In 2025 is extern onderzoek gedaan naar de huidige systematiek van Betalen & Genieten. Hieruit is naar voren gekomen dat deze op dit moment niet transparant, toekomstbestendig, stuurbaar en toetsbaar is. Er zijn een aantal knelpunten benoemd en aanbevelingen gedaan. Deze worden

in 2026 uitgewerkt door BDO Advisory, waarbij, in de nieuwe systematiek taken, activiteiten, personele inzet en budgetten direct aan elkaar gekoppeld moeten worden. Daarmee wordt beter zichtbaar wat gemeenten afnemen, wat het kost en wat ze daarvoor terugkrijgen. Dit helpt zowel bij het bestuurlijke gesprek als bij de interne sturing.

1.1.2 Digitalisering

Gemeenten staan de komende jaren voor een combinatie van maatschappelijke, financiële en organisatorische uitdagingen. Digitalisering speelt hierin een steeds grotere rol als strategische factor. Informatievoorziening en ICT ondersteunen niet alleen de bedrijfsvoering, maar zijn direct verbonden met beleidsontwikkeling, uitvoering en dienstverlening. Digitalisering en informatievoorziening bieden belangrijke kansen om bij te dragen aan de maatschappelijke opgaven van de ABG gemeenten. Voorbeelden zijn het inzetten van AI om arbeidsproductiviteit te verhogen, datagedreven werken om beleid en uitvoering te versterken, en digitale dienstverlening die inwoners meer regie en selfservice biedt.

Tegelijkertijd staat de financiële ruimte onder druk, terwijl de kosten voor ICT en informatievoorziening stijgen. Dit komt onder andere door toenemende afhankelijkheid van technologiebedrijven, cloudmodellen en licenties, en door hogere eisen aan informatiebeveiliging. De impact van wet- en regelgeving zoals NIS2 en de BIO neemt toe, waardoor informatievoorziening een steeds belangrijker bestuurlijk risico vormt. Daarnaast is de arbeidsmarkt voor professionals krap en volgen technologische ontwikkelingen zoals AI, Common Ground en datadeling elkaar in hoog tempo op.

Daar komt bij dat de digitale vaardigheden van zowel inwoners als medewerkers sterk bepalend zijn voor het succes van digitalisering. Niet alle inwoners kunnen even makkelijk meekomen in de groei van digitale dienstverlening, waardoor inclusieve alternatieven en ondersteuning noodzakelijk blijven. Binnen de organisatie vraagt digitalisering om voortdurende ontwikkeling van medewerkers, variërend van basis digitale vaardigheden tot datageletterdheid en het bewust omgaan met informatiebeveiliging.

Daarnaast neemt de cybercriminaliteit toe, in complexiteit én professionaliteit. Overheden zijn een aantrekkelijk doelwit voor aanvallen zoals phishing, ransomware en datadifstal. Dit vraagt om structurele aandacht voor weerbaarheid, bewustwording, monitoring en een stabiele beveiligingsarchitectuur. De combinatie van technologische afhankelijkheden, strengere wetgeving en de toenemende dreiging maakt digitale veiligheid een essentieel onderdeel van de bredere organisatieontwikkeling.

Ook landelijke en Europese kaders krijgen meer betekenis. Deze sturen steeds sterker op standaardisatie en op gezamenlijk georganiseerde voorzieningen. Dat biedt mogelijkheden voor samenwerking en schaalvoordelen, maar vraagt ook om bewuste keuzes over lokale autonomie en regie. Binnen deze context groeit het besef dat digitaliseringskeuzes onlosmakelijk verbonden zijn met bredere bestuurlijke en organisatorische vraagstukken.

2 Bedrijfsvoering

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsvoering. Hierbij hebben we per ontwikkeling de koppeling gemaakt met de foto brede welvaart van het PON & Telos. Per ontwikkeling gaan we in op het effect voor de afdelingen Informatie, innovatie en ICT (I3), Intern advies en ondersteuning (IA&O), Financiën en Control (F&C) en Dienstverlening (DV).

2.1 Wet- en regelgeving

Toenemende juridisering en mondigheid inwoners, bedrijven en instelling maakt dat het noodzakelijk is om zorg te dragen voor voldoende kennis van de relevante wetgeving binnen de organisatie en werkprocessen daar goed op in te richten. Het aantal bezwaarschriften, klachten en verzoeken in het kader van privacy en de WOO nemen toe en zorgen voor een toenemende druk op de organisatie. Daarnaast levert nieuwe regelgeving op diverse beleidsterreinen en bedrijfsvoering een verzwaring van het takenpakket op. Verbeteringen van werkprocessen kan hierin ondersteunend zijn.

I3: Informatie, innovatie en ICT

De NIS2richtlijn en de Cyberbeveiligingswet verplichten gemeenten om hun digitale veiligheid structureel te versterken. Ze krijgen een zorgplicht, meld- en registratieplicht en te maken met streng toezicht en bestuurlijke aansprakelijkheid voor naleving van beveiligingsmaatregelen. De vernieuwde BIO2 vormt hierbij het richtinggevende normenkader en sluit aan op de eisen uit NIS2 door een risicogestuurde aanpak en verzwaarde maatregelen. Gemeenten moeten daardoor risicogebaseerd werken en informatiebeveiliging stevig borgen. Zie ook het rapport rekenkamer 2026.

IA&O: Intern advies en ondersteuning

Het aantal bezwaarschriften en klachten neemt toe en standpunten verharderen waardoor er door inwoners soms meerdere procedures naast elkaar gevoerd worden. Dit legt een behoorlijke druk op de juridische capaciteit binnen de organisatie. Het aantal interne en externe adviesaanvragen neemt ook toe. Privacywetgeving vraagt meer en meer op het administratief vastleggen van zaken.

Financiën & Control

De ontwikkelingen in wet- en regelgeving vragen blijvende aandacht. Het gaat onder meer om:

- BBV (Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en gemeenten);
- BADO (Besluit accountantscontrole decentrale overheden);
- Wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties);
- Wet VBAR (Verordening Beheer en Financiële Administratie);
- Inkoop- en aanbestedingsregels.

Deze opgaven zijn belangrijk en noodzakelijk, maar brengen ook een aanzienlijke werklast met zich mee. Gezien de beschikbare capaciteit en andere organisatie-brede prioriteiten kunnen we niet alle acties gelijktijdig oppakken. We richten ons daarom eerst op de wijzigingen die noodzakelijk zijn voor tijdige compliance. Overige aanpassingen worden gefaseerd ingepland, zodat kwaliteit en uitvoerbaarheid gewaarborgd blijven.

Dienstverlening

Wet- en regelgeving heeft ook direct invloed op de manier waarop de dienstverlening aan inwoners, bedrijven en instellingen wordt ingericht. De eisen rondom transparantie, privacy en informatievoorziening nemen toe.

- **Wet open overheid**

De Wet open overheid (Woo) vraagt om een zorgvuldige en tijdige behandeling van informatieverzoeken en om een betere toegankelijkheid van overheidsinformatie. Dit leidt tot een grotere administratieve belasting en vraagt om duidelijke werkprocessen en goede samenwerking met andere afdelingen.

- **Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)**

Daarnaast stelt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) hoge eisen aan het verwerken en beschermen van persoonsgegevens binnen de dienstverlening. Medewerkers moeten zich bewust zijn van deze regels en zorgvuldig omgaan met gegevens bij bijvoorbeeld aanvragen, meldingen en klantcontact.

- **Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid**

Ook verwachten inwoners steeds vaker snelle, transparante en digitale dienstverlening. Wet- en regelgeving rondom digitale toegankelijkheid en inclusie, zoals het Tijdelijk besluit digitale toegankelijkheid overheid, vraagt dat digitale kanalen bruikbaar zijn voor alle inwoners. Dit betekent dat processen, formulieren en communicatie continu moeten worden getoetst en verbeterd.

Deze ontwikkelingen vragen om een goede balans tussen rechtmatigheid, zorgvuldigheid en een toegankelijke en klantgerichte dienstverlening.

2.2 Demografische trends en ontwikkelingen

2.2.1 Dubbele vergrijzing (hoofdstuk 2.2 PON-Telos)

I3

Binnen de context van demografische druk speelt digitalisering een steeds belangrijkere rol. Afdeling I3 faciliteert in de beweging naar een toekomstbestendige, datagedreven en wendbare organisatie. Digitalisering en informatievoorziening zijn niet langer ondersteunend, maar strategisch bepalend voor het realiseren van beleidsdoelen en maatschappelijke opgaven. Digitalisering helpt gemeenten om de gevolgen van de dubbele vergrijzing deels op te vangen. Goede informatievoorziening en data-analyse maken het mogelijk om ontwikkelingen tijdig te signaleren en beleid daarop aan te passen.

IA&O

Aangezien het personeelsbestand vergrijst is het naast verbeteren van kennis en vaardigheden ook van belang om aandacht te hebben voor de arbeidsomstandigheden en vitaliteitsbeleid (mentaal en leefstijl) en dit strategisch in te zetten. Balans werk/privé is steeds belangrijker door toenemende zorgtaken. Ziekteverzuim kan door stijging van de leeftijd voor de ABG-organisatie van invloed zijn. Behoud van kennis en overdracht is van belang.

Financiën & Control

De financiële impact van deze ontwikkelingen is aanzienlijk. Door de toenemende en complexere zorgvraag stijgen de zorguitgaven structureel. Dit zorgt voor meer druk op de begroting binnen het sociaal domein, waardoor de ruimte voor andere maatschappelijke opgaven verder onder druk komt te staan. Om deze trends tijdig te kunnen opvangen, ontstaat een groeiende behoefte aan meerjarige financiële scenario's. Hiermee kunnen gemeenten en organisaties beter anticiperen op toekomstige kostenontwikkelingen en de daarmee samenhangende risico's en de effecten voor het weerstandsvermogen van de gemeenten.

Dienstverlening

De dubbele vergrijzing heeft ook duidelijke gevolgen voor de gemeentelijke dienstverlening. Naarmate het aandeel ouderen groeit, neemt het aantal inwoners toe dat persoonlijk contact zoekt via de balie of het KCC. Veel ouderen geven de voorkeur aan fysieke dienstverlening, vooral bij complexe of formele handelingen zoals identiteitsbewijzen, machtigingen of aanvragen waarvoor meerdere stappen nodig zijn. Hierdoor stijgt de druk op de frontoffice en wordt de bereikbaarheid van zowel het KCC als de interne collega's belangrijker. Tegelijkertijd blijft digitale inclusie een cruciaal aandachtspunt: een groter deel van de bevolking heeft ondersteuning nodig om digitale diensten veilig en zelfstandig te gebruiken.

In de praktijk betekent dit dat gemeenten vaker aanwezig moeten zijn in de woonomgevingen dichterbij inwoners ondersteuning moeten bieden. Ook groeit de behoefte aan begeleiding bij digitale basisvaardigheden. Tevens zullen we er blijvend aan moeten werken om onze digitale (communicatiekanalen) te optimaliseren. Door deze vormen van nabijheid en ondersteuning aan te bieden, kan de dienstverlening toegankelijk blijven voor iedereen, ook in een vergrijzende samenleving.

2.2.2 Toename kleine huishoudens (hoofdstuk 2.3 PON-Telos)

Financiën & Control

De groei van eenpersoonshuishoudens heeft directe impact op de financiële bedrijfsvoering van de gemeente. Omdat alleenwonenden relatief vaker gebruikmaken van individuele en maatwerkvoorzieningen heeft dit effect op de uitvoeringslasten en administratieve afhandeling (kwijtschelding, invordering).

Dienstverlening

De toename van eenpersoonshuishoudens verandert de aard en omvang van de gemeentelijke dienstverlening. Alleenwonenden hebben vaker behoefte aan direct contact, omdat zij geen partner of huisgenoot hebben die kan helpen bij administratieve of digitale zaken. Daardoor groeit de vraag naar fysieke en telefonische dienstverlening via de balie en het KCC.

Digitale inclusie blijft essentieel: veel alleenstaanden regelen hun zaken zelfstandig, maar hebben soms extra ondersteuning nodig. Dit vraagt om toegankelijke hulp, bijvoorbeeld bij DigiD-aanvragen, formulieren of het aanvragen van ID-bewijzen, en om aanwezigheid in de wijk of dorpen via spreekuren in buurt- of wijkcentra.

Daarnaast neemt het aantal BRP-wijzigingen toe. Eenpersoonshuishoudens verhuizen vaker en kennen meer mutaties in inschrijving en adresgegevens.

2.3 Samenleven

2.3.1 Mentale gezondheid onder druk (hoofdstuk 3.2 PON-Telos)

IA&O

Omgaan met agressie en weerbaarheid zijn binnen de organisatie van belang. Polarisatie en vermindering van sociale cohesie zorgen voor onthechting en voor soms ongefilterde meningen en digitale en fysieke intimidatie of erger. Een actueel agressieprotocol met goede afspraken inclusief een gedragscode bieden houvast in de aanpak van het verminderen van agressie richting medewerkers en bestuur.

Financiën & Control

De toenemende mentale druk onder inwoners vertaalt zich rechtstreeks naar stijgende uitgaven binnen de jeugdhulp en de Wmo. Dit leidt tot een structurele toename van individuele voorzieningen, intensievere begeleidingstrajecten en zwaardere casussen allemaal met directe financiële impact. Voor de financiële bedrijfsvoering betekent dit dat budgetten sneller worden uitgeput en dat de voorspelbaarheid van uitgaven verder afneemt. Daarmee groeit de noodzaak voor versterkte risicobeheersing binnen het sociaal domein. De variatie in zorgzwaarte, het oplopend aantal maatwerkvoorzieningen en de afhankelijkheid van externe aanbieders vergroten de financiële onzekerheden voor de gemeenten. Dit vraagt om strakke monitoring, actuele stuurinformatie en scherpe tussentijdse bijsturing. Ook moeten reservevorming, scenario-denken en risicoprofielen worden aangescherpt om financiële schommelingen op te kunnen vangen.

Dienstverlening

De druk op de mentale gezondheid van inwoners vergroot het belang van een integraal klantbeeld. Inwoners met mentale problemen of opvoed problematiek hebben vaker contact met meerdere gemeentelijke onderdelen. Zonder samenhangend inzicht ontstaat versnippering en herhaling.

2.3.2 Leefstijl & preventie (hoofdstuk 3.3 PON-Telos)

Financiën & Control

Het wegvallen van de GALAfinanciering na 2026 dwingt gemeenten om politieke keuzes te maken over de structurele financiering van preventie. Zonder specifieke middelen voor gezondheidsbevordering moeten preventieve programma's, leefstijlinterventies en lokale samenwerkingen opnieuw worden afgewogen binnen de bestaande begroting. Dit legt extra druk op het sociaal domein, waar de structurele middelen al sterk onder spanning staan door stijgende zorguitgaven. Voor de financiële bedrijfsvoering betekent dit dat scenario's, kosteneffectanalyses en prioritering belangrijker worden om bestuurlijke keuzes goed te onderbouwen. Bij preventieve maatregelen moet duidelijk zijn of deze inzet haalbaar, betaalbaar en bestuurlijk verantwoord is.

2.3.3 Invloed technologische ontwikkelingen en sociale cohesie (hoofdstuk 3.8 PON-Telos)

IA&O

Het is van belang om te investeren in de medewerkers van de organisatie om ervoor te zorgen dat de ABG-organisatie beschikt over goede medewerkers met voldoende kennis en vaardigheden. Dat betekent dat investeren in kennis en vaardigheden loont.

Dienstverlening

Technologische ontwikkelingen versterken digitale netwerken, maar kunnen tegelijkertijd de fysieke sociale cohesie verzwakken. Daarnaast kunnen algoritmes op sociale media polarisatie versterken.

Voor de gemeentelijke dienstverlening betekent dit een voortdurende afweging tussen digitale en fysieke kanalen. Digitale dienstverlening vergroot bereik en efficiëntie, maar kan digitale ongelijkheid versterken bij inwoners met beperkte vaardigheden of toegang.

2.3.4 Weerbaarheid inwoners (hoofdstuk 3.12 PON-Telos)

I3

Cyberweerbaarheid en IT-continuïteit zijn cruciaal voor de weerbaarheid van de gemeentelijke organisatie. Cyberweerbaarheid beschermt systemen en gegevens tegen digitale dreigingen, terwijl continuïteitsmanagement bij de gemeenten waarborgt dat essentiële IT-processen beschikbaar blijven voor onze inwoners bij incidenten of uitval.

Financiën & Control

De combinatie van een relatief lage veerkracht onder inwoners, toenemende geopolitieke dreigingen en een groeiende noodzaak tot crisisvoorbereiding vraagt om een versterking van de financiële bedrijfsvoering. Gemeenten moeten rekening houden met onverwachte schokken, zoals maatschappelijke onrust, economische verstoringen of langdurige crisissituaties, die extra druk zetten op de bedrijfsvoering. Om deze risico's op te kunnen vangen, wordt het essentieel om voldoende en doelgerichte reserves / weerstandsvermogen voor crises aan te houden. Daarbij groeit de behoefte aan scherpere risicoanalyses, stresstesten en scenario's die inzicht geven in de financiële impact van verschillende crises.

Dienstverlening

Voor de gemeentelijke dienstverlening ligt de kern vooral in duidelijke en tijdige communicatie bij noodsituaties. Inwoners moeten weten waar zij terecht kunnen, welke maatregelen gelden en hoe zij ondersteuning kunnen krijgen. Dit vraagt om robuuste communicatiekanalen, consistente informatievoorziening en bereikbaarheid, ook bij verstoringen. Daarnaast vraagt weerbaarheid ook inspanningen van de samenleving, bijvoorbeeld via de overheidscampagne 'Denk vooruit'.

2.4 Economie, arbeidsmarkt en technologische ontwikkeling (hoofdstuk 5.1 t/m 5.3 PON-Telos)

IA&O

Door de technologische ontwikkelingen zullen banen veranderen, ook binnen de ABG-organisatie. Meer en meer zal de toepassing van AI invloed op de inhoud van het werk hebben. In ieder geval is voldoende digitale kennis noodzakelijk en te kunnen opereren binnen de juridisch gestelde kaders. De kansen die geboden worden door de digitale ontwikkelingen kunnen de krapte op de arbeidsmarkt wellicht enigszins opheffen. Het Pon & Telosrapport schetst een arbeidsmarkt die steeds kennisintensiever wordt. Tegelijkertijd staat de publieke dienstverlening onder druk door krapte, vergrijzing en toenemende verwachtingen van inwoners. Technologie neemt een deel van routinematige arbeid over, maar vraagt tegelijkertijd om andere, vaak specialistische, competenties binnen de organisatie.

I3

De snelle ontwikkeling van technologie, waaronder kunstmatige intelligentie, biedt steeds meer mogelijkheden om de arbeidsproductiviteit te verhogen en datagedreven te werken, waardoor zowel beleid als uitvoering worden versterkt. Tegelijkertijd groeit de rol van data en informatiemanagement, neemt het gebruik van AI en procesautomatisering toe en wordt het belang van stevige cybersecurity en zorgvuldig AI-beleid steeds groter, wat de transitie naar effectief datagedreven werken verder ondersteunt.

Financiën & Control

Binnen de I-Portfoliotafel worden de belangrijkste ICT-projecten binnen de ABG-organisatie geprioriteerd, waarbij voor Financiën & Control vooral de modernisering van het financiële applicatielandschap centraal staat. De komende jaren verschuift dit landschap stap voor stap richting de Cloud, zodat systemen beter schaalbaar, veiliger en toekomstbestendig worden. Dit omvat de migratie van het financiële systeem zelf, maar ook de vernieuwing van aanverwante processen zoals Purchase-to-Pay, contractbeheer en urenregistratie. Parallel hieraan worden financiële dashboards verder doorontwikkeld om actuele sturingsinformatie te bieden. Deze ontwikkeling versterkt de financiële functie door betere datakwaliteit, meer uniformiteit in processen en een hogere mate van automatisering, wat essentieel is voor een moderne en wendbare Financial Control-organisatie.

De economie verandert in hoog tempo naar een meer kennisintensieve arbeidsmarkt, terwijl de druk op publieke dienstverlening oploopt en technologie steeds meer taken overneemt. Voor de financiële bedrijfsvoering betekent dit dat de kostenstructuur van gemeenten blijvend verandert. Door krapte op de arbeidsmarkt en toenemende vraag naar gespecialiseerd personeel nemen de structurele loonkosten toe. Functies worden complexer, schaars technisch en digitaal talent wordt duurder, en het vasthouden van gekwalificeerde medewerkers vraagt om concurrerende arbeidsvoorwaarden. Hierdoor stijgt het aandeel personeelslasten binnen de totale begroting op langere termijn.

Tegelijkertijd vraagt de verdere inzet van technologie — niet als volledige vervanging van arbeid, maar als noodzakelijke ondersteuning — om substantiële en terugkerende investeringen in digitalisering. Dit brengt niet alleen initiële kosten met zich mee, maar ook structurele uitgaven voor beheer, onderhoud en doorontwikkeling.

Dienstverlening

Voor de gemeentelijke dienstverlening betekent het vorenstaande dat vragen van inwoners complexer worden, terwijl tegelijkertijd snellere responstijden worden verwacht. Dit vergroot de druk op capaciteit, expertise en procesinrichting. De organisatie moet enerzijds investeren in vakinhoudelijke kennis en anderzijds in technologische ondersteuning om efficiënt te blijven werken, bijvoorbeeld gerichte inzet van technologie (bijvoorbeeld RPA) voor automatisering van repetitieve processen.

2.5 Governance

2.5.1 Regionale Samenwerking (hoofdstuk 7.2 PON-Telos)

13

Een gezamenlijke ICT-architectuur biedt gemeenten de mogelijkheid om digitalisering, beveiliging en dienstverlening efficiënter en consistentier te organiseren. Dit leidt tot standaardisatie, schaalvoordelen en sterkere cyberweerbaarheid, doordat gemeenten en leveranciers dezelfde taal spreken. De ABG-organisatie werkt samen in een ICT-samenwerkingsverband van elf gemeenten (Equalit). Het verband bundelt kennis, ontwikkelt gezamenlijke digitale oplossingen en beheert een uniforme infrastructuur. In Voor Equalit en de betrokken gemeenten staat in 2026 de wijze van samenwerken en de doorontwikkeling van een IV-strategie op de agenda.

2.5.2 Schaarste van middelen bij lokale overheden (hoofdstuk 7.5 PON-Telos)

Afdeling Financiën & Control

- **Financiële situatie gemeenten**

Gemeenten bevinden zich momenteel in financieel zware tijden. De zogeheten ravijnjaren en de structureel lagere rijksbijdragen zetten de gemeentebegrotingen onder druk. Gemeenten krijgen wel taken, maar niet altijd de bijbehorende middelen, en indexeringen worden niet volledig gecompenseerd. Dit beperkt de financiële ruimte om nieuwe ambities / verplichtingen en aanvullende werkzaamheden op te pakken.

In deze context blijven we via de VNG actief lobbyen bij het Rijk voor voldoende en structurele middelen, zodat gemeenten hun taken duurzaam kunnen uitvoeren. Tot die tijd is het noodzakelijk om scherp te prioriteren. We richten ons daarom op de maatregelen die het meest urgent zijn voor wettelijke naleving, continuïteit en risicobeheersing.

- **Strategische sturing en kostentoedeling**

We vernieuwen en borgen de systematiek van Betalen & Genieten in deze bestuursperiode. We betrekken hierbij ook de effecten van ontvlechting van huisvesting en de beoordeling van de voorschotten en inschatting van de projecturen per gemeente. Dit moet leiden tot een transparante, toekomstbestendige, stuurbare en toetsbare systematiek van Betalen & Genieten.

- **Aanvullende financieringsbronnen**

Gemeenten staan structureel onder druk. Hierdoor komt de financiële houdbaarheid van de gemeentelijke begroting steeds nadrukkelijker in beeld. In een context van beperkte ruimte binnen de algemene middelen en toenemende structurele lasten wordt het, naast scherp te prioriteren, noodzakelijk om alternatieve financieringsbronnen aan te boren.

Een kans ligt in het beter benutten van beschikbare subsidies van provincie, Rijk en Europese fondsen. Veel van deze regelingen sluiten direct aan op gemeentelijke opgaven — zoals leefbaarheid, duurzaamheid, digitalisering, mobiliteit en sociaal-maatschappelijke versterking — maar kunnen beter benut worden. Naast incidentele projectsubsidies zijn er ook meerjarige regelingen die financiële druk kunnen verminderen als ze strategisch worden ingezet.

Voor de financiële bedrijfsvoering betekent dit dat de gemeenten actiever werk kunnen maken van subsidiestrategie, monitoring en coördinatie. Door ambities te koppelen aan subsidiestromen, projecten goed te positioneren en administratieve voorwaarden strak te organiseren, kunnen gemeenten aanvullende inkomsten genereren die de lokale begroting ontlasten. Zo kan een gemeente, ondanks de schaarste aan eigen middelen, toch blijven investeren in maatschappelijke opgaven.

2.5.3 Steeds meer schaarste aan menskracht (hoofdstuk 7.6 PON-Telos)

IA&O

Krapte op de arbeidsmarkt is voor de ABG-organisatie ook iets om rekening mee te houden. Werving en selectie vraagt meer aandacht, meer gemeenten vissen in dezelfde vijver. Binden en boeien van medewerkers is voor de ABG-organisatie een essentieel onderdeel van de HR-strategie vormen de komende jaren.

Financiën & Control

- **Krappe arbeidsmarkt / beperkte capaciteit**

Er is krapte op de arbeidsmarkt voor financieel professionals, waardoor werving van nieuwe medewerkers én behoud van huidige medewerkers zeer uitdagend blijft. Krapte op de arbeidsmarkt leidt er toe dat het een langere tijd duurt voordat vacatures ingevuld kunnen worden. De inkoopbehoefte is groter dan de beschikbare capaciteit op dit thema. Keuzes over fasering, prioritering en structurele bekostiging zijn daarom nodig.

- **Inkoop en contractbeheer**

We hebben een ABG-breed inkoop- en aanbestedingsbeleid. Daarnaast hebben we een contractenregister. Dit is in opbouw. Ons streven is dit verder te professionaliseren. Hierdoor kunnen we het beleid beter toetsen en groeien we toe naar contractmanagement. Daarnaast hangt professionalisering en borging samen met de Purchase-2-Pay-keuze. Dit is een grote organisatie-brede opgave. De keuze hierin bepaalt ook het ambitieniveau op professionele inkoop, contractbeheer en financial control.

- **Ontwikkeling control**

Control wordt doorontwikkeld en verankerend in de organisatie. We maken hierbij onderscheid tussen 3 typen control: proces control, projectcontrol en financial control. Procescontrol is ingericht en we voldoen aan de Wet Rechtmatigheid. De accountant bevestigt dat we hierin als ABG-organisatie vooroplopen t.a.v. andere gemeenten. Projectcontrol moet daarentegen nog

geborgd worden binnen de organisatie. Dit zal een uitdaging zijn gezien de reeds benoemde schaarste op de arbeidsmarkt.

- **Interne beheersing**

Hoewel de accountant de interne beheersing als voldoende kwalificeert, we als organisatie stevig staan in procescontrol (interne controle) en we jaarlijks 4 (ABG-organisatie en 3 gemeenten) goedkeurende accountantsverklaringen verkrijgen, vraagt de doorontwikkeling van onze interne beheersing om gerichte keuzes. De managementletter van de ABG-organisatie en boardletters van de gemeenten bevatten waardevolle aandachtspunten die we serieus nemen.

Tegelijkertijd hebben we te maken met beperkte capaciteit. Daarom kunnen we niet alle verbeterpunten gelijktijdig oppakken. Dit leidt tot prioriteren, temporiseren en faseren. We richten ons eerst op de acties met de grootste impact op kwaliteit en risicobeheersing, zoals het verder borgen van prestatieleveringen, het actualiseren van autorisaties en het versterken van procesvastlegging. De overige optimalisaties nemen we mee in de planning zodra capaciteit dit toelaat. De voortgang blijft geborgd via de rapportage interne controle.