

Aan de raad van de gemeente Olst-Wijhe.

Oordeelsvormende raadsbijeenkomst d.d.	19-01-2025	agendapunt 5
Raadsvergadering, d.d.	09-02-2025	agendapunt

Portefeuillehouder	Burgemeester mevrouw Sietske Poepjes
Zaaknummer	38009-2025
Datum B&W-besluit	09-12-2025

Onderwerp
Digitale transformatie en organisatieontwikkeling

BIJLAGEN:

- ☒ Bijlage 1- Wat levert datagedreven werken en AI concreet op? [Document-Bijlage 1- Wat levert datagedreven werken en AI concreet op | Documentgegevens : Atos e-Suite](#)
- ☒ Bijlage 2- Realisatie structurele bezuiniging: Aanpak [Document-Bijlage 2- Realisatie structurele bezuiniging-aanpak | Documentgegevens : Atos e-Suite](#)
- ☒ Bijlage 3- Financieel overzicht digitale transformatie en organisatieontwikkeling [Document-Bijlage 3- Financieel overzicht digitale transformatie en organisatieontwikkeling | Documentgegevens : Atos e-Suite](#)

AANLEIDING

In 2021 is vastgesteld dat Olst-Wijhe organisatorisch en financieel niet toekomstbestendig was. Sindsdien werken we aan versterking van de organisatie en het creëren van structurele financiële ruimte. In datzelfde jaar is de visie op datagedreven werken door het college vastgesteld, inclusief een plan van aanpak. Uw raad heeft hiervoor via de 2e berap en de begroting 2023–2026 middelen beschikbaar gesteld en is geïnformeerd over de benodigde digitale transformatie via een informatiesessie.

Op 26 februari 2024 heeft uw raad gekozen voor het scenario van de netwerkgemeente en uitvoering via het programma Toekomstbestendig Olst-Wijhe: een compacte organisatie die haar kracht haalt uit samenwerking en slim gebruik van digitale middelen zoals data en AI. Deze keuze geeft richting aan de ontwikkeling, maar vraagt om verdere uitwerking om toekomstbestendigheid daadwerkelijk te realiseren en te borgen. Dit voorstel biedt daarvoor een samenhangend kader en vormt het startpunt voor een structurele en duurzame doorontwikkeling. Het is een robuust voorstel, juist omdat het de lange termijn in beeld brengt en daarmee meer richting geeft aan de ontwikkeling.

Bij de kadernota 2026–2029 heeft uw raad een taakstelling vastgesteld om de begroting per 2029 structureel sluitend te maken, een bezuiniging van €500.000 op de bedrijfsvoering. Deze opgave blijkt nauw verweven met de digitale transformatie. Dit voorstel biedt daarom een integrale aanpak waarin zowel de bezuiniging als de benodigde investering in organisatieontwikkeling en digitale transformatie worden meegenomen, zodat Olst-Wijhe wendbaar, efficiënt en toekomstbestendig blijft.

Het voorstel is opgebouwd uit drie samenhangende onderdelen:

1. **Doorontwikkeling organisatie**– investeringen in de organisatie die nodig zijn om de structurele bezuiniging daadwerkelijk te realiseren. De uitwerking van de aanpak om deze bezuiniging te realiseren vindt u in het onderdeel financiën.
2. **Digitale transformatie** – inzetten van AI, Datagedreven werken en ondersteunende functies om als compacte gemeente mee te kunnen bewegen in dit digitale tijdperk.
3. **Tijdelijk versterken uitvoeringskracht van de organisatie** – tijdelijke versterking op cruciale punten om de fundamenteën van de organisatie te verstevigen.

Deze drie onderdelen vormen samen een samenhangende aanpak voor de transitie naar een toekomstbestendige netwerkgemeente. Organiseontwikkeling is noodzakelijk om de taakstelling te realiseren en strategisch te kunnen sturen; digitale transformatie biedt de technologische en datagedreven basis om dit efficiënt en toekomstgericht te doen; en de tijdelijke versterking van de basis borgt dat de organisatie als geheel deze ontwikkeling kan dragen en duurzaam verankeren. Elk onderdeel ondersteunt en versterkt de andere, waardoor afzonderlijke inzet onvoldoende zou zijn om de beoogde transitie te realiseren.

BEOOGD RESULTAAT

1) Doorontwikkeling organisatie

Om de structurele bezuiniging van €500.000 te realiseren én als vervolg op het programma Toekomstbestendig Olst-Wijhe, starten we het *Actieprogramma Doorontwikkeling Organisatie* dat loopt tussen 2026-2029. Dit programma stelt ons in staat om gericht te blijven investeren in blijvende organisatieontwikkeling, langs vier strategische doelen:

1. Versterken strategisch vermogen.
2. Efficiënter en effectiever werken
3. Vergroten innovatief vermogen en digitale wendbaarheid
4. Versterken cultuur van samenwerking en resultaatgericht werken

Concrete resultaten vanaf 2029:

- Structurele besparing van €500.000 op de bedrijfsvoering, zoals vastgesteld in de kadernota.
- Transformatie van het sturingsmodel doorlopen; De formele governance (rollen, mandaten, overlegstructuur) is ingericht én toegepast; de organisatie werkt volgens de principes en uitgangspunten die zijn vastgesteld in het sturingsmodel van 2024.
- In totaal 45 werkprocessen in kaart gebracht en geoptimaliseerd (15 per jaar), als fundament voor efficiënter werken en verdere digitalisering.

2) Digitale transformatie

Digitale transformatie is het programma waarbij we technologie, AI, online dienstverlening en datagedreven werken inzetten om als gemeente slimmer, sneller en effectiever te opereren. Door data beter te benutten en AI-toepassingen te integreren in onze processen en dienstverlening, vergroten we onze wendbaarheid.

Benodigde investering op korte termijn, ruimte voor overweging i.r.t. lange termijn

Investeren in AI en datagedreven werken is cruciaal om Olst-Wijhe toekomstbestendig te maken en te houden. Deze technologieën zijn bepalend voor een efficiënte, wendbare en moderne organisatie. Indien we nu niet starten met investeren, ontstaat het reële risico dat Olst-Wijhe achterblijft op digitaal vlak, wat onze dienstverlening en bestuurlijke slagkracht op termijn kan verzwakken.

Tegelijkertijd erkennen we dat deze ontwikkelingen gepaard gaan met onzekerheden: de technologie is (relatief) nieuw, de impact op onze processen moet zich nog bewijzen en nationale en internationale wetgeving is in beweging. Daarom kiezen we voor een gefaseerde aanpak. We vragen nu een bedrag voor 2026 om gecontroleerd ervaring op te doen, resultaten te meten en risico's beheerst te nemen. Uw raad ontvangt eind 2026 of uiterlijk in het eerste kwartaal van 2027 een tussenevaluatie van de eerste fase van de digitale transformatie, inclusief inzicht in de bereikte resultaten en de actuele stand van zaken. Op basis van deze tussenevaluatie zal het college concrete voorstellen doen voor de benodigde investeringen in 2027 en de daaropvolgende jaren. Wij onderkennen dat vervolginvesteringen onvermijdelijk zijn om de digitale transformatie structureel te verankeren. Door deze gefaseerde aanpak kunnen wij deze investeringen onderbouwen met kennis en ervaring uit het eerste jaar, zodat uw raad op basis van een zorgvuldig afgewogen besluitvorming kan handelen. Ook zorgen we er hiermee voor dat we deze bestuursperiode afsluiten met een gezonde financiële basis én dat de gemeente voorbereid is op de toekomst. Het college wil d.m.v. de gefaseerde aanpak ook ruimte bieden aan de volgende raad om richting mee te geven.

We werken op dit moment al aan onze nieuwe website om onze dienstverlening te actualiseren. We zetten hierbij AI in, waar het mogelijk is om daarmee kwaliteit en efficiency in het beheer te vergroten. Het gegevensfundament DOWR waaraan we de afgelopen tijd hard hebben gewerkt, is inmiddels bijna gereed om te vullen met data. We zijn begonnen met de voorbereidingen voor een datastrategie, die ons helpt bij het duurzaam ontsluiten van databronnen op het gegevensfundament.

Doelen en bijbehorende resultaten digitale transformatie:

- *Behouden en versterken positie binnen DOWR:* Als compacte gemeente zien wij het inzetten van AI als een strategische kans om kwetsbaarheden te verminderen, kwaliteit te verhogen en kennis te versterken. Door deze technologie te implementeren, vervullen wij onze rol als proeftuin binnen de DOWR-samenwerking. Daarmee brengen wij niet alleen innovatie, maar versterken wij ook

onze positie in het netwerk. Binnen DOWR is sprake van een wederkerige samenwerking: partners brengen ieder hun eigen expertise en ontwikkelruimte in. Waar we van Deventer kunnen leren i.r.t. datagedreven werken, benut Olst-Wijhe juist de mogelijkheid om te experimenteren met AI. Dit is een concrete invulling van onze netwerkkrol: wij onderzoeken hoe AI in gemeentelijke processen kan worden toegepast en welke werkwijze daarbij effectief is. Deze kennis en ervaring delen wij met onze partners, zodat het samenwerkingsverband als geheel profiteert van elkaars sterke punten en gezamenlijk kennis opbouwt.

- *Datagedreven besluitvorming:* Beleidskeuzes worden onderbouwd met data via dashboards/informatieproducten, wat leidt tot transparantie en bestuurlijke betrouwbaarheid. Dit is ook een nadrukkelijke wens vanuit de raad; om doelstellingen meetbaar en smart te maken.
- *AI verbetert kwaliteit en efficiency:* We werken alle processen generiek uit, waarmee we gericht AI in processen in kunnen zetten. Daarmee kunnen we processen versnellen en kwaliteit borgen.
- *Verbeterde dienstverlening:* Wanneer we de data op orde hebben, kunnen we het online portaal voor inwoners open zetten, d.w.z. een persoonlijke internetpagina voor inwoners. Daarmee kunnen inwoners hun zaken online inzien en sneller en gericht geholpen worden. Ook de vernieuwde website met AI integratie, draagt bij aan verbeterde dienstverlening aan onze inwoners.
- *Versterking digitale vaardigheden:* Goed met software en data kunnen werken is een belangrijke basis om ook met AI te kunnen werken, we versterken de digitale vaardigheden van medewerkers. Waaronder ook datageletterdheid en AI-geletterdheid (wat we wettelijk verplicht zijn).
- *Verbeterde sturing op strategische doelen:* Dashboards bieden realtime inzicht in maatschappelijke opgaven zoals woningbouw en zorggebruik, waardoor proactieve sturing mogelijk wordt.

Proeftuin

Een proeftuin is de rol waarin Olst-Wijhe binnen de DOWR-samenwerking fungeert als gemeente die ruimte biedt voor het uitproberen van nieuwe (digitale) ontwikkelingen. Dit betekent dat Olst-Wijhe experimenteert met en implementeert innovatieve technologieën, zoals AI en datagedreven werken, om deze vervolgens te delen met samenwerkingspartners. Het zijn van een proeftuin versnelt de digitale transformatie, maakt het mogelijk toepassingen te testen en draagt bij aan het ontwikkelen van kennis en best practices die breder inzetbaar zijn binnen het samenwerkingsverband.

3) Tijdelijk versterken uitvoeringskracht van de organisatie

- *Teams op orde tot en met 2028:* Tijdelijke versterking van teams zorgt ervoor dat zij kunnen meebewegen met de organisatieontwikkeling en digitale transformatie, waardoor de ingezette koers haalbaar blijft en resultaten daadwerkelijk gerealiseerd worden.
- *Geen nieuwe aanvragen op personeel met uitzondering van autonome groei of bestuurlijke keuzes i.r.t. bijv. nieuw beleid:* De inzet is gericht op gerichte versterking van bestaande onderdelen, zonder uitbreiding van formatie.
- *Formatie op orde:* De tijdelijke inzet zorgt voor een formatie die aansluit bij de benodigde ontwikkeling, zonder structurele groei, en bereidt de organisatie voor op duurzame borging van taken en verantwoordelijkheden.

KADER

- *Toekomstbestendig Olst-Wijhe:* De gemeenteraad heeft in februari 2024 gekozen voor het scenario van de netwerkgemeente, met een compacte, wendbare organisatie die haar kracht haalt uit samenwerking en digitale middelen. Dit voorstel sluit daarop aan en geeft verder invulling aan die koers.
- *Visie Datagedreven werken:* De visie Datagedreven werken welke in 2021 is vastgesteld door het college. Datagedreven werken is randvoorwaarde voor het realiseren van maatschappelijke opgaven en het zijn van een toekomstbestendige organisatie. Dit voorstel werkt verder uit wat er precies nodig is in de komende jaren.
- *Wettelijke kaders digitale transformatie:* Wet Open Overheid (WOO), Wet Elektronische Publicaties (WEP), Archiefwet, Wet Modernisering Elektronisch en Bestuurlijk Verkeer (WMEBV), Wet Digitale toegankelijkheid en AI-pact. Aan deze wetten moeten we als gemeente voldoen.

- *Besluit inrichting directie:* Bij het besluit over de inrichting van een toekomstbestendige organisatie is gekozen voor een éénhoofdige directie ondersteund door tijdelijke programmatische inzet. Dit voorstel geeft invulling aan de verdere doorontwikkeling van de organisatie die nodig is én geeft al een concrete invulling aan de wens van de raad om structureel te bezuinigen.
- *Kadernota 2026-2029:* Bij de presentatie van de kadernota 2026 is een 'package deal' gepresenteerd met daarin eenmalige incidentele investering met daaraan gekoppeld een structurele bezuiniging op de bedrijfsvoering.
- *Programmabegroting 2026–2029:* Bij de programmabegroting 2026-2029 is aangegeven dat bovengenoemde structurele bezuiniging in samenhang moet worden bekeken met de investering in de organisatie en de benodigde digitale transformatie van de organisatie. Voorliggend voorstel gaat daarop in.

ARGUMENTEN

- *Eerder gemaakte strategische keuze om te investeren in digitale wendbaarheid*
De digitale transformatie is een bewuste strategische koers die al eerder in ingezet voor onze gemeente (visie en plan van aanpak 2021 en 2022 en bijbehorende investeringen). Investeren hierin is noodzakelijk om als compacte gemeente toekomstbestendig te blijven opereren.
- *Landelijke ontwikkelingen vragen om meebewegen:* Ontwikkelingen op het gebied van AI en Datagedreven werken gaan snel. Door nu te investeren, voorkomt Olst-Wijhe achterstand en blijft de organisatie bestuurlijk en ambtelijk relevant.
- *DOWR-samenwerking versterken:* Door te investeren in digitale transformatie versterkt Olst-Wijhe haar positie binnen het DOWR-samenwerkingsverband. Juist omdat we een compacte gemeente zijn, kunnen we makkelijker innoveren, waar onze samenwerkingspartners voordeel van krijgen. Dat verstevigt onze positie binnen de samenwerking. Als gelijkwaardige partner leveren we actief een bijdrage aan gezamenlijke innovatie.
- *Toekomstbestendigheid borgen:* AI en Datagedreven werken zijn i.r.t. de keuze voor netwerkgemeente randvoorwaardelijk om kwetsbaarheden te verminderen, de kwaliteit te verhogen, kennis te versterken en uiteindelijk kosten te verlagen.
- *Reeds vastgestelde taakstelling en randvoorwaardelijke investering:* De besparing is al ingeboekt om de meerjarenbegroting sluitend te maken in de begroting 2026-2029. De voorgestelde doorontwikkeling van de organisatie is noodzakelijk om de structurele bezuiniging van € 500.000 op de bedrijfsvoering (vastgesteld bij kadernota 2026-2029) daadwerkelijk te realiseren; zonder deze impuls is de besparing niet haalbaar.
- *In lijn met eerder vastgesteld programma:* De inzet sluit aan bij het programma Toekomstbestendig Olst-Wijhe, waarmee de raad al heeft ingestemd en dat richting geeft aan de gewenste organisatieontwikkeling.
- *Transitiefase van het sturingsmodel en versterking via actieprogramma:* De investering maakt het mogelijk om de omslag te begeleiden (in houding en gedrag) die nodig is om volgens de principes en de uitgangspunten van het sturingsmodel zoals die zijn vastgesteld in 2024 te werken. Hierdoor kan integraal gestuurd kan worden op opgaven, middelen en resultaten. Dit gebeurt middels het actieprogramma Doorontwikkeling Organisatie dat zich richt op strategisch vermogen, efficiëntie, innovatiekracht en samenwerking — cruciale elementen voor een toekomstbestendige organisatie.
- *Benodigde investering versterkt tijdelijk de uitvoeringskracht van de organisatie.* De benodigde investering is gericht op het duurzaam oplossen van een aantal weeffouten in de organisatie. Het gaat dan om de tijdelijke inzet van een ervaren sparringspartner, deze persoon ondersteunt de ontwikkeling van de planeconoom en draagt bij aan inhoudelijke borging en continuïteit. Daarnaast gaat het om de inzet van een projectleider kostendekkendheid leges. Door dit proces omtrent de leges slimmer en efficiënter in te richten en waar mogelijk te automatiseren kan tijd worden bespaard en kan de kwaliteit van het (leges)instrumentarium worden vergroot. We kunnen dan beter sturen op inkomsten en uitgaven en de kostendekkendheid van onze tarieven én we borgen deze taken structureel goed in de organisatie.
- *Tijdelijke impuls, geen structurele uitbreiding:* De voorgestelde inzet is tijdelijk van aard en staat los van structurele formatie-uitbreiding. Hiermee wordt gericht geïnvesteerd in het versterken van de basis zonder langdurige verplichtingen.

- *Voorkomen van onnodige reserveringen:* Door nu geen middelen vast te leggen voor 2027 en 2028 voor de omgevingswet, blijft er ruimte voor herprioritering en bestuurlijke keuzes op basis van nieuwe inzichten en landelijke besluitvorming

Voorliggend voorstel loskoppelen van motie externe inhuur:

- *Inhoudelijk onderscheid inhuur:* De voorgestelde investering betreft een gerichte impuls voor organisatieontwikkeling en digitalisering, en is daarmee gericht op structurele verbetering van de organisatie. Dit valt buiten de scope van reguliere externe inhuur zoals bedoeld in de motie.
- *Voorkomen van onnodige beperking:* Het koppelen van deze investering aan de motie kan leiden tot onterechte beperkingen in de uitvoering van noodzakelijke ontwikkelopgaven, terwijl de motie primair gericht is op beheersing van tijdelijke inhuur.
- *Ruimte binnen de motie:* De motie bevat een hardheidsclausule voor uitzonderingen. Door de investering los te koppelen, blijft het college in positie om deze ruimte gericht te benutten indien nodig.

ARGUMENTEN TEGEN

- *Geen directe urgentie zichtbaar:* Hoewel de organisatie op dit moment functioneert zonder deze investering en er geen acute problemen zijn, is de noodzaak strategisch en toekomstgericht. Het niet investeren in AI en datagedreven werken leidt op termijn tot een structurele achterstand op digitaal vlak. Dit heeft directe gevolgen voor onze bestuurlijke slagkracht, de kwaliteit van dienstverlening en onze positie binnen samenwerkingsverbanden zoals DOWR. Door nu niet te handelen, vergroten we het risico dat Olst-Wijhe onvoldoende voorbereid is op technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, waardoor toekomstige kosten en inspanningen aanzienlijk hoger zullen uitvallen.
- *Onzekere ontwikkelingen:* Hoewel de huidige inzet tijdelijk is, zijn er continue ontwikkelingen waar we als gemeente op moeten inspelen op digitaal gebied. Er is een kans dat we tot de conclusie komen dat een aantal functies in de toekomst toch structureel zijn, denk aan rollen op het gebied van privacy, ethiek.

Geen voorschot nemen op investering in omgevingswet

- *Beperkte voorspelbaarheid van Rijksbudgetten i.r.t. budget omgevingswet:* Als Rijksmiddelen uitblijven of lager uitvallen, kan dit leiden tot vertraging of het niet uitvoeren van taken i.r.t. de uitvoering van het omgevingsplan.

Voorliggend voorstel loskoppelen van motie externe inhuur:

- *Inhoudelijk onderscheid:* Hoewel de investering inhoudelijk verschilt van reguliere inhuur, kan het voor de raad lastig zijn om het onderscheid scherp te maken. Dit kan leiden tot verwarring over de toepassing van de motie.
- *Voorkomen van onnodige beperking:* Door de investering los te koppelen, ontstaat het risico dat de raad het gevoel krijgt dat het college de motie omzeilt. Dit kan het draagvlak voor de investering onder druk zetten.

Hoewel bij elk van de beslispunten reële aandachtspunten zijn benoemd, wegen deze niet op tegen de inhoudelijke en strategische argumenten vóór. De argumenten tegen worden zorgvuldig ondervangen door tijdelijke inzet, monitoring, afwegingsmomenten en inhoudelijke borging. Daartegenover staan stevige en samenhangende argumenten vóór: de investeringen zijn direct gekoppeld aan eerder vastgestelde beleidskaders, zoals het programma Toekomstbestendig Olst-Wijhe, de visie op digitale transformatie en de taakstelling uit de kadernota. Ze dragen bij aan het realiseren van structurele besparingen, het versterken van digitale wendbaarheid en het toekomstbestendig positioneren van de organisatie binnen DOWR. Gezien de urgentie van de opgaven, de snelheid van externe ontwikkelingen en het momentum dat nu beschikbaar is — zowel inhoudelijk als financieel — achten wij/het college het noodzakelijk en verantwoord om dit voorstel integraal aan uw raad voor te leggen.

DRAAGVLAK EN PARTICIPATIE

N.v.t.

FINANCIËLE CONSEQUENTIES

In bijlage 1 (financieel overzicht) is een overzicht van de gevraagde investeringen opgemaakt.

Onderwerp Besluit Digitale transformatie en Organisatieontwikkeling

De raad van de gemeente Olst-Wijhe;

gelezen het voorstel van burgemeester en wethouders d.d. 9 december 2025 ,

gelet op het besluit van het college van burgemeester en wethouders van 9 december 2025 over de digitale transformatie en organisatieontwikkeling, artikel 108, lid 1 en artikel 189 van de Gemeentewet;

besluit:

1. Een incidenteel budget van in totaal €683.000 beschikbaar te stellen voor doorontwikkeling van de organisatie, verdeeld over € 240.000 in 2026, € 246.000 in 2027 en € 197.000 in 2028.
2. Een incidenteel budget van € 389.000 in 2026 beschikbaar te stellen en een structureel budget beschikbaar te stellen voor de digitale transformatie van € 89.000 in 2026.
3. Een incidenteel budget van €140.000 beschikbaar te stellen voor het tijdelijk versterken van de uitvoeringskracht van de organisatie, verdeeld over €80.000 in 2026, € 30.000 in 2027 en €30.000 in 2028.
7. De incidentele kosten te dekken via een onttrekking uit de reserve nader te bestemmen middelen, de structurele kosten ten laste van het begrotingssaldo te brengen en deze te verwerken in de derde begrotingswijziging in 2026.
4. De structurele bezuiniging van €500.000 op de bedrijfsvoering te verwerken in de kadernota 2027–2030.
5. De incidentele investering los te koppelen van de motie externe inhuur.

Aldus besloten in de openbare raadsvergadering d.d. 9 februari 2025

De raad voornoemd,
de griffier

de voorzitter

Anne-Marie Holleman

Sietske Poepjes