

- De gemeenteraad
- Het college van B&W

inlichtingen: P.J.A. van Beerendonk
doorkiesnummer: 0495-575440
ons kenmerk: Griffie/AvB

Weert, 10-11-2020

Onderwerp: onderzoeksopzet onderzoek bezuinigingen op de organisatie
Bijlage(n): 1

Geachte heer, mevrouw,

De rekenkamer Weert heeft besloten een onderzoek te starten naar de bezuinigingen op de organisatie in Weert.

Er zijn drie hoofdvragen:

- **Inzicht:** welke bezuinigingen zijn de afgelopen 10 jaar vastgesteld, uitgevoerd en teruggedraaid? En *hoe* zijn deze gerealiseerd? Hoe heeft het takenpakket incl. de bijbehorende formatie van de gemeente Weert zich ontwikkeld?
- **Doorzicht:** wat zijn de effecten van de bezuinigingen geweest op het realiseren van gemeentelijke doelstellingen, dienstverlening aan inwoners en bedrijven en voor medewerkers (formatie, takenpakket, werkdruk, medewerkerstevredenheid, verzuim en verloop)?
- **Uitzicht:** welke lessen zijn er te trekken uit 10 jaar bezuinigen? Op welke wijze kan de gemeenteraad van Weert in de toekomst realistische en haalbare taakstellingen, ombuigingen en bezuinigingen vaststellen?

De onderzoeksopzet treft u in de bijlage aan. Het onderzoeksbureau dat het onderzoek zal uitvoeren is . Wij hopen u in 2021 het eindrapport te kunnen aanbieden.

Uw suggesties ten aanzien van deze onderzoeksopzet zijn welkom. U kunt reageren via de griffie.

Met vriendelijke groet,

Namens de rekenkamer,

De voorzitter,



Drs. ing. A.M.A. van Drunen Msc.

Rekenkameronderzoek

Bezuinigingen op de organisatie in het verleden en in de toekomst.

Rekenkamer Weert

2 november 2020

Inleiding

De Rekenkamer Weert wordt regelmatig geconfronteerd met de bezuiniging die zijn geweest bij haar onderzoeken. Ook bleek dat er nooit een goede evaluatie heeft plaats gevonden en bovendien dat er wederom bezuinigingen op stapel staan. Vandaar dat de Rekenkamer Weert een onderzoek wil instellen naar de resultaten van de van de bezuinigingen van de afgelopen jaren en ook vooruit wil kijken welke invloed de toekomstige bezuinigingen zullen hebben.

10 jaar bezuinigingen op de ambtelijke organisatie

- De gemeente Weert heeft in de afgelopen 10 jaar diverse bezuinigingsoperaties gekend op de ambtelijke organisatie:
 - FLOW in 2010: € 4,9 mln. structureel in 2014;
 - Kiezen met Visie (KMV) in 2015 : totaalpakket € 7,8 mln., later deels teruggedraaid;
 - Weert in dynamiek (WinD) in 2016: olopend tot € 2,0 mln. in 2022;
 - Weert koerst op verbinding in 2018: beschikbaar stellen knelpunten budget, opschuiven taakstelling WinD naar 2025.
- Voor nieuwe taken en nieuwe projecten wordt de benodigde personele capaciteit niet altijd meebegroot.
- De bezuinigingen zijn doorgevoerd zonder fundamentele wijzigingen in het takenpakket.
- De bezuinigingen zijn nooit geëvalueerd en onduidelijk is wat de effecten van de bezuinigingen zijn.

Vraagstelling

Wij onderscheiden drie hoofdvragen:

1. **Inzicht:** welke bezuinigingen zijn de afgelopen 10 jaar vastgesteld, uitgevoerd en teruggedraaid? En *hoe* zijn deze gerealiseerd? Hoe heeft het takenpakket incl. de bijbehorende formatie van de gemeente Weert zich ontwikkeld?
2. **Doorzicht:** wat zijn de effecten van de bezuinigingen geweest op het realiseren van gemeentelijke doelstellingen, dienstverlening aan inwoners en bedrijven en voor medewerkers (formatie, takenpakket, werkdruk, medewerkerstevredenheid, verzuim en verloop)?
3. **Uitzicht:** welke lessen zijn er te trekken uit 10 jaar bezuinigen? Op welke wijze kan de gemeenteraad van Weert in de toekomst realistische en haalbare taakstellingen, ombuigingen en bezuinigingen vaststellen?

Proces

Het onderzoek van de Rekenkamer Weert zit op het snijpunt van de kaderstellende verantwoordelijkheid van de gemeenteraad en de uitvoerende verantwoordelijkheid van het college en de directie. Dit leidt tot twee belangrijke aandachtspunten in het proces:

1. Een goede afbakening van de onderzoeksopdracht zodat het een onderzoek wordt 'des rekenkamers' en geen uitnodiging voor de gemeenteraad om op de stoel van het college te gaan zitten;
2. Betrokkenheid van college, directie, ondernemingsraad en medewerkers in het proces zodat het niet over hen gaat maar met hen. Met hen onderzoeken we de effecten op de ambtelijke organisatie.

Het eerste aandachtspunt krijgt vorm doordat de focus ligt op de effecten van maatregelen voor beleid en dienstverlening en niet op een oordeel over de wijze waarop de organisatie wordt gestuurd.

Het tweede aandachtspunt adresseren we door het plan van aanpak met de directie en met de ondernemingsraad af te stemmen. Medewerkers krijgen ook de gelegenheid in het traject hun kennis, ervaring en perspectieven te delen.

Aanpak in 3 fasen

Foto van de bestaande situatie

- Op basis van informatie vanuit de organisatie en vanuit coalitieakkoorden, kadernota's, programmabegrotingen en jaarrekeningen worden in kaart gebracht, welke taakstellingen ingeboekt, uitgevoerd of teruggedraaid zijn.
- De overige raadsbesluiten met betrekking tot formatie in kaart.
- Een beperkt aantal sleutelpersonen (4, bijv. Gemeentesecretaris, Concerncontroller, hoofd HRM, hoofd financiën) in de organisatie wordt geïnterviewd, om zicht te krijgen hoe de bezuinigingen gerealiseerd zijn. In welke mate zijn deze gerealiseerd door:
 - Efficiency te verhogen (in de werkprocessen, door te investeren in de kwaliteit en effectiviteit van de medewerkers of door voortschrijdende technische mogelijkheden);
 - Keuzes te maken in het takenpakket van de gemeente Weert;
 - Keuzes te maken in het niveau van dienstverlening aan inwoners en bedrijven.
- Dit presenteren wordt in één overzicht gepresenteerd zodat een beeld ontstaat van de huidige staat van de organisatie.

3D-Foto

- Dit onderdeel is een vergelijking van formatie en kosten met het Nederlandse gemiddelde (gemeenten van vergelijkbare omvang en vergelijkbare taken en structuur).

- Hiermee ontstaat perspectief, ofwel een 3D-foto: heeft Weert meer of minder formatie dan andere gemeenten om de taken uit te voeren?
- Het beeld kan vertekenen door taken die uitbesteed zijn of belegd in gemeenschappelijke regelingen. Er wordt ook (kwalitatief) naar het uitbestedingspatroon van de gemeente Weert.
- Dit levert een globaal en indicatief beeld op van de relatieve omvang van de formatie van de gemeente Weert.

Film: het verhaal achter de feiten en gebeurtenissen

Deel 1 van de film is het presenteren van **kwantitatieve** informatie over de ontwikkeling van de gemeente Weert op een aantal relevante indicatoren:

- Dienstverleningsindicatoren (klanttevredenheid, doorlooptijden, serviceniveaus);
- Prestatie indicatoren (gerealiseerde doelen, besteding budgetten, staat van beheerplannen e.d.);
- Welbevinden medewerkers (tevredenheid, verloop, verzuim, werkdruk).

Hierbij worden de informatie en bronnen gebruikt zoals door de organisatie is aangeleverd.

Deel 2 van de film is een **kwalitatieve** invulling, welke betekenis geven medewerkers en managers aan de feiten en gebeurtenissen?

- Is er voldoende in huis om die dienstverlening aan inwoners op peil te houden?
- Is de gemeente anders gaan werken, welke methoden helpen daarbij wel en welke niet? Welke ontwikkeling zien we daarin?
- Wat heeft het traject betekend voor werkdruk en werkplezier?

De informatie in gesprekken met de Ondernemingsraad, managers en een viertal groepsessies met medewerkers verzameld.

Verrekijker: perspectief op de toekomst

Er wordt een analyse op basis van het onderzoeksmateriaal:

- Welke waardevolle lessen zijn er te trekken?
- Wat werkte succesvol bij de diverse taakstellingen?
- Wat heeft minder goed gewerkt?
- Wat zijn helpende factoren, wat zijn remmende factoren?
- Welke lessen zijn te trekken uit het proces?

De gemeenteraad heeft de kaderstellende rol, hoe kan die bij toekomstige taakstellende bezuinigingen goed ingevuld worden?

- De gemeenteraad wordt gefaciliteerd met een 'verrekijker' bijeenkomst waarin we de resultaten en lessen presenteren.

- Een dialoog met de gemeenteraad over de behoeften die de gemeenteraad heeft en over de gewenste rolverdeling tussen raad en college bij organisatievraagstukken.
- Welke kaders kan en wil de gemeenteraad meegeven?

Van de sessie maken we een verhalend verslag met de opbrengst en mogelijke vervolgstappen.

Rapport

Het eindrapport bestaat uit de volgende onderdelen:

- Foto van de gerealiseerde taakstellingen;
- Vergelijking kosten formatie met gemiddelde in Nederland;
- Inzicht in de wijze waarop taakstellingen gerealiseerd zijn;
- Effect op doelstellingen, dienstverlening en medewerkers;
- Lessen die te trekken zijn;
- Handreikingen voor toekomstige taakstellingen.

Planning

Start	week 47
De foto	week 50
De film	week 3
Concept Eindrapport	week 8
Bestuurlijk reactie	week 13/14
Definitief Rapport	week 15/16