

# Commissie S&I-M&B

Afdeling	: Griffie	Raadsvoorstel: DJ-1463851
Naam opsteller voorstel	: Paul Otten p.otten@weert.nl / 0495-575207	Zaaknummer: 1463849
Portefeuillehouder	: mr. R.J.H. (Raymond) Vlecken CBM	

## Onderwerp

Eindrapport Rekenkamer Weert naar aanleiding onderzoek "Evaluatie bezuinigingen gemeente Weert"

## Voorstel

Kennis te nemen van en over te nemen de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer Weert naar aanleiding van onderzoek "Evaluatie bezuinigingen gemeente Weert".

## Inleiding

De rekenkamer is een adviesorgaan van de gemeenteraad en brengt in die hoedanigheid via eindrapporten van door haar uitgevoerde onderzoeken conclusies/constateringen en aanbevelingen onder de aandacht van de raad.

Op 23 juni 2021 is het eindrapport naar aanleiding van het onderzoek "Evaluatie bezuinigingen gemeente Weert" aangeboden aan de gemeenteraad. Bij dit eindrapport is een bestuurlijke reactie door het college van burgemeester en wethouders uitgebracht. De reactie van de rekenkamer op deze bestuurlijke reactie is opgenomen in het eindrapport.

## Beoogd effect/doel

De doelstelling van dit raadsvoorstel is uw raad kennis te laten nemen van de resultaten van het onderzoek en een besluit te doen nemen over de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer.

## Argumenten

- De hoofdvragen van het onderzoek luiden als volgt:  
Inzicht: welke bezuinigingen zijn de afgelopen tien jaar vastgesteld, uitgevoerd en teruggedraaid? En hoe zijn deze gerealiseerd? Hoe heeft het takenpakket inclusief 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 tien jaar bezuinigen? Op welke wijze kan de gemeenteraad van Weert in de toekomst realistische en haalbare taakstellingen, ombuigingen en bezuinigingen vaststellen?

## Conclusies en aanbevelingen

De rekenkamer trekt de volgende conclusies die worden vertaald in aanbevelingen.

### Conclusies

De gemeente Weert heeft in de periode 2012 – 2020 vier trajecten doorlopen. FLOW en Kiezen met Visie waren een bezuinigingsoperatie. WinD en Weert koerst op Verbinding zijn een organisatieontwikkelplan en collegeprogramma geweest. Aan deze twee zaten echter ook taakstellingen op formatie verbonden.

De trajecten zijn in financiële zin (in ieder geval FLOW en Kiezen met Visie) redelijk succesvol gebleken. De financiële taakstellingen van WinD en Weert koerst op Verbinding zijn uitgesteld en nog niet afgerond. De trajecten hebben wel voor veel onrust in de organisatie gezorgd door onduidelijkheid over de invulling van de trajecten, de mogelijke gevolgen voor de medewerkers en het opnieuw afstemmen wie waarvoor verantwoordelijk

is door de nieuwe organisatiestructuur. De taakstellingen die in WinD en Weert koerst op Verbinding zijn ingeboekt, zijn onvoldoende onderbouwd. Hoe taakstellingen gerealiseerd moeten worden, komt in de besluitvorming niet tot uitdrukking. Dat leidt vervolgens tot onduidelijkheid op de werkvloer, toenemende werkdruk, herstelacties zoals het knelpuntenbudget en doorgeschoven financiële taakstellingen.

De formatie is in eerste instantie gedaald door de bezuinigingstrajecten. Echter, door nieuwe taken die er in de afgelopen jaren bij zijn gekomen en de hoge ervaren werkdruk is de formatie op dit moment qua omvang vergelijkbaar als voor de start van FLOW. De werkdruk wordt als hoog ervaren door de medewerkers, hoewel er wel verschillen per team in de organisatie zitten. De hoge werkdruk wordt veroorzaakt door de hoge ervaren ambities van de gemeente, de mate van gedetailleerdheid waarin vragen worden gesteld over stukken, de ervaring dat er onvoldoende prioriteiten worden gesteld in de organisatie en het gesprek over de afstemming van ambities en de beschikbare formatie onvoldoende wordt gevoerd.

### Aanbevelingen

#### *Proces*

1. Ieder traject dient een duidelijk begin- en eindpunt te hebben, met een duidelijk plan van aanpak en doelstellingen. Het is voor de organisatie niet meer duidelijk of een traject 'klaar' is en of de doelstellingen zijn gehaald. Dit vraagt ook om duidelijke evaluatiemomenten waarin teruggekeken wordt op de genomen beslissingen.
2. Er dient gedurende een traject duidelijk gecommuniceerd te worden over de aanleiding van het traject, de doelen die men voor ogen heeft en hoe de taakstelling ingevuld gaat worden. Een vast gezicht vanuit de organisatie die dit verhaal vertelt, helpt hierbij. Denk hierbij aan een directielid of projectleider die duidelijk eindverantwoordelijk is voor de uitvoering van een dergelijk traject. Indien dit belegd wordt bij diverse personen, kunnen er verschillende zaken toegelicht gaan worden waardoor er meer onduidelijkheid kan ontstaan in de organisatie.
3. Dit vraagt ook om leiderschap in de organisatie en te staan voor de doelen en taken waar de organisatie voor staat. Ook in het gesprek richting raad/college is het van belang om de beschikbare capaciteit in relatie tot de taken en gevraagde ambities te blijven benadrukken.

#### *Inhoud*

1. De gemeente Weert dient bij een bezuinigingstraject goed voor ogen te houden wat de gevolgen van een keuze gaan zijn. Het betekent duidelijke keuzes maken in het takenpakket wat de gemeente wel en niet meer gaat doen. Overall iets minder doen is geen oplossing, en zorgt voor een oplopende werkdruk bij medewerkers en uiteindelijk noodzakelijke reparatieacties. Daar waar wel keuzes gemaakt worden, is de kans dat taakstellingen ook gerealiseerd worden veel hoger.
2. Het gesprek over de ambities en de benodigde middelen hiervoor dient continu gevoerd te worden. Te beginnen bij het huidige takenpakket, maar ook bij toekomstige nieuwe taken en ambities. Indien er geen alternatieve middelen beschikbaar zijn, dient er een andere taak of ambitie te vervallen. Een keuze maken in het gestelde dienstverleningsniveau behoort ook tot de opties. Ook oog blijven houden voor de omgeving is belangrijk.
3. Er dient een balans te komen tussen de reguliere taken (going concern), de ambities en onvoorziene taken. Een vaak gehanteerde stelregel is 70-20-10: 70% voor going concern, 20% voor ambities en 10% voor onvoorziene taken. Het is raadzaam om deze onvoorziene tijd te ramen om nieuwe ontwikkelingen op te kunnen pakken.

#### *Handvatten specifiek voor de gemeenteraad*

De gemeenteraad heeft als taak om kaders te stellen waarbinnen het college en vervolgens de ambtelijke organisatie opereren. Wel dienen zij in staat te zijn om te controleren of er binnen de kaders wordt geopereerd. Voor wat betreft de

(bezuinigings-)operaties zoals deze in de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden en met het oog op de nog komende bezuinigingsoperatie, zijn er enkele handvatten die worden meegegeven naar aanleiding van dit evaluatieonderzoek.

1. De informatievoorziening over de (voortgang van de ) bezuinigingsoperaties maakt, voor zover de rekenkamer heeft kunnen achterhalen, deel uit van de reguliere P&C-cyclus. Om goed grip te hebben op de taakstellingen helpt het om hier duidelijk over te rapporteren, waarbij zowel wordt gekeken naar de oorspronkelijk doelstellingen, in hoeverre deze doelstellingen zijn gerealiseerd en welke taakstellingen nog te realiseren zijn.
2. Door vaste rapportagemomenten te kiezen met een dergelijke terugkoppeling, krijgt de raad meer inzicht in het verloop en de consequenties van de opgelegde taakstellingen. Het helpt om de rapportages iedere keer via een zelfde stramien terug te geven, zodat ook het verloop inzichtelijk blijft.
3. Neem in de informatiecycclus ook duidelijk (evaluatie)momenten op, waarbij de raad ook gevraagd kan worden om voorgestelde keuzes te herzien indien nodig.
4. Bij het opleggen van de taakstellingen helpt het om duidelijk inzichtelijk te krijgen wat de consequentie van een bepaalde taakstelling is. Er kan vrijwel niet meer bezuinigd worden aan de hand van de kaasschaafmethode in organisaties. Dit betekent dat er vaak duidelijke keuzes in het takenpakket of de dienstverlening gemaakt moeten worden.
  - a. Dienstverlening in de organisatie naar beneden bijstellen (bijvoorbeeld door alleen basisdienstverlening op het gebied van de ondersteuning te leveren).
  - b. Dienstverlening vanuit de organisatie naar de raad/inwoners/organisaties naar beneden bijstellen (bijvoorbeeld minder visietrajecten, minder ruime openingstijden, alleen op afspraak werken, sluiten van bepaalde voorzieningen, het onderhoudsniveau naar een basisniveau terugbrengen).
  - c. Keuzes maken door geen nieuwe grote (stedelijke vernieuwings-)projecten op te pakken en vooral te focussen op het basistakenpakket van de gemeente. Dit gaat dan vooral om het bijstellen van het ambitieniveau van de gemeente.Indien er geen taken geschrapt worden, kan de verwachting ook niet zijn dat er wel formatie geschrapt wordt in de organisatie. Daarbij moet de gemeenteraad zuiver in de kaderstellende rol blijven. Sturing van de gemeenteraad vindt plaats op de beleidsdoelstellingen en op de beschikbare middelen. Voorkomen moet worden dat de gemeenteraad met amendementen, moties of losse taakstellingen tot op het niveau van individuele formatieplekken gaat sturen.

#### *Taakstelling voortvloeiend uit WinD-traject*

Tot slot realiseert de rekenkamer zich dat er nog een taakstelling ligt te wachten voor de organisatie, welke voortvloeit uit het eerdere WinD-traject. In de evaluatie is de rekenkamer de onderbouwing voor de benodigde bezuiniging nog niet tegengekomen en maakt het de rekenkamer lastig om te beoordelen of het nog realistisch is om deze taakstelling van de organisatie te mogen verwachten. Indien de financiële taakstelling doorgezet wordt, is een nadere onderbouwing van deze taakstelling noodzakelijk. College en gemeenteraad zullen dan moeten aangeven welke keuzes in bestaand beleid of in ambities gemaakt worden. Indien gekozen wordt voor een efficiencytaakstelling, is het ook van belang concreet te maken hoe die dan gerealiseerd zou kunnen worden inclusief een onderbouwing, plan van aanpak en duidelijke doestellingen en mijlpalen. Zolang dit ontbreekt, adviseert de rekenkamer de gemeenteraad en het College de taakstelling te schrappen.

#### **Financiële gevolgen**

De financiële gevolgen van de uitwerking van deze conclusies en aanbevelingen zijn thans nog niet aan te geven.

#### **Uitvoering/evaluatie**

Overgenomen aanbevelingen worden op de voortgangsrapportage toezeggingen en aangenomen moties geplaatst. De stand van zaken van de implementatie van de overgenomen aanbevelingen wordt op deze manier regelmatig teruggekoppeld aan de raad.

**Communicatie/participatie**

Het eindrapport met de bestuurlijke reactie is, gelijktijdig met het aanbieden van het eindrapport aan de gemeenteraad, op de website van de gemeente Weert geplaatst. Na de raadsbehandeling zal er een brief naar de rekenkamer uitgaan, met daarin het raadsbesluit.

**Advies raadscommissie**

De commissie S&I-M&B acht het rapport rijp voor behandeling in de raad als bespreekstuk.

**Bijlagen**

Eindrapport rekenkamer.

Bijbehorend ontwerpraadsbesluit bieden wij u hierbij ter vaststelling aan.

De raadscommissie Samenleving & Inwoners en Middelen & Bestuur,

P.A.W. Otten  
Commissiegriffier

L.F.A. Heuvelmans  
Voorzitter

*Nummer raadsvoorstel: DJ-1463851*

## **RAADSBESLUIT**

De raad van de gemeente Weert,

gezien het voorstel van de commissie S&I-M&B van 21 september 2021,

besluit:

Kennis te nemen van en over te nemen de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer Weert naar aanleiding van het onderzoek "Evaluatie bezuinigingen gemeente Weert".

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 6 oktober 2021.

De griffier,	De voorzitter,
M.H.R.M. Wolfs-Corten	R.J.H. Vlecken