

Onderwerp**Ontwikkeling en financiën ambtelijke organisatie****Informatie**

Datum	12 april 2017	Overleg gepleegd met:
Behandelaar	Aline Pruntel	☒ Financieel adviseur AZ: Adrie-Jan de Korte (concerncontroller)
Zaaknummer	842173	☐ Personeelsconsulent AZ:
Portefeuillehouder	Burgemeester Baas	☐ Medewerker bestuur en juridische zaken:
Besluitvormend orgaan	Gemeenteraad	☐ Communicatieadviseur:
		☒ Afdeling: Alle
		☒ Naam medewerker: Jan Schrotenboer, Johan Homan en Peter Klont
		☐ Inspraak/adviesorgaan:

Aanleiding/voorgeschiedenis**1. Inleiding**

In dit voorstel nemen wij u mee in een aantal afwegingen over de grote lijnen van de bedrijfsvoering van onze organisatie. We geven daarbij eerst achtergrondinformatie bij de ontwikkeling van de organisatie. Daarna gaan we op drie onderdelen in: actuele knelpunten, de (financiering van de) kwaliteitsslag waar de organisatie mee bezig is en de extra taken in het sociaal domein.

Deze drie onderdelen zijn prima te onderscheiden. Tegelijk is er ook onderlinge samenhang: het oplossen van incidentele knelpunten en het organiseren van de uitvoering in het sociaal domein dragen vanzelfsprekend ook bij aan de genoemde kwaliteitsslag.

2. Achtergronden**Professionalisering**

De organisatie zit midden in de voorbereidingen voor een kwaliteitsslag van de organisatie: verder bouwen op wat goed gaat, veranderen wat nodig is. Daarmee geeft de organisatie concreet vorm aan de drie d's: duidelijkheid, daadkracht en dichtbij zijn. Drie d's die niet alleen in de organisatie maar ook binnen raad en college gedeeld worden.

Tijdens de bijeenkomst van gemeenteraad, college en mt op 8 december 2016 heeft het mt toegelicht waarom deze veranderingen nodig zijn. Daarbij is eerst de maatschappelijke context geschetst:

- De klassieke verzorgingsstaat is voorbij. Er ligt meer accent op de eigen verantwoordelijkheid van inwoners, instellingen en bedrijven.
- Inwoners zijn mondiger en schakelen sneller (sociale) media in.
- Inwoners zijn minder op de politiek betrokken, maar willen wel snelle dienstverlening – digitaal en/of persoonlijk.
- Ambtenaren zitten in een glazen huis: een kleine gebeurtenis kan zomaar een groot incident worden.
- Integriteit is terug op de agenda: de samenleving verwacht integriteit bij mensen aan de top en bij de overheid (ambtenaren en bestuurders/raadsleden) in het algemeen.

Deze ontwikkelingen maken dat de positie van de gemeente deels een andere is geworden. Vaak minder sturen en regisserend maar meer één van de vele partners om maatschappelijke doelen te realiseren.

Gevolgen en ambities

Voor het handelen van de ambtenaar hebben deze ontwikkelingen belangrijke gevolgen. Omdat de positie van de gemeente is veranderd, vraagt dat ook nieuwe competenties, of een deels andere invulling van oude competenties. Kort samengevat betekent het voor onze medewerker het volgende.

- Hij¹ werkt transparant en navolgbaar.
- Hij neemt verantwoordelijkheid en legt verantwoording af.
- Hij werkt integraal en hij werkt samen.
- Hij durft te leren, feedback te geven en te ontvangen.

Onze medewerkers hebben het nodig om zich verder te ontwikkelen tot moderne ambtenaren die de dienstverlening aan samenleving en bestuur in hun genen hebben.

Zo'n verandering gaat niet van zelf. Het vraagt zeker enkele jaren de tijd en aandacht om medewerkers te ontwikkelen en te coachen.

Om dit mogelijk te maken heeft de organisatie er met onze instemming voor gekozen om 11 teamleiders aan te trekken die als speerpunt hebben: het langs deze lijnen ontwikkelen van medewerkers.

Een ander gevolg van deze ontwikkelingen is dat het karakter van het werk en dus van de gevraagde competenties verschuift. Aan de ene kant ligt de focus op dienstverlenend gedrag, aan de andere kant zijn steeds meer digitale vaardigheden vereist. Soms verdwijnen werkzaamheden door digitalisering. Omgekeerd vraagt de ondersteuning van de ict meer inzet, op hoger niveau.

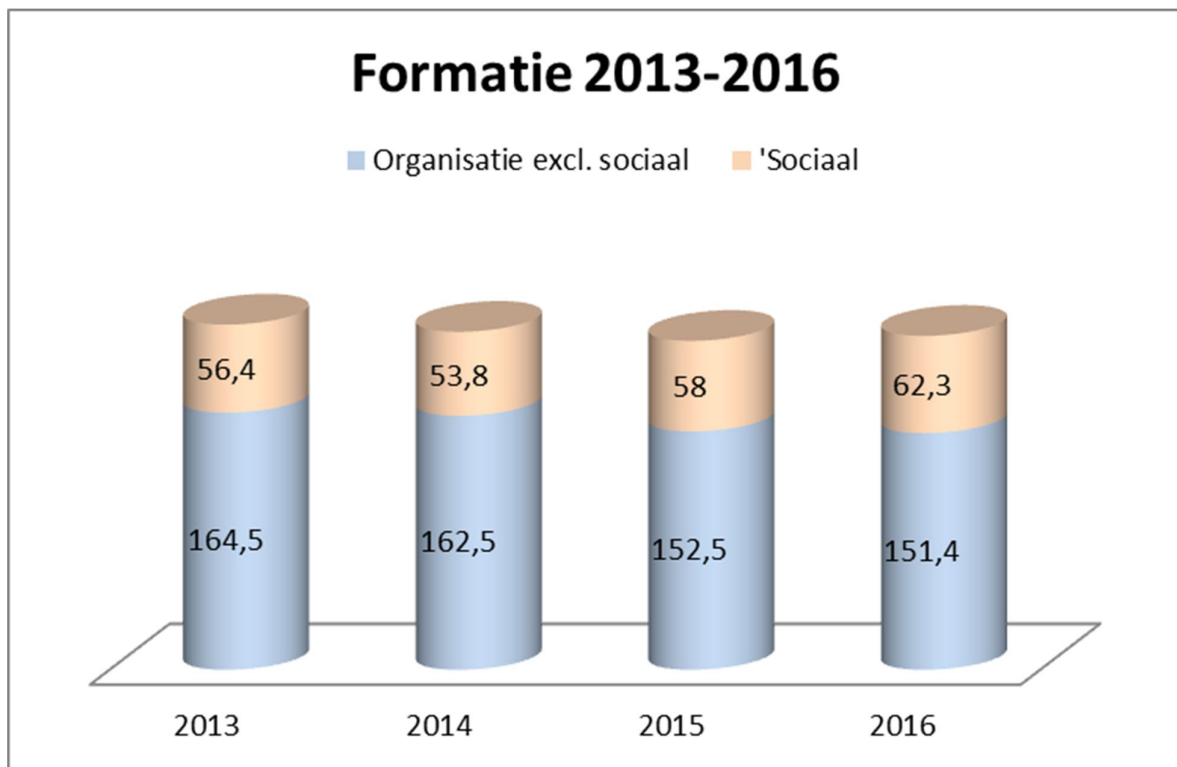
¹ Uiteraard mag u voor 'hij' ook 'zij' lezen

3. Incidentele knelpunten

De afgelopen jaren heeft de organisatie een wezenlijke bijdrage geleverd aan de noodzakelijke bezuinigingen in onze gemeente. In de periode 2011 tot en met 2016 is er in totaal structureel € 1,7 miljoen bezuinigd op de bedrijfsvoering.

Langzaam maar zeker wordt duidelijk dat de grenzen van de bezuinigingsmogelijkheden zijn bereikt. Dat wordt momenteel onder andere zichtbaar doordat financiële mogelijkheden om acute knelpunten op te lossen, ontbreken.

In de tabel hieronder wordt zichtbaar hoe de formatie de afgelopen jaren is gekrompen, waarbij uiteraard de formatie in het sociaal domein sinds 2015 een andere trend laat zien.



4. Kwaliteitsslag

De inzet van 11 teamleiders, waarvan er vijf van buiten de organisatie geworven worden, kost extra geld. Het management gaat de uitdaging aan om de kosten voor die extra 11 teamleiders zelf op te vangen door efficiency en bezuinigingen.

Daarvoor zijn dus geen extra structurele middelen nodig. In totaal gaat het daarbij al gauw om een bedrag van € 450.000 structureel².

² Dit bedrag betreft feitelijk circa 5 teamleiders, omdat de organisatie de komst van de andere 6 teamleiders intern al heeft opgevangen.

Nog verdergaande bezuinigingen zullen de hiervoor beschreven kwaliteitsslag (grotendeels) onmogelijk of weer ongedaan maken. De tijd van teamleiders en afdelingshoofden is nodig om in de mensen te investeren en niet in de directe inhoud.

Concreet betekent dit dat de in de meerjarenraming voor 2017 en 2018 opgenomen taakstelling van nog eens tweemaal € 150.000 in redelijkheid niet meer te realiseren is. Binnen het financieel perspectief 2018 tot en met 2021 lijkt ruimte te zijn om deze taakstellingen los te laten.

5. Sociaal domein

Sinds 1 januari 2015 zijn we als gemeente verantwoordelijk voor de decentralisaties/transities in het sociale domein. De Jeugdzorg, de uitbreiding van de WMO en veranderingen in de uitvoering van de Participatiewet betekenen de grootste uitbreiding van het gemeentelijke takenpakket en de gemeentelijke financiën in jaren.

Tot nu toe hebben we de formatie die daarvoor nodig is op verschillende manieren gerealiseerd en gefinancierd. Deels met extra inzet van de bestaande formatie en binnen de bestaande budgetten, deels met (tijdelijke of structurele) middelen vanuit het budget sociaal domein.

Omdat het om een structurele en omvangrijke taak gaat, is het logisch dat de daarmee gepaard gaande bedrijfsvoeringskosten niet vanuit de bestaande middelen worden gefinancierd maar dat de gemeenteraad voor deze nieuwe taken extra middelen beschikbaar stelt. Daarmee doen we niets vreemds: de budgetten voor het sociaal domein zijn zowel bedoeld voor de feitelijke zorg- en hulpkosten als voor de kosten van de gemeentelijke bedrijfsvoering.

De gemeenteraad heeft de afgelopen jaren er telkens voor gekozen om alleen dan de (regionale) samenwerking aan te gaan, als dat duidelijke meerwaarde opleverde of wettelijk verplicht was. Over het algemeen was de benadering van de gemeenteraad, ook gedragen door college en organisatie: we willen graag zelf zo veel mogelijk aan het stuur zitten, doen daarom de uitvoering het liefste zelf en besteden dus zo weinig mogelijk uit. Bovendien verwachten we daarmee doorgaans goedkoper uit te zijn.

Om een voorbeeld te noemen: als we kunnen kiezen tussen het inkopen van re-integratiebegeleiding door een extern bureau én het zelf uitvoeren van re-integratiebegeleiding, kiezen we bij voorkeur voor het laatste. Dat leidt enerzijds tot lagere inkoopkosten, anderzijds tot hogere eigen uitvoeringskosten. Daarbij houden we de eigen kwetsbaarheid scherp in het oog en voorkomen we als het maar even kan het ontstaan van solofuncties.

Deze keuze betekent dat we op het oog relatief meer aan uitvoeringskosten uitgeven, maar dat verdienen we dus terug met lagere kosten voor inhuur/inkoop en voor de (duurdere) zorg.

De organisatie heeft nu de eerste twee jaren ervaring op kunnen doen zodat een redelijk beeld ontstaat van wat nodig is. Het is nu het moment om de directe en indirecte kosten van de bedrijfsvoering in het sociaal domein in beeld te brengen en daarvoor dan ook de middelen beschikbaar te stellen. De noodzaak daarvoor is ook nadrukkelijk aanwezig: het lukt niet meer voldoende om binnen de normale formatie (bijvoorbeeld bij informatisering, financieel advies e.d.) de extra taken voor het sociaal domein erbij te doen.

Door deze oplossing kunnen we de aansturing van de bedrijfsvoering in het sociaal domein zo veel mogelijk gelijk organiseren als in de andere onderdelen van de bedrijfsvoering.

Voorstel

Toelichting voorstel

Al deze overwegingen brengen ons tot de volgende oplossingsrichting.

- **Incidentele knelpunten**
We zullen als college de komende tijd wat vaker een beroep op incidentele middelen doen voor het oplossen van tijdelijke knelpunten op cruciale plekken in de organisatie.
- **Kwaliteitsslag**
We respecteren de keuze van de organisatie om de komst van 11 teamleiders zelf financieel op te vangen, tegelijk laat de gemeenteraad de nog geplande bezuinigingen bedrijfsvoering over 2016 en 2017 van in totaal structureel € 300.000 vervallen.
- **Uitbreiding taken sociaal domein**
De raad stelt uitdrukkelijk de middelen beschikbaar voor de bedrijfsvoering in het sociaal domein.

Alternatieven

Binnen de context van ons bouwplan bestaan er geen realistische alternatieven. Als er voor de organisatie onvoldoende middelen overblijven, komt het realiseren van de daarin beschreven doelen onder grote druk te staan.

Randvoorwaarden

Geen.

Risico's

Geen.

Financiële gevolgen

We geven hier op hoofdlijnen een beeld van de financiële gevolgen van deze koers.

- **Incidentele knelpunten**
Op enkele cruciale plaatsen in de organisatie is sprake van een knelpunt, onder andere door vertrek van medewerkers of door langdurige ziekte. Daarnaast vraagt de uitvoering van het re-integratiebeleid extra eigen inzet (waardoor we overigens minder extern hoeven in te kopen)

De totale kosten om deze knelpunten op te lossen bedragen circa € 500.000. De dekking daarvan is voor ongeveer de helft te vinden in het rekeningresultaat 2016 (voor zover dat betrekking heeft op de bedrijfsvoering) en voor de andere helft door een onttrekking aan de C reserve.

- **Nieuwe teamleiders**

De komst van 11 nieuwe teamleiders leidt tot een uitzetting van lasten van zo'n € 450.000: zes teamleiders zijn intern geworven maar vijf gaan van buiten komen en dat leidt dus tot extra lasten. De ambtelijke organisatie gaat deze gevolgen zelf opvangen.

- **Taakstellende bezuinigingen 2017 en 2018**

Het laten vervallen van de taakstellende bezuinigingen op de bedrijfsvoering van in totaal € 300.000 structureel leidt tot een lagere bestedingsruimte in het meerjarenperspectief. We hebben daarbij al wel rekening gehouden met een hogere uitkering uit het gemeentefonds, met de al beschikbare structurele bestedingsruimte, met extra uitgaven voor de nieuwbouw VO en de renovatie van Sportpark Noord-West. Dan zal er naar verwachting de komende jaren een positief saldo resteren. Daarbij zal er dan ook nog ruimte zijn voor nieuwe plannen, zoals bijvoorbeeld op het terrein van wegen en bruggen aan de orde kan zijn.

- **Sociaal domein**

Voor de uitvoering van alle taken als gevolg van de transities sociaal domein is incidenteel 6,5 fte nodig en structureel 5 fte.

De kosten daarvan bedragen incidenteel € 565.000 en structureel € 360.000. Op basis van onze inschattingen op dit moment kunt u deze kosten dekken uit het integrale budget sociaal domein.

Voor al deze maatregelen geldt dat er na uw besluit verwerking in de financiële stukken zal moeten plaatsvinden.

Personele gevolgen

De personele gevolgen zijn zichtbaar in het eerder al genoemde bouwplan.

Duurzaamheid

Niet van toepassing.

Publicatieniveau

Openbaar.

Overig

Vervolgprocedure/communicatie

Na uw besluit zullen wij hier als college uitvoering aan gaan geven. Daarnaast zullen we de effecten verwerken in de financiële stukken.

Bijlagen

Geen.