

## Behandelvoorstel

<b>Onderwerp</b>	<b>Procesvoorstel bezuinigingstraject 2016 en verder.</b>		
<b>Zaaknummer</b>	1033051	<b>Portefeuillehouder</b>	Mariska ten Heuw
<b>Belangrijkste beslis/-bespreekpunten</b>	<p>In het coalitieakkoord 2014-2018 staat:  <i>"We staan de komende jaren voor een forse uitdaging. Op dit moment is nog moeilijk te zeggen wat de exacte opgave voor de komende jaren zal zijn. Wel is nu al duidelijk dat het zwaartepunt van de bezuinigingen na 2015 zal komen te liggen. (...) Voor de opgave vanaf 2016 willen wij een uitgebreide maatschappelijk takenverkenning voeren, dit in nauwe samenspraak met de raad. Het traject start in het najaar van 2014 en ronden we af bij de kadernota 2016-2019 (juni 2015). Bij de invulling willen we in beeld brengen welke maatschappelijke keuzes mogelijk zijn over het volledige spectrum van de gemeentelijke rollen en taken. In de eindfase waarin het college een bezuinigingspakket voorstelt aan de gemeenteraad zal uiteraard dit coalitieakkoord met zijn sociale koers vertrekpunt zijn. etc..."</i></p> <p>In dit procesvoorstel staat nauwkeurig beschreven HOE dit proces vorm gegeven gaat worden. Daarbij is er aandacht voor de analyse van huidige taken en een omgevingsanalyse. Vervolgens wordt er een koers bepaald door ook de inwoners en ondernemers te betrekken. Daarna zal er een afwegingskader worden opgesteld, o.a. door de reeds genoemde maatschappelijke takenverkenning. En uiteindelijk zullen de kaders en de zoekrichtingen worden geconcretiseerd en, na vaststelling van het pakket aan bezuinigingsmaatregelen, worden uitgevoerd.</p> <p>De raad wordt gevraagd in te stemmen met dit procesvoorstel voor het bezuinigingstraject 2016 en verder.</p>		
<b>Historie</b>			

<b>Politieke Markt</b>	<b>Datum</b>			
<b>Voorzitter</b>	<b>Griffiemedewerker</b>	<b>Zaal</b>	<b>Domein</b>	<b>Duur</b>
Marie-Jose Luttkholt	NNB	S210		60
<b>Doel van de sessie</b>	Beeldvorming o.a. door de presentatie van de App "WatdoetHengelo.nl" en uitleg over het te volgen proces. Indien mogelijk: ook reeds oordeelsvorming als voorbereiding voor besluitvorming in de raad			
<b>Behandeladvies</b>	Van de fracties een reactie en indien mogelijk een oordeel te vragen over het voorliggende voorstel			
<b>Spreekrecht publiek</b>	ja <input type="checkbox"/>	nee <input type="checkbox"/>	De voorzitter bewaakt de tijd en de orde van de vergadering	

<b>Raad</b>	<b>Datum</b>	
<b>Doel van de sessie</b>		
<b>Behandeladvies</b>		
<b>Spreekrecht publiek</b>	nee	

## RAADSBESLUIT

ZAAKNUMMER	BEHANDELEND AMBTENAAR	SECTOR	PORT. HOUDER
1033051	Bennink, Mark oude	PF-FIN	Mariska ten Heuw
ONDERWERP			
Procesvoorstel bezuinigingstraject 2016 en verder.			



### DE RAAD VAN DE GEMEENTE HENGELO BESLUIT:

Instemmen met het procesvoorstel bezuinigingstraject 2016 en verder.

### PUBLIEKSVRIENDELIJKE SAMENVATTING

We staan de komende jaren voor een forse financiële uitdaging. Op dit moment is nog moeilijk te zeggen wat de exacte opgave voor de komende jaren zal zijn. Voor de opgave vanaf 2016 wordt een uitgebreide maatschappelijke takenverkenning gevoerd, dit in nauwe samenspraak met de raad en de inwoners van de Gemeente Hengelo. Dit traject dient bij de Kadernota 2016-2019 (juni 2015) afgerond te zijn. Het traject zal starten in het najaar en zal met het coalitieakkoord als vertrekpunt moeten leiden tot de structurele invulling van de financiële bezuinigingsopgave.

DE GEMEENTERAAD VAN HENGELO,

DATUM

De griffier

De voorzitter

## RAADSADVIES



ZAAKNUMMER	BEHANDELEND AMBTENAAR	SECTOR	PORT. HOUDER
1033051	Oude Bennink, Mark	PF-FIN	Heuw, ten
ONDERWERP			
Procesvoorstel bezuinigingstraject 2016 en verder.			

### PROGRAMMA/FACET-AGENDA

Niet van toepassing

### AANLEIDING, DOEL EN WAT GING ER AAN VOORAF

Terwijl er op dit moment nog hard wordt gewerkt aan de begroting 2015, staat de volgende bezuinigingsronde alweer voor de deur. In dit raadsadvies wordt een voorstel gedaan voor het bezuinigingstraject 2016 en verder.

In het coalitieakkoord 2014-2018 staat:

*"We staan de komende jaren voor een forse uitdaging. Op dit moment is nog moeilijk te zeggen wat de exacte opgave voor de komende jaren zal zijn. Wel is nu al duidelijk dat het zwaartepunt van de bezuinigingen na 2015 zal komen te liggen. (...) Voor de opgave vanaf 2016 willen wij een uitgebreide maatschappelijk takenverkenning voeren, dit in nauwe samenspraak met de raad.*

*Het traject start in het najaar van 2014 en ronden we af bij de kadernota 2016-2019 (juni 2015). Bij de invulling willen we in beeld brengen welke maatschappelijke keuzes mogelijk zijn over het volledige spectrum van de gemeentelijke rollen en taken. In de eindfase waarin het college een bezuinigingspakket voorstelt aan de gemeenteraad zal uiteraard dit coalitieakkoord met zijn sociale koers vertrekpunt zijn. De gemeentelijke organisatie levert ook een bijdrage, door mee te bewegen met de aard en omvang van de gemeentelijke taken door bijvoorbeeld personele mobiliteit tussen fysiek en sociaal domein.*

*Bij ombuigingen en het opvangen van tegenvallers hanteren wij de volgorde: Eerst kijken we naar kostenbesparing en opbrengstverhogingen alsmede naar rollen en taken. In het uiterste geval overwegen we bijstelling van tarieven, belastingen en heffingen".*

#### Omvang bezuinigingen

We hebben een zo goed mogelijke inschatting gemaakt van de financiële consequenties. Deze inschatting kan door nieuwe ontwikkelingen en rijksbeleid de komende periode weer aanpassingen behoeven. Het blijft dan ook een dynamisch financieel perspectief. Op basis van de kaderbrief 2015-2018 ziet het financieel perspectief er voor de komende jaren als volgt uit (\* miljoenen):

	2015:	2016:	2017:	2018:
Verwachte tekorten	1,2	3,6	4,5	5,4

#### Urgentie

De bezuinigingen zullen over een breed spectrum van onze begroting moeten worden gezocht. Het overhevelen van taken van het rijk naar gemeenten, met minder budget, betekent voor wat betreft de inhoudelijke keuzes als de financiële consequenties een forse uitdaging. Daarnaast zien we ook een binnenstad in transformatie, waarbij ondanks de bezuinigingen de noodzaak wordt gezien om te investeren. In vorige bezuinigingsronden zijn al pijnlijke keuzes gemaakt, wij verdachten dat bij de komende bezuinigingen er nog pijnlijkere keuzes gemaakt moeten worden. Onbezonnen keuzes maken is echter zeer onwenselijk. Deze uitdagingen roepen een aantal bezuinigingsvraagstukken op: Hoe gaat de gemeente Hengelo dit aanpakken en wat is de meest effectieve methode? Om deze vragen te zo goed mogelijk te beantwoorden wordt hier een voorstel gedaan.

### INHOUD VAN HET VOORSTEL

## Theorie

Er is theoretisch onderzoek gedaan naar de meest effectieve methode van bezuinigen bij de overheid. De belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit de geraadpleegde theorie zijn:

Uit onderzoek binnen de grootste 25 Nederlandse gemeenten naar de toegepaste bezuinigingsmethoden blijkt dat er drie methoden zijn. Personeelsreductie, taakreductie en de methode van continu verbeteren waarbij de klant centraal komt te staan. Personeelsreductie met een gelijkblijvend takenpakket leidt tot een daling in het algemene uitvoeringsniveau. Taakreductie kan efficiency voordelen opleveren, maar houdt weinig rekening met toekomstige opgaven. Continu verbeteren is op de lange termijn de meest effectieve methode.

Uit de literatuur komt een aantal succesfactoren naar voren die een hoge effectiviteit van bezuinigingen voorspellen. Hier wordt onder andere genoemd:

- Een uitgebreide systematische analyse van taken, functies en processen binnen de organisatie
- Het betrekken van medewerkers, burgers en instellingen
- Het afleggen van verantwoording, transparantie en zorgvuldigheid met betrekking tot het bezuinigingsproces.

Procesmatig moet er eerst op zoek gegaan worden naar de ambitie van de gemeente. Vragen die hierbij horen zijn: Wat voor gemeente willen we zijn? Zijn de bestaande visies nog wel realistisch in bezuinigingstijd? Maar ook vragen als wat gaan we niet meer doen? Dit zijn lastige vragen maar in tijden van financiële krapte geldt dat alles willen en niets kiezen leidt tot kwaliteitsvermindering en kleurloosheid

De organisatie zal worden ingericht op de bijgestelde ambitie. Hoe kunnen taken zo worden georganiseerd dat ze zo efficiënt mogelijk worden uitgevoerd? Belangrijke vragen hierbij zijn: Wat is de rol van de gemeente bij de taak? Is er een efficiëncyslag mogelijk door middel van opschaling of synergie? Is procesverbetering mogelijk? Financiën dienen als sluitstuk voor de ambitie en organisatie. Inkomsten zijn beperkt beïnvloedbaar doordat tarieven binnen vast bandbreedten liggen.

## Aanpak

In het coalitieakkoord staat *"Eerst kijken we naar kostenbesparing en opbrengstverhogingen alsmede naar rollen en taken. In het uiterste geval overwegen we bijstelling van tarieven, belastingen en heffingen"*. Daarom zullen wederom ambtelijk efficiëncymaatregelen worden onderzocht. Er wordt echter niet ontkomen aan een bestuurlijk proces, waarbij het huidige takenpakket kritisch onder de loep wordt genomen.

### Projectorganisatie

Om draagvlak te creëren en urgentiebesef te vergroten wordt er een werkgroep *bezuinigingen 2016 e.v.* ingesteld. Deze werkgroep staat onder leiding van een projectleider die als aanspreekpunt fungeert en de procesvoortgang bewaakt. In deze werkgroep zal minimaal een vertegenwoordiger zitten van; financiën, staf, P&O, sector fysiek en sector sociaal. Deze werkgroep staat onder verantwoording van het MT dat fungeert als stuurgroep.

Om het bezuinigingstraject duidelijk uit te lijnen wordt het proces opgeknipt in vier fasen; analyseren, koers bepalen, concretiseren en implementeren;

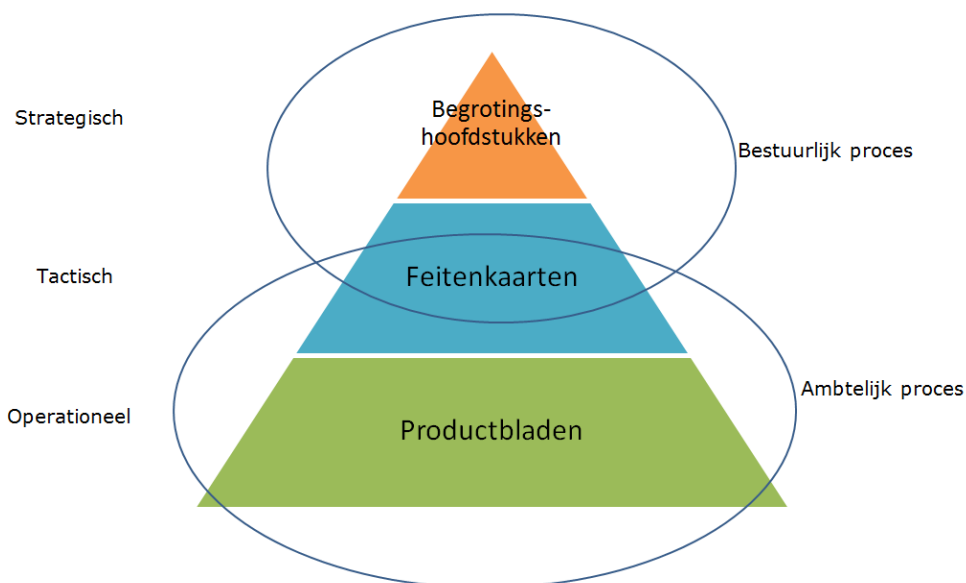
### **1. Analyseren**

Er wordt gestart met een systematische analyse, extern en intern. Hoe ziet de buitenwereld van de gemeente Hengelo eruit? Wat komt er in de nabije toekomst op de gemeente af? Hoe staat de eigen organisatie ervoor? Waaruit bestaat het huidige takenpakket en aan welke knoppen kan worden gedraaid? Wat staat in onze visies en plannen, zoals Hengelo 2030, de Sociale Visie en het Strategisch personeelsplan (SPP)? Deze analyse wordt later in het proces gebruikt om tot een afwegingskader te komen.

### Analyse van huidige taken

In deze fase zitten we op dit moment. Met behulp van collega's uit de volle breedte van de gemeentelijke organisatie zijn feitenkaarten opgesteld. Hierin wordt inzichtelijk gemaakt welke taken de gemeente Hengelo op dit moment uitvoert en wat de omvang van deze taken is. Deze feitenkaarten worden op dit moment verwerkt in een app die eind september beschikbaar zal zijn. De app is te gebruiken via [www.watdoethengelo.nl](http://www.watdoethengelo.nl). De feitenkaarten vormen een tussenstap op tactisch niveau tussen de

productbladen (operationeel) en de begrotingshoofdstukken (strategisch). Zie figuur 1.



Figuur 1: Positionering van de Feitenkaarten.

### Omgevingsanalyse

Vervolgens wordt er een ambtelijk proces gestart voor een beknopte omgevingsanalyse. Hierbij worden geen nieuwe visies ontwikkeld. Bestaande beleidsvisies worden geraadpleegd. In sessies met beleidsmedewerkers wordt gekeken naar de toekomstige ontwikkelingen per begrotingshoofdstuk. Welke trends worden gezien? Wat komt er in de toekomst op de gemeente af en waar moet de gemeente rekening mee houden? Ook wordt er hier ingegaan op de rol die de gemeente heeft op deze beleidsvelden. Deze mogelijke rollen worden vooraf gedefinieerd. Dit kan bijvoorbeeld een regisserende rol of een uitvoerende rol zijn. Uiteindelijk komen in een beknopte omgevingsanalyse per begrotingshoofdstuk de volgende punten terug:

- Trends en ontwikkelingen
- Doel van het beleidsveld
- Huidige en toekomstige rol van de gemeente
- Visie op de organisatie (SPP)

## 2. Koers bepalen

### Van buiten naar binnen: inwoners en ondernemers betrekken

Eind september wordt de 'wat doet Hengelo' app gelanceerd. In deze app wordt door middel van 21 feitenkaarten met in totaliteit 134 taken inzichtelijk gemaakt wat de gemeente op dit moment precies doet, waarom dit wordt gedaan en wat dit kost. Tijdens deze lancering wordt aan inwoners bekend gemaakt dat deze app ook gebruikt wordt voor een bezuinigingsdiscussie en dat inwoners en ondernemers daarover mee kunnen denken door zich aan te melden voor het HengeloPanel.

Vervolgens krijgt het HengeloPanel een link naar een website doorgestuurd. Op deze website kunnen zij de taken op de feitenkaarten waarderen. De taak staat omschreven en er wordt aangegeven in hoeverre de gemeente invloed heeft op deze taak. Deelnemers kunnen vervolgens aangeven of ze vinden dat een taak een kerntaak is van de gemeente en of de taak eventueel voor bezuinigingsmaatregelen in aanmerking zou kunnen komen. Zo wordt een beeld gevormd van hoe inwoners en ondernemers denken over het gemeentelijke takenpakket. Het resultaat van deze raadpleging wordt teruggekoppeld naar het HengeloPanel.

### Afwegingskader opstellen

Raad en college zullen een afwegingskader ter beschikking moeten hebben om zo goed mogelijk keuzes te kunnen maken. Het zal immers gaan om keuzes die ingrijpende gevolgen (kunnen) hebben. De omgevingsanalyse en de uitslag van het raadplegen van het HengeloPanel worden per beleidsveld samengevoegd en vormen een afwegingskader. Dit afwegingskader wordt gepresenteerd aan de gemeenteraad. Voor de raad is dit belangrijke input bij het bepalen van de koers en het maken van afwegingen. Door middel van dit afwegingskader kunnen eventuele bezuinigingsmaatregelen in een context worden geplaatst.

### *Uitgebreide maatschappelijke takenverkenning*

Vervolgens kunnen raadsleden aan de slag met het afwegingskader als achtergrond informatie. Net als het HengeloPanel zullen raadsleden taken op feitenkaarten waarderen. Dit kan gebeuren nadat raadsleden binnen hun fractie hebben overlegd. Deze scores worden gemiddeld en zo ontstaan er heldere zoekrichtingen voor bezuinigingen. Op deze manier geeft de raad kaders voor bezuinigingsrichtingen aan.

### **3. Concretiseren**

De grove kaders en zoekrichtingen voor bezuinigingen zijn door de raad meegegeven. Vervolgens worden er per feitenkaart ambtelijke groepssessies georganiseerd. Hiervoor worden afdelingshoofden en beleidsmedewerkers uitgenodigd. Hierdoor wordt de hele organisatie bij het bezuinigingstraject betrokken. Vanaf dit moment wordt ook de medezeggenschap nauw betrokken. In deze groepssessies worden het ambtelijk en het bestuurlijk proces beide behandeld.

#### *Ambtelijk proces (efficiency)*

Hier wordt het proces van continu verbeteren vormgegeven. De dienstverlening richting de inwoners staat hier centraal. In groepssessies wordt gekeken naar 'slimme' efficiency maatregelen binnen het beleidsveld. Wat kan er bijvoorbeeld worden bereikt door een andere organisatiestructuur, kan er synergie voordeel worden gehaald? Kan dienstverlening worden verbeterd door bijvoorbeeld deregulering?

#### *Bestuurlijk proces (taken)*

In dit proces wordt vervolg gegeven aan de door de raad meegegeven bezuinigingsrichtingen. Bezuinigingsmogelijkheden worden gezocht op terreinen waarvan de raad heeft aangegeven dat hier minder aan uitgegeven kan worden. Bij elke maatregel wordt aangegeven wat de maatschappelijke; financiële; organisatorische en personele gevolgen zijn van deze maatregel. Ook wordt per maatregel aangegeven hoe deze zich verhoudt met de omgevingsanalyse. Het is hierbij onvermijdelijk dat er keuzes worden gemaakt om taken niet meer uit te voeren.

#### *Gemeenteraad kiest bezuinigingsmaatregelen*

Zo wordt een lijst aan ambtelijke en bestuurlijke bezuinigingsmaatregelen opgesteld. Deze maatregelen worden in een context geplaatst door per maatregel aan te geven hoe dit zich verhoudt met het opgestelde profiel en wat de gevolgen van deze maatregel zijn. Deze lijst aan mogelijke bezuinigingsmaatregelen is uitgebreider dan de taakstelling. Voordat het college een besluit neemt over de bezuinigingsmaatregelen zullen ze eerst middels een beeldvormende politieke markt de eerste gevoelens van de raad en samenleving ophalen. Zo krijgt de raad ruimte om, vooruitlopend op de definitieve besluitvorming, de kaders eventueel aan te passen bij het zien van de voorstellen en de gevolgen. Vervolgens zal het college een keuze maken uit de bezuinigingsmaatregelen om de taakstelling te realiseren.

Deze keuzes wordt ter bespreking gepresenteerd aan de raad. De raad heeft dan opnieuw de mogelijkheid om de keuzes bij te stellen of aan te passen. De raad maakt in een sessie een keuze uit de bezuinigingsmaatregelen. Deze sessie staat onder leiding van een sterke gespreksleider. Tenslotte zal de definitieve besluitvorming in de gemeenteraad plaatsvinden.

### **4. Implementeren**

Het pakket aan bezuinigingsmaatregelen is vastgesteld. Op welke manier worden de maatregelen ingevoerd? Wanneer moet dit worden gerealiseerd en wie doet wat hierin? Dit zijn belangrijke afwegingen in de implementatiefase om de maatregelen succesvol in te voeren. De implementatiefase wordt pas verder geconcretiseerd nadat de maatregelen bekend zijn. Hiervoor wordt op initiatief van de werkgroep, in overleg met de stuurgroep en medezeggenschap een implementatieproces opgesteld.

Door dit vraagstuk gestructureerd en in nauw overleg met de raad en overige belanghebbenden aan te pakken, ontstaat een consistente koers. Zo worden medewerkers betrokken en is er draagvlak voor de gekozen maatregelen. Zo is de kans op een succesvolle implementatie van bezuinigingsmaatregelen het grootst.

## Globale tijdsplanning

Cursief gedrukte acties en data dienen als back-up in geval van uitloop.

Fase	Actie	Datum
Analyseren	Lancering 'wat doet Hengelo app'	Eind september
	Politieke markt. Bezuinigingsproces 2016 e.v. Tevens presentatie 'wat doet Hengelo app' en toelichting op de rol van de feitenkaarten in het bezuinigingsproces 2016 e.v.	7 oktober
	<i>Evt. 2<sup>e</sup> politieke markt (o.v.) over bezuinigingsproces 2016 e.v.</i>	<i>evt. 21 oktober</i>
	Raadsbesluit (bij één politieke markt)	22 oktober
	<i>Evt. Raadsbesluit (in geval van twee politieke markten)</i>	<i>evt. 5 november</i>
	Omgevingsanalyse uitwerken	oktober – half november
Koers bepalen	HengeloPanel beoordeelt taken	november
	Afwegingskader opstellen (Omgevingsanalyse i.c.m. uitkomst HengeloPanel)	eind november
	Takenbeoordeling door de gemeenteraad	Vóór 19 december
	Terugkoppeling opbrengst takenbeoordeling aan de gemeenteraad.	Begin januari 2015
Concretiseren	Groepsessies op zoek naar ambtelijke en bestuurlijke bezuinigingsmaatregelen	januari – februari 2015
	Uitwerken maatregelen en afstemmen met OR	maart - april
	Politieke markt (b.v.) bezuinigingsmaatregelen 2016 e.v. Om de eerste gevoelens van de raad en samenleving op te halen o.b.v. de voorlopige uitwerkingen.	17 maart
	Collegebesluit bezuinigingsmaatregelen 2016	14 of 21 april
	Politieke markt (o.v.) bezuinigingsmaatregelen 2016 e.v.	19 mei
	Raadsbesluit bezuinigingsmaatregelen 2016 e.v.	10 juni
	Implementatie van maatregelen in kadernota 2016-2019	juni
Implementatiefase	Start implementatie	juli

### BESPREEK- EN BESLIJSPUNTEN

- Instemmen met het procesvoorstel bezuinigingstraject 2016 en verder.

### FINANCIËLE ASPECTEN

Op dit moment zijn er geen additionele financiële lasten geraamd voor de uitvoering van dit proces. Het kan zo zijn dat gedurende het proces blijkt dat er financiële middelen nodig zijn. In dat geval wordt dit afgestemd met de raad.

### BIJLAGE(N)

Geen

Dit raadsadvies is vastgesteld door het college van B & W van Hengelo.