

THEMAONDERZOEK
SAMENWERKING EN BEDRIJFSVOERING

ONDERZOEK NAAR DE HAALBAARHEID VAN BEZUINIGINGEN
VOOR DE JAREN 2015 EN VERDER INGEVOLGE DE KADERNOTA 2014

Ambtelijk opdrachtgever:	C.A. de Haas
Steller:	H.W. Langhorst
Datum:	30 januari 2014

Inhoud:	blz.
1. Opdracht	3
2. Uitgangspunten	3
3. Bezuinigingen	4
4. Samenvatting	5
5. Conclusies	6

1. Opdracht

Een van de thema's die in de kadernota 2014 is benoemd als bezuinigingsmogelijkheid is het thema "Samenwerking en Bedrijfsvoering". Door de raad is gevraagd om bezuinigingsvoorstellen te doen die tegelijk leiden tot kwalitatieve verbeteringen van de organisatie. Dit kan worden gezocht enerzijds in het zoeken naar samenwerking en anderzijds door te kijken naar de eigen organisatie. Als bezuinigingsdoelstelling is meegegeven een bedrag van ca. 270.000 euro structureel vanaf 2017.

In dit stuk wordt deze verkenning gepresenteerd. Eerst wordt aangegeven welke uitgangspunten bij deze verkenning zijn gehanteerd. Vervolgens wordt aangegeven welke bezuinigingsmogelijkheden naar voren zijn gekomen en geven we uiteindelijk advies over de te kiezen maatregelen.

2. Uitgangspunten

2.1 Uitgangspunten rond organisatieontwikkeling en samenwerking

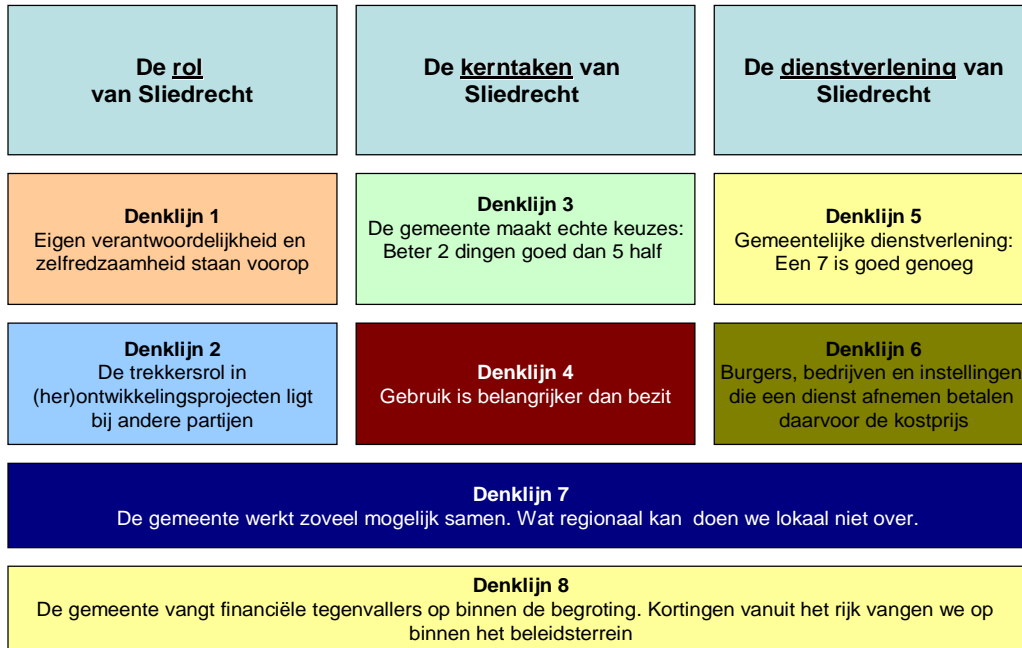
Op 21 februari 2012 heeft de raad gesproken over de notitie "De toekomst van Sliedrecht". De raad heeft daarbij besloten dat "regie als overwegende werkwijze" wordt gehanteerd. Hieronder volgt een opsomming van de specifieke in het kader van dit onderzoek relevante besluiten:

- Beslispunt 1: De toekomst van Sliedrecht is een zelfstandige gemeente met een ambtelijke organisatie waarbij regievoeren de overwegende werkwijze is.
- Beslispunt 6: Gezamenlijke uitvoering van overheidstaken vindt plaats als daar voor Sliedrecht kwaliteitswinst en/of efficiencywinst is te behalen. Dit kan zowel in kleinere als grotere samenwerkingsverbanden.
- Beslispunt 7: Ingeval van (verdere) samenwerking en/of uitbesteding van gemeentelijke taken en activiteiten wordt gekozen voor het neerleggen daarvan bij uitvoeringsorganisaties.
- Beslispunt 8: Van taken die ook via de markt kunnen worden uitgevoerd wordt afgewogen op welke wijze langdurig kwaliteitswinst en/of efficiencywinst kan worden behaald.
- Beslispunt 10: Het college is verantwoordelijk voor een bijpassende ontwikkeling van de ambtelijke organisatie. De regierol, het opdrachtgeverschap blijven als functies te allen tijde binnen Sliedrecht beschikbaar. Bij ieder vraagstuk moet de best passende schaal opgezocht worden waarbij de juiste mix van efficiëntie, kwaliteit, nabijheid en lokale kennis gezocht moet worden met behoud van bestuurlijke regie op de beleidsbepaling, waarbij aandacht voor de lokale identiteit blijft.
- Beslispunt 11: Ingeval van samenwerking en/of uitbesteding van gemeentelijke taken en activiteiten bij uitvoeringsorganisaties vindt dat alleen plaats als daar voor Sliedrecht kwaliteitswinst en/of efficiencywinst is te behalen, die vooraf meetbaar is.

2.2 Uitgangspunten rond bezuinigingsoperatie STOER

Bij de bezuinigingsoperatie STOER is een aantal denklijnen ontwikkeld die zijn gebruikt bij het vinden van bezuinigingsmaatregelen. Deze denklijnen zijn opnieuw gehanteerd bij het vinden van verdere bezuinigingsmaatregelen. Hieronder staan deze denklijnen nog eens weergegeven:

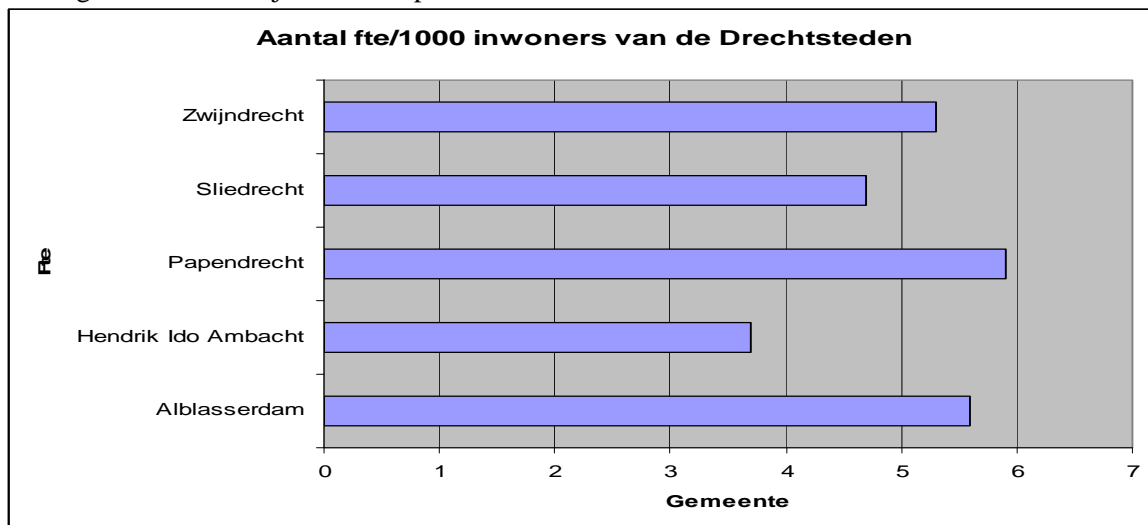
Welke denklijnen?



2.3 Waar staan we met de organisatie van Sliedrecht?

In de onderstaande tabel uit de OCD Facsheet van Januari 2013 (cijfers zijn gebaseerd op 2012) is aangegeven welke positie de formatie van Sliedrecht heeft t.o.v. die van de Drechtstedengemeenten. Hendrik Ido Ambacht is een regiegemeente en heeft geen eigen buitendienst. Zwijndrecht, Papendrecht en Alblasserdam hebben een buitendienst groen en de reiniging uitbesteed. Sliedrecht heeft een buitendienst groen en een eigen reinigingsdienst.

Vergeleken met Hendrik Ido Ambacht heeft Sliedrecht dan omgerekend 3,2 fte/1000 inw. En vergeleken met Zwijndrecht, Papendrecht en Alblasserdam heeft Sliedrecht dan 4 fte/100 inw.



Conclusie is dat de formatie van Sliedrecht ten opzichte van vergelijkbare regiogemeenten in de basis krap bemeten is. De Coelo atlas waar de gemeente Sliedrecht op de 17^e plaats staat laat dit beeld ook zien. Dat onze gemeente een slanke organisatie heeft werd ook geconcludeerd in het onderzoek dat heeft plaatsgevonden m.b.t. de eigen reinigingsdienst.

3. Bezuinigingsmaatregelen

Bij het zoeken naar bezuinigingsmaatregelen hebben we de volgende stappen doorlopen:

1. Efficiënter en beter in eigen organisatie
2. Efficiënter en beter door samenwerking of uitbesteding
3. Invullen regierol en activiteiten aan anderen laten
4. Het niet meer uitvoeren van taken

Hieronder worden deze stappen nader uitgewerkt.

3.1 Efficiënter en beter in eigen organisatie

Binnen dit onderdeel hebben we twee invalshoeken genomen: het toepassen van de LEAN-methodiek en invoering van Het Nieuwe Werken (HNW).

3.1.1 De LEAN-methodiek

De LEAN-methodiek is een methodiek die steeds meer in bedrijfsleven en overheid wordt toegepast. De methodiek heeft als doel om processen in organisaties in te richten vanuit het perspectief van de klant. Het begrip klant kan hier breed worden gezien: burger, raad, college, collega, etc. Door dit perspectief helder te kiezen kan vervolgens worden gekeken naar alle activiteiten die nodig zijn om het gewenste doel te bereiken. Alle activiteiten die niet aan dit doel bijdragen dienen te worden “geëlimineerd” waardoor een “lean proces” ontstaat. Deze methode leidt niet alleen tot besparingen (schattingen variëren van 10-15%), maar ook tot kwaliteitsverbeteringen, zoals kortere doorlooptijden, betere kwaliteit van het eindproduct, minder tussenvoorraden, etc. en is daarmee helemaal in lijn met de door de raad gestelde voorwaarden voor deze opdracht.

LEAN binnen de Drechtsteden

Het overleg van de gemeentesecretarissen binnen de Drechtsteden heeft enige tijd geleden een ontwikkelprogramma afgesproken. Dit programma bestaat uit 17 projecten die zijn gericht op het zoeken naar verbeteringen (kwaliteit en/of financiën) door samenwerking. Eén van deze projecten is het project “Uniformering Processen en Systemen” (UPS). Binnen dit project wordt een aantal gezamenlijke processen uniform en volgens de LEAN-methodiek ingericht. Het project is net van start gegaan en zal nog enige tijd lopen. We gaan uit dat wij meeprofiteren van de besparingen die hierin geboekt zullen worden met een minimum van 50.000 euro tot een maximum van 100.000 euro.

LEAN in eigen organisatie

Naast de processen die binnen het project UPS worden aangepakt, willen we zelf ook een aantal processen onder de loep nemen en LEAN inrichten. In onze eigen organisatie hebben we de afgelopen jaren ervaring opgedaan met enkele “Lean” onderzoeken (subsidies, projecten, vergunningverlening toezicht en handhaving, Planning & Control Cyclus).

Het inventariseren van vervolgonderzoeken en het bepalen van het bezuinigingspotentieel heeft nog niet uitgebreid plaatsgevonden, maar we durven te stellen dat hier een bezuiniging van ca. 50.000 euro structureel tot de mogelijkheden behoort. In de drie andere thema’s zitten nog mogelijkheden op de besparingen in de bedrijfsvoering, als uw raad daartoe de bezuinigingen doorvoert. De consequenties zullen na deze besluitvorming specifiek gemaakt kunnen worden.

Het doorvoeren van procesverbeteringen heeft echter ook kosten op het gebied van procesbeschrijvingen en trainingen tot gevolg. We zullen dan ook eerst investeringen moeten doen om dit mogelijk te maken. We schatten een bedrag van in totaal 100.000 euro.

3.1.2 Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken (HNW) is een begrip dat steeds meer wordt gehoord. Velen denken daarbij aan het verminderen van werkplekken en daardoor het realiseren van bezuinigingen. HNW is echter veel meer dan dat. HNW heeft te maken met veranderingen in de maatschappij en in de technologie die leiden tot nieuwe manieren van werken. Meer flexibiliteit in werktijden en werklocaties, meer een sneller wisselende samenwerking, sturen op resultaten in plaats van aanwezigheid, overal

toegankelijke informatie, etc. Het gaat hier dus vooral om veranderingen van houding en gedrag. Uiteindelijk leidt dat ook tot minder werkplekken en dus tot besparingen. De verwachting is dat met het invoeren van HNW uiteindelijk een reductie van 30% van de werkplekken mogelijk moet zijn. Indien dat wordt gerealiseerd gaat het om een structurele bezuiniging van ca. 170.000 euro (ruim 30 werkplekken). Invoering van HNW gaat echter ook investering vragen. We denken daarbij aan een bedrag van ca. 175.000 euro. Overigens zal het terugbrengen van werkplekken ook leiden tot minder kantoorruimte. We verwachten dat er ca. 230 m2 zal vrijkomen die kan worden verhuurd aan derde partijen. We hebben de eventuele opbrengst daarvan nog niet meegenomen.

3.2 Efficiënter en beter door samenwerking of uitbesteding

Binnen het ontwikkelprogramma van de secretarissen in Drechtsstedenverband is een aantal projecten opgenomen die gaan over zoeken naar samenwerkings- of uitbestedingsmogelijkheden. Zo is recent besloten tot de oprichting van een P&A-unit (Promotie & Acquisitie), wordt binnenkort een definitief besluit verwacht over de overgang van alle projectleiders naar het onderdeel IPM (Project Management) binnen Dordrecht en wordt op dit moment het uitbesteden van de KCC-activiteiten (Klant Contact Centrum) naar Dordrecht overwogen. Tot op heden blijkt dat deze samenwerkingsvormen voor Sliedrecht niet direct tot bezuinigingen leiden, maar wel van groot belang zijn bij het waarborgen van toekomstige ontwikkelingen, het beperken van lokale kwetsbaarheid en het verbeteren van kwaliteit. We gaan er daarom niet vanuit dat deze vormen van samenwerking op korte termijn tot grote bezuinigingen leiden en nemen ze dan ook als PM post op in de voorstellen.

3.3 Invullen regierol en activiteiten aan anderen laten

Het invullen van de regierol en steeds meer activiteiten overlaten aan partijen in de maatschappij is een proces dat enige tijd in beslag neemt. Dit vraagt om een verzakelijking in de relatie met ondernemers. Op sommige terreinen hebben we al stappen gemaakt. Maar we zien op dit terrein meer mogelijkheden. Te denken valt aan activiteiten die wij ondernemen voor het ondersteunen van initiatieven van derden. Door de uren die hiermee gemoeid zijn bij de ontwikkelaar in rekening te brengen ramen we een jaarlijkse meeropbrengst van minimaal 50.000 euro en maximaal 100.000 euro.

3.4 Het niet meer doen van taken die de gemeente nu nog wel doet.

De raad heeft met het project STOER haar keuzes voor 2014 gemaakt. Een groot aantal (Groene) voorstellen werd gekozen om de begroting 2014 sluitend te maken door een structurele bezuiniging op te nemen van 3,5 fte (€220.000) vanaf 2014 waardoor het dienstverleningsniveau minder wordt.

Verdere bezuiniging op het aantal fte's is mogelijk wanneer de raad aangeeft dat een aantal taken/diensten niet meer uitgevoerd behoeven te worden. Er resteren hiervoor nog een aantal (Rode) voorstellen die in de tabel hieronder zijn weergegeven. Deze rode voorstellen zijn opgenomen in de kadernota 2014, pagina 33. Het schrappen van de taken kan een extra reductie van de formatie betekenen tussen de 4 en 5 fte. De keuze welke taken dit zijn is aan uw gemeenteraad.

TOTAALOVERZICHT VASTGESTELDE BEZUINIGINGEN STOER 7-5-2013				
Nr.	Progr.	Extensiveringsvoorstel	personeels-reductie in fte	Haalbaarheid
1.A	1	In het kader van burgerparticipatie komen tot hervorming uitvoering gebiedsgericht werken waardoor er efficiënter en effectiever wordt gewerkt	0,20	rood
1.C	1	Versoberen subsidies volksfeesten	0,00	rood
1.F	1	Minder fte wethouders (deeltijd).	0,00	rood
1.H.1	1	Volledig stopzetten stedenband. Extra bezuiniging bij toepassing zwaarste	0,00	rood
2.B	2	Afschaffen cameratoezicht op beide stations	0,00	rood
2.C	2	Afschaffen SUS wachten	0,00	rood
3.C.1	3	Beeindigen activiteiten sociaal cultureel jongerenwerk (zwaarste scenario). Levert een extra bezuiniging op.	0,04	rood
3.D.1	3	Volledige afbouw subsidie peuterspeelzaalwerk (zwaar scenario)	0,03	rood
3.F	3	Beeindiging bijdrage verkeersonderwijs	0,00	rood
3.G.1	3	Volledige afbouw bijdrage schoolbegeleiding. Leidt tot extra bezuiniging	0,00	rood

4.i.1	4	Overdragen of sluiten Kinderboerderij levert extra bezuiniging op.	0,00	rood
4.J	4	Volledig stoppen met NME centrum. Levert extra bezuiniging op	1,70	rood
5.B.1	5	Stopzetten / beeindigen bibliotheekwerk. Levert extra bezuiniging op	0,15	rood
5.C.1	5	Volledig stopzetten subsidies musea, zwaarste variant levert extra bezuiniging op.		rood
5.E.1	5	Volledige beeindiging subsidie muziekonderwijs (zwaarste variant) levert	0,03	rood
5.F.1	5	Stopzetten subsidie Stichting Sliedrecht en cultuur (extra bezuiniging door toepassing zwaarste variant)	0,00	rood
5.J.1	5	Toegroeien buitensportaccommodaties naar kostendekkende huurprijzen (geeft een extra bezuiniging)	0,00	rood
5.L	5	Subsidies sport, welzijn en cultuurverenigingen beeindigen (scenario 1).	0,07	rood
5.M	5	Stoppen subsidie Sportraad	0,07	rood
5.N	5	Subsidie therapiezwemmen stopzetten (DWF en 't Vlot)	0,00	rood
5.P	5	Subsidie Samenwerkingsverband Aangepast Sporten stopzetten	0,06	rood
5.S.1	5	Volledig stopzetten exploitatiesubsidie De Lochkhorst	0,00	rood
6.C	6	Niet meer uitvoeren niet wettelijke taken Brede Doeluitkering CJG	0,00	rood
6.D	6	Beperken subsidie vluchtelingenwerk tot wettelijk minimum (40% variant)	0,00	rood
6.E.1	6	Bezuinigen op subsidie SWS (zwaarste scenario, gebaseerd op volledig kostendekkend werken SWS). Levert extra besparing op	0,10	rood
6.G	6	Afbouwen van de subsidie van het Diaconaal Maatschappelijk Werk		rood
7.B	7	Niet meer vervangen van gevaldiseerde afvalbakken.	1,00	rood
7.C	7	Alle afvalbakken verwijderen	1,00	rood
TOTAAL			4,45	

4. Samenvatting

Bovenstaande verkenningen leiden tot het volgende overzicht van mogelijke besparingen en investeringen. Er is in de systematiek van de themaonderzoeken gekozen om scenario's te benoemen. Bij dit onderzoek benoemen we de onderdelen die makkelijk door te voeren zijn in Scenario A, de onderdelen die moeilijk te benoemen zijn plaatsen we in scenario B en waar we nog geen inschatting van kunnen maken in scenario C.

Bezuinigingsmaatregelen	Eénmalige investering	Besparingspotentieel structureel t/m 2017		Opmerking
		min	max	
Scenario A				
Invullen regierol	0	-50.000	-100.000	makkelijk
Scenario B				
LEAN eigen organisatie	min + 40.000 max +100.000	-25.000	-80.000	moeilijk
Het Nieuwe Werken	min +75.000 max + 175.000	-25.000	-50.000	Doorgroei mogelijk naar -170.000 in 2019 met inzet max investering
Scenario C				
Project UPS	PM	-50.000	-100.000	Samen met regio
Samenwerking/uitbesteding	PM	PM	PM	Samen met regio
Totaal	min +115.000 max +275.000	-150.000	-330.000	

(-) is opbrengst (kostenreductie) / (+) is investeringen

De rode voorstellen zijn niet in het staatje opgenomen. Deze voorstellen zaten reeds in het palet voor de bezuinigingen vanaf 2015.

5. Conclusies

Alhoewel de verkenningen nog globaal van aard zijn en een zekere mate van onzekerheid hebben in de te realiseren bedragen geloven we wel dat de aangegeven doelstelling van 270.000 euro structureel per 2017 mogelijk moet zijn. De verkenningen tellen nu op tot een bedrag minimaal 150.000 euro en maximaal rond de 330.000 euro in 2017 als we de rode voorstellen nog buiten beschouwing laten. We denken dat het verstandig is om in ieder geval de maatregelen rond het schrijven van uren op projecten van derden direct te implementeren. Daarmee realiseren we mogelijk ca. 100.000 euro in 2017. Een nader onderzoek naar de inschattingen gemaakt rond het LEAN maken van processen en de invoering van HNW moet duidelijk maken welk potentieel er werkelijk inzit en waar we vervolgens op moeten inzetten. Eén en ander heeft ook raakvlakken met welke keuzes uw raad in de andere drie thema's maakt.