



HOE BIJT UW ORGANISATIE
DOOR DE ZURE APPEL
VAN DE BEZUINIGINGEN HEEN?



AANBIEDER: EIFFEL B.V.
DATUM: 17 MEI 2010
VERSIE: DEFINITIEF





INLEIDING

In het licht van de economische recessie en de daarmee samenhangende financieringsconsequenties inventariseren veel gemeenten op dit moment de mogelijkheden tot heroverweging van beleidslijnen, begrotingen en budgetten. De omvang van deze ombuigingen is nog lang niet duidelijk.

Veel nieuwe coalities in de gemeenten erkennen de noodzaak van bezuinigingen, maar de akkoorden tonen nog weinig concrete voorstellen. Er is echter nauwelijks meer helderheid dan het verkiezingsprogramma bood. Stevig door het huishoudboekje van de gemeente te lopen is nuttig als dat gebeurt met een duidelijke en gedragen toekomstvisie van de gemeente en (keten)partners, zoals woningcorporaties, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Het is dan ook logisch dat verdergaande intergemeentelijke samenwerking sterk in de belangstelling staat.

Eiffel ondersteunt gemeentelijke overheden bij het vinden van voldoende substantiële besparende maatregelen (is alles al bedacht of zien we kansrijke oplossingen over het hoofd?) en deskundigheid voor het toetsen, uitwerken en implementeren van maatregelen. Wij bieden onze dienstverlening op dit gebied naar wens aan op verschillende vakgebieden (legal, finance, process), maar ook geïntegreerd en alle aandachtsgebieden omvattend. In alle gevallen hanteren we een strakke procesfasering, waarmee we de resultaten borgen en de organisatie in alle opzichten toekomstbestendig maken. In deze notitie lichten wij de door ons gehanteerde werkwijze beknopt toe.

Wilt u vrijblijvend met ons van gedachten wisselen over de uitdagingen die u wachten en over de wijze waarop Eiffel u bij het aangaan daarvan kan ondersteunen? Wij maken graag een afspraak.

Eiffel,
Arnhem, mei 2010

HEROVERWEGINGEN EN BEZUINIGINGEN, EEN UITDAGING VOOR GEMEENTEN

Wat staat gemeenten in het licht van de hiervoor geschetste ontwikkelingen nu te doen? Uiteraard is het aan de politiek om aan te geven welke beleidsterreinen in aanmerking komen voor bezuinigingen of herstructurering. Ambtelijke werkgroepen kunnen de lokale mogelijkheden daartoe in kaart brengen. Op basis van een eveneens op te stellen financiële vooruitblik kunnen zij ook de gewenste taakstelling voor hun gemeente berekenen. Het kan geen kwaad hierbij van een 'zwart' scenario uit te gaan. Door bestuurlijke en politieke ontwikkelingen kan de omvang van de bezuinigingen bij het Rijk uiteindelijk kleiner uitpakken dan gepland. Dat geldt dan natuurlijk evenzeer voor de gemeentelijke bezuinigingen. Belangrijk is uit te gaan van realistische lokale beleidsambities en weerstand te bieden aan electorale verleidingen.

Naast de beleidsmatige afwegingen op politiek-bestuurlijk niveau, groeit de druk op de ambtelijke organisatie om de efficiëntie te vergroten en de prestaties te verbeteren. Naar verwachting valt er op dit gebied nog wel de nodige winst te behalen. Veel organisaties hebben de afgelopen jaren al een begin gemaakt met het stroomlijnen, structuren en optimaliseren van werkprocessen en met het verbeteren van planning & control. Desondanks zijn er op het gebied van de resultaatgerichte aansturing van ambtelijke organisaties in de praktijk nog werelden te winnen.

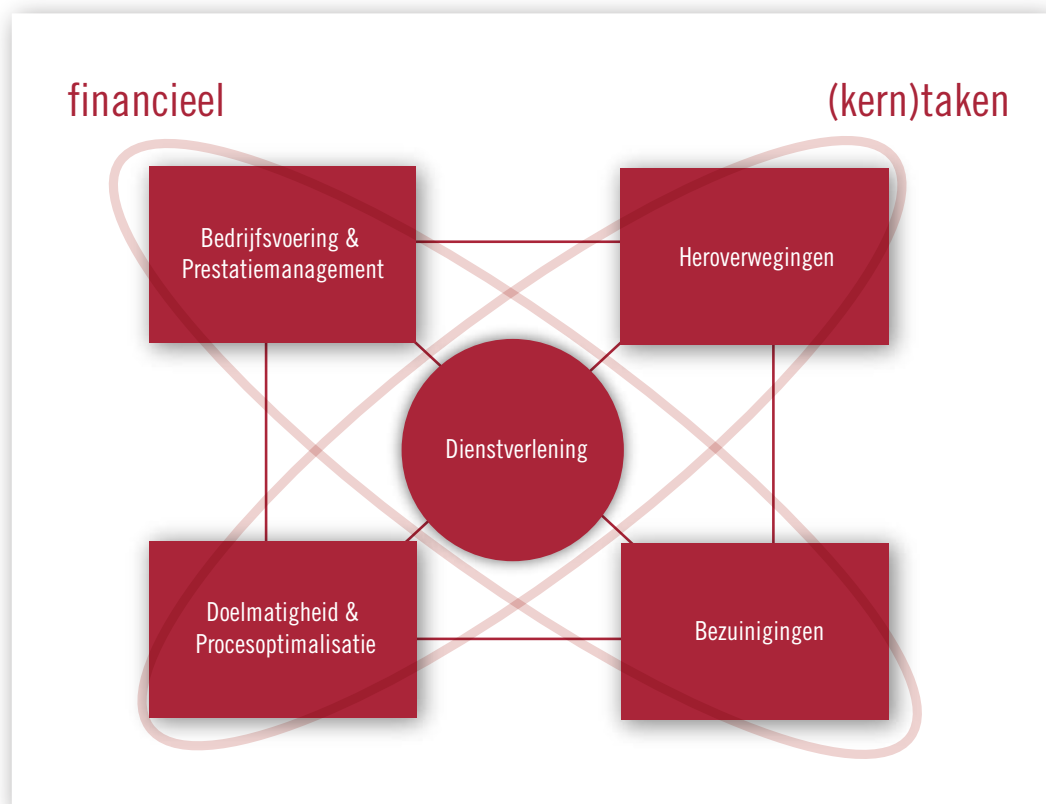
Waar efficiencywinst tekortschiet, moeten gemeenten concessies doen aan hun ambitieniveau. Daarmee zijn we terug bij te maken politieke keuzes, bijvoorbeeld met betrekking tot minder subsidies, zuiniger groenvoorziening en schralere dienstverlening. Opvallend in dit verband is de neiging van de centrale overheid zich steeds verder terug te trekken en hierin ver te gaan door een beperking van de sociaaleconomische taakstelling, gericht op de zorgbehoeftigen en sociaal zwakkeren. De vraag rijst of het gemeentelijk beleid niet dienovereenkomstig draconisch moet worden herzien. Een ongenueanceerde herformulering van kerntaken door de centrale overheid biedt de lokale overheid de creatieve ruimte voor de realisering van een nieuwe ordening van beleidsdoelen.

Het lijkt er in de gemeentepolitiek niet leuker op te worden de komende tijd, wél interessant en uitdagend. De geschetste ontwikkelingen vragen om onverdeelde aandacht en om een (pro-)actieve aanpak. Met deze notitie informeren wij u over onze visie op de uitdagingen waarvoor uw organisatie staat en over de wijze waarop Eiffel gemeentelijke overheden ondersteunt bij het herinrichten van hun organisatie en het vinden en ontwikkelen van adequate, integrale en toekomstbestendige oplossingen.

INTEGRALE VISIE

Om uw gemeente op verschillende fronten te ondersteunen bij het aangaan van de uitdagingen omtrent bezuinigingen hebben wij onze expertise, kennis en ervaring gebundeld in vijf dienstverleningsvormen. Deze kunt u inzetten om zowel uw uitdagingen vanuit financieel perspectief als uw (kern) taakvraagstukken op te pakken.

Eiffel ondersteunt gemeentelijke overheden bij het vinden van voldoende substantiële besparende maatregelen (is alles al bedacht of zien we kansrijke oplossingen over het hoofd?) en deskundigheid voor het toetsen, uitwerken en implementeren van maatregelen, waarin wij creatief en kritisch te werk gaan. Wij bieden onze dienstverlening op dit gebied naar wens aan op verschillende vakgebieden (legal, finance, process), maar ook geïntegreerd en alle aandachtsgebieden omvattend. Onderstaand brengen we onze dienstverlening schematisch in beeld om deze vervolgens nader toe te lichten.





BEDRIJFSVOERING & PRESTATIEMANAGEMENT

Gemeenten zijn sinds enkele jaren serieus bezig met de invoering van prestatie management. Onderzoek in de publieke sector toont aan dat door het invoeren van prestatie management, doelstellingen eerder worden behaald, betere service aan burgers en bedrijven wordt geleverd en er efficiënter wordt gewerkt. Prestatie management komt sterk overheen met planning & control bij de gemeenten. De kwaliteit van de planning & control cyclus laat echter vaak te wensen over, beschikbare prestatiegegevens worden veelal vrij weinig gebruikt. Daardoor is van échte veranderingen bij veel gemeenten slechts beperkt sprake.

Voor sturing en controle of verantwoording is goede informatie over de gemeentelijke prestaties onontbeerlijk. Een gemeente kan de sturing en verantwoording versterken door duidelijk inzicht in de beschikbare middelen en de voorgenomen, c.q. gerealiseerde activiteiten, prestaties en producten.

“...in de uitgevoerde analyse bleek al gauw dat het probleem zich niet beperkte tot de treasury afdeling, maar dat er een diepere oorzaak aan ten grondslag lag. Door herinrichting van de planning & control cyclus werd de gemeente in staat gesteld betere resultaten te bereiken. Niet alleen de financiële, maar ook de niet-financiële taken en bevoegdheden op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau werden herijkt, waardoor een algehele verbetering van bedrijfsvoering bereikt is...”

De inzet van Eiffel

Eiffel heeft ruime ervaring met de planning & control cyclus bij gemeenten. Wij ondersteunen uw organisatie bij het versterken van het planning & control rendement voor management en bestuur door het omvormen van de planning & control documenten tot sturings- en beslisdocumenten, het verhogen van de leesbaarheid en informatiewaarde, het verminderen van de planlast en de prononcering van de sturingsfunctie.



BEZUINIGINGEN

De rijksoverheid moet flink bezuinigen zodra de economische omstandigheden dat toelaten. Gemeenten zijn financieel ‘met gouden koorden’ aan het Rijk verbonden. Ook zij moeten een flinke stap terug doen. Hoeveel en wanneer zij moeten bezuinigen, is nog niet bekend. Maar het is raadzaam nu al de nodige stappen te zetten en de aanstaande, onvermijdelijke bezuinigingen in een aantal vormen proactief op te pakken.

Over bezuinigingen met een technisch karakter hoeft de raad niet te beslissen. Denk hierbij aan het bijstellen van ramingen in het geval van structurele onderbestedingen of overschrijdingen, of opschoning van budgetten vanwege veranderde financiering of niet meer gebruikte producten.

Naast de direct in te boeken bezuinigingen zijn er mogelijkheden voor bezuinigingen waar de raad over moet beslissen. Denk hierbij aan het verlagen van kwaliteit of het uitbesteden van diensten aan marktpartijen.

“...met inzicht in de financiële basisgegevens over de gemeentelijke inzet van middelen kan mede de uitvoer van beleid worden beoordeeld en is een groot aantal aandachtspunten en mogelijkheden naar voren gekomen die een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de uiteindelijke taakstelling...”

De inzet van Eiffel

Door een juiste combinatie van financiële kennis, ervaring op de diverse beleidsterreinen en kennis van zaken van de laatste wet- en regelgeving lichten onze professionals grondig én snel uw programma's door en brengen zij de direct te boeken bezuinigingen en duurzame ombuigingen in kaart.



DOELMATIGHEID & PROCESOPTIMALISATIE

De vraag naar een afgeslankte overheid mag dan actueel zijn, nieuw is ze allerm minst. Al jaren zoeken overheidsorganisaties naar een passend antwoord. Vroeger telden de gezamenlijke gemeenten 200.000 ambtenaren, dat zijn er inmiddels 180.000. Maar in diezelfde tijd zijn er wel taken bijgekomen, zoals de uitvoering van de Wmo, de Wabo en de Wwb. De verhoging van de arbeidsproductiviteit is helemaal toe te schrijven aan efficiënter werken. Een lijn die dient te worden voortgezet, nu donkere bezuinigingswolken zich boven de gemeenten samenpakken.

Uit onderzoek blijkt dat gemeenten die krap bij kas zitten hun doelstellingen weten te halen met gemiddeld minder medewerkers. Hetzelfde geldt voor gemeenten die scherp inzicht hebben in de formatie die zij per taak nodig hebben of duidelijk inzicht in de gang van de processen. Om een duidelijker inzicht te krijgen in de doelmatigheid van uw organisatie schieten reguliere planning & control rapportages en monitorgegevens te kort. Onderzoek is een absolute vereiste.

“...door middel van kengetallen en ervaringsgegevens kunnen we nu toetsen en onderbouwen of onze formatie qua kwaliteit en kwantiteit juist is...”

“...door het proces opnieuw te definiëren en in kaart te brengen, met duidelijke taakverdeling, werkinstructies en doorlooptijden alsmede een aantal aanpassingen in het systeem, is de organisatie in staat, bij een minimale inhuur van externen, 100% van de werkzaamheden binnen de gestelde termijnen af te handelen...”

De inzet van Eiffel

Aan de hand van doelmatigheid- en doeltreffendheidsonderzoeken en procesanalyse (optimalisatie en herontwerp) lichten onze specialisten uw organisatie door en identificeren en implementeren zij de mogelijkheden voor een (verdere) efficiëncyslag.



HEROVERWEGINGEN

Beleidsambities worden de komende jaren naar beneden bijgesteld en taken gestopt. Het hanteren van de kaasschaaf is hierbij niet altijd voldoende om de begroting sluitend te krijgen, maar ook met alleen efficiëntiemaatregelen lost u het bezuinigingsprobleem maar ten dele op. Gemeenten moeten beleidskeuzes maken en dat is niet gemakkelijk.

Want niet alleen speelt het probleem van de verschillende soorten beleidsvelden die afgewogen moeten worden, ook ondervindt van elke gemeentelijke voorziening, subsidie of prestatie die geschrapt of verminderd wordt, een groep burgers nadelige gevolgen. Dit vraagt om een zorgvuldige aanpak waarin u stapsgewijs de juiste keuzes in beeld brengt en afwegingen maakt.

“...integrale procesbegeleiding van begin tot eind is cruciaal in de discussie over gemeentelijke kerntaken en waarborgt dat de gemeente de juiste keuzes maakt. Het proces van heroverwegen, dat zowel bestuurlijk als ambtelijk is ingestoken, leidde de kerntakendiscussie en afweging van de strategische beleidsuitgangspunten, via financiële doorlichtingen tot een gezond financieel (meerjaren)perspectief en een bestuurlijk toetsingskader...”

“...door middel van een groeimodel is met betrokkenheid van ambtenaren en bestuurders hard gewerkt aan de ‘inkleuring van de programma’s’. Met de instelling van het verbeterproces voorafgaand aan de raadsverkiezingen is een basisniveau ingebed in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen van waaruit in de toekomst alle programma’s zich kunnen ontwikkelen...”

De inzet van Eiffel

Eiffel heeft ruime ervaring in het begeleiden van de verschillende lagen van de gemeentelijke organisaties in het realiseren van beleidsambities. Door deze ervaring weten wij top-down en bottom-up draagvlak te creëren en gedegen oplossingen te bewerkstelligen als antwoord op uw uitdagingen op het gebied van heroverwegingen.

DIENTVERLENING

Het gaat in de komende periode niet alleen om hoeveel de gemeente kan bezuinigen. Gemeenten worden net als andere organisaties en bedrijven steeds meer door de burgers aangesproken op hun functioneren en op de geleverde prestaties. De omgeving stelt hoge eisen en wijt eventuele incidenten al snel aan algemeen mismanagement. Omdat voor de burger de gemeente bij uitstek de overheid vertegenwoordigt, is het cruciaal dat deze een juist voorbeeld geeft aan burgers en maatschappelijke organisaties en kan aantonen dat het een antwoord heeft op ontwikkelingen zoals de kredietcrisis en noodzakelijke bezuinigingen, de ver(der)gaande individualisering, het dalende vertrouwen in de overheid en de toename van de sociaal-economische verschillen. Kortom, de bezuinigingsopgave dwingt tot grote creativiteit en kan gezien worden als een kans om het verbeterpotentieel van de gemeente flink te benutten. Gekeken moet worden op welke gebieden er innovatieve doorbraken gecreëerd kunnen worden die een maximale bedrage leveren aan een efficiënte en slagvaardige gemeente.

Gemeenten zijn ambitieus en nemen steeds meer taken over van het Rijk. De gemeente kan zich geen grote misstap permitteren. Integendeel, zij moet leiderschap tonen in zowel het maatschappelijke debat als in de stappen die nodig zijn om de eigen organisatie zodanig te veranderen dat ook in de toekomst aan de eisen en uitdagingen wordt voldaan.

Digitalisering is hierin zeker niet voldoende, ook de organisatie van gemeenten moet een hele ontwikkeling doormaken. Het gaat dan niet alleen om de competente mensen in de 'frontoffice' waar tegenwoordig veel over wordt gesproken, maar ook in de 'backoffice'. Een vraag- en servicegerichte instelling is bij beide groepen van cruciaal belang. Uiteraard geldt dit ook voor het (top)management en de politieke besturingslaag. Als zij allen werken vanuit een dienstverlenende totaalvisie is dat niet alleen goed voor de klanten, maar vaak ook heel efficiënt.

“ ...met het integreren van de kanalen die de klant kiest voor de dienstverlening (post, webintake of telefoon), wordt de kwaliteit van de dienstverlening en de aansturing van de kwaliteit van de dienstverlening centraal geborgd. Op elk moment, over elk kanaal is hierdoor inzage mogelijk over de status, afhandeltijden en hoeveelheden, hetgeen een grote informatiewaarde genereert en de nodige efficiency met zich meebrengt...”

“ ...middels de principes van maatschappelijke marketing is de aanpak omtrent het bepalen van de WOZ waarde aangepakt. De inwoners worden in de gelegenheid gesteld om zelf de waarde van hun pand vast te stellen als basis voor door de gemeente te heffen OZB. Voor en met klanten/inwoners die geen gebruik wensen te maken van de geboden mogelijkheid om zelf de waarde van de woning te bepalen, wordt een jaarlijkse indexering van de WOZ waarde overeen gekomen. Voor de klant/inwoner wordt meer inzichtelijk hoe de WOZ waarde tot stand komt en hij/zij heeft het gevoel invloed te kunnen uitoefenen op de waardevaststelling, hetgeen volgens verwachting leidt tot meer tevredenheid over het resultaat...”



De inzet van Eiffel

Eiffel biedt een innovatieve aanpak om de gemeente op de toekomst voor te bereiden en duurzame, structurele veranderingen door te voeren. Aan de basis daarvan staan de principes van maatschappelijke marketing, een innovatieve manier voor verbetering van de gemeentelijke dienstverlening. Deze aanpak is robuust, veilig en gestructureerd en wordt op maat gemeten voor de individuele gemeente en/of de betreffende intergemeentelijke samenwerking. Kern van de aanpak is de samenhang tussen een marketingbenadering van de burger als klant (in diverse rollen) en het daarop herinrichten van de gemeentelijke organisatie c.q. processen middels de formule $E^2 = I^2 + K^2$. De aanpak sluit aan op alle tot nu toe lopende en afgelopen trajecten die gemeenten al hebben ingezet ter verbetering van hun dienstverlening.