Gemeente Enschede

Besluit Gemeenteraad VII- A

Onderwerp Rekenkameronderzoek CFO

Organisatieonderdeel Rekenkamercommissie

Corsanummer 2200020454

De raad van de gemeente Enschede,

gelezen het voorstel van de Rekenkamercommissie d.d. 8 oktober 2021,

besluit:

1. De conclusies uit het rekenkamerrapport "Op weg naar een compacte en flexibele organisatie? Conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van het rekenkameronderzoek naar de CFO" over te nemen:

1a. Conclusies over CFO:

- De CFO-operatie werd ingehaald door de decentralisaties, marktontwikkelingen en conjunctuurverbeteringen.
- De financiële taakstellingen van de CFO zijn gerealiseerd.
- Hoewel de CFO in financiële zin is gerealiseerd, is de formatie-afname is niet zo groot als beoogd.
- De ambtelijke organisatie is in omvang in 2019 vergelijkbaar als bij de start van de CFO-operatie in 2013. Daarbij is de bezetting van de ambtelijke formatie afgenomen en die voor inhuur/zzp toegenomen.
- De ambtelijke organisatie is niet perse flexibeler geworden.
- De CFO-operatie heeft geen duidelijke eindmarkering gekend.
- Bij de CFO-operatie is in de praktijk vooral op budget gestuurd, waarbij formatiecijfers secundair waren.
- Door het ontbreken van een eindmarkering en een sterke sturing op budget is geen eenduidig beeld over de realisatie van de inhoudelijke doelstellingen te geven.
- De kwalitatieve indicatoren laten een vrij constant beeld zien van de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening, ook voor de uitbestede taken.
- Werknemers ervaren een hogere werkdruk door het groeien naar een compacte en flexibele organisatie, in combinatie met de realisatie van gestelde ambities.
- De gemeente werkt niet met een vastgestelde formatie, maar met een vastgestelde loonsom (formatiebudget) en wijkt hiermee af van de in andere gemeentes gangbare werkwijze.

1b. Overige conclusies:

- Ambtelijke en bestuurlijke ambities bleven in de onderzoeksperiode onveranderlijk hoog, terwijl de beschikbare middelen voor deze ambities gelijk bleven of afnamen door bezuinigingen en taakstellingen.
- Het takenpakket van de gemeente is in de onderzoeksperiode gegroeid terwijl dit met een vergelijkbare hoeveelheid medewerkers moest worden uitgevoerd. Tegelijkertijd heeft het Rijk bezuinigingen doorgevoerd.
- Hoewel dit niet direct blijkt uit de 'harde' dienstverleningsindicatoren, zijn er zijn veel signalen uit de gesprekken met de organisatie dat de dienstverlening, intern overleg en de menselijke maat onder flinke druk zijn komen te staan doordat er veel werk moest worden verricht door weinig mensen.
- In de onderzochte periode heeft de gemeente veel verandertrajecten en bijbehorende taakstellingen ingezet, zonder expliciet terug te kijken of doelstellingen zijn behaald en of aanpassing van beleid noodzakelijk is. De reflectie op een grootschalig verandertraject zoals de CFO ontbreekt.
- Knelpunten in verantwoordingsrapportages worden niet altijd gekoppeld aan bezuinigingstaakstellingen, zodat niet duidelijk is of ze uit deze taakstellingen voortkomen, of het gevolg zijn van nieuwe taken of nieuw beleid.

2. Het college op te dragen om uitvoering te geven aan de aanbevelingen uit het rekenkamerrapport "Op weg naar een compacte en flexibele organisatie? Conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van het rekenkameronderzoek naar de CFO ":

2a. Aanbevelingen voortvloeiend uit de CFO-operatie

- Ontwikkel een strategische personeelsplanning om onder andere het generatiegat te dichten en om na te denken over de (toekomstige) opbouw van het personeelsbestand.
- Overweeg een benchmarkonderzoek, om een zuivere vergelijking mogelijk te maken van de formatie, bezetting en inhuurkosten als percentage van de loonsom en apparaatskosten en de verhouding met de werklast in de gemeente.
- Zorg bij grootschalige veranderingstrajecten voor terugkoppelings- relflectiemomenten. Ontwikkel weldoordachte monitorsystemen voor dergelijke trajecten (ex durante evaluaties), maak dit een onderdeel van de P&C-cyclus en communiceer tussentijdse uitkomsten met de direct betrokkenen.

2b. Overige aanbevelingen

- Rapporteer consequent, eenduidig, regelmatig en duidelijk aan de gemeenteraad over projecten en beleid.
- Zorg bij elk traject voor een vast gezicht/aanspreekpunt in de ambtelijke organisatie.
- Voorkom voor zover mogelijk te veel wisselingen in het project management en zorg voor een projectorganisatie met voldoende kennis, ervaring en executiekracht.
- Markeer niet alleen het begin maar ook het eind van verandertrajecten. Communiceer niet alleen helder over de aanleiding en doelen van trajecten maar maak ook kenbaar wanneer een traject als beëindigd wordt beschouwd. Dit schept duidelijkheid.
- Administreer projectinformatie en -data op consistente wijze, zodat gegevens vergelijkbaar blijven.
- Het is tegelijkertijd van belang dat de administratie meegroeit met ontwikkelingen in de organisatie en niet in oude systemen en gewoonten blijft hangen.
- Leg bij het opvoeren van knelpunten in rapportages uit of deze voortkomen uit eerdere bezuinigingstaakstellingen, of dat het gaat om nieuwe taken en knelpunten.
- Houd bij een bezuinigingstraject voor ogen wat de gevolgen van een keuze zijn (bijvoorbeeld ambitieniveau, takenpakket) en wees daar duidelijk over.

2c. Aanvullende aanbevelingen rekenkamercommissie

In aanvulling op de conclusies en aanbevelingen uit het rapport van Berenschot, die hiervoor zijn weergegeven, wil de rekenkamer nog twee aanbevelingen meegeven:

- Probeer in beeld te krijgen hoeveel zzp'ers en hoeveel inhuurkrachten er zijn en waar in de organisatie zij zitten.
- Breng de leeftijdsopbouw over de hele organisatie in beeld, verdeeld naar hoge, midden- en lage functies
  - zodat te zien is waar knelpunten zitten.

Aldus vastgesteld in de vergadering van 7 maart 2022.

De griffier, **de voorzitter,**

R.M. Jongedijk R.W. Bleker