Gemeente Assen

Contactpersoon S. Breedveld
Telefoon 14 0592
Bezoekadres Noordersingel 33
Uw brief van -
Uw kenmerk -
Ons kenmerk 2021-00524
Bijlagen -
Datum 12 mei 2021
Verzenddatum 12/5

Leden van de raad

Onderwerp
Reactie conclusies en aanbevelingen eindrapportage Rekenkamercommissie

Geachte dames en heren,

De Rekenkamercommissie Assen heeft onderzoek gedaan naar de lenigheid en de conditie van de ambtelijke organisatie. In deze brief geeft het college van B&W een reactie op de conclusies en aanbevelingen uit de eindrapportage. Het college waardeert de bijdrage die de Rekenkamercommissie met dit rapport wil leveren aan de verdere ontwikkeling van de ambtelijke organisatie.

Algemene conclusie
Het college deelt de algemene conclusie dat de organisatie voldoende is toegerust om de huidige taken en werkzaamheden aan te kunnen. Het college erkent ook dat er af en toe sprake is van een wankel evenwicht. Dit beeld sluit aan bij een verkenning van het ministerie van Binnenlandse Zaken naar 'de specifieke problematiek en het toekomstperspectief van middelgrote centrumgemeenten' (juni 2020), waarin ook de gemeente Assen is meegenomen. Uit deze verkenning komt onder andere naar voren dat middelgrote centrumgemeenten aan steeds hogere eisen moeten voldoen, terwijl de daarvoor beschikbare middelen niet navenant toenemen. En dat de slagkracht van middelgrote centrumgemeenten kleiner is dan die van grote steden. Een belangrijke conclusie uit de verkenning is dat er een groeiende spanning is tussen de gevraagde en/of vereiste *functies* van de middelgrote centrumgemeente en de *middelen* om eraan te voldoen. Ook voor de gemeente Assen is dit nu en in de toekomst een belangrijke uitdaging voor management en bestuur.

We wijzen in dit verband ook op het onderzoek van Cebeon 'Gemeenten in de knel' (6 april 2021). Dit is een onderzoek naar de financiële positie en het voorzieningenniveau van gemeenten. Hierin wordt onder andere de volgende conclusie getrokken: "Om de meerjarenbegroting sluitend te krijgen, hebben veel gemeenten de afgelopen jaren herhaaldelijk moeten bezuinigen. Daarbij is de eigen organisatie en de overhead niet ontzien. Sinds 2010 zijn de uitvoeringskosten gemiddeld met circa 15% afgenomen, ondanks de substantiële toename van het gemeentelijke takenpakket." In het rapport wordt duidelijk gemaakt dat de uitvoeringslasten van gemeenten gemiddeld in Nederland in de periode 2010-2019 met circa €200 per inwoner zijn afgenomen. Ook in onze organisatie hebben we de afgelopen jaren moeten bezuinigen om de begroting in evenwicht te houden. Het is, met andere woorden, steeds weer passen en meten met een toenemende druk op de organisatie om met de beschikbare middelen de opgaven tot een goed einde te brengen.

Reactie op de conclusies
De conclusies uit de verkenning van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en het onderzoek van Cebeon zien wij ook terug in de uitkomsten van het onderzoek van de RKC. Met de conclusies en aanbevelingen kunnen wij ons voordeel doen in het zoeken naar een balans tussen taken en middelen.

Er zijn ook conclusies die we minder herkennen. Of waarvan we de onderbouwing niet in alle gevallen overtuigend vinden. Zo is het beeld dat het samenspel tussen de ambtelijke top en de bestuurders nog verdere oefening en verbetering vereist weliswaar herkenbaar. Maar we constateren ook dat we hierin goede slagen maken. Juist in de afgelopen periode heeft ons college samen met het Concernmanagementteam (CMT) intensief gesproken over de prioriteiten voor het lopende en het komende jaar. Ook het samenspel tussen bestuur en CMT over de dagelijkse gang van zaken loopt naar behoren. Het 'ongemak bij de bestuurders' waar in de conclusies over wordt gesproken en dat 'bestuurders ook wel eens op de stoel van het management gaan zitten' is in onze ogen te zwaar aangezet. Dit strookt niet met onze beleving.

A3-/A4-plannen
De Rekenkamercommissie constateert een 'grote mate van vrijblijvendheid in de ambtelijke organisatie'. En illustreert dit met het voorbeeld van de A3- en A4-plannen. Op dit punt heeft het management eind vorig jaar de draad van eerdere jaren weer opgepakt. Vanwege de benodigde inspanningen voor het opstellen van het herstelplan en de daarop volgende coronacrisis is bij enkele teams geen A3-plan opgesteld. Inmiddels beschikken alle teams weer over een A3-plan voor het komende én het volgende jaar. Die worden momenteel uitgewerkt in A4-plannen met de medewerkers.

Samenwerking teams
Dat de samenwerking binnen de teams beter is dan tussen de teams, is een conclusie die ook eerder door het management is getrokken. De introductie van concernmanagement en Het Verhaal van Assen, het programma voor de ontwikkeling van de organisatie, is voor een belangrijk deel gebaseerd op deze constatering. Om de samenwerking tussen de teams te verbeteren zijn en worden ook nu maandelijks allerlei activiteiten georganiseerd in het kader van Het Verhaal van Assen.

Personele capaciteit en kwaliteit
De Rekenkamercommissie constateert een 'mismatch van personele capaciteit en kwaliteit'. Het college vindt deze conclusie te algemeen gesteld. Toch zien ook wij op bepaalde plekken in de organisatie dat de capaciteit kwantitatief en kwalitatief kwetsbaar is. De voortdurende bezuinigingen in de afgelopen jaren als gevolg van de financiële tekorten bij de gedecentraliseerde taken in het sociaal domein, eisen hun tol. De last van de middelgrote centrumgemeente, zoals hiervoor beschreven, versterkt dit gegeven.
De gemiddelde leeftijd loopt ook in onze organisatie op. Om die reden heeft het management de afgelopen jaren bewust ingezet op verjonging van de organisatie, onder andere met een traineeprogramma. Dat werpt inmiddels zijn vruchten af. Zo vindt een groot deel van de trainees na het programma een plek in de organisatie.
De inhuur van externe capaciteit ligt in Assen ruim onder het gemiddelde van vergelijkbare gemeenten. In het algemeen maken we hierin een weloverwogen keuze. We hebben niet de luxe om op trajecten die eens in de zoveel tijd voorbij komen (bijvoorbeeld het opstellen van een Woonvisie) alleen maar vaste krachten aan te nemen. Daar komt bij dat we ook gericht gebruik willen maken van externe kennis en deskundigheid bij specifieke opgaven.

Reactie op de aanbevelingen
De tijd die inmiddels is verstreken tussen de onderzoeksperiode (voorjaar 2020) en de eindrapportage, maakt dat sommige aanbevelingen voor een deel achterhaald zijn. Dat doet uiteraard niets af aan de waarde van de aanbevelingen voor het versterken van de lenigheid en de conditie van de organisatie. Onze reactie op de aanbevelingen is als volgt:

1. **Focus**
   Het college onderschrijft de noodzaak om focus aan te brengen. Zeker nu als gevolg van corona nieuwe taken op de gemeente afkomen. Het college ziet hierin ook voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd. De gesprekken met het CMT over de prioriteiten voor het komende jaar illustreren dit.

2. **Strategische adviesvaardigheden**
   We hebben inmiddels in de organisatie formatie geraamd voor enkele strategische adviesfuncties. Via de eigen leeromgeving van de organisatie (POINT) investeren we in het kader van Het Verhaal van Assen in de kennis en vaardigheden van onze medewerkers. De benodigde strategische adviesvaardigheden zijn hiervan een onderdeel.

3. **Strategische personeelsplanning**
   We hebben, conform deze aanbeveling, geïnvesteerd in het instrument strategische personeelsplanning. Er is een werkwijze ontwikkeld en de eerste teams doen inmiddels mee aan een pilot om deze verder uit te werken. Daarna willen we deze toepassen bij alle teams.

4. **Rollen, taken en verantwoordelijkheden**
   Het college beschouwt dit als een constante opgave voor de organisatie. Zeker waar het nieuwe taken betreft of taken die door (onvoorziene) omstandigheden wijzigen. Toch willen we ook benadrukken dat veel van het reguliere werk van de gemeente door onze medewerkers iedere dag weer naar tevredenheid van onze inwoners en partners worden uitgevoerd. Ook in tijden van crisis, zoals we het afgelopen jaar hebben ervaren.

We gaan ervan uit dat we met deze reactie recht hebben gedaan aan de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek van de Rekenkamercommissie.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders,





burgemeester
M.L.J. Out

gemeentesecretaris
T. Dijkstra