

RAADSVOORSTEL

raadsvergadering: 13 juli 2016
onderwerp: Rekenkameronderzoek Slank en Hoogwaardig
bijlage: ontwerp-besluit
datum: 4 juli 2016
gemeentebld I nr.: 70
agenda nr.: 17

Aan de gemeenteraad,

1. Inleiding

De Rekenkamer Hilversum heeft op 26 mei 2016 het rapport “Slank en Hoogwaardig” aan de griffier aangeboden. Op grond van de gemaakte werkafspraken met de Rekenkamer leidt de griffier de rapporten van de Rekenkamer door naar de gemeenteraad, voorzien van een raadsvoorstel.

2. Beoogd effect

De rekenkamer onderzoekt de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van het door de gemeente gevoerde beleid. De uitkomsten van de onderzoeken ondersteunen de raad bij het uitvoeren van de controlerende en kaderstellende taak, waarbij het accent ligt op het mogelijk lerend effect dat van de uitgebrachte onderzoeken kan uitgaan. De rekenkamer trekt op grond van het verrichte onderzoek conclusies en verstrekt vervolgens aanbevelingen aan de raad voor de toekomst. De griffier biedt vanuit zijn rol de raad een raadsvoorstel aan, waarin de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer zijn opgenomen. Op grond van dit raadsvoorstel besluit de raad over de afdoening van het rapport van de rekenkamer.

3. Beslispunten De raad besluit:

- I. Het rapport Slank en Hoogwaardig van de rekenkamer voor kennisgeving aan te nemen.
- II. De volgende conclusies over te nemen uit het rapport:
 1. Slank en Hoogwaardig heeft geleid tot een aantal positieve resultaten. Het management toont zich betrokken bij de ambtelijke organisatie en de burgers. Er zijn geslaagde voorbeelden van verbeteringen zoals de wijkgerichte aanpak en een grotere slagkracht van het college op “sterpunten” (bijzondere aandachtspunten).
 2. De beoogde formatiereductie van 77 fte is gerealiseerd.
 3. Bij het weergeven van de daadwerkelijke realisatie zijn de begrippen normformatie en werkelijke formatie onjuist gebruikt.
 4. De formatiereductie heeft niet geleid tot structureel hogere externe inhuur.
 5. De frictiekosten voor Slank en Hoogwaardig zijn binnen de raming van € 6 miljoen gebleven.
 6. Het college heeft ten onrechte zelf beslissingen over een andere besteding van het frictiebudget genomen dan waarvoor het bedoeld was en heeft daarbij de gemeenteraad gepasseerd.
 7. Aan de doelstellingen van Hoogwaardig ligt geen probleemanalyse ten grondslag. Het risico van een verandertraject zonder voorafgaande probleemanalyse is dat veronderstelde problemen worden aangepakt zonder dat de relatie wordt gelegd met de achterliggende oorzaken. Het is daardoor dan niet duidelijk of en in welke mate de getroffen maatregelen een antwoord zijn op problemen.

8. De doelstellingen in het visiedocument zijn onvoldoende geconcretiseerd. Deze concretisering heeft ook niet voldoende vorm gekregen tijdens het veranderproces zelf (zoals dat binnen de opzet van de Via B aanpak zou passen).
9. Uit de enquête onder de managers blijkt een grote diversiteit aan impulsen en aanpakken van het management. De geringe concreetheid van doelstellingen maakt het ook moeilijk een eenduidige koers uit te zetten. Dit brengt de rekenkamer tot de conclusie dat er geen gedeelde managementlijn voor het veranderingsproces is. Dit leidt tot onduidelijkheid en onrust op de werkvloer.
10. Mede door de onvoldoende concretisering van de doelstellingen, is er geen gemeenschappelijk gedeeld normenkader, waaraan men het succes van de aanpak afmeet. Hierdoor is geen goede sturing op het veranderproces mogelijk. De voortgang van het veranderproces kan onvoldoende worden gemonitord en er kan niet worden vastgesteld wanneer en of de doelstellingen behaald zijn.
11. De rekenkamer constateert een groot verschil tussen de medewerkers en het management in de beleving van het proces van Slank en Hoogwaardig en de huidige situatie. Het beeld van het management over de huidige situatie is overwegend positief. De beleving van de medewerkers is veel negatiever.
12. Een deel van de medewerkers ervaart een angst- en afrekencultuur en een onveilige werksituatie.
13. Op het gebied van externe rolneming zijn veel verschillende initiatieven ontplooid; er worden in de antwoorden op de enquêtes en in de interviews vele voorbeelden gegeven van positieve resultaten. De rekenkamer kan echter niet vaststellen in welke mate deze bijdragen aan het slagen van de doelstelling “externe rolneming” omdat deze niet expliciet is gedefinieerd en de relatie met een probleemanalyse en normenkader (indicatoren) ontbreekt.
14. Een deel van het management en een groot deel van de medewerkers ervaart onvoldoende efficiencyverhoging. Bijna de helft van alle medewerkers ervaart zelfs een efficiencyverlaging. Een hoge werkdruk wordt daaraan gekoppeld.
15. De verandering waarin managers geen inhoudelijke expert zijn, maar 100% moeten leidinggeven, werkt nog niet overal goed.
16. De invoering van de gesprekscyclus is een positief resultaat van Slank en Hoogwaardig.
17. De invoering van de Principal Toolbox is een positief resultaat van Slank en Hoogwaardig.
18. Een deel van de digitalisering die ondersteunend moet zijn voor Slank en Hoogwaardig verloopt trager en is duurder dan voorzien. Dit kan een negatief effect hebben op het resultaat van Slank en Hoogwaardig.
19. De CRG is sterk en constructief betrokken geweest bij het veranderingsproces. Daarbij worden kanttekeningen geplaatst bij het feit dat de directie zitting heeft in de CRG en bij het gemeenschappelijk optrekken van de CRG met de directie. Daardoor is de CRG namelijk zowel deelgenoot van managementbeslissingen als vertegenwoordiger van de belangen van medewerkers, waarbij juist over die managementbeslissingen moet worden geoordeeld.
20. De gemeenteraad is via raadsinformatiebrieven en de begrotingscyclus geïnformeerd over de voortgang van Slank en Hoogwaardig. Het is goed dat daarbij een dashboard is gebruikt om snel een overzichtelijk beeld te geven. De gebruikte indicatoren waren daarvoor echter niet geschikt.

III. De volgende aanbevelingen over te nemen uit het rapport:

1. Gegeven de huidige situatie van de organisatie acht de rekenkamer een verdere formatiereductie zonder meer niet verantwoord. Stop daarom voorlopig met verdere formatiereductie, tenzij duidelijk gemaakt wordt waar de winst gehaald kan worden.
2. Werk aan een gezond en veilig werkklimaat.

3. Sluit het traject Slank en Hoogwaardig af en focus op één of twee doelstellingen, waaronder efficiency.

Hilversum, 6 juli 2016
De griffier,

P.M.H. van Ruitenbeek.

Bijlagen bij dit voorstel:

- Onderzoeksrapport Slank en Hoogwaardig
- Bestuurlijke reactie college van burgmeester en wethouders
- Nawoord van de Rekenkamer

RAADSBSLUIT

De Raad van de gemeente Hilversum, gelezen het raadsvoorstel van de griffier van 6 juli 2016;

BESLUIT:

- I. Het rapport Slank en Hoogwaardig van de rekenkamer voor kennisgeving aan te nemen.
- II. De volgende conclusies over te nemen uit het rapport:
 1. Slank en Hoogwaardig heeft geleid tot een aantal positieve resultaten. Het management toont zich betrokken bij de ambtelijke organisatie en de burgers. Er zijn geslaagde voorbeelden van verbeteringen zoals de wijkgerichte aanpak en een grotere slagkracht van het college op “sterpunten” (bijzondere aandachtspunten).
 2. De beoogde formatiereductie van 77 fte is gerealiseerd.
 3. Bij het weergeven van de daadwerkelijke realisatie zijn de begrippen normformatie en werkelijke formatie onjuist gebruikt.
 4. De formatiereductie heeft niet geleid tot structureel hogere externe inhuur.
 5. De frictiekosten voor Slank en Hoogwaardig zijn binnen de raming van € 6 miljoen gebleven.
 6. Het college heeft ten onrechte zelf beslissingen over een andere besteding van het frictiebudget genomen dan waarvoor het bedoeld was en heeft daarbij de gemeenteraad gepasseerd.
 7. Aan de doelstellingen van Hoogwaardig ligt geen probleemanalyse ten grondslag. Het risico van een verandertraject zonder voorafgaande probleemanalyse is dat veronderstelde problemen worden aangepakt zonder dat de relatie wordt gelegd met de achterliggende oorzaken. Het is daardoor dan niet duidelijk of en in welke mate de getroffen maatregelen een antwoord zijn op problemen.
 8. De doelstellingen in het visiedocument zijn onvoldoende geconcretiseerd. Deze concretisering heeft ook niet voldoende vorm gekregen tijdens het veranderproces zelf (zoals dat binnen de opzet van de Via B aanpak zou passen).
 9. Uit de enquête onder de managers blijkt een grote diversiteit aan impulsen en aanpakken van het management. De geringe concreetheid van doelstellingen maakt het ook moeilijk een eenduidige koers uit te zetten. Dit brengt de rekenkamer tot de conclusie dat er geen gedeelde managementlijn voor het veranderingsproces is. Dit leidt tot onduidelijkheid en onrust op de werkvloer.
 10. Mede door de onvoldoende concretisering van de doelstellingen, is er geen gemeenschappelijk gedeeld normenkader, waaraan men het succes van de aanpak afmeet. Hierdoor is geen goede sturing op het veranderproces mogelijk. De voortgang van het veranderproces kan onvoldoende worden gemonitord en er kan niet worden vastgesteld wanneer en of de doelstellingen behaald zijn.
 11. De rekenkamer constateert een groot verschil tussen de medewerkers en het management in de beleving van het proces van Slank en Hoogwaardig en de huidige situatie. Het beeld van het management over de huidige situatie is overwegend positief. De beleving van de medewerkers is veel negatiever.
 12. Een deel van de medewerkers ervaart een angst- en afrekencultuur en een onveilige werksituatie.

13. Op het gebied van externe rolneming zijn veel verschillende initiatieven ontplooid; er worden in de antwoorden op de enquêtes en in de interviews vele voorbeelden gegeven van positieve resultaten. De rekenkamer kan echter niet vaststellen in welke mate deze bijdragen aan het slagen van de doelstelling “externe rolneming” omdat deze niet expliciet is gedefinieerd en de relatie met een probleemanalyse en normenkader (indicatoren) ontbreekt.
14. Een deel van het management en een groot deel van de medewerkers ervaart onvoldoende efficiencyverhoging. Bijna de helft van alle medewerkers ervaart zelfs een efficiencyverlaging. Een hoge werkdruk wordt daaraan gekoppeld.
15. De verandering waarin managers geen inhoudelijke expert zijn, maar 100% moeten leidinggeven, werkt nog niet overal goed.
16. De invoering van de gesprekscyclus is een positief resultaat van Slank en Hoogwaardig.
17. De invoering van de Principal Toolbox is een positief resultaat van Slank en Hoogwaardig.
18. Een deel van de digitalisering die ondersteunend moet zijn voor Slank en Hoogwaardig verloopt trager en is duurder dan voorzien. Dit kan een negatief effect hebben op het resultaat van Slank en Hoogwaardig.
19. De CRG is sterk en constructief betrokken geweest bij het veranderingsproces. Daarbij worden kanttekeningen geplaatst bij het feit dat de directie zitting heeft in de CRG en bij het gemeenschappelijk optrekken van de CRG met de directie. Daardoor is de CRG namelijk zowel deelgenoot van managementbeslissingen als vertegenwoordiger van de belangen van medewerkers, waarbij juist over die managementbeslissingen moet worden geoordeeld.
20. De gemeenteraad is via raadsinformatiebrieven en de begrotingscyclus geïnformeerd over de voortgang van Slank en Hoogwaardig. Het is goed dat daarbij een dashboard is gebruikt om snel een overzichtelijk beeld te geven. De gebruikte indicatoren waren daarvoor echter niet geschikt.

III. De volgende aanbevelingen over te nemen uit het rapport:

1. Gegeven de huidige situatie van de organisatie acht de rekenkamer een verdere formatiereductie zonder meer niet verantwoord. Stop daarom voorlopig met verdere formatiereductie, tenzij duidelijk gemaakt wordt waar de winst gehaald kan worden.
2. Werk aan een gezond en veilig werkklimaat.
3. Sluit het traject Slank en Hoogwaardig af en focus op één of twee doelstellingen, waaronder efficiency.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 13 juli 2016,
de griffier, de voorzitter,

P.M.H. van Ruitenbeek

P.I. Broertjes