

Phemi Coolen en Frits van Vugt,
gemeente Tilburg:

'Ambtelijk voorwerk heroverwegingen: de nieuwe raad kan aan de slag'

Phemi Coolen is hoofd Financiën bij de Gemeente Tilburg. Frits van Vugt is hoofd Beleidscontrol binnen de concernstaf. Beiden zijn als adviseurs van het Centraal Management Team nauw betrokken geweest bij de 'grote heroverweging' binnen de gemeente Tilburg. Van Vugt was verantwoordelijk voor de procesregie daarvan. Op de gemeentelijke website is onder Heroverweging achtergrondinfo te vinden. Via dit deel van de site zijn alle heroverwegingsopties per programma-onderwerp te downloaden.

'De crisis dwingt Tilburg tot ingrijpende heroverwegingen en bezuinigingen. Dat mag niet betekenen dat alles wordt stopgezet en dat we ophouden met nadenken over de toekomst. Niets doen is geen optie. In september 2009 is gestart met het inventariseren en beschrijven van de mogelijkheden voor duurzame ombuigingen: binnen alle beleidsterreinen. Vanuit nulscenario's zijn alle gemeentelijke activiteiten doorgelicht op effectiviteit en op dat wat vanuit het basisscenario nodig is om taken uit te voeren. Ook de bedrijfsvoering is doorgelicht. De ambtelijke organisatie kan, als de aangereikte opties worden doorgevoerd, met 6% worden ingekrompen, dat zijn 115 fte. De nieuwe raad kan aan de slag.

Carte blanche van het college
Tilburg wil niet op de pof leven. Dreigende tekorten moeten daarom tijdig worden aangepakt. Dat is de cultuur in onze gemeente. De consequentie van alles wat nu op ons af komt, is dat er vanaf 2011 fundamentele keuzes worden gemaakt: wat doen we als gemeente wel en wat niet meer? Tilburg wil voorbereid zijn op de

sombere financiële toekomst. Daarom heeft het toenmalige college in de zomer van 2009 de ambtelijke top opdracht gegeven binnen alle beleidsterreinen te kijken naar heroverwegingsopties. Het Centraal Management Team (CMT) is aangewezen als trekker van de heroverwegingsoperatie. Het college heeft zich in de tussentijd niet bemoeid met de gang van zaken. We kregen min of meer carte blanche.

Geen vrijstellingen

De leden van het CMT, de programmamanagers en een aantal kritische mensen daaromheen is bij elkaar gaan zitten om alle mogelijkheden in kaart te brengen en die vervolgens met de verantwoordelijken in de organisatie te bespreken. Niemand is hiervoor vrijgesteld. Een intensief proces, waaraan met veel motivatie door de betrokkenen is gewerkt. In een half jaar tijd is een grote slag gemaakt. Pas kort voor de verkiezingen heeft de politiek kennis kunnen nemen van onze bevindingen, als heroverwegingsopties voor de nieuwe coalitie. Op verzoek van de raad zijn de heroverwegingsopties voor de

verkiezingen openbaar gemaakt om in de campagnes al te kunnen discussiëren over de richting van de bezuinigingen. Dat is dan ook volop gebeurd.

Heroverwegingsoperatie in drie blokken

De hele heroverwegingsoperatie is gesplitst in drie blokken. We zijn begonnen met het formuleren van nulscenario's over onze wettelijke en niet-wettelijke taken en hebben van daaruit basisscenario's opgesteld. Daarin staat wat we als gemeente noodzakelijk vinden om te voorkomen dat we als stad "door de bodem zakken"; het eigene van Tilburg als zesde stad van het land moet wel overeind blijven. Alles boven deze scenario's stond ter discussie. Het formuleren van basisscenario's is gedaan voor alle programma-onderdelen en alle activiteiten. In het tweede blok hebben we alle gemeentelijke activiteiten doorgelicht op effectiviteit, mede gelet op wat we in de basisscenario's als minimaal benodigd hebben vastgesteld. De financiële vertaling van de basisscenario's uit blok I heeft plaatsgevonden in blok II. In het derde blok hebben we de eigen bedrijfsvoering doorgelicht. Gekeken is naar de overhead en enkele primaire processen als de interne dienstverlening. Kort voor de verkiezingen was ook de financiële vertaling van blok III gereed.

Bezuinigingsopties en meer inkomster:

Onze inventarisatie heeft geleid tot een dik pakket van bezuinigingsmogelijkheden. Ook is er gekeken naar de mogelijk-

heden om voor extra inkomsten te zorgen. Hierbij is onder andere het profijtbeginsel als uitgangspunt genomen. Al met al is het een zorgvuldig en gedegen proces geweest waarin we naar beleidsprogramma's, projecten en de eigen bedrijfsvoering hebben gekeken. Van alle onderdelen in de programmabegroting is per activiteit een fiche gemaakt met heroverwegingsopties, inclusief de consequenties daarvan voor de stad. Ook ogenschijnlijke detail-onderwerpen zijn in het CMT besproken. Heilige huisjes zijn niet ontzien en bepaalde taboes uit het verleden waren ineens bespreekbaar. We zijn met een hark door alles heen gegaan en hebben daarmee best veel boven tafel gekregen. Ook is goed gekeken naar dwarsverbanden tussen activiteiten in diverse programma-onderdelen: bezuinigingen op een bepaalde activiteit kunnen namelijk ook in een ander programma gevolgen hebben. Het afschaffen van schoolzwemmen kan inhouden dat bepaalde groepen in de Tilburgse bevolking hun kinderen niet op zwembles doen. Via het armoedebeleid is hiervoor wellicht een extra voorziening te creëren die per saldo veel voordeliger is. Een ander voorbeeld is onze veiligheidsorganisatie. Deze is bewust opgetuigd om de verbetering van de veiligheid in de stad een aanzienlijke impuls te geven. Maar veiligheid is ook in tal van andere programma-onderdelen terug te vinden. Bijvoorbeeld bij handhaving en gebiedsontwikkeling. Belangrijk is dit soort dwarsverbanden in kaart te hebben gebracht. De basis is dat een fiche altijd onder een

programma-onderdeel 'hangt' en dat daarmee een programmadirecteur verantwoordelijk is voor de uitvoering van beleid en de kosten die daarmee samenhangen

Vele miljoenen aan ombuigingen

Het totaalbedrag dat met de heroverwegingen in blok I en II is gemoeid, bedraagt bijna € 30 miljoen in 2011, oplopend tot ruim € 39 miljoen in 2014. Dat wil zeggen: mogelijke ombuigingen op begrotingsbasis. Deze ombuigingen betreffen ook 77 formatieplaatsen bij de ambtelijke organisatie.

Uit de financiële vertaling van blok III, het in kaart brengen van de efficiencyvoorstellen in de bedrijfsvoering als heroverwegingsoptie, blijkt dat er op middelenfuncties, de interne dienstverlening en op een aantal primaire processen een bedrag van € 2 miljoen in 2011 is te bezuinigen. Dat bedrag loopt op tot bijna € 4 miljoen in 2014. Het aantal ambtelijke formatieplaatsen dat hiermee gepaard gaat, is bijna 38 fte.

Het totaal aan besparingspotentieel komt neer op een bedrag van € 39 + € 4 = € 43 miljoen. In de ambtelijke organisatie gaat het in totaal om 77 + 38 = 115 fte aan formatieplaatsen, ofwel 6% van het totale gemeentelijke apparaat. Dit is aanzienlijk, maar - gekoppeld aan de te maken keuzes - vinden wij dit fors, maar verantwoord.

Benchmark

Een referentiekader hierbij is de benchmark tussen 100 000+ gemeenten uit 2009. Ook Tilburg heeft hieraan meegedaan. De benchmark toont aan dat Tilburg gemiddeld scoort qua totale formatie ten

opzichte van vergelijkbare gemeenten. Kijkend naar de netto formatie (staf, ondersteuning en primaire processen), dan scoort Tilburg lager dan vergelijkbare gemeenten. Ook de ranking in het blad Binnenlands Bestuur maakt zichtbaar dat Tilburg relatief minder ambtenaren heeft. Ook aan de opbrengstzijde zijn mogelijkheden in kaart gebracht. Tilburg hoort bijvoorbeeld al jaren bij de onderste drie van de grote gemeenten op het gebied van OZB-tarieven. Ook dit is een knop om in alle heroverwegingen aan te draaien.

De fiches: zeer bruikbare bagage voor de raad

Wij bieden de politiek met onze fiches zeer bruikbare bagage door de gevolgen van keuzes tot op detailniveau inzichtelijk te maken. De consequenties van bepaalde keuzes zijn onmiddellijk zichtbaar. Alles ligt op tafel. Omdat al in de verkiezingscampagnes alle opties beschikbaar waren, hebben alle partijen al kunnen nadenken over de richting die Tilburg op moet. De nieuwe coalitie kan, ongeacht de kleur, keuzes maken op basis van goede afwegingen. Alles is doorgerekend en in kaart gebracht, ook alternatieven. Via een goede planning & control is te voorkomen dat bezuinigingen later weer wegglekken. Een bijkomend voordeel is bovendien dat het mechanisme van lukraak schieten op bepaalde onderwerpen niet langer aan de orde kan zijn. Discussies in de raad krijgen een heel andere dynamiek. Het zijn gouden tijden voor raadsleden. Ze kunnen namelijk ook bij heroverwegingsoperaties sturing geven.