

Regio Twente:

Ait vedan !

Rapport van de bijzondere rekenkamer Regio Twente

april 2013

Inleiding

Bij besluit van 15 november 2012 heeft het algemeen bestuur van Regio Twente (de regiораad) een bijzondere rekenkamer en visitatiecommissies voor de drie taakdomeinen GGD, Leefomgeving en Bedrijfsvoering ingesteld. Dit in navolging van het besluit van 10 oktober 2012, waarin het procesvoorstel voor het in te stellen onderzoek naar doelmatigheid, c.q. mogelijke bezuinigingen is vastgesteld.

De bijzondere rekenkamer is als volgt samengesteld:

De heer J. Bos, voorzitter
Mevrouw W. Oosterveld-Sanders, tevens lid visitatiecommissie GGD
De heer F. Galesloot, tevens lid visitatiecommissie Leefomgeving
De heer T. Trienen, tevens lid visitatiecommissie B&B
De heer W. Licht, secretaris
De heer J. Olthof, operationeel secretaris

Het voorliggende rapport van de bijzondere rekenkamer met het hierin opgenomen advies vormt samen met de rapporten die door de visitatiecommissies zijn uitgebracht, de resultante van dit proces.

Dit rapport omvat:

1. een inleiding over de aard en doelstelling van het uitgevoerde onderzoek, hoofdstuk 1;
2. een samenvatting van de door de visitatiecommissies uitgebrachte onderzoeksrapporten en aanbevelingen, hoofdstukken 2, 3 en 4;
3. een integrale samenvatting daarvan gerelateerd aan de gestelde onderzoeksvragen, hoofdstuk 5;
4. een beschouwing van de bijzondere rekenkamer op de resultaten en perspectieven, hoofdstuk 6;
5. conclusies, aanbevelingen en adviezen aan het regiobestuur, hoofdstuk 7.

De bijzondere rekenkamer hecht er aan te vermelden dat de korte tijdspanne die haar en de visitatiecommissies was gegeven, beperkend heeft gewerkt op de diepgang van haar werkzaamheden, qua proces en inhoud. Een gevolg daarvan is dat wellicht een geringer resultaat voorligt dan voorzien of verwacht. In een aantal gevallen ligt de oplossing niet allen binnen de eigen bedrijfsvoering van Regio Twente en is eerst meer onderzoek nodig of moet eerst meer contact met anderen worden gelegd. In die gevallen adviseert de bijzondere rekenkamer u om hiernaar nadere onderzoeken in te stellen, waarmee mogelijk op termijn kosten kunnen worden bespaard

De bijzondere rekenkamer hecht er aan een woord van dank uit te brengen aan iedereen die zich heeft ingespannen om dit adviesrapport uit te kunnen brengen. Dit is uitdrukkelijk vooral toe te schrijven aan het werk van de leden van de visitatiecommissies en de ambtelijke ondersteuning daarvan.

Hoofdstuk 1

Doelstelling van het onderzoek

Het onderzoek heeft tot doel om vast te kunnen of Regio Twente de huidige taken doelmatig uitvoert. Onder doelmatig wordt verstaan of de betreffende inspanningen en uitgaven daadwerkelijk bijdragen aan de realisatie van de beoogde doelen en of de kosten daarvan in verhouding staan tot de opbrengsten, c.q. resultaten. Met andere woorden, is de uitvoering voldoende effectief en efficiënt.

Daarnaast worden de commissies gevraagd om te kijken naar omstandigheden die er mogelijk toe kunnen lijden dat de gemeentelijke bijdrage aan Regio Twente kan worden verlaagd.

De **bijzondere rekenkamer** is samengesteld uit een externe voorzitter en drie leden met onderzoekservaring uit gemeentelijke rekenkamers, ambtelijk ondersteund door een secretaris en een operationeel secretaris. Deze rekenkamer is in zoverre bijzonder omdat het tijdelijk is, speciaal voor dit onderzoek is ingesteld en zelf geen onderzoek uitvoert. Deze rekenkamer heeft één specifieke opdracht meegekregen:

Het zijn van een onafhankelijke externe en onafhankelijke inspiratiebron bij de uit te voeren onderzoeken, stimuleren en coördineren van de visitatiecommissies en het uitbrengen van een (overall)advies over de rapporten van de visitatiecommissies, dat via het dagelijks bestuur aan de regiораad wordt aangeboden.

De **visitatiecommissies** zijn samengesteld uit vijf leden uit de regiораad (zowel college- als raadsleden), onder voorzitterschap van een lid van het college van b en w van een aan Regio Twente deelnemende gemeente, een adviseur zijnde een (externe) vertegenwoordiger uit de bijzondere rekenkamer en ambtelijk ondersteund door een secretaris, werkzaam bij Regio Twente. De algemene en specifieke onderzoeksvragen voor de visitatiecommissies staan beschreven in het procesbesluit van 10 oktober 2012.

Gevolgte procedure

Over de procedure rond het uit te voeren onderzoek heeft de bijzondere rekenkamer op 8 januari 2013 een advies uitgebracht aan de visitatiecommissies. Daarin heeft de rekenkamer geadviseerd om de onderzoek naar vier inzichten uit te voeren, te weten: beoordeling van de legitimiteit van de door Regio Twente uitgevoerde activiteiten, beoordeling van de effectiviteit daarvan, beoordeling van de efficiency daarvan en mede vanuit de uitkomsten daarvan mede te adviseren over toekomstige ontwikkelingen (innovatie). Daarnaast is gevraagd om te kijken of er mogelijkheden zijn tot kostenbesparingen, die kunnen leiden tot een structureel lagere algemene bijdrage van de gemeenten. Tenslotte is aan de visitatiecommissies gevraagd om hun bevindingen zoveel mogelijk met cijfermateriaal te onderbouwen.

De visitatiecommissies hebben in hoge mate zelf de wijze bepaald waarop zij hun onderzoek verrichten en hun conclusies hebben getrokken. Wij hebben daar als bijzondere rekenkamer geen dwingende richtlijnen voorgeschreven. Echter om de onderzoeken op een vergelijkbare wijze te laten verlopen en om sluitende conclusies te kunnen trekken, hebben wij daarvoor in een memo nadere richtlijnen afgegeven, om de te verrichten werkzaamheden te structureren en te coördineren.

Om uiteindelijk een geïntegreerd resultaat mogelijk te maken heeft een lid van de bijzondere rekenkamer in een “linking-pin” constructie deel uitgemaakt van de visitatiecommissies. Hierdoor kon met de visitatiecommissies steeds direct worden gecommuniceerd¹ en kon uniformiteit en samenhang in de visitatieprocessen worden aangebracht. Daarmee is de noodzakelijke vergelijkbaarheid bewerkstelligd het geen is vereist om tot verantwoorde geïntegreerde conclusies en adviezen te kunnen komen.

Voor inzage in de drie door de visitatiecommissies uitgebrachte rapporten wordt verwezen naar het extranet van Regio Twente, waar deze documenten en de daarbij behorende bijlagen kunnen worden geraadpleegd. In dit rapport is daarvan in de hoofdstukken 2, 3 en 4 een samenvatting opgenomen.

Wijze van aanpak bijzondere rekenkamer

De bijzondere rekenkamer heeft, zoals hiervoor is aangegeven, de wettelijke trilogie van aandachtsvelden voor lokale en regionale rekenkamer(commissie) gehanteerd, t.w. legitimiteit, effectiviteit en efficiency. Daaraan heeft zij het aandachtsveld toekomstperspectief (innovatie) toegevoegd om te kunnen onderzoeken of daardoor kostenverlaging en of batenverhoging mogelijk is. De noodzakelijke ‘heroriëntatie op taken’ biedt daartoe mogelijkheden. De visitatiecommissies is gevraagd om hun onderzoeken naar deze aandachtsvelden in te richten.

Een aanvullende kerntaak voor de bijzondere rekenkamer is het zoeken naar mogelijkheden voor bezuinigingen. Bezuinigen kan hier, volgens de rekenkamer, inhouden:

a. Geheel of gedeeltelijk schrappen van bestaande taken.

Aan de drie visitatiecommissies is gevraagd gegevens aan te leveren op grond waarvan de bijzondere rekenkamer op die mogelijkheid kan inspelen.

b. Minder of andere, minder ‘kostende’, middelen inzetten voor de uitvoering van bestaande taken op eenzelfde óf een geaccepteerd lager kwaliteits- en effectiviteitsniveau.

Aan de drie visitatiecommissies is gevraagd gegevens aan te leveren op grond waarvan de bijzondere rekenkamer op die mogelijkheid kan inspelen.

c. Meer ‘opbrengsten’ van de uitvoering van bestaande taken op eenzelfde óf een geaccepteerd hoger kwaliteits- en effectiviteitsniveau.

Aan de drie visitatiecommissies is ook gevraagd, zij het beperkter dan bij alternatief b, om gegevens aan te leveren op grond waarvan de bijzondere rekenkamer op die mogelijkheid kan inspelen.

De bijzondere rekenkamer meent weliswaar dat dit onderzoek concrete bezuinigingen moet kunnen opleveren, maar dat is niet het primaire doel van dit onderzoek.

¹ Dit gebeurde onder doorlopend met werknottities, vragenlijsten, aandachtspunten en matrices ten behoeve van financiële informatie.

Primair moet proefondervindelijk worden vastgesteld of de uitvoering van taken door Regio Twente legitiem is en of dit effectief is of dit op een zo efficiënt mogelijke wijze gebeurt.

Daarnaast is de bijzondere rekenkamer van oordeel dat een onderzoek dat louter op bezuinigingen is gericht, te weinig perspectief voor de langere termijn biedt. De visitatiecommissies zijn daarom gevraagd om in verband hiermee ook te kijken naar een mogelijk toekomstperspectief. Dat hiervoor strenge criteria moeten worden aangelegd, is evident.

De bijzondere rekenkamer heeft in totaal negen keer vergaderd. De voorzitter heeft elke visitatiecommissie minstens tweemaal bezocht om een nadere toelichting te kunnen geven en om een indruk van de voortgang van het proces en de inhoud op te doen. Bovendien was bij elke vergadering van een visitatiecommissie een lid van de bijzondere rekenkamer, meestal het linking-pin lid, aanwezig. Tenslotte heeft de bijzondere rekenkamer zelf ook nog gesproken met een aantal personen die zij voor haar oordeelsvorming nuttig en noodzakelijk achtte.

Op 8 maart 2013 waren de bijzondere rekenkamer en de visitatiecommissies te gast in het gemeentehuis van Hengelo, alwaar de visitatiecommissies hun rapport aan ons hebben gepresenteerd en hun adviezen toegelicht. Aansluitend daarop heeft er een onderlinge gedachte-uitwisseling plaatsgevonden. Daaropvolgend heeft de bijzondere rekenkamer zich gebogen over het verzamelde materiaal en dit bestudeerd, besproken en beoordeeld aan hand van de uitvraag. Tenslotte doen wij als bijzondere rekenkamer daarvan verslag middels dit voorliggende rapport en brengen wij daarover een afgewogen advies uit aan het regiobestuur.

Hoofdstuk 2

Samenvatting visitatiecommissie Leefomgeving

Inleiding

De visitatiecommissie Leefomgeving bestond uit:
De heer M. van Rees (Haaksbergen) (voorzitter)
De heer J.H. Snijder (Hof van Twente)
De heer T. Vleerbos (Tubbergen)
De heer J.A.M. Bekke (Oldenzaal)
De heer C. Bos (Twenterand)
De heer G.J. Niezink (ambtelijk secretaris)

De visitatiecommissie Leefomgeving heeft in een negental bijeenkomsten de haar opgedragen taken uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van een nauwgezette voorbereiding in de vorm van onderbouwing van de begroting 2012 en later ook 2013, voorzien van tal van specificaties. De commissie heeft de ruim 50 producten hierbij gebundeld, waardoor 9 gecombineerde werkonderdelen ontstonden. Door deze werkwijze van detail naar samenhangende werkonderdelen, was het de commissie mogelijk om op taakniveau de juiste ingangen te vinden voor het zoeken naar besparingsmogelijkheden of verdien capaciteit.

Het rapport van Leefomgeving zelf is voorzien van een samenvatting. Het rapport heeft als kern hoofdstuk 4 met bevindingen van de commissie en bijlage 7 met een schematisch overzicht van bezuinigingen.

I. Doelstelling visitatiecommissie Leefomgeving

De visitatiecommissie Leefomgeving heeft als opdracht het domein Leefomgeving door te lichten en te beoordelen op legitimiteit van de prestaties, efficiënt en effectief werken en tevens te beoordelen op toekomstige ontwikkelingen (innovatief werken). Daarbij zijn tevens verschillende mogelijkheden om te komen tot mogelijke bezuinigingen verkend. De bevindingen en constatering, die de commissie op basis van deze doorlichting heeft gedaan, vormen de basis voor concrete voorstellen voor bezuinigingen en andere adviezen.

De commissie is er ondanks de nauwgezette zoektocht niet in geslaagd een substantieel pakket aan bezuinigingen op de korte termijn te benoemen. De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- Er lopen al forse taakstellingen op diverse werkonderdelen. In de diverse begrotingsdocumenten van Regio Twente is hier een overzicht van opgenomen.
- Er is sprake van een grote onzekerheid met betrekking tot de gevolgen van het aangekondigd verdwijnen van de status van WGR plusregio en het daarmee wegvallen van het direct beheer over de Brede Doeluitkering.

- Van veel werkonderdelen is de bijdrage vanuit de algemene inwonersbijdrage die gemeenten moeten opbrengen gering; het gaat hier om middelen van derden (bv Rijksoverheid, Brede doeluitkeringen maar ook subsidies) die de regio binnenhaalt en waarvoor zij de agenda voert. Besparingen op de apparaatskosten die hiermee gepaard gaan, heeft grote gevolgen voor het vermogen om middelen te verwerven, terwijl er weinig besparing op de algemene inwonerbijdrage uit voortvloeit.
- De commissie heeft voldoende technisch zicht kunnen krijgen op de wijze waarop de innovatieprogramma's² die uit een extra van Twence BV te ontvangen dividenduitkering worden gefinancierd. De commissie heeft niet gekeken naar een mogelijke overlap met via de algemene bijdrage per inwoner gefinancierde taken.

II. Domein Leefomgeving

Het domein houdt zicht met een uitgebreid aantal taken bezig, zoals

- regionale economische ontwikkeling;
- arbeidsmarktaangelegenheden;
- ontwikkeling vrijetijdseconomie;
- bevordering duurzaamheid;
- milieusamenwerking;
- recreatieve voorzieningen;
- mobiliteit.

De gemeentelijke bijdrage per inwoner aan het domein Leefomgeving bedraagt € 5,45.

Alle werkzaamheden staan beschreven in zogenaamde productenramingen (ca. 50 stuks).

Om een werkbaar en overzichtelijk geheel te krijgen, zijn deze producten gebundeld tot negen samenhangende productgroepen.

III. Werkwijze van de commissie

- Gesprekken gevoerd met bestuurders (DB-leden) en managers;
- enquête onder leden van de diverse portefeuillehoudersoverleggen (PHO's);
- inhoudelijke beoordeling op basis van verstrekte informatie en ingevulde beoordelingsformulieren.

IV. Constateringen van de commissie

De commissie is van oordeel dat met een bijdrage van € 5,45 per inwoner de gemeenten veel waar voor hun geld krijgen. De ambtelijke bezetting is vrij beperkt, waardoor efficiënt werken geen keuze maar een noodzaak is. De afgelopen jaren is de gemeentelijke bijdrage aan dit onderdeel al gedaald en heeft het domein Leefomgeving daarnaast kans gezien de nodige externe financieringsmiddelen te genereren. De vaste taken worden vooral met vast personeel uitgevoerd.

² Hier worden bedoeld innovatieve projecten waaraan in het kader van de investeringsprogramma's Agenda van Twente (AvT), Innovatieplatform Twente (IPT) en Innovatiesprong Twente (IST) financiële bijdragen worden verstrekt uit een van Twence BV te ontvangen extra winstuitkering.

De commissie constateert dat substantiële besparingen niet mogelijk zijn indien dit sec vanuit de huidige regio Twente wordt gezien. Substantieel besparen is alleen mogelijk bij anders werken, dat wil zeggen bij een strategische heroriëntatie in Twente tussen gemeenten en hun vormen van samenwerking, waarbij een nieuw optimum wordt gevonden met betrekking tot de te verrichten gemeenschappelijke taken. De commissie constateert dat de visies met betrekking tot de toekomst van regio Twente daarbij nog zeer uiteenlopen en dat naast regio Twente tal van samenwerkingsconstructies ontstaan, waardoor binnen een duidelijk herkenbaar geografisch gebied een lappendeken van constructies zichtbaar is. De commissie vraagt zich af of dit de bedoeling is geweest bij vormgeving van “the coalition of the willing” en of dit niet compacter en eenduidiger kan.

V. Concrete voorstellen tot bezuiniging

De commissie komt op grond van haar bevindingen tot de volgende concrete bezuinigingsvoorstellen in volgorde van prioriteit:

1. samenvoeging van diverse bestuurlijke overleggen:
verwachte bezuiniging € 20.000,-;
2. de post reserve vervanging en vernieuwing bij recreatieve voorzieningen kan op jaarbasis worden verlaagd met ten minste € 30.000,-;
3. afstoting en overdracht van het Arboretum aan bijvoorbeeld een natuurorganisatie, beoogde besparing € 21.000,-;
4. beëindiging van de taak duurzaamheid als afzonderlijke op zich zelf staande activiteit; besparing op termijn maximaal € 110.000,-;
5. beëindiging van de activiteiten op het gebied van milieusamenwerking. Besparing op termijn maximaal € 52.500,-;
6. op de inhuur van derden (o.a. adviesbureaus) kan in de ogen van de commissie 10% worden bezuinigd (nader te kwantificeren);
Totaal voorstellen bezuiniging € 234.000,-.

VI. Voorstellen voor nader onderzoek

De commissie ziet op diverse terreinen mogelijkheden om bijvoorbeeld via innovatieve vormen van samenwerking op termijn kostenbesparingen voor de gemeenten te realiseren. Onderstaand een overzicht van aanbevelingen op dat vlak.

1. **Bestuursondersteuning:** te onderzoeken of door slimmer te organiseren, bijvoorbeeld door alle overleggen op één dag te plannen, aanvullend besparingen kunnen worden gerealiseerd;
2. **Mobiliteit:** de commissie acht het van belang te onderzoeken of door verdergaande samenwerking op gebied van verkeer en vervoer (maar ook op andere taakvelden toepasbaar) besparingen bij de gemeenten kunnen worden gerealiseerd. Deze verdienmodellen acht de commissie kansrijk. Bij mobiliteit zijn al voorbeelden van dergelijke samenwerking (o.a. bij regionaal verkeersmodel);
3. **Parken:** de keuze om ook het Lageveld te Wierden af te stoten zal moeten worden gemaakt nadat is onderzocht of het park aantrekkelijker gemaakt kan worden (meer bezoekers en uitbaters). Gelet op de voorgenomen beëindiging van de provinciale bijdrage acht de commissie verlaging van de gemeentelijke bijdrage op de parken op dit moment niet reëel. Het gemis van de provinciale subsidie zal eerst moeten worden opgevangen;

4. **Parken:** de commissie adviseert te onderzoeken of het mogelijk is te komen tot verdere intensivering van het heffen van parkeergeld (commissie adviseert te onderzoeken of hier BDU-middelen bij kunnen worden ingezet);
5. **Fietspaden:** een verlaging van de onderhoudsprijs per kilometer is mogelijk verder te realiseren door een aanzienlijke uitbreiding van het areaal. De commissie wil daarom nader onderzoek naar de uitbreidingsmogelijkheden. Zij ziet hiervoor nog mogelijkheden bij o.a. de paden van de waterschappen, gemeenten en bij landinrichtingen.
6. **Milieu / duurzaamheid:** onderzoek naar mogelijkheden koppeling met RUD en borging van het aspect duurzaamheid bij andere beleidsterreinen.
7. **Toerisme en Recreatie:** laat RT een regionaal systeem ontwikkelen voor een eenvoudige (goedkope) inning van toeristenbelasting.

VII. Verdere aandachtspunten

Flexibel personeel voor vast personeel

De commissie signaleert dat veel van de activiteiten binnen het domein Leefomgeving worden ingevuld door vast personeel. Om de mogelijkheden voor een flexibele inzet in toekomst te vergroten, adviseert de commissie te onderzoeken of de organisatie flexibeler kan worden ingericht. Bijv. door een kleine vaste kern met daaromheen een flexibele schil van professionele medewerkers. De commissie adviseert de thans aanwezige vacatureruimte flexibel in te vullen zodat beter kan worden ingespeeld op ontwikkelingen en gewijzigde omstandigheden. Flexibel werk wordt ook vaak gefinancierd met incidentele middelen. Omdat het belang van deze middelen in de toekomst alleen maar groter zal worden, acht de commissie het van belang dat het subsidiegenererend vermogen niet wordt verminderd.

Grip op overheadkosten

De commissie constateert dat het aandeel overheadkosten vrij groot is in de totale kosten. De commissie adviseert te onderzoeken of hiervoor op termijn een besparing kan worden gerealiseerd, bijvoorbeeld door te kijken naar de huisvestingskosten en verlaging van de indirecte personeelskosten.

Tegengaan van versnippering (samenwerking tussen gemeenten bundelen)

De commissie constateert dat de huidige samenwerking tussen gemeenten versnipperd is. Het komt niet zelden voor dat bij nieuwe samenwerkingsinitiatieven ook weer nieuwe organisaties in het leven worden geroepen. Deze versnippering leidt in de ogen van de commissie tot onnodige kosten en extra bestuurlijke drukte voor de gemeenten. De gemeenten zouden daar kritischer naar moeten kijken en hier slimmer mee moeten omgaan.

Tot zover een samenvatting uit de rapportage van de visitatiecommissie Leefomgeving. Voor een reactie hierop, gerelateerd aan de gestelde onderzoeksvragen en het advies dat de bijzondere rekenkamer hierover heeft uitgebracht, wordt verwezen naar de hoofdstukken 5, 6 en 7 van dit rapport.

Hoofdstuk 3

Samenvatting visitatiecommissie GGD

Inleiding

De visitatiecommissie GGD bestond uit:
De heer G.J. Binnenmars (Twenterand) (voorzitter)
De heer D. Bouwman (Enschede)
De heer H. te Kolsté (Tubbergen)
Mevrouw A.J.J.M. ten Dam-Koopman (Dinkelland)
De heer A.G.P. Hümmels (Almelo)
De heer W. Meester (ambtelijk secretaris)

De visitatiecommissie GGD heeft in acht bijeenkomsten de haar opgedragen taken uitgevoerd, waarbij gebruik is gemaakt van de uitgebreide analyse per product uit 2010. De ruim 60 producten van de GGD zijn bijeengebracht in 14 clusters en door middel van beoordelingsformulieren zijn deze clusters beoordeeld aan de hand van de vragen, die bij de opdrachtformulering aan de visitatiecommissie zijn meegegeven. Deze vragen omvatten de legitimiteit van de geleverde prestaties, de effectiviteit en efficiency daarvan en de mogelijkheid naar nieuwe ontwikkelingen in de toekomst (innovatie). Verder is de commissie gevraagd om waar mogelijk concrete bezuinigen aan te reiken. De beoordelingsformulieren zijn toegevoegd aan de uitgebreide rapportage van de visitatiecommissie, die als bijlage bij deze rapportage is gevoegd.

I. Doelstelling visitatiecommissie GGD

De visitatiecommissie GGD heeft als opdracht het domein Gezondheid door te lichten en te beoordelen op legitimiteit van de prestaties, efficiënt en effectief werken en tevens te beoordelen op toekomstige ontwikkelingen (innovatief werken). Daarbij zijn tevens verschillende mogelijkheden om te komen tot mogelijke bezuinigingen verkend. De bevindingen en constatering, die de commissie op basis van deze doorlichting heeft gedaan, vormen de basis voor de uitgebrachte voorstellen voor bezuinigingen en andere adviezen.

II. Domein Gezondheid

Het domein houdt zicht met een uitgebreid aantal taken bezig, zoals

- algemene gezondheidszorg;
- jeugdgezondheidszorg;
- gezondheidsbevordering;

III. Werkwijze van de commissie

In 2010 heeft binnen de GGD een uitgebreide takenschouw plaatsgevonden op de ruim 60 producten. Op basis van die analyse is toen besloten tot een bezuiniging van € 1,25 mln. op de GGD begroting en de daarin opgenomen gemeentelijke bijdrage. Circa 50% daarvan is geëffectueerd in 2011 en de overige 50% in 2012. De producten van de GGD zijn samengevat tot 14 clusters. Deze clusters zijn met gebruikmaking van de analyse uit 2010 opnieuw beoordeeld in een achttal bijeenkomsten (waarvan 2 werksessies).

Daarnaast heeft de visitatiecommissie met verschillende functionarissen gesproken binnen de GGD in de vorm van een 'informele hoorzittingen' (dit betrof zowel uitvoerende als leidinggevenden). Verder is ook met de voorzitter van de bestuurscommissie Publieke Gezondheid gesproken.

De commissie heeft antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Zijn alle processtappen uit het primaire proces nodig?
- Wordt op het juiste moment gebruik gemaakt van de benodigde expertise?
- Kunnen taken vervallen?
- Hoe zit het met de spreiding van de taken over de regio?
- Is er sprake van een verband tussen de taken?
- In hoeverre is er spraken van ketensamenwerking?

IV. Constateringen van de commissie

Van de algemene bijdrage van de gemeenten aan de GGD van ruim € 16,5 mln. wordt ruim € 10 mln. besteed aan contactmomenten JGZ. Om die reden is door de commissie extra aandacht besteed aan de uitvoering van deze taken.

In onze uitgebreide rapportage, die als bijlage 4 aan dit rapport is toegevoegd, heeft de commissie als uitvloeisel van het door ingestelde onderzoek samenvattend de volgende constateringen gedaan en adviezen afgegeven.

Imago van de GGD

De leden van de commissie hadden op voorhand weinig 'gevoel' bij wat de GGD doet.

Oorzaak daarvan is mogelijk het gegeven dat de GGD te maken heeft met een bestuurscommissie waarin alle portefeuillehouders van de 14 gemeenten vertegenwoordigd zijn. Deze bestuurscommissie heeft op basis van een verordening veel besluitvormende bevoegdheden. Dit heeft tot gevolg dat er op regionaal niveau door de leden van de regiораad een gevoel van een GGD op afstand wordt ervaren.

Daarnaast is geconstateerd dat binnen veel gemeenten tussen de betreffende portefeuillehouder en de gemeenteraad weinig over de GGD aangelegenheden wordt gesproken.

De GGD is een belangrijke factor bij de huidige en toekomstige gemeentelijke verantwoordelijkheden in het sociale domein. De GGD zit in tal van netwerken, is een samenwerkingspartner op tal van terreinen, is uitvoerder van tal van gemeentelijke verantwoordelijkheden. Kortom de GGD is als specialist op haar vakgebied feitelijk onderdeel van de gemeenten.

Aanbeveling:

De lokale betrokkenheid van gemeenteraden bij de GGD vergroten.

Aanbeveling:

De betrokkenheid van de regiораad bij de GGD vergroten.

Bestaansrecht GGD

De commissie constateert dat het bestaansrecht van GGD Twente is gebaseerd op het gegeven dat gemeenten de uitvoering van hun taken en verantwoordelijkheden op het gebied van publieke gezondheidszorg, over het algemeen wettelijk voorgeschreven, vanuit effectiviteit en efficiency bij één organisatie (de GGD) hebben belegd.

Met het oog op de komende decentralisatie in het sociale domein is het van belang te bezien op welke wijze de GGD hierbij een rol zou moeten krijgen.

Aanbeveling:

Optimaliseren van de rol van de GGD als potentieel onderdeel van de integrale aanpak van maatschappelijke opgaven in het sociale domein, met daarbinnen een extra accent op de verbinding met jeugdzorg.

Bedrijfsvoering GGD

Een grofmazig oordeel van de commissie is dat:

- De GGD meer doet dan vooraf door de commissie gedacht.
- De GGD beter in elkaar steekt dan vooraf door de commissie gedacht.
- De GGD beter georganiseerd is dan vooraf door de commissie gedacht.

Ook is er een beeld dat de bestuurscommissie al jaren nadrukkelijk stuurt op zowel inhoud als financiering. De commissie heeft geconstateerd dat de bestuurscommissie Publieke Gezondheid bij diverse taken al (taakstellende) bezuinigingen heeft doorgevoerd. Bij de overheveling van 0-4 naar de GGD van enkele jaren geleden is bijvoorbeeld al een taakstellende bezuiniging van € 0,5 mln. 'opgelegd' vanwege te behalen voordelen bij de integratie van 0-4 en 4-19.

Conclusie:

De GGD heeft de zaken goed op orde en is efficiënt en effectief georganiseerd. De bestuurscommissie Publieke Gezondheid vervult hierbij een adequate (kaderstellende) rol.

V. Concrete voorstellen tot bezuiniging

Bedrijfsvoering

Er zijn in de regio Twente 39 locaties voor consultatiebureaus. Naar de mening van de visitatiecommissie zou dit aantal verminderd kunnen worden.

Aanbeveling:

Vanuit bedrijfsvoering beschouwd kunnen door middel van een andere spreiding de consultatiebureaus in Twente efficiënter en effectiever worden ingericht (minder bureaus en verruiming openingstijden). Kortom heroverweging van eerdere besluitvorming bestuurscommissie Publieke Gezondheid over spreiding consultatiebureaus.

In pure vorm is de GGD op veel terreinen opgeschaalde gemeentelijke dienstverlening. Vanuit die optiek zou (beleids)advisering door de GGD rechtstreeks plaats kunnen vinden aan portefeuillehouders bij de gemeenten. Dus zonder tussenkomst van 'eigen' gemeentelijke adviseurs.

Aanbeveling:

Gemeenten kunnen, voor zover het nog niet gebeurt, leges heffen voor vergunningplichtige activiteiten.

Handhaving is nu vooral lokaal georganiseerd. Te overwegen valt om handhavingstaken centraal bij de regio te beleggen.

Gebruik de (infrastructuur van de) GGD voor andere beleidsterreinen (waaronder de decentralisatietrajecten) zodat daar uitgaven kunnen worden beperkt.

VI. Voorstellen voor nader onderzoek

Overhead.

Hoewel het lastig bleek vast te stellen of er sprake is van een hoge overhead, is wel uit de uitgevoerde analyse het beeld ontstaan dat er op de toegerekende overhead op onderdelen is wellicht 'winst' te behalen is. Het gaat hierbij vooral om de huisvestingscomponent (huur) van het regiokantoor, en de huisvesting van de consultatiebureaus. Daarnaast is de doorberekende overhead van de PIOFACH-functies die bij 'de regio' zijn ondergebracht al onder de aandacht. (Taakstellend wordt hier in 2013 € 137.500,- op bezuinigd). Hetzelfde geldt voor het management en secretariaten binnen de GGD (taakstellend 2013 € 100.000,-).

Aanbeveling:

Componenten van door- en toegerekende overhead:

- *PIOFACH-functies*
- *huisvesting (zowel huur pand Nijverheidstraat Enschede als locaties consultatiebureaus (omvang € 1 mln.))*
- *management /secretariaten GGD nader analyseren en bezien op besparingsmogelijkheden.*

Markttaken GGD

De huidige (financiële) afspraken tussen Regio Twente en de gemeenten houden in dat ook bij markttaken een integrale overhead van toepassing is. Het schrappen van die taken betekent dat overheadkosten moeten worden herverdeeld over andere producten die daardoor 'duurder' worden.

Aanbeveling:

Bij markttaken hoort een moderne wijze van bedrijfsvoering, die het mogelijk maakt om te kunnen reserveren, investeren en marktconform te kunnen functioneren.

VII. Verdere aandachtspunten

Wettelijke taken.

Veel taken van de GGD zijn wettelijke taken en zijn strak geprotocolleerd en genormeerd. Het beeld van de visitatiecommissie is dat de taken conform richtlijnen/afspraken worden uitgevoerd. Dit beeld is zowel ontstaan als opbrengst uit interviews als zicht op primaire processen en rapportages.

Huidige richtlijnen werken hier dus beperkend. Mogelijk dat landelijke discussies hierover (o.a. commissie De Winter) ruimte gaat bieden.

Aanbeveling:

Vanuit doelmatigheid zou, indien de wetgever mogelijkheden biedt, een kanteling plaats dienen te vinden naar een meer risicogestuurde inzet.

Aanbeveling:

Voor wat betreft beleidsinhoudelijke ondersteuning ziet de commissie niet zo zeer mogelijkheden om beleidscapaciteit binnen de GGD te besparen. Die capaciteit is juist vanwege schaalvoordelen regionaal belegd. Binnen gemeenten is op dit terrein weer 'eigen' beleidscapaciteit ontstaan. Voordeel is wellicht te behalen bij gemeenten, door daar capaciteit te beperken.

Aanbeveling:

Vanuit het gegeven van de gemeentelijke aansprakelijkheid/risicobeheersing bij de uitoefening van de taken door de GGD minimaal een waakvlamniveau hanteren.

Tot zover een samenvatting uit de rapportage van de visitatiecommissie GGD. Voor een reactie hierop, gerelateerd aan de gestelde onderzoeksvragen en het advies dat de bijzondere rekenkamer hierover heeft uitgebracht, wordt verwezen naar de hoofdstukken 5, 6 en 7 van dit rapport.

Hoofdstuk 4

Samenvatting visitatiecommissie B&B

Inleiding

De visitatiecommissie B&B bestond uit:
De heer J.W. van Marle (Almelo) (voorzitter)
De heer A.G. Geerdink (Borne)
De heer I. Kahraman (Rijssen-Holten)
De heer W. Briggeman (Haaksbergen)
Mevrouw D. Bakker (Hellendoorn)
De heer H.M. Bolhaar (ambtelijk secretaris)

De visitatiecommissie B&B heeft zich in een aantal vergaderingen gebogen over de opdracht van de Bijzondere Rekenkamer om een onderzoek in te stellen naar en een advies af te geven over de door het domein Bedrijfsvoering geleverde prestaties. Daarbij is onderscheid gemaakt naar de volgende begrippen:

1. Legitimiteit
2. Effectiviteit
3. Efficiency
4. Nieuwe ontwikkelingen (innovatie)

Daarnaast heeft de commissie zich op verzoek van de rekenkamer nog specifiek gebogen over mogelijkheden tot concrete bezuinigingen. Het resultaat daarvan is eveneens in de ze rapportage opgenomen.

I. Doelstelling visitatiecommissie B&B

De visitatiecommissie B&B heeft als opdracht het domein Bedrijfsvoering door te lichten en te beoordelen op legitimiteit van de prestaties, efficiënt en effectief werken en tevens te beoordelen op toekomstige ontwikkelingen (innovatief werken). Daarbij zijn tevens verschillende mogelijkheden om te komen tot mogelijke bezuinigingen verkend. De bevindingen en constatering, die de commissie op basis van deze doorlichting heeft gedaan, vormen de basis voor concrete voorstellen voor bezuinigingen en andere adviezen.

II. Domein Bedrijfsvoering

Het domein Bedrijfsvoering voert niet rechtstreeks taken uit voor gemeenten en burgers maar levert adviserende, ondersteunende en control taken aan en voor rekening van het bestuur, de domeinen Gezondheid en Leefomgeving en beperkt ook aan derden.

Dit betreft:

- Bestuurlijke en Juridische Zaken;
- Financiën en Control;
- Personeel & Organisatie;
- Post & Archief;
- Facilitaire Zaken;
- ICT

III. Werkwijze van de commissie

Uitgangspunt bij de visitatie was de werkbegroting 2013 van domein Bedrijfsvoering, die in feite het algemene overheadbudget en de doorbelasting daarvan omvat.

Daarin is speciaal gekeken naar de beïnvloedbare kosten.

De effectiviteit en efficiency van de personele inzet zijn buiten beschouwing gelaten omdat beschikbare formatie voor GGD en Leefomgeving is gebaseerd op vraag vanuit deze domeinen.

Tenslotte heeft de commissie zich op verzoek van de bijzondere rekenkamer nog specifiek gebogen over mogelijkheden tot concrete bezuinigingen. Het resultaat daarvan is eveneens in deze rapportage opgenomen.

IV. Constateringen van de commissie

Naar de omvang en verdeelmaatstaf van de doorberekening van de kosten van het domein Bedrijfsvoering (overhead), loopt momenteel een intern onderzoek dat als resultaat een nieuwe wijze van kostprijsberekening moet opleveren op basis van daarbij (na actualisering) gehanteerde prestatienormen, met de bedoeling om deze transparanter te maken.

Ook heeft de commissie gekeken naar de verhouding van het aantal fte dat bij Bedrijfsvoering wordt ingezet ten opzichte van aantallen fte bij andere organisaties. Daarbij is gebruik gemaakt van resultaten uit een door het bureau Berenschot uitgevoerde benchmark bij de gemeenten Amsterdam en Utrecht t.o.v. andere kleinere gemeenten, in de wetenschap dat deze cijfers niet automatisch onderling vergelijkbaar zijn, maar betere materiaal is niet voorhanden.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de formatie bij Bedrijfsvoering procentueel lager ligt dan elders. Wel wordt op twee onderdelen opvallende afwijkingen geconstateerd, t.w. secretariaten in het primaire proces en directie en lijnmanagement, waar Regio Twente hoger scoort dan anderen, wat naar onze visie om nadere bestudering en mogelijk om maatregelen vraagt.

V. Concrete voorstellen tot bezuiniging

Wij hebben als visitatiecommissie eveneens een onderzoek ingesteld naar mogelijkheden om kosten te besparen c.q. inkomsten te verhogen. Na bestudering en bespreking van de Werkbegroting 2013 constateert de commissie dat er in de beïnvloedbare posten, mede door eerdere bezuinigingen (2010-2012) weinig rek zit. Diverse kostenposten zijn gebaseerd op het resultaat van aanbestedingen. Regio Twente doet zoveel mogelijk mee aan aanbestedingen in Netwerkstad of ander verband. Desondanks stelt de commissie de volgende structurele bezuinigingsmaatregelen tot een totaalbedrag van € 348.000,- voor.

1. *Versoberen opmaak en drukken begroting en jaarrekening.*
2. *Het aantal beraps en maraps terugbrengen van 2 naar 1 per jaar.*
3. *Schrappen openstelling kantine voor personeel op woensdag en vrijdag.*
4. *Verlaging huurprijs Twentehuis.*
5. *Vermindering budget voor kerstattendedies personeel.*
6. *Verminderinguitbesteding van ICT-werkzaamheden.*
7. *Vermindering budget voor kerstattendedies personeel.*

VI. Voorstellen voor nader onderzoek

Daarnaast doet de commissie de volgende aanbevelingen, die mogelijk kunnen leiden tot efficiency verbetering van de bedrijfsvoering op termijn:

- 1. Samenwerking op het gebied van ICT met een of meer gemeenten of andere gemeenschappelijke regelingen.*
- 2. Het aangaan van nieuwe verplichtingen boven de € 10.000,-- laten voorzien van het fiat van twee functionarissen, te weten de budgethouder en diens leidinggevende.*
- 3. Als minimum voor een aanstelling aanhouden 24 uur per werkweek wat een besparing oplevert in de overhead kosten.*
- 4. Bezien of door efficiënter gebruik in het Twentehuis een verdieping kan worden vrijgemaakt voor verhuur.*
- 5. Heroverweging huisvesting in het Twentehuis per einde datum van contract per 1 maart 2018. In dit licht dient er ook serieus gekeken te worden met de invulling van werkplekken elders bij gemeenten. Bij het onderzoek van de visitatiecommissie GGD is tevens gebleken dat nu gebruikt wordt gemaakt van 39 stuks locaties (kosten € 1 miljoen), geadviseerd wordt om ook dit nader te onderzoeken.*
- 6. Verdere sluiting van de kantine op de overige dagen per 1 mei 2015.*
- 7. Onderzoek naar besparing op frankeerkosten door gebruik te maken van digitale postverzending.*
- 8. Samenvoegen van alle secretariaten binnen Regio Twente.*
- 9. Bekijken of een verdere besparing op managementkosten mogelijk is.*
- 10. Bij gezamenlijke uitvoering van taken door Regio Twente en gemeenten moet er sprake zijn van een transparante kostprijsberekening die weer moet leiden tot lagere tarieven en kosten per parameter.*

VII. Verdere aandachtspunten

In antwoord op de vraag naar toekomstige ontwikkelingsmogelijkheden, zien wij als visitatiecommissie grote kansen voor Regio Twente en de gemeenten.

Momenteel opereren er al meerdere samenwerkingsverbanden in Twente op het gebied van uitvoerende taken.

Tot zover een samenvatting uit de rapportage van de visitatiecommissie B&B. Voor een reactie hierop, gerelateerd aan de gestelde onderzoeksvragen en het advies dat de bijzondere rekenkamer hierover heeft uitgebracht, wordt verwezen naar de hoofdstukken 5, 6 en 7 van dit rapport.

Hoofdstuk 5

De rapporten beoordeeld naar onderzoeksvragen

De bijzondere rekenkamer heeft de visitatiecommissies verzocht om bij de heroriëntatie van hun domeintaken gericht aandacht te besteden aan vier aandachtsvelden. Daarnaast is als vijfde item aandacht gevraagd om te kijken naar concrete bezuinigingsmogelijkheden. Om de integratie van de informatie te bevorderen heeft de bijzondere rekenkamer voor elk aandachtsveld bij wijze van raamwerk dezelfde vragen aangedragen als richtinggevend. Niet alle vragen zijn evenwel relevant voor elke visitatiecommissie. Daarnaast stond het de visitatiecommissies vrij om aanvullende informatie te verstrekken, het geen meestal heeft geleid tot aanlevering van domeinspecifieke informatie die naar hun oordeel relevant kan zijn voor het advies van de bijzondere rekenkamer.

In alle drie de visitatiecommissies is de noodzaak onderkend om het takenpakket kritisch te beschouwen, omdat effectiviteitverhoging en efficiëntieverbetering altijd moet worden nagestreefd. Ook werd over het algemeen de achtergrond van de aanvullende bezuinigingsvraag herkend en ook beantwoord. Daarbij heeft elke commissie, afhankelijk van de mogelijkheden, haar eigen mate van detail gehanteerd.

Samenvattend geven wij hierna, gerelateerd aan de onderzoeksvraag, de van de visitatiecommissies ontvangen reacties weer.

Legitimiteit

Legitimiteit omvat zowel de *juridische* als de *maatschappelijke* legitimiteit.

Bij *juridische* legitimiteit (de rechtmatigheid: de wettelijke grondslag van taken) gaat het hier vooral om het niveau waarop invulling wordt gegeven aan de wettelijk voorgeschreven taken.

Bij *maatschappelijke* legitimiteit gaat het om het draagvlak bij de opdrachtgevers.

Voor de visitatiecommissie Leefomgeving staat de legitimiteit van handelingen niet ter discussie, omdat deze voortvloeit uit:

- uitvoering van gedecentraliseerde wetgeving (o.a. BDU, vervoer),
- geschied op basis van een door de regiораad vastgestelde beleidsplannen (o.a. subsidieverordeningen, investeringsprogramma's AvT, IPT en IST, etc.)
- via verschillende portefeuilleoverleggen met de gemeenten gemaakte afspraken, die zijn vastgelegd in de door de regiораad vastgestelde prestatiebegroting (dit geldt overigens ook voor de andere domeinen).

Wel doet de visitatiecommissie in haar advies voorstellen om nader te onderzoeken of bepaalde onderdelen in de toekomst anders georganiseerd kunnen worden. Dit hangt nauw samen met de landelijke ontwikkelingen rond de WGR plus taken en het beheer van de BDU gelden.

De visitatiecommissie GGD komt tot de conclusie dat het overgrote deel van door de GGD uitgevoerde activiteiten berusten op een wettelijk grondslag (de wet Publieke Gezondheid), waarvan de uitvoering strak gereguleerd is.

Mogelijk bieden recente ontwikkelingen op landelijk niveau (commissie De Winter) op termijn mogelijkheid tot een ruimere regionale interpretatie rond kwaliteit en kwantiteit van de prestaties. Tariëftaken worden (m.u.v. reizigersadviesing) op basis van een klantvraag kostendekkend uitgevoerd.

De visitatiecommissie stelt vast dat alle activiteiten worden gedragen door besluitvorming in de bestuurscommissie Publieke Gezondheid en zijn vastgelegd in de door de regioraad vastgestelde begroting.

De visitatiecommissie constateert verder dat er een grote afstand bestaat tussen de belevingswereld van de gemiddelde gemeenten en de GGD Regio Twente en ten aanzien daarvan heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat er door de GGD veel meer wordt gedaan op het gebied van de volksgezondheid (zowel rechtstreekse dienstverlening aan de Twentse burger als beleidsmatig) dan werd verwacht. Wel is op het gebied van beleidsontwikkelingen een zekere overlap geconstateerd met activiteiten die ook bij de gemeenten worden uitgevoerd. De commissie doet voorstellen om hier anders mee om te gaan.

De visitatiecommissie B&B constateert dat de activiteiten van ondersteunende aard zijn voor de gehele organisatie en niet rechtstreeks voortvloeien uit wet- of regelgeving of gemeentelijke opdrachten. De legitimiteit van handelen is indirect geborgd in verschillende van toepassing zijn de wet- en regelgeving. De kosten hiervan zijn opgenomen in de door de regioraad vastgestelde sluitende begroting. In een aantal gevallen worden werkzaamheden voor derden verricht (ondersteuning bedrijfsvoering VRT en salarisadministratie Netwerkstad gemeenten). Deze activiteiten zijn gelegaliseerd door bestuurlijke besluitvorming en vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's).

Effectiviteit

Effectiviteit betreft hier de positieve en de negatieve primaire en neveneffecten van de taakvervulling op het beoogde taakveld, bijvoorbeeld de aanjaag- en multiplier effecten.

De rapporten van de visitatiecommissies zijn op dit onderdeel gescreend, wat de volgende conclusies heeft opgeleverd:

De visitatiecommissie Leefomgeving stelt voor om in het kader van verbetering van de effectiviteit, naast het afstoten van het Arboretum, een aantal nadere onderzoeken te doen.

Deze omvatten:

- het al of niet in bezit houden van de parken (met name Het Lageveld),
- de milieusamenwerking in het kader van de RUD,
- een goedkope wijze van inning van toeristenbelasting door gemeenten.

Ook constateert de visitatiecommissie dat er vele vormen zijn van versnipperde samenwerking op bovenlokaal niveau en adviseert om nader onderzoek te doen, waar en hoe deze veelal onnodige kosten van bestuurlijke drukte zoveel mogelijk kunnen worden vermeden.

De visitatiecommissie GGD adviseert om er in te voorzien dat de betrokkenheid van gemeentebesturen en de regionaal raad bij het domein Gezondheid wordt vergroot. Met name met het oog op ondersteuning bij uitbreiding van gemeentelijke taken in het sociale domein (zoals jeugdzorg) en beleidsontwikkeling rond gezondheidszorg in het algemeen. De noodzaak hiertoe is ook door het CMT van Regio Twente in het met hun gehouden interview onderschreven.

De visitatiecommissie B&B heeft de effectiviteit van geleverde prestaties niet specifiek nader onderzocht, omdat beschikbare formatie voor GGD en Leefomgeving is gebaseerd op vraag vanuit deze domeinen.

Efficiency

Efficiency betreft een optimale inzet van middelen om het beoogde doel van de taak te bereiken. Een taakvervulling wordt als efficiënt beoordeeld als bij eenzelfde mate van effect geen optimalere inzet van schaarse middelen mogelijk was.

De visitatiecommissie Leefomgeving constateert dat de Twentse gemeenten voor € 5,45 algemene bijdrage per inwoner voor dit domein veel waar voor hun geld krijgen. Er wordt met relatief weinig menskracht en tegen lage kosten veel werk verricht, wat mede te danken is aan het beheer van de BDU gelden. Dit heeft geleid tot een aanmerkelijke daling van de algemene bijdrage in de afgelopen jaren, daarnaast zijn ook externe financieringsbronnen aangeboord.

De commissie stelt voor om ten aanzien van de kosten van bestuursondersteuning, mobiliteit, fietspaden nadere onderzoeken te doen naar mogelijkheden tot efficiency verbetering.

De visitatiecommissie GGD geeft aan dat vooral de huisvesting van consultatiebureau's (JGZ) en doorbelaste overhead (zowel regulier als voor tarieftaken) zwaar op de begroting drukken en bevelen een nader onderzoek hiernaar aan. Ook kunnen ontwikkelingen op het gebied van de organisatie van contactmomenten JGZ, zoals bepleit door de commissie De Winter, bijvoorbeeld naar een meer risicogestuurde inzet, mogelijk ruimte bieden voor verbetering van de efficiency.

Ten slotte wordt nog de suggestie gedaan om daar waar mogelijk door de gemeenten leges te laten heffen.

De visitatiecommissie B&B heeft ook de efficiency van de bedrijfsvoering niet specifiek nader onderzocht, omdat beschikbare formatie voor GGD en Leefomgeving is gebaseerd op vraag vanuit deze domeinen.

Innovatie

Onder innovatie verstaan wij hier³ de aanpak van nieuwe taken waardoor Regio Twente aan daadkracht kan winnen en niet ten gevolge van de bezuinigingen in een louter neerwaartse spiraal belandt. Omdat Regio Twente als intergemeentelijk samenwerkingsverband van en voor de 14 Twentse gemeenten een natuurlijke en reeds bestaande organisatie is, kan hier ook veel potentie voor nieuwe ontwikkelingen ontstaan. Door bepaalde gemeentelijke activiteiten (bijvoorbeeld) op het niveau van Regio Twente te coördineren of te bundelen, kunnen in gezamenlijkheid ook besparingen worden gerealiseerd, kwaliteit worden gehandhaafd of kwetsbaarheid opgeheven.

Wij hebben de visitatiecommissies gevraagd om nadrukkelijk ook de mogelijkheden hiertoe te verkennen.

De visitatiecommissie Leefomgeving constateert dat veel werk wordt verricht door vast personeel en beveelt aan om te onderzoeken of dit tot een zo klein mogelijke kern kan worden teruggebracht onder toevoeging van een flexibele schil van extern (tijdelijk of op afroep) in te huren, waarmee mogelijk op vacatureruimte kan worden bespaard.

De visitatiecommissie GGD beveelt aan om te onderzoeken of beleidsontwikkeling op het gebied van gezondheid, waarin overlap met de gemeentelijke inzet wordt geconstateerd, beter kan worden afgestemd.

De visitatiecommissie B&B verwijst naar reeds lopende ontwikkelingen rond vormen van samenwerking in de bedrijfsvoering, zoals ondersteuning bedrijfsvoering van de VRT, de salarisadministratie voor Netwerkstad gemeenten, SSNT onderzoeken, etc. en beveelt aan om hierin actief en energiek op zoek te gaan naar verder mogelijke vormen van samenwerking.

Concrete bezuinigingen

In aanvulling op de vier hiervoor weergegeven onderzoeksvragen, hebben wij de visitatiecommissies ook gevraagd om te onderzoeken waar en hoe mogelijk concrete bezuinigingen kunnen worden doorgevoerd.

³ Innovatie bij bestaande taken valt in dit rapport onder doelmatigheidsverbetering.

De visitatiecommissie Leefomgeving heeft afgezien van een aantal hiervoor genoemde aanbevelingen, die mogelijk op termijn nog tot aanvullende besparingen kunnen leiden, in totaal voor € 234.000,- aan concrete structurele bezuinigingen aangeleverd.

De visitatiecommissie GGD heeft als gevolg van een kort geleden uitgevoerde takenschouw en vanwege de wettelijk verplichte taken, een aantal aanbevelingen aangeleverd waaruit mogelijk op termijn structurele bezuinigingen kunnen voortvloeien. Gedacht wordt aan huisvesting van consultatiebureaus JGZ en overlap bij beleidstaken AGZ en gemeenten, deze moeten echter eerst nog nader worden onderzocht.

De visitatiecommissie B&B heeft naast een aantal aanbevelingen tot nader onderzoek concreet voor € 348.000,- aan structurele bezuinigingen aangeleverd.

Hoofdstuk 6

Beschouwing van de bijzondere rekenkamer op de resultaten en perspectieven

Inleiding

Dat het regiobestuur een bijzondere rekenkamer heeft ingericht om advies uit te brengen over een te voeren bezuinigungsstrategie was een vernieuwend besluit. Zeker in combinatie met een drietal visitatiecommissies die waren samengesteld uit regiораadsleden, onder voorzitterschap van een lid van het college van B en W van een aan Regio Twente deelnemende gemeente. Op deze manier werden de voorwaarden geschapen voor een directe betrokkenheid van het bestuur en de gemeenten bij de organisatie Regio Twente, waardoor een brede en samenhangende aanpak mogelijk werd.

De compacte doorlooptijd en het ontbreken van een harde (financiële) doelstelling hebben echter wel gezorgd voor een ongewisse uitkomst.

Terugkijkend kunnen we nu vaststellen dat het een intensief, maar ook een inspirerend, boeiend en leerzaam proces is geweest, waarbij de inzet van zowel de leden van de commissies als van de ondersteuning groot is geweest.

De bijzondere rekenkamer heeft zichzelf vooral ten doel gesteld om het bestuur instrumenten aan te reiken waarmee de bezuinigungsstrategie ook voor de langere termijn kan worden ingevuld. Dat heeft zij gedaan door de visitatiecommissies te vragen min of meer systematisch alle regiotaken tegen het licht te houden en te beoordelen op het gebied van legitimiteit (waarom voeren we de taken uit, welke taken zijn wettelijk bepaald of overeengekomen), effectiviteit (doen we de goede dingen en heeft dat het juiste effect), de efficiency (doen we die dingen goed en hebben we het slim georganiseerd) en mogelijke innovaties (zijn er betere oplossingen, andere methoden en samenwerkingsmogelijkheden). Daarnaast hebben we de visitatiecommissies gevraagd om ook uit te zien naar concrete bezuinigungs mogelijkheden.

Uit de visitatierapporten blijkt dat er in de beschikbare tijd er serieus werk is gemaakt van deze opdracht. In algemene zin komt er een beeld naar boven van een regio-organisatie waarin de zaken goed zijn georganiseerd en waarin de legitimiteit stevig verankerd is.

Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat concrete bezuinigungs mogelijkheden binnen de huidige uitvoeringspraktijk nog relatief bescheiden zijn ingevuld.

Naar het oordeel van de bijzondere rekenkamer is er op het gebied van efficiency en effectiviteit nog duidelijk meer resultaat te behalen, zoals ook in de visitatierapporten is gememoreerd. Daarvoor is dan wel nader onderzoek nodig (bijvoorbeeld op het gebied van de overhead) en soms ook overleg met de partners (bijvoorbeeld bij de huisvestingskosten van de consultatiebureaus). Verder heeft deze visitatieronde zowel de onderzoekers, de bijzondere rekenkamer als de regio-organisatie zelf meer inzicht verschaft in het geleverde prestatieniveau en de mogelijkheden en voorwaarden om hierin op onderdelen verbetering te kunnen aanbrengen. Opvallend is dat de visitatiecommissies zowel per commissie als ook in de gezamenlijkheid van de presentatie veel (ook financieel) perspectief zien in mogelijke toekomstige ontwikkelingen op het gebied van samenwerking.

Naast het verschil in opvattingen over de toekomst van de regio-organisatie maakt ook de onduidelijkheid over de bestuurlijke toekomst van Twente het lastig om vooruit te kijken.

Toch zien wij dat de behoefte aan een regionale samenwerking op Twentse schaal duidelijk aanwezig is. Ook als er een substantiële opschaling van gemeentes, naar het gedachtegoed van minister Plassterk, plaats vindt, is de bijzondere rekenkamer van mening dat de schaal van Twente een gunstig perspectief biedt voor uitvoeringskracht en is het verstandig om daarvoor een samenhangend regionaal beleid te voeren.

In het navolgende laat de bijzondere rekenkamer een aantal opvallende zaken de revue passeren waarover in hoofdstuk 7 een aantal concrete adviezen zijn opgenomen.

1. Intensiveren bovenlokale samenwerking met anderen

Opvallend is de grote hoeveelheid samenwerkingsconstructies in Twente waarbij de organisatie Regio Twente wel of juist niet betrokken is. Een logische structuur hebben wij als hierin niet kunnen ontdekken. Omdat op dit terrein mogelijk financiële schaalvoordelen te behalen zijn, zowel voor Regio Twente als de betrokken gemeenten, hebben wij de visitatiecommissies gevraagd om dit element bij het onderdeel toekomstperspectief (innovatie) ook uitdrukkelijk in ogenschouw te nemen. Vanwege de werkzaamheden is deze vraag vooral in de visitatiecommissie Leefomgeving aan de orde geweest en heeft zij in haar visitatierapport aanbevolen om naar de mogelijkheden hiertoe op een aantal beleidsterreinen nader onderzoek te doen.

In onze visie leidt ophogen en concentreren van deskundigheid tot efficiency en kostenbesparing voor betrokken partijen. Dat wil overigens niet zeggen dat de hieruit voortvloeiende werkzaamheden ook centraal moeten worden uitgevoerd. Een moderne bedrijfsvoering maakt gebruik geavanceerde communicatiemiddelen (ICT) en flexibele werkomstandigheden (flexwerken, thuiswerken, digitaal kantoor) waarbij de centraal gecoördineerde werkzaamheden efficiënt en effectief op locatie kunnen worden uitgevoerd en waarbij toch efficiency voordelen op de collectieve overheadkosten kan worden gerealiseerd en ingeboekt. Hierbij kan worden gedacht aan gastheerschap constructies. Ook de vele vergadervormen in verschillende settings met (bijna steeds) dezelfde actoren maakt hiervan onderdeel uit en kan efficiënter. Minder kosten voor bureaucratie is hier wel het minste voordeel.

Er lopen overigens inmiddels tal van onderzoeken zoals Shared Service Netwerkstad Twente en andere waarbij op basis van de “coalition of the willing” samenwerking wordt gezocht en die ook al hebben geleid tot vormen van samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering tussen verschillende partijen in Twente.

De vormen waarin nu wordt samengewerkt zijn divers. Dat levert een lappendeken op van organisatievormen, naar gelang de samenwerkende organisaties en naar gelang het terrein waarop wordt samengewerkt

Dat heeft ook hoge bestuurskosten tot gevolg. Heroriëntatie op de infrastructuur van de regio Twente is daarom eveneens dringend noodzakelijk anders zal de wal het schip keren; de kosten door niet slimme samenwerkingsvormen zullen de te behalen efficiency danig belasten of teniet doen.

De bijzondere rekenkamer adviseert dan ook om op dit terrein waar mogelijk de dialoog te zoeken een collectief nader onderzoek te doen naar de haalbaarheid van vormen van samenwerking op een zo hoog mogelijk niveau.

In antwoord op de vraag naar toekomstige ontwikkelingsmogelijkheden, zien wij als bijzondere rekenkamer onmiskenbaar kansen voor Regio Twente en de gemeenten. Hierop is in het verleden al eerder gestudeerd en aanbevelingen hiervoor zijn verwoord in het rapport van de commissie Kerckhaert.

Wij hebben als bijzondere rekenkamer geconstateerd dat de daarin gegeven adviezen voor samenwerking nog te vrijblijvend worden opgezet. Men zal elkaar in Twente meer moeten overtuigen, vooral op financiële voordelen en meer deskundigheid wijzend, dat er te winnen valt bij meer samenwerking.

De bijzondere rekenkamer is van oordeel dat er veel meer voordeel kan worden behaald, zowel voor Regio Twente als voor de gemeenten, als taken meer collectief gecoördineerd worden opgepakt. Ook komen er op veel terreinen nieuwe taken van de centrale overheid richting gemeenten. Samenbundeling van kwaliteit en kennis kan en een gezamenlijke aanpak kunnen hierbij veel effectiviteit en noodzakelijke besparing van kosten opleveren. Ook is men daardoor op veel specialistische gebieden minder kwetsbaar.

Concreet, overigens zonder daarbij volledigheid na te streven, ziet de bijzondere rekenkamer mogelijkheden om samenwerking te bevorderen en beveelt nader onderzoek hiernaar aan, op het gebied van:

1. *Bundeling van de advies- en beheersfunctie betreffende verzekeringstaken.*
2. *Centrale organisatie van het RUD.*
3. *Clusteren van deskundigheid voor Europese aanbesteding.*
4. *Organisatie of inrichten van een Centraal administratiekantoor.*
5. *Uitvoering geven aan Twents werkgeverschap en daaraan koppelen een centrale loonadministratie en een centraal bureau voor arbeidsjuridische vraagstukken.*
6. *Inrichten van een intergemeentelijke Leerplicht administratie.*
7. *Exploiteren van een gezamenlijke Centrum voor advies en onderzoek.*
8. *Centraal Twents loopbaanadvies.*
9. *Rekencentrum ICT.*
10. *Centrale Sociale recherche*

Overigens zal blijken dat niet alle activiteiten zich lenen voor samenwerking. Zo is tijdens de presentatie van de rapporten van de visitatiecommissies de vraag gesteld of het niet mogelijk is om taken, die nu bij de GGD zijn ondergebracht te laten uitvoeren door ziekenhuizen.

De bijzondere rekenkamer heeft zich hierover gebogen en is, na raadpleging van deskundigen, tot de slotsom gekomen dat hier geen efficiency voordelen te behalen zijn omdat ziekenhuizen vooral curatief actief zijn en de taken van de GGD vooral zijn gericht op preventie. Samenwerking op onderdelen (b.v. reizigersvaccinatie) behoort eventueel tot de mogelijkheden, maar de bijzondere rekenkamer ziet geen meerwaarde bij de wettelijk verplichte WPG taken van de GGD.

2. Regio Twente, beleidsinitieërende of uitvoeringsorganisatie?

Cruciaal in de hiervoor aangesneden discussie is hoe de gemeenten aankijken tegen de rol die "hun" samenwerkingsverband Regio Twente vervult, dan wel mag vervullen. Kort gezegd de vraag naar de legitimiteit van handelen. Ofwel het zijn van een mede beleidsinitieërende organisatie zoals thans bij WGR plus en enkele GGD taken het geval is, dan wel als de WGR plus taken vervallen, de regio-organisatie om te vormen tot een coördinerende en uitvoerende organisatie van dienstverlenende taken op o.a. het gebied van bedrijfsvoering.

Aan dit laatste wordt in de praktijk inmiddels uitvoering gegeven door ondersteuning van de bedrijfsvoering van de Veiligheidsregio Twente (VRT) en de collectieve salarisadministratie voor Netwerkstad gemeenten, die beide op basis van een dienstverleningsovereenkomst (DVO) worden uitgevoerd.

In de rol van beleidsbepalende organisatie zal Regio Twente zich vooral moeten richten op behartiging van de bovenlokale belangen, daarbij de agenda voeren richting andere overheden op kennis- en informatie-uitwisseling en op het gezamenlijk uitvoeren van korte en langer lopende projecten, bijvoorbeeld in het kader van de decentralisaties (jeugdzorg is met name genoemd) en de regionale afstemming van vraag en aanbod naar arbeid.

Ook zou de regio zich kunnen profileren als expertisecentrum voor handhavingstaken nu het horizontaal toezicht steeds meer verantwoordelijkheden bij de gemeenteraden neerlegt. Het los van de Regio positioneren van de regionale uitvoeringsdienst is in dit verband een te heroverwegen keuze.

Los van de WGR plus ontwikkelingen, zijn er door ontwikkelingen op landelijk niveau tal van terreinen waarop Regio Twente zich mede als beleidsbepalende organisatie zou kunnen profileren maar daarbij moeten wel keuzes worden gemaakt. Het doorontwikkelen van de strategische agenda vergt een ander samenwerkingsmodel en een andere bestuurlijke en ambtelijke aansturing dan de doorontwikkeling als louter uitvoeringsorganisatie. Het aanbrenge van focus is nodig. In de visitatiecommissie Leefomgeving is dit punt niet uitgediscussieerd maar wel als aandachtspunt aan de bijzondere rekenkamer meegegeven. In haar rapport heeft de visitatiecommissie hieraan een algemene beschouwing aan gewijd. Daarbij wordt een flexibele projectorganisatie voor regio Twente bepleit, met een kleine vaste kern en een flexibele schil.

Er moet kortom nog dieper worden nagedacht over de vraag waar in beleidsprocessen (initieëren-voorbereiding-vorming-uitvoering-evaluatie) de samenwerking binnen in de regio werkzame partijen zou moeten liggen, waarbij het volgende van belang is.

taken

Hier speelt de kardinale vraag of de Regio Twente alleen een uitvoeringsorganisatie is of ook een beleidsinitieërend verband. In het eerste geval volstaat een bedrijfsmatige aanpak met een kleine organisatietop en een deskundige Raad van Toezicht vanuit de gemeenten. Als, zoals nu nog het geval is, ook de tweede optie in stand blijft, blijft een hogere democratische legitimiteit (bestuurlijk draagvlak) onontbeerlijk. Dan blijft Regio Twente een beperkt politiek bestuurslichaam. Externe factoren kunnen voor de gemeenten dwingende redenen zijn tot intensievere samenwerking, bijvoorbeeld om de kosten van het bestaande voorzieningenniveau te reduceren of om extra taken aan te kunnen zonder dat dit tot hogere kosten leidt.

Verplichte of vrijwillige samenwerking

Soms is samenwerking verplicht in het kader van wettelijke regelingen (o.a. WGR plus). Dan kan gemakkelijker tot samenwerking worden gekomen omdat kaders en regels van bovenaf sturend zijn. Een meer traditioneel organisatie-model bestaande uit een eenvoudig lijn-staf organisatie met aansturing vanuit de top (de directie), vertaling door het middenkader en uitvoering op het operationeel niveau is dan geschikt. Daarboven volstaat een deskundig toezichtorgaan vanuit de gemeenten. Uitvoering kan centraal of decentraal plaatsvinden (bv. consultatiebureaus). Deels is de huidige samenwerking vrijwillig. Dan wordt samenwerking overeengekomen omdat dat voor de deelnemers voordelen oplevert. Daarvoor kunnen verschillende organisatievormen van licht (bv. gastheerschap, hybride organisatievormen) tot zwaar (N.V. of een Gemeenschappelijke Regeling) worden toegepast.

Uiteraard blijft ook de mengvorm, zoals Regio Twente nu is, tot de mogelijkheden behoren, al leidt dat soms tot verwarring over de rolvervulling van de organisatie bij de gemeenten.

3. Herziening berekening en doorbelasting kosten overhead.

In de uitgevoerde visitatie komt nadrukkelijk de discussie rond de berekening en doorbelasting van overheadkosten naar voren. De visitatiecommissie B&B geeft aan dat de ingezette capaciteit is gebaseerd op de vraag, waarmee de hoogte van de overhead wordt bepaald door de opdrachtgevers, en heeft in verband daarmee de effectiviteit en efficiency niet nader onderzocht. Als bijzondere rekenkamer vinden wij dit jammer, omdat het in onze visie altijd nuttig is om effectiviteit en efficiency van de geleverde prestatie te evalueren, ongeacht de vraag. Wij adviseren om deze analyse alsnog uit te (laten) voeren, te meer omdat de visitatiecommissies Leefomgeving en GGD juist hebben aangegeven dat de doorbelaste overhead aan de hoge kant is.

Overigens geven benchmark gegevens met andere organisaties aan dat de personeelscapaciteit die door Bedrijfsvoering wordt ingezet niet significant hoger is dan uit de vergeleken cijfers blijkt.

De kosten van bestuursondersteuning (overhead) bij Regio Twente omvatten de gehele begroting van B&B, die door een afzonderlijke visitatiecommissie is onderzocht. De kosten hiervan worden doorbelast aan zowel het bestuur, de domeinen, projecten en derden (tarieven).

Kernvraag is waarom de doorbelaste overhead als hoog wordt ervaren, terwijl de ingezette personeelscapaciteit dat niet doet vermoeden. Hier rijst naar onze mening de vraag naar de gehanteerde productiviteitsnorm. Bij een lage norm moet relatief veel capaciteit worden ingezet om aan de vraag te voldoen, bij een hogere norm is relatief minder personeel nodig voor dezelfde prestatie. In feite ligt hier dus de vraag voor naar de efficiency van B&B, die, zoals aangegeven niet nader is onderzocht.

In de visitatiecommissie B&B is naar voren gekomen dat het domein Bedrijfsvoering zelf een onderzoek heeft uitgevoerd naar de omvang, samenstelling en verdeelmaatstaf van de door te berekenen kosten van het domein.

Dit heeft naar verluid ambtelijk geleid tot een nieuwe wijze van kostprijsberekening gebaseerd op geactualiseerde (hogere) productiviteitsnorm. Als dit juist is, voorziet dit nieuwe model in een grotere arbeidsproductiviteit per medewerker dat aanleiding geeft tot kostenbesparing. Hoewel de visitatiecommissie hiervoor geen berekeningen heeft aangeleverd, zijn wij als bijzondere rekenkamer van oordeel dat bij een significant hogere arbeidsproductiviteit bij de personeelsomvang van het domein Bedrijfsvoering, de te realiseren besparing toch al gauw op ca. € 0,5 mln. per jaar kan worden ingeschat.

Als deze hogere norm voor arbeidsproductiviteit bovendien op alle personeelsleden in dienst bij Regio Twente kan worden toegepast, kan de te realiseren besparing een veelvoud van dit bedrag opleveren.

Weliswaar zullen daarmee de personeelskosten op rekeningbasis niet automatisch lager uitvallen, maar daaraan kan door middel van een strikt personeelsbeleid worden gewerkt, al dan niet in samenhang met de ontwikkeling van samenwerkingsvormen of een gezamenlijk Twents werkgeverschap.

4. Verbeteringsvoorstellen effectiviteit en efficiency van bedrijfsvoering

Uit de visitaties komt ook naar voren dat er bij de taken die Regio Twente uitvoert, soms sprake is van inefficiëntie. Ook is, met name door de visitatiecommissie GGD een grote mate van onbekendheid geconstateerd bij zowel het regiobestuur als de gemeenten over de taken waartoe de GGD is ingericht. Dit gebrek aan beeldvorming werkt een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering niet in de hand. De oplossing hiervoor kan niet alleen binnen de bedrijfsvoering van Regio Twente worden gevonden, maar goed overleg met de opdrachtgevende gemeenten kunnen de naamsbekendheid verbeteren, waarmee mogelijk ook oplossingen voor de gesignaleerde problematiek kan worden gevonden.

In dit verband is er zorg om over de breed geconstateerde waarneming over de hoge kosten van inhuur van onderzoek- en adviesbureaus (externe expertise). Veel gemeenten hebben onvoldoende capaciteit en of deskundigheid om alles zelf te doen (met name bij kleinere gemeenten). Men kan de rapporten ook lang niet altijd op waarde schatten. De bijzondere rekenkamer acht de vorming van een gezamenlijk expertisecentrum op niveau daarom bitter noodzakelijk en adviseert daarom met nadruk om naar de mogelijkheden hiertoe verdere studie te verrichten. Een model kan zijn de dat noodzakelijke know-how wordt gebundeld of centraal ingekocht en aan iedere gemeente die meedoet tegen kostprijs ter beschikking wordt gesteld.

De gemeenten die meedoen stellen zich verplicht pas een extern bureau in te huren als ze aan kunnen tonen dat de externe inhuur meerwaarde oplevert én dat de gemeente er aantoonbaar van leert. Dit kan op Twentse schaal opleveren dat eerst breed gebruik wordt gemaakt van elkaars capaciteit, deskundigheid en bedrijfsmiddelen, waarbij het bestaande gezamenlijke kwaliteitsniveau kan worden gehandhaafd of verbeterd en de kwetsbaarheid worden verkleind. Bovendien kunnen de beschikbare bedrijfsmiddelen mede door flexibele werkmethode beter worden benut. De bijzondere rekenkamer adviseert om de mogelijkheden hiertoe nader te verkennen en de daarvoor te hanteren afspraken in kaart te brengen.

Een ander, nog verdergaand voorstel in deze richting is het werkgeverschap op Twents niveau te bundelen tot "Werken voor de Twentse overheid", voor alle overheidsdiensten. Door alle contracten te uniformeren kunnen administratiekosten worden bespaard en door de medewerkers in algemene (Twentse) dienst te nemen, kan de capaciteit aan beschikbaar kwalitatief goed personeel worden ingezet waar dat het hardste nodig is en op termijn mede de vergrijzinggolf die aanstaande is op adequate wijze helpen opvangen. Ook leidt dit tot kostenbesparing en voorkoming overcapaciteit op verschillende beleidsvelden. Bovendien kunnen kostbare specialismen zo nodig collectief worden ingekocht en de opgedane kennis gedeeld. Mogelijk zijn hierbij ook nog verbanden te leggen met verdere vormen van samenwerking.

Een voorbeeld hiervan kwam naar voren in de visitatiecommissie GGD, waar op het gebied van de volksgezondheid een overlap werd geconstateerd tussen beleids capaciteit op het gebied van Publieke Gezondheid bij de GGD en de gemeenten. De bijzondere rekenkamer adviseert om de mogelijkheden hiertoe in een nader onderzoek te verkennen en tevens de daarvoor te maken afspraken in kaart te brengen.

Daarnaast is bij het vraagstuk van een efficiënte bedrijfsvoering stilgestaan bij de hoge kosten van huisvesting van consultatiebureaus JGZ. De visitatiecommissie GGD rept van veel locaties met een beperkte gebruiksduur en navenant hoge kosten (minimaal € 1 mln.).

De rekenkamer adviseert om hierover met de betrokken gemeenten nader overleg te voeren en die verantwoordelijk te maken voor de aan de JGZ beschikbaar te stellen locaties, waarmee een aanmerkelijke kostenbesparing op de GGD begroting mogelijk is.

Met en is weten én basis voor sturing

Tenslotte is nog lang niet altijd snel inzichtelijk gemaakt dat de winst aan deskundigheid en efficiency bij samenwerking voor de individuele gemeenten al snel de belangrijkste revenuen zijn. Hier faalt vaak de overtuigingsargumentatie. Beleidsdoelstellingen moeten meer meetbaar (SMART of volgens een ander model) worden geformuleerd. Juist waar samengewerkt wordt is het daarom van belang dat beleidsevaluatie (monitoring) op de gestelde doelen wordt toegepast om blijvend het succes van de samenwerking aan te kunnen tonen en uit te kunnen bouwen. Te gemakkelijk is in het verleden aangenomen dat het wel goed zat met de effectiviteit en de efficiency van het gezamenlijk uitgevoerde beleid. Aanzetten in de begroting(en) zijn wel gemaakt, maar nog lang niet voldoende getoetst.

Hoofdstuk 7

Conclusies, aanbevelingen en advies bijzondere rekenkamer

Na de uitgebrachte visitatierapporten beoordeeld en besproken te hebben adviseert de bijzondere rekenkamer u samengevat als volgt.

1. Ten aanzien van de aanbevelingen in de visitatierapporten om *verschillende activiteiten aan een nader onderzoeken op verbetering van de effectiviteit en efficiency te onderwerpen*, adviseren wij u om de organisatie op te dragen om deze onderzoeken uit te voeren en de (budgettaire) effecten daarvan in kaart te brengen.
2. Ter verbetering van de efficiency van het domein Bedrijfsvoering (kosten van overhead) adviseren wij u om het ambtelijk ontwikkelde nieuwe model voor de kostprijsberekening voor dit domein vast te stellen en toe te passen. Verder adviseren wij u om te bezien of de daarin gehanteerde productiviteitsnorm ook in de andere domeinen kan worden gehanteerd.
3. Daarnaast adviseren wij om daar waar mogelijk nader onderzoek in te stellen naar de voorwaarden en mogelijkheden voor deelname van Regio Twente aan vormen van bovenlokale samenwerkingsvormen, waarvan in dit rapport een aantal mogelijkheden zijn genoemd.
4. Met het oog op de herkenbaarheid over de rol en taken van Regio Twente voor de toekomst, adviseren wij u om met de regioraad hierover een fundamentele discussie te voeren en daarbij een standpunt in te nemen of Regio Twente een mede beleidinitieërende organisatie moet zijn / blijven of zich moet omvormen tot een uitvoeringsorganisatie met een daarop afgestemde organisatiestructuur. Dit mede in het licht van het potentieel wegvallen van de WGR plus taak, maar ook met het oog op de geconstateerde dubbeling in de beleidstaken Publieke Gezondheid en argumenten die hierover in onze beschouwing zijn aangevoerd.
5. Ten aanzien van de geconstateerde hoge kosten van inhuur van onderzoek- en adviesbureaus (externe expertise) adviseren wij u om nader te onderzoeken hoe de beschikbare expertise in Twente breed kan worden ingezet en zo deze toch moet worden ingekocht, om dit collectief te doen, en onder welke voorwaarden.
6. Met het oog op mogelijke besparingen die voortvloeien uit uniforme arbeidsvoorwaarden op Twentse schaal, adviseren wij u om in samenwerking met de Twentse gemeenten hiernaar nader onderzoek te verrichten en de daarvoor af te spreken randvoorwaarden en te maken afspraken in kaart te brengen.
7. Ten aanzien van de huisvesting van consultatiebureaus JGZ adviseren wij u om met de gemeenten nader overleg te voeren om die verantwoordelijk te maken voor de aan de JGZ beschikbaar te stellen locaties. Daarmee kan een aanmerkelijke kostenbesparing op de GGD begroting worden gerealiseerd en kunnen de daaruit voor de gemeenten voortvloeiende lastenverhoging vraagafhankelijk worden beïnvloed.

8. Ten aanzien van het langdurig huurcontract van het Regiohuis dat in 2018 afloopt, adviseren wij u om te bezien of na afloop van de huurtermijn gekozen kan worden voor een andere (kleinere/goedkopere) locatie, dit mede met het oog op zich wijzigende arbeidsomstandigheden (flex- en thuiswerk).
9. Ten aanzien van de door de visitatiecommissie Leefomgeving aangedragen en in haar visitatierapport toegelichte concrete bezuinigingsvoorstellen adviseren wij u om deze in de begroting te verwerken.
10. Ten aanzien van de door de visitatiecommissie B&B aangedragen en in haar visitatierapport toegelichte concrete bezuinigingsvoorstellen adviseren wij u om deze in de begroting te verwerken.