



Ombuigingen Regio Twente

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Recapitulatie van de deadlines en activiteiten van het (ombuigings)proces.....	5
1. Waar wordt het geld aan besteed?	7
2. Welke lasten- en batencategorieën kennen we nu eigenlijk?	8
3. Uitgaven nieuw beleid vanaf 2000	9
(incl. bezuinigingstaakstelling 2005/2006).....	9
4. <i>Bezuinigingsronde 2005/2006, ambitieschouw, lastenverlichting</i> ,	9
4.1 Bezuinigingsronde 2005/2006 op hoofdlijnen	9
4.2 Ambitieschouw	10
4.3 Lastenverlichting langs vier wegen	11
4.3.1 Financieel technische maatregelen (a)	12
4.3.2 Efficiency (b).....	12
4.3.2.1 Shared services	12
4.3.2.2 Optimaliseren van processen.....	13
4.3.2.3 Arbeidsproductiviteit	14
4.3.3 Takenschouw (c).....	15
4.3.4 Instrumenten voor een beheerste kostenontwikkeling (d)	15
4.3.4.1 (Spelregels) kaderstelling voor de begroting	16
4.3.4.2 invoering formatiebeheer	17
4.4 Omvang financiële taakstelling	19
4.5 Inrichting en planning van het proces	20
5. Randvoorwaarden voor een succesvolle operatie	22
6. Voorstel:.....	22
<i>Bijlage 1)</i>	23
<i>Bijlage 2)</i>	25

Samenvatting

De financieel-economische crisis stelt alle overheden voor een grote opgave. Het kabinet stelt ingrijpende bezuinigingsmaatregelen in het vooruitzicht. Het hierbij genoemde bedrag van € 35 miljard is nog steeds niet zeker. Het kabinet laat alleen de mogelijkheden hiervoor onderzoeken door twintig werkgroepen. Of alle opties die op tafel komen ook daadwerkelijk worden geëffectueerd, hangt af van de manier waarop de economie zich ontwikkelt.

Als gevolg van deze crisis zullen vele gemeenten de komende jaren ook te maken gaan krijgen met forse ombuigingsoperaties. De ontwikkeling van de financiën van de gemeenten wordt als zorgelijk ervaren. In het streven naar een sluitende begroting zijn veel gemeenten genoodzaakt het uitgavenpatroon scherp om te buigen en zal men proberen om de belasting/lastendruk voor de burger en het bedrijfsleven zo acceptabel mogelijk te houden.

Ten tijde van de procedure nieuw beleid ten behoeve van de begrotingscyclus 2010 hebben diverse bestuurlijke gremia kanttekeningen geplaatst bij het voorstel nieuw beleid 2010. Gehoord hebbende deze kritische kanttekeningen, hebben wij na ampele overwegingen dan ook in de regiораadsvergadering van 24 juni 2009 aangegeven het voorstel nieuw beleid 2010 met het pakket aan nieuwe voornemens voor 2010 (en volgende jaren) te "schrappen". Daarenboven hebben wij ons bereid verklaard actief bij te dragen aan de financiële opgave die voor de Twentse gemeenten is gegeven. In dat kader is een concreet voorstel om te komen tot lastenverlichting toegezegd.

Daarnaast is op grond van het rapport commissie Nijpels over stadsregionale samenwerking eveneens door ons besloten om de intergemeentelijke samenwerking in Twente te evalueren. De evaluatie richt zich onder andere op de inhoud en op het gebruik van de Wgr+ als instrumentarium. Daarnaast zal in het bijzonder gekeken moeten worden naar de financiële consequenties van de Wgr+ taken voor de gemeenten. Wat kost de WGR+ status de gemeenten maar ook wat levert de Wgr+ status de gemeenten in financiële- en inhoudelijke zin op. De financiële recapitulatie van inkomsten en uitgaven op pagina 6 schetst hier een beeld van. Tevens willen wij u een beeld schetsen van wat we allemaal doen in Twente met deze rijksmiddelen. Hiervoor verwijzen wij u naar bijlage 2.

Bij de ombuigingsoperatie van onze organisatie staat ons een kaasschaafmethode met een daaraan gekoppelde totale taakstelling op voorhand of een van te voren vastgesteld (ombuigings)percentage niet voor ogen. Dit temeer vanwege het feit dat in de laatste bezuinigingsronde 2005/2006 een veel te groot accent heeft gelegen op de speurtocht om 'ergens geld te vinden' en er geen ruimte is gevonden en genomen om het met de veertien gemeenten over het "ambitieniveau" (wat willen we samen bereiken in Twente) te hebben.

In het besef dat de gemeenten de komende jaren voor zware ombuigingsopgaven staan, willen wij wel alvast op dit moment laten zien, los van de in dit voorstel geschetste procesgang, dat ook onze organisatie zal "bewegen" in deze tijden van crisis. Wij stellen dan ook voor om vooruitlopend op de uitkomsten van de geschetste procesgang een incidentele taakstelling van € 350.000,- voor 2010 te realiseren (zie 4.4). Zodra vervolgens duidelijkheid is over de uitkomsten van het proces dat we met de gemeenten willen doorlopen, zal worden bekeken welke gevolgen het vaststellen van het "ambitieniveau" heeft voor het takenpakket van onze organisatie en de daarbij horende gemeentelijke bijdrage. Wij zijn van mening dat het nog nader vast te stellen ambitieniveau, ten opzichte van onze huidige taken, en het besef dat de gemeenten in "zwaar weer" zitten, in ieder geval zal moeten laten zien dat per saldo de gemeentelijke bijdrage neerwaarts wordt bijgesteld.

Anderzijds kunnen we met elkaar ook besluiten om juist meer "doe-taken" gezamenlijk uit te voeren. Dit uiteraard vanuit een oogpunt van effectiviteit en efficiency en met de nadrukkelijke intentie om per saldo tot kostenbesparing te komen voor de deelnemende gemeenten. Wij zijn van mening dat op het terrein van de "doe-taken" nog veel valt te verdienen ofwel kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden voor alle gemeenten door verdere samenwerking aan te gaan. Naar verwachting zal zeker in deze tijden van financiële krimp de "sense of urgency" om ook op het terrein van samenwerking (financiële) successen te boeken groot zijn.

Enkele voorbeelden waaraan wij hierbij denken zijn: realisering "regionaal uitvoeringscentrum ICT Twente = RUIT" en daarbij horende standaardisering van software, bundeling van kennis met betrekking tot Europese aanbestedingsdeskundigheid, gezamenlijke inkoop van bijvoorbeeld

brandweermaterieel, ICT-hardware en multi-functionals/kopieermachines, verdere uitbouw centraal gemeentelijk belastingkantoor, realisering centrale salarisadministratie en centralisatie van de leerplichtadministratie.

Mochten deze discussies tot daadwerkelijke nieuwe samenwerkingsvormen gaan komen in Twente door meer "doe-taken" samen op te pakken, dan zal nader bezien moeten worden hoe we met elkaar deze samenwerking vorm gaan geven. Pas dan wordt ook duidelijk hoe en wanneer de te realiseren efficiencyvoordelen bij de gemeenten terechtkomen in relatie tot de in deze notitie genoemde taakstellingen.

Los van verdere samenwerking met betrekking tot de "doe-taken" is in Netwerkstad verband reeds een proces in gang gezet met betrekking tot samenwerking bedrijfsvoering in de versnelling (zie 4.3.2.1 Shared Services). Wij willen op deze plaats alvast opmerken dat wij, mede als gevolg van de huidige crisis, van mening zijn dat ook niet Netwerkstadgemeenten moeten kunnen aanhaken bij de diverse haalbaarheidsstudies naar shared services die al lopen en nog eventueel opgestart gaan worden.

Zoals gezegd alvorens te kunnen praten over echte ombuigingen bij onze organisatie willen we allereerst graag antwoord hebben op de vraag: welke ambities hebben de Twentse gemeenten nu eigenlijk precies met elkaar op de diverse beleidsterreinen die Regio Twente voor en samen met hen uitvoert? Dit ambitieniveau zal worden besproken en vastgesteld moeten worden in een bestuursagenda 2010 – 2014 met een doorkijk naar 2018. Niet de zittende bestuurders in Twente maar de bestuurders die na de gemeenteraadsverkiezingen in de colleges van burgemeester en wethouders, gemeenteraden cq regionaal zitten, zullen deze discussie met elkaar moeten gaan voeren. Voor dit proces zal onzerzijds een separaat voorstel worden opgesteld. Als dagelijks bestuur vervullen wij in ieder geval een voorbereidende rol om te komen tot een helder ambitieniveau en een daarbij horende bestuursagenda 2010 – 2014.

Na vaststelling van deze bestuursagenda kunnen we met elkaar pas goed beoordelen welke producten / taken daar bij horen (takenschouw) en tegen welke kwaliteit en met welke inzet van middelen gaat onze organisatie die voor de belangrijkste "stakeholders" (lees: gemeenten) uitvoeren. Als uitvloeisel van deze discussie zal er dus ook meer duidelijkheid komen over de eventuele structurele aanvullende taakstelling.

De aangegeven volgorde vinden wij de meest logische. Daarnaast of parallel aan deze discussie kijken we naar de in dit voorstel genoemde mogelijkheden om te komen tot lastenverlichting, zoals aangegeven in het hierna gepresenteerde figuur.

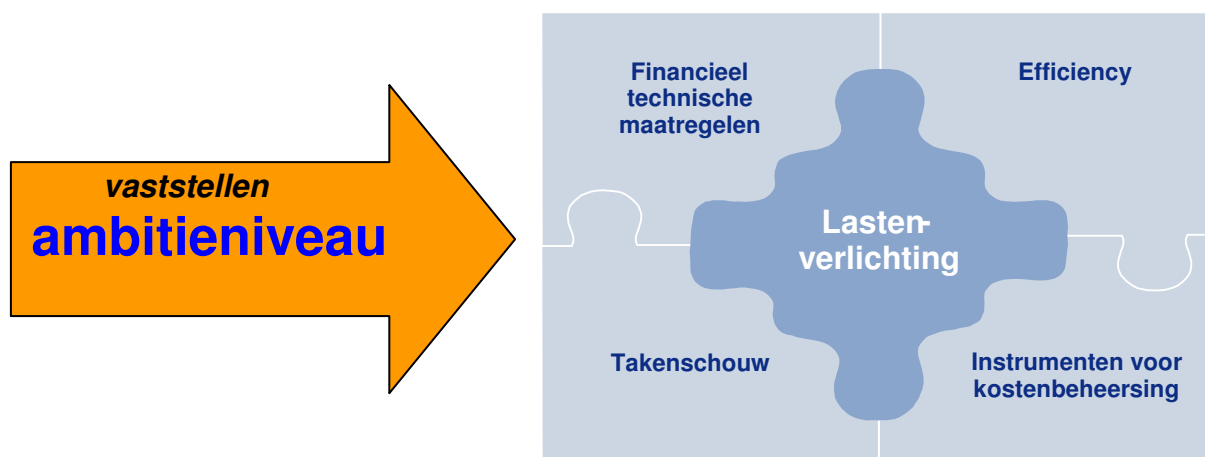
Om onze inspanningen niet te vrijblijvend aan te gaan, hebben wij de voorgenomen ombuigingsoperatie gekoppeld aan een financiële taakstelling. Wij denken stapsgewijs een besparing van € 435.000,- te realiseren door efficiency en een beter formatiebeheer. Verder verplichten wij ons tot de realisatie van een aanvullende taakstellende bezuiniging van € 800.000,-, eveneens stapsgewijs te verwezenlijken. Per saldo streven wij dus naar een lastenverlichting van € 1.235.000,-. De geplande fasering loopt als volgt:

2011 25% van € 435.000,- is € 108.750,- + € 200.000,- taakstellend is structureel € 308.750,-
2012 50% van € 435.000,- is € 217.500,- + € 400.000,- taakstellend is structureel € 617.500,-
2013 75% van € 435.000,- is € 326.250,- + € 600.000,- taakstellend is structureel € 926.500,-
2014 100% van € 435.000,- is € 435.000,- + € 800.000,- taakstellend is structureel € 1.235.000,-

Voor het jaar 2010 zijn wij ook van plan om de primitieve begroting met € 350.000,- naar beneden bij te stellen. Dit is te beschouwen als een incidentele taakstelling voor het jaar 2010.

Wij benadrukken hierbij dat de structurele taakstelling van € 1.235.000,- onderdeel uitmaakt van de taakstelling als (financiële) uitkomst van het proces wat we met elkaar verder willen doorlopen: vaststellen ambitieniveau --> opstellen en vaststellen bestuursagenda --> takendiscussie en de (eventuele hogere uitkomsten) van de discussies over de puzzelstukjes "financieel technische maatregelen", "efficiency" en "instrumenten voor kostenbeheersing". Tevens tekenen wij aan dat veranderende omstandigheden in komende jaren aanleiding kunnen geven tot bijstelling van de op voorhand geformuleerde taakstelling. Een definitieve uitkomst van de ombuigingsoperatie is in dit stadium dus niet te schetsen. De op voorhand geformuleerde taakstelling geeft niettemin blijk van onze wil om gemeenten in deze tijd van financiële krapte serieus bij te staan.

Schematische weergave ombuigingsoperatie Regio Twente



Recapitulatie van de deadlines en activiteiten van het (ombuigings)proces

	Datum	Geplande activiteit
1	Oktober 2009 – Maart 2010	Inrichting proces (door huidig dagelijks bestuur) behorende bij de schematische weergave ombuigingsoperatie Regio Twente, waaronder voorbereiden besluitvormingen in de diverse bestuurlijke gremia om te komen tot een helder ambitienivo en bestuursagenda 2010 – 2014 en het voeren van de discussies over de “puzzelstukjes”. Op onderdelen zal worden bekeken in hoeverre externe begeleiding wenselijk cq noodzakelijk wordt geacht.
2	Maart 2010	Regioraad besluit over financieel technische maatregelen (<i>inclusief te realiseren bezuinigingsbedrag</i>). Snelle effectuering is te verwachten. Bedrag op dit moment nog onbekend. Voor 2010 zal in ieder geval een incidentele taakstelling van € 300.000,- binnen de organisatie gerealiseerd moeten worden.
3	Maart 2010	Regioraad besluit over “Spelregels”- kaderstelling voor de begroting, inclusief procedure nieuw beleid en systematiek actualiseringsramingen (ingående bij de begroting 2011 of afhankelijk van complexiteit uiterlijk 2012).
4	Maart 2010	Regioraad besluit over Regeling Formatiebeheer (invoering 2010, inclusief te realiseren taakstelling van € 235.000,- die uiterlijk 2014 gerealiseerd moet zijn). Realisering taakstelling van € 235.000,- middels fasering over de jaren 2011 25%, 2012 50%, 2013 75% en 2014 100%). Invoering formatiebeheer zal tot daling gemeentelijke bijdrage leiden en heeft focus op een vlakke kostenontwikkeling structureel.
5	Maart 2010	Uitkomsten haalbaarheidsonderzoek Shared Service Center zullen worden gepresenteerd.
6	Mei / juni 2010 – november 2011	Opstarten van de te voeren discussies met de diverse bestuurlijke en ambtelijke gremia om besluitvorming regioraad voor te bereiden van november 2010 of maart 2011.
7	Juni 2010	Regioraad besluit over de invulling van de geformuleerde bezuinigingstaakstelling van € 200.000,- (1 ^e tranche van € 800.000,-) met ingang van 2011 en de 25% van de taakstelling van € 435.000,- (=€ 108.750,-)

8	November 2010	Regioraad besluit over het vast te stellen ambitieniveau met vertaling naar de bestuursagenda 2010 – 2014 met doorkijk naar 2018 (<i>inclusief financiële vertaling met een eventuele financiële taakstelling</i>).
9	November 2010 of Maart 2011	Regioraad besluit over takenschouw. Fasering moet nog nader worden bepaald van deze resultaten.
10	Uiterlijk maart 2011 (wat eerder kan eerder uitvoeren / realiseren)	Regioraad besluit over resultaten n.a.v. aanvullende efficiencymaatregelen: <ul style="list-style-type: none"> • schaalvoordelen d.m.v. shared services • optimaliseren van processen • verhoging van arbeidsproductiviteit (deze resultaten zullen ook uiterlijk 2014 gerealiseerd moeten zijn. Fasering moet nog nader worden bepaald van deze resultaten).

Taakstellingen

Los van de uitkomsten van het proces van de activiteiten zoals hiervoor weergegeven, stellen wij voor om alvast in te stemmen met de volgende te realiseren taakstellingen per jaar.

Jaar	Bedrag	Toelichting	Bedrag verlaging gemeentelijke bijdrage	Totaal bedrag incidenteel of structureel	Welke domeinen dragen bij?
2010	€ 350.000	Taakstelling	Totaal € 350.000,-	Incidenteel	Alle
2011	€ 108.750,- € 200.000,-	25% van € 435.000,- Taakstelling	Totaal € 308.750,-	Structureel	Alle
2012	€ 217.500,- € 400.000,-	50% van € 435.000,- Taakstelling	Totaal € 617.500,-	Structureel	Alle
2013	€ 326.250,- € 600.000,-	75% van € 435.000,- Taakstelling	Totaal € 926.250,-	Structureel	Alle
2014	€ 435.000,- € 800.000,-	100% van € 435.000,- Taakstelling	Totaal € 1.235.000,-	Structureel	Alle

Nogmaals merken we op dat de structurele taakstelling van € 1.235.000,- onderdeel uitmaakt van de taakstelling als (financiële) uitkomst van het proces wat we met elkaar verder willen doorlopen: vaststellen ambitieniveau --> opstellen en vaststellen bestuursagenda --> takendiscussie en de (eventuele hogere) uitkomsten van de discussies over de puzzelstukjes “financieel technische maatregelen”, “efficiency” en “instrumenten voor kostenbeheersing”. Hierbij mag niet onvermeld blijven dat veranderende omstandigheden kunnen leiden tot bijstellen van de op voorhand geformuleerde taakstelling.

Alvorens in 4.3 de verschillende puzzelstukken te bespreken blikken we in deze notitie ook nog even kort terug op de bereikte resultaten van de eerdere bezuinigingsronde 2005/2006 (zie 4.1).

1. Waar wordt het geld aan besteed?

Evenals in de programmabegroting, waarin jaarlijks een overzicht wordt gepresenteerd, willen wij in dit voorstel ook in het bijzonder aandacht vragen voor de opbouw van de gemeentelijke bijdrage ofwel "Waar wordt het geld aan besteed". Daarnaast wordt grafisch de verdeling van onze lasten en baten weergegeven, ingedeeld naar lasten- en batencategorieën. Cijfers zijn gebaseerd op basis van de programmabegroting 2009.

Overzicht van baten en lasten (begr. '09 excl. nieuw beleid)

Domein	Programma	Lasten	Baten	Saldo	Per * inwoner
Gezondheid	Gezondheid	€ 18.966.064	€ 2.554.062	€ 16.412.001	€ 26,51
Leefomgeving	Landgoed	€ 6.904.373	€ 6.255.283	€ 649.090	€ 1,05
	Mensen	€ 28.342	€ -	€ 28.342	€ 0,05
	Mobiliteit	€ 32.482.275	€ 32.062.439	€ 419.836	€ 0,68
	Werken	€ 371.614	€ -	€ 371.614	€ 0,60
	Recreatieve voorzieningen	€ 2.518.897	€ 1.002.040	€ 1.516.857	€ 2,45
	Twents Bureau Toerisme	€ -	€ -	€ -	€ -
	totaal:	€ 42.305.500	€ 39.319.762	€ 2.985.739	€ 4,82
Veiligheid	Veiligheid	€ 8.423.428	€ 3.036.877	€ 5.386.551	€ 8,70
B&B / concern	Service & Samenwerking	€ 2.680.888	€ 1.302.395	€ 1.378.493	€ 2,23
subtotaal		€ 72.375.880	€ 46.213.095	€ 26.162.785	€ 42,26
Netwerkstad		€ 717.844	€ 7.000	€ 710.844	€ 1,98
Totaal		€ 73.093.724	€ 46.220.095	€ 26.873.629	€ 44,23

* aantal inwoners per 1-1-2009 geraamd op 619.160 / aantal inwoners Netwerksteden geraamd op 359.568

** is bijdrage niet-Netwerkstadgemeenten

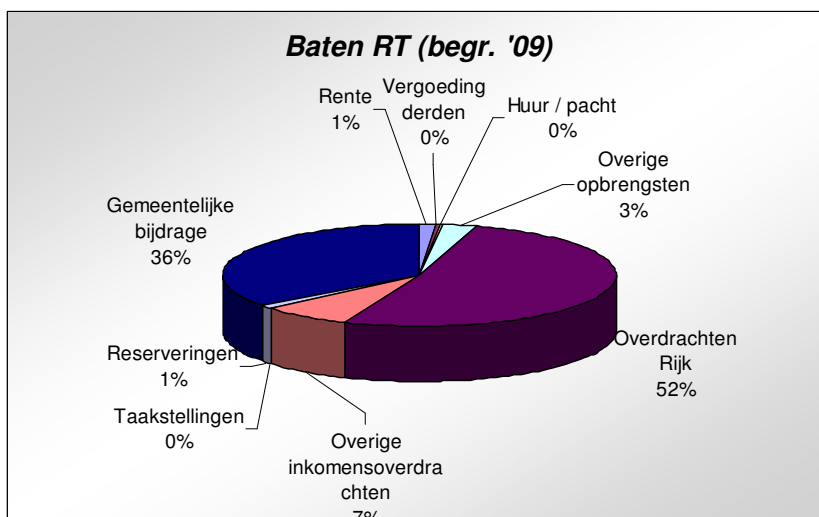
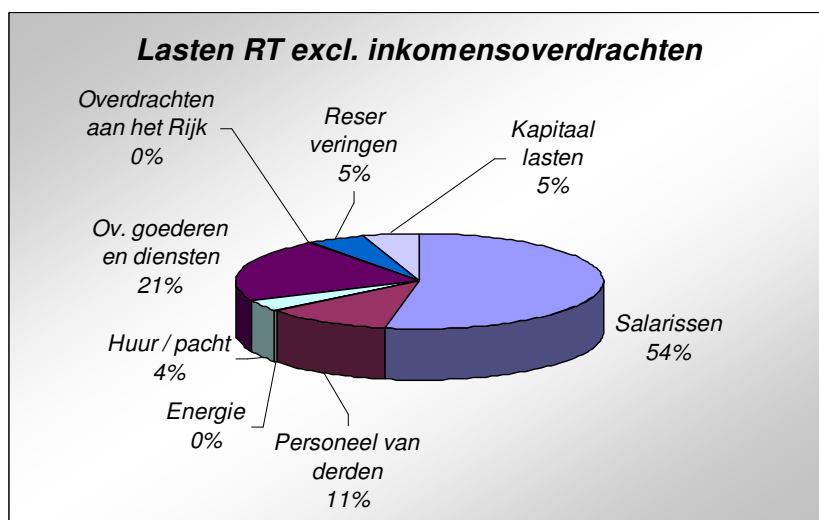
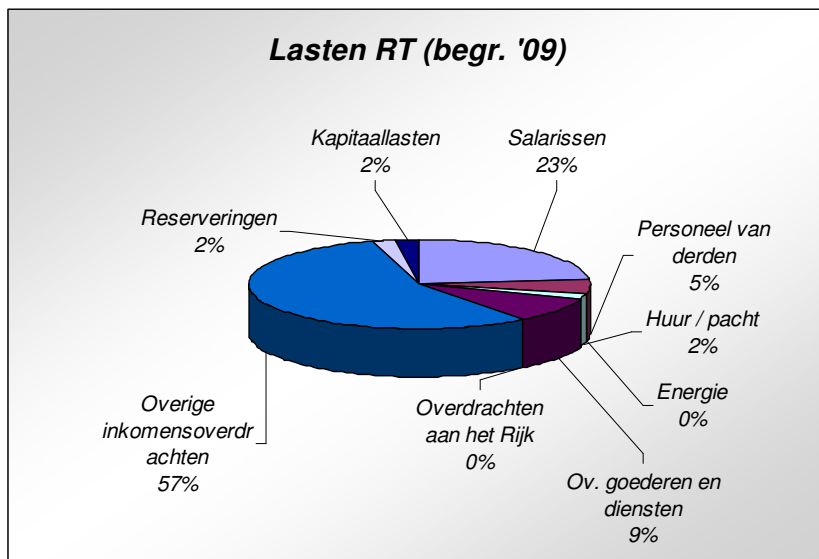
*** is bijdrage Netwerkstadgemeenten

N.B.

Voor het programma Mobiliteit is voor het jaar 2009 een bijdrage van € 0,68 ct. per inwoner gevraagd. De praktijk leert echter dat dit programma de gemeenten defacto niets kost. Integendeel, het programma blijkt in werkelijkheid winstgevend, rekening houdend met de rentebaten die volgen uit het renteregime BDU. De gemiddelde "overrente" van de laatste jaren (2005-2009) bedraagt **€ 551.000,-**:

Domein	Programma	Lasten	Baten	Saldo	Per inwoner
Leefomgeving	Mobiliteit (begr. 2009)	€ 32.482.275	€ 32.062.439	€ 419.836	€ 0,68
	Gemiddelde overrente BDU		€ 550.870	€ 550.870-	€ 0,89-
	Mobiliteit (werkelijk)	€ 32.482.275	€ 32.613.309	€ 131.034-	€ 0,21-

2. Welke lasten- en batencategorieën kennen we nu eigenlijk?



3. Uitgaven nieuw beleid vanaf 2000

(incl. bezuinigingstaakstelling 2005/2006)

Jaar	Gehonoreerd nw beleid	aantal inw. 01-01-2009 621.257
2000	€ 306.039	€ 0,49
2001	€ 296.964	€ 0,48
2002	€ 740.342	€ 1,19
2003	€ 883.241	€ 1,42
2004	€ 460.209	€ 0,74
2005	€ 1.366.986-	€ 2,20-
2006		
2007	€ 176.000	€ 0,28
2008	€ 548.500	€ 0,88
2009	€ 1.010.090	€ 1,63
2010	€ -	€ -
	€ 3.054.399	€ 4,92

De voorstellen nieuw beleid zijn jaarlijks in de diverse bestuurlijke gremia besproken en beoordeeld op de criteria onontkoombaar, onuitstelbaar en onvermijdbaar. De uitkomst van deze discussies heeft uiteindelijk geresulteerd in bovenstaande financiële vertaling.

Ter voorkoming van misverstanden en verkeerde beelden wensen wij op te merken dat onze organisatie veel wettelijke taken verricht waarvoor de gemeenten jaarlijks via de algemene uitkering uit het gemeentefonds of specifieke uitkeringen middelen ontvangen (o.a. veiligheid en gezondheid). Met elkaar hebben we in Twente vervolgens besloten om de uitvoering van deze taken aan onze organisatie over te laten. Met andere woorden het hiervoor gepresenteerde overzicht is niet gecorrigeerd voor de rijksmiddelen die de gemeenten rechtstreeks ontvangen (algemene uitkering of specifieke uitkering) en geeft dus enigszins een vertekend beeld m.b.t. de "netto"-lastenstijging (= wat betaalt men aan Regio Twente -/- de rijksmiddelen die rechtstreeks door de gemeenten worden ontvangen).

De procedure nieuw beleid is in het jaar 2006 herzien en zal binnenkort wederom opnieuw worden besproken (zie ook 4.3.4).

Deze notitie is verder als volgt opgebouwd:

1. bezuinigingsronde 2005/2006 op hoofdlijnen
2. ambitieschouw
3. lastenverlichting langs vier wegen
4. omvang financiële taakstelling
5. inrichting en planning van het proces

4. Bezuinigingsronde 2005/2006, ambitieschouw, lastenverlichting,

4.1 Bezuinigingsronde 2005/2006 op hoofdlijnen

Taakstelling

In 2005 is onze organisatie voor het laatst geconfronteerd met een bezuinigingsopgave. De omvang van die bezuinigingsopgave bedroeg 5% van de gemeentelijke bijdrage. Daarnaast kampte Regio Twente destijds nog met enkele lopende taakstellingen die voortkwamen uit de desintegratie van sector Milieu (2001), centrale huisvesting (2003) en uittreding gemeente Neede (2004). Per saldo werd een kostenreductie beoogd van € 1.367.000,-.

De lopende taakstelling ten bedrage van € 564.000,- is als volgt opgebouwd:	
- restantaakstelling desintegratie sector Milieu	€ 165.344,-
- restantaakstelling centrale huisvesting	€ 266.538,-
- restantaakstelling uittrekking gemeente Neede	€ 132.445,-
Totaal:	€ 564.327,-
Aanvullende gemeentelijke lastenverlichting met bezuinigingsoperatie (5%)	€ 802.659,-
Totaal generaal te realiseren	€ 1.366.986,-

Gebruikte methoden van lastenverlichting

In de laatste bezuinigingsronde 2005/2006 zijn de ombuigingsmaatregelen gerubriceerd naar de mate waarin de maatregelen pijn doen:

- a) Financieel technische maatregelen:
 - aanscherping van de begroting door middel van een zogenaamde stofkammethode;
 - vrijspelen van middelen d.m.v. gewijzigd rentebeleid en tarievenbeleid (o.a. als gevolg van gewijzigde overheadtoerekening).
- b) Efficiency:
 - het stroomlijnen van processen;
 - toepassing van nieuwe technologie; en
 - schaalvoordelen d.m.v. shared services.
- c) Takenschouw: bestuurlijke discussie over sanering van het huidige takenpakket (wat kan worden geschrapt? wat kan minder?).

Resultaat bezuinigingsoperatie

Per 31-12-2008 is 85% van de bezuinigingstaakstelling opgelost, 11% via besluitvorming teruggedraaid en 4% van de taakstelling nog niet geëffectueerd (zie bijlage 1). De operatie is relatief "pijnvrij" voltooid: het gros van de maatregelen was financieel technisch van aard. Slechts 10% van het pakket aan maatregelen was een uitvloeisel van een takenschouw. Omdat de taakstelling kon worden volbracht met financieel technische maatregelen was er geen echte noodzaak voor een grondige takendiscussie. Hiervoor is met elkaar dan ook niet de tijd en ruimte genomen.

"Pijnvrij" is overigens wel een relatief begrip. De organisatie heeft in deze toch forse inspanningen moeten leveren. Inspanningen die voor de omgeving vaak onopgemerkt blijven. Dankzij de grote betrokkenheid van het management, het meedenken tot in de basis van de organisatie en een collectief gevoel van urgentie om kosten te besparen heeft Regio Twente de genoemde taakstelling van € 1,4 mln. grotendeels weten te realiseren.

De rekeningresultaten hebben de laatste jaren laten zien dat de resterende taakstellingen binnen de exploitatie van de domeinen nog steeds worden opgelost, zij het veelal met incidentele maatregelen. Via de tussentijdse rapportages wordt verslag gedaan van de voortgang met betrekking tot de structurele realisatie van deze maatregelen.

4.2 Ambitieschouw

Er zijn verschillende aanleidingen cq initiatieven waarom is besloten de intergemeentelijke samenwerking op de verschillende terreinen in Twente te willen evalueren. Samengevat gaat het om de volgende kwesties:

1. verzoek van de regioraad in juni 2009 om een discussie over de taken van Regio Twente te voeren;
2. evaluatie van de Bestuurscommissie Netwerkstad en Landelijk Gebied conform het besluit van de regioraad in 2007;
3. overleg met vijf gemeenten naar aanleiding van hun brief (mei 2009) over meerwaarde Wgr+-instrumentarium;
4. rapport commissie Nijpels over noodzaak van stadsregio's (juni 2009);
5. landelijke evaluatie Wgr+ (2^e helft 2010).

Deze aanleidingen cq initiatieven geven grosso modo twee sporen aan:

- a) intergemeentelijke samenwerking in het algemeen (gehele takenpakket van de regio-organisatie); waar zijn efficiencycyclagen te maken, cq kosten te besparen en hoe kijken we met elkaar aan tegen de beoogde maatschappelijke effecten van ons takenpakket;

- b) gebruik van de Wgr+ als instrument voor bepaalde onderdelen van het takenpakket van de regio-organisatie.

Zoals eerder gemeld volgen we voor spoor b een afzonderlijk traject dat we separaat aan u voorleggen. In dit separate traject staat de evaluatie van de intergemeentelijke samenwerking en in het bijzonder de inzet van de Wgr+ als instrumentarium centraal. Daarmee beogen we een antwoord te hebben op de kwesties onder de hiervoor genoemde punten 2, 3, 4 en 5.

In deze paragraaf staat spoor a) centraal en dus kwestie 1. Het doel hiervan is helderheid te scheppen over:

- hoe de veertien gemeenten intergemeentelijke samenwerking op de verschillende terreinen in Twente waarderen;
- welke ambities de gemeenten de komende jaren voor ogen hebben;
- waar door samenwerking mogelijkheden zijn kosten te besparen, efficiëncyclagen te maken cq geld te genereren.

De uitkomsten van dit spoor wordt vervat in een bondige rapportage en vertaald in een bestuursagenda voor 2010 – 2014 met een doorkijk naar 2018, met daarbinnen voor de domeinen onderscheiden programma's. In deze bestuursagenda zal het "ambitieniveau" helder zijn verwoord op basis waarvan vervolgens gekeken wordt welke producten / taken geleverd worden, op welk nivo en met inzet van welke middelen. Deze vertaling zal vervolgens vorm krijgen in de op te stellen programmabegroting en productenramingen voor 2011 en later.

Wij merken hierbij op dat de bestuurscommissie Openbare Gezondheidszorg voor de periode 2008-2011 een bestuursagenda heeft opgesteld en vastgesteld. Zij zullen zich moeten uitspreken of zij voor de periode 2010-2014 een gewijzigde of bijgestelde bestuursagenda willen opstellen of ook het beleidsterrein Openbare Gezondheidszorg onderdeel wil laten zijn van de op te stellen bestuursagenda 2010 – 2014. Dit zal onzerzijds worden afgewacht.

Met betrekking tot de ambities van de Hulpverleningsdienst merken wij het volgende op. De Hulpverleningsdienst staat aan de start van de veiligheidsregio. Dit houdt ondermeer in dat begin 2010 gestart wordt met een zelfstandige gemeenschappelijke regeling. Met de bestuurscommissie zal nog nader overleg plaats vinden over de wijze waarop de organisatie van de veiligheidsregio ingericht zal gaan worden. Voorts heeft de bestuurscommissie Veiligheid besloten de komende twee jaar er nog van uit te gaan dat de basis brandweezorg een verantwoordelijkheid blijft van de gemeenten. Na twee jaar, dus in 2012, zal er een evaluatie plaats vinden waarbij het uitgangspunt van een achttal gemeenten zal zijn, over te gaan naar volledige regionalisering. Anticiperend op de besluitvorming bij de andere veiligheidsregio's zijn aan een dergelijk traject aanzienlijke kosten verbonden.

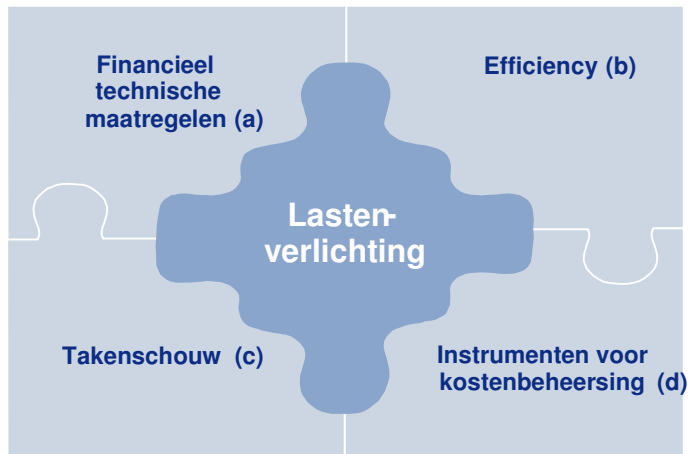
Uit de financiële analyse van de gemeentelijke brandweerbegrotingen die heeft plaatsgevonden in het kader van de kwaliteits- en financiële nulmeting kan worden opgemerkt dat door regionalisering aanzienlijke kostenbesparingen kunnen plaatsvinden. De omvang van die kostenbesparing is echter sterk afhankelijk van de mate waarin synergie wordt bereikt door samenwerking. Daarbij wordt aangetekend dat regionalisering frictiekosten en desintegratiekosten veroorzaakt die eerst dienen te worden terugverdiend.

4.3 Lastenverlichting langs vier wegen

We komen nu bij de bespreking van de diverse puzzelstukken cq methoden, te weten:

- financieel technisch
- efficiency
- takenschouw

Deze rubricering lijkt ook bruikbaar voor de komende ombuigingsoperatie, waar onze organisatie een bijdrage wil leveren richting de gemeenten. Naast de hiervoor genoemde driedeling is nog een vierde methode denkbaar, die geen focus heeft op kostenverlaging, maar een focus op een vlakke kostenontwikkeling structureel. In dat kader wordt gedacht aan invoering van formatie(budget)beheer en (spelregels) kaderstelling voor de begroting.



Over het “potentieel” van de diverse methoden het volgende:

4.3.1 Financieel technische maatregelen (a)

De mogelijkheden voor financieel technische maatregelen hangen samen met de rek die in de huidige begroting zit opgesloten. Deze mogelijkheden zijn vermoedelijk beperkt, juist omdat tijdens de laatste bezuinigingsronde het zwaartepunt lag bij deze categorie maatregelen. Het feit dat een klein deel van de bezuinigingen ook noodzakelijkerwijs is teruggedraaid, geeft aan dat de “plooien in de begroting”, althans op onderdelen, zijn gladgestreken.

Eén van de maatregelen die de laatste jaren regelmatig wordt geopperd is verhoging van de taakstellende rentebaten in de begroting. Dit vanwege de positieve financieringsresultaten van afgelopen jaren. Bij herhaling is echter uitgelegd dat het financieringsresultaat een grillig verloop kan hebben als gevolg van het renteregime BDU. De nota rentebeleid is in 2008 besproken met zowel de kerngroep financiën en met de portefeuillehouders financiën van de gemeenten. De uitkomst van deze discussie in beide overleggen was dat het dagelijks bestuur werd geadviseerd om behoedzaam te blijven. Aanscherping van de begroting lijkt ons op dit punt dan ook niet verantwoord, zeker gelet op de rente op de geldmarkt op dit moment als gevolg van de economische crisis.

Financieel technische maatregelen zijn voor burger en organisatie het minst pijnlijk, mits de kwaliteit van de dienstverlening hier niet onder lijdt. Vaak is de impact van “wegnijden van budget” echter niet te overzien.

4.3.2 Efficiency (b)

Met efficiency wordt een verbetering van de bedrijfsvoering beoogd, opdat met minder middelen hetzelfde kan worden geleverd. De focus om efficiency richt zich met name op drie onderdelen:

- 1) [schaalvoordelen d.m.v. shared services](#),
- 2) [optimaliseren van processen](#)
- 3) [verhoging van arbeidsproductiviteit](#)

4.3.2.1 Shared services

In NT (Netwerkstad) verband (de vijf NT gemeenten samen met de regio-organisatie) is reeds een proces in gang gezet met betrekking tot samenwerking bedrijfsvoering in de versnelling. Er lopen op dit moment reeds haalbaarheidsstudies om te komen tot samenwerking op het terrein van ICT (Regionaal Uitvoeringscentrum ICT Twente = RUIT) en P&O (o.a. salaris- en personeelsadministratie).

Het project, waarvoor inmiddels een projectleider is aangesteld, moet uiteindelijk leiden tot maximale samenwerking van de netwerksteden en RT (Regio Twente) als organisatie op het gebied van bedrijfsvoering en overige specialistische functies. Als eerste aanzet hiertoe hebben de colleges van

de netwerksteden en wij (DB van RT) opdracht gegeven om een haalbaarheidsonderzoek te verrichten naar een Shared Service Center (SSC). Dit onderzoek moet antwoord geven op de vraag op welke (bedrijfsvoerings)gebieden samenwerking inhoudelijk haalbaar is.

De opdrachtformulering aan de projectleider ziet er kort samengevat als volgt uit:

- onderzoek op welke gebieden/taken gezamenlijke uitvoering dan wel samenwerking haalbaar is, waarbij alleen naar de inhoud wordt gekeken, en rapporteer in week 51 de resultaten van dit onderzoek aan de opdrachtgever (secretarissen NT en regiosecretaris);
- laat deelprojecten parallel lopen om tempo te maken;
- laat snel resultaat zien: parkeer taken die al gezamenlijk kunnen als centrumfunctie.

De afgesproken fasering van het project ziet er als volgt uit: haalbaarheidsonderzoek (in week 51 moeten we weten 'hoe het zit'); business case (gereed medio 2010).

Per deelproject wordt een haalbaarheidsonderzoek gedaan. Dat moet aangeven of de uitvoerende taken binnen het deelgebied wel / misschien / niet gezamenlijk kunnen worden uitgevoerd. Dit gaat alleen over de inhoud.

Afgesproken is dat de NT organisaties en RT-organisatie zich voorshands beperken tot deze organisaties om tot samenwerking te komen op het terrein van bedrijfsvoering. Wel is afgesproken dat elke geïmplementeerde samenwerking te zijner tijd open staat voor deelname door overige Twentse gemeenten (model Gezamenlijk Belastingkantoor Twente = GBT).

Ondanks de gemaakte afspraak in NT verband wensen wij, mede als gevolg van de huidige crisis, op te merken dat wij van mening zijn dat ook niet Netwerkstadgemeenten naar onze mening moeten kunnen aanhaken bij de diverse nieuwe haalbaarheidsstudies naar shared services of zelfs tussentijds moeten kunnen aanhaken bij lopende haalbaarheidsstudies. Wij zullen ons standpunt op eigen initiatief onder de aandacht brengen bij de betrokken partners binnen Netwerkstad.

In tijden van financiële krapte wordt de "sense of urgency" veelal meer gevoeld om dergelijke samenwerkingsdiscussies ambtelijk en bestuurlijk te voeren dan in tijden van financiële rek. Voortgang van de haalbaarheidsstudies en het overige "huiswerk" wordt dan ook met belangstelling afgewacht. Via het overleg met de portefeuillehouders financiën wordt tussentijds verslag gedaan over de voortgang van het project. Dit gremium dient tevens om andere niet NT-organisaties ook enthousiast te krijgen om na te denken over eventuele participatie.

Zoals in de samenvatting van deze notitie is aangegeven worden onzerzijds op het terrein van de "doe-taken" kansen gezien om tot kostenbesparing te komen, waarna wij hier dan ook korthedshalve willen verwijzen.

4.3.2.2 Optimaliseren van processen

De aandacht voor optimalisatie van processen is de laatste jaren onder de noemer "kwaliteit" sterk verhoogd. Op onderdelen (waaronder GHOR, JGZ en afgeleid B&B) heeft de organisatie de processen volgens HKZ-maatstaven "op orde" en streeft men naar behoud van het behaalde certificaat. Niet duidelijk daarbij is in hoeverre de processen en dus de uitvoering van taken zijn beoordeeld op criteria van doelmatigheid. De vraag rijst dan ook of er andere inzichten ontstaan als bij de beoordeling van processen het criterium efficiency cq kostenbesparing als primaire invalshoek wordt gekozen. Uiteraard kan deze invalshoek slechts worden gekozen met inachtneming van de kwaliteitseisen die in wet- en regelgeving zijn vastgelegd. Daarbij wel de kanttekening dat de wetgever veelal niet exact aangeeft welk kwaliteitsniveau er geleverd dient te worden.

Vandaar dat wij aanvullend een grondige check op doelmatigheid willen laten uitvoeren. Onderstaand conceptueel kader (figuur 2) kan helpen bij de gedachtevorming hieromtrent. Onderzoek wijst uit dat organisaties die structureel inzetten op procesoptimalisatie gemiddeld 2% van de totale kosten weten te reduceren. Nu is een dergelijk percentage voor een organisatie als Regio Twente te ambitieus, want de mogelijkheden om bijvoorbeeld logistieke voordelen te behalen is voor onze organisatie beperkt. Maar ook al kan de organisatie maar een half procent efficiency boeken, dan nog geeft dat een structurele besparing van c.a. € 200.000,-. Dat is iets waar we ons voor willen inzetten. Om tot verdere optimalisering van de bedrijfsprocessen te komen willen we ook onze "klanten" een rol laten vervullen, waarbij een externe projectleider zal worden gezocht.

Verzamelen van relevante feiten		Bekijk deze feiten kritisch 'vijf keer waarom'		Ontwikkel, installeer en onderhoud de meest praktische, economische en effectieve methode	
Stappen	1 ^e vraag: Huidige situatie	2 ^e vraag: Gewenste situatie	Actie	Aspect	
1 Doel	Wat is het doel?	Waarom is het nodig ?	Elimineren	Processen	
2 Plaats	Waar wordt het uitgevoerd?	Waarom wordt het hier uitgevoerd?		Combineren of herschikken	Plaatsen
3 Volgorde/tijd	Wanneer wordt het uitgevoerd?	Waarom wordt het dan uitgevoerd?	Volgordes		
4 Persoon	Wie voert het uit?	Waarom doet deze persoon het?	Mensen		
5 Middelen	Hoe wordt het uitgevoerd?	Waarom wordt het op deze wijze uitgevoerd?	Simplificeren	Methodes	

Figuur 1

4.3.2.3 Arbeidsproductiviteit

Het personeel is ook bij onze organisatie het belangrijkste kapitaal. In de vakbladen wordt veel geschreven over arbeidsproductiviteit. Hoe slaagt het management erin om de arbeidsproductiviteit in de organisatie te verhogen en daarmee het financieel rendement van de organisatie? Bij overheidsinstellingen lijkt men deze vraag minder gewend. Binnen de regio-organisatie is recent een traject gestart met alle leidinggevenden met als doel resultaat en klantgerichte afspraken met de medewerkers te maken en daar gericht op te sturen. Het thema arbeidsproductiviteit wordt hiermee mede invulling aan gegeven.

Een aantal belangrijke punten bij arbeidsproductiviteit die in de sessies met het management aan de orde komen zijn:

- het daadwerkelijk combineren van inzichten uit de financiële functie en de HR functie leidt tot de meest succesvolle aanpak voor arbeidsproductiviteitsverbetering. Hoe gaan we hiermee om als management? (hoe zit het met het ziekteverzuim in onze organisatie, wat zit als ziekteverzuimpercentage in onze productiviteitsnormen, welke gevolgen, financieel en operationeel, heeft een te hoog verzuim, hoe zit het met de leeftijdsopbouw van onze organisatie, hoe zit het met de ontwikkeling van onze loonsom, hoe zit het met de formatie versus bezetting, worden productieafspraken gehaald met de beschikbare bezetting etc. etc.)
- de veelal beschikbare HR gegevens, die momenteel op een rij worden gezet en presentabel worden gemaakt via het managementinformatiesysteem CORVU, bieden naar verwachting een schat aan informatie over de wijze waarop de HR functie effectiever en efficiënter kan worden ingericht. Dit is een noodzakelijk fundament voor het verbeteren van de arbeidsproductiviteit van ook onze organisatie. Hoe maken we het presentabel maar ook hoe gaat het management met deze sturingsinformatie om?
- de rol van de leidinggevende richt zich op het verbinden van feiten en beleving, waarbij het sturen op resultaten en beïnvloedbare factoren van doorslaggevend belang is. Hoe geven we hier invulling aan?

Om het bewustzijn bij het management groter te krijgen over onze arbeidsproductiviteit is een proces op gang gebracht onder aansturing van het CMT over dit onderwerp.

4.3.3 Takenschouw (c)

Nadat we met de gemeenten helderheid hebben gekregen over het beoogde en gewenste ambitieniveau van onze organisatie, vertaald in een bestuursagenda 2010 – 2014 (in ieder geval door het domein Leefomgeving, zie de eerdere opmerkingen over de bestuursagenda van de GGD en de agenda van de Hulpverleningsdienst) met een doorkijk naar 2018, kan de takenschouw van onze huidige producten en diensten echt een aanvang krijgen. Afhankelijk van hoe de bestuurscommissie Openbare Gezondheidszorg en de bestuurscommissie Veiligheid zich uitspreken over het wel / niet meedoen aan de op te stellen bestuursagenda zal moeten worden bekeken hoe we de takenschouw vorm gaan geven.

De intentie om een discussie over het huidige takenpakket aan te gaan met gemeenten, is reeds in de regioraad van 24 juni jl. door ons uitgesproken. Het voordeel van een takenschouw is dat gemeenten in het licht van de vastgestelde ambities ook de consequenties van de wijziging van de dienstverlening inzien en de daarbij horende kostenbesparing. Maar er zijn ook aandachtspunten:

- met een takenschouw is geen acute besparing te realiseren. Een taak kan worden afgestoten, maar er is veelal personeelsverloop nodig om besparingen in te kunnen boeken.
- met een takenschouw zal de financiële opgave per domein per definitie verschillen en wat wij ook zuiver vinden bij een takenschouw. Zo zijn er verschillen per domein in het aandeel “wettelijke taken”. Daarnaast heeft een takenschouw een politiek-bestuurlijke dimensie.

In het verlengde van de eerste bullet zijn dit jaar de taken van Regio Twente door ons geïventariseerd en ingedeeld in wettelijke taken / niet wettelijke taken. Daaruit is gebleken dat een gering gedeelte van de taken geen wettelijke basis heeft. Van dit gedeelte van het takenpakket is bovendien nog een deel kostendekkend van karakter. Zo is bijvoorbeeld reizigersadviesing geen wettelijke taak, maar gemeenten dragen niet bij aan de instandhouding ervan. Sterker nog, deze taak draagt overhead die anders voor rekening zou zijn voor de gemeenten.

Het geringe aantal niet wettelijke taken geeft aan dat het effect van een takenschouw, hoe grondig ook gevoerd, niet mag worden overschat. Maar we vinden het wel raadzaam om deze discussie met gemeenten aan te gaan, alleen al om bij de gemeenten het bewustzijn te bevorderen dat de vrijheid om te bezuinigen en activiteiten af te stoten op lokaal niveau veel groter is dan op regionaal niveau.

Bij een takenschouw staat de vraag centraal of een taak in maatschappelijk opzicht “rendeert”. Met andere woorden: wordt voorzien in een bepaalde maatschappelijke behoefte en zo ja, levert RT conform behoefte? Beantwoording van deze vraag resulteert in het takenpakket van Regio Twente met daarin alle mutaties die in het licht van kostenbesparing en/of opbrengst-maximalisatie zijn aan te brengen.

Op basis van geactualiseerde productenramingen 2010 (uiterlijk december 2009 gereed) van alle domeinen in onze organisatie, waarin op productniveau is aangegeven:

- wat willen we bereiken met dit product?
- welke output- en outcome wordt beoogd?
- voor wie?
- waarom?
- wat gaan we ervoor doen?
- wie en wat hebben we daarvoor nodig? en
- wat gaat dat kosten in uren en middelen?

zullen wij voor alle domeinen een proces met een daarbij horend tijdspad gaan inrichten om deze takenschouw te organiseren.

4.3.4 Instrumenten voor een beheerste kostenontwikkeling (d)

De kans is aanwezig dat met de inzet van de voorgaande methoden (financieel technisch / efficiency / takenschouw) een beperkt resultaat kan worden geboekt:

- de financieel technische maatregelen zijn in de laatste bezuinigingsronde namelijk al zwaar toegepast
- voor efficiencymaatregelen is voor een deel de medewerking van de gemeenten vereist

- de takendiscussie kan zich slechts richten op een klein deel van het takenpakket. Wel kan er gekeken worden naar het uit te voeren kwaliteitsniveau van de te leveren producten / diensten.

Daarom wordt aanvullend op de methoden voor lastenverlichting ook ingezet op structurele kostenbeheersing. Hierbij is te denken aan een tweetal instrumenten:

1. (Spelregels) kaderstelling voor de begroting (incl. herziening procedure nieuw beleid / systematiek actualiseringsramingen)
2. invoering formatie(budget)beheer

4.3.4.1 (Spelregels) kaderstelling voor de begroting

In diverse bestuurlijke gremia is wel eens de gedachtegang geopperd van “samen de trap op” dan ook “samen de trap af”. Op zich een principe wat we graag op basis van objectieve criteria als kaderstelling voor de begroting gehanteerd zouden willen zien. Echter uitwerking in de praktijk is niet gemakkelijk en heeft laten zien dat deze discussie meerdere vragen en opmerkingen oproept in diverse ambtelijke en bestuurlijke gremia.

Om te komen tot uiteindelijke vaststelling van de programmabegroting, inclusief voorstel nieuw beleid en actualiseringsramingen, moet jaarlijks afgestemd worden met diverse bestuurlijke gremia. Dit geeft veel ambtelijke en bestuurlijke drukte en onzekerheid over de uitkomst. De bestuurscommissies, diverse portefeuillehoudersoverleggen, diverse ambtelijke overleggen, het dagelijks bestuur en uiteindelijk de regioraad zijn de “etappes” die allemaal in deze “tour” moeten worden gereden. Vaak waren er meerdere colletjes te beklimmen dan er afdalingen waren om tot vaststelling van de programmabegroting te komen.

De praktijk liet de afgelopen jaren zien dat meerdere bestuurlijke gremia zich vaak beperken, met hun discussie over de nieuwe beleidsvoornemens en de programmabegroting, tot hun eigen beleidsterrein zonder hierbij (voldoende) te kijken naar de integraliteit van alle voorstellen.

Op basis van de jaarlijks ingediende voorstellen hebben wij geprobeerd met behulp van de gedefinieerde criteria (onontkoombaar, onvermijdbaar en onuitstelbaar), de kwalitatieve onderbouwing en de te verwachten financiering hiervan door de gemeenten, integrale afweging te laten plaats vinden. Dit was niet altijd een gemakkelijke opgave, hetgeen in het overleg met de portefeuillehouders financiën en de regioraad in ieder geval in 2007 en 2008 tot uitstel van besluitvorming heeft geleid.

Een veel gehoord geluid vanuit genoemde gremia is nog steeds dat er behoefte bestaat om voorafgaand aan de opstelling van de programmabegroting (inclusief nieuw beleid en de systematiek met betrekking tot de actualiseringsramingen) tot kaderstelling te komen. Dit om meer grip en zicht te hebben en om de uitkomst van de stijging van de gemeentelijke bijdrage meer voorspelbaar te maken. Er zijn op dit moment geen kaders en er is geen perspectief- of kadernota. We kennen onze eigen systematiek met betrekking tot de gehanteerde (financiële) uitgangspunten (waaronder de prijs- en looncompensatiesystematiek) bij de begroting en een procedure nieuw beleid inclusief de zogenaamde actualiseringsramingen. Een systematiek die transparant is maar in de praktijk nog wel eens hinder heeft van de gekozen bestuursstructuur van onze organisatie. Hierbij denken wij aan onze eigen rol ten opzichte van de bestuurscommissies (wie gaat nu waar over en welk stuk moet wanneer besproken worden in deze gremia en wie bewaakt de integraliteit), de rol van de portefeuillehouders financiën (wie heeft nu precies de kaderstellende rol?) en vindt er voldoende integrale afweging plaats op dit moment binnen de diverse gremia tijdens de route naar de regioraad.

Op dit moment wordt nagedacht om te komen tot een kaderstelling en budgetteringssystematiek (o.a. formatiebeheer) voor de programmabegroting en in het bijzonder voor nieuw beleid en de systematiek betreffende de actualiseringsramingen, die door alle partijen wordt geaccepteerd voor het maken van de jaarlijkse begroting. Onzerzijds staan hierbij een aantal mogelijke scenario's voor ogen. Objectiviteit en zakelijkheid vinden wij belangrijke voorwaarden om de discussie over kaderstelling voor de begroting een succes te laten worden.

De kern van de aanpak die ons hierbij voor ogen staat is te komen tot zoveel mogelijk objectieve criteria die kunnen dienen als basis voor een objectieve budgetteringssystematiek. Onder objectief verstaan wij in dit verband criteria die zich autonoom ontwikkelen en die van invloed zijn op de kostenontwikkeling van het betreffende taakveld. Hoe meer van dergelijke criteria gevonden worden hoe objectiever de budgetteringssystematiek zal kunnen zijn. Over het benoemen van criteria wordt nagedacht en (relevante) alternatieven zullen worden bekeken en beoordeeld. De gevonden criteria

willen we in een model samenbrengen. Vervolgens zal er een zgn. dummyberekening worden uitgevoerd. Het doel van deze berekeningen is na te gaan of de toepassing van deze criteria in de praktijk ook daadwerkelijk voor een goede, voldoende en verdedigbare bekostiging kunnen zorgen, waarmee de gemeenten als onze belangrijkste "klant" kunnen instemmen. Daarvoor is het nodig een aantal scenario's door te rekenen zodat bezien kan worden wat de effecten zijn van meevallende, normale en tegenvallende ontwikkelingen. Om het draagvlak voor een dergelijke systematiek te peilen, zullen wij op basis van het door ons in beeld te brengen krachtenveld in overleg met een aantal sleutelfiguren (bijvoorbeeld kerngroep financiën, afvaardiging vanuit het overleg met de portefeuillehouders financiën en afvaardiging van portefeuillehouders vanuit de diverse beleidsvelden) interviewen. Tenslotte zal het gevonden bekostigingsmodel worden gepresenteerd in diverse ambtelijke en bestuurlijke gremia. Daardoor ontstaat de gelegenheid om het model op onderdelen aan te passen en kan er tevens voldoende draagvlak gecreëerd worden om een succesvol bestuurlijk besluitvormingstraject in te gaan.

Tevens willen wij kijken of het aanbeveling verdient om ons gevoerde beleid met betrekking tot ons reserve- en voorzieningenbeleid, bijvoorbeeld instellen van egalisereserves voor formatiebeheer bijstelling behoeft. Het feit dat de GGD markttaken en projecttaken uitvoert in een competitieve omgeving verdient ook de nodige aandacht in de te voeren discussie met elkaar. Het streven bij deze tarieftaken is gericht op tenminste kostendekkendheid. Er zal beoordeeld moeten worden of het wenselijk cq noodzakelijk wordt geacht of een hieraan gerelateerd reservebeleid aanbeveling verdient. Tevens zal opnieuw beoordeeld moeten worden of bij de beoogde vernieuwde financierings-systematiek ook de hoogte van onze algemene reserve en egalisereserves (samen € 1,13) bijstelling behoeft.

Ook zal gekeken worden naar de wenselijkheid / noodzakelijkheid om "prikkel" in te bouwen om het management (beter) in staat te kunnen stellen om tijdig, adequaat en proactief te kunnen reageren op onvoorziene omstandigheden dan wel nieuwe ontwikkelingen die zich aandienen en die om actie vragen.

Uiterlijk eind maart 2010 hopen wij de resultaten te kunnen presenteren van deze exercitie, zodat we met ingang van de begroting 2011 of uiterlijk 2012 tot invoering kunnen overgaan van de kaderstelling- en budgetteringssystematiek.

Ons staat in ieder geval voor ogen om jaarlijks in maart het voorstel nieuw beleid (conform het huidige tijdspad) alvast ter informatie aan de gemeenten aan te bieden. De gevraagde financiële bijdrage zal hierbij moeten passen binnen de nog nader af te spreken "spelregels" behorende bij de kaderstelling voor de begroting. Door deze handelwijze worden de gemeenten gedurende de maanden, maart t/m juni in de gelegenheid gesteld om "thuis" dit stuk alvast binnen hun eigen gremia te bespreken, zodat besluitvorming jaarlijks in de regioraad van juni kan plaats vinden.

Met betrekking tot de integrale JGZ zal de komende jaren ook verder worden nagedacht om tot invoering van outputfinanciering te komen.

4.3.4.2 invoering formatiebeheer

Intern is al geruime tijd discussie gevoerd over het invoeren van een formatiebeheersysteem. Formatiebeheer is het regelmatig en systematisch afstemmen van de omvang en samenstelling van de structurele, toegestane, formatie op de inhoudelijke en organisatorische doelen van de organisatie. Door de ontwikkeling van de loonsom in het toekomstig beleid te toetsen (en te budgetteren) aan een genormeerde (9^e) anciënniteit (periodiek) van de functieschaal zal er meer stimulans zijn om de loonsom te beheersen. Met een goed inzicht in de personeelsformatie en personeelsbezetting kan de control over de loonsomontwikkeling worden verbeterd.

Formatiebeheer bij Regio Twente heeft ten doel:

1. te kunnen begroten hoeveel personeel met welke kwaliteiten nu en in de toekomst nodig is om de gevraagde producten en diensten te kunnen realiseren (personeelsplanning);
2. de loonsom te beheersen;
3. beloningsverhoudingen rechtvaardigen;
4. evenwichtige opbouw formatie;
5. doelmatigheid organisatie te vergroten;
6. aan te sluiten bij de systematiek van rolprofielen; en

7. het management instrumenten aan te reiken die het mogelijk maken integraal verantwoordelijk te zijn voor de kwantiteit en kwaliteit van de personele bezetting

Er zijn dus veel meer redenen dan alleen kostenbeheersing aan te geven om formatiebeheer op termijn in te voeren. Het aspect kostenbeheersing wordt hier bestuurlijk onder de aandacht gebracht om blijk te geven van onze goede wil om gemeenten in tijden van financiële krapte bij te staan.

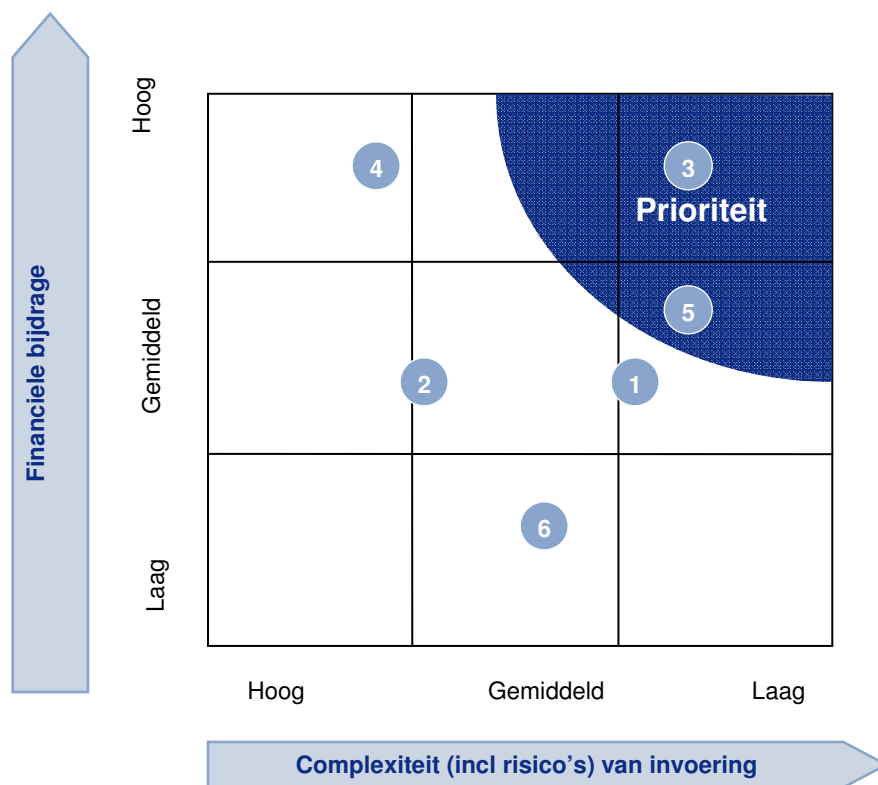
Indien de regioraad (begin 2010) mocht besluiten tot invoering van formatiebeheer, op basis van de geraamde loonkosten in de begroting 2010 op een salaris overeenkomende met periodiek 9, dan laat dit zien dat er een overschrijding is van afgerond € 235.000,- hetgeen als taakstelling (uiterlijk 2014) gerealiseerd moet worden.

Recapitulerend:

Categorie maatregelen	Oordeel
Financieel technisch	<ul style="list-style-type: none"> • Te overwegen, omdat ze het minst pijn doen • Potentieel vermoedelijk beperkt vanwege vorige bezuinigingsrondes • Verhoging taakstellende rentebaten is niet verantwoord.
Efficiency	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering aan geven, omdat het effect van deze categorie maatregelen aanzienlijk kan zijn. • Mogelijkheden voor efficiencymaatregelen hangt hier ook af van de houding van gemeenten. (Wil men bijvoorbeeld meer samenwerken op het terrein van de "doetaken").
Takenschouw	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering aan geven nadat ambitieschouw heeft plaats gevonden • Uitvoering aan geven omdat gemeenten de consequenties van de boogde besparing inzien, maar ook om bewustzijn bij gemeenten te krijgen dat de mogelijkheden om taken te laten vallen beperkt zijn (beperkter dan bij de gemeente zelf). • Een takenschouw alleen is niet afdoende gezien het beperkte aandeel "niet wettelijke taken" • Besparingen zijn veelal pas op termijn in te boeken.
Instrumenten kostenbeheersing	<ul style="list-style-type: none"> • Invoering formatie(budget)beheer gaan invoeren want het effect is op de lange termijn zeer groot.

Prioriteitstelling maatregelen

Voor elke methode geldt dat het essentieel is om het idee van "quick-wins" als primaire invalshoek te nemen. Het huidige sentiment vraagt hier ook om. Onderstaand conceptueel model willen we bij de zoektocht naar quick-wins behulpzaam laten zijn. De figuur geeft aan dat maatregelen die relatief eenvoudig zijn door te voeren én een substantiële bijdrage kunnen leveren aan de bezuinigings-taakstelling voorrang dienen te krijgen.



4.4 Omvang financiële taakstelling

Zoals bij de samenvatting aangegeven willen we de aanstaande ombuigingsoperatie en het daarbij horende proces niet op voorhand (geheel) voorzien van een financiële taakstelling. Ons staat een bepaalde volgorde voor ogen waaraan wij wensen vast te houden.

We realiseren ons hierbij terdege dat de praktijk leert dat financiële inspanningsverplichtingen zonder concreet streefcijfer te vrijblijvend worden aangegaan, met veelal een magere opbrengst als gevolg. Om ook bij onze organisatie de “druk” erop te houden hebben we gemeend om voor 2010 alvast incidenteel een taakstelling te realiseren van € 350.000,-. Daarnaast willen wij vooruitlopend op de te voeren discussies met elkaar over het vast te stellen ambitieniveau een minimale efficiencybesparing gerealiseerd zien van € 200.000,- en zal invoering van formatie(budget)beheer ook een lastenverlichting moeten laten zien van € 235.000,-. Beide (samen € 435.000,-) zullen uiterlijk 2014 gerealiseerd moeten zijn. Tenslotte willen we bovenop deze taakstellingen van incidenteel € 350.000,- (in 2010) en structureel € 435.000,- (uiterlijk 2014 te realiseren) een structurele taakstelling gerealiseerd zien van € 800.000,-. Deze zal uiterlijk 2014, gefaseerd in jaarlijkse tranches vanaf 2011 tot en met 2014 ter grootte van jaarlijks € 200.000,-, structureel gerealiseerd moeten zijn (zie samenvatting).

Hierbij wordt aangetekend dat wij om twee redenen de genoemde taakstellingen niet willen loslaten op de volledige gemeentelijke bijdrage, maar op een deel van de gemeentelijke bijdrage.

- 1) De GGD staat voor de bestuurlijke opdracht om de integratie JGZ budgettair neutraal te laten verlopen (inclusief de aanloopkosten 2009 ad € 250.000,-). Dat is, gezien de laatste berichten, al een zware opgave op zich. Het is verdedigbaar dat dit beleidsveld (in ieder geval deel JGZ 0-4) geen aanvullende taakstelling krijgt opgelegd.
- 2) Leefomgeving zit met een soortgelijke opdracht voor het beheer van de recreatieve voorzieningen. De aanstelling van het hoofd Recreatieve Voorzieningen dient namelijk binnen de eigen begroting te worden opgevangen. Ook hier past een vrijstelling voor een aanvullende taakstelling.

De volgende fasering staat ons dus samenvattend voor ogen:

2010 € 350.000,- incidenteel

2011 25% van € 435.000,- is € 108.750,- + € 200.000,- taakstellend is structureel € 308.750,-

2012 50% van € 435.000,- is € 217.500,- + € 400.000,- taakstellend is structureel € 617.500,-

2013 75% van € 435.000,- is € 326.250,- + € 600.000,- taakstellend is structureel € 926.500,-

2014 100% van € 435.000,- is € 435.000,- + € 800.000,- taakstellend is structureel € 1.235.000,-.

Gelet op de in deze notitie geschetste procesgang moge het duidelijk zijn dat een kaasschaafmethode met een daaraan gekoppelde totale taakstelling op voorhand ons in ieder geval zeer zeker niet voor ogen staat. Dit heeft namelijk in de laatste bezuinigingsronde een dusdanige ambtelijke en bestuurlijke druk op de organisatie gelegd, dat onvoldoende met elkaar de ruimte is gevonden en genomen om het over het "ambitieniveau" te hebben.

Duidelijkheid over het "ambitieniveau" zullen leidend zijn voor het exacte ombuigingsbedrag. Vervolgens zullen we kijken welk niveau van dienstverlening hier nu eigenlijk bij hoort. Welke prijs / prestatieafspraken kunnen we voor onze te leveren producten / diensten maken met onze stakeholders behorende bij het vast te stellen "ambitieniveau".

De in dit voorstel genoemde volgorde vinden wij de meest logische. Uiteraard zullen wij daarnaast of parallel aan deze discussie kijken naar de in dit voorstel genoemde mogelijkheden om te komen tot lastenverlichting.

Bij het bedenken van de juiste volgorde der dingen hebben we ons uiteraard afgevraagd tot welke lastenverlichting de te voeren discussies toch enigszins zouden moeten leiden. Wij zijn van mening dat de financiële doelstelling niet eenvoudig is op te hangen aan de bezuinigingsopgaven van individuele gemeenten. Die verschilt aanzienlijk per gemeente afhankelijk van het beleid dat de laatste jaren is gevoerd.

Deze uitkomsten van de globale scan zijn echter zeer voorlopig en niet gevalideerd. Bovendien rijst de vraag of dergelijke uitkomsten voor gemeenten wel zijn te projecteren op onze organisatie, omdat bestandsdelen van de Regiobegroting niet vergelijkbaar zijn met de gemeentebegroting. Daar dit vergelijk niet is te maken stellen wij zonder goede referentiedata een incidentele taakstelling voor van € 350.000,- voor het jaar 2010 en additioneel een structurele taakstelling van minimaal € 435.000,-, te realiseren (uiterlijk 2014) met de methoden van lastenverlichting, die in voorgaande passages de revue zijn gepasseerd en een structurele taakstelling van € 200.000,- met ingang van 2011 oplopend met € 200.000,- jaarlijks tot en met 2014. Uiterlijk 2014 moet er dus structureel een taakstelling zijn gerealiseerd van € 1.235.000,- en voor 2010 zal incidenteel € 350.000,- moeten worden gerealiseerd. Vorenstaande uiteenzetting over de taakstellingen treft men ook aan in de samenvatting van deze notitie.

Wij denken dat we met de geschetste taakstellingen en de daarbij geschetste procesgang met de nog niet bekende uitkomsten (die de taakstellingen nog verder kunnen verhogen of verlagen) onze verantwoordelijkheid laten zien in deze turbulente periode.

4.5 Inrichting en planning van het proces

De wijze waarop de ombuigingsoperatie wordt ingericht hangt in de eerste plaats af van de methoden (financieel technisch, efficiency, takenschouw, instrumenten kostenbeheersing) die we met elkaar wensen in te zetten. Wij stellen voor alle vier wegen die zijn genoemd te bewandelen. Hierbij zijn vervolgens de volgende deeltrajecten te onderscheiden:

1) Financieel technische laag

De financieel technische laag is een autonome exercitie voor de organisatie. Domein MT's komen zelf met voorstellen en worden gebundeld via het CMT in ons bestuur besproken. De uitkomsten daarvan worden voorgelegd aan de regioraad. Deadline is gesteld op maart 2010, opdat het beoogde effect van de financieel technische maatregelen kan worden verwerkt in de begroting 2011.

2) Vorming bestuursagenda 2010-2014

De vorming van de bestuursagenda vindt plaats voor november 2010. Deze lange termijn agenda kunnen we dan aanreiken aan de nieuwe colleges en gemeenteraden. Het op dat moment nieuw gevormde DB kan vervolgens aan de slag met deze agenda en zal deze laten vaststellen in de regioraad van november 2010. De invloed van dat besluit op het dienstjaar 2011 krijgt zijn beslag in een wijziging op de begroting 2011 of uiterlijk in de begroting 2012.

3) Shared services

Het project, waarvoor een projectleider is aangesteld, moet uiteindelijk leiden tot maximale samenwerking van de netwerksteden en Regio Twente als organisatie op het gebied van bedrijfsvoering en overige specialistische functies. Als eerste aanzet hiertoe hebben de colleges van de netwerksteden en wij als DB opdracht gegeven om een haalbaarheidsonderzoek te verrichten naar een Shared Service Center (SSC). Dit onderzoek zal rond de jaarwisseling antwoord geven op de vraag op welke (bedrijfsvoerings)gebieden samenwerking inhoudelijk haalbaar is.

4) Takenschouw op criteria van effectiviteit en efficiency

Geen werkgroep / stuurgroepconstructie, maar een concernbrede aanpak ingebed in bestaande overlegstructuren per domein. Stakeholders worden betrokken in het overleg over mogelijke mutaties in het takenpakket. De efficiency-check lijkt daarbij meer een interne aangelegenheid, waarbij we de stakeholders wel een rol willen toebedelen onder begeleiding en aansturing van een externe projectleider. De uitkomsten van het vast te stellen "ambitieniveau" voor de takenschouw (wat wel en wat niet) zal hierbij als vertrekpunt worden genomen. Daarbij zullen wij allereerst de beschreven processen (van de taken die we blijven uitvoeren voor de gemeenten), als gevolg van het kwaliteitsmanagementtraject, die in ons kwaliteitsmanagementsysteem MAVIM zijn opgenomen beoordelen of verdere optimalisering mogelijk is.

Belangrijke vragen die bij dit proces beantwoord moeten worden zijn de volgende:

- zijn alle processen (nog steeds) efficiënt ingericht;
- voldoet deze dienstverlening nog steeds aan de vraag van de klant (waarop is dit gebaseerd?);
- wordt de gevraagde kwaliteit van de klant en of de prijs/kwaliteitsverhouding door de klant als "goed" ervaren (hoe is dit gemeten?) Zoals bekend worden er door onze organisatie veel wettelijke en niet-wettelijke taken verricht. Een bekend probleem hierbij is vaak dat de wetgever hierbij niet exact aangeeft tegen welk kwaliteitsniveau de taken geleverd moeten worden. Veelal vindt invulling hiervan plaats door de professional, waarbij rekening wordt gehouden met externe- en interne regelgeving (o.a. protocollen);
- zijn er mogelijkheden / kansen om onze opbrengsten op onderdelen van onze taken verder te verhogen (bijvoorbeeld de inkomsten bij onze recreatieparken, kunnen we de meeropbrengsten van ons Openbaar Brandmeldsysteem aanwenden als algemeen dekkingsmiddel cq kunnen de tarieven nog verder omhoog van deze en andere tarieftaken om een bijdrage te leveren aan de algemene dekkingsmiddelen / algemene bijdrage?).

5) Takendiscussie intern

Discussie over het takenpakket zal zich ook richten op de ondersteunende dienstverlening binnen het Bestuurs en Bedrijfsbureau (B&B). Een dergelijke discussie is een interne aangelegenheid en wordt gevoerd tussen het Concern Management Team (CMT) en het Managementteam van B&B. Ten behoeve van de takendiscussie is het zinvol goed zicht te hebben op de mate waarin de capaciteit van B&B is afgestemd op het takenpakket van Regio Twente als geheel. Bij de te voeren discussie over verdere procesoptimalisatie en de takenschouw zal vanzelf de benodigde kwantitatieve en kwalitatieve formatie vanuit B&B tegen het licht worden gehouden.

6) Invoering instrumentarium kostenbeheersing:

a) (Spelregels) kaderstelling voor de begroting, herziening procedure nieuw beleid en systematiek actualiseringsramingen

Zoals eerder in de notitie aangegeven is hiervoor al een werkgroep in het leven geroepen, die uiterlijk maart 2010 met adviezen komt. Het streven is om de gewijzigde procedure uiteindelijk ook in maart 2010 vast te stellen. De procedure zal naar verwachting voor de begroting 2011 of afhankelijk van de complexiteit uiterlijk voor de begroting 2012 in werking treden.

b) Formatiebeheer

Formatiebeheer is in de basis een managementtool. Om die reden is invoering van het formatiebeheer vooral een interne kwestie. Uiteraard dient wel het bestuur te worden betrokken bij dit traject daar

invoering van het formatiebeheer consequenties heeft voor de huidige begrotingssystematiek. Hiervoor geldt de gebruikelijke route van besluitvorming tot aan de regiораad.

Invoering van formatiebeheer is complex en vereist een goede procesgang. Het management kan de komende jaren al anticiperen bij het door hun te voeren personeelsbeleid- en beheer omdat uiteindelijke definitieve budgettering in 2014 wordt voorzien.

5. Randvoorwaarden voor een succesvolle operatie

Een ombuigingsoperatie kan slechts slagen als daarvoor de juiste randvoorwaarden zijn geschapen. Onderstaande randvoorwaarden worden door ons gezien als essentieel voor een succesvolle operatie:

- daadkracht van het bestuur (wat wil men nu met de door Regio Twente uit te voeren taken, zowel met betrekking tot de “doe”-taken en de “plus”-taken). Welk ambitieniveau spreekt men uit;
- daadkracht van het management (heldere visie op de aansturing en de bedrijfsvoering van de organisatie);
- gewoon beginnen (met vele genoemde punten in deze notitie);
- betrouwbare data (o.a. P&O, F&C, maar ook van de domeinen zelf); en
- de inbreng van belangrijke stakeholders.

6. Voorstel

1. In te stemmen met de uiteengezette procesgang en de daarin genoemde methoden van lastenverlichting.
2. Los van de uitkomsten van de te voeren discussies met elkaar, zoals in deze notitie weergegeven, op voorhand in te stemmen met:
 - een incidentele taakstelling van € 350.000,- voor 2010
 - een structurele taakstelling van € 435.000,- beginnend in 2011 en die uiterlijk (gefaseerd, zoals in de tabel “Taakstellingen” bij de samenvatting aangegeven) in 2014 gerealiseerd moet zijn; en
 - een structurele taakstelling van € 800.000,- die structureel met ingang van 2011 gefaseerd (zoals in de tabel “Taakstellingen” bij de samenvatting aangegeven) in 2014 gerealiseerd moet zijn.
3. De taakstelling van € 1.235.000,- (€ 435.000,- + € 800.000,-), zoals bij punt 2 aangegeven, onderdeel laten uitmaken van de taakstelling als (financiële) uitkomst van het proces wat we met elkaar verder willen doorlopen: vaststellen ambitieniveau --> opstellen en vaststellen bestuursagenda --> takendiscussie en de (eventuele hogere uitkomsten) van de discussies over de puzzelstukjes “financieel technische maatregelen”, “efficiency” en “instrumenten voor kostenbeheersing”. Hierbij aangetekend dat het besluit de ruimte bevat om bij veranderende omstandigheden de voornoemde taakstelling (naar boven dan wel beneden) bij te stellen.
4. Via de tussentijdse rapportages verslag uitbrengen over de voortgang van o.a. de diverse werkzaamheden en maatregelen.

Bijlage 1)
Stand van zaken laatste bezuinigingsronde per 31-12-2008

Bezuinigingsmaatregel	bedrag	gerealiseerd per 31/12/08	opmerkingen
Programma Gezondheid			
1. Meeropbrengsten Publieksinformatie	10.000	10.000	Inkomst is structureel geraamd. Blijft elk jaar een nieuwe opgave!
2. Schrappen van budget inzake arbeidsmarktcrapte	52.848	52.848	
3. Neerwaartse bijstelling kosten teamleider AGZ	20.000	20.000	
4. Inzet directiesecretaris ter ondersteuning van JGZ	5.000	5.000	
5. Verhoging opbrengst Forensische geneeskunde	100.000	100.000	
6. Financiering Reizigersadvisering	22.149	22.149	
7. Herstel fout in de begroting van JGZ	49.000	49.000	
8. Schrappen van budget inzake inzet OR	21.204	21.204	
9. Inleveren formatie TBC	31.000	31.000	
10. Regiobreed organiseren van bibliotheek en archivering	10.000	10.000	
11. Inleveren formatie Directie en secretariaat	67.300	67.300	
12. Inleveren formatie Communicatie (0,5 fte)	26.000	26.000	
13. Meeropbrengsten door projecten	50.000	50.000	Inkomst is structureel geraamd. Blijft elk jaar een nieuwe opgave!
14. Verhuur van ruimten die niet gebruikt worden	27.571	27.571	
15. Schrappen budget inzake voorlichting Borstkanker	1.427	1.427	
16. Inleveren formatie beleid (0,5 fte)	30.000	30.000	Bezuiniging is teruggedraaid d.m.v. regioraadsbesluit nieuw beleid 2009 d.d. 25 juni 2008
17. Verschuiving van taken binnen JGZ	15.000	15.000	
18. Sanering "Voorlichting / advies GVO modules uniform"	23.000	23.000	
19. Sanering "Inzicht in gezondheidssituatie Gezondheidsatlas"	33.000	33.000	Bezuiniging is teruggedraaid d.m.v. regioraadsbesluit nieuw beleid 2009 d.d. 25 juni 2008
20. Sanering "GVO: uniform voorlichting SEGV / VETC"	66.000	40.000	Bezuiniging ten dele geëffectueerd door detachering. Restanttaakstelling tot op heden jaarlijks alternatief opgelost met een positief rekeningssaldo.
	660.499	634.499	

Bezuinigingsmaatregel	bedrag	gerealiseerd per 31/12/08	opmerkingen
Programma Veiligheid			
1. Kostenreductie tractie	10.000	10.000	Gezamenlijk inkoop en beheer van het materieel is met een projectplan voorbereid. In afwachting van discussie over regionalisering kan deze taakstelling wel of niet op termijn worden ingevuld.
2. Additionele kostenbesparingen:			
- FLO	15.000	15.000	
- Overhead leidraad oefenen	30.000	30.000	
- Inleveren p-compensatie	24.000	24.000	
3. Inkrimpen formatie op gebied van opleiden en oefenen	30.000	30.000	
4. Afstoten 1 brandweercompagnie	10.000	10.000	
5. Gezamenlijke inkoop van materieel.	33.000		
6. Schrap operationele communicatie	10.000	10.000	
7. Schrap onderhoud risico-inventarisatie	19.000	19.000	
8. Convenanten operationele GHOR	40.000	40.000	
9. Herorientatie architectuur operationele info-voorziening	10.000	10.000	
10. Inleveren 0,5 fter communicatie	26.000	26.000	
	257.000	224.000	
Programma Ruimte & Mobiliteit			
1. Alternatieve dekking pers.kosten op taakonderdeel Mobiliteit	45.780	45.780	
2. Lagere inzet externe advisering voor beleidsterrein Wonen en	20.000	20.000	
3. Schrap "Regionaal verkeers- en vervoersprojecten":	6.000	6.000	
	71.780	71.780	
Programma Vrije tijd			
	88.242	88.242	Bezuiniging teruggedraaid d.m.v. regionaalsbesluit over "budget programma Vrije Tijd" d.d. 24 oktober 2007.
Sector Bestuurs- en Bedrijfsbureau			
1. Verhuurmogelijkheden B&B (Twentsch Bureau Toerisme)	4.311	4.311	
2. Bijstelling overige personeelskosten	45.000	45.000	
3. Structurele onderuitputting op rente	100.000	100.000	
4. Schrappen budget "concernvraagstukken	64.107	64.107	
5. Eigen apparaatskosten ten gevolge van werkzaamheden ten behoeve van Twence Beheer BV	22.500	22.500	
6. Realisatie besparingen als gevolg van centrale huisvesting:			
- telefoonkosten	12.500	12.500	
- frankeerkosten	5.000	5.000	
- reis- en verblijfkosten	10.000	10.000	
7. Inleveren formatie afdeling Algemene Zaken	25.274	25.274	
	288.692	288.692	
	1.366.213	1.307.213	

bezuinigingen gerealiseerd
bezuinigingen via besluitvorming teruggedraaid
bezuinigingen nog te realiseren

84,61%

11,07%

4,32%

Bijlage 2) Financiën programma mobiliteit

Het rijk, de provincies, de WGR-plusgebieden en de gemeenten hebben een gedeelde verantwoordelijkheid voor het bieden van een goede bereikbaarheid. Het rijk is verantwoordelijk voor de hoofdverbindingssassen en de overige rijksinfrastructuur; de provincies, de WGR-plusgebieden en de gemeenten zijn verantwoordelijk voor de regionale en lokale infrastructuur.

Brede Doeluitkering Verkeer en Vervoer (BDU)

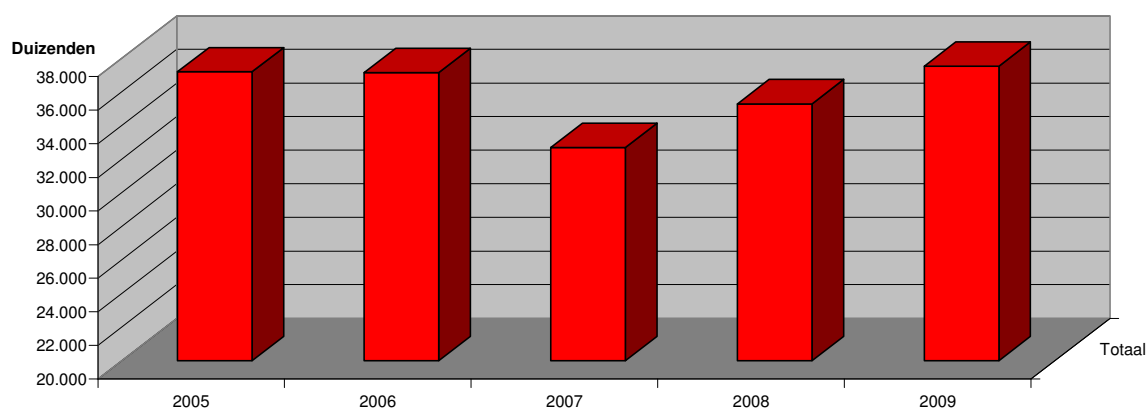
Ontvangsten reguliere BDU

De bron van inkomsten voor het mobiliteitsbeleid van Regio Twente is de Brede Doeluitkering Verkeer en Vervoer. De BDU is sinds 2005 van kracht en omvat de geldstromen van 23 voormalige doeluitkeringen van het Rijk, waaronder de gelden voor infrastructuur, duurzaam veilig, vervoersmanagement en exploitatie openbaar vervoer. Het landelijke budget ligt rond de 1.500 miljoen. Voor Regio Twente bedroeg de BDU de afgelopen jaren circa 35 miljoen per jaar. In de tabel hieronder een overzicht van de reguliere ontvangsten vanaf de invoering van de wet.

Omschrijving	Bedrag	Periode	Regeling
Uitkering (exclusief extra ontvangsten)	37.197.700,00	2005	BDU
Uitkering (exclusief extra ontvangsten)	37.159.000,00	2006	BDU
Uitkering (exclusief extra ontvangsten)	32.688.280,00	2007	BDU
Uitkering (exclusief extra ontvangsten)	35.295.040,00	2008	BDU
Uitkering (exclusief extra ontvangsten)	37.530.944,00	2009	BDU
	179.870.964,00		

De hoogte van de reguliere BDU uitkering is afhankelijk van het landelijke beschikbare budget in de rijksbegroting waarover het parlement beslist. Het beschikbare budget wordt vervolgens verdeeld tussen de provincies en WGR+ regio's op basis van vooraf bepaalde verdeelsleutels.

Som van Bedrag



Periode

Figuur 1 regulier e BDU periode 2005 tot en met 2009

Extra ontvangen BDU

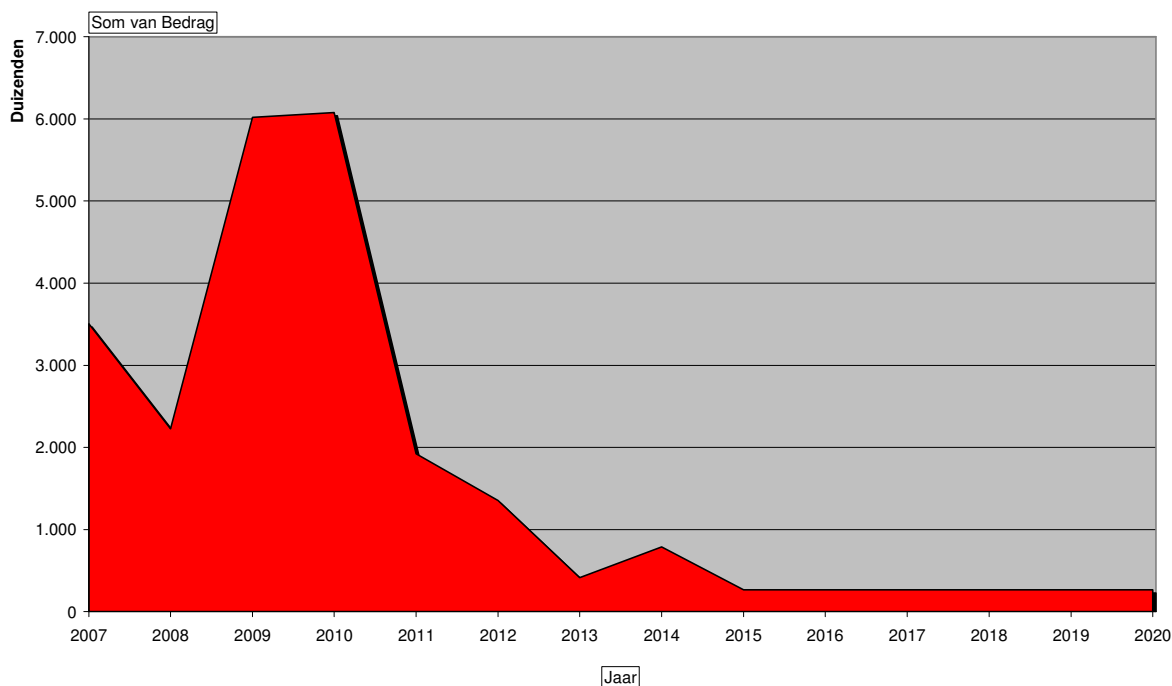
Naast de reguliere rijksbijdragen kunnen ook extra rijksbijdragen via deze uitkering worden uitgekeerd aan provincies en WGR-plus regio's, meestal ter vergoeding van extra gemaakte kosten of nieuwe initiatieven op het gebied van verkeer en vervoer. Op de volgende pagina een overzicht van de extra ontvangsten die zijn ontvangen binnen de BDU.

Omschrijving	Bedrag	Periode	Regeling
OV Chipkaart	2.688.720,00	2007	BDU
OV Chipkaart (voorfinanciering)	816.000,00	2007	BDU
OV Chipkaart	961.538,00	2008	BDU
Toegankelijke Haltes	1.264.753,00	2008	BDU
TRUS bus (proef hybride bussen)	1.931.163,00	2009	BDU
Actieprogramma regionaal OV	2.495.984,00	2009	BDU
Toegankelijke Haltes	1.300.166,00	2009	BDU
Impuls OV (ten behoeve van exploitatie OV)	333.070,00	2009	BDU
Tegemoetkoming Reg. Reistijdmetingen	24.672,00	2009	BDU
11.816.066,00			

Nog te ontvangen extra BDU

Een deel van de extra ontvangsten is gebaseerd op meerjarige samenwerkingsovereenkomsten, daardoor is een vooruitblik mogelijk op (een deel) van de extra ontvangsten. Door scherp te zijn op nieuwe programma's vanuit het rijk is het mogelijk dat er bedragen worden toegevoegd.

Omschrijving	Bedrag	Periode	Regeling
Uitbreiding treindienst E'de - Deventer	1.076.000,00	2010 - 2012	BDU
Toegankelijke haltes	1.300.166,00	2010	BDU
Actieprogramma regionaal OV	8.238.000,00	2010 – 2020	BDU
Taskforce mobiliteitsmanagement	1.500.000,00	2010	BDU
9.538.166,00			



Figuur 2 extra ontvangsten binnen de BDU 2007 tot en met 2020

Naast de eerder genoemde extra ontvangsten is er inmiddels 3,9 miljoen extra toegezegd door het Rijk in verband met de regionale binnenhavenvisie. Hoewel deze middelen zijn ontstaan uit Regionale samenwerking lopen de ontvangsten van het Rijk niet via Regio Twente maar rechtstreeks richting de deelnemende partijen. Verder valt te melden dat er op dit moment tevens een additionele aanvraag bij het Rijk is gedaan voor een bijdrage van 8,3 miljoen in het kader van de regionale binnenhavenvisie. Uitsluitend over deze bijdrage wordt verwacht in november 2009.

Een ander initiatief dat nog niet in cijfers is uitgedrukt is de ambitie om extra P&R terreinen te realiseren in Twente. Ook aan deze subsidie uitvraag van enkele miljoenen wordt op dit moment in samenwerking met een aantal gemeenten en Prorail gewerkt.

Bestedingen

De WET BDU verplicht de provincie of WGR+ regio een bestedingsplan te maken. In dit plan wordt aangegeven op welke wijze de BDU concreet binnen de regio wordt aangewend. Het bestedingsplan wordt bij Regio Twente jaarlijks vastgesteld door het dagelijks bestuur.

Voor de interne procedure tot vaststelling van het jaarlijkse BDU bestedingplan wordt de volgende procedure gevolgd. Het bestedingsplan wordt ambtelijk voorbereid op basis van de ambities die zijn verwoordt in een aantal vastgestelde beleidsdocumenten zoals het regionaal mobiliteitsplan en daarna besproken in het ambtelijke overleg mobiliteit.

Het plan wordt vervolgens ter bespreking voorgelegd aan de portefeuillehouders mobiliteit. Tevens wordt het PHO gevraagd een advies af te geven ten behoeve van de besluitvorming in het dagelijks bestuur. Hieronder een overzicht op themaniveau waaraan de BDU in Twente wordt aangewend.

Thema	2005	2007	2008	2009
Algemene kosten	1.070.000	1.484.000	1.482.000	1.466.000
Fiets	0	0	1.000.000	1.050.000
Goederenvervoer	0	0	200.000	1.200.000
Infrastructuur	13.900.000	5.800.000	6.800.000	7.500.000
Mobiliteitsmanagement	60.000	0	30.000	100.000
Openbaar vervoer	19.918.170	21.945.000	25.492.750	26.177.600
Verkeersveiligheid	1.230.000	3.160.000	4.660.000	4.300.000
Eindtotaal	36.178.170	32.389.000	39.664.750	41.793.600

Verleende openbaar vervoer concessies zijn er voor verantwoordelijk dat het grootste deel van de uitkering wordt gereserveerd ten behoeve van de exploitatie van vervoersbedrijven. Het restant kan worden ingezet voor andere projecten in het kader van verkeer- en vervoer. Een aantal van deze projecten (veelal beleidsmatig) worden uitgevoerd door Regio Twente zelf, maar een groot deel wordt onder voorwaarden uitgekeerd aan de Twentse gemeenten om lokale verkeers- en vervoersprojecten te bekostigen of verkeersveiligheid te verbeteren.

Bestedingen / toezeggingen regionale infrastructuur 2005 - 2009

Ten behoeve van de regionale bereikbaarheid subsidieert Regio Twente infrastructurele projecten van gemeenten. Aan de hand van beschikbare budgetten worden de Twentse gemeenten verzocht projecten in te dienen. De projecten die na afloop van het beoordelingsproces het beste scoren komen in aanmerking voor een subsidiebijdrage.

Gemeente	Uitgekeerd	Beschikt	Totaal
Gemeente Almelo	456.681,75	1.635.003,50	2.091.685,25
Gemeente Borne	-	62.300,00	62.300,00
Gemeente Dinkelland	144.656,67	167.406,00	312.062,67
Gemeente Enschede	1.144.769,33	913.625,00	2.058.394,33
Gemeente Haaksbergen	15.207,73	24.804,00	40.011,73
Gemeente Hellendoorn	100.000,00	1.041.198,00	1.141.198,00
Gemeente Hengelo	854.933,40	2.677.461,60	3.532.395,00
Gemeente Hof van Twente	53.548,75	278.750,00	332.298,75
Gemeente Losser	46.939,84	0,00	46.939,84
Gemeente Oldenzaal	94.892,90	1.460.000,00	1.554.892,90
Gemeente Provincie Overijssel	200.000,00	781.636,00	981.636,00
Gemeente Rijssen-Holten	245.111,00	1.484.847,00	1.729.958,00
Gemeente Tubbergen	155.541,00	282.860,00	438.401,00
Gemeente Twenterand	99.163,38	62.500,00	161.663,38
Gemeente Wierden	169.953,00	46.250,00	216.203,00
Eindtotaal	3.781.398,75	10.918.641,10	14.700.039,85

Bestedingen / toezeggingen verkeersveiligheid 2005 - 2009

Onder verkeersveiligheid valt het regisseren, afstemmen en coördineren van verkeersveiligheidsprojecten, zowel infrastructureel als educatie en communicatie (mensgericht, met ondersteuning door ROVO) en het maken van Regionale Uitvoeringsplannen (RUP) voor zowel infrastructurele projecten als niet-infrastructurele projecten. Gemeenten ontvangen middels subsidiering van projecten bijdragen voor verbetering van de verkeersveiligheid.

Gemeente	Uitgekeerd	Openstaand	Totaal
Gemeente Almelo	152.472,44	726.068,43	878.540,87
Gemeente Borne	65.110,16	211.528,55	276.638,71
Gemeente Dinkelland	77.737,84	806.069,24	883.807,08
Gemeente Enschede	806.101,78	1.459.559,54	2.265.661,32
Gemeente Haaksbergen	48.030,57	241.184,50	289.215,07
Gemeente Hellendoorn	282.429,15	478.139,06	760.568,21
Gemeente Hengelo	204.096,87	896.853,89	1.100.950,76
Gemeente Hof van Twente	97.935,05	690.031,03	787.966,08
Gemeente Losser	266.662,10	265.415,35	532.077,45
Gemeente Oldenzaal	51.815,25	355.690,21	407.505,46
Provincie Overijssel	175.062,90	14.322,04	189.384,94
Gemeente Rijssen-Holten	205.673,02	677.632,89	883.305,91
Gemeente Tubbergen	246.901,36	612.425,73	859.327,09
Gemeente Twenterand	100.010,27	504.648,70	604.658,97
Eindtotaal	2.780.038,76	7.939.569,14	10.719.607,91

Regionaal mobiliteitsfonds

Vanuit het amendement Dijsselbloem is € 136 miljoen beschikbaar gemaakt voor de periode 2004-2007 om infrastructuurknelpunten in de Zuidelijke en Oostelijke provincies en de WGR-plusregio's versneld aan te kunnen pakken. In dit kader is er in Twente een Regionaal Mobiliteitsfonds opgericht.

Kenmerkend voor projecten die uit het Regionaal Mobiliteitsfonds worden gefinancierd is dat deze voor 50% worden betaald door het Rijk en 50% door middel van regionale middelen. Hierbij wordt opgemerkt dat de BDU niet mag worden ingezet als regionale cofinanciering.

Overzicht ontvangen rijksstortingen

Omschrijving	Bedrag	Periode	Regeling
Dijsselbloemmiddelen	17.000.000,00	2001-2005	RMF
Twente Mobiel	10.000.000,00	2005-2010	RMF
Quick Wins 1	4.000.000,00	2007-2010	RMF
Quick Wins 2	3.390.000,00	2007-2010	RMF
	34.390.000		

Bestedingen Dijsselbloemmiddelen

De in het kader van het Dijsselbloem amendement verkregen middelen zijn inmiddels besteed aan projecten in de gemeenten Almelo, Dinkelland, Enschede en Rijssen-Holtten.

Gemeenten	Uitgekeerd	Openstaand	Totaal
Gemeente Almelo	16.383.990,00	0,00	16.383.990,00
Gemeente Dinkelland	9.329.573,51	0,00	9.329.573,51
Gemeente Enschede	5.658.497,00	0,00	5.658.497,00
Gemeente Rijssen-Holtten	4.212.365,20	0,00	4.212.365,20
	35.584.425,71	0,00	35.584.425,71
Financiering			
Rijksstorting	17.000.000,00		
Regionale stortingen	17.000.000,00		
Rente	1.584.425,71		
	35.584.425,71		

Bestedingen Twente Mobiel en Quick Wins

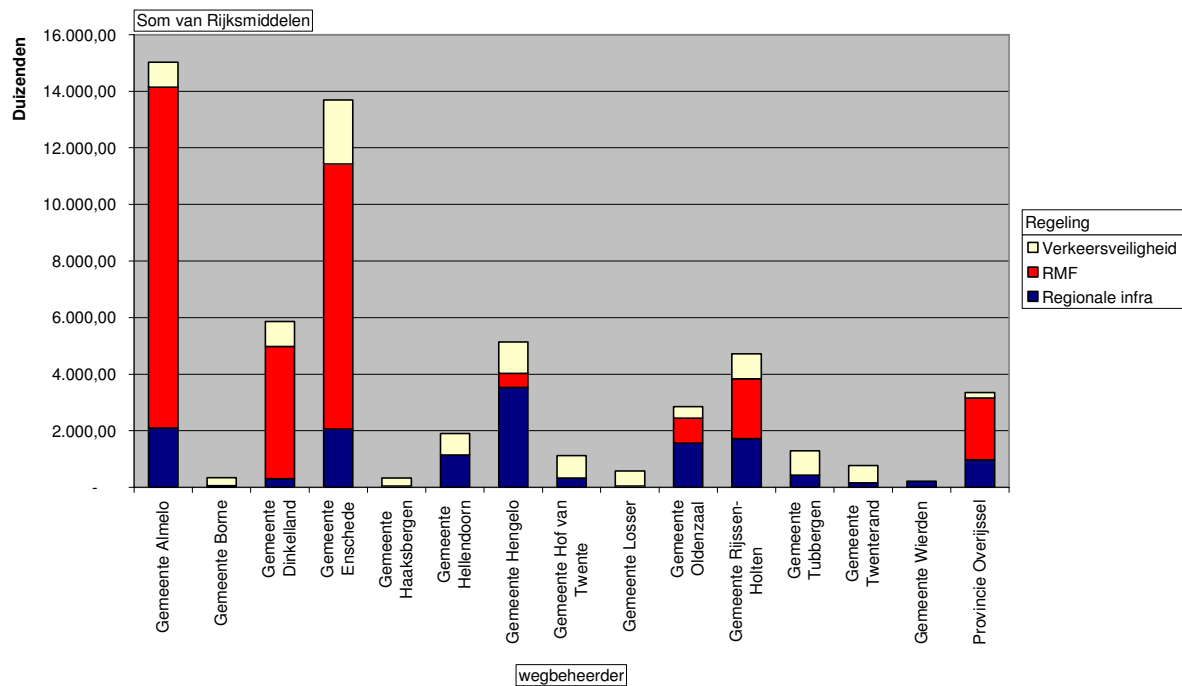
Op dit moment wordt er druk gewerkt aan projecten in het Kader van Twente Mobiel en de zogenaamde Quick Win projecten. Beschikbare middelen zijn voor een groot deel toegewezen zoals blijkt uit het onderstaande overzicht.

Status	Regeling	wegbeheerder	Regionale middelen	Rijksmiddelen
Afgerond	TM	Enschede	40.000,00	40.000,00
Totaal Afgerond			40.000,00	40.000,00
Beschikt	QW	Almelo	1.115.000,00	1.115.000,00
		Enschede	1.000.000,00	1.000.000,00
		Hengelo	200.000,00	200.000,00
	TM	Almelo	2.750.000,00	2.750.000,00
		Enschede	5.500.000,00	5.500.000,00
		Hengelo	297.500,00	297.500,00
		Oldenzaal	895.000,00	895.000,00
		Provincie	2.180.000,00	2.180.000,00
		RT (alle gem.)	50.000,00	50.000,00
		Westermaat	200.000,00	200.000,00
Totaal Beschikt			14.187.500,00	14.187.500,00
Eindtotaal			14.227.500,00	14.227.500,00

Totaal uitgekeerd / toegezegd richting gemeenten

Ten behoeve van het overzicht hieronder een tabel en grafiek waaruit de totale uitkering en toezeggingen richting de Twentse gemeenten blijken. Er ontstaan grote verschillen tussen de verschillende gemeenten. De bijdragen uit het Regionaal mobiliteitsfonds liggen hier voornamelijk aan ten grondslag.

Wegbeheerder	Regionale infra-structuur	Regionaal Mobiliteits-fonds	Verkeers-veiligheid	Totaal	Inwoners per 01-01-2009	Bijdrage per inwoner
Almelo	2.091.685	12.056.995	878.541	15.027.221	72.323	208
Borne	62.300		276.639	338.939	20.774	16
Dinkelland	312.063	4.664.787	883.807	5.860.657	26.114	224
Enschede	2.058.394	9.369.249	2.265.661	13.693.304	154.851	88
Haaksbergen	40.012		289.215	329.227	24.379	14
Hellendoorn	1.141.198		760.568	1.901.766	36.059	53
Hengelo	3.532.395	497.500	1.100.951	5.130.846	81.085	63
Hof van Twente	332.299		787.966	1.120.265	35.183	32
Losser	46.940		532.077	579.017	22.489	26
Oldenzaal	1.554.893	895.000	407.505	2.857.398	31.588	90
Rijssen-Holten	1.729.958	2.106.183	883.306	4.719.447	36.667	129
Tubbergen	438.401		859.327	1.297.728	20.792	62
Twenterand	161.663		604.659	766.322	33.469	23
Wierden	216.203			216.203	23.387	9
Provincie Overijssel	981.636	2.180.000	189.385	3.351.021		
Eindtotaal	14.700.040	31.769.713	10.719.608	57.189.361	619.160	87



Figuur 3 door Twentse gemeenten ontvangen rijksmiddelen