



Haarlem

Retouradres Postbus 511, 2003 PB Haarlem

Leden van de raad

Datum 28 oktober 2014  
Ons kenmerk 2014/392222  
Contactpersoon Martin Jonker  
Doorkiesnummer 0235113062  
E-mail -  
Bijlage(n) 1  
Onderwerp Overhead

Geachte leden van de raad,

De financiële positie van de gemeente maakt het noodzakelijk om bezuinigingen door te voeren. Bij het samenstellen van een goed pakket aan bezuinigingsmaatregelen wordt logischerwijs ook gekeken naar de kosten van het gemeentelijk apparaat.

Uit onderzoek is gebleken dat de overhead in Haarlem procentueel niet veel afwijkt van het landelijk gemiddelde van gemeenten. De verhouding wordt uitgedrukt in het aantal formatieplaatsen aan overhead gedeeld door het totaal aantal formatieplaatsen van de organisatie. Voor Haarlem komt dit uit op 32,6% en het gemiddelde van gemeenten op 32,9%. Als gevolg van de takendiscussie vermindert de komende jaren het aantal formatieplaatsen in de primaire processen. Om het percentage aan overhead niet te laten stijgen, moet er ook een vermindering plaatsvinden van het aantal formatieplaatsen in de overheadprocessen. In de programmabegroting 2015-2019 is daarom taakstellend een bedrag aan bezuiniging op de overhead opgenomen.

Slechts een klein gedeelte van de overheadkosten is variabel en beweegt automatisch mee met de omvang van het aantal formatieplaatsen van de primaire processen. Daarom is het noodzakelijk dat er fundamenteeler wordt onderzocht hoe de omvang van de overheadprocessen kan worden verminderd en de kwaliteit van de overheadprocessen kan worden verbeterd. In bijgevoegde nota wordt de omvang, de opbouw en de mate van beïnvloedbaarheid van de overhead in Haarlem nader beschreven.

In deze brief informeren wij u nader over de oplossingsrichtingen die door ons College worden uitgewerkt.



### Bezuinigingsopgaaf overhead

Omschrijving (bedragen x € 1.000)	2015	2016	2017	2018	2019
1. Nog in te vullen taakstelling overhead (aandeel in € 35 miljoen periode 2010-2018)	-1.577	-1.644	-1.822	-1.799	-1.799
2. Nog in te vullen taakstelling overhead (nieuwe taakvermindering / overheveling 2014)	-515	-516	-516	-516	-516
3. Reeds genomen aanvullende maatregelen 2014	596	556	557	614	615
<b>Subtotaal nog in te vullen taakstelling overhead</b>	<b>-1.496</b>	<b>-1.604</b>	<b>-1.781</b>	<b>-1.701</b>	<b>-1.700</b>
4. Nieuwe taakstelling periode 2016-2019	0	-500	-1.000	-1.500	-1.500
<b>Totaal nog in te vullen taakstelling overhead</b>	<b>-1.496</b>	<b>-2.104</b>	<b>-2.781</b>	<b>-3.201</b>	<b>-3.200</b>

#### *Toelichting*

##### *1. Nog in te vullen taakstelling, aandeel in € 35 miljoen periode 2010-2018*

In het coalitieakkoord 2010-2014 staat dat de gemeente Haarlem toe werkt naar een totale bezuiniging van € 35 miljoen in 2018. Het totaalbedrag is verdeeld over vijf clusters, waarmee een evenwichtige verdeling van de bezuiniging over de stad, de burgers, de instellingen, bedrijven en het gemeentelijk apparaat is beoogd. Eén van de maatregelen waartoe in dit kader is besloten betreft formatiereductie in de overhead.

##### *2. Nog in te vullen taakstelling, nieuwe taakvermindering / overheveling 2014*

Als gevolg van de krimp van formatie is er nog een structurele taakstelling in te vullen van € 221.000 vanwege de afdeling Ruimtelijk beleid en € 40.000 vanwege de afdeling Leefomgeving. Voorts is bij amendement besloten dat de desintegratiekosten van € 254.000 als gevolg van de toetreding tot de Regionale Uitvoeringsdienst IJmond binnen de bestaande budgetten moet worden opgevangen.

##### *3. Reeds genomen aanvullende maatregelen 2014*

In de bestuursrapportages 2014 zijn reeds structurele maatregelen getroffen om een deel van de openstaande taakstellingen in te vullen. In totaal is dit gebeurd voor een bedrag van € 596.000 in 2015, oplopend tot € 615.000.

##### *4. Nieuwe taakstelling periode 2016-2019*

De takendiscussie bij de begroting 2015-2019 leidt tot een inkrimping van primaire processen. Aangezien de overhead dient 'mee te ademen' met het primaire proces is er een taakstelling op de overhead opgenomen ingaande 2016, die oploopt tot € 1,5 miljoen in 2019.

#### **Aanpak op korte en lange termijn**

Bij de invulling van de taakstellingen op de overhead wordt een onderscheid gemaakt in een korte en een lange termijn aanpak. Op korte termijn worden voorstellen ontwikkeld voor de invulling van de taakstelling 2015 en 2016. Bij de kadernota 2015 worden deze voorstellen gepresenteerd en geïmplementeerd.

Om de primaire processen goed te kunnen uitvoeren, moet de ondersteuning van voldoende kwaliteit zijn. Alleen dan kunnen de mensen die de primaire processen



uitvoeren goede kwaliteit leveren aan burgers, bedrijven, instellingen en bestuur. Het is daarom noodzakelijk dat de overheadfuncties efficiënt en effectief zijn ingericht én goede kwaliteit leveren (goed in de betekenis dat het voldoet aan wat er door het primaire proces wordt gevraagd). De lange termijn aanpak zal zich met name richten op het behouden en het versterken van de kwaliteit van de overhead, terwijl de formatie ervan zal afnemen. De nadruk komt hierbij te liggen op het optimaliseren van bestaande processen, het schrappen van niet noodzakelijke overheaddiensten en verdergaande digitalisering van de processen.

### Invulling taakstellingen

De invulling van de taakstellingen gebeurt langs vier lijnen. Onderstaande grafiek geeft de omvang van elke lijn over de komende jaren weer.



### Toelichting

#### Huisvesting

Vanwege de aanhoudende lage rentestanden en de maatregelen die zijn genomen om de schuldenlast terug te brengen is in de kadernota 2013 besloten om vanaf 2016 de omslagrente naar beneden bij te stellen naar 4,5%. Dit leidt tot een verlaging van de rentelasten van de gemeentelijke huisvesting en daarmee tot een verlaging van de kosten van de overhead van € 0,4 miljoen.

#### Verbreding takenpakket

Zoals gezegd ligt de omvang van de overhead in Haarlem rond het gemiddelde. Om rond dat gemiddelde te blijven is het noodzakelijk dat de omvang van de overhead mee-ademt met de omvang van het primaire proces. Op basis van dit mechanisme zijn de taakstellingen op de overhead berekend. Naast een krimp van de primaire processen zijn er momenteel ook diverse ontwikkelingen, zoals de



Haarlem

4

toenemende regierol van gemeenten, decentralisatie van taken en regionalisering, die leiden tot een verbreding van de primaire processen. Ook voor deze uitbreiding van taken geldt het principe van mee-ademen. Door echter de overheadtaken die deze extra taken met zich meebrengen zoveel mogelijk met de huidige mensen en middelen uit te voeren ontstaat een betere dekking van de overheadkosten van € 1,0 miljoen.

#### *FTE-reductie*

Het streven is om te behoren tot de 25% van 100.000 +-gemeenten met de laagste overhead; we zitten nu zoals gezegd ongeveer op het gemiddelde. Dit betekent een vermindering van de formatie van de overheadfuncties, zowel van de centrale overhead als van de decentrale overhead. Inzet is om deze vermindering te realiseren zonder grote reorganisaties. Hiervoor wordt een strategisch personeelsplan gemaakt, gericht op mobiliteit en inzetbaarheid van alle medewerkers. Er wordt gebruik gemaakt van natuurlijk verloop, talentmanagement en vrijwillige mobiliteit. Uitgangspunt is dat duidelijke eisen aan het functioneren en te behalen resultaten worden gesteld, in combinatie met 'de juiste mens op de juiste plek'. De hoofdafdeling Middelen en Services is al ver gevorderd met een plan om de formatie van de hoofdafdeling te reduceren. Het totale bedrag dat met deze vermindering is gemoeid loopt op van € 0,6 miljoen in 2015 tot € 1,6 miljoen in 2019.

#### *Nog te ontwikkelen voorstellen*

Voor de jaren 2017 en volgende moeten nog aanvullende voorstellen worden opgesteld om de overhead te verminderen. Denkrichtingen die verder uitgewerkt gaan worden zijn o.a. het realiseren van een evenwichtiger personeelsopbouw, betere bezettingen van de huisvesting en verdere optimalisatie van processen. Het totale bedrag dat met deze vermindering is gemoeid bedraagt structureel € 0,2 miljoen vanaf 2019.

#### **Resultaat**

Het college verwacht op basis van de in deze brief weergegeven aanpak en invulling alle taakstellingen structureel te kunnen invullen op een verantwoorde wijze. Het resultaat zal een vermindering van het aandeel van de kosten van overhead in de totale kosten zijn en een verbetering van de kwaliteit van de overheadprocessen. Dit draagt bij aan een verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van de totale organisatie en dienstverlening.

Hoogachtend,

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris,

de burgemeester,

J. Scholten

mr. B.B. Schneiders