

# B & W-nota

Portefeuille P.H.M. Barnhoorn
Auteur K. Leenman en A. van de Weerd
Telefoon 5113142
E-mail: Kleenman@haarlem.nl
CS Reg.nr. bgs 2005/5
Te kopiëren : Verzelfstandigingsonderzoeken Haarlem 2005 en eerste reactie COP (brief 10 maart 2005)
B & W-vergadering van 10 mei 2005

## Onderwerp

Verzelfstandigingsonderzoeken Haarlem 2005

### Bestuurlijke context

Dit is de uitwerking van de verzelfstandigingsonderzoeken binnen de gemeente Haarlem. Het is een vervolg op de kerntakendiscussie binnen de taken- en doelmatigheidsdiscussie die in 2004 gevoerd is.

Het college van B&W van gemeente Haarlem geeft opdracht om onderzoeken te starten naar de mogelijke verzelfstandiging van negen bedrijfsonderdelen. Dit past in de doelstellingen om te komen tot een kleinere en efficiëntere gemeentelijke organisatie die zich concentreert op die zaken die de gemeente als haar belangrijkste verantwoordelijkheden beschouwt. Uitgangspunt hierbij is dat wat anderen dan de gemeente kunnen doen, aan hen moet worden overgedragen.

De te onderzoeken verzelfstandigingen moeten leiden tot afname van de personeelsomvang (300 fte's) en concrete besparingen opleveren in die gevallen waar sprake is van schaalvergroting, regionale samenwerking of privatisering (taakstelling van 1 miljoen euro vanaf 2008). Voor de volgende bedrijfsonderdelen wordt onderzocht of verzelfstandiging mogelijk is:

1. De exploitatie van de sportaccommodaties
2. Uitvoerende werkzaamheden in de openbare ruimte
3. Aannemerij
4. Stadsbibliotheek
5. Frans Halsmuseum
6. De exploitatie, beheer/onderhoud, het eigendom van parkeergebouwen en het parkeren op straat
7. Belastingen
8. Begraafplaatsen
9. Natuur en Milieu educatie (schooltuinen, kinderboerderijen en educatieve dienstverlening)

Op basis van de resultaten van de onderzoeken vindt in 2006 besluitvorming over daadwerkelijke verzelfstandiging plaats.

---

### B&W-besluit:

1. Het college besluit akkoord te gaan met het plan van aanpak over de verzelfstandigingsonderzoeken
2. Communicatieparagraaf: de betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit.
3. Het college stuurt het besluit ter bespreking aan de commissie CMC.

# Verzelfstandigingsonderzoeken Haarlem 2005

Plan van aanpak verzelfstandigingsonderzoeken  
Programmamanagement, Haarlem, mei 2005

---

## 1 Inleiding

Dit is de notitie over de verdere uitwerking van het verzelfstandigingsonderzoek binnen de gemeente Haarlem. Het is een vervolg op de kerntakendiscussie binnen de taken- en doelmatigheidsdiscussie die in 2004 gevoerd is.

De gemeente heeft bij de discussie over de verzelfstandigingen in het kader van de ombuigingsoperatie ervoor gekozen om een kleinere organisatie na te streven.

De werkgroep heeft eerder in zijn rapport aangegeven dat verzelfstandigingen niet altijd of automatisch tot besparingen leiden. In het kader van de ombuigingstaakstelling van de gemeente is echter door college en raad aan de verzelfstandigingsoperatie een bezuinigingstaakstelling verbonden. In de begroting 2005 is een taakstelling voor de opbrengst van de verzelfstandigingen opgenomen van € 500.000 in 2007, oplopend tot structureel € 1.000.000 vanaf 2008.

De notitie gaat in op de visie en ontwerp van verzelfstandigde eenheden, de kaders en randvoorwaarden, de handleiding voor aanpak van een verzelfstandigingstraject, de lijst met verzelfstandigingsopties binnen de gemeente en een eerste prioritering en verdeling in de onderzoeken. Ook wordt ingegaan op de financiële aspecten daar aan de verzelfstandigingsoperatie een budgettaire taakstelling is verbonden.

## Verzelfstandigingen

Als inleiding op deze verzelfstandigingdiscussie zal nog kort worden ingegaan op de eerder in nota's en notities beschreven visie, verzelfstandigingvormen en aandachtspunten. Hiermee wordt getracht de vele beelden over en definities van het onderwerp wat meer in één lijn te brengen.

## Visie op verzelfstandigingen

Werkgroep I in de taken- en doelmatigheidsdiscussie beredeneerde de visie op 'hoe je als gemeente taken uitvoert, doet je dit zelf, of laat je het doen door een ander, aan de hand van drie begrippen:

- Verantwoordelijkheid;
- Bedrijfsmatigheid;
- Samenwerkingsstrategie.

Met de mate van *verantwoordelijkheid* wordt aangeduid waarvoor de gemeente verantwoordelijk wenst te zijn en hoever strekt die verantwoordelijkheid dan? De mate van verantwoordelijkheid is richtinggevend voor de vraag hoe een taak wordt uitgevoerd en ook de mate van invloed of sturing het bestuur moet kunnen uitoefenen (op de uitvoering).

Het handelt hier om afwegingen op het terrein van democratische legitimiteit, transparantie en mate van sturing op de uitvoering.

Met de mate van *bedrijfsmatigheid* wordt aangeduid dat meer bedrijfsmatig werken voordelen kan opleveren (meer grip op interne processen, kostenbewustzijn, beter ontwikkeld (intern)

opdrachtgeverschap, enzovoort). Het gaat hier om afwegingen op het terrein van de aansturingsvorm, een goedkoper totaal-kostenplaatje, risico's of de tijdelijkheid van het vraagstuk.

Met *samenwerkingsstrategie* wordt aangeduid dat de gemeente, de samenleving en de rol van de gemeente in de samenleving veranderd. Soms is samenwerken met anderen de meest aangewezen weg om je doel te bereiken. Het gaat hier om afwegingen zoals de meerwaarde van samenwerken, de juiste partners en vorm, mate van invloed (verantwoordelijkheid) en de criteria van bedrijfsmatigheid.

De werkgroep sluit aan bij de volgende twee hoofdmotieven om te verzelfstandigen (die andere gemeenten die veel verzelfstandigd hebben ook noemen):

- een kleinere gemeentelijke organisatie is efficiënter en dus goedkoper;
- de bestuurlijke en ambtelijke omgeving van een gemeente is complex. Om daarin goed te besturen en te managen is het wenselijk dat de gemeente zich concentreert op wat zij als haar belangrijkste verantwoordelijkheden beschouwt. Wat anderen kunnen doen moet aan hen worden overgedragen

### **Over de vormen van verzelfstandigingen**

Er zijn veel manieren om verzelfstandigingen of vormen van verzelfstandigingen te bespreken. In deze notitie wordt een indeling gehanteerd die terug is te vinden in de Haarlemse aanpak van de verzelfstandigingsonderzoeken, namelijk 'intern verzelfstandigen' en 'extern verzelfstandigen'. Er zijn meer en specifiekere verzelfstandigingsvormen zoals privatiseren, regionale samenwerking, e.d.. Die vormen en definities worden uitgebreider beschreven in bijlage 1.

## **3 Aanpak van verzelfstandigingprojecten**

Bij de beschrijving van de aanpak van de verzelfstandigingen behandelen we hier de kaders en randvoorwaarden, de tien stappen van verzelfstandigen en de projectorganisatie.

---

### **Kaders en randvoorwaarden**

Bij het nemen van een besluit over het verzelfstandigen van een onderdeel van de gemeentelijke organisatie dient een aantal kaders en randvoorwaarden geformuleerd te worden waarbinnen een verzelfstandiging plaats moet vinden. Deze kaders en randvoorwaarden dienen voor alle verzelfstandigingonderzoeken te gelden, zodat over de hele linie een consistente aanpak wordt gehanteerd. De kaders en randvoorwaarden zijn van bestuurlijk-juridische, van financieel-organisatorische en van personele, met name rechtspositionele aard.

---

#### **A Bestuurlijk-juridisch**

1. Er moet een argumentatie worden gegeven waarom een verzelfstandiging vanuit de bestuursfilosofie van de gemeente gewenst is.
2. Er moet beredeneerd gekozen worden voor (voorlopig) interne of externe verzelfstandiging. Bij externe verzelfstandiging moet gekozen worden voor de gewenste juridische vorm. Bij samenwerking met andere overheden voor de gemeenschappelijke regeling of een andere (privaatrechtelijke) vorm.
3. Bij elke vorm van verzelfstandiging moeten de bestuurlijke en ambtelijke verantwoordelijkheden goed worden geregeld.

---

## **B Financieel-organisatorisch**

1. Bij interne verzelfstandiging moet gewaarborgd worden dat de financiële en administratieve opzet van het organisatieonderdeel zodanig wordt ingericht dat voldaan wordt zowel aan de eisen die horen bij de verzelfstandigde status als aan de eisen tot consolidatie met de gemeentelijke financiën.
2. De te verzelfstandigen eenheid moet een zodanige overhead hebben dat hij verantwoord zelfstandig kan bestaan in financiële en personele zin, alsmede op ICT-gebied. Dit punt is des te belangrijker als de gemeente een financiële relatie met de te verzelfstandigen eenheid blijft onderhouden, bijvoorbeeld in de vorm van subsidiering. Deze overhead kan ook in samenwerking met andere organisaties worden gecreëerd. Het is ook mogelijk dat de gemeente Haarlem deze dienst blijft vervullen maar dat impliceert dat de nieuwe instelling zich voegt in de Haarlemse systemen.
3. Bij de gemeente moet een zodanige organisatorische en personele voorziening worden getroffen dat de relatie met het verzelfstandigde onderdeel adequaat kan worden onderhouden. Het gaat daarbij om beleidsmatige aansturing en samenwerking, prestatieafspraken maken en bewaken, dienstverleningsovereenkomsten en financieel toezicht. Dit kan kosten met zich mee brengen.
4. De gemeentelijke bedrijfsvoering moet zo ingericht worden dat intern verzelfstandigd werken geen probleem is.
5. De procesvoorbereiding uit dit rapport kan ook beschreven worden in een 10 stappenplan tot verzelfstandigen.

---

## **C Personeel**

1. Met de vertegenwoordigers van het overheidspersoneel moet overeenstemming worden bereikt over de rechtspositie van een extern verzelfstandigde instelling. Bij een nieuwe rechtspositieregeling moet een plan voor het zittend personeel worden gemaakt. Er kan ook voor worden gekozen de Haarlemse rechtspositieregeling te volgen. De financiële gevolgen van wijzigingen in deze regeling zijn voor de verzelfstandigde instelling. Datzelfde geldt voor de wachtgeldverplichtingen.
2. Het is ongewenst dat personeel van verzelfstandigde instellingen in dienst van de gemeente blijft. Eruit is eruit.
3. Er moet afgesproken worden of en zo ja hoelang medewerkers van een verzelfstandigde instelling gebruik kunnen maken van de gemeentelijke faciliteiten van de afdeling Mobiliteit en Loopbaan.

## **10 stappen bij verzelfstandigen**

Naast de randvoorwaarden is, als hulpmiddel bij de aanpak van een verzelfstandigingstraject een handreiking met een eerste checklist gevoegd (tien stappen bij verzelfstandigen). Deze checklist geeft richting aan de eerste aanpak van een verzelfstandigingproject door het onderzoeken of beantwoorden van de volgende 10 opdrachten of vragen:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1 Strategie bepalen van dit verzelfstandigingproject;</li><li>2 Afbakening van de te verzelfstandigde taken;</li><li>3 Wat zijn de doelstellingen?</li><li>4 Wat zijn de (extra) randvoorwaarden?</li><li>5 Wat is de rol van de gemeente?</li><li>6 Is regionale samenwerking mogelijk?</li></ol> |
|--|

- |    |  |
|----|--|
| 7  | Maak een risicoanalyse (haalbaarheid)      |
| 8  | Maak een principebesluit                   |
| 9  | Maak een ontwerp van de nieuwe organisatie |
| 10 | Maak een implementatieplan                 |

Het is van belang om op de juiste momenten door het bestuur besluiten te laten nemen en de Ondernemingsraad (adviesrecht) bij het proces te betrekken. De volgende fasen voor de bestuurlijke besluitvorming kunnen worden onderscheiden:

Tussentijdse informatie naar de verantwoordelijke portefeuillehouders is van belang. Daarnaast is in geval van externe verzelfstandiging altijd de leidraad voor organisatieverandering van toepassing (ongeacht de omvang van de te verzelfstandigen onderdelen).

In bijlage 2 staat de eerste uitwerking van deze handreiking in de vorm van de tien stappen bij verzelfstandigingen beschreven. Deze handreiking heeft tevens het bijkomende voordeel dat de verzelfstandigingen een zelfde stramen doorlopen.

Ook zullen er aandachtspunten geformuleerd worden voor het verzelfstandigingsproces (zoals kritische succesfactoren en valkuilen).

---

## **Projectorganisatie**

In de taken- en doelmatigheidsdiscussie is (succesvol) gewerkt met een stuurgroep bezuinigingen. Deze stuurgroep takendiscussie zal ook in dit traject bestuurlijk verantwoordelijk zijn voor het verzelfstandigingstraject als geheel. Voor individuele verzelfstandigingen berust de bestuurlijke verantwoordelijkheid bij de wethouder P&O en de betreffende vakwethouder.

Het Algemeen ManagementTeam (AMT) is ambtelijk verantwoordelijk.

De verzelfstandigingen zijn onderdeel van het programma van veranderingstrajecten. De recent aangestelde programmamanager is verantwoordelijk voor de samenhang, voortgang en kwaliteit van het programma met veranderingstrajecten. De programmamanager zal de aangetrokken deskundigen faciliteren en regelmatig overleg organiseren met de trekkers van de kansrijke interne en externe verzelfstandigingen. Dit is een soort kenniskring waar ervaringen (ook van externe deskundigen) worden gedeeld, opdat niet iedereen het wiel uit gaat vinden. Ieder onderdeel krijgt een projecttrekker en er zal naast de programmamanager ook een algemeen projectleider zijn die de trekkers faciliteert op alle fronten.

De diverse verzelfstandigingsonderzoeken of –projecten zijn toegewezen aan sectordirecteuren en projecttrekkers binnen sectoren. De sectoren (sectordirecteuren) zullen hun eigen projectorganisatie optuigen en hiermee het project vormgeven en de juiste mensen en capaciteiten inzetten (binnen hun sector).

Voorts zal in AMT-verband worden getoetst of de sectoroverstijgende aspecten voldoende aan bod komen. Zo zal het AMT ook bewaken, ondersteund door het programmamanagement organisatieveranderingen, dat per sector op hoofdlijnen dezelfde aanpak wordt gekozen.

---

### **Planning externe verzelfstandigingen**

Fase 1	Vooronderzoek verzelfstandigingen werkgroep de visie, kaders, randvoorwaarden en lijst verzelfstandigingsopties	dec. 2004
Fase 2	Plan van aanpak en prioritering	mei 2005

Afsluiting eerste fase met besluitvorming in AMT en college	
Fase 3 Eerste verzelfstandigingonderzoeken inzetten	voorjaar 2005
Periodieke terugkoppeling naar stuurgroep/AMT/CMC	
Fase 4 Besluitvorming over bevindingen	medio 2006
Fase 5 Start interne verzelfstandigingen	medio 2006
Fase 6 Start externe verzelfstandigingen	medio 2007
Fase 7 Afronding	medio 2008

#### **4 Indeling van de verzelfstandigingopties**

In de Kadernota is een lijst van organisatieonderdelen vastgesteld die onderworpen zullen worden aan een verzelfstandigingonderzoek. In de fase van het vooronderzoek is de afgelopen maanden per onderwerp bekeken of daar van tevoren al iets te zeggen valt over de inperking of de richting van zo'n onderzoek en wanneer het gereed is. De sectoren hebben de lijst met verzelfstandigingopties aangevuld met informatie, eventuele trekkers per project aangesteld en een advies gegeven over de haalbaarheid en vorm van een eventuele verzelfstandiging.

De lijst is naar aanleiding van de aangeleverde adviezen en informatie opnieuw ingedeeld naar de soort van verzelfstandiging (intern c.q. extern) waarvoor in aanvang wordt gekozen. Daarbij is ook onderscheid gemaakt in welk tempo en volgorde de verschillende groepen verzelfstandigingen aangepakt gaan worden.

De gemeente is al langer bezig met de verzelfstandigingdiscussie. Zeer recent zijn twee onderdelen verzelfstandigd

Er is een kopgroep van kansrijke externe verzelfstandigingen ontstaan. Ze zijn kansrijk omdat ze qua formatie en financieel gezien substantieel zijn en het merendeel van de medewerkers op de hoogte van de mogelijke verzelfstandiging is. Bij de meeste van deze verzelfstandigingen is weinig weerstand. De groep bestaat uit gemotiveerde trekkers uit alle sectoren, die elkaar ondersteunen. Er zal worden gestreefd om bij sommige onderdelen vanaf 2006 allereerst interne verzelfstandigen in te zetten om de medewerkers te laten oefenen met een commerciële aanpak van hun werk.

Tevens is er een tweede groep ontstaan van onderdelen die in aanmerking komen voor een interne verzelfstandiging. Deze groep werkt aan de vorming van een eenheid van zo te noemen 'strategische stadsbedrijven'. Deze kenmerken zich door hun strategische ondersteunende functie binnen de gemeente, gecombineerd met intern ondernemerschap als werkwijze (met een hierbij passende bedrijfsvoering).

De andere opties op de lijst worden meegenomen met de organisatieveranderingen en het voorstel is om ze te beschouwen als definitief afgefallen en niet langer mogelijkheden te onderzoeken om tot verzelfstandiging over te gaan. Hierdoor kan de energie, tijd en geld gestoken worden in de andere kansrijke externe en interne verzelfstandigingen.

#### **De lijst**

##### **Groep I Afgeronde verzelfstandigingen**

De afgelopen periode zijn twee gemeentelijke onderdelen verzelfstandigd. Dit zijn:

1. RATD: De afdeling Reiniging Afvalverwijdering en Technische Dienst RATD is vanaf 1 januari 2005 zelfstandig verder gegaan onder de naam Spaarnelanden NV. De gemeente Haarlem is eigenaar van Spaarnelanden NV en tevens opdrachtgever. De RATD was een afdeling van 138 fte aan medewerkers.
2. AVK: De Archiefdienst van Kennemerland is per 1 februari 2005 samengegaan met het Rijksarchief Noord-Holland in het Noord-Hollands Archief en is geen onderdeel meer van de gemeentelijke organisatie. Bij dit Zelfstandig Bestuursorgaan is de uitvoering van het gemeentearchief ondergebracht. De AvK had 21 fte aan medewerkers.

## **Groep II Lopende verzelfstandigingen (afdelingen met aparte status):**

De gemeente Haarlem ziet, ook gegeven de discussies over veiligheidsregio's, de regionalisering van de hulpdiensten als een onvermijdelijke en juiste koers. Dat betekent dat de onderdelen Brandweer en Ambulance uit de gemeentelijke organisatie losgemaakt moeten worden om op te gaan in andere, regionale structuren. De HulpverleningsDienst Kennemerland en sector Brandweer en Ambulance bestaat op dit moment uit 391 fte aan medewerkers.

De stand van zaken is als volgt:

1. Bij de Ambulance is de besluitvorming over de Regionale Ambulance Voorziening (RAV) in een afrondende fase. Daarbij zullen de twee ambulancediensten in de regio en de Centrale Post Ambulance (als onderdeel van de regionale meldkamer) worden samengebundeld binnen de HDK of een aparte stichting. De ambtelijk trekker is Hans Groenendijk. In 2005 volgt besluitvorming.
2. De gemeentelijke Brandweer Haarlem & Bloemendaal tracht in eerste instantie samen met de andere gemeenten in Zuid Kennemerland verder te regionaliseren. Het zou ook een optie kunnen zijn, als binnen de HDK integratie binnen deze gemeenschappelijke regeling niet acceptabel is, om gestationeerd te worden binnen de HDK op basis van een dienstverleningsovereenkomst. Het budgetrecht, het vaststellen van het "zorgniveau" en het gezag bij branden blijft dan lokaal, maar het beheer en de uitvoering worden regionaal geregeld. Dit model werkt inmiddels in Arnhem. In het bestuur van de HDK is inmiddels de behoefte aan intensievere samenwerking in de lokale brandweezorg een onderwerp waaraan door een commissie van drie burgemeesters wordt gewerkt. De trekker is Rob de Bruin. Medio 2005 wordt een voortgangsrapportage verwacht.

## **Groep III Externe verzelfstandiging**

Hier volgt een overzicht van kansrijke externe verzelfstandigingstrajecten. In deze trajecten starten we verzelfstandigingsonderzoeken om te bekijken of en hoe deze gemeentelijke onderdelen op afstand geplaatst worden. De trekkers van deze projecten vormen een kenniskring die regelmatig bij elkaar komt om informatie uit te wisselen.

1. Sportaccommodaties: de exploitatie van de sportaccommodaties van de afdeling Sport en Recreatie van de sector Maatschappelijke Ontwikkeling wordt allereerst intern (en naar alle waarschijnlijkheid daarna extern) verzelfstandigd. Voor de interne verzelfstandiging is bestuurlijk al gekozen. Het streven is een regionaal sport- en recreatiebedrijf te ontwikkelen. Het streven is om medio 2007 het bedrijf (extern) operationeel te laten zijn.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Tjarda Gerlof	Nelleke Maan	Pieter Barnhoorn
Het onderdeel bestaat uit 42 formatieplaatsen (begroting 2005: € 4.260.000)		

2. Grijs-groen –uitvoering: Het gaat hier om uitvoerende werkzaamheden in de openbare ruimte zoals Rollend Materieel ROMA, Wegbebakening WBB, bruggen bronbemalingen gemalen en riolering BBGR, de hoveniers en de stratenmakers. Het zijn allemaal onderdelen van de afdelingen BOR en Stadswerk van Stadsbeheer. Op dit moment wordt gewerkt aan een samenvoeging van grijs en groen in Stadswerk. Men streeft naar een interne verzelfstandiging medio 2006. Er is op dit moment in de sector Stadsbeheer een discussie over nut en noodzaak en tijdstip van een externe verzelfstandiging. Men dient ook rekening te houden met het feit dat er medewerkers zijn die de stap naar het bedrijfsleven niet aan kunnen. Voor hen dient een passende oplossing gevonden te worden.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Annemarie Kuijer/ Herman Wals	Nico Brink	J. Visser/ B. Martini
Deze onderdelen bestaan uit 70-85 formatieplaatsen (begroting 2005: € 3.712.000)		

3. Aannemerij: Dit is een onderdeel van de afdeling Vastgoed van de sector Stedelijke Ontwikkeling. Op basis van een onderzoek worden op dit moment de mogelijkheden van interne en externe verzelfstandiging bekeken. Een alternatief zou kunnen zijn dat de aannemerij wordt overgenomen door een derde. Dan is een interne verzelfstandiging niet aan de orde. Het onderzoek zal binnenkort worden opgestart.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Cor van Zelst	Joost van Eijdsen	Jur Visser
Het onderdeel bestaat uit 24 formatieplaatsen (begroting 2005)		

4. Stadsbibliotheek (MO). De bibliotheek is al een min of meer zelfstandig opererend gemeentelijk onderdeel. De bibliotheek kiest voor een subsidierelatie met de gemeente, bij voorkeur in samenwerking met andere gemeenten. Hiermee wordt de landelijke trend gevolgd. Een voorbereidend onderzoek is reeds verricht.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Peter Beentjes	Nelleke Maan	Ruud Grondel
Het onderdeel bestaat uit 69 formatieplaatsen (begroting 2005: uitgaven € 7.9 miljoen, inkomsten € 2.7 miljoen)		

5. Frans Halsmuseum (MO). Ook het museum is een min of meer zelfstandig opererend gemeentelijk onderdeel. Het museum heeft de voorkeur voor een subsidierelatie met de gemeente. Een voorbereidend onderzoek is reeds verricht en een uitgebreid plan ligt klaar. MO moet nog informatie verstrekken en een trekker aanwijzen.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Peter Beentjes	Nelleke Maan	Ruud Grondel
Het onderdeel bestaat uit 32 formatieplaatsen (begroting 2005: uitgaven € 4.1 miljoen, inkomsten € 1.2 miljoen)		

6. Parkeerbeheer (PD). Het onderzoek betreft de potentiële verzelfstandiging van parkeervoorzieningen met als hoofddoel een efficiëntere wijze van exploiteren van de parkeervoorzieningen (inclusief het parkeerbeheer). Het onderzoek richt zich op de

uitbesteding van de parkeerapparatuur op straat en in parkeergarages, uitbesteding van de exploitatie van fietsenstallingen en garages en evt. verkoop van parkeergarages. Het onderzoek bevindt zich in de startfase.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Arjan van Noort	Jan de Kramer	Maarten Divendal
Het onderdeel bestaat afhankelijk van de breedte van de opdracht uit tot maximaal 99 formatieplaatsen (begroting 2005: lasten: € 10.4 miljoen, baten: € 11.4 miljoen)		

7. Belastingen (PD). Een eerste verkenning is reeds geformuleerd. Er wordt vanwege schaalvoordelen voorlopig gekozen voor een regionale samenwerking met de gemeente Haarlemmermeer met als doel mogelijke externe verzelfstandiging, waarbij nadrukkelijk de vijf regiogemeenten ook betrokken zullen worden. Het op te richten samenwerkingsverband zal zich later openstellen voor andere gemeenten. Ook de functie van de deurwaarders wordt meegenomen in het onderzoek.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Huib Verhoeff	Jan de Kramer	Maarten Divendal
Het onderdeel bestaat uit 36 formatieplaatsen (rekening 2005: € 3.467.000)		

8. Begraafplaatsen (SB). Het oprichten van begraafplaatsen is een wettelijke taak van gemeenten. Het werk leent zich bij uitstek voor een bedrijfsmatige aansturing. Een onderzoek naar potentiële efficiencyverbetering bij begraafplaatsen loopt op dit moment. Een verzelfstandigingonderzoek zal worden opgestart naar een interne en daarna een externe verzelfstandiging. Tot de mogelijkheden behoort ook een PPS-constructie waarbij de gemeente aandeelhouder blijft. Er zal op onderdelen een relatie gelegd kunnen worden met het verzelfstandigingstraject van groen-grijs-uitvoering.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Annemarie Kuijer	Nico Brink	B. Martini
Het onderdeel bestaat uit 12 formatieplaatsen (begroting 2005: kosten € 994.000 en baten 790.000 euro)		

9. Natuur- en milieueducatie (SB). Het betreft schooltuinen, kinderboerderijen en tal van bredere educatieve dienstverlening. Onderzoek zal worden opgestart naar de verzelfstandiging in een gesubsidieerde instelling (stichting) in combinatie met mogelijk een of meer partners in de regio. Een verzelfstandigde positie biedt wellicht meer mogelijkheden om kostendekkende en zelfs commerciële activiteiten te ontplooiën. Er zal ook bekeken worden of toekomstige samenwerking met het op te richten recreatieschap mogelijk is.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Annemarie Kuijer	Nico Brink	B. Martini
Het onderdeel bestaat uit 9 formatieplaatsen en ca. 60 vrijwilligers (begroting 2005: € 750.000 kosten en baten 11.500 euro)		

Parallel aan deze individuele verzelfstandigingonderzoeken loopt de vraag of onderdelen niet in een breder verband ondersteund kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is de optie om een Regionaal Cultureel ServiceKantoor te ontwikkelen. Hierin zouden onder andere het Noord-Hollands Archief, de Stadsbibliotheek, het Frans Halsmuseum en de reeds op afstand staande stichting de Schouwburg kunnen worden gefaciliteerd.

## Groep IV Interne verzelfstandiging / strategische stadsbedrijven

Hier volgt een overzicht van de onderdelen die nu nog in de lijn georganiseerd zijn, die diensten leveren voor de gehele gemeente, en die qua producten, kwaliteit of expertise van strategische waarde voor de gemeente zijn. Hierdoor ligt een externe positie niet voor de hand, maar wordt in aanvang gekozen voor een interne verzelfstandiging. In deze variant zijn onderdelen opgenomen die qua kenmerken neigen naar de toekomstige rol van een 'strategisch stadsbedrijf'. Dit is tevens onderwerp (denktank stadsbedrijven) in het plan van aanpak van het programma organisatieveranderingen en zal onderdeel uitmaken van de toekomstige organisatieveranderingen. Een deel van de trekkers zal hier ook in gaan participeren.

- 1 Afdeling Project Management (SO). In dit bureau binnen sector Stedelijke Ontwikkeling zitten de projectleiders (voor de fysieke projecten) van de gemeente. Deze interne projectleidingscapaciteit moet worden gecontinueerd, omdat de kennis in eigen huis hard nodig is en er anders te veel externe projectleiders moeten worden ingehuurd met alle financiële en organisatorische consequenties van dien. Naar aanleiding van een aangenomen raadsnotie over de gewenste onafhankelijke positie van PMB is een notitie opgesteld (april 2005). In deze notitie is gebruik gemaakt van een benchmarkonderzoek. De focus hierin is de vormgeving van de opdrachtnemerrol en waar een afdeling Project Management het beste in de organisatie kan worden geplaatst. Bij andere gemeenten wordt ook gekozen voor een interne verzelfstandiging. Er zal worden onderzocht of een positie in de strategische stadsbedrijven tot de mogelijkheden behoort.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Dick Bijlsma	Joost van Eijdsen	Mimi Rietdijk
Het onderdeel bestaat uit 32 formatieplaatsen (begroting 2005: € 0 (rendabele afdeling) Kosten afdeling: € 2.400.000)		

- 2 Ingenieursbureau (SB). Dit bureau is opdrachtnemer gemeentebreed opdrachtnemer met ontwerp- en adviestaken, werkvoorbereiding, directievoering en toezicht in de openbare ruimte. ( tevens wordt onderzocht of ontwerp openbare ruimte; verkeersontwerp en milieu / bodemadviezen hieraan toegevoegd kunnen worden.). Deze interne functies zijn door hun strategische waarde van de kennis nuttig en nodig binnen de gemeente. In de rapportage (april 2005) over de positionering van de afdeling Project Management is al een parallel getrokken met de positie van het Ingenieursbureau. Ook in deze taak geldt dat een meer onafhankelijke positie de neutrale adviserende en dienende rol het beste kan waarborgen. Er zal worden onderzocht of een positie in de strategische stadsbedrijven tot de mogelijkheden behoort.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Annemarie Kuijer	Nico Brink	Jur Visser
Het onderdeel bestaat uit 35 formatieplaatsen (begroting 2005: zoveel mogelijk rendabel uit projecten) Kosten afdeling : € 2.707.000		

- 3 Onderzoek en Statistiek (SO). Het gemeentelijk onderzoeksbureau OenS binnen sector Stedelijke ontwikkeling heeft twee taken: onderzoek en statistiek. OenS heeft al jaren de opdracht zichzelf (voor een deel) terug te verdienen met betaalde opdrachten. De 'klanten' bevinden zich zowel binnen de gehele gemeente als ook buiten de gemeente Haarlem. We zijn van mening dat een gemeentelijk onderzoeksbureau als adviseur en leverancier van strategische (statistische) kentallen onmisbaar is voor een grote gemeente. Er zal worden onderzocht of een positie in de strategische stadsbedrijven tot de mogelijkheden behoort.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Mariëlle Spruyt	Joost van Eijsden	Burgemeester
Het onderdeel bestaat uit 9 formatieplaatsen (per 1-1-2006). Financiën begroting 2005: totale lasten € 886.000, opbrengsten € 291.000)		

#### 4 Haarlem Interim Management (FD).

HIM is onderdeel van Mobiliteit en Loopbaan van de Facilitaire Dienst. De pool levert inhuurbare interim- en projectdiensten binnen (en buiten) de gemeente. HIM bestaat nu één jaar, een evaluatie is in de maak. Het Hoofd van M&L is Geurt Boon, de trekker van de HIM-groep is Peter Beentjes. Er zal worden onderzocht of een positie in de strategische stadsbedrijven tot de mogelijkheden behoort.

Overige onderdelen van Mobiliteit en loopbaan zijn aan te duiden als noodzakelijke interne functies en zullen niet als strategisch stadsbedrijf kunnen functioneren.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Geurt Boon	Rob de Nieuwe	Pieter Barnhoorn
Het onderdeel bestaat uit 4 personen (zie evaluatie)		

### **Groep V      Onderdelen/taken waarbij de positionering meegenomen worden in de toekomstige organisatieveranderingen**

In deze variant zijn organisatie-onderdelen opgenomen waarbij gekozen is de interne herpositionering mee te (laten) nemen in de toekomstige organisatieveranderingen. Deze keus is gemaakt omdat deze onderdelen te klein zijn om te verzelfstandigen, te weinig opleveren of omdat de onderdelen buiten de gemeente niet levensvatbaar zijn.

1. Verkeerszaken. Verzamelterm voor onder andere de onderdelen: Verkeersontwerp, Verkeersonderzoek en Beheer verkeerslichten van sector Stadsbeheer. De meeste onderdelen worden meegenomen in de algehele herpositionering van de afdeling in het kader van de organisatieontwikkelingen. Als voorbeeld is verkeersonderzoek de laatste jaren sterk geslonken (qua formatie) en wordt er steeds meer werk uitbesteed.      Wat betreft verkeersontwerp zal het onderdeel betrokken worden bij het onderzoek naar samenvoeging ontwerp openbare ruimte, toe te voegen aan het Ingenieursbureau, zodat er een gemeentelijk ontwerp bureau ontstaat.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Lex Hendriksen	Nico Brink	Maarten Divendal
Informatie over de formatie en financiën is niet aangeleverd		

2. Milieu- bodemadviezen (SB)

Dit is een onderdeel van sector Stadsbeheer. De meeste onderdelen worden meegenomen in de algehele herpositionering van de afdeling in het kader van de organisatieontwikkelingen. Het in eigen beheer uitvoeren van bodemonderzoek voor werken, planvoorbereiding en transacties en vormt een klein deel van de regietaak. De meeste onderzoeken en saneringen worden uitbesteed, maar daarop is regie nodig. De besparing op het afstoten van onderzoek in eigen beheer bedraagt ca 0,4 fte, maar leidt wel weer tot hogere overall kosten van onderzoek (en begeleiding).

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
---------	----------------------------	------------------------------

Sjoerd Andela	Nico Brink	Ruud Grondel
Besparing op formatie € 42.000-49.000; kostenverhogen op projectgebonden kosten		

3. Havendienst (SB).

De taken van de Havendienst bestaan uit brugbediening en allerlei vormen van vaarwegbeheer. De brugbediening wordt ook op de markt aangeboden, maar verwacht wordt dat de besparing door uitbesteding marginaal zal zijn. De handhavingstaken horen bij de gemeente thuis.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Annemarie Kuijer	Nico Brink	Jur Visser
Het onderdeel bestaat uit 14 formatieplaatsen (begroting 2005: € 699.000)		

4. Beheer / onderhoud vastgoed: verzamelterm van onderdelen binnen de afdeling SO-Vastgoed waarin o.a. het "Architectenbureau" (voormalig NVR), het onderhoud en het beheer van gebouwen en de makelaarsfunctie. Voor de afdeling Vastgoed wordt in het voorjaar van 2005 een afdelingsplan opgesteld, waarin het toekomstig profiel van de afdeling zal worden verwoord. Binnen dit afdelingsplan zullen ook de genoemde onderdelen worden gepositioneerd. Op de positie van het kleine taakgebied landmeten (4 fte) zal in het afdelingsplan Vastgoed nader worden ingegaan.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Cor van Zelst	Joost van Eijdsen	Ruud Grondel
Het onderdeel bestaat uit 25 formatieplaatsen (begroting 2005: circa € 1.000.000)		

5. Ontwerpen stedenbouw en openbare ruimte en bouwplanbeoordeling (SO).

Dit zijn onderdelen van sector Stedelijke Ontwikkeling. De ontwerpfunctie openbare ruimte is onderzocht op reële mogelijkheden voor interne verzelfstandiging met behoud van de kwaliteit, de ontwerpers zouden mogelijk samen kunnen gaan met het Ingenieursbureau zodat er een gemeentelijk ontwerp bureau kan worden opgericht. Over de positie van de stedenbouwkundigen is nog discussie.

De bouwplanbeoordeling is een technische beoordeling van ingediende bouwtekeningen. Dit is een kerntaak van de gemeente en een uitbesteding wordt daardoor niet zinvol of haalbaar geacht.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Tonny Lepeltak Egbert Lieftinck	Joost van Eijdsen	Mimi Rietdijk
Microstedenbouw / ontwerp openbare ruimte bestaat uit 10 fte (begroting 2005 € 500.000, grotendeels gedekt door projectmiddelen). Bouwplanbeoordeling bestaat uit 10 formatieplaatsen (begroting 2005 € 500.000, grotendeels gedekt door de opbrengst bouwleges)		

6. ICT (FD). De afdeling ICT is onderdeel van de Facilitaire Dienst. In de verkenning is gekeken naar de mogelijkheden van verzelfstandiging van de beheerstaken op ICT-gebied. Het standpunt is dat ICT de basis van de (gemeentelijke) bedrijfsvoering vormt. De mate van bedrijfszekerheid en de mate van dienstverlening is een kritische randvoorwaarde in de discussie over uitbesteden of verzelfstandigen. Er is voor gekozen om de ICT alsnog te situeren bij de Facilitaire Dienst.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Vincent Wielaart	Rob de Nieuwe	Pieter Barnhoorn

Het onderdeel bestaat uit 40 formatieplaatsen (begroting 2005: € 4.895.000)
---

7. TOP-service (FD). Top-service is een onderdeel van de Facilitaire Dienst. De drukkerij is al enige jaren geleden extern verzelfstandigd. De overige werkzaamheden vragen om een degelijke kennis van de gemeentelijke organisatie en besluitvorming en het is derhalve niet efficiënt om de werkzaamheden verder op afstand te plaatsen.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Rob Sweijen	Rob de Nieuwe	Jur Visser
Het onderdeel bestaat uit 30 formatieplaatsen (begroting 2005: € 1.253.000)		

8. Bodedienst (deels) (FD). De bodedienst (onderdeel logistiek) is onderdeel van de Facilitaire Dienst. Deze logistieke taak moet worden gezien in samenhang met het betrekken van het nieuwe stadskantoor. De formatieve besparing is reeds ingezet als dekking van de kosten van het stadskantoor.

Trekker	Ambtelijk verantwoordelijk	Bestuurlijk verantwoordelijk
Frits Verhoeff	Rob de Nieuwe	Jur Visser
Het onderdeel bestaat uit 9 formatieplaatsen (begroting 2005: € 726.000)		

## **Groep VI      Verzelfstandiging met een eigen traject**

Bij deze gemeentelijke onderdelen is om verschillende redenen een verzelfstandiging niet aan de orde of heeft een eigen traject. Het zijn onderdelen die geen zelfstandige onderdelen van de gemeente zijn, maar zijn opgegaan (of dit van plan zijn) in andere (externe) onderdelen of zijn opgegaan in een samenwerkingsverband.

- 1 OSK (MO). Het OnderwijsServiceKantoor binnen sector Maatschappelijke Ontwikkeling is reeds intern verzelfstandigd met als mogelijkheid om op een gegeven moment extern verzelfstandigd te worden. Er worden thans ook werkzaamheden verricht voor opdrachtgevers buiten de gemeente Haarlem. Onderzocht wordt of het OSK te wijzigen is tot een zelfstandige externe organisatie. Een notitie met een evaluatie en een strategie voor de toekomstige organisatie is in de maak en wordt april/mei 2005 verwacht. Bij de laatste begroting is reeds een bezuiniging gerealiseerd bij het OSK.
- 2 Stadsbank: dit onderdeel is onderdeel van de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de Publieksdienst. Er zal gekeken worden of een vervolg op verzelfstandiging plaats kan vinden.
- 3 Stadskrant (CS/SO). De gemeente verzorgt alleen de redactie en de vormgeving van de Stadskrant. De productie en distributie zijn in private handen. Er is geen verder onderzoek nodig.
- 4 De Stadskwekerij (SB). De kwekerij wordt per 2006 opgeheven met een taakstelling van € 65.000. Een vervolg op de verkenning in het kader van het verzelfstandigingonderzoek is hier niet aan de orde.
- 5 De muziekschool. Muziekschool in de Egelantier is betrokken in een fusieproces met andere instellingen (met de Volksuniversiteit en Kreater). De Egelantier is niet te

beschouwen als gemeentelijk onderdeel (Artikel 82). Een vervolg op de verkenning in het kader van het verzelfstandigingsonderzoek is hier niet aan de orde.

- 6 Bureau Leerplicht (MO). Leerplicht is al enkele jaren bezig met plannen rond regionale samenwerking.

## 5 De financiële taakstelling

In de begroting 2005 is een taakstelling voor de opbrengst van de verzelfstandigingen opgenomen van € 500.000 in 2007 oplopend tot structureel € 1 miljoen vanaf 2008. Dit uitgaande van de veronderstelling dat de verzelfstandigde onderdelen zoveel efficiënter als thans zullen opereren dat zij tegen lagere kosten hun werk kunnen doen. De besparing kan ook ontstaan bij de kleiner geworden gemeentelijke organisatie die met minder overhead toe kan.

Een andere mogelijkheid zou er uit kunnen bestaan dat door samenwerking met anderen (bijvoorbeeld andere gemeenten) schaalvoordelen ontstaan die vertaald kunnen worden in kostenbeperking. Opgemerkt wordt dat de opgelegde besparing uiteraard niet gerealiseerd kan worden als na dit verzelfstandigingonderzoek besloten zou worden om niet tot verzelfstandiging over te gaan.

Zoals in het ambtelijk rapport dat ten grondslag heeft gelegen aan de kadernota is gesteld, leidt een verzelfstandiging niet automatisch of in alle gevallen tot besparingen.

Bij sommige onderdelen zullen zelfs investeringen in mensen en materiaal moeten worden gedaan, voordat deze in staat zijn om in de markt gezet te kunnen worden. De kosten gaan hier voor de baat uit, maar zullen wel nodig zijn. Besparingen op termijn zullen voornamelijk het geval kunnen zijn bij privatiseringen naar de markt of bij schaalvergroting door regionale samenwerking

Voorts moet worden gesteld dat er kosten kunnen zijn verbonden aan de organisatie van het verzelfstandigingstraject en in de vorm van aanloop- of frictiekosten bij de verzelfstandigde organisatie. Getracht zal worden deze laatste soort van kosten zoveel mogelijk te beperken door de geleidelijke invoering van de verzelfstandigingen. Ook moet rekening worden gehouden met desintegratiekosten (of –schade) bij de achterblijvende organisatie. Dit betreft personele- en materiële kosten die bij de ontvlechting blijven bestaan en dan over een kleinere organisatie worden omgeslagen.

Een ander aspect is, dat er bij de achterliggende organisatie behoefte gaat ontstaan aan extra formatie om de opdrachtgeverrol naar behoren te kunnen vervullen.

Ook wat betreft de organisatiekosten kan worden vermeld dat voor het totaal van alle met de takendiscussie/bezuinigingen samenhangende een bedrag van 3 x € 250.000 is geraamd. Gezien de veelheid der trajecten is het de vraag of dit voldoende zal blijken te zijn. In het op te stellen programma met organisatieveranderingstrajecten zal getracht worden tot een raming te komen van dit soort kosten.

---

## 6 Communicatie rond verzelfstandigingen

## Doel van de inzet van communicatie

De verzelfstandigingsonderzoeken en daadwerkelijke implementatie ervan zijn onderwerpen met grote impact in de gehele organisatie. Er zijn veel medewerkers rechtstreeks bij betrokken en de veranderingen zullen ook soms onzekerheid en onrust veroorzaken.

Ook burgers en belanghebbenden, zoals sportverenigingen en nabestaanden zijn heel betrokken. Alle doelgroepen zullen dan ook in dit proces betrokken worden door communicatie op maat. Hiervoor is een communicatieplan opgesteld.

- Zorgen dat interne en externe doelgroepen weten dat de gemeente start met onderzoeken naar verzelfstandigingen, waarom dit gebeurt en hoe dit verloopt.
- Zorgen dat interne doelgroepen geen negatieve houding ontwikkelen ten opzichte van de mogelijk komende veranderingen.
- Zorgen dat interne doelgroepen actief meewerken aan de realisatie van de onderzoeken.

### Centrale boodschap;

Gemeente Haarlem start diverse onderzoeken om na te gaan of onderdelen van de gemeente verzelfstandigd zouden kunnen worden.

### Waarom?

- Verzelfstandigingen leiden tot een kleinere, flexibelere en efficiëntere gemeentelijke bedrijfsvoering ('lean and mean', passend bij de gewenste kleinere overheid, doen wat je moet doen).
- reductie van aantal formatieplaatsen en afname van de overhead op lange termijn .
- concrete besparingen met betrekking tot die bedrijfsonderdelen waar sprake is van schaalvergroting, regionale samenwerking of privatisering (taakstelling van 1 miljoen euro vanaf 2008)
- meer bestuurlijke vrijheid voor te verzelfstandigen eenheden (bijv , Frans Hals museum). Vergrote mogelijkheden om bedrijfsmatiger en klantgerichter te werken.

### Hoe?

- Mei 2005 start van onderzoeken naar 9 te verzelfstandigen projecten. Waar nodig wordt hier externe expertise voor ingehuurd, zoveel mogelijk wordt het zelf gedaan.
- Mei 2006 afronding onderzoeken, duidelijkheid over haalbaarheid
- Daarna maatwerk: **of**
  1. eerst intern verzelfstandigen, fasegewijs naar externe verzelfstandiging
  2. externe verzelfstandiging, direct op afstand plaatsen, subsidierelatie blijft bestaan
  3. externe verzelfstandiging, onderdeel gaat op in regionale samenwerking

---

### Met welke gevolgen?

- De burger ondervindt geen nadelige gevolgen, de diensten blijven bestaan alleen anders gemanaged. Kortere lijnen, minder span of control, meer regionale samenwerking moet leiden tot een beter produkt voor de klant.
- Een formatie reductie (bij de onderzoeken naar externe verzelfstandigingen zijn 300 fte's betrokken, bij de interne verzelfstandigingen gaat het om 100 fte's )
  1. bij externe verzelfstandigingen: overgangsregelingen voor personeel naar 'ambtenaren af status', rechtspositie wordt gegarandeerd
  2. bij interne verzelfstandigingen: personeel blijft ambtenaar echter vergrote focus op meer bedrijfsmatig werken, kostenbewuster, klantgerichter (opdrachtgeverschap)

---

### **Uitgangspunten voor de communicatie**

- Interne communicatie is in dit project een kritische succesfactor. ‘Wat betekent het voor mijn baan’ de belangrijkste intern te beantwoorden vraag. Laat het antwoord hierop te lang op zich wachten of is het te vaag ontstaat ongewenste onrust.
- Het project verzelfstandigingen is onderdeel van het programmamanagement organisatieverandering. De communicatie hierover moet passen qua timing en boodschap passen binnen de overall boodschap rond de organisatiewijzigingen.
- Medewerkers worden steeds eerst of indien niet anders te regelen uiterlijk gelijktijdig met externe doelgroepen geïnformeerd over voortgang/actualiteiten. Er vallen geen radiostiltes, als er geen nieuws te melden valt, worden medewerkers in ieder geval peridiek over het proces geïnformeerd. Management heeft hierin een leidende rol, P&O faciliteert bijvoorbeeld met goede, actuele informatie over rechtspositie.
- OR en COP worden actief in de communicatie betrokken.
- Elk onderzoek is maatwerk, kent zijn eigen communicatietraject waarin de hierboven geformuleerde centrale boodschap steeds terugkomt.
- Coördinerend wethouder is Pieter Barnhoorn, Kristine Leenman is programmamanager, Ellen van der Vossen de concerncommunicatie adviseur voor dit project. Bij communicatie die het individuele onderzoek overstijgt, worden zij ingeschakeld.

---

#### *Intern*

- medewerkers van afdelingen die mogelijk verzelfstandigd worden
- leidinggevenden van afdelingen die mogelijk verzelfstandigd worden
- P&O adviseurs van sectoren waar verzelfstandigingsonderzoeken plaatsvinden
- OR-en en COP
- Overige medewerkers van gemeente Haarlem
- College en raad

---

#### *Extern*

- Pers
- Burger
- Instellingen die contacten onderhouden met afdelingen die mogelijk verzelfstandigd worden

### **In te zetten middelen**

#### **Intern**

- Periodieke personeelsbijeenkomsten op afdelingsniveau/sectorniveau
- Periodieke bijeenkomsten voor de trekkers van de verzelfstandigingen
- Periodieke update in P&O-platform
- Insite
- Inzine
- Voortgangsgesprekken met COP/OR

Periodieke personeelsbijeenkomsten voor betrokken medewerkers per afdeling. Te organiseren door management, ondersteund door sectorcommunicatie adviseurs. Daarin komt in ieder geval steeds het waarom, hoe en met welke gevolgen (zie hierboven) aan bod.

De trekkers van de verzelfstandigingen komen 1 x per 6 weken bij een. Op die bijeenkomsten is communicatie een vast agendapunt.

De P&O adviseurs van de sectoren fungeren, uiteraard na de leidinggevendenden, als belangrijke vraagbaak voor betrokken medewerkers. Zij moeten om deze rol goed te kunnen vervullen, goed op de hoogte worden gehouden.

Op de gemeentebrede pagina en in Inzine wordt de voortgang van alle onderzoeken, regelmatig in nieuwsberichten belicht. De sectoren kunnen op hun eigen nieuwspagina's sectorvoortgang melden.

Er wordt een aparte site op Insite gebouwd met daarin alle feiten rond de verzelfstandigingen.

### **COP/OR**

Het is goed om het COP en OR-en naast de formele momenten, ook periodiek informeel op de hoogte te brengen van de voortgang. Zij vormen ook een belangrijke bron om aan te geven wat er leeft bij de medewerkers.

### **Extern**

- Persuur + persbericht na behandeling in college (Opstellen vraag en antwoord formulier)
- Berichtgeving in Stadskrant nav persbericht
- Brief aan instellingen/klanten die relatie hebben met de afdelingen die mogelijk verzelfstandigd worden. (bijv. sportverenigingen, klanten bibliotheek etc.)
- Reactie op persvragen, altijd eerst interne berichtgeving verzorgen en zo nodig afstemmen met programmamanager.

### **Procedure van besluitvorming**

Op 25 april is de notitie over de aanpak van het verzelfstandigingsonderzoek in het AMT besproken. Op 17 mei komt de notitie ter besluitvorming in het college. En op 27 mei komt de notitie in de raadscommissie CMC. In deze procedure zal de gemeentesecretaris (W. Sleddering) woordvoerder zijn. Het COP zal tevens om advies gevraagd worden.

# Bijlagen

---

## Bijlage 1

---

### Definities van verzelfstandiging

Er zijn verschillende gradaties in het op afstand plaatsen. Er zijn verregaande en minder verregaande vormen. De aard van de gemeentelijke taak en de mate van sturing/ zeggenschap die de gemeente wil behouden op de uitvoering van de taak ligt ten grondslag aan de keuze wordt gemaakt voor de mate van verzelfstandiging.

#### a. Interne verzelfstandiging

Bij interne verzelfstandiging wordt de uitvoering van de taak opgedragen aan een onderdeel van de gemeente. Voor de uitvoering ontvangt het onderdeel een vast budget en is het intern resultaatverantwoordelijk. Omdat het organisatieonderdeel slechts intern zelfstandig opereert blijft de gemeente volledig eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de taak. De hiërarchische relatie wordt niet verbroken. Een voorbeeld van interne verzelfstandiging is het agentschap. Ten grondslag aan de keuze voor een agentschap ligt de wens tot het verzakelijken van de relatie tussen de overheidsdienst en de politiek en het inzichtelijk maken van de kosten van een bepaalde taak, met behoud van de directe verantwoordelijkheid van de politiek.

#### b. Externe verzelfstandiging

In dit geval wordt de taak uitbesteed aan een extern organisatieonderdeel. De hiërarchische relatie met de ambtelijke top wordt in dit geval wel doorbroken, maar de gemeente behoudt toch een grote mate van invloed op het beleid. Over het algemeen krijgt de verzelfstandigde organisatie een privaatrechtelijke rechtsvorm. Het meest gangbaar zijn de **stichtingsvorm** en de **naamloze vennootschap**, waarbij de overheid in eerste instantie 100 procent van de aandelen in handen houdt of waarbij zij de leden van het bestuur of de raad van commissarissen benoemt. Daarnaast kan in de statuten van de nieuwe onderneming worden opgenomen dat bepaalde bestuursbesluiten onderworpen zijn aan goedkeuring van de gemeente. Wanneer in dit geval de gemeente de voornaamste klant blijft van de nieuwe organisatie dan kunnen tegenstrijdige belangen een rol gaan spelen. Want het belang van de klant strookt niet altijd met het belang van de aandeelhouder. Een zeer belangrijk aspect hierbij is dat er goede afspraken moeten worden gemaakt over hoe de gemeente die twee rollen wil gaan spelen. De vraag rijst ook of dat wel gewenst is.

Een andere vorm, waar de afgelopen jaren in mindere mate voor gekozen is, is de verzelfstandiging van taken naar een publiekrechtelijke rechtsvorm, waarbij bijvoorbeeld een **samenwerkingsverband met andere gemeenten** wordt aangegaan in een publiekrechtelijke vorm op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Zowel de aard van de gemeentelijke taak en de mate van invloed die de gemeente wil behouden als de samenhang en verwevenheid van publieke en commerciële elementen in die taak zijn voor die keuze van belang.

#### c. Privatisering

De taak kan worden uitbesteed aan een externe organisatie waarin de gemeente geen overwegende invloed heeft. Er zijn hier twee vormen te bedenken: enerzijds het **overgeven van de taak aan de markt** en anderzijds het **stoppen met de gemeentelijke taak** en het inhuren op de markt.

Een voorbeeld is de verkoop van aandelen of door de overdracht van een afdeling aan een particuliere onderneming. Als de gemeente nog enige invloed op de uitvoering wil behouden

dan sluit ze een contract met de onderneming of ze stelt bepaalde voorschriften op voor de uitvoering van de taak. Om het contract als goed sturingsmiddel te kunnen gebruiken zijn niet alleen helderheid en concreetheid van het contract voorwaarde, maar ook het bestaan van meerdere concurrerende aanbieders.

---

## **Bijlage 2 Handreiking verzelfstandigen (voor verzelfstandigingtrekkers)**

### **De tien stappen bij verzelfstandigen**

1 Het is van groot belang om de voorbereidingsfase kort en duidelijk te houden en het proces goed te plannen. De eerste stap die moet worden genomen is het bepalen van een duidelijke **visie en strategie**. Een heldere strategie wordt opgebouwd uit een plan van aanpak waar een aantal beschrijvingen worden gegeven van de taken, de doelstellingen, de (extra) randvoorwaarden naast de al geformuleerde algemene kaders en randvoorwaarden, de gewenste principieel-strategische rol van de gemeente en de mogelijkheid of wenselijkheid van regionale samenwerking. Kortom de volgende 5 punten.

2 Een duidelijke afbakening van de te verzelfstandigende **taken**: Om welke activiteiten gaat het nu precies? Maak bijvoorbeeld onderscheid tussen beleidsvoorbereidende, beleidsadviserende activiteiten, beheer en exploitatie, onderhoud en het nemen van beschikkingen. Kan de taak gedeeltelijk worden verzelfstandigd?

3 Zet vervolgens op een rijtje welke **doelen** er bereikt moeten worden. Hierboven is reeds stilgestaan bij de achterliggende motieven van het verzelfstandigingsproces dat in gang gezet is. De volgende stap is het vertalen van die motieven naar concrete en meetbare doelstellingen. Op die manier kan in een later stadium ook worden getoetst of de beoogde doelen zijn bereikt.

4 Aan welke **randvoorwaarden** moet worden voldaan? In de meeste gevallen zal de gemeente aan de taakuitvoering door de verzelfstandigde organisatie of aan de verzelfstandiging zelf minimale randvoorwaarden stellen. Deze zijn medebepalend voor de vorm waarin de verzelfstandiging wordt gegoten. Ze liggen op het gebied van personeel, organisatie, financiën, etc. Hier worden ook specifieke voor het project typische randvoorwaarden bedoeld. Voorbeelden zijn: werkgelegenheidsgarantie voor een bepaald aantal jaren, behoudt van bepaalde arbeidsvoorwaarden, behoud bepaald productenpakket voor de burger, de kwaliteit van de dienstverlening, etc.

5 Welke **rol** wil de gemeente vervullen? Over het algemeen geldt dat hoe verder de taak op afstand wordt geplaatst hoe kleiner de rol (en dus de invloed) van de gemeente. In de plaats van de oorspronkelijke directe zeggenschap die de gemeente had, kunnen drie vormen van invloed komen: Invloed via de organen van de organisatie: bijvoorbeeld als aandeelhouder kan de gemeente een duidelijke invloed houden op het beleid van de betrokken onderneming. Invloed via een contract: als opdrachtgevende partij kan de gemeente onderhandelen over de te leveren prestaties en de daaraan verbonden voorwaarden. Invloed via wet - en regelgeving: op basis van algemene of specifieke verordeningen kan de gemeente een kader stellen voor de uit te voeren activiteiten.

6 Is **regionale samenwerking** gewenst?

Door middel van regionale samenwerking kan schaalvergroting worden bereikt, wat mogelijkheden geeft voor een efficiëntere taakuitvoering.

Als bovenstaande vragen zijn beantwoord zou een heldere visie ten aanzien van de te verzelfstandigen taken het resultaat moeten zijn. Hierna volgt een korte beschrijving van de te nemen vervolgstappen en beslissingsmomenten.

7 De visie moet getoetst worden op **risico's** (risicoanalyse, haalbaarheid)

Hier komen vragen naar voren als:

- Hoe moet de nieuwe organisatie het gaan redden op de markt, is er wel/niet sprake van marktwerking?
- Hoe zien de financiële verwachtingen eruit?
- Wat is de strategische waarde voor de gemeente Haarlem?
- Zijn er politieke obstakels?

8 Als blijkt dat de voorgenomen verzelfstandiging haalbaar is kan een **principebesluit** worden genomen om de verzelfstandiging door te zetten.

9 Is dit het geval dan moet als eerste een **ontwerp** worden gemaakt van de nieuwe organisatie. Ingeval van een interne verzelfstandiging komt de afsplitsing van de normale lijnorganisatie en een andere werkwijze nu aan de orde.

Hier komen vragen aan de orde als:

- Welke bestuurlijke vorm krijgt de organisatie?
- Hoe is de relatie tussen de organisatie en de gemeente?
- Hoe ziet de personele - en arbeidsrechtelijke indeling eruit?
- Hoe ziet de organisatiestructuur eruit?
- Hoe wordt de financiële ontvlechting uit de gemeente geregeld?

10 Is het ontwerp gereed en heeft men daar overeenstemming over bereikt met alle betrokken partijen dan is een helder ondernemingsplan het resultaat. De volgende fase is **implementatie**. Hierin vindt de feitelijke oprichting van de organisatie plaats en wordt het ondernemingsplan uitgevoerd.

Door het zorgvuldig volgen van bovengenoemde stappen (strategie / haalbaarheid / ontwerp / implementatie) en het zo goed mogelijk beantwoorden van alle vragen die daar onderdeel van zijn wordt voorkomen dat sommige zaken en/ of mensen over het hoofd worden gezien.

---

### **Slotoverweging: risico's en valkuilen**

Door de inzet van een expertisegroep en door de ervaringen met bestaande verzelfstandigingprojecten (zie de ervaringen uit de huidige bewegingen van de RATD en de AvK) en de ervaringen van verzelfstandigingen elders in het land zal ook aandacht geschonken worden aan de risico's en valkuilen van dergelijke projecten.

---

Voorbeelden van deze leerpunten van elders zijn:

- Onduidelijke verdeling verantwoordelijkheid gemeente, personeel en toekomstig management

- Onderschatten nieuwe rol medewerkers en management
- Onderschatten benodigde cultuuromslag
- Onderschatten belang van leren van eigen fouten en ervaringen elders
- Problemen met sturingsinstrumentarium
- Problemen op financiële, ict en administratieve aspecten
- (te hoge) Verwachtingen over besparingen