

<b>Onderwerp</b> Kostenverdeelstaat	Bestuurlijk behandelvoorstel (2013/415681)  CS/CC
<b>Collegebesluit</b>  1. Het college stelt de informatienota over de kostenverdeelstaat vast. 2. De nota heeft geen financiële consequenties.	<b>Auteur:</b> Osnabrugge, P. van  <b>Email:</b> pvosnabrugge@haarlem .nl  <b>Telefoonnr</b> 0235113055
<b>Samenvatting/Doel/grond besluit</b>  Het college wordt geïnformeerd over de kostenverdeelstaat	<b>B&amp;W vergadering</b>  Vergadering BenW d.d. 8-10-2013  <b>Bijlagen</b>

# Informatienota

**Onderwerp:** Kostenverdeelstaat

**Reg. Nummer:** 2013/415681

## 1. Inleiding

Het inrichten van een nieuw rekeningschema is één van de projecten van het verbeterprogramma Haarlem Presteert Beter. Doel van het project is het bewerkstelligen van vereenvoudigingen en verbeteringen waardoor meer en sneller inzicht ontstaat in de (meerjarige) financiële ontwikkelingen binnen de gemeente. Daarnaast moet het beheer en onderhoud van het rekeningschema door de vereenvoudiging efficiënter uitgevoerd worden.

Als onderdeel van de aanpassing van het rekeningschema wordt ook de kostenverdeelstaat tegen het licht gehouden. De aanleiding om aanpassingen door te voeren in de kostenverdeelstaat en de opbouw van uurtarieven is veelledig.

- Het 213A onderzoek VAT/VTU heeft als kernvraag hoe komt het dat de VAT/VTU als hoog beschouwd wordt. Vanuit de raad wordt gedacht dat er miljoenen op bezuinigd kan worden. Is er sprake van morsen met capaciteit, met verkeerde toerekening, te hoge uurtarieven?
- De hoogte van huidige uurtarieven wordt als problematisch ervaren. De overhead op de kale uurtarieven is zo hoog dat de uurtarieven boven de markttarieven liggen. Het lijkt goedkoper een persoon in te huren dan een persoon aan een andere hoofdafdeling uit te lenen.
- Er zijn klachten over de uitgebreide tarievenstructuur, waardoor de administratieve lasten toenemen en de beheersing afneemt.
- Er is een gebrek aan inzicht in de kostenontwikkeling van de centrale overhead. Dit bemoeilijkt het tijdig bijsturen op de hoogte van de overhead.

## 2. Kernboodschap

De opzet van de nieuwe kostenverdeelstaat moet leiden tot de volgende resultaten:

*1- Inzicht in de (meerjarige) ontwikkeling van de overhead en de opbouw van het uurtarief*

De hoogte van huidige uurtarieven wordt als problematisch ervaren. De overhead op de kale uurtarieven is zo hoog dat de uurtarieven boven de markttarieven liggen. Hieraan wordt al snel de conclusie verbonden dat het inhuren van een medewerker goedkoper is dan het inzetten van een eigen medewerker. Deze conclusie is vanuit het perspectief van de hoofdafdeling zeer logisch. Echter, vanuit concernperspectief is deze conclusie te voorbarig, omdat een deel van het interne uurtarief wordt veroorzaakt door vaste kosten (zoals bijv. huisvestingskosten), die ook blijven bestaan als er ingehuurd wordt. Om een goede vergelijking te maken tussen zelf doen en uitbesteden zal deze component in de vergelijking zelf doen of uitbesteden moeten worden geëlimineerd. Daarom is het van groot belang dat inzichtelijk is uit welke componenten de kostprijs is opgebouwd.

De opzet van de nieuwe kostenverdeelstaat zal inzicht gaan verschaffen in de opbouw van het uurtarief. Door dit inzicht in de opbouw kan er ook gericht worden gestuurd op de (reductie van de) overheadskosten.

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de overhead opgenomen. Hieruit valt te concluderen dat de kosten van het besturend proces (concernstaf) en de

decentrale overhead (leiding en bedrijfsbureaus van de hoofdafdelingen) afneemt. De kosten van het ondersteunend proces blijven constant. In de onderdelen zijn wel mutaties waar te nemen. De personele kosten van de ondersteunende afdelingen nemen af, terwijl de vaste overhead (m.n. huisvesting) toenemen. De toename van de huisvestingslasten kan worden verklaard doordat de voormalige gemeentelijke huisvesting nog steeds in de overhead is opgenomen.

<b>Overzicht overhead (centraal + decentraal)</b>				
	<b>R2012</b>	<b>B2013</b>	<b>B2014</b>	<b>B2018</b>
Besturend proces (CS)	1.654.913	1.620.040	952.799	1.040.799
Ondersteunend proces (M&S)	36.681.394	36.440.142	37.343.381	36.751.878
Decentrale overhead	12.537.033	8.555.603	6.278.422	4.983.967
<b>Totaal</b>	<b>50.873.340</b>	<b>46.615.785</b>	<b>44.574.602</b>	<b>42.776.644</b>

R = rekening; B = begroting

In de overhead zijn kosten opgenomen die niet (meer) bijdragen tot het behalen van de programma- cq organisatiedoelstellingen. Het betreft de kosten van de voormalige gemeentelijke huisvesting, OR en voormalig personeel. Als deze kosten niet meer worden meegenomen in de kostenverdeling, dan leidt dit tot een daling van het uurtarief. Hierdoor worden projecten en producten niet meer belast met kosten die niet bijdragen tot de realisatie van een project of product.

<b>Kosten die niet bijdragen tot behalen doelstellingen</b>			
	<b>B2013</b>	<b>B2014</b>	<b>B2018</b>
Voormalig personeel	1.024.527	1.109.527	909.527
Voorm.gem. huisvesting	2.956.967	2.291.108	1.979.968
OR	142.349	143.649	143.649
<b>Totaal</b>	<b>4.123.843</b>	<b>3.544.284</b>	<b>3.033.144</b>

B = begroting

Een andere wijziging in de kostenverdeelmethodes is dat er een standaardnorm voor productieve uren per fte gebruikt gaat worden. Deze norm zal voor iedere medewerker gaan gelden. Hiermee wordt de productiviteit van het ambtelijk apparaat transparanter en kan er beter op worden gestuurd.

## 2- Inzicht in de (meerjarige) ontwikkeling van de overhead in relatie tot de personele formatie

Het inzicht in de meerjarige ontwikkeling van de overhead in relatie tot de personele formatie is van groot belang. Om een toekomstige stijging van de uurtarieven te voorkomen is het van belang dat, parallel aan de reductie van de formatie, ook de overheadskosten neerwaarts worden bijgesteld. Met name voor het ingrijpen in de hoogte van semi-variabele (niet direct opzegbare licentiekosten etc.) en vaste overheadskosten (huisvesting) is het van groot belang dat vroegtijdig inzicht ontstaat in de meerjarige relaties tussen overhead en formatie.

<b>Overzicht centrale overhead per fte</b>				
	<b>R2012</b>	<b>B2013</b>	<b>B2014</b>	<b>B2018</b>
Overhead per fte	34.475	37.609	38.644	39.082

R = rekening; B = begroting

Uit bovenstaande tabel valt te concluderen dat de centrale overhead per fte stijgt. Kanttekening hierbij is dat de kosten die niet (meer) bijdragen tot het behalen van de programma- cq organisatiedoelstellingen nog in dit bedrag zijn opgenomen. Deze stijging wordt niet veroorzaakt door de absolute kosten van de overhead, maar door de daling van het aantal fte's. De nieuwe kostenverdeelstaat moet ervoor zorgen dat snel inzicht wordt geboden in de verhouding overhead-fte.

## 3- Inzicht in de (meerjarige) ontwikkeling van de benodigde capaciteit in relatie tot de personele formatie

Een deel van de uren wordt op begrotingsbasis op projecten geschreven. Hierdoor wordt de exploitatiebegroting ontlast. Als in de toekomst de omvang van de projecten afneemt, valt een deel van de dekking van de kosten weg. Hierdoor wordt de exploitatiebegroting zwaarder belast en ontstaan er budgettaire problemen.

Het is derhalve van groot belang dat de uren voor projecten realistisch worden geraamd. Hiervoor is het noodzakelijk dat er een toetsingskader voor handen is. In de uitgangspunten voor de nieuwe kostenverdeling is opgenomen dat er op basis van het MPG en het investeringsplan een toetsingskader wordt ontwikkeld. Jaarlijks zal bij het opstellen van de begroting worden beoordeeld in hoeverre er in de toekomst knelpunten worden verwacht ten aanzien van de beschikbare dekking.

<b>Investeringsvolumes (x €1.000)</b>						
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
GREX jaarschijf	19.945	8.013	11.604	5.598	17.053	4.394
Investerings GOB	30.635	23.657	17.406	21.000	9.500	14.700
Totaal	50.580	31.670	29.010	26.598	26.553	19.094

Uit bovenstaande tabel valt te concluderen dat de investeringsvolumes meerjarig afnemen. Dit betekent dat er meerjarig ook minder uren kunnen worden toegerekend aan investeringen.

## 4- Vermindering van de beheerlast en vereenvoudiging van het begrotingsproces

Bij het opstellen van de uitgangspunten is eenvoud en transparantie als leidend principe gehanteerd. Hierdoor kan de administratieve beheerlast worden verminderd.

De vereenvoudiging heeft ook positieve effecten op het begrotingsproces. Al bij de start van het begrotingsproces kunnen de nieuwe uurtarieven worden vastgesteld, waardoor ook de urenanalyses sneller kunnen worden opgesteld. Hiermee wordt voorkomen dat laat in het begrotingsproces nog nadelen als gevolg van de kostenverdeling boven komen drijven.

### **3. Consequenties**

Aanpassing van de kostenverdeelstaat zal de sturing op de overhead versterken, waardoor er gericht kan worden gewerkt aan het terugdringen van de overhead.

Het aanpassen van de kostenverdeelstaat heeft budgettaire consequenties. Deze worden veroorzaakt doordat:

- Kosten die niet meer bijdragen tot het behalen van de organisatie- cq programmadoelstellingen worden niet meer meegenomen in de kostenverdeling. Dit leidt tot een daling van het uurtarief, waardoor er minder kosten worden doorberekend aan investeringen, grondexploitaties en kostendeckende exploitaties. Dit heeft een negatief budgettair effect. Daarentegen zal de druk op de VAT/VTU afnemen.
- Door het hanteren van een standaardnorm voor productieve uren per fte zal het aantal productieve uren toenemen. Dit leidt tot een daling van de uurtarieven. gebruikt gaat worden. Tegenover deze daling van de uurtarieven staat een toename van het aantal uren. Dit zal leiden tot herverdeeleffecten. De budgettaire effecten van deze herverdeling kunnen pas worden berekend na inrichting van het nieuwe rekeningschema en conversie van de (meerjarige) begrotingscijfers.

### **4. Vervolg**

#### *Communicatie*

Voorgesteld wordt om de voorgenomen aanpassingen in de kostenverdeelstaat via de aanbiedingsbrief van de begroting aan de raad kenbaar te maken.

In de aanbiedingsbrief zal bij de toelichting op de budgettaire gevolgen als gevolg van de overheadsproblematiek de volgende tekst worden opgenomen:

“Uit de begroting 2014 -2018 blijkt dat de afbouw van de overheadskosten achterblijft bij de personele reductie. Gevolg hiervan is dat de overheadskosten worden omgeslagen over minder productieve uren, waardoor de uurtarieven stijgen. Het achterblijven van de afbouw van de overhead wordt veroorzaakt doordat de overhead voor een groot deel bestaat uit vaste en semi-variabele kosten, die niet per direct kunnen worden verminderd. Het is daarom van groot belang dat vroegtijdig inzicht bestaat in de gewenste omvang van de overhead, zodat al in een vroeg stadium maatregelen genomen kunnen worden om de overhead af te bouwen. Een ander belangrijk element is het gegeven dat het investeringsvolume in Haarlem de komende jaren afneemt. Hierdoor wordt de capaciteitsbehoefte en de beschikbare dekking voor ‘eigen uren’ minder. Ook hier is het van belang dat er vroegtijdig inzicht bestaat in de ontwikkelingen.

Eén van de onderdelen van het project ‘Haarlem Presteert Beter’ is het inrichten van een nieuw rekeningschema, waardoor meer en sneller inzicht ontstaat in de financiële ontwikkelingen binnen de gemeente. Onderdeel van dit project is het aanpassen van de kostenverdeelstaat. De aanpassingen die doorgevoerd gaan worden zijn:

1- Kosten die niet bijdragen tot het bereiken van de organisatie- cq programmadoelstellingen worden niet meer doorgerekend in de uurtarieven. De toerekening van kosten wordt daardoor zuiverder. De daling van de uurtarieven verlaagt de druk op VAT/VTU-norm.

2- Er wordt in de kostenverdeelstaat gewerkt met een standaardnorm voor productieve uren. Deze norm zal voor iedere medewerker gaan gelden. Hiermee wordt de productiviteit van het ambtelijk apparaat transparanter en kan er beter op worden gestuurd.

3- De nieuwe kostenverdeelstaat gaat inzicht geven in de (meerjarige) ontwikkeling van de overhead en de opbouw van het uurtarief. Hierdoor staat inzicht welke componenten op korte termijn kunnen worden beïnvloed en welke componenten alleen op (middel)lange termijn kan worden ingegrepen.

4- De nieuwe kostenverdeelstaat gaat inzicht geven in de (meerjarige) ontwikkeling van de overhead in relatie tot de personele formatie. Hierdoor is het mogelijk om in een vroeg stadium bij te sturen op de omvang van de overhead.

5- De nieuwe kostenverdeelstaat gaat inzicht geven in de (meerjarige) ontwikkeling van de benodigde capaciteit in relatie tot de personele formatie. Hierdoor is het mogelijk om in een vroeg stadium bij te sturen op de omvang van de formatie.”

## **5. Bijlagen**

- Ontwikkeling overheadskosten

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

## Bijlage Ontwikkeling overheadskosten

### Kostenontwikkeling centrale overhead besturend proces (CS)

#### *Doorbelasting naar de lijnafdeling*

In onderstaande tabel zijn de kosten opgenomen die worden doorbelast naar de lijnafdelingen. Deze kosten beïnvloeden de afdelingstarieven.

<b>Overzicht centrale overhead, doorbelast</b>						
<b>CS</b>	<b>R2010</b>	<b>R2011</b>	<b>R2012</b>	<b>B2013</b>	<b>B2014</b>	<b>B2018</b>
<b>Doorbelast (beïnvloed hoogte uurtarief)</b>						
Directie	549.167	469.795	362.688	150.630	228.424-	335.424-
Concerncontrol	1.379.508	1.331.159	1.292.225	1.469.410	1.181.223	1.376.223
Doorbelast	1.928.675	1.800.954	1.654.913	1.620.040	952.799	1.040.799

\*negatieve doorbelasting in 2014-2018 wordt veroorzaakt door nog in te vullen stelposten

#### *Direct doorbelasting naar programma 1*

Centrale overhead direct doorbelast naar programma 1. De kosten hebben geen effect op de afdelingstarieven.

<b>Overzicht centrale overhead, doorbelast</b>						
<b>CS</b>	<b>R2010</b>	<b>R2011</b>	<b>R2012</b>	<b>B2013</b>	<b>B2014</b>	<b>B2018</b>
<b>Direct doorbelast naar programma's</b>						
Gemeentesecretaris	230.490	392.916	386.589	212.736	220.064	219.446
S&B	790.684	752.323	592.549	587.585	610.941	608.346
O&S	785.181	880.360	845.836	869.867	912.206	507.721
BMO	1.583.968	1.658.056	1.644.404	1.658.048	1.751.909	1.741.838
Naar product	3.390.323	3.683.655	3.469.378	3.328.236	3.495.120	3.077.351

### Kostenontwikkeling centrale overhead ondersteunend proces (M&S)

In onderstaande tabel zijn de kosten opgenomen die worden doorbelast naar de lijnafdelingen. Deze kosten beïnvloeden de afdelingstarieven.

<b>Overzicht centrale overhead</b>						
<b>M&amp;S</b>	<b>R2010</b>	<b>R2011</b>	<b>R2012</b>	<b>B2013</b>	<b>B2014</b>	<b>B2018</b>
Directie	319.645	793.019	872.365	563.148	55.549-	504.191-
Voormalig personeel	1.098.310	1.498.129	1.565.141	1.024.527	1.109.527	909.527
Communicatie	2.051.150	2.311.491	2.228.826	2.198.499	2.169.235	2.169.235
Facilitair	12.315.397	16.005.710	13.062.937	12.618.292	15.382.976	15.646.302
Financiën	3.411.236	2.907.281	2.959.835	2.707.264	2.629.729	2.629.951
Kwaliteit & Controle	856.036	1.129.290	1.188.174	1.228.708	1.012.923	1.013.115
OR	138.883	137.228	130.697	142.349	143.649	143.649
ICT	5.084.994	7.125.628	8.557.802	9.116.045	8.693.342	8.486.741
JZ/Inkoop	1.037.683	1.696.244	1.374.920	1.503.989	1.575.655	1.575.655
HRM	4.125.905	4.376.908	4.490.908	5.104.546	4.397.709	4.397.709
GEO Basis registraties	261.793	448.626	249.789	232.775	284.185	284.185
Totaal M&S	30.701.032	38.429.554	36.681.394	36.440.142	37.343.381	36.751.878

De kosten Facilitair kunnen als volgt nader worden gespecificeerd:

<b>Specificatie Facilitair</b>			
<b>M&amp;S</b>	<b>B2013</b>	<b>B2014</b>	<b>B2018</b>
Facilitair	12.618.292	15.382.976	15.646.302
Afdelingskosten	5.803.683	6.169.516	5.897.872
Decentrale huisvesting	445.396	648.843	601.412
Centrale huisvesting	6.369.212	8.564.616	9.147.018
-w.v. 'Oude huisvesting'	2.956.967	2.291.108	1.979.968

NB: De kosten voor decentrale huisvesting worden direct naar de programma's verdeeld. Deze kosten hebben geen invloed op de afdelingstarieven.

#### **Kostenontwikkeling decentrale overhead**

In onderstaande tabel zijn de kosten opgenomen die zijn doorverdeeld naar de lijnafdelingen. De kosten in onderstaande tabel beïnvloeden de hoogte van de tarieven.

Aan het verloop van de kosten is te zien dat er niet altijd consistent is geboekt. Voorbeeld: In R2011 is een bedrag van €387k van de afdelingskosten Management DVL/Bedrijfsbureau DVL niet via de '6192 doorbelasting decentrale overhead', maar direct naar saldo kostenplaatsen doorgeboekt. Dit direct doorbelaste bedrag heeft dan ook geen effect gehad op de hoogte van de afdelingstarieven.

<b>Doorbelaste decentrale overhead (6192)</b>						
<b>M&amp;S</b>	<b>R2010</b>	<b>R2011</b>	<b>R2012</b>	<b>B2013</b>	<b>B2014</b>	<b>B2018</b>
DVL	1.030.770	582.762	1.259.296	1.115.433	1.168.818	1.057.967
SZW	1.021.662	1.453.294	1.439.879	1.049.928	1.814.060	1.105.906
STZ	2.209.965	2.276.881	2.949.418	2.276.591	901.852	514.424
VVH	2.872.796	3.303.871	3.342.180	2.582.181	2.017.104	1.932.074
GOB/WZ/StP	2.446.793	6.301.820	3.546.260	1.531.470	376.588	373.596
Totaal	9.581.986	13.918.628	12.537.033	8.555.603	6.278.422	4.983.967