



gemeente  
**Haarlemmermeer**

De leden van de rekenkamercommissie van de  
gemeente Haarlemmermeer  
Postbus 623  
2130 AP HOOFDDORP

Postbus 250  
2130 AG Hoofddorp

Bezoekadres:  
Raadhuisplein 1  
Hoofddorp  
Telefoon 0900 1852  
Telefax 023 563 95 50

Cluster Financiën en Administratie  
Contactpersoon S. Zorgman-Schippers  
Doorkiesnummer 023 567 6139  
Uw brief  
Ons kenmerk I-13.19395  
Bijlage(n) Geen  
Onderwerp Reactie op conclusies en aanbevelingen RKC rapport  
"Inzicht in overhead', uitzicht op doelmatigheid en  
sturing"

Verzenddatum

**22 MEI 2013**

Geachte heer, mevrouw,

Wij hebben kennis genomen van uw rapport "Inzicht in overhead', uitzicht op doelmatigheid en sturing". In de brief van 22 april 2013 worden wij verzocht te reageren op de conclusies en aanbevelingen uit het rapport. Van deze gelegenheid maken wij met deze brief gebruik.

### **Inleiding**

Vanuit onze verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering van de gemeente hebben wij met belangstelling uw rapport gelezen. De bedrijfsvoering en de ontwikkelingen die daarin nodig zijn, staan ook op onze agenda.

Het College heeft begin dit jaar de organisatie opdracht gegeven om na het zomerreces te komen tot een gedegen visie op de integrale bedrijfsvoering. Hieruit zullen voorstellen komen waarop de bedrijfsvoering aangepast dient te worden en welke de overhead zullen beïnvloeden. Hierbij wordt heroverwogen wat we doen en welke keuzes gemaakt zullen worden in wat we zelf doen of uitbesteden en waar de uitvoering scherper kan. Wij bezien de bedrijfsvoering hierbij in de volledige samenhang van de primaire én de ondersteunende processen.

De concrete vraag die wij aan de organisatie hebben gesteld, is welke koers gevaren dient te worden om op efficiënte en effectieve wijze de taken uit te voeren, passend bij de dynamische omgeving en ontwikkelingen en de veranderende rol van de overheid en meer specifiek van onze gemeente (van overwegend ontwikkel- naar beheergemeente). En welke effecten dit op de ontwikkeling van het gemeentelijke apparaat heeft. De nadrukkelijke opdracht is te kijken naar het terugdringen van de kosten bij de gewenste kwaliteit. De inzet ten aanzien van de ondersteunende taken – oftewel de overhead – hierbij is dat deze de gemeentelijke organisatie adequaat, flexibel en zo efficiënt mogelijk (lage kosten) zal ondersteunen. Hierbij past een bedrijfsvoering die goede kwaliteit biedt, tegen zo laag mogelijk maatschappelijke kosten.



De effecten die zullen voortvloeien vanuit de visie op de gemeentebrede bedrijfsvoering zullen via de reguliere Planning & Control cyclus worden verwerkt en verantwoord aan de Raad.

### **Algemene opmerkingen ten aanzien van het onderzoek**

Wij zijn van mening dat een smalle focus op 'overhead' - zoals in dit rapport - wel bij kan dragen, maar niet zinvol op zichzelf is. Onze inzet is een adequate sturing en beheersing op de totale apparaatslasten versus het totale budget in relatie tot beleidseffecten, oftewel de integrale bedrijfsvoering. Vanuit deze optiek kan het zelfs efficiënter blijken om juist maatregelen te nemen die een stijging van de overheadkosten (bijvoorbeeld door digitalisering) veroorzaken, echter daardoor elders in de organisatie – in het integrale proces - kosten bespaart of in de samenleving beter het gewenst effect oplevert.

Wij benadrukken hiermee ook het belang om niet per taakveld te onderzoeken en tot maatregelen te komen, maar het in zijn totale samenhang te beschouwen. Dit om te voorkomen dat als er aan de ene knop gedraaid wordt het een nadelig effect kan hebben op een andere plek. Wij beschouwen de resultaten van uw onderzoek als extra onderbouwing van de reeds ingezette weg naar een moderne, toekomstbestendige en passende integrale bedrijfsvoering.

Ten aanzien van het uitgevoerde onderzoek door Ernst & Young hebben wij de volgende algemene opmerking. Veel conclusies zijn gebaseerd op een benchmark met twee gemeenten die – blijkens het rapport zelf - niet voldoen aan de vooraf gestelde criteria van vergelijkbaarheid. Punt 1 in het ambtelijk wederhoor met betrekking tot de keuze voor de gemeenten Zoetermeer en Hilversum, willen wij in deze bestuurlijke reactie nogmaals benoemen en ondersteunen. Wij willen opmerken dat Ernst & Young in haar reactie deze opmerking onderschrijft, maar aangeeft dat in overleg met u en de klankbordgroep toch besloten is met deze partners het onderzoek vorm te geven. Genoemde reden hiervoor zou zijn dat alleen deze gemeenten bereid waren binnen het tijdpad dat wenselijk was mee te werken. Deze reden ervaren wij als betreurenswaardig en het gevolg is dat de conclusies minder valide van aard zijn dan zou hebben gekund indien uitgevoerd met meer gelijkwaardige partners.

### **Bestuurlijke reactie op de verwonderpunten**

Door eerder uitgevoerde benchmarks beschikt de organisatie al over een goed en actueel inzicht ten aanzien van de verwonderpunten. De opdracht die wij aan de organisatie hebben gegeven om te komen tot een visie op de integrale bedrijfsvoering baseert zich hier op. De door u geconstateerde verwonderpunten zullen wel hierin worden meegenomen. De taakvelden geven alleen in samenhang met elkaar, dus ook met de andere ondersteunende taken die niet aangemerkt staan als verwonderpunt, een zinvol beeld en basis voor discussie.

### Bestuurlijke reactie op de aanbevelingen

Ten aanzien van uw aanbevelingen merken wij het volgende op.  
Op zich kunnen wij ons vinden in de aanbevelingen (5) en (6) die u tot ons richt. De bevindingen van het visie-traject integrale bedrijfsvoering zullen wij met de Raad delen. Onderdeel daarvan zijn de definitie en beleidsdoelen overhead. Dit zal de basis zijn waarop de Raad over overhead geïnformeerd zal worden in de reguliere planning & control cyclus. Bij de aanbevelingen (3) en (4) die u aan de Raad doet hebben wij onze bedenkingen. Voor aanbeveling (3) betreft onze bedenking de toegevoegde waarde voor de Raad van het in de toekomst wederom vergelijken van de gemeentelijke overhead met referentiegemeenten waarbij de kernvraag blijft in hoeverre van vergelijkbaarheid sprake is. Ten aanzien van aanbeveling (4) merken wij op dat al met het overnemen van aanbeveling (6) de kwaliteit voor de Raad inzichtelijk wordt gemaakt.

Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,  
de secretaris,



drs. C.H.J. Brugman

de burgemeester,



drs. Th.L.N. Weterings