

# HAARLEMMERLIEDE EN SPAARNEWOUDE

(te midden van Zaanstad, Amsterdam, Haarlemmermeer, Haarlem en Velsen)



## KNELPUNTEN 2015 AMBTELIJKE ORGANISATIE

Halfweg, 20 januari 2015

G.A. (Fred) Koot  
Th. (Theo) de Vos  
F.L.(Fred) van Elst  
F.M. (Frida) de Bok

## **Voorwoord**

Het unieke karakter én de unieke ligging van onze gemeente in de regio leveren een interessante en aantrekkelijke diversiteit op aan beleidsvelden én werkzaamheden. Daarvoor zijn, veel meer dan in vergelijkbare gemeenten, inzet én middelen (in de breedste zin van deze woorden) nodig.

In 2013 en 2014 is het thema 'kwalitatieve en kwantitatieve organisatie' van onze gemeente in diverse gremia meerdere malen aan de orde gesteld. Ook voor de 'periode 2014-2018' blijft dit onderwerp een belangrijk aandachtspunt.

Los van het huidige toekomstproces 'horizon en stip' én allerlei theoretische beschouwingen over de optimale situatie voor onze gemeente (zowel bestuurlijk als ambtelijk) heeft het college van burgemeester en wethouders samen met het team van leidinggevendenden op 1 december 2014 de samenwerkingspraktijk van alledag geëvalueerd. Ook is het perspectief voor de korte termijn beschouwd.

Bestuurlijk en ambtelijk is er veel behoefte aan het opbouwen c.q. in stand houden van een netwerkorganisatie. In onze gemeentelijke situatie kan dat een flexibele organisatie zijn, die bestaat uit niet-hiërarchisch verbonden onderdelen die een eigen relatie hebben met de omgeving en snel inspelen op veranderingen in die omgeving of op vragen van inwoners en ondernemers.

In samenhang met het vorenstaande is de problematiek ten aanzien van de beschikbare en/of benodigde ambtelijke capaciteit ten behoeve van wettelijke taken, achterstanden, 'going concern'-werkzaamheden, (grote) projecten, regionale opgaven / verplichtingen etcetera inzichtelijk gemaakt.

Tijdens een openbare thema-commissievergadering op 8 januari 2015 hebben de portefeuillehouder P&O, de gemeentesecretaris en de afdelingshoofden van Haarlemmerliede en Spaarnwoude, zowel procesmatig als inhoudelijk, de gemeenteraad uitgebreid geïnformeerd over het voorliggende capaciteitsvraagstuk. Tevens zijn daar aanbevelingen gedaan over mogelijke oplossingsrichtingen.

Een en ander laat onverlet dat de betrokkenheid én inzet vanuit bestuur en organisatie ongemeen groot zijn. Wil en motivatie om gezamenlijk ten behoeve van inwoners en ondernemers te Haarlemmerliede en Spaarnwoude op te trekken, zijn breed aanwezig. Hieruit straalt kracht.

**G.A. (Fred) Koot**  
Gemeentesecretaris.

# Inhoudsopgave

<i>Hoofdstuk</i>	<i>Titel</i>	<i>Pagina</i>
	Voorwoord	2
	Inhoudsopgave	3
I	Inleiding/aanleiding	4
II	Capaciteitsvraagstuk	7
III	Toelichting per afdeling a: Ruimte b: Bestuursondersteuning en Bewonerszaken c: Middelen	10
IV	Dekkingsplan	18
V	Resumé	20

# Hoofdstuk I, Inleiding/aanleiding

## ***Inleiding***

In het coalitie-akkoord en het college-uitvoeringsprogramma ('samen zichtbaar en effectief naar de toekomst') staat kernachtig de opdracht voor de periode 2014-2018 ten behoeve van Haarlemmerliede en Spaarnwoude:

1. Haarlemmerliede en Spaarnwoude is een gemeente waar mensen graag wonen, werken en recreëren. Dit betekent samen met de inwoners de gemeente vormgeven en zorgen voor de noodzakelijke randvoorwaarden.
2. Wij willen een gemeente zijn met een goed, duurzaam en veilig leefklimaat, sociale samenhang en voorzieningen voor jong en oud, goed onderwijs, en een ondernemersklimaat, waar het prettig is te werken. Dat kunnen wij niet alleen, we zullen de schouders er onder zetten met burgers, ondernemers en partners binnen en buiten de gemeente.
3. De groene buffer moet in zijn geheel multifunctioneel groen blijven, zodat deze door veel mensen – inwoners of bezoekers uit de regio – kan worden benut, zonder dat de verschillende belevingsvormen van het groen bemoeilijkt of onmogelijk gemaakt worden. Het vraagt om een goede afweging waar welke functies (agrarische activiteiten, extensieve en intensieve recreatie, evenementen, natuurbeleving en natuurgebied) in de groene buffer hun plaats kunnen hebben.

## ***Aanleiding***

Er komt in de gemeentelijke domeinen: bestuurlijk, sociaal, ruimtelijk en middelen veel op de gemeentelijke overheid af. In onze praktijk een stapeling van activiteiten en werkzaamheden welke tevens de vraag naar ondersteunende diensten (intern en extern) doet toenemen. Ook is regulier en projectmatig sprake van continue 'piekvorming'.

Bij het beschouwen van mogelijke oplossingen voor geconstateerde knelpunten onderscheiden we twee sporen namelijk:

1. het oplossen van een capaciteitsvraagstuk op dit moment ('hier en nu') en
2. het nemen van een besluit over de bestuurlijke/ambtelijke toekomst van de gemeente ('straks en verder').

Met name spoor 1 is op dit moment actueel en vraagt dringend om oplossingsrichtingen. Spoor 2 komt aan de orde na het in april 2015 verwachte besluit omtrent de toekomst van onze gemeente. Alsdan zullen wij procesvoorstellen doen over het vervolg (o.a. omtrent 'het gemeentelijk fundament').

## ***Managementsturing/bedrijfsvoering***

Kritische succesfactoren van een organisatie bepalen in grote mate of de organisatie succesvol zal zijn. Het zijn bepaalde activiteiten of werkprocessen voor het behalen van goede resultaten betreffende doelstellingen en strategie. Factoren als P&O (= personeel en organisatie) en ICT (= informatie- en communicatietechnologie) zijn van kritisch belang voor het 'succes' van onze organisatie. Ons succes is afhankelijk van de mate waarin we erin slagen de gestelde organisatiedoelen te realiseren. Het succes wordt bepaald door hoe succesfactoren als communicatie, efficiëntie etcetera worden benut ter zake van bijvoorbeeld integraal denken / werken én sturen op resultaten.

Opgemerkt wordt dat sinds jaar en dag veelal sprake is van één-mens-functies in onze organisatie. Dit is vooral gebaseerd op reguliere taken zonder vangnetconstructies. Verder

is de werkdrukbeleving erg groot en wordt somtijds roofbouw op mensen gepleegd. Verdieping op diverse vakgebieden gebeurt mondjesmaat.

Kortom: het is een kwetsbaar geheel. Opvallend is dat het ziekteverzuim-percentage onder de 1 % ligt. Dit is ruim onder het landelijk gemiddelde.

Alle (parttime)leidinggevenden, in dienst bij de gemeente Haarlem- liede en Spaarnwoude, zijn meewerkend voorman. In de praktijk van dit moment is het zo dat de leidinggevenden voor circa 70 % operationeel inhoudelijk bezig zijn en voor circa 30% leidinggeven.

Het ontwikkelen van mensen in én het aanpassen van bedrijfsproces- sen naar het huidige tijdsgewricht blijven dan ook procentueel ver onder de maat. In de huidige situatie derhalve een kritische succesfactor van formaat.



"I agree we have a bottleneck in the company JB, but we still can't find out where it is."

### **Managementformatie**

<i>Onderdeel</i>	<i>Functie</i>	<i>Fte</i>
Organisatie	Gemeentesecretaris / algemeen directeur	0,8
Afdeling Ruimte (Rui)	Afdelingshoofd / beleidsadviseur civiele techniek	1
Afdeling Bestuursondersteuning en Bewonerszaken (BOB)	Afdelingshoofd / juridisch beleidsadviseur	0,64
Afdeling Middelen (Mid)	Afdelingshoofd / financieel beleidsadviseur	1
Totaal fte's leidinggevenden		3,44.

### **Processen/projecten**

In relatie tot managementsturing en bedrijfsvoering zijn hierna vermeld de aan de orde zijnde processen/projecten (niet-limitatief):

- intensiveren kernenbeleid
- vaker communiceren met inwoners (oa dorpsraden/-verenigingen)
- geven 'tips en trics' aan inwoners op het gebied van duurzaamheid (o.a. energiebesparing)
- stimuleren initiatieven jaarlijkse culturele en recreatieve evenementen (o.a. Van Hoogdalemfonds)

- verbeteren (elektronische) dienstverlening
- aansluiten landelijk basisregistraties
- uitvoeren decentralisaties op het gebied van werk, jeugd en zorg
- onderzoeken realisatiemogelijkheden 'brede school' te Halfweg
- deelnemen én participeren opinievorming Metropool Regio Amsterdam (inclusief compensatieregelingen)
- ontwikkelen pro-actief economisch vestigingsbeleid
- afronden diverse (grote) projecten (SpaarneBuiten, Groenstructuurplan, Polanenpark, herinrichting, Houtrakpolder, Horizon/Stip, Mientekade, Noordzeekanaalgebied 2040, Gebiedsvisie dorpskern Halfweg, aanleg Gastransportleiding, Watergebiedsplan, Sugar City, Outletcenter, Dr W. Nijestraat, Sluisjes Halfweg, Lagedijk/Liedeweg, Poldermanterrein, N200, Sectorpark, snelfietsroute, etcetera)
- formuleren parkeerbeleid
- uitvoeren nota's 'wonen', 'permanente bewoning', 'welstand' en 'handhaving'
- reduceren geluidsoverlast (havengebied, schiphof)
- uitvoeren en handhaven (nieuwe) wettelijke taken en bestaand beleid (oa bouwzaken, verrommeling, openbare orde en veiligheid).
- organiseren thema-bijeenkomsten gemeenteraad en/of college b&w
- vernieuwen beheerplannen kapitaalgoederen (rioleringen, wegen, openbare verlichting, speelvoorzieningen, openbaar groen etcetera)
- onderzoeken mogelijkheden toeristische routes
- verkennen samenwerkingsmogelijkheden provinciale cultuurcompagnie
- optimaliseren intergemeentelijke samenwerking (oa natuur en recreatie)
- verminderen algemene uitkering gemeentefonds
- 'basis op orde' brengen en houden (oa informatievoorziening en informatie-/communicatietechnologie)
- verbeteren werkprocessen
- optimaliseren financiële en juridische functie
- opbouwen netwerkorganisatie(s)
- etcetera.

Overigens gaat deze nota alleen over benodigde ureninzet en niet over kapitaaluitgaven als investeringen in de infrastructuur. Voor dergelijke uitgaven vanwege nieuwe ontwikkelingen zullen zo nodig separaat voorstellen worden gedaan.

## Hoofdstuk II, Capaciteitsvraagstuk

### **Capaciteit 2015**

Het unieke karakter én de unieke ligging van onze gemeente leveren een interessante en aantrekkelijke diversiteit in beleidsvelden én werkzaamheden. Daarvoor is, veel meer dan in vergelijkbare gemeenten, 'kwalitatieve' en 'kwantitatieve' inzet nodig.

Bij het uitvoeren van wettelijke taken en bestaand beleid zetten wij niet meer middelen in dan noodzakelijk. We maken zoveel mogelijk gebruik van beschikbare standaarden, zoals modelverordeningen en ICT-toepassingen, en de kennis van anderen. Wij spelen zo flexibel mogelijk in op de veranderende vraag door regionaal samen te werken en gebruik te maken van de ervaringen van andere gemeenten.

De medewerkers zijn het bedrijfskapitaal van onze organisatie. Bestuur en management zetten zich er voor in dat medewerkers met plezier hun werk doen en zich optimaal kunnen ontwikkelen, passend binnen de organisatiedoelen. We kiezen voor een persoonlijke en respectvolle benadering en willen hiermee stimuleren dat medewerkers zich thuis voelen in onze organisatie. Aan de andere kant verwachten we van onze medewerkers dat ze zich loyaal en enthousiast inzetten, hun verantwoordelijkheid nemen en – net als thuis – zorgvuldig omgaan met de beschikbare middelen.

Op 1 december 2014 hebben het college van burgemeester en wethouders en het managementteam (B&W/MT) gezamenlijk het 1e halfjaar van deze raadsperiode geëvalueerd én vooruit gekeken. Onderdeel van deze bijeenkomst was een knelpunten-analyse op regionale opgaven/verplichtingen, 'going concern'-taken, achterstanden, knelpunten, wettelijke zaken en (grote) projecten.

De centrale vraag was/is:

Wat is tenminste nodig om de ambtelijke capaciteit voor het jaar 2015 op orde te krijgen?

De antwoorden op deze vraag hebben geleid tot bevestiging van het beeld dat de huidige formatie niet in balans is met de werkvoorraad én dat er meer tijdelijke formatie nodig is dan 'vast' voorhanden. Dit is een actueel en nijpend capaciteitsvraagstuk niettegenstaande de alom aanwezige 'hands on'-mentaliteit.

Vorenstaande is gebaseerd op urenberekeningen per afdeling/discipline met bijhorende calculaties van de substantieel benodigde gelden. Een en ander heeft geresulteerd in aanbevelingen c.q. oplossingsrichtingen per afdeling/discipline. Uitgangspunt daarbij is het inhoudelijk en financieel creëren van een 'flexibele personele schil' boven de vaste formatie waaruit inhuur kan worden bekostigd ten behoeve van processen, projecten, producten en ondersteunende diensten.

### **Urenberekeningen**

Jaarlijks wordt bij het opstellen van de begroting 1450 uur productief per fulltime medewerker (uren na aftrek van verlof, ziekteverzuim, studie etc.) verdeeld over de te leveren producten. Dit gebeurt vanuit het aanbod van uren en niet vanuit de vraag naar uren. Hierdoor wordt een beeld geschetst dat de te leveren producten binnen de beschikbare uren kunnen worden geleverd, terwijl beleidsvelden als natuur, recreatie, (plan)economie etcetera formatief niet zijn belegd. Verder kunnen burgemeester en

wethouders in beperkte mate beleidsmatig ondersteund worden in hun regionale overleggen en dergelijke.

In de jaren 2013 en 2014 werd al evident dat de formatie niet in evenwicht was/is met de werkvoorraad. Deze trend wordt verder versterkt door de toename in aantal én omvang van producten en projecten. Een en ander doet de vraag naar ondersteunende functionaliteiten binnen de afdelingen Bestuursondersteuning en Bewonerszaken, en Middelen fors toenemen.

Per afdeling zijn de huidige knelpunten geïnterpreteerd. De afdelingshoofden hebben per discipline knelpunten en oplossingsrichtingen inzichtelijk gemaakt en voorzien van uren én bedragen. In hoofdstuk III van deze nota wordt een en ander uitgebreid toegelicht.

Uiteraard is het mogelijk om taken die niet wettelijk verplicht zijn, niet uit te voeren. Temporiseren en doorschuiven kan wellicht maar in de praktijk blijkt dat voor het overgrote deel sprake is van 'rijdende treinen' vanwege gemeentelijke ambities, regionale verplichtingen, afspraken/overeenkomsten met derden en subsidieverstrekking met fatale termijnen (bijvoorbeeld provinciale projectbijdragen).

### **Budget**

Hoewel een klein deel van de aangedragen knelpunten kennelijk van structurele aard is, gaan we mede met het oog op de toekomst voor het 'hier en nu' uit van incidenteel benodigde middelen 2015 voor activiteiten en werkzaamheden als 'going concern', achterstanden, processen, projecten, knelpunten, wettelijk verplichte taken, regionale aangelegenheden etcetera. In het vervolg op het verdiepingsonderzoek Berenschot én bijbehorend, te nemen, raadsbesluit komt het onderwerp 'structureel benodigde formatie' per 2016 en verder nadrukkelijk aan de orde.

De gemeenteraad wordt thans gevraagd een incidenteel werkbudget beschikbaar te stellen om zo voor de korte termijn organisatorisch adequaat te kunnen handelen. Er is dan ook louter sprake van tijdelijke contracten 'externe inhuur' en 'interne inhuur'.

In de thema-bijeenkomst met de gemeenteraad is reeds een globale raming van de totale kosten exclusief btw gegeven. De definitieve ramingen exclusief btw komen door nadere inzichten hoger uit dan eerst gepresenteerd. Dit laat onverlet dat het bestedingsregime aan strakke regels is gebonden (zie ook verderop in deze nota).

Qua raming houden wij rekening met gemiddelde uurtarieven van € 75 per uur voor 'inhuur externen' ten behoeve van de afdeling Ruimte. Voor de afdelingen Middelen en Bestuursondersteuning en Bewonerszaken hebben we, uitgaande van 'inhuur internen', gerekend met de gemeentelijke arbeidsvoorwaarden van Haarlemmerliede en Spaarnwoude waardoor hier naar huidig inzicht kan worden volstaan met een lagere raming dan tegen externe uurtarieven.

Uiteraard rekenen we, daar waar het kan, toe aan projecten of kostendekkende producten dan wel ontvangen we ontwikkelbijdragen op basis van project- en exploitatiecontracten en/of projectsubsidies. Verdere zijn mogelijke dekkingsmiddelen: bouwleges, onroerende zaakbelastingen, forensenbelasting en het eigen vermogen. In hoofdstuk IV gaan we meer gedetailleerd in op het kosten- en dekkingsplan.



Overigens bestaat er een regulier begrotingsbudget 2015 ten bedrage van € 100 duizend ten behoeve van vervanging binnen de vaste formatie (bijvoorbeeld bij uitval, ziekte etcetera). Dit budget zal niet worden aangewend als dekkingspost in dit plan. Wel zijn vooruitlopend op de onderhavige besluitvorming tijdelijk kosten als bedoeld in deze nota van knelpunten 2015, op genoemde post geboekt. Dit zal alsdan worden gecorrigeerd.

Gelet op het specifieke karakter én de substantiële omvang van het gevraagde budget is er bijzondere aandacht voor 'rekening en verantwoording'. Het totaalbedrag zullen wij binnen de begroting 2015 op programma 9 ramen. Indien nodig bijvoorbeeld in geval van doorverdeling naar andere programma's, zullen op een later tijdstip begrotingswijzigingen aan de gemeenteraad worden voorgelegd.

De inzet van middelen / inhuur zal worden afgestemd op urgentie per proces, project en product. Als budgetbeheerders zijn de heren Graal (portefeuillehouder financiën) en Koot (gemeentesecretaris) aangewezen.

De interne procedure om van het budget gebruik te kunnen maken, is als volgt:

- het indienen van de aanvraag door afdelingsmanagers
- het toetsen van de aanvraag door budgetbeheerders
- het beslissen op de aanvraag door budgetbeheerders
- het 3 keer per jaar rapporteren door budgetbeheerders aan het college van burgemeester en wethouders, de commissie raadsvoorbereiding en de gemeenteraad.

De rapportages aan commissie en gemeenteraad zullen wij zoveel mogelijk (inhoudelijk en financieel) opbouwen per proces, project en product.

## Hoofdstuk III, Toelichting per afdeling

### **a. Afdeling Ruimte**

De afdeling ruimte bestaat uit de disciplines 'ruimtelijke plannen', 'bouwen en wonen', 'milieu' en 'civiele techniek'. Het ruimtelijk kader (i.c. structuurvisie en bestemmingsplannen) om in onze gemeente te ontwikkelen is 'up to date'. Daarnaast lijkt de (regionale) woningmarkt aan te trekken.

Alle voorwaarden om ruimtelijk te kunnen ontwikkelen zijn aanwezig en we merken dat ontwikkelaars staan te trappelen om projecten te starten. Een en ander heeft versnelling én cumulatie van lopende en nieuwe plannen tot gevolg waardoor we meer contacten, aanvragen en overleggen hebben.

Tegelijkertijd stelt de hogere overheid steeds zwaardere eisen aan onze organisatie. Denk hierbij aan nieuwe wet- en regelgeving op het terrein van vergunningverlening, toezicht en handhaving alsmede het intensievere toezicht op het aanleveren van jaarplannen voor de gemeentelijke bezittingen als gebouwen, wegen, openbaar groen, riolering, openbare verlichting etcetera).

### **Werkvoorraad op hoofdlijnen**

- beheer openbare ruimte op orde brengen
  - 30 lopen projecten in portefeuille
  - 25 regionale overleggen
  - 30 projectgebonden overleggen
  - stringenter handhavingsoverdracht
  - verdere intensivering voorlichting en communicatie
  - professionaliseren organisatie-onderdelen
  - bijdrage leveren aan het toekomstproces
- Nog niet in werkvoorraad
- nieuwe ontwikkelingen, projecten, producten
  - mogelijke uitbreiding BOA-functie (bijzondere opsporingsambtenaren).

### **Berekeningen**

Voor het dienstjaar 2015 heeft de afdeling Ruimte per discipline capaciteitsberekeningen gemaakt. Daarbij is per medewerker rekening gehouden met 60 uren 'onvoorzien'.

Voor de discipline Milieu is geen capaciteitsberekening opgesteld omdat deze discipline samen met de Milieudienst IJmond, binnen de wet- en regelgeving, verplicht is om jaarlijks het Milieu-jaarprogramma vast te stellen en deze van de benodigde capaciteit te voorzien. Tevens vindt er tussentijds evaluatie plaats en wordt de gemeenteraad aan het eind van elk kalenderjaar het Milieujaarverslag aangeboden. Binnen de discipline Milieu doen zich geen capaciteitsproblemen voor.

Met het afdelingshoofd Ruimte is afgesproken dat hij naast zijn overige taken 8 uur per week (= 376 uur per jaar) werkzaam zal zijn als beleidsmedewerker civiele techniek. Voor de disciplines 'ruimtelijke plannen' en 'bouwen en wonen' is op basis van nacalculatie circa 750 uur per jaar geraamd. Werkvoorbereiding (bestekken en tekeningen) moeten we uitbesteden. Dan resteert er nog 324 uur per jaar die niet zijn opgenomen in de

capaciteitsberekeningen. Deze uren zijn nodig voor algemene managementtaken en het aansturen van de discipline Milieu.

Resumerend komen wij voor het uitvoeren van werkzaamheden als projectcoördinatie en regiefunctie op de afdeling Ruimte in totaal 5800 uren incidenteel tekort. Een groot aantal projecten is al in 2014 gestart en loopt in 2015 door. Daarnaast zien wij ten opzichte van eerdere jaren een toename van het aantal projecten.

De kosten verbonden aan de externe inhuur ramen wij op € 435 duizend (= 5800 uur x € 75 per uur). Het uurbedrag is een gemiddelde maar kan afhankelijk van contract-onderhandelingen hoger of lager uitvallen. Van het totaal bedrag verwachten wij een behoorlijk bedrag te kunnen verhalen via af te sluiten intentie- en exploitatie-overeenkomsten. Verder zullen de extra uren worden gebruikt ter ondersteuning van civiele techniek, handhaving bouwprojecten en het kunnen voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving van de hogere overheid.

Overigens kunnen alleen die kosten die niet tot de wettelijke taken van de overheid behoren via een intentie- en/of exploitatieovereenkomst worden verhaald.

### **Formatie afdeling Ruimte**

<i>Discipline</i>	<i>Fte</i>	<i>Uren inhuur</i>
Afdelingshoofd/civiele techniek	1	
Civiele techniek	2	2400
Bouw- en woningtoezicht	2,73	1100
Milieu	2	
Ruimtelijke plannen	2,33	2300
Buitendienst	4	
Totaal	14,06	5800.

## ***b. Afdeling Bestuursondersteuning en Bewonerszaken***

De afdeling Bestuursondersteuning en Bewonerszaken (BOB) bestaat uit de disciplines 'juridische zaken', 'burgerzaken', 'bestuurssecretariaat', 'apv en bijzondere wetten', 'openbare orde en veiligheid', 'welzijn/sociaal domein', 'communicatie en public relations' en 'onderwijs'. Deze onderverdeling gaat bijna 1 op 1 waar het gaat om de bemensing (met ook nog eens veel parttimers).

De decentralisaties op welzijnsgebied zullen in 2015 de gemoederen nog wel bezig houden. Echter ook de disciplines 'openbare orde en veiligheid' en 'communicatie en public relations' vergen steeds meer capaciteit. Verder vereist de totstandkoming van een 'brede school' te Halfweg in samenspraak met de gemeente Haarlemmermeer, de nodige inzet (260 uur). Behoudens een goede functiescheiding worden voor de discipline 'burgerzaken' geen extra uren voorzien.

### ***Werkvoorraad/berekeningen***

#### ***Communicatie en public relations***

Aan vrijwel alle producten en projecten die de afdelingen op stapel hebben staan, kleven communicatietaken. Uitgangspunt bij de ondersteuning op communicatiegebied is dat communicatie regulier behoort tot product en project.

De afdeling BOB heeft een adviserende rol. Bijvoorbeeld om samen met de vakinhoudelijk ambtenaar een communicatie-strategie en -aanpak voor burgerparticipatie te bepalen per product en/of project. Het is van belang om de communicatiemedewerker vanaf de beginfase te betrekken bij ontwikkelingen / projecten die van invloed zijn op inwoners en/of andere belanghebbenden. Alle voor 2015 voorziene processen/projecten bij elkaar opgeteld betekent dat 1600 extra uren werk.

Verder zal het nieuwe kernenbeleid meer tijd gaan vragen, aangezien de inwoners bij meer projecten betrokken moeten gaan worden. Ook de decentralisaties zullen de nodige vragen bij inwoners opleveren. Vragen die wellicht tijdens voorlichtingsavonden beantwoord moeten gaan worden. De ontwikkeling met betrekking tot de toekomst van de gemeente zal regelmatig naar buiten toe gecommuniceerd moeten gaan worden. Deze 3 taken gaan naar schatting in totaal 500 extra uren vergen.

Tegelijkertijd wordt het digitale loket steeds belangrijker. Er wordt al gewerkt met zogenaamde e-formulieren, maar de ontwikkeling op dit gebied schrijdt voort. De formulieren worden 'slimmer', en er komen nieuwe formulieren bij. Om deze ontwikkeling bij te houden is onder andere kennis op het gebied van ICT nodig.

Tot nog toe verzorgde de medewerker communicatie – met veel hulp van een collega-gemeente - deze taak, maar deze zich uitbreidende taak zou eigenlijk belegd moeten worden bij een ict'er. Daarnaast moeten de website en de publicaties aan allerlei technische eisen voldoen (toegankelijk voor slechtzienden etcetera). Die eisen worden steeds verder aangescherpt. Ook daarvoor is kennis van een techneut nodig. Ingeschat wordt dat deze taken 100 uren op jaarbasis extra vragen.

#### ***Openbare orde en veiligheid***

Ook op het gebied van de openbare orde en veiligheid is een en ander niet geregeld als zou moeten (benodigde extra uren 225). Tijdens grote evenementen moet permanent een aov-er aanwezig zijn. Grote evenementen duren soms 2 dagen. De gemeente heeft 1 aov-

er, die niet gedurende het gehele evenement aanwezig kan zijn. Er dient dus een tweede aov-er te worden ingezet, maar die is niet opgenomen in de huidige formatie. Op dit moment vervult de medewerker 'apv en bijzondere wetten' zo goed als mogelijk die rol, maar hij heeft niet de kennis die een aov-er hoort te hebben.

Daarnaast dient de aov-er mee te praten en te denken over het voortdurende proces met betrekking tot crisisbeheersing (nieuw beleid ontwikkelen, meedraaien en –denken over oefeningen, evaluatie van incidenten etcetera). Daar heeft onze deeltijd-aov-er geen tijd voor. Deze rol kan eigenlijk ook niet extern belegd worden, aangezien het hier om specifieke inbreng van onze eigen gemeente gaat.

Hard piket verzorgt de gemeente Haarlemmermeer voor ons. De Haarlemmermeerse ambtenaar beschikt niet of te weinig over lokale kennis, die van belang kan zijn als het crisisgebied in onze gemeente ligt. De burgemeester staat er dan alleen voor. De eigen aov-er is weliswaar vaak te bereiken, maar niet altijd.

Verder heeft de medewerker communicatie geen piket. In geval van kleine lokale incidenten is er dus geen eigen medewerker beschikbaar. Op dit moment vindt nadere afstemming/overleg plaats met de gemeente Haarlemmermeer over eventuele (communicatie)-inzet ten behoeve van de openbare orde en veiligheid in onze gemeente. Een en ander kan budgettaire gevolgen hebben. Wij komen hierop separaat terug.

Nieuw in 2015 is het draaiboek calamiteiten jeugdzorg. In het draaiboek wordt een toezichthoudende ambtenaar benoemd bij wie een melding calamiteit binnenkomt en die vervolgens de nodige actie moet ondernemen. Dit is ook een lokale aangelegenheid. Aangezien onze eigen aov-er maar ook onze medewerker sociaal domein geen piket hebben, is de functie vooralsnog belegd bij Haarlemmermeer.

Nu er dus nog een piketdienst bij komt, naast de piketdiensten die nu gedraaid worden in het kader van calamiteiten in de openbare ruimte, kan het een oplossing zijn de piketdienst jeugdzorg ook naar de eigen gemeente te halen. Aan het huidige bestand piket-ambtenaren zou dan de aov-er, een medewerker sociaal domein en de medewerker communicatie kunnen worden toegevoegd. De verwachting is evenwel, dat hier onder de laatstgenoemde ambtenaren geen draagvlak is. Dit zou betekenen dat deze dienst ingekocht wordt/blijft bij een andere gemeente, hetgeen een extra kostenpost met zich meebrengt.

Overigens zijn te weinig uren ingeruimd voor Boa-activiteiten tijdens grote evenementen. Ook is er geen tijd voor de uitvoering van het gemeentelijk drugsbeleid (wo. bestuurlijke handhaving bij opgerolde hennepkwekerijen). Extra benodigde uren 415.

### Sociaal domein

Met de transitie AWBZ-Wmo en de transitie Jeugd zijn veel nieuwe zorgtaken naar de gemeente overgekomen. In 2014 zijn vele zaken in de voorbereiding geregeld. Voor 2015 staan ook nog veel onderdelen op de agenda. Deze hebben vooral betrekking op uitvoering van het beleid, monitoring, contractbeheer, tussentijds evalueren en bijstellen, etc. Daarnaast is 2015 het jaar waar, na de transitie in 2014, vooral aandacht is voor de meer inhoudelijke transformatie. Om de gewenste (bezuinigings)doelstellingen te behalen moeten de zorg en de toegang ertoe veranderen. Er moet meer gedacht worden vanuit de

principes van eigen kracht en ondersteuning vanuit het eigen netwerk. De geboden zorg moet meer op maat en kortdurend zijn.

De overeenkomsten die afgesloten zijn voor 2015, zijn grotendeels voor één jaar om voldoende beleidsvrijheid te behouden. Dit heeft tot consequentie dat gedurende 2015 wederom afspraken gemaakt moeten worden voor 2016 en verder. Dit vraagt om veel (boven)regionaal overleg, afstemming en besluitvorming, dus veel tijd.

Tegelijkertijd komen nu werkzaamheden als het opstellen van maand- en kwartaalrapportages naar de gemeente, terwijl die voorheen door de intergemeentelijke afdeling sociale zaken (IASZ) werden uitgevoerd.

#### *Verdieping en sturing*

Er is meer gemeentelijke regie nodig ten behoeve van het voorzieningenniveau. Denk daarbij aan het dorpscentrum Spaarndam, vrijwilligerswerk, mantelzorgers etcetera.

#### *Communicatie*

Nieuwe ontwikkelingen moeten worden gecommuniceerd naar de inwoners en naar de raad. De medewerker sociaal domein zal hiervoor de opzet moeten aanleveren.

#### *Toegang*

Voor de toegang is gekozen voor de weg via de welzijnscoach en de CJG-coaches. Komend jaar moet blijken of deze wijze van toegang passend is. Gedurende 2015 moeten de afspraken met de verschillende ketenpartners binnen het CJG opnieuw worden bekeken. Daarnaast moet het CJG meer bekendheid krijgen in de gemeente, onder ketenpartners in de zorg, het onderwijs en het verenigingsleven. Duidelijk is al dat de welzijnscoach het veel drukker gaat krijgen door een toename met 100 cliënten.

#### *Herindicatie*

2015 geldt als overgangsjaar voor zowel de WMO als de Jeugdzorg. Afgegeven indicaties zijn dit jaar nog geldig. Gedurende 2015 moeten veel kennismakingsgesprekken en herindicatie-gesprekken gevoerd worden met 'cliënten'. Dit vraagt ook om beleidssturing.

#### *Verantwoording*

Met de decentralisaties is veel geld gemoeid. Het gemeentelijk budget is met ruim € 1,1 miljoen (10% van de gemeente begroting) gestegen. Er zijn met ruim 60 organisaties contracten aangegaan. Dit vraagt om contractbeheer (belegd bij de beleidsafdeling), toezicht (nog niet belegd), verantwoording naar de raad en communicatie naar inwoners.

#### *Samenvatting*

Kortom in 2015 zal nog veel (extra \ eenmalig) werk verzet moeten worden in het kader van de decentralisaties in het sociale domein voordat gesproken kan worden van 'reguliere taken'. Zie ook het overzicht van te ondernemen acties in het beleidsplan sociaal domein.

Ten opzichte van de situatie van 2013 heeft de gemeente er een nieuwe grote taak bijgekregen (10% van de gemeente begroting). Om deze goed uit te kunnen voeren is meer ambtelijke capaciteit nodig dan in 2013. Afhankelijk van de ambities van de gemeente (meer doen voor vrijwilligers, mantelzorgers, goed minimeleid,

laagdrempelige toegang en integrale aanpak) is uitbreiding met 1765 uren zoals in 2014 tijdelijk is voorzien ook in 2015 minimaal noodzakelijk.

### Paspoortcontrole

Bij het reisdocumentenproces dienen eigenlijk drie personen betrokken te zijn, om het proces integer te laten plaatsvinden. De volgende acties dienen te worden ondernomen om aan alle gestelde eisen in de wet en regelgeving te voldoen:

- functiescheiding instellen tussen verstrekken en beheer van reisdocumenten
- functiescheiding instellen tussen verstrekken en uitreiken van reisdocumenten
- functiescheiding instellen tussen beheer en uitreiken van reisdocumenten.

Verstrekken is de juridische goedkeuring van de aanvraag en deze functie kan worden verzorgd door de baliemedewerker burgerzaken, beheer is het inklaren van documenten en kan worden gedaan door een collega burgerzaken (mits er 2 collega's aanwezig zijn die bovendien tijd hebben) en het uitreiken is de fysieke overhandiging (via systeem) aan aanvrager en kan worden gedaan door de receptionist. In onze gemeente gebeuren alle 3 de taken vanwege tijd- en capaciteitsgebrek door een en dezelfde ambtenaar. Het wordt vooralsnog niet als knelpunt ervaren, maar het is niet zoals het zou moeten.

### Toekomst van de gemeente

De toekomst van de gemeente zal voor alle medewerkers extra werk gaan betekenen; voor de een wat meer dan voor de ander. Duidelijk is al wel dat 1 medewerker van afdeling BOB 40 uur per jaar extra kwijt is aan het deelnemen in de stuurgroep.

Totaal benodigde extra uren op de afdeling Bestuursondersteuning en Bewonerszaken is 5525, exclusief uren/kosten voor piket jeugd en communicatie, en exclusief meerwerk voor medewerker 'APV en Bijzondere Wetten' na uitbreiding uren 'Boa'. In bedrag berekend komt het totaal op € 240 duizend, op basis van ons huidige loongebouw (= omgerekend als fictief intern rekkentarieef € 43,44 per uur).

### **Formatie afdeling Bestuursondersteuning en Bewonerszaken**

<i>Discipline</i>	<i>Fte</i>	<i>Uren inhuur</i>
Afdelingshoofd/juridische zaken	0,64	
Burgerzaken	2,29	
Bestuurssecretariaat	0,5	
APB en bijzondere wetten	0,33	
Openbare orde en veiligheid	0,56	640
Welzijn/sociaal domein	1,65	1765
Communicatie en public relations	0,8	2200
Onderwijs	0,67	260
Onvoorzien (60 uur per jaar x 11 medewerkers)		660
<b>Totaal</b>	<b>7,44</b>	<b>5525.</b>

### ***c. Afdeling Middelen***

De afdeling Middelen bestaat uit de disciplines 'post en archief', 'receptie, bode en facilitaire zaken', 'financiën, belastingen en verzekeringen', 'informatievoorziening en automatisering' en 'personeel en organisatie'. Hoewel ook hier veel één-mens-functies zijn is overal achtervang c.q. functiescheiding doorgevoerd. De medewerkers zijn generalisten. Af en toe wordt specialisme ingehuurd bijvoorbeeld bij het opstellen van de jaarrekening.

De afdeling Middelen is in belangrijke mate een ondersteunende afdeling die met alle producten en projecten te maken heeft. Toename van productie- en projectwerk betekent een grotere vraag naar ondersteuning. Onder andere door de aanstaande pensionering van de medewerker P&O/facilitair is het zaak deze functionaliteiten wederom organisatorisch goed te beleggen (na heroriëntatie op verdeling van taken en werkzaamheden regulier en toekomstgericht). Hier zijn ook nog achterstanden weg te werken. De informatie- en communicatietechnologie (ICT) wordt steeds belangrijker voor de werkprocessen. Verdere, al dan niet verplichte, automatisering c.q. digitalisering is een 'must'.

### ***Werkvoorraad/berekeningen***

#### *Post en Archief*

De archivaris van het Noord Hollands Archief en de Provinciaal toezichthouder hebben opmerkingen gemaakt over het archiefbeheer in Haarlemmerliede en Spaarnwoude. Kort gezegd voldoet het "papieren" archief maar is verdere digitalisering in de nabije toekomst noodzakelijk. Gezien de toekomstdiscussie, zo vindt ook de toezichthouder, dient verdere digitalisering hierop te wachten en is het met name niet verstandig om op dit moment een keuze te maken voor een softwaresysteem.

Wel is aangeraden op korte termijn de bezetting op het archief te verhogen. De formatie kan hier tijdelijk worden uitgebreid met 400 uur.

#### *Informatisering en Automatisering*

In 2009 is een dienstverleningsovereenkomst gesloten met de gemeente Bloemendaal. Vanaf dat moment is de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude voor de I&A functie volledig afhankelijk van de gemeente Bloemendaal. Tot op heden zijn we erg tevreden geweest én is de te betalen financiële vergoeding (circa € 67 duizend voor ons aandeel in de hardware en personele kosten) alleszins redelijk te noemen. Overigens beschikken wij over een gedateerd i&a-plan (geraamde kosten nieuw plan ramen wij op € 20 duizend).

De afgelopen maanden is de tevredenheid over het Bloemendaalse beheer van de I&A-functie iets afgenomen omdat regelmatig sprake was van systeemuitval, met name in het weekend. Werd dit voorheen niet als probleem herkend (of het kwam minder voor), door de toename van met name Ipad-gebruik, wordt dit terecht als een probleem ervaren.

Voor de komende periode staan ook nog eens allerlei nieuwe – en uitbouw van bestaande voorzieningen op de rol zoals het implementeren van Melddesk, uitbreiding van de basisregistraties, keuze van een nieuw post – en archiefsysteem en het verder voldoen aan de functie van "eerste overheid".

Wanneer er meer duidelijkheid komt over de toekomst van onze gemeente, zal ook de samenwerking op het terrein van de I&A functie met Bloemendaal moeten worden gezien (welke samenwerking momenteel wordt uitgebreid met de gemeente Heemstede).



Evenwel is er behoefte aan een aanspreekpunt “in huis” voor dagelijkse problemen en nieuwe ontwikkelingen. Gerekend wordt met 300 uur extra.

### Personeel en organisatie

Medio dit jaar ontstaat een vacature 'medewerker P&O/facilitaire zaken'. De bemensing van deze post is nu en met het oog op de toekomst uitermate belangrijk. Vooruitlopend op het een en ander gaan we deze functie tijdig én tijdelijk bemensen in het 1<sup>e</sup> kwartaal 2015. Intussen vindt heroriëntatie op taken en werkzaamheden binnen deze functie, plaats.

Voor het afwickelen / afronden van allerlei lopende zaken bij de rechtbank, UWV, ArboUnie, het updaten van verordeningen, het bijwerken van personeelsdossiers, facilitaire zaken, hoofdpijndossiers alsmede voor een goede inwerkperiode wordt op korte termijn voorzien in de opvolging met een periode dubbele bezetting (geraamde extra uren 650).

Het totaal van de extra benodigde uren op de afdeling Middelen is incidenteel 2070 uur. Dit is berekend op een totaalbedrag van € 98 duizend op basis van ons huidige loongebouw (= omgerekend als fictief intern rekkentarieff € 47,34 per uur).

### **Formatie afdeling Middelen**

<i>Discipline</i>	<i>Fte</i>	<i>Uren inhuur</i>
Afdelingshoofd/financieel beleid	1	
Post en archief	1,6	400
Receptie, bode en facilitaire zaken	2,3	
Financiën, belastingen en verzekeringen	2,9	
Informatievoorziening en automatisering	0,1	300
Personeel en organisatie	1,2	650
Onvoorzien (60 uur per jaar x 12 medewerkers)		720
Totaal	9,1	2070

## Hoofdstuk IV, Dekkingsplan

### **Dekkingsplan**

Uitgaande van het beschikbaar stellen van een incidenteel werkbudget voor tijdelijke contracten en inhuur hebben we in dit hoofdstuk een financieel-technische uitwerking opgenomen. Deze uitwerking is tevens de basis/raming om dit op ordentelijke wijze in de begroting van baten en lasten 2015 te verwerken.

Tevens is uitgangspunt om een en ander budgettair neutraal te ramen. Alleen in uiterste noodzaak zal via de rekening van baten en lasten een beroep worden gedaan op het eigen vermogen (= de algemene reserve).

In samenhang met alle op dit moment bekende knelpunten 2015 ambtelijke organisatie menen we op verantwoorde wijze (aan de knelpunten gerelateerde) kostendragers te kunnen bepalen. De hierna vermelde kostendragers zijn als het ware communicerende vaten in het dekkingsplan:

- incidentele opbrengst bouwleges grote projecten
- (projectbijdragen derden intentie- en exploitatie-overeenkomsten)
- (subsidiebijdragen andere overheden)
- (sluitpost éénmalige onttrekking algemene reserve)
- (mogelijkerwijs nog in te voeren forensenbelasting)
- (mogelijkerwijs verhoging legestarieven)
- (bouwgrondexploitatie).

De tussen haakjes geplaatste kostendragers worden vooralsnog niet gecalculeerd en vooralsnog niet als dekkingsmiddel voor de knelpunten 2015 ambtelijke organisatie voorgesteld.

### **Kosten en opbrengsten**

Vanwege diverse (majeure) bouwprojecten verwachten wij aan incidentele meer-opbrengsten leges omgevingsvergunningen minimaal een bedrag van meer dan € 1 miljoen. Voorgesteld wordt dergelijke opbrengsten in te zetten voor tijdelijke capaciteitsuitbreiding als aangegeven in deze nota én alleen door tijdelijke contracten 'externe inhuur' (uurtarief) dan wel 'interne inhuur' (gemeentelijke arbeidsvoorwaarden).

Het totaal benodigde budget is berekend op € 773 duizend. Daartegenover staat een opbrengstenraming van dezelfde omvang maar vooralsnog alleen opgebouwd uit de kostendrager leges omgevingsvergunningen 'bouw'.

Indien er gelden vrijvallen door scherp te onderhandelen en/of vanwege bijdragen van derden (bijvoorbeeld door intentie- / exploitatie-overeenkomsten, project-subsidies en dergelijke) dan verlagen wij de 'knelpuntenpot' hiermee evenredig. Overigens verwachten wij dat een aanzienlijk deel terug zal komen uit intentie- / en exploitatieovereenkomsten.



Benadrukt wordt dat voor kapitaaluitgaven vanwege toekomstige kapitaaluitgaven zo nodig separaat voorstellen worden gedaan.

**Ramingen totaal**

<b>Afdeling</b>	<b>Uren</b>	<b>Lasten x € 1000</b>
Ruimte (Civiele Techniek, Bouw- en Woningtoezicht, Ruimtelijke plannen)	5800	435
BOB (Communicatie en 'Public Relations', Openbare Orde en Veiligheid, Sociaal Domein, Toekomst Gemeente)	5525	240
Middelen (Personeel&Organisatie, Archief en Informatie- en Communicatietechnologie)	2070	98
<b>Categorie</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Baten x € 1000</b>
	Leges omgevingsvergunningen, bouw	773
<b>Saldo</b>		<b>0</b>

## Hoofdstuk V, Resumé

### **Resumé**

Gelet op de inhoud én strekking van deze nota onder andere de onderbouwingen (inhoud en uren) van de afdelingen Ruimte, Bestuursondersteuning en Bewonerszaken, en Middelen) wordt de gemeenteraad gevraagd boven het reguliere budget (op basis van de 'vaste formatie') personele lasten een incidenteel personeels-/werkbudget 2015 beschikbaar te stellen.

Dit incidentele budget is naar huidige inzichten geraamd op € 773 duizend en zal worden besteed ten behoeve van 'going concern', inhalen achterstanden, oplossen knelpunten, verzorgen processen, maken producten, uitvoeren projecten.

Als randvoorwaarden worden onder andere gehanteerd:

- aangaan tijdelijke contracten 'externe inhuur' (uurtarief) en 'interne inhuur' (gemeentelijke arbeidsvoorwaarden)
- inzetten incidentele meeropbrengst leges omgevingsvergunningen 'bouw' (grote) projecten als belangrijkste dekkingsmiddel
- regelen budgetbeheer op het niveau van wethouder financiën en gemeentesecretaris
- rapporteren 3 x per jaar aan het college van burgemeester en wethouders / de commissie raadsvoorbereiding en de gemeenteraad.

### **Tot slot**

De inhoud van deze nota weerspiegelt de 'drive' om de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude letterlijk en figuurlijk in goede 'staat van onderhoud' te krijgen c.q. te houden.

De besteding van de hier gevraagde middelen ten behoeve van 'knelpunten 2015 ambtelijke organisatie' zullen de komende tijd in belangrijke mate aan de 'staat van onderhoud' van onze gemeente bijdragen.

De voorgestane inzet is een duidelijk signaal richting inwoners, maatschappelijk middenveld en ondernemers in ons gebied dat wij onze verantwoordelijkheid voor samenleving en bedrijfsleven nemen.

En dat doen wij met heel veel zin en plezier.