
Denkrichtingen voor bezuinigingen

BEZUINIGINGEN IN DE PROGRAMMA'S,
DE UITVOERING VAN DE PROGRAMMA'S
EN DE BEDRIJFSVOERING

Wergroep Bedrijfsvoering en Wergroep Primair Proces
Gemeente Nijmegen
Maart 2010

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Begrotingsbeeld gemeente Nijmegen	4
3.	Werkwijze bij het maken van deze notitie.....	6
4.	Conclusies	7
4.1	Fricities	7
5.	Bezuinigingsrichtingen in de primaire processen van de programma's	9
5.1	Effectiviteit en efficiency in de programma's	9
5.2	Taken afstoten en ambities verminderen	10
5.3	Vergroten Verdienend Vermogen.....	14
6.	Bezuinigingsrichtingen in de ondersteunende functies.....	15
6.1	Kerngegevens.....	15
6.2	Lopende bezuinigingen	15
6.3	Nieuwe zoekrichtingen voor bezuinigingen in de ondersteunende functies.....	16
6.4	Indicatief bedrag en gevolgen.....	17

1. Inleiding

Kandidaat raadsleden zijn in februari geïnformeerd over de opbouw van de begroting en het financiële perspectief voor de komende jaren. Hierbij is aangegeven dat waarschijnlijk forse bezuinigingen te wachten staan op het geld dat gemeente Nijmegen van het rijk ontvangt in het gemeentefonds en in de vorm van doelmittelen. De inschatting nu is dat er vanaf 2012 bezuinigd zal gaan worden en dat de bezuinigingen substantieel zullen zijn, gelet op te verwachten wensen en ambities van het nieuwe college en de nieuwe raad en de bezuinigingsmaatregelen van het rijk. In de notitie Informatie Nieuwe Raadsleden over de Stadsbegroting en het financiële meerjarenperspectief vindt u de prognose voor de komende vier jaar. Daarin wordt rekening gehouden met financiële bedreigingen die bij ongewijzigd beleid oplopen tot circa € 28 miljoen aan het eind van de nieuwe bestuursperiode en die daarna verder zullen stijgen.

Een nieuw college en een nieuwe raad¹ zullen moeten bepalen hoe ze om willen gaan met de verwachte bezuinigingen, maar ook hun ambities voor de stad willen realiseren en daar voldoende geld voor beschikbaar willen hebben. Voor het maken van die afweging bevat deze notitie een aantal zoekrichtingen. De notitie is tevens een van de documenten die uitvoering geeft aan de unaniem aanvaarde motie van het CDA en de VVD: 'Wat de toekomst brengen moge'.

Deze notitie bevat zoekrichtingen voor bezuinigingen en is daarmee een eerste aanzet voor de uitwerking van concretere bezuinigingsvoorstellen. Deze kunnen worden gemaakt in antwoord op nadere duiding en vragen van coalitieonderhandelaars en op basis van aanvullende informatie en onderzoek vanuit de programma's en de ambtelijke organisatie.

De notitie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt het financiële perspectief voor gemeente Nijmegen voor de komende jaren weergegeven. In hoofdstuk 3 wordt kort beschreven hoe te werk gegaan is bij het opstellen van deze notitie. In hoofdstuk 4 vindt u de conclusies over de bezuinigingsmogelijkheden en in hoofdstuk 5 en 6 de zoekrichtingen zelf met een nadere toelichting.

¹ In het vervolg van deze notitie spreken wij over het stadsbestuur. Hiermee bedoelen we het college en de raad, ieder in zijn eigen rol en met zijn eigen bevoegdheden, waar het bezuinigingen betreft.

2. Begrotingsbeeld gemeente Nijmegen

Zoals in de inleiding al is aangegeven is, als voorbereiding op een nieuw coalitieakkoord een financiële verkenning gemaakt voor de begroting. In die verkenning is een inventarisatie gemaakt van financiële knelpunten en bedreigingen. Hieronder volgt een korte samenvatting, waarbij twee kanttekeningen te plaatsen zijn.

Om te beginnen gaat het om een interpretatie van wat er, vooral bij het Rijk, gaat gebeuren. Daarbij is gekeken naar de begin 2010 bekende gegevens, over verwachte economische groei, voornemens van de Regering en standpunten van Europa. De ervaring leert dat dergelijke omstandigheden, verwachtingen en standpunten soms snel kunnen veranderen.

Tweede kanttekening is dat het om verschillende grootheden gaat, die zich niet zonder meer laten optellen. Als het Rijk gaat bezuinigen, kunnen we daar niet veel aan veranderen maar de gesignaleerde knelpunten en bedreigingen in de begroting kunnen zeker wel beïnvloed worden door bestuurlijke en politieke besluiten.

	2011	2012	2013	2014
Gemeentefonds	0,0	4,2	8,4	12,6
Wwb	pm	pm	pm	pm
Doeluitkeringen	1,5	3,0	4,5	5,4
totaal rijk	1,5	7,2	12,9	18,0
knelpunten	0,9	1,0	1,3	2,3
OZB	2,3	2,3	2,3	2,3
Afvalstoffenheffing	0,8	1,3	1,8	1,8
kapitaallasten	3,5	3,5	3,5	3,5
totaal begroting	7,5	8,1	8,9	9,9
totaal dreiging	9,0	15,3	21,8	27,9

Met alle genoemde voorbehouden levert dit overzicht toch houvast om de omvang van de opdoemende problemen te benoemen. In het geschetste scenario is de dreiging in 2011, het eerste jaar van de nieuwe begrotingsperiode, € 9 miljoen en die loopt op tot bijna € 28 miljoen in 2014.

Afgezet tegen de totale begroting minus de planexploitaties, gaat het in 2011 over 1,5% van de totale begroting. Dat loopt op tot bijna 5% van de begroting in 2014. Daarbij moeten we ons realiseren dat ruim de helft van de begroting wordt gedekt uit directe baten op de programma's. Denk hierbij bijvoorbeeld aan specifieke doeluitkeringen van het rijk, middelen in het kader van de Wet werk en bijstand en planexploitaties. Bezuinigingen daarop leiden meestal niet tot besparingen op de gemeentelijke begroting.

Het is mogelijk om de spelregels voor het financiële beleid te heroverwegen om een aantal gebieden nadrukkelijker te betrekken bij bezuinigingen, zoals de gesloten financiële systemen, taakmutaties in het gemeentefonds, planexploitaties en rendabele organisatieonderdelen. Dat is echter een keuze die aan het stadsbestuur is.

In de notitie Informatie Nieuwe Raadsleden wordt er vanuit gegaan dat de oplossing gevonden moet worden in het andere deel van de begroting, namelijk in de algemene middelen, dus in de saldi van de programma's. Daarvan maken de dreigingen bijna 3% uit in 2011, oplopend naar ruim 10% in 2014. Bovenop de bezuinigingen zal een nieuw stadsbestuur bovendien ook geld beschikbaar willen hebben voor nieuwe beleidswensen. Voorlopig gaan we hierbij uit van € 10 miljoen. Het totaal aan te realiseren bezuinigingen ziet er dan als volgt uit.

	2011	2012	2013	2014
dreiging begrotingsbeeld	9,0	15,3	21,8	27,9
ruimte voor nieuw beleid	10	10	10	10
Totaal benodigd	19,0	25,3	31,8	37,9

In totaal komt het te bezuinigen bedrag dan neer op € 19 miljoen (7%) in 2011, oplopend naar € 38 miljoen (14%) in 2014.

Zoals gezegd biedt de informatie voor raadsleden inzicht in de financiële knelpunten en bedreigingen voor de begroting. Hieronder staan de drie belangrijkste ontwikkelingen nog eens op een rij:

1. Ontwikkelingen Wet werk en bijstand:

Het overschot op het inkomensdeel slinkt drastisch als gevolg van de toename van het aantal Wwb-uitkeringen. De overschotten werden ingezet voor het opbouwen en in stand houden van een reserve en extra inspanningen op het gebied van re-integratie, armoedebestrijding en handhaving. Het rijk bezuinigt bovendien op het werkdeel en er loopt nog de discussie over gesubsidieerde arbeid. Bij ongewijzigd beleid wordt een tekort van € 16 miljoen verwacht in 2011 en € 23 miljoen in 2012.

Programma Werk & Inkomen is financieel een gesloten systeem. Dit is geen wettelijke of begrotingstechnische verplichting, maar een keuze die de gemeenteraad voor dit programma gemaakt heeft. Dat heeft als consequentie dat de gevolgen van de bezuiniging op het werkdeel en de stijging van het aantal bijstandsgerechtigden binnen het programma opgelost moeten worden. Dit vraagt een aparte aanpak. Daarom is over dit programma een aparte notitie gemaakt en is Werk & Inkomen geen onderdeel van deze notitie. Het is echter niet reëel om te verwachten dat een financieel probleem van deze omvang binnen het programma op te lossen is. Dan zal het tekort alsnog ten laste komen van de reserves of de begroting.

2. Grote projecten:

De huidige conjuncturele situatie heeft effect op de rol van het Ontwikkelingsbedrijf als initiator en realisator van grote projecten in de stad. Bouwprojecten vallen stil, financiering wordt moeilijker, projecten komen in de vertraging of gaan helemaal niet meer door en nieuwe initiatieven uit de markt blijven uit. Het 'marktafhankelijke deel' van de projectenportefeuille komt daarmee sterk onder druk te staan. De gemeente blijft echter de dynamiek in de stedelijke ontwikkeling stimuleren door extra in te zetten op een aantal grote, strategische projecten zoals de Knoop Winkelsteeg/Goffert, de verkeersinfrastructuur in de Waalsprong, het Waalfront en de Spoorzone. Tegelijkertijd vormen deze projecten een substantieel risico voor de begroting als de marktpartijen zich steeds meer terugtrekken.

3. Woonlasten:

Voor 2010 is een eenmalige verlaging van de OZB en van de Afvalstoffenheffing doorgevoerd. Naast de indexering en waardeontwikkeling zal in 2011 sprake zijn van een stijging van de OZB-tarieven en de afvalstoffenheffing. In totaal gaat het om een structureel bedrag van € 3,1 miljoen. Met dit bedrag is al rekening gehouden in de dreiging van het begrotingsbeeld.

De in dit hoofdstuk geschetste problematiek vormt het vertrekpunt voor de voorliggende notitie. Er is gezocht naar mogelijkheden om kosten te besparen in plaats van (algemene) baten te verhogen. Informatie over verhoging van de gemeentelijke baten, waaronder onroerende zaakbelasting, is opgenomen in de notitie Informatie voor Nieuwe Raadsleden en de Stadsbegroting 2010-2013.

3. Werkwijze bij het maken van deze notitie

De notitie is ambtelijk opgesteld, ter voorbereiding op een nieuwe bestuurlijke periode. In opdracht van het Directieteam zijn drie werkgroepen gevormd. Twee daarvan hebben de opdracht gekregen om te zoeken naar bezuinigingsmogelijkheden, de ene in de gemeentelijke bedrijfsvoering en de andere in het primaire proces, d.w.z. de programma's uit de stadsbegroting en de uitvoering daarvan. De derde werkgroep heeft een financiële verkenning voor de begroting uitgevoerd, die zijn vertaling heeft gekregen in de notitie Informatie voor Nieuwe Raadsleden.

De werkgroep Primair Proces heeft gezocht naar bezuinigingen in de programma's en de uitvoering van de programma's. In deze zoektocht is meegenomen welke ideeën voor verbetering en vernieuwing er zijn en welke problemen in de programma's om een oplossing vragen. Daarmee is ook in kaart gebracht welke urgenties er zijn rond nieuwe taken en verantwoordelijkheden en wat in de programma's als onopgeloste knelpunten wordt gezien. Over verbetering en vernieuwing en over op te lossen knelpunten wordt een apart document gemaakt. Deze notitie concentreert zich op bezuinigingen.

De werkgroep bedrijfsvoering heeft gezocht naar mogelijkheden voor bezuinigingen in de kosten voor de ondersteunende functies. Hieronder verstaan we personeelskosten voor andere zaken dan de uitvoering van de programma's, denk bv. aan P&O, juridische en financiële functies, technisch en facilitair personeel en middelen zoals huisvesting en ICT.

De directeur Concern, is opdrachtnemer voor de uitvoering van de motie 'Wat de toekomst brengen moge' en fungeert als contactpersoon naar het bestuur, voor de voorbereiding van de nieuwe bestuurlijke periode, inclusief de bezuinigingen. Eind februari 2010 is het Directieteam geïnformeerd over de resultaten van de opdrachten van de werkgroepen.

De input van de werkgroepen is geaggregeerd tot thematische zoekrichtingen voor bezuinigingen door een nieuw stadsbestuur. Deze notitie bevat dus geen concrete en uitgewerkte bezuinigingsvoorstellen, wel een beknopt overzicht van richtingen waarin bezuinigingen mogelijk zijn. Dit kan gebruikt worden door het stadsbestuur voor keuzes op hoofdlijnen en als basis dienen voor opdrachten voor verdere uitwerking via de programma- en organisatielijn.

De notitie is beschrijvend opgesteld. Er worden bewust geen aanbevelingen gedaan voor concrete bezuinigingen of te prefereren richtingen, de keuzes zijn immers aan het bestuur en de politiek. De handreiking is zo geordend dat bezuinigingsrichtingen in de programma's met geen of beperkte gevolgen voor de stad en de burgers als eerste genoemd zijn. Daarnaast is in het zoekproces ook een selectie gemaakt van zoekrichtingen die substantiële bedragen kunnen opleveren, die realistisch zijn en die niet automatisch leiden tot hoge noodzakelijke herstellkosten achteraf.

Het bereik van deze notitie omvat alle programma's uit de Stadsbegroting, behalve het programma Werk & Inkomen. Daarover is zoals gezegd een separaat document gemaakt, vanwege de omvangrijke en urgente financiële problemen die dreigen in dit programma. De programma's Bestuur & Middelen en Facilitaire Diensten gaan over de bedrijfsvoering van gemeente Nijmegen. Deze worden apart behandeld van de andere programma's, in hoofdstuk 6. De andere programma's en de uitvoering ervan, worden behandeld in hoofdstuk 5.

4. Conclusies

Zoals in hoofdstuk 2 op een rij gezet, zal een nieuw stadsbestuur geld beschikbaar willen hebben om zijn ambities te realiseren en zijn er forse financiële bedreigingen, die leiden tot een probleem in de begroting in 2014 met een omvang van bijna € 28 miljoen. Dit bedrag is nog exclusief de bedreigingen in het programma Werk & Inkomen en bij het Ontwikkelingsbedrijf.

De zoekgebieden voor bezuinigingen samenvattend, zijn er mogelijkheden om in de uitvoering van de programma's € 4 tot € 7 miljoen te bezuinigen, in de inhoud van de programma's € 20 tot € 28 miljoen, door vergroten van het verdienend vermogen € 1 tot € 3 miljoen en in de ondersteunde functies binnen de ambtelijke organisatie, bovenop nog lopende taakstellingen met een omvang van € 5 miljoen, € 1 tot € 4 miljoen. Alles bij elkaar levert dat een pakket aan potentiële bezuinigingen op in de orde van grootte van € 26 tot € 42 miljoen.

Het grootste bezuinigingspotentieel zit in de inhoud van de programma's. Dit is logisch, omdat ook grofweg 80% van de middelen uit de begroting in de programma's zit. Bezuinigen in de programma's vraagt wel keuzes van het stadsbestuur en bezuinigen in de programma's heeft de meeste impact op de stad en de inwoners van Nijmegen.

De financiële problemen zijn echter van zo'n grote omvang, dat voor de hand liggende bezuinigingen, op bijvoorbeeld bureaucratie, ondersteunende functies of inhuur onvoldoende soelaas bieden. De ambtelijke ondersteunende functies zijn bovendien al jaren een preferent zoekgebied in bezuinigingsoperaties. Zoals te zien is in paragraaf 6.2, zijn er sinds 2005 over bezuinigingen in de ondersteunende functies en efficiency besluiten genomen die eind 2012 € 15,6 miljoen opgeleverd moeten hebben. Daarvan is € 4 miljoen nog nader in te vullen. Besparingen die hier nog te realiseren zijn, zijn dan ook grotendeels nodig voor het invullen van de al besloten en nog te realiseren bezuinigingen in de ondersteunende functies.

Het is bovendien belangrijk om goed zicht te houden op de langere termijn en ook te blijven investeren in een moderne organisatie en dienstverlening. In dat licht bezien zijn vooral procesinnovatie, digitalisering en een verbeterde in-/externe samenwerking belangrijke thema's. In hoofdstuk 6 wordt hierop nader ingegaan.

Uiteraard kunnen bezuinigingen in de programma's ook een extra bezuiniging in de ondersteunende functies met zich meebrengen.

Na keuzes van een nieuw stadsbestuur over de gebieden waarop bezuinigd wordt, kunnen wij desgewenst natuurlijk zorgen voor uitwerking van de zoekrichtingen uit deze notitie. Daarbij is nog nader onderzoek en uitwerking nodig om tot exactere bedragen te komen met een goede inschatting van de termijn waarop bezuinigingen te realiseren zijn en van de frictiekosten. Bezuinigen gaat altijd gepaard met fricties. Dit lichten wij hieronder toe.

4.1 Fricties

Bezuinigingen realiseren kost tijd en geld. Veel zoekrichtingen in dit document leiden tot bezuinigingen op personeel. Als het gaat om personeel in de ambtelijke organisatie, duurt het enkele jaren voor een bezuiniging werkelijk gerealiseerd is, vanwege ontslagbescherming en wachtgeldverplichtingen. Bovendien zijn veel zoekrichtingen die leiden tot besparingen op personeel, voorstellen voor een andere manier van werken. Het ontwikkelen, organiseren, invoeren en uitvoeren daarvan neemt tijd in beslag.

Bezuinigen op personeel leidt daarnaast tot hoge frictiekosten. Op dit moment zijn deze niet exact in kaart te brengen, maar een reële aanname voor frictiekosten i.v.m. bezuinigingen op personeel is eenmalig 150% van het uiteindelijk structureel te

bezuinigen bedrag. Een structurele bezuiniging van € 30 miljoen, kost dus € 45 miljoen aan frictie. Andere processen kunnen ook investeringen vragen, bijvoorbeeld in ICT. Kosten hiervan zijn nog niet meegenomen in de frictiekosten.

Bezuinigingen elders nemen tijd in beslag vanwege lopende contracten of andere verplichtingen en wettelijke termijnen die in acht genomen moeten worden, bijvoorbeeld bij bezuinigingen op subsidies. Bij afbouw van meerjarige subsidies geldt dat deze niet zonder meer kunnen worden beëindigd. Dit dient op zorgvuldige wijze te gebeuren. Dit betekent dat een instelling tijdig wordt geïnformeerd over de inhoud van het besluit, dat er een redelijke termijn zit tussen het meedelen van het besluit en de datum waarop de vermindering/stopzetting in werking treedt en dat zo goed mogelijk rekening wordt gehouden met de belangen van de instelling

In dit perspectief zijn verschillende afbouwscenario's denkbaar zoals vermindering of stopzetting van de subsidie met inachtneming van een redelijke termijn of stapsgewijze vermindering over een bepaalde periode. Welk scenario het beste past, is sterk afhankelijk van de specifieke situatie van de instellingen en de beoogde bezuinigingseffecten. Ook de bepaling van de lengte van de redelijke termijn is hiervan afhankelijk. Over het algemeen wordt aangenomen dat bij een aanzienlijke vermindering van de subsidie (20-25%) 6 maanden een redelijke termijn is. Bij een grotere vermindering zal een langere termijn kunnen gelden en bij een kleine vermindering een kortere termijn.

Naast bezuinigen en middelen beschikbaar krijgen voor beleidswensen van een nieuw stadsbestuur, zal dus ook incidenteel geld gereserveerd moeten worden voor frictiekosten om structurele besparingen te kunnen realiseren. Dat is nog een opgave op zich. Bovendien is het nodig, hoe moeilijk misschien ook, om een aantal jaar vooruit te kijken, om noodzakelijke bezuinigingen op tijd te realiseren en onderscheid te maken tussen bezuinigingen die snel en langzaam te realiseren zijn.

Tenslotte is het relevant om bij keuzes in het kader van bezuinigingen de impact en onomkeerbaarheid van de gevolgen mee te wegen. In paragraaf 5.2.7 wordt dit punt nader toegelicht.

5. Bezuinigingsrichtingen in de primaire processen van de programma's

Langs drie sporen is gezocht naar mogelijkheden om enerzijds bezuinigingen op te vangen en anderzijds middelen te genereren voor nieuw beleid:

1. effectiviteit en efficiency in de programma's
2. verminderen van taken en ambities
3. vergroten van het verdienend vermogen

Op elk van deze mogelijkheden gaan we in de volgende paragrafen in.

Door meer effectiviteit en efficiency in de uitvoering van programma's verwachten we een opbrengst van tussen de € 4 en € 7 miljoen. Bij deze zoekrichting moeten we rekening houden met hoge frictiekosten. Taakafstoting en minder ambities is het grootste zoekgebied. Hier is een opbrengst van tussen de € 20 en € 28 miljoen mogelijk. Door het verdienend vermogen te vergroten verwachten we een opbrengst van tussen de € 1 en € 3 miljoen.

5.1 Effectiviteit en efficiency in de programma's

Uitgangspunt bij bezuinigingen door effectiviteit en efficiency in de uitvoering van de programma's is hetzelfde blijven doen, maar dan beter of goedkoper. De kwaliteit, service en het voorzieningenniveau voor de stad en de burger gaan niet achteruit.

De uitvoering van programma's is gedeeltelijk in handen van de gemeente zelf, denk aan burgerzaken, vergunningen, toezicht en handhaving, voorzieningen Wmo en beheer en exploitatie van accommodaties. Een ander deel wordt uitgevoerd door externe partijen, waarmee een overeenkomst zoals een contract of subsidierelatie bestaat.

Bezuinigen door verhogen van de effectiviteit en efficiency kan door slankere en scherpere processen, minder controle en bureaucratie, slim in- en uitbesteden en resultaatgericht subsidiëren. Dit zijn andere manieren van werken en dit zoekspoor biedt daardoor ook kansen voor vernieuwing. Nijmegen is net als veel andere gemeenten al bezig om deze nieuwe manieren van werken uit te proberen en in te voeren. Doorontwikkeling zal zeker besparingsmogelijkheden opleveren, al kost vernieuwing zeker ook geld. Ieder zoekspoor lichten we kort nader toe.

5.1.1 SLANKERE EN SCHERPERE PROCESSEN

In eigen huis is meer effectiviteit en efficiency mogelijk door werkprocessen slanker en scherper te maken. In het kader van het dienstverleningsproject Nijmegen heeft Antwoord is al een aantal processen doorgelicht vanuit klantperspectief met heldere verwachtingen over wat de gemeente te bieden heeft. Dit bleek een aanzienlijke reductie mogelijk te maken van processtappen, overdrachtsmomenten en vragen, klachten en bezwaren achteraf. Met herinrichting van meer processen kan aan effectiviteit en efficiency gewonnen worden.

Dit geldt ook voor onderdelen van de interne samenwerking. Bijvoorbeeld bij grote projecten, gebiedsgericht werken en de contacten met bedrijven zijn vaak veel organisatieonderdelen en functionarissen betrokken. Dit genereert veel overleg, overdrachtsmomenten en overlap in werkzaamheden en bevoegdheden tussen functies. Ook wordt gewerkt met een systeem van interne verrekening dat niet bijdraagt aan resultaat en wel veel administratie en regeldruk met zich meebrengt.

Een belangrijk zoekgebied in deze is ook vergunningen, toezicht en handhaving. Het werkproces van vergunningverlening efficiënter en effectiever inrichten, toezicht met een

zo hoog mogelijk rendement in geld en effectiviteit inzetten en handhaving integraal en hoogwaardig uitvoeren, zijn zoekrichtingen.

In het project Gewoon Goed Geregeld worden de voor- en nadelen onderzocht van decentralisatie en concentratie van alle taken rond vergunningverlening plus stroomlijning van de intake- en loketfunctie in samenhang met het dienstverleningsproject Nijmegen heeft Antwoord. Eind 2010 zijn de resultaten bekend.

5.1.2 BUREAUCRATIE EN CONTROLE ALLEEN WAAR NODIG

Deregulering en minder bureaucratie, hangen nauw samen met efficiënter en effectiever werken. Veel regels en voorschriften zijn er niet voor niets, ze bevorderen rechtsgelijkheid, veiligheid, verantwoorde besteding van publiek geld, bescherming van de privacy en andere nastrevenswaardige zaken.

De zoektocht is om met een minimum aan effectieve controle en zo beperkt mogelijke bewijslast voor burgers en bedrijven, rechtmatig, doelmatig en doeltreffend te werken. Soms vraagt dit ook politieke keuzes, bijvoorbeeld in het vereenvoudigen van gedetailleerde regelingen en doelgroepdefinities.

5.1.3 ZELF UITVOEREN OF UITBESTEDEN

Uit oogpunt van effectiviteit en efficiency zijn er afwegingen te maken over het zelf uitvoeren of uitbesteden van taken. Los van wettelijke taken die verplichte uitvoering door de overheid vereisen, zijn er vele keuzes te maken, zeker als het gaat om activiteiten die ook privaat uitgevoerd worden. Uiteraard hangt dit nauw samen met de taakopvatting van de overheid.

Bij het bepalen wat de overheid zelf doet en laat doen, spelen ook maatschappelijke trends een rol, zoals marktwerking en schaalvergroting, dan wel de huidige trend naar kleinschaligheid en meer overheidsbemoediging. Maar zeker zo belangrijk is de vraag wat de toegevoegde waarde van zelf doen dan wel uitbesteden is. Welke vorm is het meest efficiënt en effectief, wat zijn de risico's, waar zijn de stad en de burger het best mee geholpen? En hoe wil de overheid zich verhouden tot externe partijen?

5.1.4 RESULTAATGERICHT SUBSIDIËN

In onze talrijke subsidierelaties met maatschappelijke organisaties in de stad om mensen met problemen of achterstanden te helpen, kunnen we deze organisaties resultaatgericht laten (samen)werken. Doel moet zijn om te gaan werken vanuit de burger of het gezin met een behoefte aan hulp of ondersteuning. Het te bereiken resultaat, c.q. de oplossing van het probleem moet centraal staan. We denken dat we zo meer effectiviteit en efficiency in zowel aansturing en regie van onze kant, als in uitvoering en samenwerking in stad kunnen realiseren: integraler werken, overlap saneren, versnippering van subsidies stroomlijnen, afstemming en coördinatie verminderen en een betere hulp- en dienstverlening realiseren voor mensen in de stad, tegen lagere kosten.

Dit vraagt een omslag in het denken en werken aan beide kanten: van de instellingen vraagt dit om minder de huidige eigen rol en plaats in het veld als uitgangspunt te nemen, maar juist de persoon of het huishouden en het te bereiken resultaat. Van ons vraagt het een andere vorm van sturing en regievoering. De focus moet verschuiven van de instelling en zijn prestaties naar het resultaat: participatie, re-integratie en maatschappelijk herstel, bij voorkeur door preventie van maatschappelijke problemen en lichte vormen van hulp.

5.1.5 GEVOLGEN

Gevolgen van bezuinigingen door meer effectiviteit en efficiency zitten vooral in de sfeer van frictiekosten en noodzakelijke investeringen. In paragraaf 4.1. zijn deze benoemd.

5.2 Taken afstoten en ambities verminderen

Hier gaat het om bezuinigingen in de traditionele zin van het woord: dingen niet meer of fors minder doen. Taakafstoting en ambities verminderen is het grootste zoekgebied,

bezuinigingen in de orde van grootte van € 20 tot € 28 miljoen zijn mogelijk. Deze bezuinigingen hebben gevolgen voor de stad en de burgers.

Taken en ambities zijn onlosmakelijk verbonden met keuzes van het stadsbestuur. Het nieuwe stadsbestuur zal allereerst beleidsmatige speerpunten op inhoud hebben, die leiden tot keuzes over de inzet van middelen. Daarbij bepalen ook de visie van het stadsbestuur op de stad, de samenleving en de overheid hoe het tegen bezuinigingen aankijkt.

Wat voor een stad moet Nijmegen zijn of worden in de nieuwe bestuursperiode? Hoe ziet de stad eruit, welke functies krijgen prioriteit; wonen, werken, bereikbaarheid, ontspanning? Wat voor uitstraling is gewenst? En waar wil de overheid zelf sturen dan wel ruimte geven aan particulier initiatief?

Bij de visie op de samenleving gaat het om vragen als de maakbaarheid van de samenleving en de verhouding tussen de overheid en de burger. Welke rol spelen burger en overheid in het vormgeven van de samenleving en hoe ver reikt hun invloed daarin? Gaat de overheid vooral uit van de eigen verantwoordelijkheid van burgers, wil ze zelfredzaamheid stimuleren, of een verzorgende overheid zijn? Probeert de overheid problemen te voorkomen, of op te lossen, treedt ze faciliterend of corrigerend op? Tenslotte is de taakopvatting van de overheid van belang. Wat beschouwt de overheid als haar verantwoordelijkheid, welke prioriteiten stelt ze en hoe groot of klein wil de overheid zijn. Wat doet ze zelf en wat besteedt ze uit?

Keuzes over al deze vragen gaan vooraf aan het bepalen waarop te bezuinigen. De zoekrichtingen in dit hoofdstuk zijn zo geformuleerd, dat deze keuzes nog open staan.

5.2.1 VOORZIENINGENNIVEAU

De grootste zoekrichting voor vermindering van ambities is het voorzieningenniveau. Voorzieningen vergroten de sociale, culturele, economische en maatschappelijke deelname aan de samenleving en bepalen mede het beeld van de stad. We kennen jongerencentra, wijkspelaatunen, de bibliotheek met verschillende locaties, schoolmaatschappelijk werk, musea, voorzieningen voor mensen met een beperking, de stadswinkel, wijkposten. Deze opsomming is slechts een kleine greep uit het voorzieningenniveau van Nijmegen. Voorzieningen kunnen tot stand komen door subsidies, accommodaties e.d.

Het vraagstuk is hoe ambitieus en ruimhartig Nijmegen wil zijn. De stad is op veel gebieden een voorbeeld: een sociale stad, een groene stad, een ongedeelde stad, een bruisende stad etc. Ze scoort op veel terreinen hoog in benchmarks en ranglijsten, van cultuurparticipatie tot kwaliteit van de binnenstad. De tiende stad van Nederland wil graag nummer 1 of 2 zijn. Voorzieningen zijn bij uitstek het terrein waarop ambities en wensen van het stadsbestuur tot uitdrukking komen. In de afgelopen jaren is er veel geïnvesteerd in een hoog voorzieningenniveau.

De aanstaande bezuinigingen kunnen het voor het stadsbestuur noodzakelijk maken om andere keuzes te maken: prioriteiten stellen en voorzieningen afbouwen of stoppen of met minder geld een zo goed mogelijk voorzieningenniveau in stand houden. Keuzes hangen nauw samen met de discussie over welke en hoe intensief de overheidsinzet zou moeten zijn. Houdt het stadsbestuur vast aan basisvoorzieningen, hebben collectieve voorzieningen de voorkeur boven individuele voorzieningen, gaat preventieve dienstverlening voor curatieve? Vindt het stadsbestuur voorzieningen voor de jeugd belangrijker dan voorzieningen voor ouderen, stelt het cultuurparticipatie boven sportdeelname, wil het voorzieningen op wijk- of stadsniveau?

5.2.2 GROTE PROJECTEN

In een klimaat van economische voorspoed heeft Nijmegen geïnvesteerd in groei en kwaliteit van de stad door middel van grote projecten. Projecten zoals de Limos, campus Heyendaal, Josephhof en de Waalsprong hebben de stad een krachtige uitstraling gegeven. De dynamiek in de stedelijke ontwikkeling blijven we stimuleren door extra in te zetten op een aantal grote, strategische projecten die gericht zijn op de ontwikkeling van de stad en doorlopen tot 2035, onder meer Plein 1944, Waalsprong, Waalfront en Dijkteruglegging.

Inmiddels is duidelijk dat de economische crisis directe gevolgen heeft voor onze gemeentefinanciën. In dit licht is een afweging aan de orde welke betekenis grote projecten hebben en houden. Stoppen met lopende projecten is in de regel niet realistisch. Veelal zijn de kosten hiervoor al gemaakt en moeten de baten nog geïncasseerd worden. Desgewenst is een toets op de consequenties van het stoppen van lopende projecten per project mogelijk.

Bij de start van nieuwe grote projecten is een toets op nut en noodzaak altijd aan de orde, maar in de huidige conjunctuur essentieel. Naast een beoordeling van het beoogde maatschappelijk rendement is ook een toets op de economische spin off, het katalysator-effect van investeringen en een gedegen risicoanalyse daarbij van belang. Kansen en consequenties van een uitstelscenario kunnen hierbij ook in beeld worden gebracht.

5.2.3 BASIS/PLUS OP WETTELIJKE TAKEN

De gemeente heeft vele wettelijke taken, van vergunningverlening tot bevolkingsregistratie. Geconstateerd is dat Nijmegen vrijwel alle wettelijke taken ruimer uitvoert dan wettelijk minimaal vereist is. De plus kan zitten in het aantal taken dat verricht wordt; bijvoorbeeld bij straattoezicht of de frequentie van het actualiseren van bestemmingsplannen, in de kwaliteit, bijvoorbeeld in het bouw- en woningtoezicht, in dienstverlening; denk aan het geboorteloket of de voorzieningen voor participatie van burgers en doelgroepen, of in ambitie; bijvoorbeeld het gratis openbaar vervoer voor ouderen of de inzet op archeologisch onderzoek.

Die ruime taakopvatting heeft positieve gevolgen voor de stad en de inwoners, zoals een beter voorzieningenniveau, betere service aan burgers of een hoger welbevinden. De andere kant is dat deze ruime taakopvatting ook veel geld kost en dat het noodzakelijk is om keuzes te maken in de omvang van de taakuitvoering, de kwaliteit en/of het serviceniveau.

5.2.4 ACCOMMODATIES

Accommodaties vormen een belangrijke basis voor ontmoeting en activiteiten. Op diverse beleidsterreinen realiseert en exploiteert gemeente Nijmegen accommodaties, zoals in de sport, in het onderwijs, op het gebied van cultuur en in de wijken. De zwembaden en sportparken zijn bekende voorbeelden, maar ook de wijkcentra en podia. Vanuit verschillende invalshoeken zoeken we naar de optimale plek voor en de functie van een accommodatie.

Er gaat veel geld om in accommodaties en vanuit dat perspectief vormen ze ook een zoekspoor voor bezuinigingen. De keuze voor sluiten, niet meer vervangen of juist kiezen voor investeren in accommodaties vraagt om een integrale afweging. Door in samenhang te kijken naar wat het stadsbestuur beoogt met bepaalde accommodaties, kan het goed sturen en slim kiezen. Het is de kunst een goede mix te maken van behoud van de goede dingen voor de stad en tegelijkertijd te kijken naar mogelijkheden voor vernieuwing.

De lasten voor accommodaties bedragen jaarlijks € 33 miljoen. Aan de batenkant staat hier € 12,5 miljoen aan huurinkomsten tegenover. Deze hebben betrekking op de programma's Sport, Wijken, Cultuur, Onderwijs en Zorg & Welzijn. Op de exploitatie van

accommodaties wordt nu vaak veel geld toegelegd. In paragraaf 5.3.1 gaan we verder in op de kostendekkendheid van tarieven.

5.2.5 SUBSIDIES

Gemeente Nijmegen verstrekt op vele terreinen subsidies aan organisaties in de stad om bestuurlijke en politieke doelen te realiseren. In bijna alle programma's worden subsidies verstrekt en in totaal wordt er meer dan € 80 miljoen op jaarbasis aan besteed.

Op subsidies bezuinigen kan generiek, bijvoorbeeld door niet te indexeren of verlaging met een bepaald percentage. Het kan ook gericht en specifieker. Dat is ingrijpender, maar past in een heroverweging van de omvang die nu voorligt en heeft een andere impact op de stad.

Het huidige subsidieprogramma is een in de loop der jaren gegroeid pakket. Maatschappelijke veranderingen en gewijzigde beleidsdoelen zijn zeker niet altijd vertaald in wijzigingen in de inzet van subsidies. Eenmaal verstrekte subsidies worden maar zelden beëindigd, eerder het tegendeel: tijdelijke (project)subsidies worden heel vaak structureel gemaakt en langdurige subsidierelaties blijven doorgaans voortbestaan, ook als ze niet meer aansluiten bij beleidsdoelen van het stadsbestuur.

De inzet van subsidies is mede daardoor behoorlijk versnipperd. Zo goed als alle grotere gesubsidieerde organisaties ontvangen verschillende subsidies. Vaak zijn het er meer dan 10, een organisatie ontvangt zelfs 70 verschillende subsidies van gemeente Nijmegen. Ook kleinere organisaties ontvangen soms 5 subsidies voor in totaal € 12.000 of een beschikbaar subsidiebedrag van circa € 120.000 wordt verdeeld over zo'n 70 organisaties. De ene kant daarvan is dat met relatief weinig middelen veel tot stand komt in de stad, de andere kant is die van versnippering en vele kleine geldoverdrachten, die verhoudingsgewijs veel ambtelijke capaciteit kosten. Subsidies kunnen daarnaast effectiever ingezet worden met het oog op resultaat in de stad.

Een nieuwe bestuurlijke periode met nieuwe doelen en prioriteiten en een opvatting over waar overheidssteun wenselijk en nodig is, geeft handvatten om een gericht pakket samen te stellen van subsidies die effectief bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van het nieuwe stadsbestuur. Subsidies die daarin niet passen kunnen beëindigd worden, om zo geld te besparen of het anders in te zetten, om nieuw beleid van een nieuw stadsbestuur te realiseren.

5.2.6 ONDERHOUD EN BEHEER

We gebruiken verschillende niveaus voor onderhoud en beheer. Afhankelijk van de ambitie voor schoon, heel en veilig kunnen we de niveaus verhogen of verlagen en biedt dit thema een zoekrichting voor bezuinigingsmogelijkheden. Dit hoeft niet automatisch een verlaging van het onderhoudsniveau te betekenen maar kan ook een andere frequentie inhouden.

Een lager accent op 'heel' en 'veilig' zal andere consequenties hebben dan een lager accent op 'schoon'. De gemeente heeft een wettelijke taak in het kader van het inzamelen, afvoeren en verwerken van huishoudelijk afval en een zorgplicht als het gaat om verkeersveiligheid, technische en sociale veiligheid. Dit maakt het lastiger op dit terrein bezuinigen door te voeren. De gemeente heeft wel beleidsvrijheid in het niveau van onderhoud dat ze hanteert.

5.2.7 GEVOLGEN

Taakafstoting en verlagen van de ambities is het grootste zoekgebied, maar er is alleen te besparen door keuzes te maken. En die keuzes hebben altijd consequenties voor het uiterlijk en de leefbaarheid van de stad, en het welzijn en de tevredenheid van inwoners.

De impact van de bezuinigingen verschilt wel, afhankelijk van keuzes die gemaakt worden. Sommige keuzes, bijvoorbeeld een lager service- of onderhoudsniveau geven minder tevredenheid, maar benadelen burgers of de stad niet wezenlijk en zijn relatief makkelijk en snel te herstellen als er weer meer middelen beschikbaar zijn.

Andere keuzes hebben grotere of langduriger impact op de stad of op mensen en ongunstige gevolgen zijn minder eenvoudig te herstellen. Een gebouw staat er bijvoorbeeld heel lang en een keuze om het wel of niet en goedkoop of duurzaam te bouwen, bepaalt lange tijd het beeld van de stad. Iets minder doen, heeft uiteraard minder grote gevolgen dan ergens helemaal mee stoppen. Het is belangrijk om bij het maken van keuzes de gevolgen goed mee te wegen.

5.3 Vergroten Verdienend Vermogen

Onder verdienend vermogen verstaan we het vermogen om inkomsten voor de gemeente te genereren. De inschatting is dat tussen de € 1 en € 3 miljoen aan inkomsten haalbaar zou moeten zijn.

5.3.1 TARIEVEN MEER KOSTENDEKKEND MAKEN

Tarieven komen tot stand op basis van een toerekening van kosten aan activiteiten. Hierbij geldt de regel dat de geraamde opbrengsten niet hoger mogen zijn dan de geraamde kosten. We spreken dan over kostendeekkende tarieven. Dit betekent dat de kosten die we op de burger verhalen in de tarieven worden opgenomen. We wijken van dit principe af indien de wetgeving beperkingen stelt aan de verhaalbaarheid van kosten, het bestuur besluit om voor een bepaald product een lager tarief vast te stellen, bijvoorbeeld vergunningsplichtige activiteiten in de stad moeten gestimuleerd worden of het bestuur stelt een lager tarief vast omdat het anders leidt tot maatschappelijke spanningen.

Om de tarieven te laten aansluiten bij de actualiteit zullen ze periodiek moeten worden herzien. Waar nu sprake is van een lagere kostendeckendheid kan overwogen worden deze tarieven te verhogen. Door gewijzigde regelgeving en de inwerkingtreding van de Wet op de Ruimtelijke Ordening zullen de leges en tarieven opnieuw moeten worden beoordeeld op de mate van kostendeckendheid. Om de kwaliteit van de tariefstellingen en de actualisatie van de kostendeckendheid te borgen wordt momenteel een concernrichtlijn opgesteld. Voorbeelden zijn vergunningen in de openbare ruimte, leges voor ontheffingen, het tarief van de groene afvalzak.

5.3.2 VERHOGEN EIGEN BIJDAGEN VAN DERDEN

Deze mogelijkheid gaat uit van een verhoging van de bijdragen die wij vragen van derden voor door ons geleverde dienstverlening. Op dit moment ontvangen wij € 26 miljoen aan inkomsten. Het gaat dan om opbrengsten uit huren en pachten, zoals wijkaccommodaties en sportzalen, horeca omzet, diensten aan derden op bijvoorbeeld het gebied van jeugd en werk & inkomen en dergelijke.

5.3.3 GEVOLGEN

Om leges en tarieven te verhogen is een goede onderbouwing en redelijke overgangstermijn nodig in verband met de juridische houdbaarheid. Het kan leiden tot hogere kosten voor de burger en bedrijven en het kan van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van Nijmegen als woon-, werk- en winkelstad. Daar tegenover staat dat verhoging van tarieven op sommige terreinen geen nieuw thema is en al voorbereidingen worden getroffen.

6. Bezuinigingsrichtingen in de ondersteunende functies

6.1 Kerngegevens

Onder bedrijfsvoering verstaan we het organiseren van de middeleninzet die nodig is voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Hierbij gaat het om personeel, financiën, informatievoorziening, organisatie, automatisering, huisvesting, communicatie en juridische deskundigheid. De kosten van deze middeleninzet bedragen circa € 160 miljoen en noemen we apparaatskosten, Van dit bedrag zien we € 144 miljoen terug in de programma's en gaat € 16 miljoen naar investeringen en planexploitaties.

Enkele kerncijfers:

De totale lasten van de begroting bedragen € 813 miljoen, waarvan zoals gemeld € 160 miljoen naar de organisatie gaat. Deze kosten bestaan voor € 115 miljoen uit salariskosten, voor € 10 miljoen uit kapitaallasten en voor € 35 miljoen uit overige apparaatskosten zoals huisvesting, inhuur en personele voorzieningen.

De salariskosten worden voor € 83 miljoen toegerekend aan primaire processen en voor € 32 miljoen aan ondersteunende activiteiten. Onder deze categorie vallen de gemeentesecretaris, stadscontrol, concern -met uitzondering van de afdeling veiligheid-, directeuren, afdelingen bedrijfsondersteuning en het servicebedrijf. In totaal gaat het om 470 fte. De overige afdelingen, bij elkaar rond 1508 fte, worden toegerekend aan het primaire proces.

De toegestane formatie van de gemeente was eind 2009 1978 fte. Omgerekend per 1000 inwoners is dit 12,1 fte. Landelijk varieert dit tussen de 6 en 19 fte.

In paragraaf 6.2 gaan we in op de reeds lopende bezuinigingen. In paragraaf 6.3 richten we ons op de bezuinigingsmogelijkheden in de ondersteunende functies omdat de bezuinigingsmogelijkheden in de uitvoering van het primaire processen in hoofdstuk 5 aan de orde zijn geweest.

6.2 Lopende bezuinigingen

In deze bestuursperiode zijn besluiten genomen over een groot aantal bezuinigingen. Inclusief restanten uit de vorige bestuursperiode gaat het om € 21, 4 miljoen. Van dit bedrag moet een belangrijk deel, namelijk 73%, worden ingevuld in de bedrijfsvoering.

(bedragen x 1 miljoen)	2010	2011	2012	
Bedrijfsvoering	11,7	14,5	15,6	73%
Inkomsten	0,9	0,9	0,9	4%
Taken/overig	5,0	4,9	4,9	23%
	17,6	20,3	21,4	100%

In stand van 1 januari 2010, opgemaakt bij de jaarrekening 2009, is een substantieel deel gerealiseerd, maar staan nog de volgende bedragen open. Het merendeel hiervan heeft betrekking op bedrijfsvoering.

	2010	2011	2012	
Nog te realiseren 1 jan 2010 *	2,4	4,0	5,0	structureel

* Voorlopige bedragen; nog definitief vast te stellen bij de jaarrekening.

Een uitgebreide lijst met alle onderliggende bezuinigingsmaatregelen, zowel de gerealiseerde als de nog in te vullen opdrachten, is opgenomen als bijlage B in de Najaarsnota 2009.

6.3 Nieuwe zoekrichtingen voor bezuinigingen in de ondersteunende functies

In dit hoofdstuk richten we ons op de organisatie van de middelenfuncties en op de ondersteunende processen. Waar is een slimmere inzet mogelijk? En waar zijn verbeteringen en versoberingen mogelijk? Deze zoektocht is niet los te zien van de nog lopende bezuinigingen in de ondersteunende functies. De opbrengst is deels nodig om de lopende bezuinigingen in te vullen. De aanpak heeft geleid tot zoekrichtingen die zijn gebundeld in drie thema's:

1. Efficiëncymaatregelen
2. Vermindering van de kwaliteit van interne dienstverlening en versobering van de organisatie
3. Schaalvergroting

De zoekrichtingen zijn net als die voor de primaire processen ambtelijk geïnventariseerd.

6.3.1 EFFICIENCYMAATREGELEN

Ten aanzien van efficiency is gekeken naar het verbeteren en vernieuwen van processen en werkwijzen en naar een optimalisatie en aanpassing van de organisatiestructuur.

Door aanpassing van processen en werkwijzen moet het mogelijk zijn efficiënter te werken en kosten te besparen. Een eerste hoofdlijn is om de mogelijkheden van ICT maximaal te benutten. Ruimte bieden voor innovatie en re-design van werkprocessen. Denk onder andere aan digitalisering van het post- en geldverkeer, digitalisering van het archief en het proces rondom college- en raadsvoorstellen en aan vermindering en bundeling van de bestaande softwarepakketten.

Een tweede hoofdlijn is de doorontwikkeling van de planning en control binnen de gemeente. Centraal daarbij staan verbeteringen in de sturing via de jaarlijkse B&V-cyclus. Daarnaast kan worden gedacht aan de verbetering van prestatie-indicatoren, ontwikkeling van elektronische managementinformatie, vereenvoudiging van regels en procedures, scherper sturen op investeringen, risicomangement implementeren, interne verrekeningen minimaliseren en de kostenplaatsinrichting vereenvoudigen.

Ook een optimalisatie van de structuur van de organisatie kan tot kostenbesparing leiden. Het gaat niet om reorganiseren om het reorganiseren, maar om aanpassingen die leiden tot een hogere effectiviteit en efficiency. Eenduidigheid in sturing en inrichting van de organisatie leidt tot transparantie, stroomlijning en daardoor ook tot besparingen.

Naar verwachting zijn in dit zoekgebied bezuinigingen mogelijk van € 1,5 tot € 3 miljoen.

6.3.2 VERMINDERING KWALITEIT INTERNE DIENSTVERLENING EN VERSOBERING ORGANISATIE

Verminderen van de kwaliteit van de interne dienstverlening en teruggaan naar een soberder niveau levert besparingen op. Bij vermindering van de kwaliteit van de dienstverlening kan gedacht worden aan versobering van de raadsondersteuning of kortere openingstijden. Bij soberder personele voorzieningen gaat het om zaken als de KIAN-gelden, de bijdrage voor bedrijfsfitness, het kerstpakket, de nieuwjaarsreceptie, of het opheffen van de bedrijfsrestaurants. Uiteraard vraagt dit afstemming met de medezeggenschap. Verder kunnen de kosten van inhuur terug door kritisch te zijn op noodzaak en voorzienbaarheid en door scherp aan te besteden en te onderhandelen.

We verwachten dat in dit zoekgebied een besparing van € 3 tot € 4 miljoen te realiseren is. Niet alle bezuinigingen zijn al op de korte termijn te realiseren.

6.3.3 SCHAALVERGROTING

Een betere samenwerking kan voordelen opleveren. Daarvoor zoeken we intern naar efficiëntere processen en extern naar win-win situaties met andere partners.

Een verbetering van de interne samenwerking kan worden gestimuleerd door taken en bevoegdheden scherper te definiëren, zodat minder afstemming en coördinatie nodig is. In het verlengde hiervan kunnen bureau- en afdelingsgrenzen worden opgerekt en kan de span of control van leidinggevendenden op onderdelen worden vergroot. Een laatste voorbeeld van een verbeterde interne samenwerking is een centrale sturing en organisatie van de inkoopfunctie. Als indicatie: 1% besparing van het totale inkoopvolume levert ruim € 1,5 miljoen op, deels te verminderen op de exploitatiebudgetten.

Verder moet het mogelijk zijn om in samenwerking met andere gemeenten de Verbonden Partijen en Gemeenschappelijke Regelingen nadrukkelijker te betrekken bij bezuinigingen: trap op trap af. Ook door het aanscherpen van interne rollen zijn hier voordelen te behalen.

Tot slot kan ook met externe partijen beter worden samengewerkt en zo geld bespaard worden. Hiernaar is onderzoek nodig. Mogelijke opties zijn schaal- en efficiencyvoordelen in de ondersteunende diensten, bijvoorbeeld door samenwerking met grote maatschappelijke instellingen in de stad, met buurgemeenten, het waterschap en de provincie. Een mogelijke organisatievorm is het Shared Service Centrum.

Dit zoekgebied kan een bezuiniging van € 1,5 tot € 2 miljoen opleveren. Ook hier betreft het vooral bezuinigingen die op een langere termijn te behalen zijn, over 5 à 6 jaar. Op inkoop is sneller een bezuiniging te realiseren.

6.4 Indicatief bedrag en gevolgen

Deze inventarisatie van bezuinigingsmogelijkheden heeft een globaal karakter, en laat zich daarom nu lastig vertalen in precieze bedragen. In totaal verwachten we op termijn een bezuiniging van tussen de € 6 en € 9 miljoen te kunnen realiseren. Dit bedrag zal deels nodig zijn om de lopende bezuinigingen in de bedrijfsvoering in te vullen.

De gedane inventarisatie gaat uit van het huidige takenpakket. Waar taken in het primaire proces in de toekomst gaan vervallen of erbij komen, heeft dat uiteraard ook invloed op de ondersteunende functies. De huidige verhouding tussen capaciteit voor het primaire proces en ondersteuning is circa 3 op 1.

Tot slot de frictiekosten. In genoemde bedragen is nog geen rekening gehouden met onvermijdelijk te maken frictiekosten voor zaken als afvloeiing van personeel en invoering van automatisering.