

aan: de raad
datum: 12 september 2023
onderwerp: antwoord op vragen Heemskerk Lokaal inzake
Berenschotonderzoek april 2023 en
Perspectiefnota 2024 van juli 2023
van: het college
openbaar: ja
registratienr.: D/2023/573409
aantal bijlage(n):

RAADSMEMO

De fractie Heemskerk Lokaal heeft op 15 augustus 2023 de volgende schriftelijke vragen ex artikel 41 RvO gesteld.

Vooraf:

-- Het College en de Organisatie gaan over hun eigen organisatie en werkwijze. Echter, nu vraagt het College n.a.v. het Berenschotonderzoek 2023 bij de PN/BG 2024 ruim € 1 mln voor personele bijsturing van de organisatie (zie onderstaande selectie uit de aangepaste scenario's 05-07-2023).
-- Reeds met raadsmemo 12-10-2021 heeft het College n.a.v. de PN/BG 2022 zijn grote bezorgdheid geuit over het bij de PN 2020 aangenomen amendement "Instellen uitgave plafond loonkosten". Deze structurele taakstelling in loonkosten is bij de PN/BG 2023 gehandhaafd en bij de PN/BG 2024 valt voorstel nr. 70 (deze taakstelling vervalt) onder scenario 4. Wel zijn/worden vanuit de BR "Organisatieontwikkeling" (via stortingen uit de AR) tamelijke gelden ingezet: 440 k in 2022 en 672k via de Berap 23 (totaal € 1,1 mln). Deze gelden zijn voor personele kosten en werken aan een efficiëntere organisatie cq. professionalisering.
-- In de PN 24 bijlage 1 wordt de toekomst van de H'kerkse organisatie uitgebreid toegelicht aan de hand van 5 ontwikkelijnen: opgave gericht, netwerkorganisatie, prioriteren/contracteren, faciliteren door bedrijfsvoering en sturen op passend personeelsbestand met concurrerende beloning. Met name lijn 5 sluit aan op de bij de PN/BG 2024 gevraagde € 1 mln (structureel + incidenteel). Verder is vanaf 2022 gestart met Strategische Personeelsplanning.
-- Er bestaat een Berenschot rapport 2016: "Benchmark formatie en kosten". Het toont veel gelijkenis met het rapport van 2023 en kan wellicht nu alsnog met de raad worden gedeeld?

Vragen:

1. Graag zien wij de in bovengenoemd raadsmemo 12-10-2021 voor 2019 en 2020 genoemde kencijfers van bezettingsgraad en in/uitstroom (in fte) ook voor 2021 en 2022, aangevuld met het aantal vacatures.

2. In het B.rapport wordt zowel kwantitatief als kwalitatief nauwelijks aandacht besteed aan de relatief hoge externe inhuurkosten welke van 9 % in 2019 gestegen is naar 27 % in 2022 van de totale loonsom (JR 2022, indicator P 49)? Kunt u deze 27 % splitsen naar primair/overhead en aangeven bij welke primair-clusters / overhead-categorieën de externe inhuur het hoogst is?

NB.

In PN 2024 bijlage 1 staat: "we hebben de inhuurkosten van de afgelopen jaren geanalyseerd en weten op welke functies en taken we voornamelijk inhuren en waarom". Wilt u deze analyse met ons delen waardoor ons duidelijk wordt welke inhuur expertise en inhuur projectleiding betreft.

4. Wordt met het “verdiepend onderzoek” naar de plus op de overhead nu daadwerkelijk beoogd om deze plus af te gaan bouwen? De B. analyse van de betreffend categorieën 6, 5, 1 (blz. 36 – 38) is toch al voldoende gespecificeerd?

5. Wie worden bij overhead categorie 1 (directie en management primair proces) bedoeld met de “2^e laag” van 7,8 fte (t.o.v. 3 domeinmanagers?) en de “3^e laag” van 0 fte (t.o.v. 11 teamleiders?)? Bestaat er al een protocol/opdracht/aanpak voor de in 2022 gestarte Strategische Personeelsplanning en welke afdeling is hiervoor aanspreekbaar?

6. Graag zien wij de benchmark van de functionele loonschaalverdeling welke mede inzicht geeft in de kwaliteit van de organisatie en meer concrete onderbouwing levert van het voorgestelde onderzoek naar een concurrerend loongebouw? Kunt u bij deze loonschaal ook de “loonkosten” verdeling van de externe inhuur aangeven?

7. De *kwalitatieve* benchmark berust alleen op (interne) gesprekken met College/MT en verdiepende groepsgesprekken rondom 6 opgaven/thema's zoals energie/duurzaamheid, woningbouw, etc? Waarom ook geen (externe) gesprekken met een aantal raadsleden en enkele belangrijke stakeholders zoals WoM en ODIJ?

Opm.

Mogelijk is een kwalitatieve Benchmark van gemeentes voor Berenschot niet zo gebruikelijk?

8. Hoe heeft bij tenminste 4 opgaven/thema's (de eerste 4 van blz. 2) de door B. gesignaleerde onvoldoende *strategische beleidscapaciteit* / adviseur / verbinder / ondersteuning, geleid tot de keuze van PN/BG 2024 voorstellen nr. 3 (adviseur duurzaamheid, via subsidie nu voor 3 jaar?) en 47 (planoloog woningbouw/herstructurering).

9. Hoe valt de hiervoor genoemde onvoldoende *strategische beleidscapaciteit*, etc. voor de domeinmanagers en teamleiders te rijmen met het PN/BG voorstel nr. 46 (talentenpool van 9 fte voor 2 jaar?) van vele nieuwe fte's zonder ervaring? Waarom de keuze van een grote talentenpool (9 fte) voor 2 jaar incidenteel i.p.v. een meer passende talentenpool (3-4 fte) structureel?

10. Waarom wel inzet op opgave gericht netwerkorganisatie PN/BG 2024 nr. 67 en niet meer inzet op de hoofdconclusie van het B. rapport “prioriteren en concretiseren”? Deze laatste onderschrijft de noodzaak van voldoende *strategische beleidscapaciteit* / adviseur/ verbinder /ondersteuning, zie verder bij 8/9.

Nr.	Scen.	Bron	Domein	Onderwerp	St/l	2024	2025	2026	2027	Categorie	Dekking/Opmmerkingen
3	0	Berens.	Fysiek	Strategisch adviseur duurzaamheid	St	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	bud.neutr.	Subs. CDOKE/Jetten (3 jaar)
4	0	Berens.	Fysiek	medew. vergunning verlening en toezicht nutsbedrijven	St	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000	bud.neutr.	Hogere leges en degener.vergoed.
		Berens.		Totalen scenario 0		-170.000	-170.000	-170.000	-170.000	Budgetneutraal	
46	2	Berens.	Bestuur	Inrichten Talentenpool Organisatie (pilot van 9 voor 2 jaar)	In	-786.000	-786.000			bijna noodz.	BR-Org. Ontwikkeling (uit AR)
47	2	Berens.	Fysiek	Strategisch planoloog (woningbouw/herstructurering)	In	-55.500	-55.500	-55.500		bijna noodz.	2024 BR-NB / 2025 ev AR; structureel?
67	2	Berens.	Bestuur	Ontwikkeling van een opgavegerichte netwerk organisatie	In	-50.000	-50.000			zeer wens.	2024 BR-NB / 2025 AR
68	2	Berens.	Bedr.voe	Onderzoeken concurrerend loongebouw	In	-35.000				zeer wens.	BR-Org. Ontwikkeling (uit AR)
69	2	Berens.	Bestuur	Uitbreiding bestuursadvisering (van 1 naar 2 functionaris)	In	-67.000	-67.000			zeer wens.	2024 BR-NB / 2025 AR; voor 2 jaar?
84	2	Berens.	Bedr.voe	Verdiepend onderzoek overhead (o.a. benchmark ICT)	In	-40.000				wenselijk	BR-Org. Ontwikkeling (uit AR)
		Berens.		Totalen scenario 2		-1.033.500	-958.500	-55.500		Incidenteel	
49	3	Berens.	Fysiek	Woningbouw: strategisch beleidsadviseur	St	-25.000	-225.000	-225.000	-225.000	bijna noodz.	Begroting saldo
50	4	Berens.	Sociaal	Functioneel beheerder Burgerzaken/Dienstverlening	St	-88.000	-88.000	-88.000	-88.000	bijna noodz.	Niet opgenomen
70	4	Berens.	Bedr.voe	Tekort op bestaande formatie (taakstelling Begr. '23)	St	-143.000	-143.000	-143.000	-143.000	zeer wens.	Niet opgenomen; kan vervallen?
85	4	Berens.	Fysiek	Strategisch adviseur veiligheid (Europaplein)	St	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	wenselijk	Niet opgenomen
86	4	Berens.	Sociaal	Vernieuwing dienstverlening (nu inhuur)	St	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	wenselijk	Niet opgenomen
				Totalen scenario 4		-431.000	-431.000	-431.000	-431.000	Structureel	
				Totalen scenario's 0 + 1 + 2 + 3 + 4		-1.659.500	-1.784.500	-881.500	-826.000		

Theo Breedijk 15-08-2023

In reactie hierop kunnen wij u het volgende mededelen:

In uw inleiding stelt u het volgende: *"Reeds met raadsmemo 12-10-2021 heeft het College n.a.v. de PN/BG 2022 zijn grote bezorgdheid geuit over het bij de PN 2020 aangenomen amendement "Instellen uitgave plafond loonkosten". Deze structurele taakstelling in loonkosten is bij de PN/BG 2023 gehandhaafd en bij de PN/BG 2024 valt voorstel nr. 70 (deze taakstelling vervalt) onder scenario 4."*

Om eventuele misverstanden te voorkomen willen wij u wijzen op het feit dat over de bezuiniging 'Instellen uitgave loonkostenplafond' (voorstel nummer 41a) bij de Perspectiefnota 2023 in het raadsvoorstel D/2022/446396 onder beslispoint 6 is besloten deze maatregel niet meer in te vullen. Er was op dat moment al een deel ter grootte € 221.000 structureel gerealiseerd.

Beantwoording vraag 1:

De gevraagde kerncijfers over de jaren 2021 en 2022 zijn:

	2021	2022
Bezetting	234 FTE	234 FTE
Instream	33	24
Uitstream	26	32
Vacatures	41	61

Beantwoording vraag 2:

Het percentage wordt volgens de regels van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) jaarlijks bij zowel de begroting als de jaarstukken gerapporteerd. Het percentage is vastgesteld op basis van de volgende gegevens:

5. Externe inhuur (kosten als percentage van de totale loonsom en totale kosten inhuur externen)			
inhuur derden + inhuur knelpunten		7.083	
Loonsom incl. sociale lasten en overige p-kosten		18.774	
		25.857	27,39%

De formule is: € 7.083 mln. / €25.857 mln. = 27,4%. Deze berekening is gebaseerd op de IV-3 staat (informatie voor derden die naar het CBS wordt gestuurd). In dit percentage zijn alle kosten opgenomen die zijn toegewezen aan de categorie 'ingeleend personeel'. Hierin zitten ook de kosten

voor specifieke projecten en opdrachten waarvoor de raad alternatieve budgetten voor beschikbaar heeft gesteld.

Berenschot werkt in het onderzoek specifiek met 11 overhead-categorieën, waar ze berekeningen mee maken in hun onderzoeks-tool. Wij analyseren onze inhuur niet op deze manier. Om antwoord te geven op uw verdiepende vraag naar meer splitsing en inzicht in de inhuur willen we u het volgende aangeven:

- 1) Op de website <https://www.heemskerk.nl/over-heemskerk/wet-open-overheid-woo> zijn stukken gepubliceerd over de inhuurkosten over de jaren 2020, 2021 en 2022. Hierin vindt u een overzicht van alle inhuur naar soorten functies. Dat geeft ook een verdiepend inzicht waarvoor wordt ingehuurd.
- 2) Daarnaast kunnen we voor u de inhuurkosten inzichtelijk maken per domein.
De totale besteding van het loonsombudget inclusief uitgaven voor inhuur (zonder inhuurkosten van op specifieke projecten en opdrachten), bedroeg in 2022 € 20,398 miljoen. Deze informatie is ook weergegeven in de tabel 59 van de jaarrekening op pagina 110. De tabel op pagina 110 toont geen onderscheid tussen inhuurkosten en loonkosten. Voor een duidelijker inzicht in de opbouw van de genoemde € 20,398 miljoen op domeinniveau, is de onderstaande tabel bijgevoegd. Deze tabel biedt een gedetailleerder beeld, waaruit blijkt dat ongeveer € 16,4 miljoen is besteed aan loonkosten en circa € 4 miljoen aan inhuurkosten.

*De tabel omvat conform de eisen van de berekeningsmethodiek van de BBV voor de jaarrekening in principe alleen inhuur die ten laste van de van de formatie budgetten van de verschillende organisatieonderdelen worden gebracht.

In de tabel is te zien dat het onderdeel Bedrijfsvoering relatief meer inhuurt dan de overige domeinen. Dat komt omdat we specifieke competenties nodig hadden, er een zeer krappe arbeidsmarkt was en we extra inzet nodig hadden om de basis op orde te brengen. Doel is om organisatie breed en dus ook voor domein bedrijfsvoering de inhuurkosten te verminderen, waarbij het uitgangspunt is dat er op vaste taken (waar mogelijk gezien de arbeidsmarkt) ook vaste formatie komt. Op sommige taken zal inhuur noodzakelijk blijven, bijvoorbeeld bij tijdelijke extra capaciteit die niet structureel nodig is (inhuur bij piek/ziek) of bij specifieke taken en functies waarvoor er intern geen personeel beschikbaar is met de juiste kennis of ervaring (inhuur expertise).

Beantwoording vraag 3:

Vraag 3 ontbreekt in het schrijven van Heemskerk Lokaal. De nummering gaat na vraag 2 of naar vraag 4.

Beantwoording vraag 4:

We willen in de organisatie kritisch kijken naar de omvang en effectiviteit van de overhead en we willen deze optimaliseren waar mogelijk.

Resultaat loonsom en inhuur per organisatieonderdeel (bedragen x € 1.000,-)	loonkosten	inhuur	Totaal loonkosten + inhuur
Management	580.572	0	580.572
Sociaal domein	5.700.014	822.340	6.522.353
Fysiek domein	5.499.999	863.926	6.363.925
Bedrijfsvoering	4.283.867	2.243.444	6.527.311
Concerncontrol	349.429	54.251	403.680
	16.413.880	3.983.961	20.397.840

Voor het team Informatievoorziening (onderdeel van Bedrijfsvoering) willen we in 2024 meedoen aan het M&I partners benchmark onderzoek voor ICT. Voor de teams Financiën en Control is de invoering van een nieuw systeem per 1 januari 2024 van belang en we gaan daarom na de implementatie van het nieuwe systeem aanvullend onderzoek doen naar de inzet op Financiën en Control. Op basis van een totaal overzicht van de overhead kosten, in relatie tot de ambitie van gemeente Heemskerk, willen we bepalen welke interventies nodig zijn.

Het Berenschot onderzoek geeft aan dat we op de categorieën 6, 5,1 wel hoger scoren dan de gemeenten waarmee we vergeleken worden. Om daadwerkelijk te kunnen besparen op overhead zal bekeken moeten worden wat de oorzaak van die hogere overhead is en op welke wijze dat terug gebracht kan worden. Daarvoor is het verdiepende onderzoek nodig.

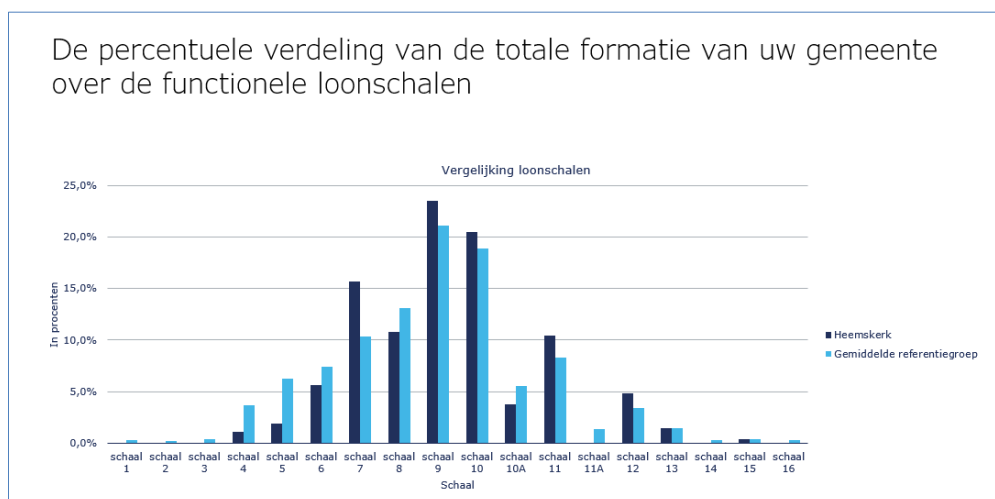
Beantwoording vraag 5:

De "1^e laag" bestaat uit het management. Dit zijn de gemeentesecretaris, de 3 domeinmanagers en de concerncontroller. De "2^e laag" wordt gevormd door de teamleiders. Er zijn 11 teamleiders. Deze werken niet allemaal fulltime. Er is geen "3^e laag".

Het (continu) proces van Strategische PersoneelsPlanning (SPP) is in 2022 gestart en wordt gefaciliteerd door het team Algemene Zaken.

Beantwoording vraag 6:

Gemeente Heemskerk is net als vele andere gemeenten aangesloten bij het HR21-functiewaarderingssysteem. De verdeling van de HR21 loonscholen (1 t/m 18) van Heemskerk ten opzichte van andere gemeente in de is als volgt:



Gemeente Heemskerk wordt in bovenstaande grafiek vergeleken met een referentiegroep (zie voor toelichting van de referentiegroep het onderzoek van Berenschot). Bij de samenstelling van de referentiegroep wordt rekening gehouden met allerlei verschillen maar met name met de omvang qua inwoneraantal.

Gemeente Heemskerk telt 39.451 inwoners (bron CBS, 31 januari 2023) en bevindt zich conform de HR-21-functiewaardering in de inwonerklasse 24.000-40.000 inwoners. Heemskerk benadert de volgende inwonerklasse van 40.000-60.000 inwoners. Bij een hogere inwonersklasse is het aanpassen van de bezoldiging en de conversietabel gebruikelijk. Berenschot constateert: *Wil de gemeente een organisatie van de toekomst zijn, dan moet je aan de slag met het loongebouw.* De arbeidsmarkt is krap en we merken dat de hoogte van het salaris een rol speelt en we niet altijd voldoende salaris kunnen bieden op strategische functies om concurrerend te zijn. Daarom kunnen we soms functies ook niet vervullen en moeten we uiteindelijk inhuren, wat duurder is en wat we niet

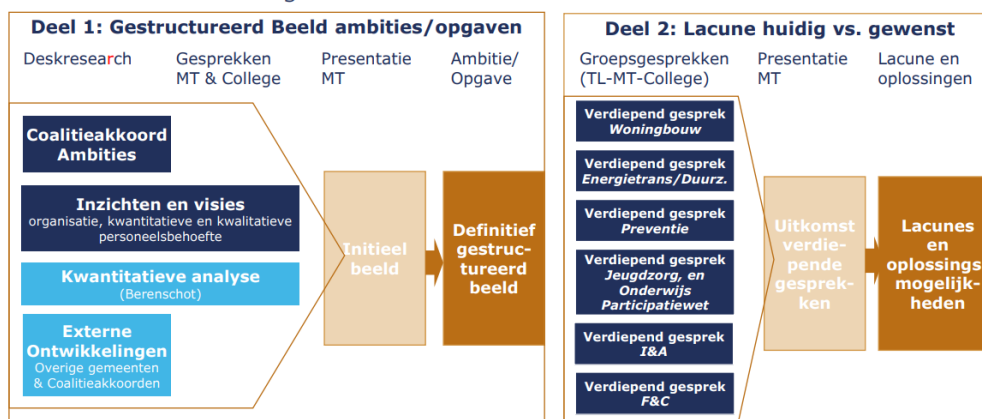
willen. Om concurrerend te zijn willen we aan de slag gaan met het loongebouw en daarom hebben we een verkennend onderzoek voorgesteld om te weten wat de kosten en implicaties zijn als we het functieloongebouw zouden aanpassen naar een hogere inwonerklasse.

U vraagt of we u bij de loonschalen ook de “loonkosten” verdeling van de externe inhuur aangeven. We hebben deze gegevens niet op deze wijze beschikbaar. De externe tarieven zijn niet goed vergelijkbaar met onze eigen loonkosten omdat er in de inhuurkosten opslagen zitten voor bijvoorbeeld dekking van (begrote) ziektekosten, werknemersverzekeringen en natuurlijk ook een winststopslag.

Graag zouden wij de door u gemaakte opmerking aangaande de veronderstelde relatie van de bij de Perspectiefnota gevraagde € 1 miljoen en een verhoogd loongebouw willen ontkrachten. De gevraagde middelen zijn expliciet nodig om voldoende formatie binnen te kunnen krijgen (en toekomstig te verleiden) en bovendien ter ontlasting en verbeterde inzet van onze strategische functies die op dit moment teveel operationele zaken moeten oppakken. We lopen op geen enkele wijze vooruit op een hoger niveau van het loongebouw.

Beantwoording vraag 7:

Veel gemeenten voeren alleen een kwantitatieve benchmark uit. Het college en MT hebben ook een aanvullende kwalitatief onderzoek laten uitvoeren om de vraag te beantwoorden: *Is de gemeente Heemskerk qua organisatie voldoende toegerust voor de invulling van de toekomstige opgaven?*



In bovenstaande afbeelding is te zien dat er breed ‘deskresearch’ gedaan is en er ‘verdiepende gesprekken’ hebben plaatsgevonden aan de hand van 6 onderwerpen. Op deze manier is meer inzicht verkregen in de lacune tussen de huidige en de gewenste situatie qua toerusting van de organisatie. In overleg met Berenschot is de aanpak geweest om gesprekken met college, MT en teamleiders te houden. Op basis van het onderzoek hebben we vervolgens concrete voorstellen kunnen doen in de Perspectiefnota. Gezien de omvang en scope van het onderzoek hebben er geen gesprekken plaatsgevonden met raadsleden en stakeholders. De politiek-bestuurlijke wensen in het coalitie akkoord en context en de maatschappelijke ontwikkelingen zijn nadrukkelijk wel meegenomen door deze zaken als ijkpunt te nemen. Er is gekeken wat er nodig is om aan de wensen van het bestuur uit het coalitieakkoord te voldoen. Daarnaast zijn de beleidsdocumenten ‘Omgevingsvisie’ en ‘Visie Sociaal Domein’, welke zijn vastgesteld door de raad, nadrukkelijk gebruikt om de prioritering in de benodigde formatie aan te geven. Bij de totstandkoming van deze documenten is de input van vele stakeholders al meegenomen.

Beantwoording vraag 8:

We hebben breed gekeken naar 'wat nodig is voor de organisatie van de toekomst'. Berenschot stelt in het eindrapport dat het belangrijk is om de uitkomsten van het onderzoek niet losstaand te interpreteren, maar in het licht van andere ontwikkelingen en bevindingen. In de Perspectiefnota is in onderstaande afbeelding geschetst op basis van welke input we gekomen zijn tot de verschillende voorstellen.



Kortom, vanuit het brede perspectief van 'wat nodig is voor de organisatie van de toekomst' zijn we gekomen tot de voorstellen in de Perspectiefnota en ook tot de voorstellen nummer 3 (adviseur duurzaamheid) en nummer 47 (planoloog woningbouw/herstructurering). De bedoeling is dat met de aanvulling van deze functies de strategische capaciteit wordt versterkt op deze gebieden waardoor de topprioriteiten van het bestuur te weten woningbouw en energietransitie verder kunnen worden uitgevoerd.

Beantwoording vraag 9:

De talenten zetten we in op opdrachten, projecten, programma's en opgaven door de hele organisatie heen, zoals voor bijvoorbeeld strategisch beleid (fysiek en sociaal), versterken participatie en communicatie, versterken gegevensbeheer en data-analyse. De talenten kunnen ook worden ingezet voor ondersteuning van strategisch beleidsmedewerkers, teamleiders en domeinmanagers zodat zij zich meer focussen op strategisch niveau en minder in de operatie betrokken worden. Oftewel, door aanvulling aan de tactisch-operationele kant van de organisatie krijgen de bestaande strategische medewerkers ook daadwerkelijk de tijd vrij om hun strategische rol in te vullen. Gezien de financiële omstandigheden is gekozen voor een instrument waarbij deze nieuwe medewerkers in dienst komen bij Heemskerk en is er voor de dekking twee jaar geld gevraagd. Dat kan omdat gezien de leeftijdsopbouw en het regulier verloop in de organisatie deze nieuwe medewerkers na uiterlijk 2 jaar ook doorstromen naar een vaste formatie plek.

Beantwoording vraag 10:

We zetten in op de opgavegerichte netwerkorganisatie en vragen hiervoor incidentele middelen aan. We zetten ook nadrukkelijk in op 'prioriteren en concretiseren'. Echter we vragen hier geen middelen voor aan. In de bijlage bij de Perspectiefnota hebben we dit benoemd onder lijn 3 'contracteren en prioriteren'. In de bijlage staat benoemd: *De opdrachtnemer helpt de opdrachtgever scherp te kiezen door een gerichte vraagstelling en helder te zijn over wat er wel of niet op welke termijn mogelijk is. De opdrachtgever helpt de opdrachtnemer door duidelijke keuzes te maken, ontvankelijk te zijn en richting te geven aan dilemma's die in de uitvoering worden gevoeld. Vervolgens zullen beiden commitment moeten blijven tonen op de gemaakte afspraken.*

In de voorbereiding van de perspectiefnota zijn we al gestart met zogenaamde contracteringsgesprekken tussen bestuur en management. De stappen die we hierin zetten zijn beschreven in hoofdstuk 2 'trends en ontwikkelingen' van de perspectiefnota onder het kopje 'prioriteren' blijven we voortzetten.