# NOTITIE

TER INFORMATIE BIJLAGE BEGROTINGSWIJZIGING 2024-I

Aan : Dagelijks Bestuur
Van : Robert ’t Jong
Onderwerp : Formatieonderzoek
Datum : 7 maart 2024
Ter : Besluitvorming

**Samenvatting**
Recent heeft Berenschot een uitgebreid formatieonderzoek gedaan. Dit onderzoek heeft geleid tot een aantal aanbevelingen inzake formatie-uitbreiding, aanpassing van de managementaansturing en budgetten voor inhuur.

Het MT stelt voor een aantal van de aanbevelingen over te nemen, maar stelt ook voor een aantal zaken anders aan te pakken, waaronder een aanpassing van de organisatie om meer per gemeente te kunnen werken. Dit laatste is zowel een bestuurlijke wens als een interne wens om efficiënter te kunnen werken. Het werk dat de ISD-organisatie moet verzetten wordt steeds complexer waarbij de ambities van de politiek ook zeer hoog zijn. Om alle belangen van onze (vaak kwetsbare) burgers ook in de toekomst te kunnen waarborgen, moet de organisatie op alle onderdelen op orde zijn. De breed gedragen politieke wens om maximaal maatwerk te leveren kost niet alleen vaak meer geld, maar ook meer tijd.
Zonder de gevraagde extra formatie is er het risico dat we de gevraagde ambities met bijbehorende dienstverlening niet meer of slecht in mindere mate kunnen leveren. Daarbij speelt ook dat de huidige span of control in relatie tot de complexiteit en de emotionele belasting van het werk te hoog is geworden.

Aan dit voorstel zijn financiële consequenties verbonden en die zijn opgenomen in de financiële paragraaf. Deze financiële consequenties zijn, indien u instemt met dit voorstel, verwerkt in de begrotingswijziging 2024 en begroting 2025 (en meerjarenbegroting). Indien u anders besluit passen we deze stukken nog aan.

**Voorstel**
1. Stem in met een uitbreiding van de formatie met 2,5 fte, onderverdeeld in 1 fte Teamleider, 1 fte data-analist en 0,5 fte procesregisseur tot een bedrag van € 137.875 voor 2024 en € 275.750 voor 2025 (en verder).
2. Stem in met een incidentele verhoging (2024 en 2025) van het inhuurbudget externen tot een bedrag van € 94.000 voor 2024 en € 188.000 voor 2025.
3. Stem in met een structurele verhoging (vanaf juli 2024) van het inhuurbudget externen tot een bedrag van € 81.000 per jaar (concreet voor 2024 € 40.500 en vanaf 2025 € 81.000 per jaar)
4. Neem deze budgetmutaties op in zowel de begrotingswijziging 2024 en begroting 2025 en breng deze in procedure conform de bepalingen van de Wgr en GR ISD Bollenstreek.

**Inleiding**
Het laatst uitgevoerde formatieonderzoek was uit 2014. In de tussentijd zijn er vele (al dan niet incidentele) taken bijgekomen, is de arbeidsmarkt drastisch veranderd en is het aantal aanvragen op de verschillende beleidsonderdelen over het algemeen fors gestegen. Hiermee (ook) verband houdend is de forse achterstand op de Wmo te noemen dat in verschillende raadscommissies ook tot discussies heeft geleid. De tijd was dan ook rijp om een nieuw onderzoek door Berenschot uit te voeren. Er is niet alleen gekeken naar hoeveel formatie er nu benodigd is c.q. er extra bij moet komen, maar ook of er zwakheden in de (aansturing) van de organisatie zitten en waar er (potentiële) efficiencyslagen te maken zijn. In de bijlage is het complete rapport bijgevoegd. In deze notitie worden de belangrijkste facetten benoemd. Belangrijk om te benoemen is, is dat niet alleen een vergelijking is gemaakt met andere (in meer of mindere mate) vergelijkbare uitvoeringsorganisatie, maar ook dat er vele gesprekken met zowel de Ondernemingsraad als vele collega’s “op de werkvloer” zijn gevoerd, waardoor de uitkomsten van het onderzoek ook breed gedragen worden.

In tegenstelling tot (wellicht) de verwachting is de organisatie op de meeste onderdelen op orde. Opvallend daarbij is wel dat de organisatie op bijna alle onderdelen ver onder de benchmark scoort. Concreet betekent dit dat wij met een (ver) ondergemiddeld aantal mensen al het werk verzetten. En desondanks is de kwaliteit op de meeste onderdelen op orde en is slechts een beperkte uitbreiding noodzakelijk. Berenschot geeft de ISD dan ook een “pluim” dat zij met relatief weinig mensen zoveel werk met goede kwaliteit afleveren.
Maar zoals gezegd is nog niet alles op orde en zitten er ook wel “voorwaarden” aan bovenstaand verhaal vast.

De belangrijkste twee voorwaarden zijn:

1. Het werk kan (tijdig) gedaan worden als het ziekteverzuim continue acceptabel is en alle openstaande vacatures ook langdurig ingevuld worden (concreet dat iedereen voldoende is ingewerkt);
2. Oog houden voor het gegeven dat er organisatieonderdelen zijn die kwetsbaar zijn, waaronder applicatiebeheer

Het ziekteverzuim is langdurig hoog te noemen, mede vanwege een aantal zieken met long-Covid. Het personeelsverloop is weliswaar minder extreem dan een half jaar geleden, maar nog wel groot. Het lukt nog wel steeds om nieuwe collega’s te vinden, maar deze mensen hebben meestal niet de relevante werkervaring en kost het dus meer tijd dan vroeger om ze in te werken. Concreet; aan de eerste voorwaarde wordt nog niet voldaan en dat vertaalt zich ook in ongewenste achterstanden bij (met name) de Wmo.
Ook de kwetsbaarheid van organisatieonderdelen is zichtbaar. Zoals gezegd met name bij applicatiebeheer. Daarbij wordt steeds vaker incidenteel en structureel een beroep op deze afdeling gedaan. En niet alleen intern vanuit de ISD-organisatie, maar ook vanuit de gemeenten (zoals recent bij alle verzoeken rondom (energie)armoede). In de laatste maanden moest er helaas (te) vaak “nee” worden verkocht.
Hieronder zal nader ingegaan worden op de vraag wat er dan precies nodig is.

*Uit het formatie-onderzoek zijn de volgende adviezen naar voren gekomen.*
Uit het onderzoek is ten eerste naar voren gekomen dat de huidige managementstructuur (3 MT-leden en 4 (niet beslissingsbevoegde) coördinatoren onder druk is komen te staan, waarbij de span of control bij sommige MT-leden simpelweg te groot is geworden. Berenschot adviseert daarom om er een “laag” tussen te zetten. Hun advies is om 2 beslissingsbevoegde Teamleiders onder het MT van 3 personen te zetten en daar weer 3 niet beslissingsbevoegde coördinatoren onder te zetten. Het idee daarbij is om 1 coördinator door te laten stromen naar Teamleider en er 1 extern te werven. Onder de streep betreft het dus een uitbreiding van 1 fte op het gebied van management waarbij de voorlopige salarisindicatie schaal 12 is.
Daarnaast heeft Berenschot vastgesteld dat er op beleidsmatig niveau een tekort is van 0,5 fte.
Tenslotte is door Berenschot vastgesteld dat er momenteel te weinig budget is voor incidentele inhuur van externen voor specifieke projecten en tijdelijke ondersteuning. Zij adviseren hier meer budget voor te vragen. Het percentage inhuur afgezet tegen de loonsom is bij de ISD zeer laag te noemen.

*Het MT stelt voor de adviezen voor een deel over te nemen en ook aan te vullen.*
In het MT is meer dan veelvuldig gesproken over de uitgebrachte adviezen van Berenschot en kan zich na meerdere gesprekken en uitleg met en door Berenschot vinden in de gegeven adviezen. Het MT is echter van mening dat een iets andere invulling en aanvulling van de adviezen meer recht doet aan de huidige situatie. Belangrijk daarbij te melden is dat het huidige ambitieniveau van zowel de raden, uw bestuur en de organisatie zelf hoog is en er ook steeds vaker een beroep op de ISD wordt gedaan, ook voor zaken die primair niet in de opdracht (Artikel 5 van de Gemeenschappelijke Regeling) zijn opgenomen.

Het MT kan zich vinden in de voorgestelde “extra managementlaag” met de daarbij horende beperkte uitbreiding van 1 fte. (Dit past ook in de vergevorderde ideeën rondom een andere invulling van verschillende onderdelen van de organisatie zodat er meer per gemeente en meer integraal gewerkt kan worden; een politiek/bestuurlijke wens. In het adviesrapport van Berenschot gaan zij nog in op de huidige

situatie; in de bijlage het concept nieuwe organogram. Hierin zijn de adviezen van zowel Berenschot als MT verwerkt. Omdat de OR bij een aanpassing van de organisatie c.q. aansturing van de organisatie adviesrecht heeft, worden zowel het formatie-onderzoek als de ideeën rondom de gewijzigde organisatie maandelijks met de OR besproken. Dit wordt verder buiten deze notitie gehouden, maar zal uiteraard nog een keer in uw bestuur terugkomen.) Reden van een “extra laag” is niet om een extra managementlaag sec te creëren, maar om de teamleiders en coördinatoren de tijd te geven om meer te kunnen sturen op aanvragen, doorlooptijden en het (mede) bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening. Maar zeker ook door het meer tijd kunnen vrijmaken om de benodigde “aandacht” aan alle uitvoerende collega’s te kunnen geven (aandacht doet groeien). Uit onderzoek blijkt namelijk dat aandacht voor medewerkers leidt tot een betere algehele tevredenheid en betrokkenheid van de medewerker, het bijdraagt aan het behoud van talent binnen de organisatie, het een positieve impact heeft op het welzijn van medewerkers en dat aandacht tenslotte kan leiden tot een verbeterde communicatie en samenwerking binnen een organisatie. Daarnaast wordt onder het effect van meer aandacht ook verstaan; collega’s die achterblijven in het aantal c.q. de kwaliteit van de aanvragen verdienen een betere aansturing waardoor uiteindelijk de klant beter en sneller wordt geholpen. Aan de andere kant ook het meer kunnen bieden van een luisterend oor en/of het bieden van mentale ondersteuning. Helaas neemt het aantal klanten dat bedreigingen uit of zich anderszins ongepast gedraagt alleen maar toe. Ook in het rapport van Berenschot wordt terecht gesproken over de emotionele belasting van (met name) de collega’s aan de loketten, telefoon, gesprekken op kantoor en/of bij huisbezoeken, dit naast de alsmaar toenemende complexiteit van het werk. De ondersteuning vanuit MT, teamleiders en coördinatoren op dit vlak wordt steeds evidenter en kan, naar onze stellige overtuiging, bijdragen aan een prettige(re) en veilige(re) werksfeer wat ook weer invloed kan en zal hebben op het ziekteverzuim en de binding aan de ISD-organisatie.

Het MT kan zich ook vinden in de voorgestelde uitbreiding van 0,5 fte op het gebied van beleid, maar heeft een iets andere invulling voor ogen, namelijk het aanstellen van een procesregisseur. De invulling van deze functie is een andere dan bij de ISD-gemeenten. Binnen de ISD-organisatie zien wij een procesregisseur als de spin in het web bij (nieuwe) wetgeving )zowel rijks- als gemeentelijk beleid. Deze functionaris coördineert de werkprocessen binnen de organisatie en draagt zorg voor de uitvoering en borging van de processen en werkwijzen binnen de wettelijke kaders en in nauwe afstemming met beleid. Dat start bij de (aan)vraag van een inwoner, het afgeven van een beschikking, het voeren van regie tot en met facturatie, applicaties en de verantwoording aan MT en bestuur. Indien nodig doet een procesregisseur verbetervoorstellen zodat deze na besluitvorming doorgevoerd kunnen worden in processen, werkwijzen en systemen. Dit wordt gedaan in samenspraak met consulenten, administratie, kwaliteit, beleid, financiën en MT (en indien van toepassing ook met ketenpartners als gemeenten, Provalu, Voorieder1 en Vluchtelingenwerk).
De procesregisseur trekt grote projecten en implementeert nieuw beleid binnen de uitvoering; dit als linking pin tussen beleid en uitvoering.

Dus in plaats van een sec beleidsmedewerker prefereert het MT een procesregisseur. Financieel gezien maakt dat niet uit omdat wij inschatten dat deze functie op het niveau van een beleidsmedewerker ingeschaald zal worden.

In de afgelopen jaren is een enorme hoeveelheid (financiële en cijfermatige) data verzameld. In combinatie met de alsmaar toenemende kosten, is de behoefte om duiding aan deze (financiële) gegevens te geven zeer sterk geworden. Ons is gebleken dat het niet langer mogelijk is deze duiding op een fatsoenlijke wijze te doen met de al kwetsbare applicatieafdeling en de kleine afdeling financiën. Om tegemoet te kunnen komen aan zowel interne als externe (raad/colleges/ambtenaren etc.) vragen/duiding/analyses van alle cijfers en ontwikkelingen, is onzes inziens een data-analist pure noodzaak geworden. Wij adviseren daarom uitbreiding van de formatie met 1 fte data-analist. Uiteraard is overwogen om deze functie eerst tijdelijk in te laten zetten, maar uit de ervaring bij andere gemeenten blijkt dat het sowieso al een grote uitdaging is om een goede data-analist te vinden en de kansen op succes aanzienlijk vergroot worden als de kandidaat het uitzicht op een vaste baan heeft.

Tenslotte is het advies van Berenschot om meer budget te vragen voor het opvangen van pieken en projecten; dit mede gezien het huidige lage % externe inhuur afgezet tegen de loonsom (in combinatie met het niet hebben van reserves om deze pieken en projecten op te kunnen vangen en de lange

afhandelduur van begrotingswijzigingen). Deze budgetuitbreiding is uit 3 onderdelen opgebouwd waarvan 2 posten voor de duur van 1,5 jaar zijn en 1 post structureel moet zijn. Belangrijke opmerking daarbij is dat geld dat op deze posten aan het einde van jaar “overblijft” middels de jaarrekening aan gemeenten wordt teruggegeven.

*Inhuur tijdelijke Wmo-ondersteuning*
Zoals bekend is, is het aantal Wmo-aanvragen in de afgelopen jaren fors gestegen en is het niet de verwachting dat daar bij gelijkblijvend beleid verandering in zal komen. Daarnaast wordt de gemiddelde aanvraag steeds complexer (bijvoorbeeld bij Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang). En mede vanwege de hierboven genoemde factoren als een hoog ziekteverzuim en grote personeelswisselingen, zijn de achterstanden momenteel helaas fors te noemen en een van de oplossingen is om tijdelijk (voor de duur van maximaal 1,5 jaar) 1 fte in te huren. Wij stellen dan ook voor om hiervoor tijdelijk budget vrij te maken. De maximale kosten hiervan bedragen voor 2024 € 44.000 en € 88.000 voor 2025.

*Inhuur (tijdelijke) applicatiebeheerondersteuning*
Zoals ook door Berenschot aangegeven is, is met name de afdeling applicatiebeheer een kwetsbare plek; systemen worden steeds complexer, de ambities zijn hoog (verdere digitalisering om het voor klanten makkelijker te maken) en het aantal verzoeken zowel in- als extern om zaken uit te voeren neemt alsmaar toe. In combinatie met het huidige ziekteverzuim en een aantal nog niet volledig ingewerkte medewerkers, begint het meer dan te knijpen op deze afdeling. Dat is ook de reden dat er nu, binnen de beperkte middelen die er nu zijn, volop wordt ingezet om deze afdeling te ondersteunen. Maar uiteraard betekent dit een snelle uitputting van ons inhuurbudget, waardoor het noodzakelijk is hier apart extra budget voor te vragen. Hierbij is er behoefte aan een senior applicatiebeheerder voor (in principe) 1,5 jaar. De maximale kosten hiervan bedragen voor 2024 € 50.000 en voor 2025 € 100.000.

*Structureel extra inhuurbudget om pieken en tijdelijke projecten op te vangen.*
Zoals gezegd is het % externe inhuur afgezet tegen de totale loonsom laag te noemen en in ieder geval ver onder de benchmark. Het huidige budget is eigenlijk al jaren hetzelfde terwijl de totale organisatie veel groter en complexer is geworden. Maar met de ingezette en nog in te zetten efficiencymaatregelen willen wij het extra gevraagde budget wel beperkt houden. Wij verwachten daarom dat een ophoging van het budget externe inhuur beperkt kan blijven tot € 40.500 voor 2024 en voor 2025 en verder € 81.000 per jaar.

**Financiën**
De hieruit voortvloeiende consequenties worden bij uw akkoord verwerkt in zowel de begrotingswijziging 2024 als de begroting 2025. Deze stukken zullen conform de bepalingen in de GR aan de raden worden aangeboden om hun gevoelens kenbaar te maken. Hierna zullen beide documenten door het AB op 4 juli 2024 moeten worden vastgesteld.

*zie vervolg pagina 5*

| **Functie** | Schaal | Loonkosten | Fte | 95% loonsom | **Kosten 2024** | **Kosten 2025** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Coördinator | 10A | € 102.500 | 1,0 - | € 97.500 - | € 48.750 - | € 97.500 - |
| Teamleider | 12 | € 121.807 | 2,0 | € 231.500 | € 115.750 | € 231.500 |
| Data analist | 10 | € 95.000 | 1,0 | € 90.250 | € 45.125 | € 90.250 |
| Procesregisseur | 11 | € 108.500 | 0,5 | € 51.500 | € 25.750 | € 51.500 |
| **Totaal vast** | | | | ***€ 275.750*** | ***€ 137.875*** | ***€ 275.750*** |
| | | | | | | |
| **Inhuur extern personeel** | | | | | | |
| Senior applicatiebeheerder | | | | € 100.000 | € 50.000 | € 100.000 |
| Consulent Wmo | | | | € 88.000 | € 44.000 | € 88.000 |
| Overig | | | | € 81.000 | € 40.500 | € 81.000 |
| **Totaal tijdelijk/extra** | | | | ***€ 269.000*** | ***€ 134.500*** | **€ 269.000** |
| | | | | | | |
| **Totale budgetmutatie** | | | | | ***€ 272.375*** | ***€ 544.750*** |

**Verdeling per gemeente (afgerond in hele % en euro's)**

| | **Verdeling overhead** | **2024** | **2025** |
|---|---|---|---|
| Hillegom | 18% | € 49.028 | € 98.055 |
| Lisse | 18% | € 51.751 | € 103.502 |
| Noordwijk | 35% | € 95.331 | € 190.663 |
| Teylingen | 28% | € 76.265 | € 152.530 |
| | | € 272.375 | € 544.750 |

**Evaluatie**
U wordt periodiek op de hoogte gehouden van de kosten van de externe inhuur en de effecten die de inhuur heeft (gehad) op de aanpak van de problemen.

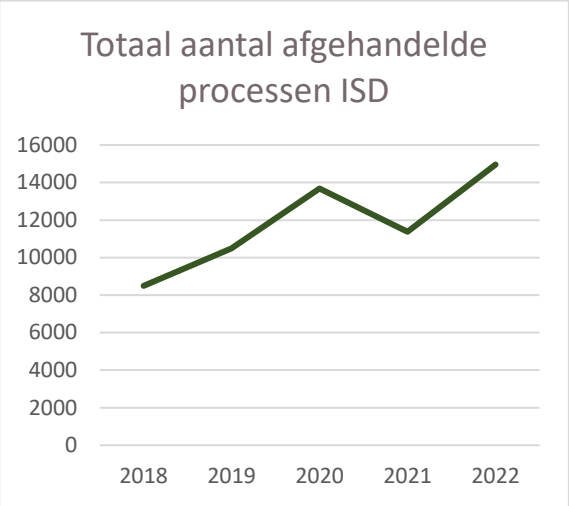
**Communicatie**
N.v.t.

**Privacy**
N.v.t.

## Bijlage (ter informatie)

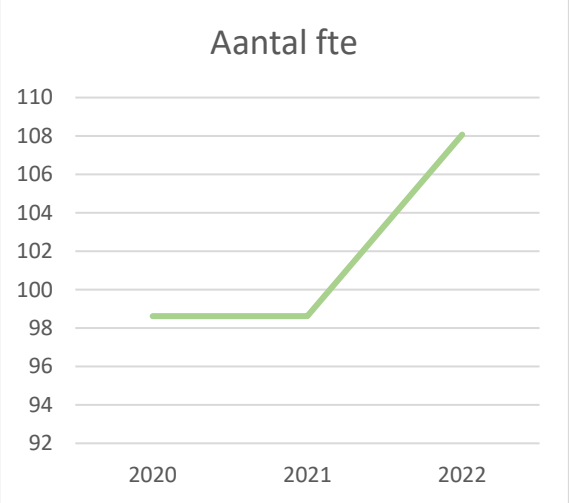
Hieronder vindt u uit het rapport van Berenschot een aantal tabellen met korte toelichting.

## Totaalbeeld ISD Bollenstreek




Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

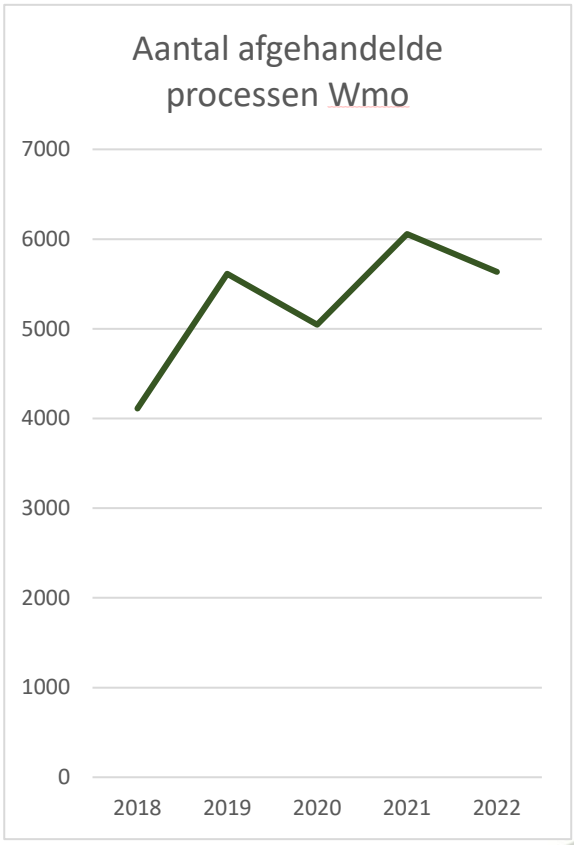
We zien hier een toename van het aantal processen, met een kleine dip in 2021. Ten opzichte van 2020 ligt het totaalaantal afgehandelde processen in 2022 9% hoger; ten opzichte van 2018 is dat 76%. Niet alle processen die de ISD uitvoert worden geregistreerd, dus de grafiek is niet 100% volledig




Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

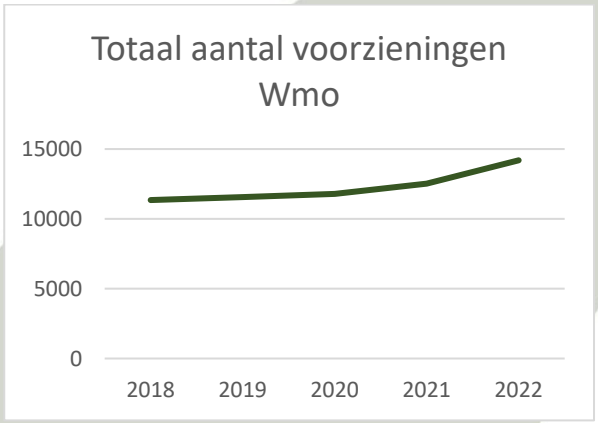
De lijn geeft het aantal fte van de ISD weer. Hier beschikken we alleen over data vanaf 2020. We zien een groei van het aantal fte. Het aantal fte is ten opzichte van 2020 (dus niet 2018) gestegen met 10%.

## Ontwikkelingen Wmo



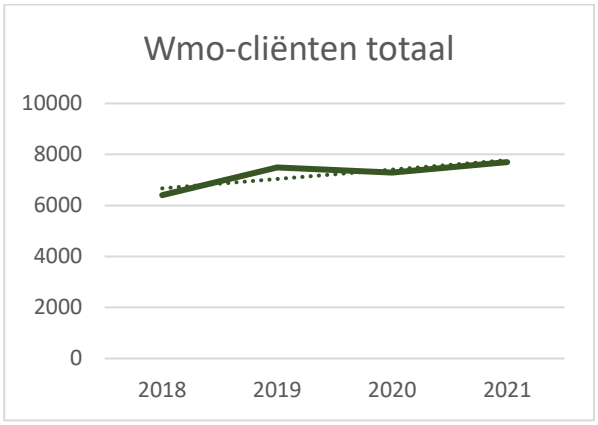

Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

De werklast voor de betreffende primaire processen voor de ISD is toegenomen sinds 2018. Ten opzichte van 2018 is het aantal afgehandelde processen in 2022 37% hoger.

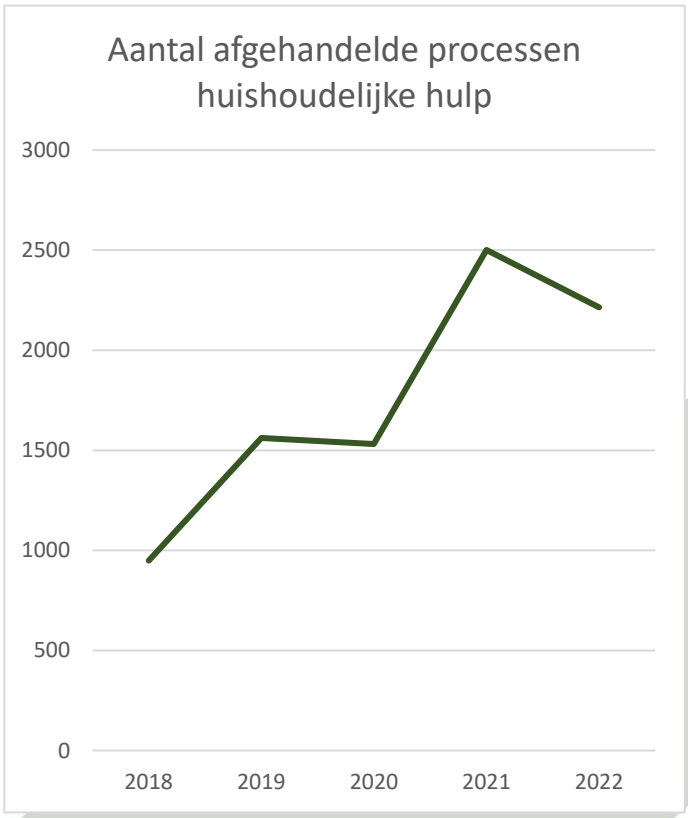



Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

Het aantal voorzieningen Wmo neemt toe met 25%, waarbij we een extra stijging zien vanaf 2020. Op basis van de CBS-cijfers zien we dat het totaalaantal cliënten Wmo van de ISD Bollenstreek ook is toegenomen de afgelopen jaren (+20% in 2021).

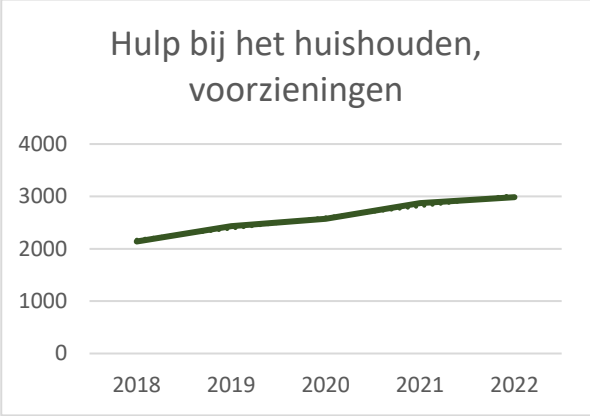



Bron: CBS (data beschikbaar tot 2021)



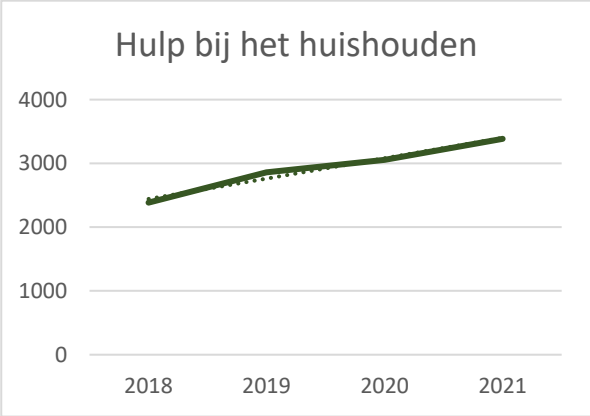

Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

Het aantal afgehandelde processen voor Hbh is de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen (dit betreft de som van aanvragen en mutaties). We zien een kleine daling in 2022 ten opzichte van 2021, echter is het aantal afgehandelde processen sinds 2018 in totaal met 133% toegenomen.



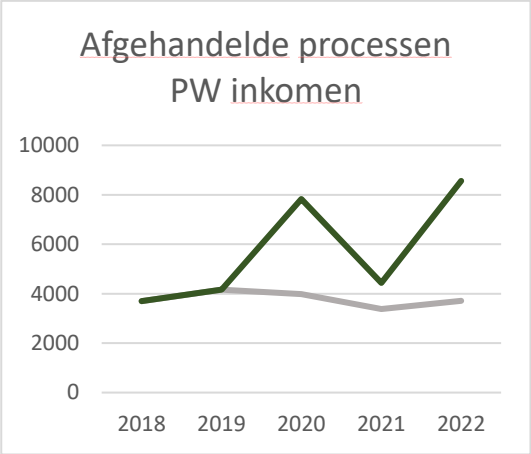

Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

Het aantal voorzieningen voor Hbh is de afgelopen jaren toegenomen (+40%). Tevens laten de CBS-cijfers het aantal cliënten Hbh zien, en zien we hier ook een sterk toenemende trend (+42%). Het toegenomen aantal voorzieningen en cliënten betekent een toegenomen aantal indicaties en dat impliceert daarmee ook een hogere werklast voor de ISD.



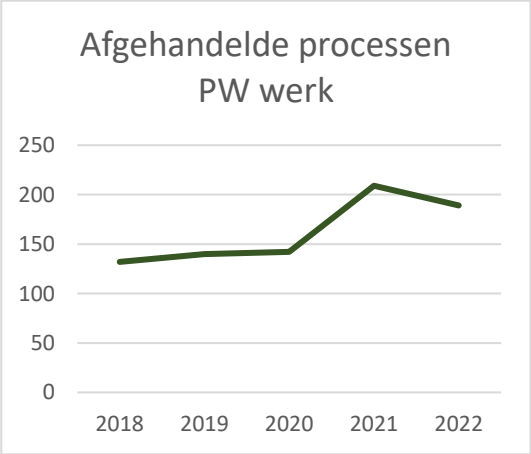

Bron: CBS

## Ontwikkelingen Participatiewet



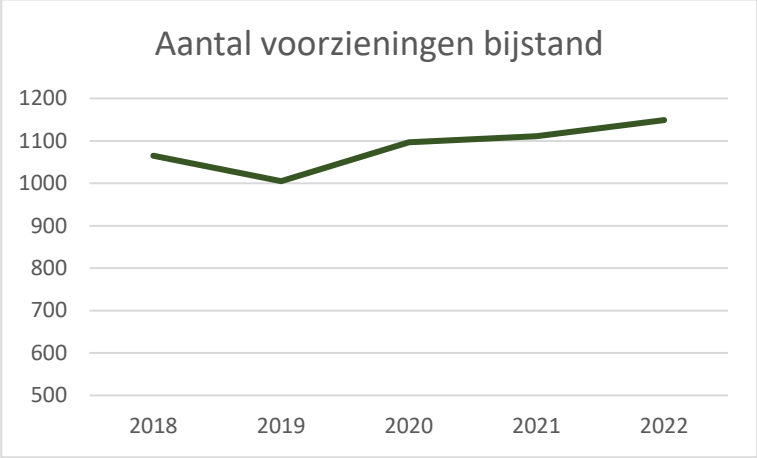

Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

Het aantal afgehandelde processen voor de PW (Participatiewet) inkomen (levensonderhoud bijstand, maar ook Bbz, IOAW, IOAZ, etc.) laat een duidelijke maar wisselvallige stijging zien (+131%), dit is de blauwe lijn in de grafiek linksboven. Deze data worden gekleurd door tijdelijke regelingen in 2020 en 2022 (Tozo en energietoeslag). Als we deze tijdelijke regelingen niet meenemen in de analyse (zie de grijze lijn) dan zien we geen toename van het aantal afgehandelde processen (0%). Dat impliceert dat de structurele werklast voor PW inkomen vrijwel gelijk is gebleven.



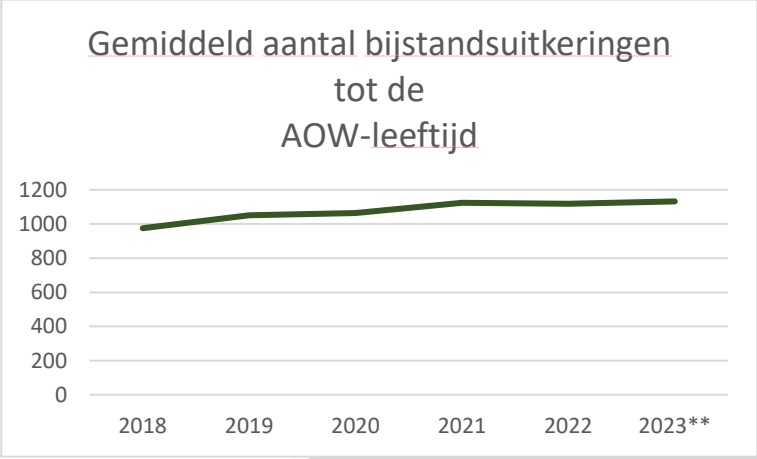

Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

Voor PW Werk (alleen loonkostensubsidie) zien we een toename van 43%. Het gaat in absolute zin om een klein aantal processen. Dit heeft geen groot effect op de werklast.




Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

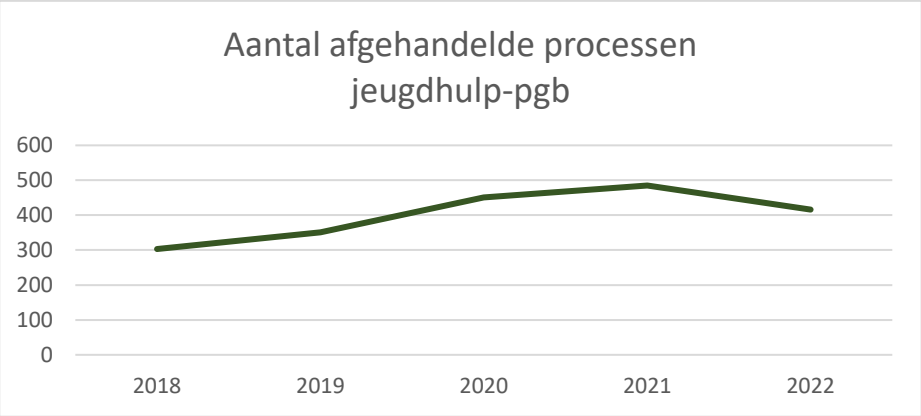
Specifiek kijkend naar het aantal voorzieningen bijstand zien we een toename. De toename van 2018 tot 2022 is 8%. Dit impliceert dat de werklast niet significant toegenomen is.




Bron: CBS

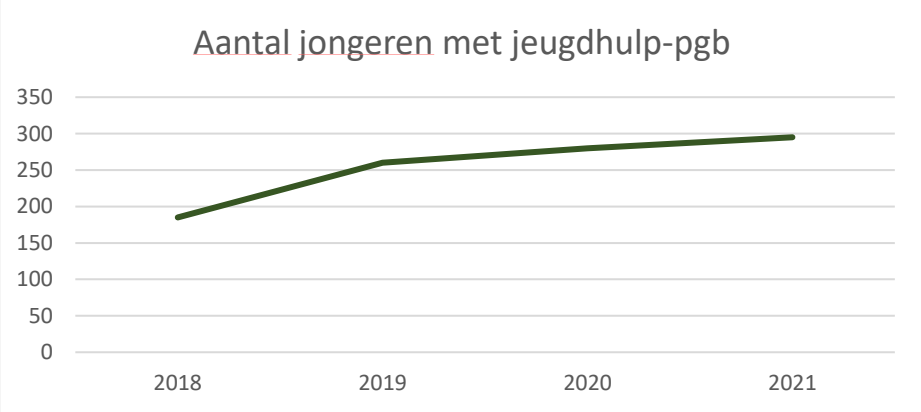
Op basis van de CBS-cijfers zien we dat het aantal mensen met een bijstandsuitkering wel is toegenomen, namelijk met 16%. Er zijn (cumulatief) meer mensen met een bijstandsuitkering (Participatiewet).

## Ontwikkelingen Jeugd




Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

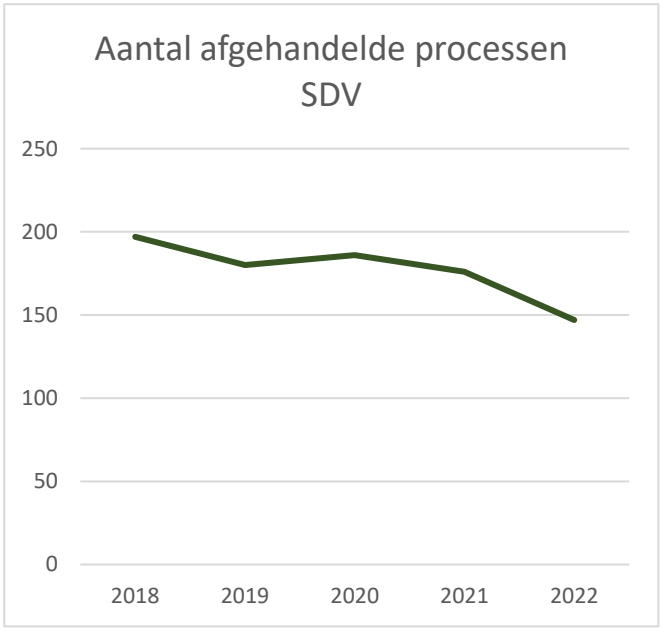
De ISD Bollenstreek voert enkel jeugdhulp-pgb uit, en dus geen jeugdzorg in natura. Het aantal processen dat de ISD heeft uitgevoerd met betrekking tot de Jeugdwet (aanvragen en mutaties jeugd-pgb) is door de jaren heen toegenomen. Wel zien we in 2022 een daling van het aantal afgehandelde processen ten opzichte van de eerdere jaren. Ten opzichte van 2018 zien we een stijging in het aantal afgehandelde processen van 37%, wat een toename van de werklast impliceert.




Bron: CBS

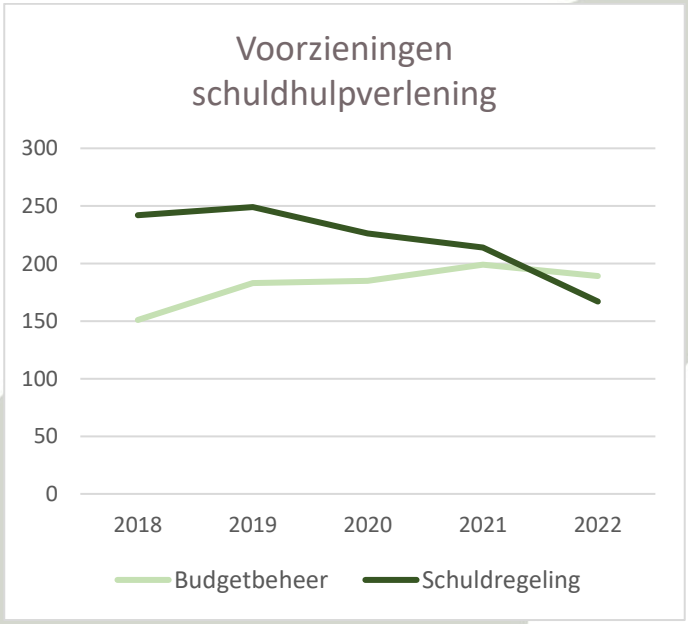
De CBS-statistieken laten een toename zien in het aantal jongeren met jeugdhulp-pgb over de afgelopen jaren, namelijk +51% in 2022 ten opzichte van 2018. Dit betekent dat de werklast voor de ISD, namelijk het verstrekken van deze pgb's, is toegenomen.

## Ontwikkelingen Schulddienstverlening




Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

Het aantal afgehandelde processen schulddienstverlening van de ISD, zoals geregistreerd, is de afgelopen jaren afgenomen. Ten opzichte van 2018 zijn er in 2022 25% minder processen afgehandeld. Als we gedetailleerder kijken naar de twee verschillende voorzieningen van schulddienstverlening, namelijk budgetbeheer en schuldregelingen, zien we een afname in het aantal schuldregelingen en een toename in de omvang van het budgetbeheer.




Bron: Managementinformatie ISD Bollenstreek

De data impliceren dat de werklast voor schulddienstverlening iets is afgenomen, hoewel de tijdsinzet voor budgetbeheer en schuldregelingen (en daarmee de werklast) niet per definitie even groot is.
De ISD voert sinds 2019 als onderdeel van de schulddienstverlening ook vroegsignalering uit.