

KADERNOTA LOONSOMSTURING

Dit document beschrijft het kader voor de loonsomsturing binnen de organisatie.

Achtereenvolgens worden de volgende zaken beschreven:

- gehanteerde begrippen en uitgangspunten
- opbouw van het loonsombudget
- verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het management op het gebied van loonsomsturing
- structurele inzet van externe inhuurbudgetten

1. Gehanteerde begrippen en uitgangspunten

Onder *formatie* wordt verstaan een bepaalde omvang (uitgedrukt in uren en/of fte) en bepaalde kwaliteit (uitgedrukt in functieschaal) om een bepaalde productie te leveren. De formatie en de afgeleide loonsom worden vastgelegd in de begroting. Dit is een overeenkomst tussen bestuur en ambtelijk apparaat om met de vastgestelde formatie een bepaalde output te realiseren. De feitelijke invulling van de formatie is de bezetting.

De volgende uitgangspunten worden gehanteerd in het kader van loonsomsturing zijn:

- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd en er wordt uitgegaan van het principe van integraal management.
- Het beleidsmatig sturen op de toegestane formatie op basis van het zo efficiënt mogelijk realiseren van de afgesproken output is een belangrijke doelstelling van de loonsomsturing.
- Het management dient de mogelijkheid te hebben om binnen vastgestelde kaders middelen flexibel in te kunnen zetten om in te kunnen spelen op ontwikkelingen, om middelen efficiënt te kunnen inzetten en ten behoeve van de realisatie van politiek-bestuurlijk bepaalde prioriteiten.
- Er wordt uitgegaan van vertrouwen dat afgesproken kaders worden nagekomen, van open en transparante verantwoording over de wijze waarop met verantwoordelijkheden is omgegaan en commitment aan gekozen verantwoordingslijnen, systemen en vastgestelde normen.
- Er wordt gewerkt vanuit gezamenlijke gemeentebrede vastgestelde kengetallen oftewel (productiviteits-) normen.
- Informatievoorziening wordt vanuit één systeem te weten vanuit Beaufort voor de medewerkers met een dienstverband aangestuurd. Dit systeem en de gegevens die het bevat is leidend voor de gehele organisatie.
- Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden dienen helder en eenduidig te zijn omschreven: commitment in de uitvoering is van belang om formatieheer op orde te hebben en te houden.

2. Opbouw loonsombudget

De beschikbare loonsombudgetten worden gedekt uit algemene dienst middelen en uit andere niet algemene dienst middelen zoals: leges, projectengelden, subsidies, reserves of opdrachtgelden. Het is van belang om daarbij tijdelijke en permanente dekkingen te onderscheiden. De wijze van dekking van beschikbaar gestelde loonsombudgetten moet goed geregistreerd worden zodat steeds duidelijk is hoe formatie gedekt is en of deze dekking permanent of tijdelijk is. Ook de wijze van besteding van beschikbare loonsombudgetten dient goed geregistreerd te worden zodat op ieder moment duidelijk is hoeveel financiële ruimte nog aanwezig is binnen het beschikbaar gestelde loonsombudget.

De volgende uitgangspunten worden gehanteerd als het gaat om de opbouw van het loonsombudget:

- Het beschikbare loonsombudget van een eenheid wordt bepaald in de begroting op basis van de vastgestelde formatie met de bijbehorende functieschaal en periodiek 10.
- Ook formatiewijzigingen worden berekend op basis van functieschaal en periodiek 10.
- Het loonsombudget wordt jaarlijks geïndexeerd met de loonindex conform de CAO en ontwikkeling van de sociale lasten.
- Aan het loonsombudget worden vanuit secundaire arbeidsvoorwaarden nog diverse bijkomende personele lasten toegevoegd. Alle centrale budgetten voor kosten van secundaire arbeidsvoorwaarden (ambtsjubilea, reiskosten 1^{ste} jaar nieuwe medewerkers, verhuiskosten, eenmalige flexibele beloning, zwangerschap- en ouderschapsverlof) worden in de nieuwe organisatie naar evenredigheid verdeeld over de eenheden. De uitvoering van de regelingen blijft wel binnen de eenheid Bedrijfsvoering, team P&O.
- Het centrale budget voor vorming en opleiding blijft nog gehandhaafd.

De opbouw van het loonsombudget is dan als volgt:

<i>Loonsom</i>	<i>Overige personele lasten (secundaire arbeidsvoorwaarden)</i>
- Salarissen en sociale lasten	- Zwangerschaps- en ouderschapsverlof
- Periodieke en extra periodieken	- Zorgverlof
- Fuwa kosten	- Inleenpersoneel
- Arbeidsmarkttoelagen*	- Werving en selectie
- Overige toelagen	- Outplacement
- Incidentele beloningen	- Eenheidsgebonden opleidingen
- Jubliea	- Stages
- Overwerk	- Verhuis- en reiskosten woon-werk
- Ziekte	- Reis- en verblijfskosten
- WW	- Bedrijfsgeneeskundige zorg
- WAO	- Arbokosten

* zie overgangsregeling

Loonkosten (of salarislasten) worden in de productenraming niet apart onderscheiden maar maken deel uit van de begrote apparaatskosten. Om sturing op loonsombudget mogelijk te maken dient inzichtelijk te worden gemaakt wat de hoogte van de begrote loonkosten is. Het inzetten van andere apparaatskosten dan loonkosten ter dekking van (hogere) loonkosten is alleen mogelijk met voorafgaande toestemming van de directie en het College.

In bijlage 1 is berekend wat de consequenties zijn van de voorgestelde berekening van de loonsombudgetten per eenheid op basis van de formatie ten opzichte van de werkelijke kosten van de bezetting (kolom loonsom GEMAL inclusief en exclusief toelagen).

Overgangsregeling

De eenheden ontvangen vanaf 2011 een loonsombudget op basis van de vastgestelde formatie met bijbehorende functieschaal en periodiek 10. Het verschil met de werkelijke kosten van de bezetting zullen de eenheden zelf moeten opvangen (zie bijlage). Tot 2011 hebben de eenheden de ruimte om hier 'naar toe te groeien' en ontvangen zij het in de begroting 2008 vastgestelde loonsombudget dat jaarlijks wordt geïndexeerd. De eenheden mogen de besparingen die zij realiseren op werkelijke kosten van de bezetting, door te sturen op in- door- en uitstroom van medewerkers, inzetten voor het dekken van de geldende (personele) taakstellingen binnen de organisatie.

In de toekomst dienen ook garantieschalen en arbeidsmarkttoelagen gedekt te worden uit het beschikbare loonsombudget van een eenheid. Op dit moment worden toekende garantieschalen en verstrekte arbeidsmarkttoelagen gedekt in de beschikbaar gestelde loonsom aan een eenheid. Het gaat daarbij om een bedrag van in totaal € 308.127. Als overgangsregeling geldt dat eenheden gecompenseerd blijven voor alle medewerkers die op 1-1-2007 een garantieschaal of arbeidsmarkttoelage ontvangen. Indien een medewerker vertrekt uit de organisatie vervalt de compensatie naar de algemene dienst en kan dus niet gebruikt worden voor dekking van taakstellingen. Medewerkers die na 1-1-2007 in een garantieschaal komen of een arbeidsmarkttoelage krijgen toegekend dienen te worden gedekt uit het beschikbare loonsombudget van de eenheid. In bijlage 1 is de verdeling van dit bedrag per eenheid weergegeven.

Ook de verhoging van functieschalen van medewerkers als gevolg van een herwaardering van functies dienen in principe te worden gedekt uit het beschikbare loonsombudget van een eenheid. Hierbij geldt als overgangsregeling dat de verhogingen die het gevolg zijn van de reorganisatie op 1-1-2007, het gaat dan om de functies beschreven in functieboek 1 en nader aan te wijzen functies uit functieboek 2, zullen worden gecompenseerd. Uiteraard is er altijd de mogelijkheid om College en Raad om verhoging van het loonsombudget te vragen indien de verhoging het gevolg is van niet te beïnvloeden ontwikkelingen bijvoorbeeld in wet- en regelgeving en niet binnen de beschikbaar gestelde loonsombudgetten kan worden opgevangen.

Ook boventallige medewerkers dienen gedekt te worden uit het beschikbare loonsombudget van een eenheid. Hierbij geldt als overgangsregeling dat alle medewerkers die op 1-1-2007 boventalig zijn gecompenseerd zullen worden uit algemene dienst middelen. Wel dient door het management actief gestuurd te worden op instroom van boventallige medewerkers in passende dan wel geschikte functies binnen de organisatie dan wel uitstroom naar functies binnen andere organisaties.

3. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden management

Hieronder worden de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het management beschreven op het gebied van de loonsomsturing binnen door de Raad en het College van B&W gestelde kaders.

Kaders op het gebied van de loonsombudget van Raad en College

- De Raad autoriseert het totale programma (output, baten en lasten) en stemt in met de formatie en het daarmee samenhangende loonsombudget.
- De Raad controleert het College ten aanzien van de inzet van beschikbaar gestelde middelen en de realisatie van de afgesproken output. De Raad kan aan de rekenkamer verzoeken om onderzoek te doen naar de doelmatigheid van de organisatie.
- Het College stelt per organisatie eenheid de taken, de formatie en het bijbehorende loonsombudget vast als kader voor het management van de organisatie.
- Het College rapporteert over de inzet van beschikbaar gestelde middelen en de realisatie van de afgesproken output gedurende het jaar aan de Raad via de planning en control cyclus.
- Het College laat periodiek in het kader van artikel 213A onderzoek uitvoeren naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van de organisatie en de inzet van middelen.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het management

Het management van de organisatie is vanuit het principe van integraal management feitelijk verantwoordelijk voor de inzet van loonsombudgetten binnen de door de Raad en het College vastgestelde kaders. Het management rapporteert over de inzet van beschikbaar gestelde middelen en de realisatie van de afgesproken output via de planning en control cyclus.

Het management werkt binnen het vastgestelde loonsombudget van het organisatieonderdeel waar hij/zij verantwoordelijk voor is. Het management is ervoor verantwoordelijk dat de salarislasten het beschikbaar gestelde loonsombudget niet overschrijden. Dat vraagt om bewust omgaan met vacatureruimte en de inschaling van nieuw personeel. De gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk voor de inzet van het loonsombudget van de totale organisatie, een directeur is eindverantwoordelijk voor de inzet van het totale loonsombudget van een eenheid, de clustermanager voor de inzet van het loonsombudget voor het totaal van de teams binnen het cluster en de teammanager voor het beschikbaar gestelde loonsombudget van het team.

Iedere managementlaag heeft binnen de vastgestelde kaders door Raad en College en binnen de reikwijdte van zijn eigen management-verantwoordelijkheid (team, cluster, eenheid) de volgende verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het anders inzetten van het beschikbare loonsombudget (zie ook beslissing bijlage 2):

- *Verhoging* van het beschikbare loonsombudget van een organisatie-onderdeel door formatie-uitbreiding is alleen mogelijk met voorafgaande toestemming van College en Raad.
- *Besparing* op het beschikbare loonsombudget van een organisatieonderdeel als gevolg van (werk)procesvernieuwingen in het kader van het (project Route 2010) wordt, voor zover dit niet nu

al opgenomen is in het plan van een eenheid inzake de invulling van de Personele Taakstelling, centraal gereserveerd voor de nog organisatiebreed in te vullen Personele Taakstelling. De directie besluit over de aanwending van deze middelen.

- Het *incidenteel* anders inzetten van het beschikbare loonsombudget binnen en tussen programma's is toegestaan afhankelijk van de wijze waarop het loonsombudget gedekt is:
 - indien het loonsombudget is gedekt uit algemene middelen is achteraf verantwoord via de reguliere P&C cyclus aan College en Raad van de wijziging van de inzet van het beschikbare loonsombudget voldoende
 - indien het loonsombudget niet is gedekt uit algemene middelen dient vooraf toestemming aan College en Raad te worden gevraagd via de reguliere P&C cyclus voor een wijziging van de inzet van beschikbare loonsombudgetten.
- Het *structureel* anders inzetten van het beschikbare loonsombudget *tussen* programma's is alleen toegestaan met voorafgaande toestemming van College en Raad.
- Het *structureel* anders inzetten van het beschikbare loonsombudgetten *binnen* een programma is toegestaan afhankelijk van de wijze waarop het loonsombudget gedekt is:
 - indien het loonsombudget is gedekt uit algemene middelen is achteraf verantwoord via de reguliere P&C cyclus aan College en Raad van de wijziging van inzet van het beschikbare loonsombudget voldoende.
 - indien het loonsombudget niet gedekt is uit algemene middelen dient vooraf toestemming aan College en Raad te worden gevraagd via de reguliere P&C cyclus voor een wijziging van de inzet van beschikbare loonsombudgetten.
- Loonsombudget gedekt uit algemene middelen dat gedurende het jaar 'vrijvalt' als gevolg van vacatures mag ingezet worden voor inhuur van medewerkers maar ook voor dekking van activiteiten die direct gerelateerd zijn aan het verbeteren van het functioneren van een organisatie-onderdeel. Daaronder wordt niet verstaan de aanschaf van materiele goederen zoals pc's, telefoons, kantoormeubels, enz. maar wel aan zaken als extra opleidingen, teambuilding, uitvoeren van organisatie-doorlichtingen, etc. zonder voorafgaande toestemming van directie en college. Structureel beschikbare loonsombudgetten kunnen niet aan het eind van het jaar worden overgeheveld.
- Het management is ervoor verantwoordelijk dat mutaties in de bij de begroting vastgestelde formatie ter toetsing worden voorgelegd aan het team unitcontrol van de eenheid en via het formatie-mutatief formulier worden doorgegeven aan de eenheid bedrijfsvoering/team P&O voor verwerking in Beaufort.
- Het management is ervoor verantwoordelijk dat mutaties in de werkelijke bezetting binnen een eenheid worden doorgegeven aan de eenheid bedrijfsvoering/team P&O voor verwerking in Beaufort.
- Bij organisatie-aanpassingen, passende binnen het kader van het Sociaal Statuut en daarop gebaseerde veranderingen van de formatie verdeling is het naast hogere management verantwoordelijk voor het samenstellen van een formatieplan binnen het beschikbare loonsombudget.
- Het management is verantwoordelijk voor het jaarlijks in de teamplannen opnemen van een capaciteitplan. Hierin wordt zichtbaar hoe de beschikbare capaciteit binnen het team wordt ingezet en daarmee of voldoende capaciteit beschikbaar is voor het realiseren van de gewenste output.
- In een meerjaren personeelsplanning kan worden aangegeven hoe, uitgaande van de huidige formatie, de komende jaren de formatie wordt aangepast en zich ontwikkelt om te kunnen voldoen aan de gevraagde output, ontwikkelingen in het takenpakket en algemene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de bezetting.

4. Inzet van externe inhuurbudgetten voor structurele formatie

Externe inhuur, mits goed ingezet, is een onmisbare, flexibele en efficiënte oplossing voor de organisatie als het gaat om het bereiken van de gewenste output. De beschikbare externe inhuurbudgetten binnen de organisatie geeft de flexibiliteit om capaciteitsproblemen op te lossen door detachering, inhuur bij derden of door uitbesteding.

Onder externe inhuur wordt in deze notitie niet verstaan taken en werkzaamheden die structureel worden uitbesteed aan derden (bijvoorbeeld onderhoud van wegen en groen) en die in de begroting geraamd zijn onder goederen en diensten. Voor de overige budgetten voor externe inhuur geldt dat deze budgetten onder dezelfde voorwaarden mogen worden ingezet als reguliere loonsombudgetten

(zie paragraaf 3) en dat deze inhuurbudgetten tevens onder voorwaarden mogen worden omgezet in tijdelijke formatieuitbreiding. Deze voorwaarden zijn hieronder geformuleerd.

Het gaat dus om het zo efficiënt mogelijk inzetten van de middelen waarbij de vrijheid aanwezig moet zijn om de kwaliteit van de personele bezetting tijdelijk te verhogen (formatieuitbreiding) door de inzet van inhuurbudgetten zodat processen los getrokken kunnen worden. Het inzetten van inhuurbudgetten voor structurele formatie brengt wel risico's met zich mee daarom is de inzet van inhuurbudgetten voor dekking van formatie alleen toegestaan onder de volgende voorwaarden:

- Budgetten voor externe inhuur kunnen bij de loonsom opgeteld worden en mogen overeenkomstig ingezet worden. Dit betekent dat het afhankelijk is van de dekkingsbron of externe inhuurbudgetten gebruikt mogen worden om (tijdelijke) uitbreiding van de formatie mee te dekken.
- De directeur van een eenheid beslist over tijdelijke formatieuitbreiding door de inzet van inhuurbudgetten op basis van een voorstel daartoe door de clustermanager/teammanager.
- De betreffende programmamanager heeft een adviserende rol indien er inhuurbudgetten die van invloed zijn op zijn/haar programma omgezet worden naar structurele loonsombudget.
- Inzet van budgetten voor externe inhuur voor uitbreiding van de formatie mag alleen op tijdelijke basis daaronder wordt verstaan dat de inleenperiode maximaal een periode van twee jaar mag duren.
- Vooraf moet een risico-analyse worden gemaakt waarbij gekeken wordt naar de soort werkzaamheden, de duur van de uitvoering van de werkzaamheden, de noodzakelijke kwaliteit en naar de huidige en toekomstige arbeidsmarktomstandigheden en de winst die het de organisatie oplevert.
- De inzet van inhuurbudget voor tijdelijke uitbreiding van formatie moet passen in het meerjarenperspectief van de ontwikkeling van de formatie van een team of cluster. Als er over een langere periode wordt ingeleend dan geniet het de voorkeur om bewust af te wegen of een formatieaanpassing of inhuur de voorkeur heeft.
- Het management is verantwoordelijk voor de risico's die er genomen worden bij deze inhuur en moet dus bijvoorbeeld wachtgeldverplichtingen binnen hun eigen loonsombudget dekken.
- De teammanager en clustermanager zoeken een goede balans tussen vaste formatie en inhuur waarbij nadrukkelijk gekeken wordt naar de werkvoorraad en flexibel inzetten van mensen.

Bijlagen

Bijlage 1 Loonsombudget en bezettingsloonsom per eenheid

Eenheden:	aantal fte's (actuele lijst P&O)	begr. 2008 (fte's)	1 begr. 2008 (loonsom)	2 Persoonlijke toelagen	3 Garantie	4 Saldo (kolom 1, 2 en 3)	5 Loonsom (functieschaal anc 10)	6 Verschil kolom 4 en 5
1. Directie	1	1	129	0	0	129	122	-7
2. Concerncontrol	4	4	363	-5	0	358	336	-22
3. R en S	308,19	310,44	17.066	-23	-92	16.951	17.045	94
4. Stadthuis	239,97	239,39	12.578	-38	-25	12.515	12.241	-274
5. BV	189,68	186,96	10.274	-54	-27	10.193	9.930	-263
6. SO	18,51	18,98	1.385	-11	-12	1.362	1.295	-67
7. BDO	11,25	11,15	680	-7	-2	671	632	-39
Totaal	772,6	766,22	42.475	-138	-158	42.179	41.601	-578

(bedragen x € 1.000)

Aandachtspunten:

1. Bovenstaande overzichten excl. Brandweer en Griffie. R en S excl. uitvoeringspool
2. Loonsom en fte's in begroting gebaseerd op door eenheden aangeleverde gegevens op bijlage fte en loonsom
3. De loonsom moet nog worden gecheckt met datgene dat is ingebracht in de administratie
4. Voor de berekening loonsom functieschaal en anc. 10 (kolom 5) uitgegaan van de formatie is in Beaufort waarbij wijzigingen die door eenheden bij de begroting is opgegeven zoveel mogelijk zijn meegenomen. De verschillen in fte's R&S en BV kunnen komen door wijzigingen in de formatie die nog niet geaccordeerd en verwerkt waren in Beaufort (o.a enkele wijzigingen uit de voorjaarsmarap).
5. Binnen de begroting van de diverse eenheden zijn nog taakstellingen opgenomen. Bij de invulling van deze taakstellingen kan het betekenen dat de loonsom weer wijzigt.
6. Een negatief bedrag in kolom 6 betekent dat de huidige loonsom hoger is dan de loonsom, functieschaal anc 10, en dat de eenheden in de praktijk een tekort hebben.

Toelichting bijlage 1

Uitgangspunten voor de berekening van de formatie functieschaal anc 10:

Voor de GEMAL-begroting voor het jaar 2008 is uitgegaan van de bezetting in maart 2007, aangevuld met personeelsmutaties en vacatures die door de UC's zijn opgegeven.

Om een vergelijk te kunnen maken tussen de berekende loonsom volgens deze begrotingssystematiek en een loonsom, waarbij de formatie wordt doorgerekend tegen de functieschaal en ancienniteit 10, is een formatieplan 2008 aangemaakt, welke is gebaseerd op het formatieplan per 1-3-2007. Hierin zijn de opgegeven (door de UC's) formatiewijzigingen verwerkt.

Boventallige medewerkers zijn in bovenstaand overzicht uit de Gemal begroting gehaald, aangezien zij in de normatieve begroting geen formatieplaats "bezetten" maar wel in de GEMAL-begroting waren opgenomen. Hierdoor zou anders een scheef beeld ontstaan.

De Uitvoeringsspool en de Griffie zijn eveneens buiten beschouwing gelaten, aangezien de loonkosten op een andere wijze gedekt worden of de loonkosten worden volledig gedekt door een detacheringsconstructie (bij de uitvoeringsspool).

Berekeningswijze normatief begrote loonsom:

(Schaalbedrag functieschaal, anc 10 * FTE) * (1 + %werkgeverslasten)

Indien de formatieplaats(omvang) slechts een gedeelte van het begrotingsjaar van toepassing is (bijv. bij een tijdelijke formatieplaats), dan wordt de loonsom naar rato van de betreffende periode in het begrotingsjaar meegeteld.

Werkgeverslasten % tbv de begroting 2008 (basis salarisschalen per 01-02-2007)

1. Inclusief opslagpercentage van 3,5%
2. Inclusief vakantiegelduitkering van 8% (minimumbedrag is € 1663,20)
3. Inclusief eindejaarsuitkering van 3% (eindejaarsuitkering is berekend over schaalbedrag exclusief de vakantie-uitkering, met een bodem van € 836,00)
4. Inclusief WAO gediff. Premie van 0,38%
5. Inclusief de werkgeversbijdrage ZKV van € 156,00 per jaar indien de werknemer een bezoldiging heeft van schaal 7 en hoger indien de werknemer een bezoldiging heeft die lager of gelijk is aan het maximum van schaal 6 dan is de vergoeding € 276,00
6. Inclusief bijdrage levensloop 1,5% van het salaris met een bodembedrag van € 400,00

Op basis van ancienniteit 10:

Schaal	Salaris	Loonsom	WG lasten
1	1.682,00	€28.306,41	40,24%
2	1.846,00	€30.894,24	39,46%
3	2.007,00	€33.493,85	39,07%
4	2.115,00	€35.237,85	38,84%
5	2.225,00	€37.014,71	38,63%
6	2.341,00	€38.922,12	38,55%
7	2.570,00	€42.690,51	38,43%
8	2.915,00	€48.103,98	37,52%
9	3.288,00	€54.096,58	37,11%
10	3.648,00	€59.866,21	36,76%
11	4.216,00	€68.771,89	35,93%
12	4.812,00	€78.116,53	35,28%
13	5.231,00	€84.685,93	34,91%
14	5.739,00	€92.650,81	34,53%
15	6.294,00	€101.352,61	34,19%
16	6.903,00	€110.901,01	33,88%
17	7.588,00	€121.641,13	33,59%

