

Eindrapportage Zero base onderzoek

Gemeente Oegstgeest juli 2015



Ferdi van den Berg
Hein Vloet
Marly te Selle



Inhoud

1. Onderzoeksvraag
2. Werkwijze
3. Afwegingskader
4. Resultaten
5. Conclusie

Bijlagen zijn separaat verstrekt aan de gemeente.

- Bijlage 1 t/m 7: detailuitwerking per afdeling

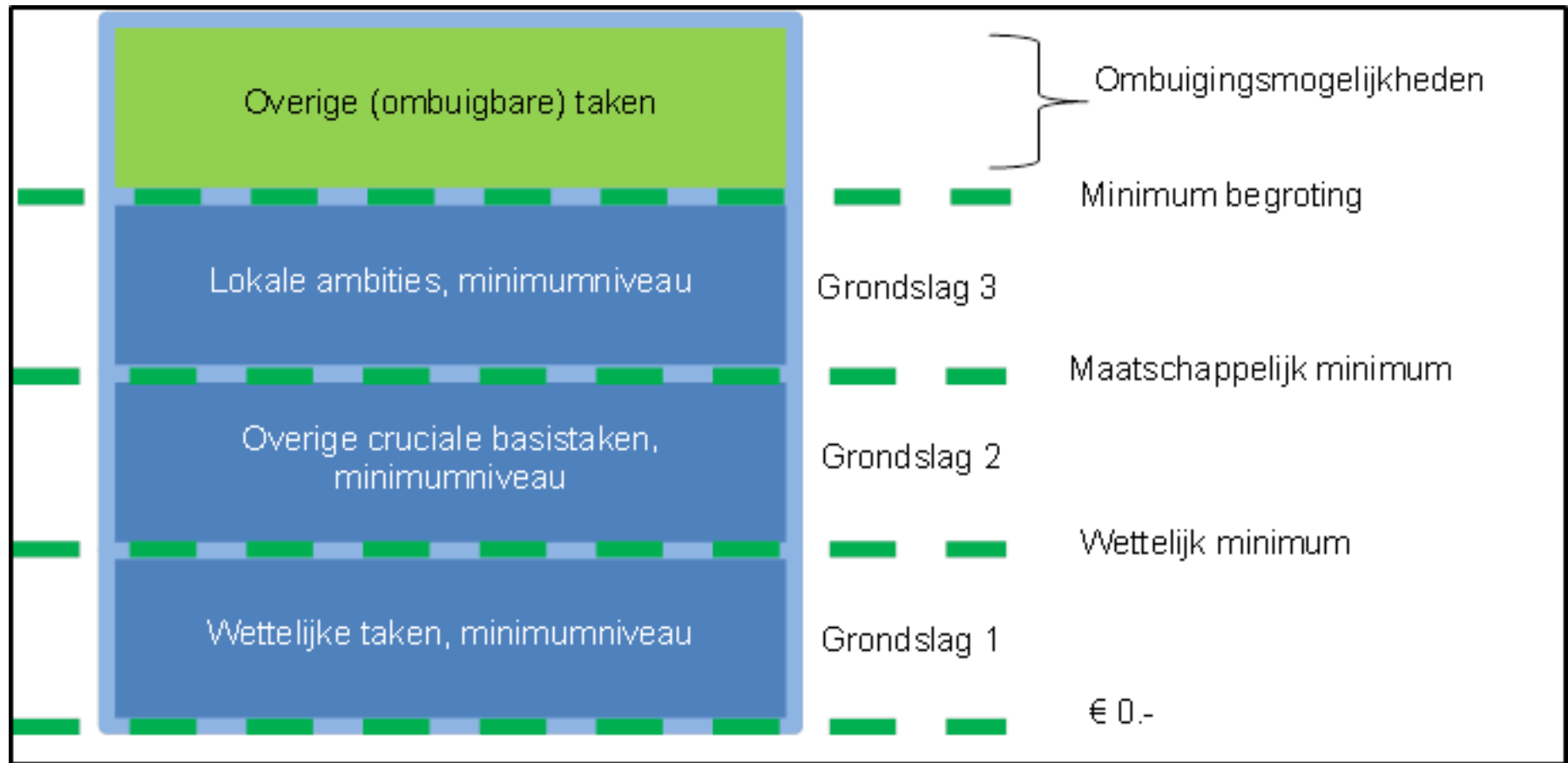


Onderzoeksvraag

Voer voor Oegstgeest een zero base onderzoek uit, dat resulteert in inzicht in de minimaal benodigde omvang van de ambtelijke organisatie.



Zero base budgetting



Werkwijze

- Onderzoek najaar 2014 naar een sluitende meerjarenbegroting
- Start vervolgtraject
- Startbijeenkomst teamleiders
- Invullen sjabloon werkelijke bezetting door teamleiders en medewerkers
- Terugkoppeling werkelijke bezetting. Hierbij is rekening gehouden met structureel overwerken.
- Sessies per (sub)team om de minimaal benodigde formatie te bepalen d.m.v. ambitie, knelpunten, gevolgen indien er minder formatie is etc.
- Afwegingskader opgesteld om de minimaal benodigde bezetting te bepalen.
- Presentatie voorlopige resultaten
- Definitieve rapportage



Afwegingskader

De volgende zaken zijn meegenomen in de overweging rondom de taken:

- Huidige formatie en huidige bezetting
- Kwaliteitsniveau taakuitvoering
- Nieuwe taken voor de gemeente (Omgevingswet, 3D's)
- Knelpunten
- Vacatures en werkdruk
- Ambities en prioriteiten
- Risico-inschatting op basis van onze ervaring en expertise.

Op basis van deze criteria hebben wij een inschatting gemaakt van de minimaal benodigde formatie.



Definities bezetting

- De werkelijke eigen bezetting is de huidige bezetting (incl. structureel overwerk) die op dit moment wordt ingezet op de taken die de gemeente Oegstgeest op dit moment uitvoert. Hierbij is geen rekening gehouden met taken waarop eventueel minder formatie ingezet kan worden.
- Onder structureel overwerk verstaan wij het overwerk dat niet op een later moment wordt gecompenseerd volgens een tijd voor tijd regeling. Ook de 5% maatschappelijk aanvaard overwerk zit in structureel overwerk inbegrepen. Hoewel inherent aan de functie, bevat dit ook het structureel overwerk door leidinggevende. Het overwerk dat gecompenseerd wordt, is niet opgenomen onder structureel overwerk.
- De gewenste bezetting is de bezetting die door de medewerkers is aangegeven nodig te zijn om de taken uit te kunnen voeren op een gedegen kwaliteitsniveau en lokale ambities kan verwezenlijken.
- De minimaal benodigde formatie is de formatie welke nodig is wanneer er rekening wordt gehouden met wettelijke taken, cruciale basistaken en lokale ambities. Om de risico's in te schatten hebben wij gebruik gemaakt van het afwegingskader.

Benodigde formatie

Situatie per eind april 2015

In fte's	Bedrijfs-ondersteuning	Beheer en onderhoud	Bestuur en Strategie	Maatschappij	Publieks-voorlichting	Ruimte	Directie	Totaal
Formatie per 1-1-15	18,56	40,32	10,73	25,25	6,5	20,67	4,78	126,81
Werkelijke eigen bezetting	22,34	40,67	12,95**	26,39	7,45	21,16	5,5	136,46 (130,12*)
Gewenste bezetting	26,99	40,67	14,95	31,6	10,73	29,12	6,77	160,83 (154,49*)
Minimaal benodigde formatie	24,01	40,67	13,95	31,39	10,17	24,49	5,5	150,18 (143,84*)
Extra benodigd aantal fte's t.o.v. werkelijke eigen bezetting	1,67 (1 fte wordt binnenkort ingevuld bij financiën)	0	1**	5 (0,89 fte wordt per 1 juni ingevuld)	2,72	3,33	0	13,72**

- *5% overwerk van de vastgestelde formatie is realistisch (ervaringscijfer).
- ** Door het vertrek van 1 medewerker binnen Bestuur en Strategie is de werkelijke eigen bezetting 11,95 fte en is er 2 fte benodigd in plaats van 1 fte.

Aandachtspunten (1)

Bedrijfs-ondersteuning	Beheer en Onderhoud	Bestuur en Strategie	Maatschappij	Publieksvoorlichting	Ruimte	Directie
Mate van pro-activiteit in samenwerkingsverbanden (financien)	De huidige bezetting is de basisformatie om de regierol uit te voeren zoals de gemeente dit vraagt.	Mate van pro-activiteit in regionale samenwerkingsverbanden	Onvoldoende tijd om inhoudelijk op de hoogte te blijven binnen het vakgebied.	Dienstverlening : Visie is door de raad vastgesteld, maar komt niet terug in de coalitieplannen.	Uitbestede milieutaken aan omgevingsdienst: Eigenaarschap en opdrachtgeverschap zijn niet goed uit te voeren.	Te weinig tijd voor reflectie en strategisch nadenken
De taken ingevuld door <i>vacature</i> zijn opgenomen als bezetting, maar deze functie is momenteel een vacature.		Secretariaat (zowel bestuursondersteuning als primair proces)				Geen ondersteuning beschikbaar waardoor verbeteringen niet gemaakt worden en opleidingen onvoldoende worden gerealiseerd
		Duurzaamheid				

Programma *Oegstgeest gaat verder* (o.a. Leantrajecten). De benodigde werkzaamheden zijn niet bepalend gesteld, maar er is capaciteit ter beschikking gesteld waarmee de uitvoering van het project wordt bepaald.

Aandachtspunten (2)

- Binnen de gemeente Oegstgeest heerst een hoge werkdruk. Door de hoge arbeidsethos en loyaliteit kunnen en worden de taken uitgeoefend met een relatief beperkte formatie. Op veel plekken in de organisatie wordt structureel overgewerkt.
- De medewerkers zijn erg loyaal naar de organisatie. Veelvuldig gehoord dat men geen vrij neemt, omdat er nog zoveel werkzaamheden zijn. De formatie en bezetting 'piept en kraakt' en vertoont de eerste kenmerken van een overspannen organisatie.
- Deze kenmerken zijn: structureel overwerk, uitstel van werkzaamheden, niet opnemen van vakantiedagen, opleidingstijd wordt niet benut, management springt meer en meer bij in uitvoering taken.
- Deze situatie kan op langere tijd leiden tot een hoger ziekteverzuim, verloop en een lagere medewerkerstevredenheid.
- Het management komt onvoldoende toe aan de (door)ontwikkeling van de teams, terwijl dit een belangrijk speerpunt is van de organisatie. Management is bezig om de gaten op te vullen waar deze ontstaan. Leidinggevenden dienen meer oog voor deze situatie te hebben en hier passend op te sturen.
- Er zijn budgets beschikbaar voor opleidingen voor de medewerkers. Er wordt nu een inhaalslag gemaakt t.o.v. 2014, maar de vraag blijft: "Wanneer moeten we deze opleidingen doen?"

Zijn er taken waarop minder formatie mogelijk is?

Onderstaand zijn vragen die bij ons naar boven kwamen tijdens de sessies:

- Bodes nu gehele dag aanwezig: is dit noodzakelijk?
- Nu nog tijd in bezetting opgenomen i.v.m. nieuwe huisvesting. Afhankelijk van beslissing daarover komt de tijd gemoeid met deze taak weer vrij of wordt verder geïntensiveerd.
- Beheer en Onderhoud: De huidige bezetting is de basisformatie om de regierol uit te voeren zoals de gemeente dit vraagt.
- Verkiezingen volledig verzorgd nodig?
- Doorontwikkeling van de website is een taak van communicatie en publieksvoorlichting. Indien communicatie er minder tijd aan besteed komt de website er ook wel, alleen is de website dan kwalitatief minder goed. Communicatie kan dan geen advies geven over de functionaliteit en kwaliteit van de website. Er wordt dan nog steeds invulling gegeven aan de overheidsverplichting zoals E-herkenning.
- Bij Communicatie zijn de werkelijke uren langs het teamplan gelegd. Op enkele punten wordt er meer tijd aan taken besteed dan in het teamplan is geraamd. Dit is al verwerkt in de gewenste en minimaal benodigde bezetting.

Er is geen goed zicht op het aantal fte dat hiermee gemoeid kan gaan. Onze inschatting is dat het een zeer beperkt aantal fte's betreft.

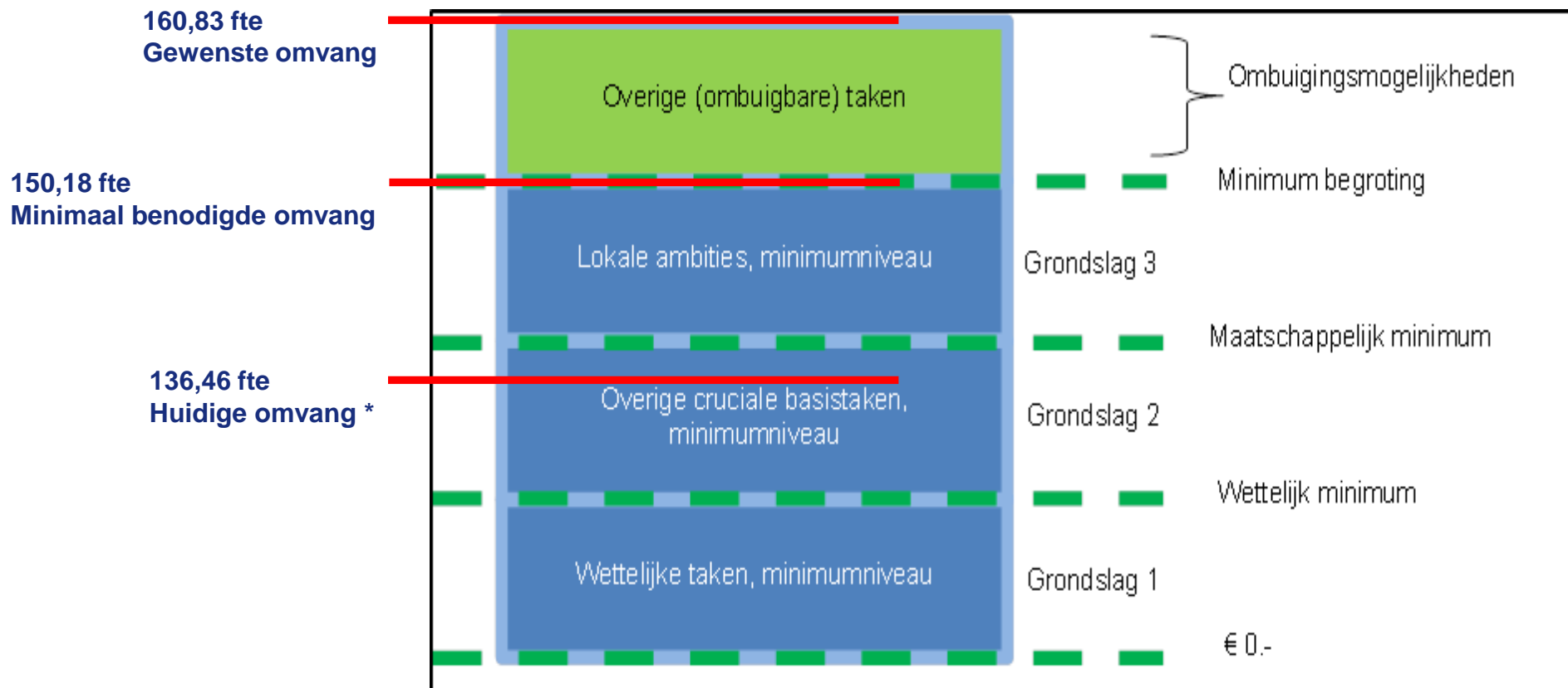
Aannames

- De formatie die gevormd is met de €750.000 (en eventueel al vervuld is) is, met uitzondering van 1,41 fte voor Bestuur en Strategie, buiten beschouwing gelaten binnen de huidige bezetting en gewenste bezetting.
- Bij het team Maatschappij zijn niet alle taken besproken. Er is hier bewust gekozen om de subteams te kiezen waar knelpunten zitten in de formatie.
- De directie is opgenomen in de formatie. Iedereen is meegenomen in de verdieping, behalve de concerncontroller. Deze persoon voert sinds enkele weken deze functie uit en kan nog geen goed beeld geven van de werkelijke en gewenste bezetting. Met de directie hebben geen gesprekken plaatsgevonden. De resultaten zijn gebaseerd op hun eigen opgaves.
- De uitbestedingskosten en investeringslasten van Beheer en Onderhoud zijn buiten beschouwing gelaten. De uitbesteding is daarom bij andere teams ook niet meegenomen in het totaal aantal fte's.
- Inhuur op structurele taken (o.a. de decentralisatie) is daar waar bekend wel meegenomen in de huidige bezetting.
- Bij Bestuur & Strategie wordt een deel van de vastgestelde formatie (0,5 fte) gebruikt ter dekking van een in het verleden toegekende garantieschaal en de generieke korting op het P-budget.

SP71

- SP71 is buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek. De gemeente Oegstgeest heeft een overeenkomst gesloten en betaalt een deels vaste en deels variabele bijdrage aan SP71 voor de levering van gestandaardiseerde diensten en producten, voor meerwerk en voor maatwerk. Deze bijdrage is niet zuiver uit te drukken in formatie en kan daardoor het beeld enigszins vertekenen.
- Daarbij kan aangetekend worden dat de levering van diensten in de aanvangsjaren van SP71 en in het kader van de organisatieontwikkeling van Oegstgeest niet helemaal als representatief kan worden beschouwd.
- SP71 is destijds wel opgenomen in de benchmark om de vergelijking met vergelijkbare gemeenten zuiver te houden, aangezien zij wel de bedrijfsvoeringstaken nog zelf uit voeren. Er is destijds gekozen om de totale financiële bijdrage van Oegstgeest aan SP71 om te rekenen naar formatie aan de hand van gemiddelde loonkosten per fte bij SP71. In deze omgerekende formatie zitten zowel medewerkers als het management van SP71. Het is niet af te leiden hoe groot het deel management is dat specifiek aan Oegstgeest is toe te rekenen.
- Separaat heeft bij de benchmark, naast het omzetten van de bijdrage naar fte, ook nog een toerekening van management van SP71 naar de staffuncties in Oegstgeest (die bij het team Bedrijfsondersteuning zijn ondergebracht) plaatsgevonden. Hierdoor is een vertekend beeld ontstaan over de omvang van het management dat aan Oegstgeest kan worden toegerekend.

Zero base budgetting



* De huidige omvang is in dit schema weergegeven als een rechte lijn. Dit verschilt echter per taak; voor sommige taken geldt dat zelfs de wettelijke taken niet helemaal naar behoren worden uitgevoerd, terwijl voor andere taken ook al lokale ambities of zelfs ambtelijke ambities worden uitgevoerd.

Conclusie (1)

- De minimaal benodigde omvang is 150,18 fte om de organisatie draaiende te houden.
- Om te kunnen voldoen aan de politieke wensen en ambities is er 160,83 fte nodig.
- Uitgaande van een gemiddelde loonsom van circa € 60.000 per fte, een extra benodigde formatie van 13,72 fte om de organisatie draaiende te houden op het minimale niveau, een beschikbaar extra budget van € 750.000 waaruit reeds 1,41 fte wordt betaald, is er een tekort van € 160.000. Indien de uitbreiding wordt gezocht in lagere salarisschalen kan het bedrag wel toereikend zijn. We hebben hierbij niet gekeken naar het benodigde schaalniveau bij de minimaal benodigde formatie.
- Er is ruim € 900.000 nodig om de formatie op het minimaal benodigde niveau te brengen. Een taakstelling van € 450.000 is niet wenselijk. Dit heeft tot gevolg dat lokale ambities niet volledig kunnen worden ingevuld, dat de gemeente Oegstgeest geen proactieve rol kan spelen en dat de participatie in het beleid van samenwerkingsverbanden daalt.
- Er is inzicht in de toekenning van €750.000 naar afdeling in budget, maar niet hoe dit budget wordt ingezet in formatie (mei 2015). Inmiddels heeft er een verdeling plaatsgevonden op basis van de gevraagde formatie van de teams.

Conclusie (2)

- Uit de uitkomsten van uitgevoerde benchmark in 2014 blijkt dat de gewenste bezetting van de gemeente Oegstgeest overeenkomt met de gemiddelde bezetting van de referentiegroep.
- SP71 is buiten beschouwing gelaten, omdat dit de uitkomsten vertekent. De gemeente Oegstgeest betaalt een vast bedrag, dat niet juist is om te zetten in formatie en bezetting.
- Er wordt een proactieve rol gevraagd van de gemeente Oegstgeest, zowel intern als in externe samenwerkingsovereenkomsten. Met de huidige bezetting kan hier niet aan worden voldaan.
- Het functioneren van een gemeente op wettelijk minimumniveau zal zich beperken tot een reactieve, volgende rol in samenwerkingsverbanden en een zeer beperkte mogelijkheid tot eigen invulling van de lokale ambities.