

Oplegvel Collegebesluit

Portefeuille C. Mooij
Auteur Dhr. WHC Stigter / J.van Duijnhoven
Telefoon 0235113062 / 0235114488 E-mail: wstigter@haarlem.nl
CS/SB Reg.nr. 2012/395751
Te kopiëren: A
B & W-vergadering van 9 oktober 2012

Onderwerp

Fricatiekosten bovenformatieven voorgenomen reorganisaties

DOEL: Besluiten

Het college is bevoegd te besluiten over de raming van lasten en baten.

B&W

1. Het college besluit in te stemmen met het model en de gehanteerde aannames en uitgangspunten, zoals opgenomen in de notitie *Fricatiekosten bovenformatieven voorgenomen reorganisaties*.
2. De lasten en baten van het besluit zijn opgenomen in de begroting 2013 door middel van onttrekkingen en toevoegingen aan de reserve reorganisaties.
3. Het besluit van het college wordt ter informatie gestuurd aan de commissie Bestuur

Collegebesluit

Onderwerp: Fricatiekosten bovenformatieven voorgenomen reorganisaties

Reg. Nummer: 2012/395751

1. Inleiding

In het coalitieakkoord is een reductie van de formatie met 100 fte afgesproken. Daarnaast wordt er gewerkt aan drie reorganisaties, die leiden tot minder personeel: Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Wijkzaken & Stedelijke Projecten en Vastgoed. Doel is om hierdoor te komen tot een kleinere, hoogwaardige en slagvaardige organisatie. Deze beide verminderingen van personeel zorgen tijdelijk voor extra kosten (frictiekosten), omdat er niet meteen voor iedereen waar van de functie vervalt, ook ander werk is te vinden. Het aantal bovenformatieven en de bijbehorende frictiekosten zijn in een notitie in beeld gebracht.

2. Besluitpunten college

1. Het college besluit in te stemmen met het model en de gehanteerde aannames en uitgangspunten, zoals opgenomen in de notitie *Fricatiekosten bovenformatieven voorgenomen reorganisaties*.
2. De lasten en baten van het besluit zijn opgenomen in de begroting 2013 door middel van onttrekkingen en toevoegingen aan de reserve reorganisaties.
3. Het besluit van het college wordt ter informatie gestuurd aan de commissie Bestuur

3. Beoogd resultaat

Het model in de notitie *Fricatiekosten bovenformatieven voorgenomen reorganisaties* leidt tot inzicht in de verwachte aantallen en kosten van bovenformatieven als gevolg van de voorgenomen reorganisaties. Tevens geeft het inzicht in de belangrijkste sturingsvariabelen om het aantal bovenformatieven, de duur van hun bovenformativiteit en de kosten ervan te beperken.

4. Argumenten

Het voorstel zorgt voor inzicht in en beheersing van personele kosten en leidt tot betere sturingsmogelijkheden voor de organisatie.

De financiële gevolgen van bovenformativiteit als gevolg van de voorgenomen reorganisaties zijn in de notitie weergegeven aan de hand van meerdere scenario's. Belangrijkste sturingsvariabele daarbij is het aantal bovenformatieven dat op interne vacatures kan worden geplaatst. Het scenario dat het college als meest waarschijnlijk beschouwt, gaat uit van herplaatsbaarheid van 25% van de bovenformatieven op interne vacatures. Van de niet-herplaatsbaren stroomt in dit scenario naar verwachting 50% uit naar werk buiten de gemeente in het eerste jaar van bovenformativiteit. Nog eens 25% stroomt uit in het tweede jaar. Dit betekent dat van de niet-herplaatsbaren op interne vacatures na twee jaar 25% instroomt in de WW. Van deze groep wordt in dit scenario verwacht dat 10% de WW uitstroomt in het eerste jaar en nog eens 10% in het tweede jaar. Deze percentages zijn om twee redenen laag. In de eerste plaats om ons niet rijk te rekenen en in de tweede plaats omdat de ervaring leert dat het moeilijk is om vanuit de WW weer aan werk te komen. Daarom is het streven uiteraard om de instroom in de WW zoveel mogelijk te beperken. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van de aantallen in de periode 2013-2018 weer.

Uitstroom bovenformatieven bij 25% matching in fte	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bovenformatieven begin vh jaar	68	72	35	16	11	14
Uitstroom naar de WW	0	0	-15	-8	-1	-1
25% matching met vacatures	-7	-10	-1	-2	-2	-2
50% eerste jaar +25% tweede jaar uitstroom naar ander werk	-31	-31	-9	-3	-4	-5
Bovenformatieven eind vh jaar	31	31	9	3	4	5

De kosten van bovenformativiteit zijn op basis van deze aannames berekend en in de begroting verwerkt door middel van onttrekkingen en toevoegingen aan de reserve reorganisaties. Onderstaande tabel geeft de kosten en opbrengsten weer voor de periode 2013-2018.

Kosten en opbrengsten bij 25% matching bedragen x €1.000	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kosten van bovenformatieven	5.083	4.218	2.173	1.486	1.378	1.568
Lagere loonkosten wegens formatievermindering	-2.786	-3.890	-4.453	-4.857	-5.393	-5.999
Totaal	2.297	329	-2.280	-3.371	-4.015	-4.431
In Kadernota verwerkte taakstellingen formatiereductie	1.435	2.357	2.768	3.170	3.729	4.392
Saldo (- is voordelig)	3.732	2.686	488	-201	-286	-39

Het voordelig saldo neemt na 2018 toe, waardoor op termijn de kosten van de jaren 2013-2015 volledig worden gecompenseerd.

5. Kanttekeningen

In de notitie zijn ook scenario's doorgerekend voor een matching van 50% en 75% van de bovenformatieven met interne vacatures. Tevens is per scenario een onder- en een bovengrens berekend, die afhankelijk zijn van de snelheid waarmee bovenformatieven kunnen uitstromen naar werk buiten de gemeente.

Bij alle scenario's is uitgegaan van het uitvoeren van de voorgenomen reorganisaties per 1 januari 2013. Indien deze datum naar achteren verschuift en/of de voorgenomen reorganisaties inhoudelijke wijzigingen ondergaan, dan heeft dit gevolgen voor de uitkomst van de scenario's.

6. Uitvoering

Bij de uitvoering van de voorgenomen reorganisaties wordt het hier boven gepresenteerde meest waarschijnlijke scenario als referentie gebruikt om de effecten op bovenformativiteit te volgen.

7. Bijlagen

Notitie Fricatiekosten bovenformatieven voorgenomen reorganisaties

Het college van burgemeester en wethouders

de secretaris

de burgemeester

Notitie Friciekosten bovenformatieven voorgenomen reorganisaties

1. Formatieverloop

Voor een goed begrip van de uitkomst gaan we daarom eerst in op de gehanteerde feiten, aannames en de keuzemogelijkheden.

2. Feiten, aannames en keuzemogelijkheden

- a) Elke werknemer die bovenformatief wordt verklaard, heeft recht op twee jaar volledige doorbetaling van zijn salaris. Na deze termijn kan de werknemer in kwestie worden ontslagen en aanspraak maken op WW. Voor de hoogte van de WW uitkering is uitgegaan van de wettelijk vastgelegde systematiek: 80% van het dagloon in het eerste jaar van WW en 70% van het dagloon in het tweede en volgende jaren. Eenvoudshalve is geen rekening gehouden met een maximum dagloon van € 191,82 (maximum van schaal 10) na twee jaar; dit geeft slechts een kleine overschatting van de WW kosten.

De duur van de WW is afhankelijk van leeftijd en duur van het arbeidsverleden. Op basis van de leeftijdsopbouw van het huidige personeelsbestand is aangenomen dat de gemiddelde leeftijd van degenen die in de WW terecht komen 52 jaar is (in 2015). Voor de lengte van het gemiddelde dienstverband wordt uitgegaan van 17,55 jaar (in 2015). Op basis van een gewogen gemiddelde van deze aannames komt het gemiddelde WW recht uit op 5 jaar en 7 maanden.

- b) De werkgever is op grond van de CAO verplicht voor een van-werk-naar-werk traject eenmalig tenminste € 7.500 bij te dragen. In de berekeningen worden per jaar voor de nieuwe bovenformatieven van dat jaar deze kosten opgenomen, ongeacht of in de praktijk de kosten voor een individuele bovenformatieve uitgesmeerd worden over twee jaar.
- c) De wettelijke pensioenleeftijd loopt de komende jaren op volgens de reeks :

Pensioenleeftijd	2013	2014	2015	2016	2017	2018
leeftijd in jr + mnd	65 + 1	65 + 2	65 + 3	65 + 5	65 + 7	65 + 9

Omdat het zeer complex wordt om op persoonsniveau berekeningen uit te voeren, is voor de berekening van de frictiekosten uitgegaan van een pensioenleeftijd van 65 jaar en 6 maanden. Dit betekent dat in de eerste jaren met iets te hoge frictiekosten wordt gerekend en in de latere jaren met iets te lage kosten.

- d) De uitstroom wegens pensionering is gebaseerd op het personeelsbestand per 31 december 2011 en de hiervoor genoemde gemiddelde pensioenleeftijd. Op grond daarvan is de uitstroom wegens pensionering de komende jaren als volgt (gerekend is in fte; het aantal mensen ligt iets hoger vanwege deeltijdmedewerkers):

Aantal vertrekkende medewerkers <i>in fte</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aantal wegens pensioen	-10	-37	-62	-107	-150	-188

- e) De uitstroom op eigen verzoek, bijvoorbeeld wegens het vinden van een andere baan, is gebaseerd op een percentage van 1,75%, gelijk aan het werkelijke percentage van 2011. Op basis van de omvang van het personeelsbestand levert dit de komende jaren de volgende uitstroom op:

Aantal vertrekkende medewerkers <i>in fte</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aantal op eigen verzoek	-18	-35	-53	-69	-86	-102

- f) Bij ontslag op eigen verzoek gedurende de herplaatsingstermijn van twee jaar wordt aan ambtenaren een stimuleringspremie toegekend. Deze neemt af volgens onderstaande reeks, naar mate er meer maanden van de herplaatsingstermijn zijn verstreken. Dit is een specifiek Haarlemse regeling, opgenomen in het Sociaal Statuut 2011.

Ontslag op eigen verzoek na herplaatsbaarverklaring:	<i>binnen 3 maanden</i>	<i>tussen 4 en 6 maanden</i>	<i>tussen 7 en 12 maanden</i>	<i>na 12 maanden</i>
Uitkering in maandsalarissen	12	9	6	0

Omdat het zeer complex wordt om op persoonsniveau berekeningen uit te voeren, is voor de berekening van de frictiekosten uitgegaan van een gemiddelde uitkering van 9 maanden, toegepast op de berekende uitstroom.

- g) Het uitstromen van bovenformatieven naar werk kan langs twee wegen: herplaatsing *binnen* de gemeente en herplaatsing *buiten* de gemeente. Herplaatsing binnen de gemeente gebeurt op vacatures die ontstaan door medewerkers die met pensioen gaan en medewerkers die zelf ontslag nemen. De mate van interne herplaatsing hangt enerzijds af van het aantal openstaande vacatures en anderzijds van de vraag of een bovenformatieve de juiste competenties heeft voor een openstaande vacature (lees: functie). In deze notitie duiden we dit aan met de 'match' / 'matching' tussen bovenformatieven en vacatures. Er worden drie scenario's gehanteerd, namelijk voor een match van 75%, 50% en 25%. Dit betekent dat 75% (resp. 50% of 25%) van de bovenformatieven op een vacature kan worden geplaatst. De frictiekosten zijn lager naar mate er een hogere matching wordt gerealiseerd, omdat dan minder mensen bovenformatief worden of blijven. Zij die niet geplaatst kunnen worden (door te weinig vacatures of door ongeschiktheid), blijven in de berekeningen meetellen als bovenformatieven. Er is geen berekening gemaakt voor 100% interne herplaatsing noch voor 0%. Deze varianten zijn namelijk niet realistisch.

Met het oog op de (ook door het college) gewenste kwaliteitsverbetering van de organisatie, adviseert het Directieteam om maximaal de ruimte te creëren voor kwaliteitsverbetering. Dit kan door slechts beperkt rekening te houden met interne herplaatsing. In praktische zin voor de berekening van de frictiekosten adviseert het Directieteam daarom om in de berekeningen uit te gaan van een match van 25%: 1 op de 4 bovenformatieven kan op een interne vacature worden geplaatst. In de praktische uitvoering is niet dit percentage leidend, maar louter de vraag of een bovenformatieve de competenties heeft om op een vacature te kunnen worden geplaatst. Dit kan derhalve ook leiden tot een hoger percentage aan matchbare bovenformatieven.

- h) In deze notitie worden binnen de drie scenario's voor herplaatsbaarheid (matching) drie varianten gepresenteerd voor de uitstroom van bovenformatieven gedurende hun herplaatsingstermijn van twee jaar.

Uitstroom bovenformatieven naar ander werk	Uitstroom jaar 1	Uitstroom jaar 2	Totale uitstroom
Hoge variant uitstroom	75%	25%	100%
Middenvariant uitstroom	50%	25%	75%
Lage variant uitstroom	25%	10%	35%

Er is gekeken naar ervaringen uit het verleden en naar de aard van de functie van medewerkers die bovenformatief worden. Aan sommige functies is in den lande meer behoefte dan aan andere en dat bepaalt in belangrijke mate de kans op succesvolle uitstroom naar ander werk. Op basis hiervan verdient de Middenvariant de voorkeur. In deze variant stroomt 75% van degenen die bovenformatief worden en niet gematched kunnen worden, binnen hun herplaatsingstermijn uit naar ander werk. De resterende 25% van de niet matchbare bovenformatieve medewerkers stromen de WW in.

- i) Ook voor medewerkers die in de WW terecht komen is een inschatting gemaakt van de kans op uitstroom. Deze kans is beperkt: het is de eerste twee jaar immers niet gelukt om uit te stromen. Bovendien neemt het aantal banen binnen de (lokale) overheid de komende jaren naar verwachting verder af en is ook het economisch tij ongunstig. Daarom is gerekend met een uitstroom uit de WW van telkens 10% in het eerste en tweede jaar van de WW en nul procent in de jaren daarna.
- j) De frictiekosten zijn berekend voor de gemeentelijke organisatie als geheel. Er is zoveel mogelijk met totalen voor de hele organisatie gewerkt. Voor de salariskosten is een gewogen gemiddelde berekend, dat uitkomt op ruim € 64.000 per fte. Alleen waar nodig is per hoofdafdeling gewerkt met een gewogen gemiddelde salarisschaal, berekend op basis van de salarissen 2013. De hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten zijn hierbij als één nieuwe hoofdafdeling Gebiedsontwikkeling en Beheer beschouwd.

<i>Hoofdafdeling</i>	<i>Bedrag</i>
Middelen en Services	€ 64.330
Concernstaf	€ 74.353
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	€ 57.876
Stadszaken	€ 69.621
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	€ 51.151
Dienstverlening	€ 57.876
Gebiedsontwikkeling en Beheer	€ 74.353
Gemiddelde hele organisatie	€ 63.652

- k) De voordelen die ontstaan door de formatiereductie bij Gebiedsontwikkeling en Beheer zijn gecorrigeerd voor een toename van uitbesteed werk met € 2,3 miljoen. Er is ook gecorrigeerd voor een 'weglek' van 35% naar grondexploitaties en investeringen. De besparingen nemen daar

geleidelijk toe en bereiken hun volle omvang aan het einde van de afschrijvingstermijn van grondexploitaties en investeringen.

3. Berekeningen bovenformatieven en WW

Van de reductie uit het coalitieakkoord van 100 fte zijn er tot en met 2012 reeds 30 gerealiseerd, zodat er vanaf 2013 nog 70 zijn te realiseren, verspreid over de komende jaren. Alleen deze laatste 70 fte zijn in onderstaande tekst en berekeningen opgenomen. De overige 30 fte zijn immers reeds verwerkt in de (meerjaren)begroting. Deze vermindering duiden we in het vervolg aan met 'reductie'.

De drie reorganisaties leiden tot een afname van het aantal functies en inkrimping van het personeelsbestand vanwege a) het verdwijnen van taken, b) minder werk binnen bestaande taken die blijven en c) efficiencyverbeteringen (door voordeliger uitbesteden van werk en door interne verbeteringen). De afname van het aantal functies zorgt voor minder personeel, maar leidt in de komende jaren eerst tot meer bovenformatieven. Dat komt doordat medewerkers waarvan de functie vervalt én die niet op een andere functie kunnen worden geplaatst, bovenformatief worden verklaard. De volgende tabel geeft het verloop van het bestand aan bovenformatieven weer, zónder rekening te houden met herplaatsing op interne vacatures, het vinden van ander werk etc.

Theoretisch verloop aantal bovenformatieven <i>in fte</i> *)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aantal wegens reductie	24	41	46	52	60	70
Aantal wegens reorganisaties	45	69	69	69	69	69
Totaal	69	110	115	121	129	139

*) zónder rekening te houden met herplaatsing op interne vacatures, het vinden van ander werk etc.

Uitgangspunt is om het aantal bovenformatieven zo snel mogelijk naar nul terug te brengen, door te zorgen voor ander werk voor deze mensen. Dat hoort bij goed werkgeverschap en is tevens het beste voor de medewerkers. Het vinden van ander werk kan het herplaatsen op een vacature binnen de gemeente zijn. Onderstaande tabel geeft inzicht in het aantal vacatures dat ontstaat door pensionering en door ontslag op eigen verzoek van medewerkers.

Aantal vertrekkende medewerkers <i>in fte</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Totaal	-28	-72	-115	-176	-236	-290

Uit een vergelijking van het aantal bovenformatieven en het aantal vacatures die ontstaan blijkt dat er vanaf 2015 tenminste evenveel vacatures zullen komen als bovenformatieven. Het is dus in theorie mogelijk dat vanaf 2015 alle bovenformatieven op een interne vacature worden geplaatst. In praktijk zal dit echter niet mogelijk zijn, omdat de competenties niet altijd zullen overeenkomen.

In onderstaande drie tabellen is voor drie scenario's doorgerekend wat het effect is van het plaatsen van bovenformatieven op vacatures die gaan ontstaan door pensionering en ontslag op eigen verzoek. Er is gekeken naar het effect voor een match van 25%, 50% en 75% tussen bovenformatieven en vacatures. Daarbij is gevarieerd in drie mogelijke uitstroomscenario's voor bovenformatieven naar werk.

Zoals bij de aannames al aangegeven, adviseert het Directieteam om maximaal de ruimte te creëren voor kwaliteitsverbetering en te rekenen met een succesvolle matching van 25%. In de praktische uitvoering is niet dit percentage leidend, maar louter de vraag of een bovenformatieve de competenties heeft om op een vacature te kunnen worden geplaatst. Dit kan derhalve ook leiden tot een hoger percentage aan matchbare bovenformatieven.

Scenario 1: 25% succesvolle matching van bovenformatieven met interne vacatures

Onderstaande tabel geeft het verloop van het aantal bovenformatieven weer als 25% van hen geplaatst kan worden op een interne vacature.

	Uitstroom bovenformatieven bij 25% matching in fte	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Bovenformatieven begin vh jaar	68	72	35	16	11	14
B	Uitstroom naar de WW	0	0	-15	-8	-1	-1
C	25% matching met vacatures	-7	-10	-1	-2	-2	-2
D	50%+25% uitstroom naar ander werk	-31	-31	-9	-3	-4	-5
E	Bovenformatieven eind vh jaar	31	31	9	3	4	5
F	Bovengrens: variant 75% + 25% uitstroom naar ander werk	15	8	1	1	2	2
G	Ondergrens: variant 25% + 10% uitstroom naar ander werk	46	63	23	6	8	9

Toelichting per regel:

- A. Bovenformatieven begin vh jaar: dit is de beginstand van het aantal bovenformatieven aan het begin van elk jaar, als gevolg van de reorganisaties. Het aantal is gelijk aan de eindstand van het jaar daar voor plus de nieuwe instroom van bovenformatieven.
- B. Uitstroom naar de WW: bovenformatieven die niet binnen twee jaar zijn geplaatst op een interne of externe vacature, stromen uit naar de WW. Dat gebeurt dus pas vanaf 2015.
- C. 25% matching met vacatures: dit is het effect van het kunnen plaatsen van bovenformatieven op interne vacatures, inclusief nieuwe en sleutelfuncties uit de reorganisaties.
- D. 50%+25% uitstroom naar ander werk: de verwachting is dat 50% van de niet intern geplaatste bovenformatieven in het eerste jaar van hun bovenformativiteit naar werk buiten de gemeentelijke organisatie uitstroomt en in hun tweede jaar nog eens 25%.
- E. Bovenformatieven eind vh jaar: het aantal bovenformatieven dat aan het einde van het jaar resteert (A-B-C-D). Dit is de door het directieteam geadviseerde variant binnen dit scenario.
- F. Bovengrens: variant 75% + 25% uitstroom naar ander werk: het aantal bovenformatieven dat resteert hangt sterk af van de mate waarin bovenformatieven uitstromen naar ander werk. Daarom is voor de advies-variant van het scenario ook een boven- en ondergrens berekend. De bovengrens gaat ervan uit dat in regel D 75% van de niet intern geplaatste bovenformatieven in het eerste jaar van hun bovenformativiteit naar werk buiten de gemeentelijke organisatie uitstroomt en in hun tweede jaar nog eens 25%. Er komt in deze variant niemand in de WW.
- G. Ondergrens: variant 25% + 10% uitstroom naar ander werk. De ondergrens van de adviesvariant gaat ervan uit dat 25% van de niet intern geplaatste bovenformatieven in het eerste jaar van hun bovenformativiteit naar werk buiten de gemeentelijke organisatie uitstroomt en in hun tweede jaar nog eens 10%. Dit betekent dat 65% van de niet intern geplaatste bovenformatieven in de WW komt.

Scenario 2: 50% succesvolle matching van bovenformatieven met interne vacatures

Onderstaande tabel geeft het verloop van het aantal bovenformatieven weer als 50% van hen geplaatst kan worden op een interne vacature. De systematiek is afgezien van dit hogere matching-percentage gelijk aan scenario 1 en de toelichting daarop. Het aantal bovenformatieven is in dit scenario lager dan in scenario 1.

	Uitstroom bovenformatieven bij 50% matching <i>in fte</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Bovenformatieven begin vh jaar	68	68	29	13	10	13
B	Uitstroom naar de WW	0	0	-14	-5	-1	-1
C	50% matching met vacatures	-14	-20	-2	-3	-4	-5
D	50%+25% uitstroom naar ander werk	-27	-24	-6	-2	-3	-3
E	Bovenformatieven eind vh jaar	27	24	6	2	3	3
F	<i>Bovengrens: variant 75% + 25% uitstroom naar ander werk</i>	14	5	1	1	1	1
G	<i>Ondergrens: variant 25% + 10% uitstroom naar ander werk</i>	41	51	15	4	5	6

Scenario 3: 75% succesvolle matching van bovenformatieven met interne vacatures

Onderstaande tabel geeft het verloop van het aantal bovenformatieven weer als 75% van hen geplaatst kan worden op een interne vacature. De systematiek is afgezien van dit hogere matching-percentage gelijk aan scenario 1 en de toelichting daarop. Het aantal bovenformatieven is in dit scenario lager dan in scenario 1 en 2.

	Ontwikkeling bovenformatieven bij 75% matching <i>in fte</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Bovenformatieven begin vh jaar	68	65	22	9	9	11
B	Uitstroom naar de WW	0	0	-12	-3	0	0
C	75% matching met vacatures	-21	-31	-4	-5	-6	-7
D	50%+25% uitstroom naar ander werk	-24	-17	-3	-1	-1	-2
E	Bovenformatieven eind vh jaar	24	17	3	1	1	2
F	<i>Bovengrens: variant 75% + 25% uitstroom naar ander werk</i>	12	3	0	0	1	1
G	<i>Ondergrens: variant 25% + 10% uitstroom naar ander werk</i>	35	38	8	2	3	3

Instroom en uitstroom WW

De bovenformatieven die niet binnen twee jaar uitstromen naar ander werk (binnen of buiten de gemeente), stromen de WW in. De eerste instroom in de WW is dus in 2015. De gemeente draagt daarvan zelf de kosten. Ook voor hen geldt, dat de gemeente zich blijft inspannen om hen naar werk te bemiddelen. Er is uitgegaan van een uitstroom uit de WW van 10% in het eerste jaar en nog eens 10% in het tweede jaar. Voorzichtigheidshalve is niet gerekend met een verdere uitstroom uit de WW, want die hangt vooral af van de stand van de economie. Onderstaande tabel bevat de in- en uitstroom WW bij een matching van 25% van de bovenformatieven met interne vacatures, conform het advies van het Directieteam.

In- en uitstroom WW bij 25% matching bovenformatieven met vacatures	WW	2015*)	2016	2017	2018	2019	2020
Variant 50% + 25% uitstroom bovenformatieven naar werk	IN	15	8	1	1	2	2
	UIT	-2	-2	-1	-0	-0	-0
Variant 75% + 25% uitstroom bovenformatieven naar werk	IN	0	0	0	0	0	0
	UIT	0	0	0	0	0	0
Variant 25% + 10% uitstroom bovenformatieven naar werk	IN	40	20	2	3	4	5
	UIT	-4	-6	-2	-1	-1	-1

*) eerste instroom is pas vanaf 2015 mogelijk.

- Bij 50% + 25% uitstroom van bovenformatieven in het eerste respectievelijk tweede jaar naar ander werk, komen tot en met 2020 in totaal 29 mensen in de WW en stromen er daarvan 5 in deze periode weer de WW uit.
- Logischerwijs vindt geen instroom in de WW plaats indien 75% + 25% van de bovenformatieven in het eerste respectievelijk tweede jaar naar ander werk uitstroomt.
- Bij 25% + 10% uitstroom van bovenformatieven in het eerste respectievelijk tweede jaar naar ander werk, komen tot en met 2020 in totaal 74 mensen in de WW en stromen er daarvan 15 in deze periode weer de WW uit.

Bij een matching van 50% bovenformatieven met vacatures komen er minder mensen in de WW terecht:

- Bij 50% + 25% uitstroom van bovenformatieven in het eerste respectievelijk tweede jaar naar ander werk, komen tot en met 2020 in totaal 23 mensen in de WW en stromen er daarvan 4 in deze periode weer de WW uit.
- Bij 25% + 10% uitstroom van bovenformatieven in het eerste respectievelijk tweede jaar naar ander werk, komen tot en met 2020 in totaal 58 mensen in de WW en stromen er daarvan 13 in deze periode weer de WW uit.

En bij een matching van 75% bovenformatieven met vacatures komen er nog minder mensen in de WW terecht:

- Bij 50% + 25% uitstroom van bovenformatieven in het eerste respectievelijk tweede jaar naar ander werk, komen tot en met 2020 in totaal 15 mensen in de WW en stromen er daarvan 2 in deze periode weer de WW uit.
- Bij 25% + 10% uitstroom van bovenformatieven in het eerste respectievelijk tweede jaar naar ander werk, komen tot en met 2020 in totaal 43 mensen in de WW en stromen er daarvan 8 in deze periode weer de WW uit.

4. Kosten en opbrengsten

4.1 Scenario 1: 25% succesvolle matching van bovenformatieven met interne vacatures

De kosten en opbrengsten van bovenformativiteit, WW en formatievermindering zijn in het scenario dat het Directieteam adviseert (25% matching, 50% uitstroom eerste jaar + 25% uitstroom tweede jaar bovenformatieven, 10% uitstroom WW in eerste en tweede jaar) als volgt te ramen:

	Scenario 1: 25% matching Kosten en opbrengsten x € 1.000	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Loonkosten bovenformatieven	3.157	3.256	1.428	601	499	610
B	Werk-naar-werk-kosten	461	230	27	35	46	55
C	Uitstroombonus	1.466	732	85	111	147	174
D	WW-kosten	0	0	633	739	685	729
E	Overige kosten	0	0	0	0	0	0
F	Subtotaal kosten	5.083	4.218	2.173	1.486	1.378	1.568
G	Lagere loonkosten wegens formatievermindering	-2.786	-3.890	-4.453	-4.857	-5.393	-5.999
H	Totaal	2.297	329	-2.280	-3.371	-4.015	-4.431
I	In MJB verwerkte taakstellingen formatiereductie	1.435	2.357	2.768	3.170	3.729	4.392
J	Saldo (- is voordelig)	3.732	2.686	488	-201	-286	-39

Toelichting per regel:

- A. Loonkosten bovenformatieven: de kosten voor de gemeente van het gemiddeld aantal bovenformatieven per jaar (berekend als: $(\text{beginstand} + \text{eindstand}) / 2 * € 63.652$). Voor 2013 gaat het in dit scenario om $(68 + 31) / 2 = 50$ bovenformatieven (afgerond).
- B. Werk-naar-werk-kosten: de werkgever is op grond van de CAO verplicht voor een van-werk-naar-werk traject eenmalig tenminste € 7.500 bij te dragen, zie 2b. In de berekeningen worden per jaar voor de nieuwe bovenformatieven minus de intern geplaatsten in dat jaar deze kosten opgenomen, ongeacht of in de praktijk de kosten voor een individuele bovenformatieve uitgesmeerd worden over twee jaar. Voor 2013 gaat het in dit scenario om $68 - 7 = 61$ bovenformatieven.
- C. Uitstroombonus: bij ontslag op eigen verzoek gedurende de herplaatsingstermijn van twee jaar wordt aan bovenformatieven een stimuleringspremie toegekend, zie 2f. Voor 2013 gaat het in dit scenario om 31 bovenformatieven met een bonus van gemiddeld 9 maanden van het gemiddeld jaarsalaris: $31 * 9 / 12 * € 63.652$.
- D. WW-kosten: de kosten voor de gemeente van de WW uitkering van voormalig medewerkers. De berekening is gebaseerd op de uitgangspunten genoemd bij 2a.
- E. Overige kosten: Er is geen rekening gehouden met extra kosten voor het naar werk begeleiden van bovenformatieven. De hoogte van deze kosten hangt vooral af van de intensiteit van de begeleiding. Deze kosten worden opgenomen in een notitie over mobiliteitsbeleid.
- F. Subtotaal kosten: totaal van de kosten A t/m E
- G. Lagere loonkosten wegens formatievermindering: de bovenformatieven zijn het gevolg van het verminderen van de formatie. Dit betekent dat de loonkosten van de reguliere formatie dalen. Dit is berekend door de formatie-afname van elke hoofdafdeling te vermenigvuldigen met de gemiddelde loonsom van de betreffende hoofdafdeling. Vervolgens is rekening gehouden met uitgangspunt 2k.

- H. Totaal: de totale kosten of opbrengsten per jaar: F+G
- I. In MJB verwerkte taakstellingen formatiereductie: in de meerjarenbegroting van de Kadernota 2012 zijn reeds besparingen opgenomen vanwege de in het coalitieakkoord afgesproken formatiereductie van 100 fte. Om dubbel telling te voorkomen wordt hier voor gecorrigeerd.
- J. Saldo (- is voordelig): het verschil tussen de totale kosten en de besparingen die in de Kadernota 2012 al zijn verwerkt vormt het saldo.

De kosten en opbrengsten sec zijn voordelig, behalve in het eerste en tweede jaar. Er moet echter rekening gehouden worden met de opbrengsten die reeds in het financieel meerjarenbeeld zijn verwerkt als onderdeel van de € 28 miljoen aan bezuinigingen. Zo niet, dan worden voordelen dubbelgeteld. Het saldo maakt duidelijk dat de eerste twee jaar de kosten hoog zijn; pas daarna treden voordelen op. De voordelen nemen na 2018 nog verder toe door het wegvallen van de WW-kosten.

4.2 Scenario 2: 50% succesvolle matching van bovenformatieven met interne vacatures

De kosten en opbrengsten van bovenformativiteit, WW en formatievermindering zijn in scenario 2 (50% matching, 50% uitstroom eerste jaar + 25% uitstroom tweede jaar bovenformatieven, 10% uitstroom WW in eerste en tweede jaar) als volgt te ramen (voor toelichting zie scenario 1):

	Scenario 2: 50% matching Kosten en opbrengsten x € 1.000	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Loonkosten bovenformatieven	3.044	2.925	1.109	467	420	510
B	Werk-naar-werk-kosten	408	153	18	23	31	36
C	Uitstroombonus	1.298	488	57	74	98	116
D	WW-kosten	0	0	561	585	553	582
E	Overige kosten	0	0	0	0	0	0
F	<i>Subtotaal kosten</i>	4.750	3.566	1.744	1.149	1.102	1.244
G	Lagere loonkosten wegens formatievermindering	-2.786	-3.890	-4.453	-4.857	-5.393	-5.999
H	Totaal	1.964	-323	-2.709	-3.708	-4.291	-4.755
I	In MJB verwerkte taakstellingen formatiereductie	1.435	2.357	2.768	3.170	3.729	4.392
J	Saldo (- is voordelig)	3.399	2.034	59	-538	-562	-363

Ook in dit scenario zijn de kosten en opbrengsten sec voordelig, behalve in het eerste jaar. Er moet echter rekening gehouden worden met de opbrengsten die reeds in het financieel meerjarenbeeld zijn verwerkt als onderdeel van de € 28 miljoen aan bezuinigingen. Zo niet, dan worden voordelen dubbelgeteld. Het saldo maakt duidelijk dat de eerste twee jaar de kosten hoog zijn; pas daarna treden voordelen op. De voordelen nemen na 2018 nog verder toe door het wegvallen van de WW-kosten.

4.3 Scenario 3: 75% succesvolle matching van bovenformatieven met interne vacatures

De kosten en opbrengsten van bovenformativiteit, WW en formatievermindering zijn in scenario 3 (75% matching, 50% uitstroom eerste jaar + 25% uitstroom tweede jaar bovenformatieven, 10% uitstroom WW in eerste en tweede jaar) als volgt te ramen (voor toelichting zie scenario 1):

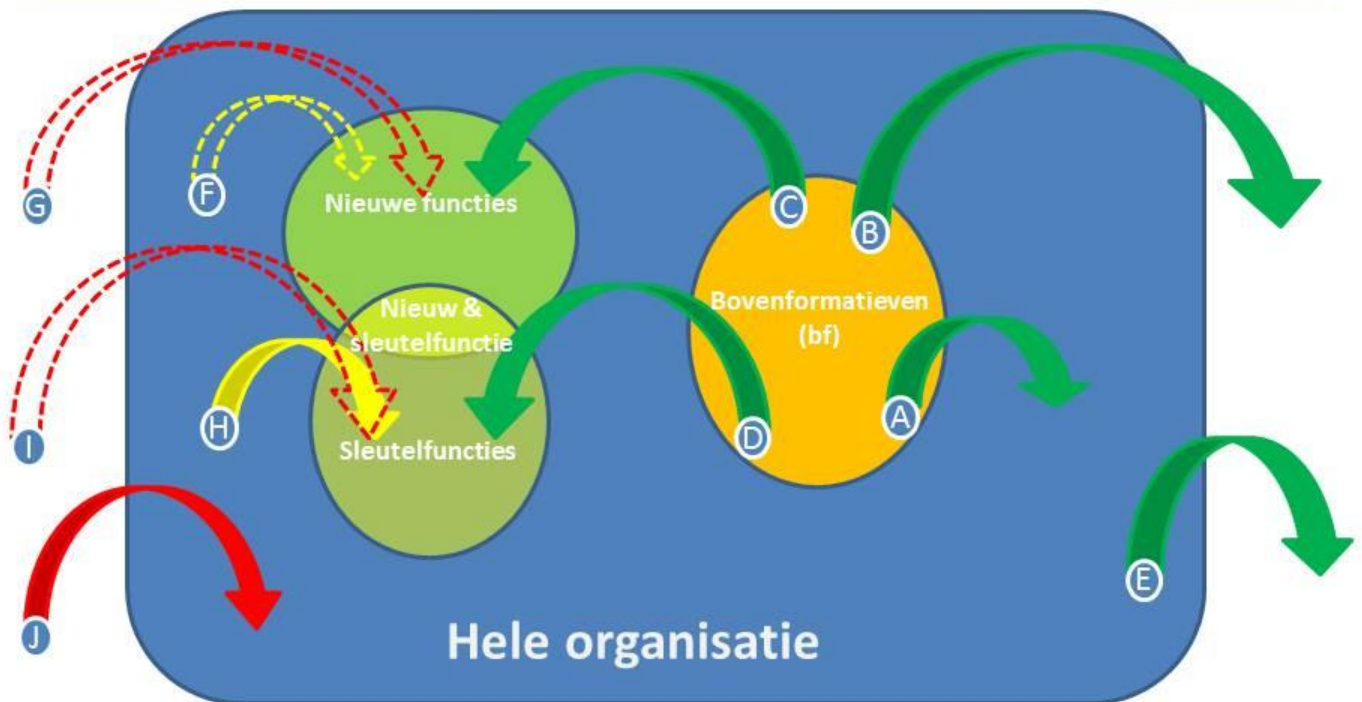
	Scenario 3: 75% matching Kosten en opbrengsten x € 1.000	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Loonkosten bovenformatieven	2.932	2.594	790	332	341	410
B	Werk-naar-werk-kosten	355	77	9	12	15	18
C	Uitstroombonus	1.129	244	28	37	49	58
D	WW-kosten	0	0	488	431	420	434
E	Overige kosten	0	0	0	0	0	0
F	Subtotaal kosten	4.417	2.915	1.315	812	825	921
G	Lagere loonkosten wegens formatievermindering	-2.786	-3.890	-4.453	-4.857	-5.393	-5.999
H	Totaal	1.630	-975	-3.138	-4.045	-4.568	-5.079
I	In MJB verwerkte taakstellingen formatiereductie	1.435	2.357	2.768	3.170	3.729	4.392
J	Saldo (- is voordelig)	3.065	1.382	-370	-875	-839	-687

Ook in dit scenario zijn de kosten en opbrengsten sec voordelig, behalve in het eerste jaar. Er moet echter rekening gehouden worden met de opbrengsten die reeds in het financieel meerjarenbeeld zijn verwerkt als onderdeel van de € 28 miljoen aan bezuinigingen. Zo niet, dan worden voordelen dubbelgeteld. Het saldo maakt duidelijk dat de eerste twee jaar de kosten hoog zijn; pas daarna treden voordelen op. De voordelen nemen na 2018 nog verder toe door het wegvallen van de WW-kosten.

5 Kwaliteit

Naast de afspraak uit het coalitieakkoord over een kleinere organisatie, is daarin ook afgesproken om te komen tot een hoogwaardiger organisatie. Er zijn meerdere manieren om dat te bereiken, bijvoorbeeld via scholing van medewerkers, herschikking van medewerkers over functies en het aantrekken van nieuwe medewerkers. In het kader van de reorganisaties worden sleutelfuncties en nieuwe functies opengesteld voor alle medewerkers om op te solliciteren. Zodoende kan gekozen worden voor de kwalitatief beste invulling. In bovenstaande berekeningen is uitgegaan van het volledig vervullen van nieuwe en sleutelfuncties met bestaand, intern personeel. Hierdoor ontstaat het maximum aantal interne vacatures, waar bovenformatieven op geplaatst kunnen worden. Indien een nieuwe of sleutelfunctie wordt ingenomen door een externe, dan ontstaat geen interne vacature waar een bovenformatieve op geplaatst kan worden. De volgende figuur illustreert dit.

Door- en uitstroom bovenformatieven



A = plaatsing bovenformatieve op interne vacatures
 B = uitstroom bovenformatieve naar externe vacatures
 C = plaatsing bovenformatieve op nieuwe functie
 D = plaatsing bovenformatieve op sleutelfunctie
 E = natuurlijk verloop, open plek beschikbaar voor bovenformatieve (A)
 F = plaatsing interne op nieuwe functie, primair voor kring betrokkenen reorganisaties, secundair overige medewerkers; open plek beschikbaar voor bovenformatieve(A) (met name bij secundaire vervulling)

G = instroom externe op nieuwe functie, alleen als interne vervulling niet lukt; geen plek beschikbaar voor bovenformatieve
 H = plaatsing interne op sleutelfunctie (open voor alle medewerkers gemeente); open plek beschikbaar voor bovenformatieve (A)
 I = instroom externe op sleutelfunctie, alleen als interne vervulling niet lukt; geen plek beschikbaar voor bovenformatieve
 J = instroom externe op interne vacature (E, F, H)

N.B. Omvang elementen is geen maat voor omvang groepen en stromen.