

Presentatie Gemeenteraad & College – 24 juni 2020

Duisenberg-onderzoek Jaarverslag en Jaarrekening 2019

Thema: Apparaatskosten, Overhead en Productiviteit



Thessa van der Windt (D66)
Chris IJsbrandy (Hart voor Haarlem)
Juni 2020

Duisenberg-methode: Microscoop én Verrekijker



Duisenberg Vragen

- Beeld op Hoofdlijnen
- Zijn de Doelen behaald
- Wat zijn de Prestaties
- Wat zijn de Kosten
- Rechtmatigheid, Doeltreffendheid, Doelmatigheid
- Conclusies & Aanbevingen



Inzoomen op onderdelen van de jaarrekening...vraagt *uitzoomen* in de tijd (meerjaren trends), en vergelijking met andere ontwikkelingen en gemeenten

Apparaatskosten staan centraal in onze analyse

Focus analyse	➤ Programma 7 – Algemene Dekkingsmiddelen & Overhead
Reden keuze	➤ Apparaatskosten per inwoner zijn met €735 in 2019 aanzienlijk hoger uitgekomen dan zowel vorig jaar (€678) als de geformuleerde doelstelling in de begroting (€624). ➤ Een toelichting hierop ontbreekt in het jaarverslag. ➤ Ook de Overheadkosten overschrijden in 2019 de doelstelling.
Aanpak	➤ Apparaatskosten en Overhead zijn geanalyseerd op basis van jaarverslagen en jaarrekeningen van de afgelopen 5 jaar (2015 t/m 2019) van Haarlem en Zandvoort⁽¹⁾. ➤ Uitkomsten 2019 zijn vergeleken met enkele gemeenten van vergelijkbare omvang (Nijmegen, Amersfoort, Den Bosch, Arnhem). ➤ ICT-kosten getoetst aan een ICT benchmarkonderzoek⁽²⁾ waaraan Haarlem deelneemt. ➤ Interviews met de Gemeentesecretaris en de Hoofden van Controlling, Personeelszaken en ICT over achtergronden van cijfers en ontwikkelingen.

1. Zandvoort ivm. de ambtelijke samenwerking va. 2018; gegevens 2019 voor Zandvoort ontleend aan Jaarrekeningen en Najaarsrapportage 2019
2. M&I ICT benchmark gemeenten 2019

Doelen in bedrijfsvoering niet gerealiseerd

Definitie Apparaatskosten⁽¹⁾

- Apparaatskosten (of organisatiekosten) zijn alle kosten voor de inzet van personeel, incl. organisatie-, huisvestings-, materieel-, en automatiseringskosten voor de uitvoering van de kerntaken van de gemeente.
- Maatgevend is of het bij deze taken betrokken personeel *in dienst* is van de gemeente (incl. inhuur). Als taken uitbesteed of op afstand geplaatst zijn behoren zij niet meer tot de apparaatskosten.

Definitie Overhead⁽¹⁾

- Alle kosten die samenhangen met de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces ('het apparaat').
- Finance & Control, HRM, Inkoop, Communicatie, Juridische Zaken, Bestuurszaken (excl. Griffie en Raad), ICT, Huisvesting & Facilitaire Zaken, Documentatie, Management primaire proces.
- Overhead is een deel van het Apparaat.

Doelen Apparaatskosten Haarlem

- Voor het apparaat als geheel worden *geen kwalitatieve* doelen beschreven in het jaarverslag.
- Opmerkelijk is dat er wel een zeer concreet *kwantitatief* doel beschreven wordt⁽²⁾. Het kwantitatieve doel voor 2019 was het bereiken van een kostenniveau van **€624** per inwoner, **8% lager** dan in 2018.
- Onduidelijk is hoe dit kwantitatieve doel samenhangt met de programmadoelstellingen in de programma's 1 t/m 7

Doelen Overhead Haarlem

- Transparant weergeven van kosten van gemeentelijke organisatie die samenhangen met sturing en ondersteuning primaire proces (= overhead).
- Aandeel overheadkosten stijgt *niet* ten opzichte van de productieve activiteiten in het primaire proces, uitgedrukt als percentage van de totale lasten.
- Het doel voor 2019 bedraagt dan **8,6%** van de lasten (= nulmeting 2017).

Realisatie: **€735** per inwoner (+18%)⁽³⁾

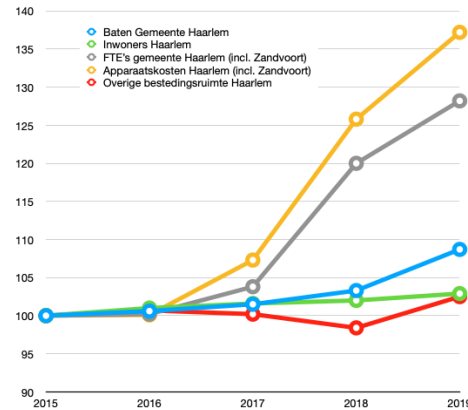


Realisatie: **9,1%** van lasten (+6%)⁽³⁾

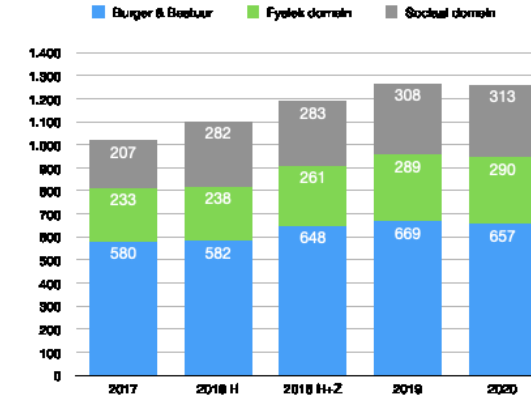


1. Bron: VNG – Definities Beleidsindicatoren - geldig vanaf 2017.
2. Voorlopig jaarverslag Haarlem 2019 – pag. 149.
3. Percentage ten opzichte van doelstelling.

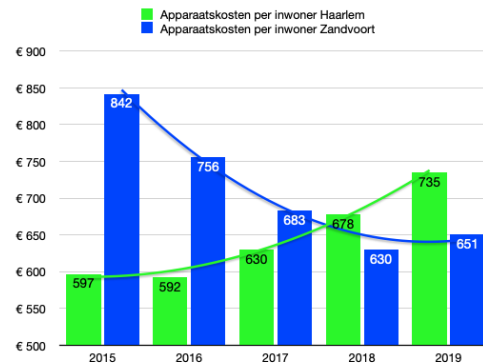
1. Apparaatskosten stijgen harder dan BATEN



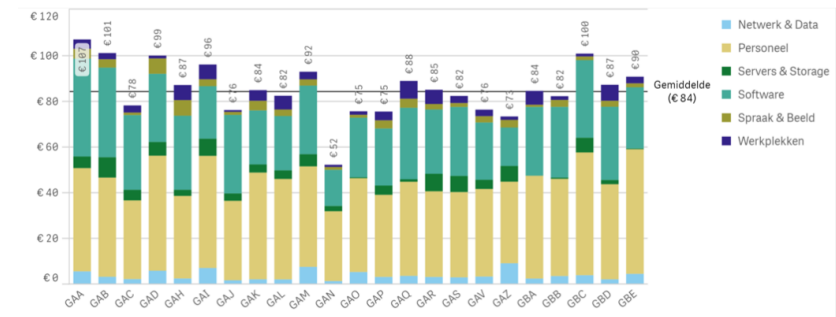
2. Groei FTE's primaire proces grootste drijver



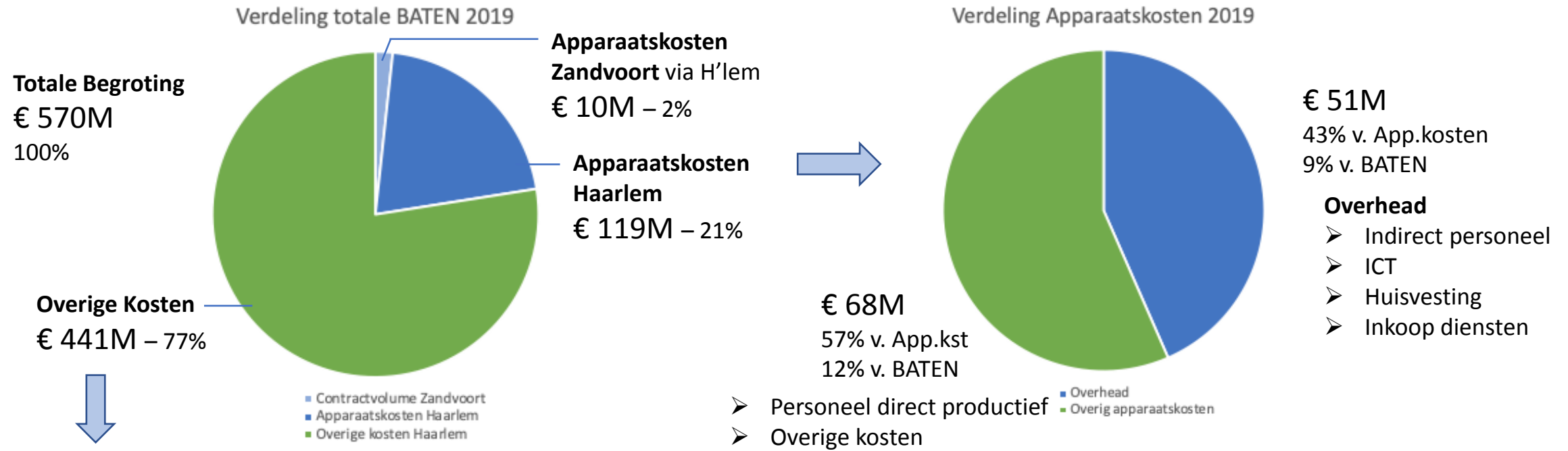
3. Zandvoort profiteert van fusie met Haarlem



4. Haarlem loopt niet voorop in digitalisering



Apparaatskosten Haarlem vormen 21% van de begroting



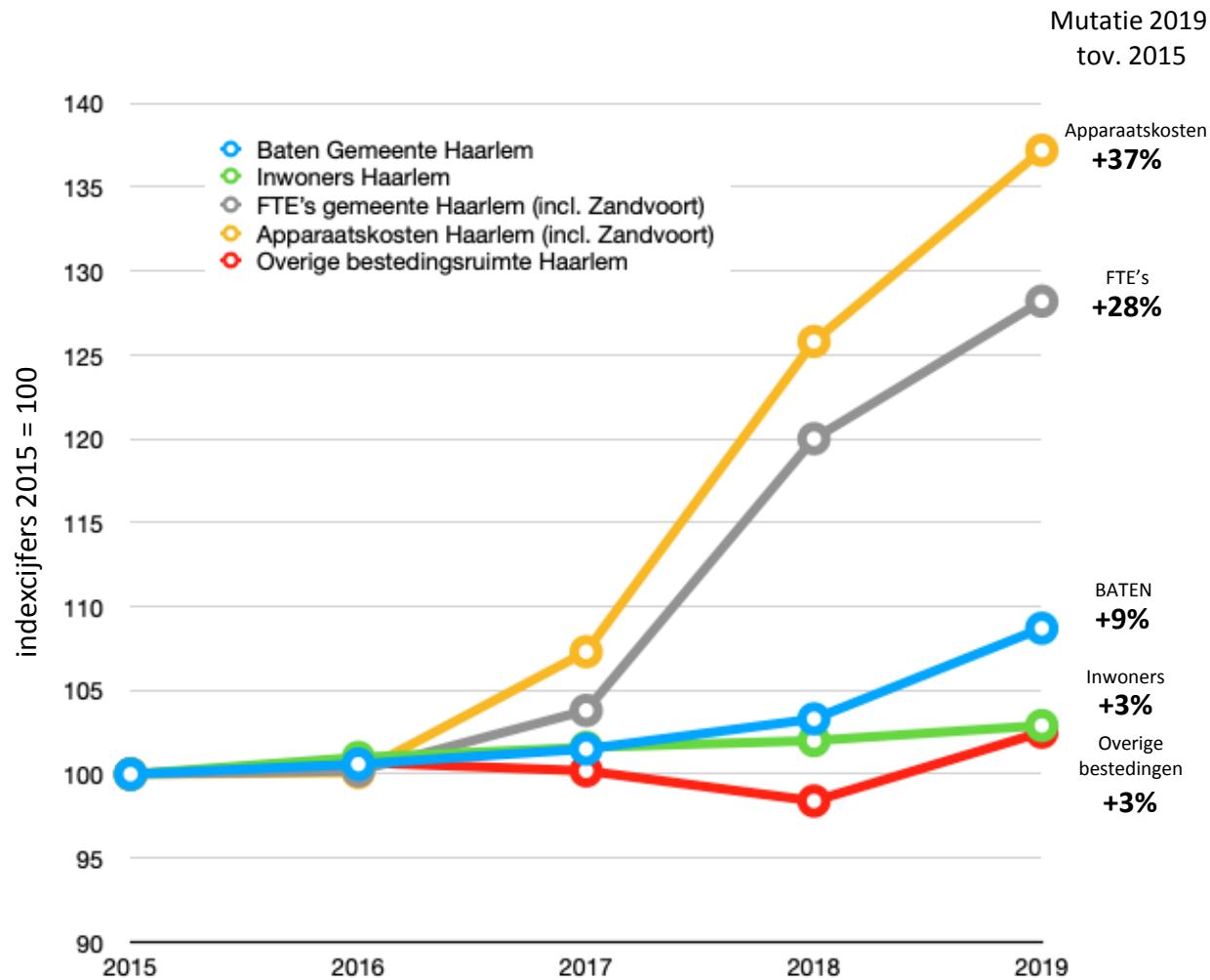
Financiering dienstverlening **Haarlem**:

- Uitkeringen
- Inkoop producten & diensten derden
- Subsidies
- Afschrijving op investeringen
- Rente op schuld

- Haarlem besteedt in 2019 21% van haar middelen aan de eigen organisatie (exclusief ambtelijke dienstverlening Zandvoort)
- 9% van de totale middelen wordt besteed aan overheadkosten en 12% aan direct programmagebonden personeel en kosten

Apparaatskosten stijgen aanzienlijk sneller dan BATEN

zie Bijlage 1 voor onderliggende cijfers

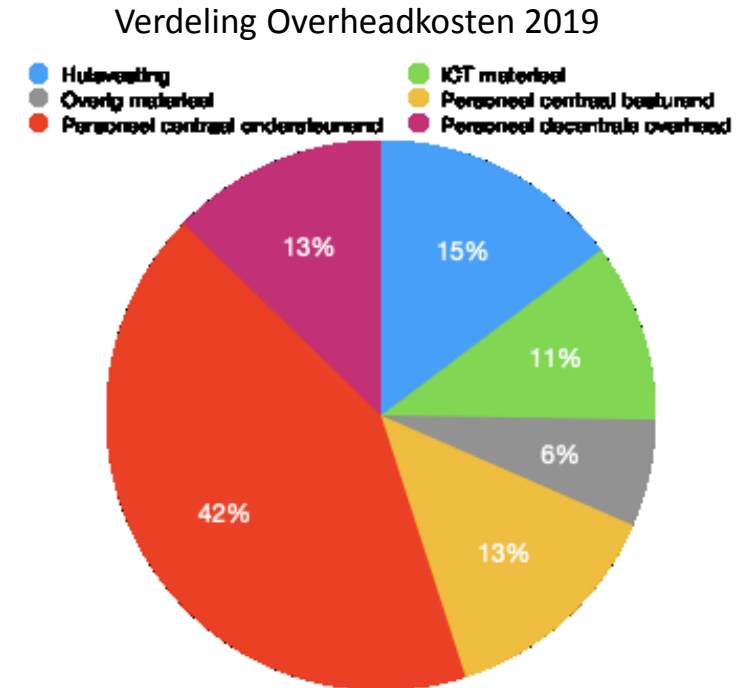
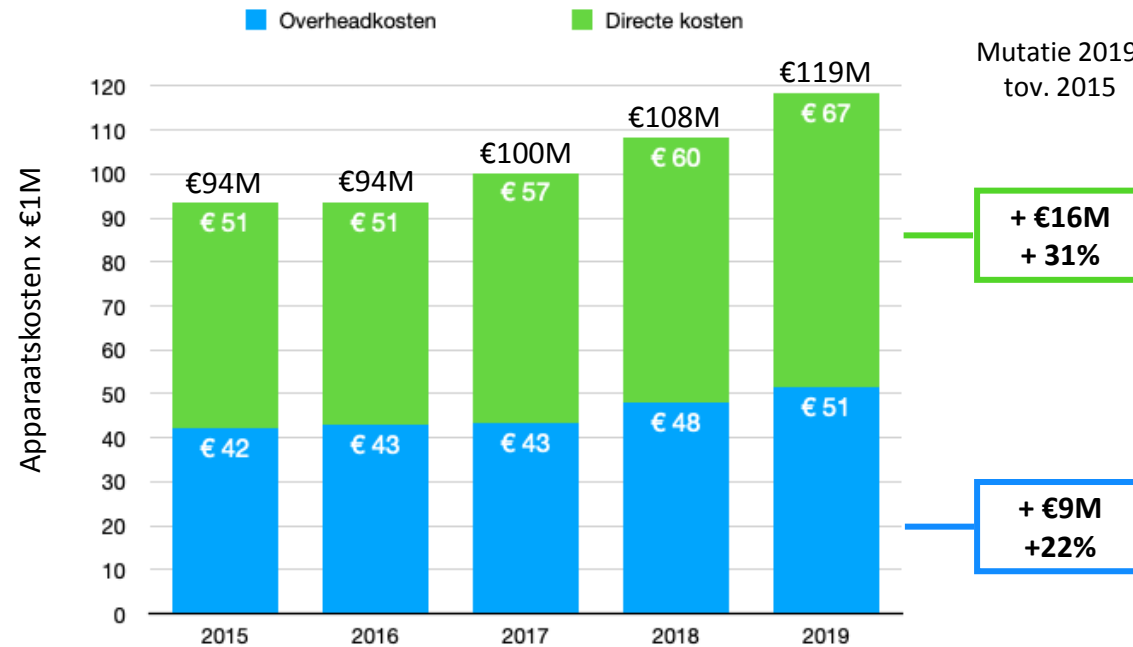


Bevindingen

- De totale BATEN van Haarlem zijn in 2019 **9%** hoger dan in 2015, *inclusief* de bijdrage van Zandvoort va. 2018 – deze bijdrage bedraagt in 2019 **€10M**, of **2%** van deze BATEN.
- Deze stijging blijft daarmee **2% achter** bij de stijging van de bevolking van Haarlem (**3%** sinds 2015), de CPI-inflatie (**6%** sinds 2015) en de bijdrage van Zandvoort (**2%** va. 2018).
- In geld bedraagt deze achterstand in 2019 **€12M⁽¹⁾**.
- Het aantal FTE's in de gemeentelijke organisatie van Haarlem stijgt in deze periode met **28%** (*incl.* toetreding Zandvoort va. 2018).
- De bruto apparaatskosten van de gemeente Haarlem stijgen in deze periode met **37%** door stijging FTE's en (loon)kosteninflatie (*incl.* dienstverlening aan Zandvoort vanaf 2018).
- De overige bestedingsruimte in Haarlem (uitkeringen, inkoop, subsidies, ed.) stijgt in deze periode met **+3%**, en is in 2019 daarmee **6% lager** dan op grond van inflatie (**+6%**) en bevolkingstoename Haarlem sinds 2015 (**+3%**) verwacht zou mogen worden.
- In geld hebben we het dan over een verschil van **€29M⁽²⁾**.
- De stijging van de BATEN is in deze jaren (en vooral vanaf 2017) in hoofdzaak benut voor uitbreiding van het gemeentelijk apparaat.
- De toetreding van Zandvoort in 2018 vormt hiervoor een belangrijke, maar geen volledige verklaring.

1) Dit verschil is niet verder onderzocht, maar bevat vermoedelijk een flinke OZB-component door het Haarlemse beleid de OZB-opbrengst te laten stijgen met de inflatie ipv. met de waardeinstijging van het vastgoed.
2) Minimaal omdat veel externe kosten (bv. uitkeringen, inkoop fysiek domein) harder stijgen dan de CPI-inflatie.

Aandeel Overhead in Apparaatskosten daalt licht

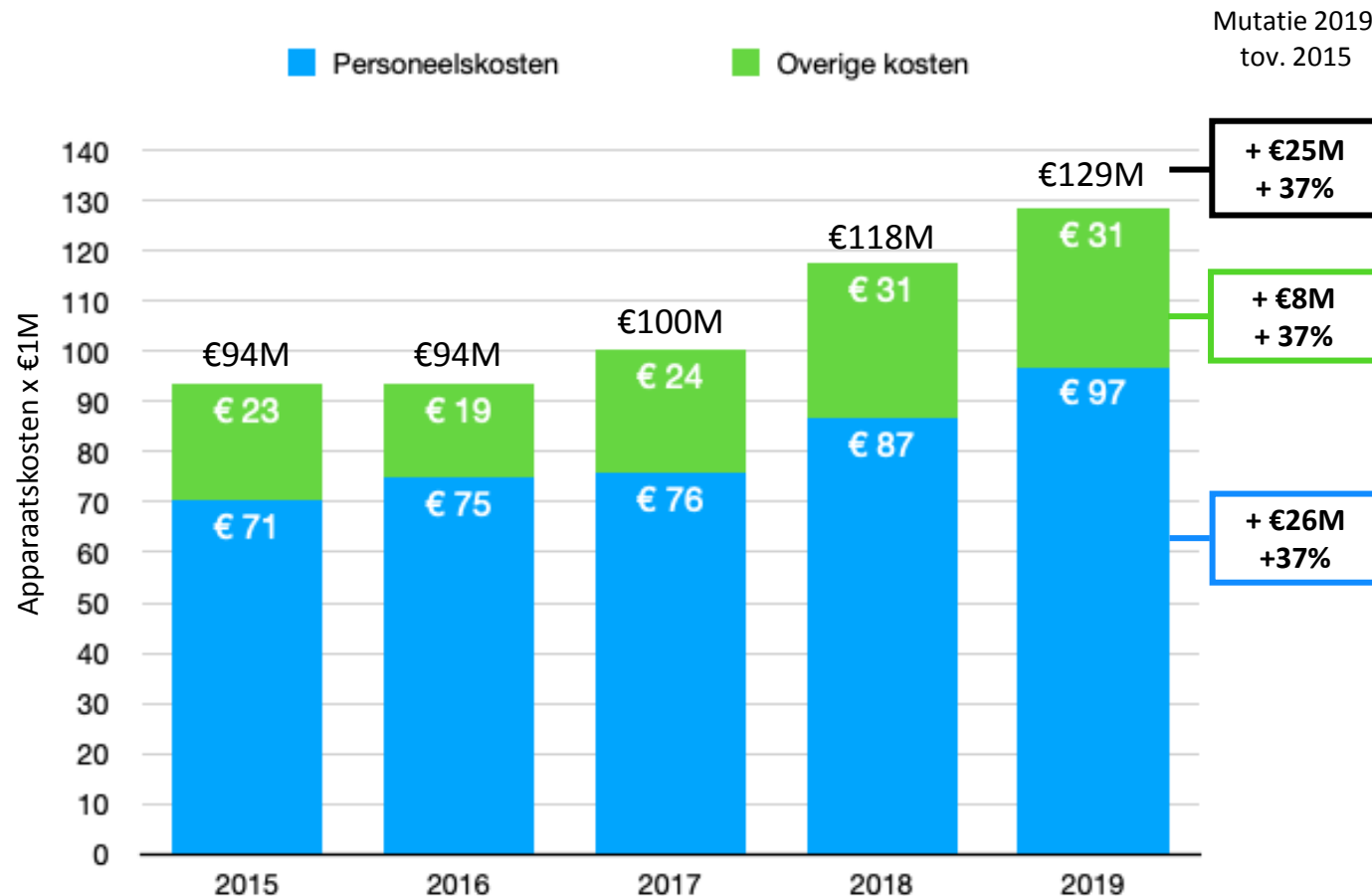


Bevindingen

- De stijging van de *netto* apparaatskosten (*excl. dienstverlening Zandvoort*) zit zowel in directe programmakosten als in de overhead.
- De directe programmakosten stijgen in de periode 2015-2019 met **31%** tot **€67M**.
- De overheadkosten stijgen in deze periode wat minder snel met **22%** tot **€51M**.
- Het aandeel overheadkosten Haarlem in de netto apparaatskosten daalt daarmee licht van **45%** in 2015 tot **43%** in 2019.
- De *nieuwe organisatie* in **2018** (vermindering managementlagen) heeft overall waarschijnlijk een positief effect gehad op de overheadkosten.

Personeel drijver Apparaatskosten

Verdeling Apparaatskosten over Personele en Overige Kosten



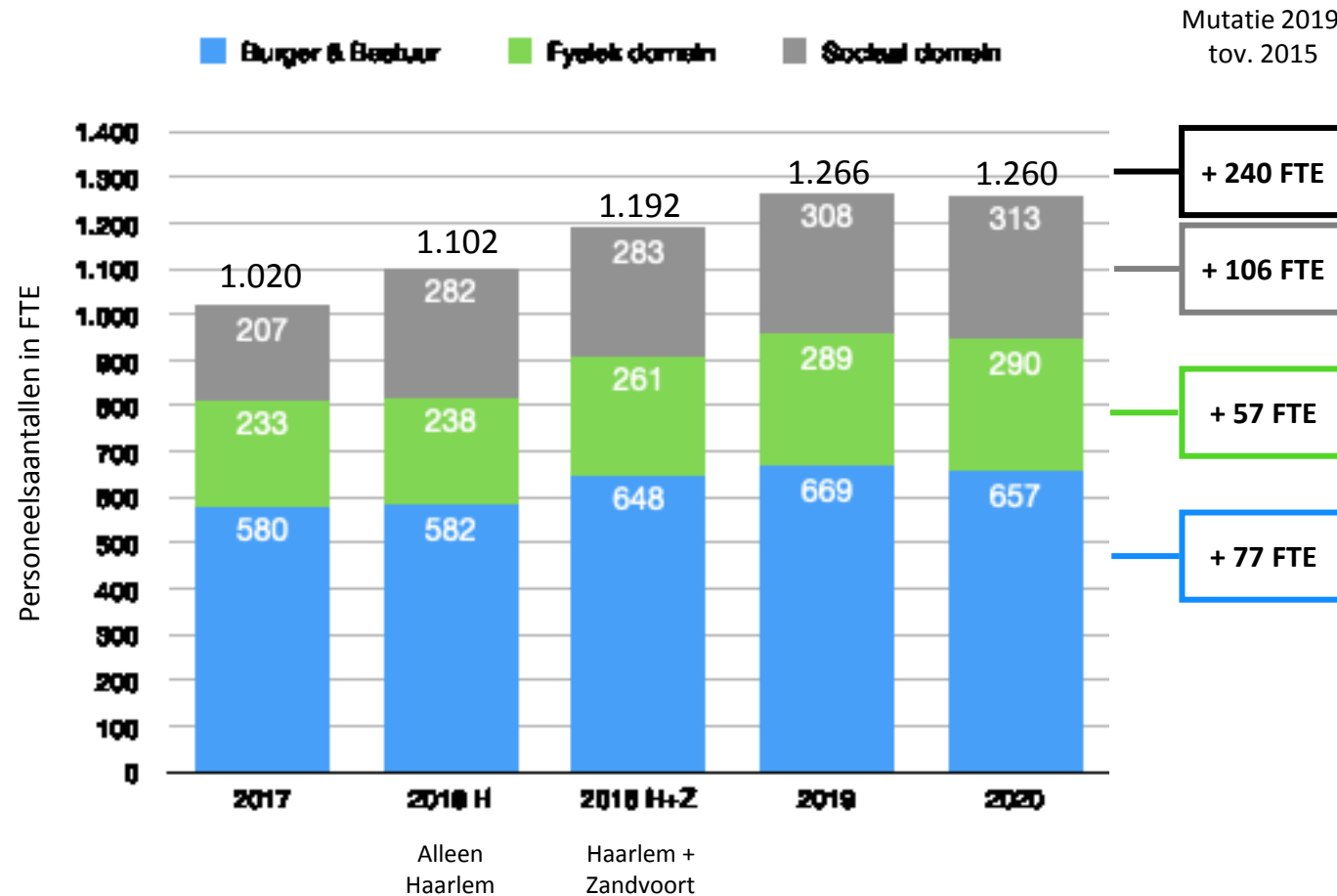
Bron: Jaarrekeningen 2015-2019

1. Voor Haarlem: Bruto apparaatskosten -/- contract Zandvoort; voor Zandvoort: Eigen apparaatskosten + contract Haarlem.

Bevindingen

- De *bruto* Apparaatskosten van Haarlem (*incl. dienstverlening Zandvoort*) stijgen van 2015 naar 2019 van **€94M** naar **€129M** (+ 37%).
- Personeelkosten (personeel voor zowel Haarlem als Zandvoort) stijgen in deze jaren met **€26M**, naar **€97M** (+ 37%).
- De overige kosten (huisvesting, inkoop producten en diensten, ICT-materieel, ed.) bedragen in 2019 **€31M** en zijn daarmee **€8M gestegen** ten opzichte van 2015.
- Overige kosten in het apparaat stijgen even hard als de loonkosten, en worden ook in sterke mate door het aantal personeelsleden bepaald.
- FTE's, loon en overige kosten van Haarlem en Zandvoort zijn vanaf 2018 niet meer exact te splitsen en toe te rekenen aan de gemeenten.
- De waarde van het contract uit 2017, en de mutaties daarin, bepalen de verdeling van de apparaatskosten over Haarlem en Zandvoort⁽¹⁾, en niet de werkelijke kosten.

Personele bezetting Haarlem sinds 2017 met 240 FTE gestegen



Bron: Jaarrekening 2018 en 2019; 2020 (januari) opgave door afdeling HRM Gemeente Haarlem – zie Bijlage 2 voor een verbijzondering van de ontwikkelingen per afdeling 2019 tov. 2018

Bevindingen

- De personele bezetting van de gemeente Haarlem is sinds 2017 met **24%** toegenomen.
- Hiervan wordt **9%** verklaard door de overname van het personeel van Zandvoort in 2018.
- Het personeel van Zandvoort (**90 FTE**) is in 2018 voornamelijk verdeeld over Burger & Bestuur (**66 FTE**) en Fysiek domein (**23 FTE**); slechts **1 FTE** is toegevoegd aan het sociaal domein.
- Burger & Bestuur stijgt in 2020 (Jan) met totaal **13%** sinds 2017, vooral door de toevoeging van Zandvoort (autonome stijging: **2%**).
- Fysiek domein stijgt in totaal met **25%**, waarvan **10%** te herleiden is tot Zandvoort.
- De grootste stijging treedt op in het Sociaal domein (**+51%**); deze stijging is niet te herleiden tot toevoeging van personeel uit Zandvoort.
- Vooral de stijging in het sociaal domein is opmerkelijk, omdat de taakuitbreiding (incl. stijging BATEN) al in **2015** heeft plaatsgevonden.

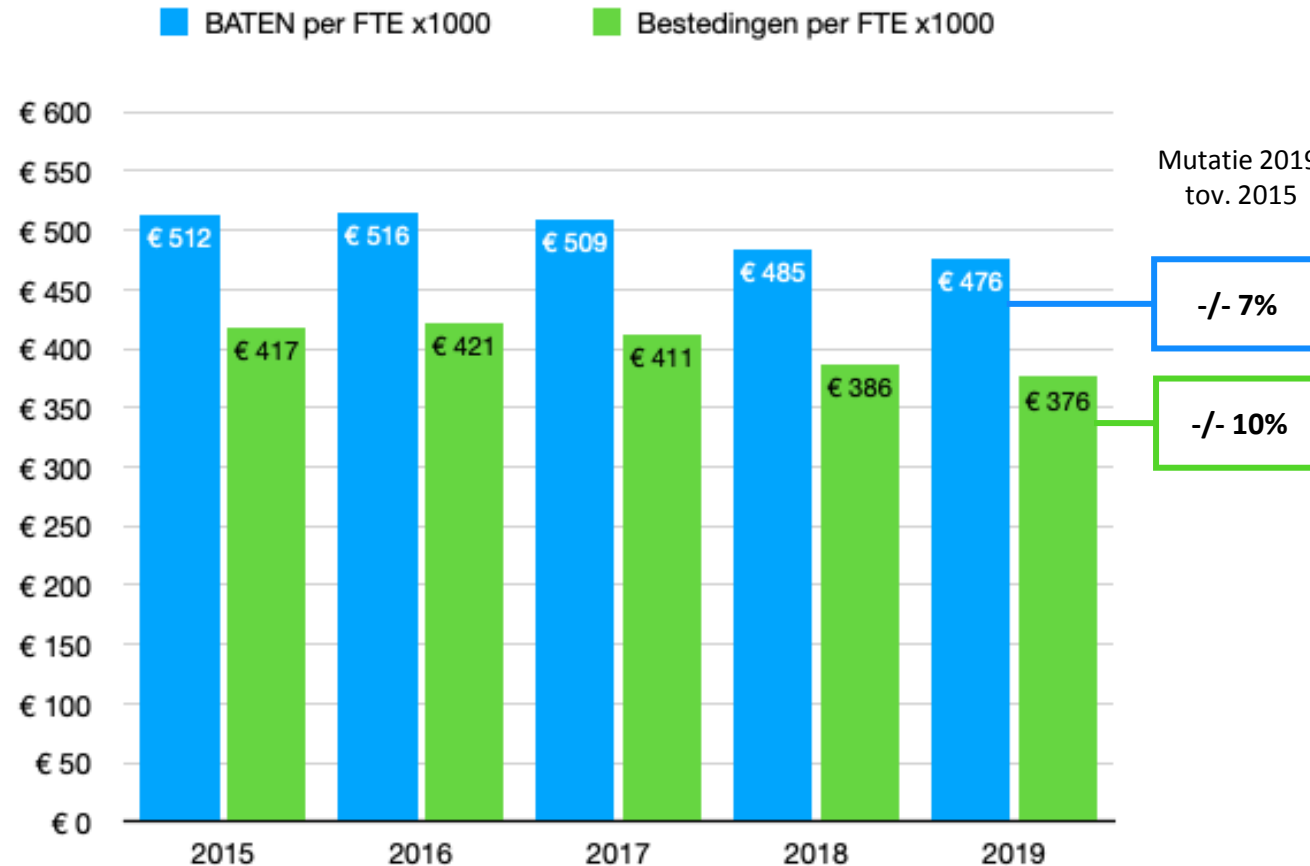
Vergelijking personeelsbestand met andere gemeenten⁽¹⁾

Kengetal	Haarlem ⁽²⁾	Nijmegen	Den Bosch	Arnhem	Amersfoort
Inwoners	178.276	177.698	150.889	152.293	156.285
FTE's basis	1.294	1.434	1.566	908	912
Inhuur-% ⁽³⁾	14,1%	11,0%	11,3%	21,0%	28,5%
FTE's incl. inhuur	1.476	1.592	1.742	1.099	1.172
Spaarnelanden ⁽⁴⁾	298	-	-	-	PM
SRO ⁽⁵⁾	150	-	-	127	150
FTE's genormaliseerd	1.924	1.592	1.742	1.226	1322+PM
# FTE per 1000 inwoners	10,8	9,0	11,5	8,1	8,4+PM
Apparaatskosten ⁽⁶⁾	735	674	832	490	?

Het personeelsbestand van Haarlem lijkt ten opzichte van vergelijkbare gemeentes relatief groot

1. Indicatieve cijfers; vergelijking met andere gemeenten is complex door aanzienlijke verschillen in uitbestedingsgraad van gemeentetaken, gemeentelijke samenwerkingsverbanden etc.
2. Haarlem inclusief Zandvoort
3. Inhuur externen als percentage van totale loonsom omgezet in FTE's (aannahme: kosten per FTE inhuur zijn per saldo ongeveer gelijk aan kosten eigen personeel)
4. Bij andere gemeenten is gekeken of er als Spaarnelanden, SRO of andere uitbestedingen van ambtelijke taken waren.
5. SRO (400FTE) verdeeld in 150 Haarlem, 150 Amersfoort en 100 overig.
6. In de apparaatskosten zitten **niet** de kosten van de uitbestedingen van ambtelijke taken

Nieuw beleid leidt tot hogere interne kosten en lagere productiviteit

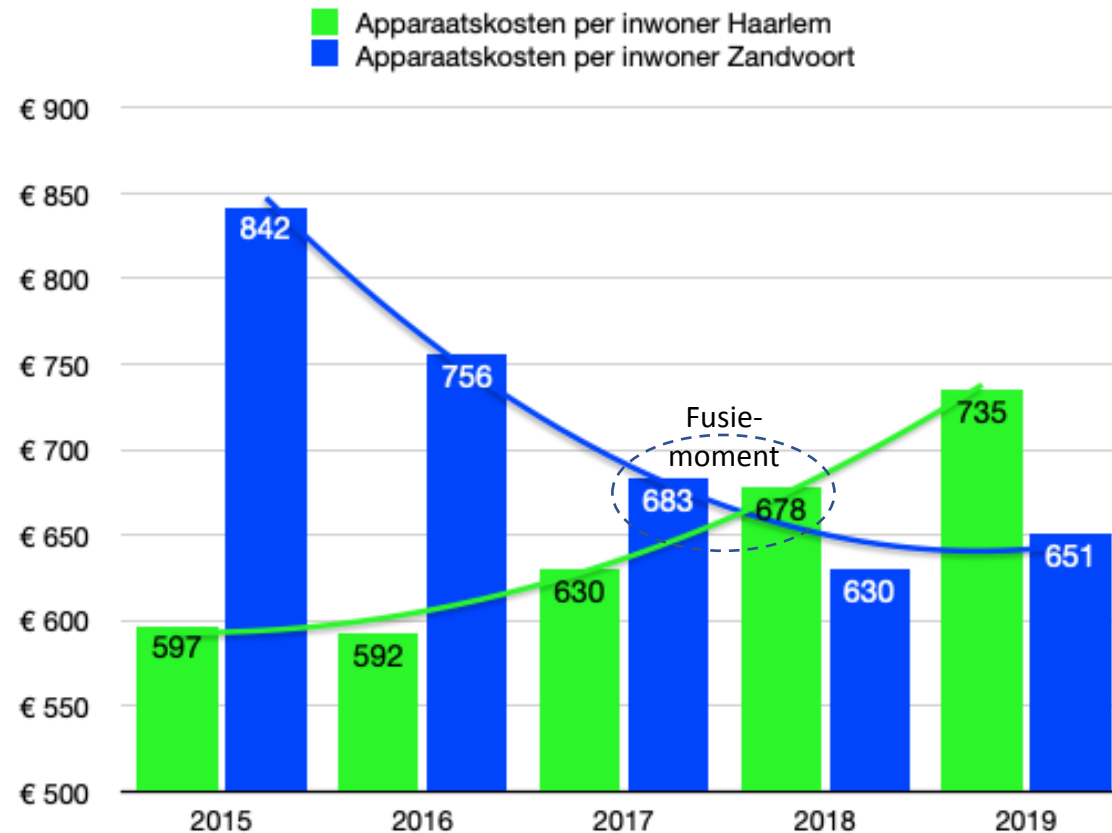


1. Totale BATEN Haarlem + Zandvoort gedeeld door totale FTE's Haarlem + Zandvoort; gecorrigeerd voor inflatie (6% in deze periode) bedraagt de volumedaling 13%.
2. Overige bestedingsruimte Haarlem + Zandvoort gedeeld door FTE's Haarlem + Zandvoort.
3. Te denken valt aan programma's voor Groei van de Stad, Omgevingswet, Diverse Duurzaamheids- en Energietransitieprojecten, MRA, Nieuwe Democratie, Transformatie Sociaal Domein, Mobiliteitsbeleid, etc.

Bevindingen

- De nominale productiviteit (BATEN per FTE⁽¹⁾) is sinds 2015 *afgenomen* met **7%** (13% in volume).
- De nominale bestedingsruimte per FTE (zonder apparaatskosten) is sinds 2015 *afgenomen* met **10%**⁽²⁾ (16% in volume).
- 'Topjaar' 2016 was het laatste 'bezuinigingsjaar' na de vorige economische crisis.
- Dit was ook het laatste jaar dat '**operational excellence**' als programma genoemd wordt in de jaarstukken.
- In 2017 zet een *daling van de productiviteit* in, die in de nieuwe collegeperiode (vanaf 2018) versterkt lijkt door te zetten.
- Veel **nieuw beleid** veroorzaakt in deze jaren *hogere interne kosten*⁽³⁾.
- Dit roept de vraag op in hoeverre dit beleid ook **waarde** aan de stad gaat toevoegen ...
- ... dan wel of er in een latere fase **voldoende middelen** zullen zijn om het beoogde nieuwe beleid ook uit te voeren?
- Van 'efficiencywinst' door ambtelijke samenwerking is weinig terug te vinden.

Ontwikkeling apparaatskosten per inwoner Haarlem en Zandvoort



Bevindingen

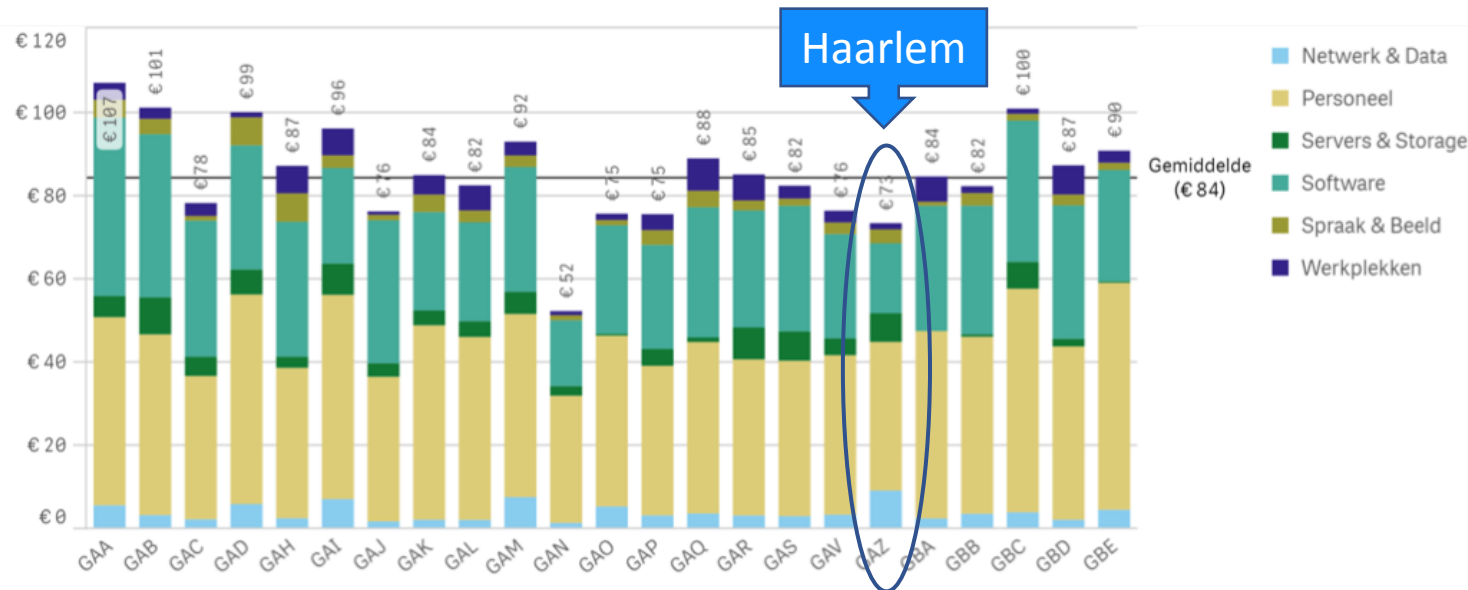
- Rond het fusiemoment (2017-2018) waren de apparaatskosten per inwoner vrijwel gelijk.
- De apparaatskosten van Zandvoort liepen in de aanloop naar de fusie al sterk terug en zijn daarna verder gedaald.
- De apparaatskosten van Zandvoort liggen daarmee in 2019 op een **€3,2M** *lager* niveau in 2015.
- De apparaatskosten per inwoner van Haarlem zijn vanaf 2017 sterk gaan stijgen.
- In 2019 bedragen deze kosten **€735** per inwoner, een verhoging met **23%** ten opzichte van 2015.
- Zandvoort lijkt duidelijk te profiteren van de ambtelijke samenwerking, waardoor groei van inkomsten ingezet kan worden voor beleidsuitvoering.
- Doordat de *werkelijke kosten* niet afzonderlijk te volgen zijn, ontstaat er een moeilijk uit te leggen discrepantie tussen beide gemeenten.

Is het verschil in apparaatskosten het gevolg van een grotere beleidsagenda van de gemeente Haarlem, of (mede) het gevolg van een indirecte bijdrage aan de gemeente Zandvoort?

1. De daling zet in Zandvoort in 2016 in doordat er vanaf dat jaar al een afbouw van (vast) personeel plaatsvindt, anticiperend op de ambtelijke fusie – gaten in personeelsbezetting van Zandvoort worden tot en met 2017 opgevuld met inhuur externen – vanaf 2018 neemt Haarlem het resterende personeel van Zandvoort over, incl. de workload van de externen.

Totale ICT-kosten Haarlem relatief laag: Goed of Slecht nieuws?

KOSTEN PER INWONER PER GEMEENTE



De relatief sterke stijging van de formatie leidt in combinatie met de relatief lage ICT-kosten tot de onvermijdelijke vraag of een voortvarende aanpak van **digitalisering van primaire processen** de productiviteit zou kunnen verhogen?

Bevindingen

- De *totale* ICT-kosten van Haarlem bedragen in 2018 **€11,7M** of **€73** per inwoner.
- Haarlem blijft hiermee **€11** per inwoner *achter* bij het gemiddelde van de benchmark (**€84**).
- Deze gemeenten besteden *gemiddeld* **2,8%** van hun begroting aan ICT.
- Haarlem besteedt in 2018 **2,1%** aan ICT – een gemiddeld budget zou **€4,3M** *hoger* zijn geweest.
- Deze uitkomst roept verschillende vragen op die nader onderzoek rechtvaardigen:
 - Is Haarlem voornamelijk zeer *doelmatig en efficiënt* in zijn informatievoorziening?
 - Profiteert Haarlem van ‘*economies-of-scale*’? (gemiddelde omvang van de 35 gemeenten uit de benchmark is 82.000 inwoners)
 - Of *onderinvesteert* Haarlem in informatievoorziening en digitalisering?

Bron: M&I /Partners – ICT benchmark gemeenten 2019

Deze benchmark onderzoekt de integrale ICT-kosten van gemeenten – cijfers betreffen 2018 – aan de benchmark doen 35 grotere en kleinere gemeenten en samenwerkingsverbanden mee, die samen 2,3M inwoners vertegenwoordigen

Conclusies naar aanleiding van Duisenberg-vragen

Beleidsterrein op Hoofdlijnen

- Moeilijk te doorgronden informatie die vitaal is voor het beoordelen van het functioneren van het werkapparaat.
- Ontwikkeling werkapparaat krijgt ten onrechte nauwelijks aandacht in het jaarverslag.
- Impact ambtelijke samenwerking Zandvoort niet transparant.
- BBV-format jaarrekening ontbeert essentiële informatie.

Welke doelen zijn gepland/behaald?

- Daling van apparaatskosten zijn riant niet gehaald.
- Beoogde lagere formatie per 1000 inwoners is eveneens niet gehaald.
- Externe inhuur is wel lager dan begroot.
- Overheadkosten zijn als percentage van Lasten hoger dan gepland, maar stijgen iets minder dan de rest van het apparaat.

Wat heeft het gekost en opgebracht?

- De kosten van het apparaat zijn sterk stijgend.
- Dit verkleint de beschikbare bestedingsruimte voor de uitvoering van beleid.
- Beleidsintensivering manifesteert zich (nog?) niet in een hoger investeringsvolume.
- Apparaatskosten van Haarlem stijgend, tegenover een aanzienlijk daling van deze kosten voor Zandvoort.

Rechtmatigheid, doeltreffendheid, doelmatigheid

- Beoogde synergie met Zandvoort heeft zich voor Haarlem slechts beperkt verwezenlijkt in de overige apparaatskosten.
- Forse stijging FTE's in fysiek domein (14,3%).
- Forse stijging FTE's in sociaal domein (7,6%).
- Dit roept de vraag op of er een onzichtbare verschuiving van gelden van Haarlem naar Zandvoort plaatsvindt en of de ambtelijke samenwerking zonder een bestuurlijke samenwerking wel toekomstbestendig is.

Aanbevelingen voor Raad en College

Politiek

1. Creëer meer transparantie bij het samenstellen van de beleidsportefeuille Haarlem ten aanzien van de inspanning aan de 'voorkant' (visie, beleid, planvorming, pilots, aanbesteding, ed.) versus de consequenties aan de 'achterkant' (daadwerkelijke stadsbrede realisatie en uitvoering) – ontwikkel tijdig business cases over de gehele beleidscyclus van initiatieven.
2. Beoordeel de toekomstbestendigheid van de ambtelijke fusie met Zandvoort – creëer meer transparantie rond werkelijke kosten beleidsagenda Zandvoort en overige kostendrijvers.
3. Stel een ICT-strategie op die meer tempo maakt met digitalisering van primaire werkprocessen in het fysieke en sociale domein.

Ambtelijk en P&C-documentatie

1. Benoem in jaarverslag welke kosten berekend worden over de bevolking van Haarlem en Zandvoort samen of apart.
2. Geef een toelichting bij forse overschrijdingen van effect-indicatoren: als het doel is de apparaatskosten met 8% te verminderen, terwijl ze uiteindelijk met ruim 8% stijgen, dan verdient dat een gedegen toelichting. Het gaat immers om een verschil van bijna €18M op een jaarresultaat van €119M.
3. Goed personeel is vitaal voor de gemeente Haarlem. Het zou goed zijn als de gemeente ook een sociaal jaarverslag maakt met betrekking tot het werkapparaat en alle thema's die daar spelen.
4. Breng duidelijker in beeld hoeveel mensen er aan het werk zijn voor de gemeente en tegen welke kosten. Het gaat dan niet alleen om FTE's in dienst van de gemeente, maar ook FTE's in dienst van overheids-NV's en (tijdelijke) inhuur.

Bijlage 1: Kerncijfers Haarlem en Zandvoort 2015-2019

Kengetal	2015	2016	2017	2018	2019	Index '19 vs. '15
Aantal inwoners Haarlem (per 1/1)	156.645	158.140	159.229	159.709	161.265	102,9
Aantal inwoners Zandvoort (per 1/1)	16.692	16.792	16.899	16.970	17.011	101,9
Aantal inwoners totaal	173.337	174.932	176.128	176.679	178.276	102,8
BATEN nominaal Haarlem (excl. reserve mutaties)	€ 524.923	€ 527.943	€ 532.659	€ 542.359	€ 570.467	108,7
BATEN nominaal Zandvoort (excl. reserve mutaties)	€ 55.106	€ 50.751	€ 50.751	€ 53.611	€ 55.034	99,9
Bijdrage Zandvoort in BATEN Haarlem v.a. 2018				€ 9.390	€ 9.740	
BATEN Haarlem excl. bijdrage Zandvoort	€ 524.923	€ 527.943	€ 532.659	€ 532.969	€ 560.727	106,8
Apparaatskosten Haarlem	€ 93.517	€ 93.619	€ 100.314	€ 108.283	€ 118.530	126,7
Apparaatskosten Zandvoort	€ 14.058	€ 12.689	€ 11.534	€ 10.697	€ 11.081	78,8
FTE's Haarlem (excl. bestuur en 'boven de sterkte')	1.006	1.008	1.044	1.207	1.290	128,2
FTE's Zandvoort (excl. bestuur) - (1)	126	114	103	3	3	2,7
Overige bestedingen Haarlem	€ 431.406	€ 434.324	€ 432.345	€ 424.686	€ 442.197	102,5
Overige bestedingen Zandvoort	€ 41.048	€ 38.062	€ 39.217	€ 42.914	€ 43.953	107,1

(1) in 2018 is het personeel van Zandvoort verdeeld over de gemeente Haarlem (90 FTE's) en Spaarnelanden (10 FTE's)

Inflatie-index volgens CBS (CPI) 2019 t.o.v. 2015	106,1
Loonkosten-index volgens opgave HRM gemeente Haarlem	113,7

Bijlage 2: Personele bezetting in FTE per afdeling 2018-2019

Bezetting in FTE op 31-12	2018	2019	Index
Data, Informatie en Analyse	28,9	32,9	113,8
Veiligheid en Handhaving	99,4	111,7	112,4
HRM	33,5	36,9	110,1
Concerncontrol	25,6	27,6	107,8
Griffie	6,8	7,3	107,4
Juridische Zaken	26,4	28,2	106,8
Managementondersteuning	62,2	64,7	104,0
Informatievoorziening	55,4	57,4	103,6
Bestuur en Communicatie	36,4	37,3	102,5
Financien	32,4	32,2	99,4
Interne Dienstverlening	63,0	62,6	99,4
Klantencontactcentrum	54,4	53,5	98,3
Vergunningen, Toezicht en Handhaving	67,8	66,2	97,6
Facilitaire Zaken	45,9	42,9	93,5
Directie	5,0	4,0	80,0
TOTAAL BURGER & BESTUUR	643,1	665,4	103,5

Bezetting in FTE op 31-12	2018	2019	Index
Omgevingsbeleid	35,9	47,5	132,3
Beheer & Beleid Openbare Ruimte	30,1	38,4	127,6
Economie, Cultuur, Duurzaamh., Wonen	41,2	48,1	116,7
Bedrijven	48,4	56,0	115,7
Project- en Contractmanagement	44,2	48,3	109,3
Programma- en Gebiedsmanagement	46,8	47,0	100,4
Vastgoed	23,8	23,7	99,6
TOTAAL FYSIEK DOMEIN	270,4	309,0	114,3

Bezetting in FTE op 31-12	2018	2019	Index
Werk en Inkomen	89,3	99,8	111,8
Jeugd, Onderwijs en Sport	44,0	48,8	110,9
Schulden, Minima en Sociale Recherche	66,3	72,6	109,5
Maatschappelijke Ondersteuning	94,1	94,7	100,6
TOTAAL SOCIAAL DOMEIN	293,7	315,9	107,6

- ☐ Afdelingen per domein gesorteerd op stijging 2019 tov. 2018 als indicatie voor de taakvelden waar de grootste stijging optreedt.
- ☐ Toename personeelsbezetting 2019 tov. 2018 over alle domeinen gezamenlijk: **106,9** (indexwaarde)
- ☒ Taakvelden met een bovengemiddelde toename van personeel