KokxDeVoogd
Ontdek de staat van morgen

Formatienormering Laborijn

Ewout Bückmann, Suzanne van de Bunt en Maxim ter Hedde
23 maart 2018

Inhoudsopgave

Management samenvatting **3**

1. Inleiding **5**
1.1. Aanleiding 5
1.2. Doelstelling 5
1.3. Leeswijzer 6

2. Scope van het onderzoek **7**
2.1. Taken 7
2.2. Werkprocessen 7
2.2.1. Programma Inkomen & maatschappelijke participatie 7
2.2.2. Programma Ontwikkelen naar werk 8
2.2.3. Programma Werkgeversdienstverlening & detachering 8
2.2.4. Programma Algemene overhead 9

3. Onderzoeksverantwoording **10**
3.1. Aanpak 10
3.1.1. Fase 1: Start 10
3.1.2. Fase 2: Bouw formatiemodel 10
3.1.3. Fase 3: Concept resultaten o.b.v. concept formatiemodel 12
3.1.4. Fase 4: Afwerking en completering formatiemodel inclusief rapportage 12
3.2. Uitgangspunten 12
3.3. Netto productieve uren 13

4. Toelichting op het formatiemodel **14**
4.1. Benchmarking 14
4.2. Kwantitatieve werkprocesanalyse 15
4.3. Kengetallen 19

5. Onderbouwing formatie **21**
5.1. Benchmarking 21
5.2. Formatiecalculatie *(output)* 22
5.3. Kengetallen 23
5.4. Keuze Laborijn bij invulling formatie 24

6. Conclusies en aanbevelingen **26**
6.1. Conclusies 26
6.2. Aanbevelingen 28

Bijlage 1: Vergelijkbare organisaties **30**

Bijlage 2: Gebruikte methode per functie **31**

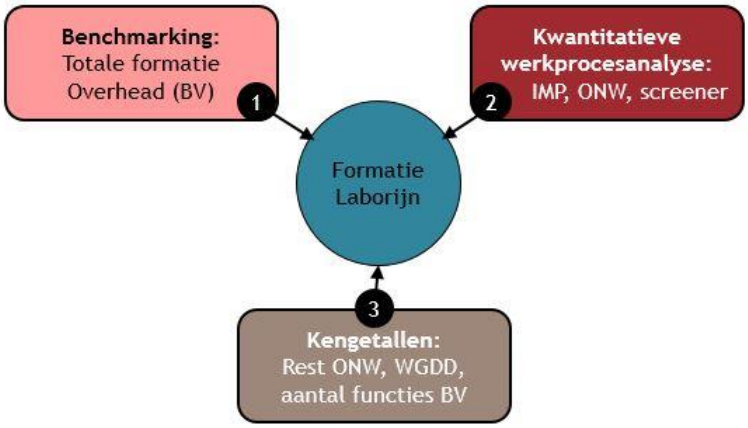
Bijlage 3: Werklastbepalende factoren (Q) **32**

Bijlage 4: Totaaloverzicht formatie **35**

Management samenvatting

Dit rapport geeft de resultaten van het onafhankelijke formatie-onderzoek dat KokxDeVoogd voor Laborijn heeft uitgevoerd. Laborijn beoogt met dit onderzoek inzicht te verkrijgen in de benodigde formatie voor nu en in de nabije toekomst. Het resultaat van dit formatie-onderzoek vormt één van de bouwstenen voor de verdere ontwikkeling van de Laborijn-organisatie. Andere bouwstenen zijn onder meer het herziene functie- en loongebouw en de maatregelen ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.

Het onderzoek is uitgevoerd in het vierde kwartaal van 2017 en deels in de eerste maanden van 2018. Bij de bepaling van de normformatie hebben wij gebruik gemaakt van de volgende methoden: 1) benchmarking, 2) kwantitatieve werkprocesanalyse en 3) kengetallen per functie.



Het casco-resultaat van het formatie onderzoek vatten wij in de onderstaande tabel samen. Onder casco verstaan wij de formatie die nodig is bij een reguliere bedrijfsvoering (alleen het hoognodige) zonder incidentele inzet die nodig is voor projecten.

	A		B	C	B - A	C - A
	Huidig (begroot)		Nieuw		Verschil	
Onderdeel	Formatie	Bezetting*	2018	2021	2018	2021
Directie	2,00	2,00	2,00	2,00	-	-
Werkgeversdienstverlening+	30,59	29,60	31,44	31,25	0,85	0,66
Ontwikkelen Naar Werk	32,04	30,60	37,56	35,36	5,52	3,32
Inkomen en Maatschappelijke Participatie	36,95	36,40	39,54	38,34	2,59	1,39
Bedrijfsvoering	35,85	37,20	45,04	43,38	9,19	7,53
TOTAAL	137,43	135,80	155,58	150,32	18,15	12,89

* Alleen ambtelijke bezetting, daarnaast is vanuit Vakwerk 4,78 fte ingezet

In de tabel is te zien, dat per 1 januari 2018 de huidige formatie van Laborijn op de onderdelen / programma's niet toereikend is voor de basisopgave. Daarin zit nog geen ruimte voor het uitvoeren van projecten. Hiervoor zal extra formatie benodigd zijn voor de duur van elk project. Deze extra formatie dient apart te worden geraamd op basis van de projectplannen.

Ten behoeve van de going concern is vooral op de functies Re-integratieconsulent, Werkbegeleider, Consulent Inkomen en Participatie, Fraudepreventiemedewerker en Applicatiebeheerder extra inzet nodig. Verklaringen hiervoor zijn de begeleiding van de nieuwe instroom Partipatiewet in het Werkleercentrum (WLC) en de verdergaande digitalisering. Bij de screener daarentegen kan op termijn met minder formatie worden gewerkt door de verwachte afname van de Wsw en de toekomstige afname van het aantal aanmeldingen.

Voor de meeste functies geldt dat de formatienorm direct zijn gekoppeld aan werklastbepalende factoren zoals het aantal aanvragen, cliënten, mutaties et cetera. In het formatiemodel is hiermee rekening gehouden, zodat de resultaten van dit onderzoek ook na wijziging in de volumes kan worden gebruikt.
Dit geldt in het bijzonder voor de nieuwere taken in het kader van de Participatiewet rondom re-integratie, jobcoaching en de veranderende rol van de werk-leercentra. Wanneer deze taken zijn uitgekristalliseerd zal dit effect hebben op de benodigde formatie voor onder meer de werkbegeleiding en het bedrijfsbureau.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Laborijn is een fusie-organisatie van de voormalige afdeling Werk & Inkomen van de gemeente Doetinchem, de voormalige Sociale Dienst van de Gemeenten Oude IJsselstreek en Aalten en SW-bedrijf Wedeo uit Doetinchem. Daarnaast voert Laborijn ook de SW uit voor de gemeente Montferland.

In 2016 is het functie- en loongebouw (incl. functiebeschrijving en –waardering) van de fusie-organisatie Laborijn ontwikkeld op basis van de visie en kennis en ervaring van dat moment. De formatie is destijds toegekend en verdeeld over de afdelingen op basis van aannames en de beschikbare formatie vanuit de drie latende organisaties.

De organisatie van Laborijn is sterk in ontwikkeling. Belangrijke pijlers voor de organisatie zoals het takenpakket, de organisatiestructuur, het functiegebouw, de manier van werken en de werkprocessen zijn in beweging. Inmiddels zijn dan ook de bedrijfsbehoeften van Laborijn duidelijker en zijn er nieuwe inzichten ontstaan door te experimenteren, leren en evalueren (‘*learning by doing*’).

Ook de omgeving van Laborijn is aan verandering onderhevig. Zo vraagt nieuwe wetgeving als de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en een toenemende digitalisering dat Laborijn zich verder moet blijven ontwikkelen. Om te zorgen dat de organisatie voorbereid is voor deze en andere ontwikkelingen is een goed inzicht in de benodigde werkprocessen, taken en formatie belangrijk.

Teneinde haar strategische doelen te behalen, heeft Laborijn behoefte aan een adequaat functie- en loongebouw, met functiebeschrijvingen en –waarderingen (incl. competenties), alsmede de daarbij benodigde formatie. Toekomstige keuzes moeten worden gemaakt in afstemming met de eigenaren en klanten, waarbij deze keuzes gevolg kunnen hebben op de benodigde omvang en gewenste vaardigheden van het personeel.

1.2. Doelstelling

Om in de behoefte aan een adequaat functie- en loongebouw, met functiebeschrijvingen en –waarderingen (incl. competenties) en de daarbij benodigde formatie te voldoen, is in het najaar van 2017 het project ‘evaluatie functie- en loongebouw, incl. onafhankelijk formatie-onderzoek’ gestart. De doelstelling van dit project is tweeledig.

–De eerste doelstelling is het herzien van het functie- en loongebouw, incl. de functiebeschrijvingen en –waarderingen en functie-specifieke competenties, o.b.v. de huidige visie, de nieuwe inzichten (huidige kennis) en opgedane Laborijn-ervaringen. Dit deel van het project wordt uitgevoerd door Leeuwendaal.

De tweede doelstelling is een onafhankelijk formatie-onderzoek (incl. onderbouwing) vanuit de opdracht van Laborijn, rekening houdend met de kwaliteitsuitdaging en het herziene functie- en loongebouw. Met de oplevering van dit rapport wordt aan de tweede doelstelling voldaan.

1.3. Leeswijzer

In dit rapport presenteren wij de resultaten van het formatieonderzoek bij Laborijn. Het tweede hoofdstuk beschrijft de afbakening van dit onderzoek, de scope. In het derde hoofdstuk wordt de onderzoeksverantwoording gepresenteerd. Een toelichting op het formatiemodel volgt in het vierde hoofdstuk, waarin tevens de werklastbepalende factoren *(input)* en de gekwantificeerde werkprocessen *(throughput)* aan bod komen. De uitkomsten van het formatieonderzoek *(output)* zijn in het vijfde hoofdstuk opgenomen. In het laatste hoofdstuk presenteren wij onze conclusies en advies.

2. Scope van het onderzoek

De opdracht die Laborijn van de deelnemende gemeenten heeft gekregen bepaalt de afbakening van dit onderzoek, de scope. Deze opdracht mondt uit in de werkprocessen die Laborijn heeft opgesteld om aan de opdracht te voldoen. Achtereenvolgend zullen de taken en de werkprocessen beschreven worden.

2.1. Taken

De basis en werkwijze voor iedere formatienormering wordt gevormd door de (wettelijke) taken en de werkzaamheden die nodig zijn om de taken te vervullen. Deze taken betreffen de uitvoering van de volgende wetten:

- De Wet sociale werkvoorziening;
- De Participatiewet;
- Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen;
- Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers, en
- Wet inburgering.
- Wet inschakeling werkzoekenden

De scope van het project betreft de gehele ambtelijke Laborijn-organisatie. Aangezien het volledige project 'evaluatie functie- en loongebouw, incl. onafhankelijk formatie-onderzoek' onderverdeeld is in twee opdrachten, werken de uitkomsten van de evaluatie van het loon- en functiegebouw door in formatienormering. Er zullen daarom een aantal nieuwe rollen / functies genormeerd worden, waar voor de bestaande functies mogelijk een andere omvang van de formatie resulteert.

2.2. Werkprocessen

De taken worden binnen Laborijn via een drietal primaire programma's vormgegeven, te weten Inkomen, Participatie en Overige Regelingen[1]. De taken op het gebied van staf en ondersteuning worden in het programma Overhead vormgegeven. De genoemde programma's lichten wij hierna toe.

2.2.1. Programma Inkomen & maatschappelijke participatie

Voor het programma Inkomen & maatschappelijke participatie is de centrale doelstelling het op een rechtmatige, tijdige en efficiënte wijze verstrekken van een inkomensvoorziening aan die inwoners die (nog) niet door middel van werk kunnen voorzien in hun eigen levensonderhoud.

[1] In de Meerjarenbegroting 2018 – 2021 is hiernaast ook een vijfde programma Algemene Dekkingsmiddelen opgenomen.

Voor de begroting 2018[2] zijn de volgende kwalitatieve doelstellingen bepaald:

- Het rechtmatig verstrekken van de uitkeringen binnen vier weken (wanneer de benodigde gegevens beschikbaar zijn);
- Het percentage rechtmatigheidsfouten ligt onder de 1%;
- Een klanttevredenheid van minimaal 7,0;
- De uitstroom van ruim 400 klanten;
- Een vermindering van het aantal klachten en gegronde bezwaarschriften ten opzichte van eerdere jaren.

2.2.2. Programma Ontwikkelen naar werk

Het programma Ontwikkelen naar werk is opgesplitst in de producten Re-integratie en Werkleercentra, inclusief SW/beschut werk. Voor het product Re-integratie is de centrale doelstelling de (arbeids-)ontwikkeling van werkzoekenden, waardoor hun kansen op de reguliere arbeidsmarkt worden vergroot. Voor de begroting 2018 zijn de volgende doelstellingen bepaald:

- Het inzetten van 500 re-integratietrajecten die leiden tot minimaal 225 plaatsingen naar betaald werk. Daarnaast volgen ongeveer 50 Wsw'ers een dergelijk traject.
- Het realiseren van 20% detachering van Wsw'ers die in 2017 een interne werkplek hebben.

Binnen de werkleercentra wordt werkzoekenden d.m.v. werk-leertrajecten inzicht gegeven in verkregen talenten, competenties en vaardigheden en eventuele belemmeringen. Doel is om zowel voor de mensen in de Wsw die nog intern werken als voor de werkzoekenden zo veel mogelijk een werkplek bij werkgevers te realiseren. Dit kan in loondienst of via detachering.

Vanaf 2017 is ook de gemeente Aalten deelnemer van Gemeenschappelijke Regeling Laborijn en daarmee zijn er onder andere extra SW-medewerkers uit Aalten en een Werkleercentrum in Aalten toegevoegd aan de organisatie Laborijn. Tevens is de gehele uitvoering van de P-wet van de gemeente Aalten overgenomen door Laborijn. Daarmee is het totaal aantal SW-medewerkers gegroeid van circa 776 in 2016 tot bijna 1000 SE. Het aantal f.t.e. ambtelijke medewerkers is hierdoor ook licht toegenomen van ruim 134 fte in 2016 naar ruim 137 in 2017.

2.2.3. Programma Werkgeversdienstverlening & detachering

Voor het programma Werkgeversdienstverlening & detachering is de centrale doelstelling om duurzame plaatsingen op de arbeidsmarkt te realiseren, waarbij rekening wordt gehouden met de talenten, capaciteiten, competenties en vaardigheden van de inwoner. Hiervoor worden o.a. de volgende instrumenten ingezet:

- Loonkostensubsidie BUIG, gericht op re-integratie. Doel is om een werkgever te compenseren voor het verschil tussen het wettelijk minimumloon en de feitelijk gerealiseerde loonwaarde.

[2] Laborijn, Meerjarenbegroting 2018 – 2021, mei 2017

- Loonkostensubsidie Participatiegelden: tijdelijk en bedoeld als overbrugging.
- Proefplaatsing of stageplaats om daarna te komen tot duurzame arbeid.
- Participatieplaatsen op basis van de Wet Stimulering Arbeidsparticipatie (STAP).
- Loonwaardemeting: onder andere om de hoogte van de loonkostensubsidie te bepalen.
- Jobcoaching.

2.2.4. Programma Algemene overhead

Het programma Algemene overhead bestaat omdat de baten en lasten van overhead niet meer onder de afzonderlijke beleidsprogramma's mogen worden geregistreerd volgens het gewijzigde Besluit en Begroting en Verantwoording (BBV).

3. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt de wijze waarop wij het formatieonderzoek hebben uitgevoerd beschreven. In het hoofdstuk komen de aanpak, de uitgangspunten en de netto-uren aan bod.

3.1. Aanpak

Wij hebben het onderzoek uitgevoerd langs de volgende stappen: 1) start, 2) bouw formatiemodel, 3) concept resultaten o.b.v. concept formatiemodel en 4) afwerking en completering formatiemodel inclusief rapportage.

3.1.1. Fase 1: Start

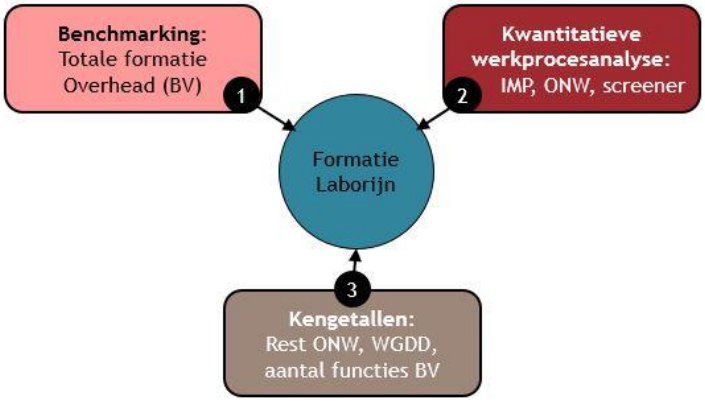
Het onderzoek is 24 oktober 2017 opgestart met een gesprek met opdrachtgever. In dit gesprek is verbinding met Leeuwendaal als uitvoerder van de eerste deelopdracht binnen het project gelegd en zijn afspraken gemaakt over de communicatie naar medewerkers. Gezamenlijk is een planning op weekniveau en is een lijst van de te interviewen leidinggevenden opgesteld. Daarnaast hebben wij in de startfase beschikking gekregen over:

- Procesbeschrijvingen uit Mavim
- Taakbeschrijvingen en formatie (2-12-2016) van functies binnen Laborijn

Bovendien is er een startbijeenkomst met MT-leden, zes teammanagers en een afvaardiging van OR-leden gepland. Een projectgroep bestaande uit Betty Talstra, Anton Arntz, Aike Nieuwenhuis en Herman Westerveld en Bernadette Huls vanuit de OR begeleidt beide opdrachten.

3.1.2. Fase 2: Bouw formatiemodel

We zijn begonnen aan de daadwerkelijke bouw van het formatiemodel met het geraamte. Dit geraamte is opgesteld middels een documentanalyse en interviews. In deze fase is gesproken met de controller voor het verkrijgen van de input-variabelen (managementinformatie). Een andere bouwsteen van het model wordt gevormd door de functiegroepen die de werkzaamheden uitvoeren. De functiegroepen die in het model zijn opgenomen zijn afgestemd op de uitkomsten van de andere deelopdracht. In de bouw van het formatiemodel komen meerdere bronnen samen. Wij hebben gebruik gemaakt van de volgende bronnen: 1) benchmarking, 2) kwantitatieve werkprocesanalyse en 3) kengetallen per functie.



Benchmarking
Doel van deze methodiek is om op basis van onafhankelijk onderzoek binnen de sector onderbouwde kengetallen voor de formatie van de (ongesubsidieerde) professionals binnen Laborijn te komen: een kengetal voor het I-deel en een kengetal voor het P (/ Sw) – deel. Daarnaast berekenden we op basis van de benchmark overhead van Berenschot een bandbreedte voor de overhead formatie van Laborijn o.b.v. uitvoerende publieke organisaties. Deze bandbreedte is gebruikt om een indicatie te geven van hoe groot de overhead formatie ten opzichte van de totale formatie bij Laborijn zou mogen zijn.

Kwantitatieve werkprocesanalyse
Bij een kwantitatieve werkprocesanalyse wordt een werkproces uitgesplitst in verschillende taken. Per taak wordt een x-aantal minuten toegekend. De tijdstoekenning per werkproces is een totaal van het aantal minuten per taak vallend onder het werkproces. Het totaal van de tijdstoekenning per werkproces wordt vermenigvuldigd met het aantal van de werklastbepalende factor (input-variabele).

Kengetallen per functie
Binnen de bandbreedte van de benchmark zijn er voor een aantal functies kengetallen beschikbaar. Zo zijn er kengetallen beschikbaar voor het aantal applicatiebeheerders (op basis van het aantal werkplekken) en administratieve ondersteuning (op basis van het aantal *fulltime equivalent* (fte) van de afdeling). Voor de functies waarvoor geen kengetal beschikbaar is, wordt de huidige formatie als uitgangspunt genomen. Voor deze functies wordt nagegaan of deze formatie redelijk is op basis van benchmarkbandbreedte en gegevens over vergelijkbare organisaties.

In de bijlage is een lijst opgenomen met de toegepaste methode per functie.

3.1.3. Fase 3: Concept resultaten o.b.v. concept formatiemodel

Wanneer de werkzaamheden in het model zijn opgenomen en de functiegroepen en managementinformatie waren gekoppeld, zijn de eerste concept resultaten bij de projectgroep teruggelegd. Wij hebben ons daarbij vooral geconcentreerd op de verwonderpunten ('de uitschieters').

3.1.4. Fase 4: Afwerking en completering formatiemodel inclusief rapportage

Het is onze ervaring dat na oplevering van het concept formatiemodel blijkt dat nog niet alle werkzaamheden zijn opgenomen of dat dubbeltellingen worden gesignaleerd. In deze laatste fase voeren wij de *'fine-tuning'* uit op het formatiemodel en schrijven wij de definitieve rapportage. In de rapportage verantwoorden wij de totstandkoming van het formatiemodel en geven wij een instructie voor het gebruik door Laborijn zelf.

3.2. Uitgangspunten

Om tot een onderbouwing van de formatie o.b.v. de werkprocessen met bijbehorende werklastbepalende factoren te komen, is de uitgangspositie een situatie van een gemiddelde uitvoering van het takenpakket. Voor de berekening van de structurele formatie is het noodzakelijk een aantal uitgangspunten vast te stellen. De uitgangspunten volgen hierna:

a) In de normering middels een tijdtoekenning per werkproces wordt altijd uitgegaan van de huidige werkprocessen.
b) Een beschreven werkproces wordt altijd volledig doorlopen.
c) De aantallen en productiecijfers uit 2016 of 2017 worden gehanteerd, zoals die vanuit de managementinformatie beschikbaar is. Er is geen onderzoek gedaan naar de juistheid van de aangeleverde cijfers.
d) Er is in de bouw van het formatiemodel geen rekening gehouden met de instroom van nieuw Beschut Werk.
e) Het aantal netto-uren per fte is voor iedere functie gelijk (zie hiervoor de berekening in paragraaf 3.3.)
f) Voldoende opgeleide en waar nodig gecertificeerde medewerkers, die ook voldoende functioneren;
g) Behoorlijk functionerende automatisering en systeemkennis;
h) Beschikbaarheid van de beschreven werkprocessen;
i) Voor de kwantitatieve werkprocesanalyse wordt uitgegaan van de werkprocessen zoals beschreven in MAVIM;
j) De inzet van SW-medewerkers in een ambtelijke functie betreft een bezettingsvraagstuk;
k) Een stabiele werkomgeving;
l) Adequate interne communicatie, een geoperationaliseerd opleidingsplan en regelmatige bijscholingsmomenten, en
m) Een adequate planning en control functie.

Nu heeft Laborijn recent een fusie achter de rug, waardoor zij volop bezig is met de harmonisatie van werkprocessen. Daarnaast vraagt de bijscholing en certificering van medewerkers aandacht.

Daarom kan op dit moment nog niet aan alle bovenstaande uitgangspunten worden voldaan. De gekozen onderzoeksmethodiek maakt dat maar een beperkt aantal gesprekken met medewerkers is gehouden en dat er geen tijdsregistratie bij de werkprocessen heeft plaatsgevonden. Daarom is slechts globaal aan te geven hoe de verhouding tussen incidentele taken en structurele taken is.
Gezien de recente fusie, nemen wij aan dat inspanning ten aanzien van de harmonisatie van werkprocessen en het certificeren van medewerkers een tijdelijk karakter heeft. Deze factoren worden dan ook niet meegenomen in de berekening van de structureel benodigde formatie. Wel wordt getracht, op basis van de gesprekken die met de leidinggevenden zijn gevoerd, een indicatie af te geven van de termijn waarop het mogelijk is de normformatie te bereiken.

3.3. Netto productieve uren

Voor de berekende formatie op basis van p x q is de berekening van de netto productieve uren bepalend. Deze is als volgt berekend[3]:

Tabel 1. Netto productieve uren

Productieve uren	Berekening
Uren per werkweek	36
Weken per jaar	52
Aantal werkzame dagen per week	5
Aantal werkzame uren per arbeidsdag	7,2
Aantal beschikbare werkdagen per jaar	260
Gemiddeld aantal feestdagen per jaar	6
Effectief aantal werkdagen per jaar	254
Aantal werkuren per ambtenaar	1.829
Verlof	167
Persoonlijke verzorging (2%)	37
Correctie ziekteverzuim (5,2%)	96
Opleiding (2%)	36
Overleg (12%)	179
Netto productieve uren	**1.314**

In de berekening van deze productieve uren is uitgegaan van geharmoniseerd optimaal proces met medewerkers die voldoende opgeleid en geschoold zijn voor hun functie. Op dit moment (per 1-1-2018) is dit nog niet het geval voor Laborijn. Daarom houden we voor de eerste drie jaar (t/m 2020) rekening met extra tijd voor opleiding (3% in 2018 afnemend tot bovenstaande 2% in 2021) en voor overleg binnen de teams (15% in 2018 afnemend tot bovenstaande 12% in 2021). In 2021 moet de organisatie voldoende op orde zijn. De netto productieve uren komen voor 2018 op 1.259 uur, voor 2019 op 1.278 uur, voor 2020 op 1.296 uur en voor 2021 op 1.314 uur.

[3] Het aantal werkdagen, het aantal feestdagen, de vakantie uren (verlof), de correctie ziekteverzuim en het percentage aan indirect productieve uren (overleg) zijn aan de Handleiding Overheidstarieven 2017 ontleend. De berekening is opgenomen in het formatie calculatie model.

4. Toelichting op het formatiemodel

Dit hoofdstuk spitst zich toe op de opbouw van het formatiemodel, opgebouwd uit enerzijds de gegevens uit de benchmark en anderzijds de kwantitatieve werkprocesanalyse. Voor de kwantitatieve werkprocesanalyse worden de werklastbepalende factoren (input) en de gekwantificeerde werkprocessen (throughput) gepresenteerd.

4.1. Benchmarking

Totale formatie
Laborijn heeft diverse kerntaken. Twee daarvan zijn het verzorgen van Inkomen en Participatie en uitvoering geven aan de overige regelingen (BBZ, bijzondere bijstand en voor de gemeente Doetinchem de individuele inkomenstoeslag). Een kengetal voor de totale formatie op beide kerntaken samen krijgen we o.b.v. gegevens van met Laborijn vergelijkbare integrale publieke uitvoeringsorganisaties voor de Participatiewet[4], te weten:

- **Avres** voor de gemeenten in de regio Alblasserwaard/Vijfheerenlanden: Giessenlanden, Hardinxveld-Giessendam, Gorinchem, Leerdam, Lingewaal, Molenwaard en Zederik.
- **Baanbrekers** voor de gemeenten Heusden, Loon op Zand en Waalwijk (Midden-Brabant).
- **FermWerk** voor de gemeenten Woerden, Montfoort, Oudewater en Bodegraven-Reeuwijk (regio Midden-Utrecht).
- **Orionis Walcheren** voor de gemeenten Middelburg, Veere en Vlissingen (Zeeland).
- **Werkplein Fivelingo** voor de gemeenten Delfzijl, Appingedam en Loppersum (regio Groningen).
- **WerkSaam Westfriesland** voor de zeven Westfriese gemeenten Drechterland, Enkhuizen, Hoorn, Koggenland, Medemblik, Opmeer en Stede Broec.
- **Werkzaak Rivierenland** voor de gemeenten in de regio Rivierenland: Tiel, Geldermalsen, Culemborg, Neerijnen, West Maas en Waal, Maasdriel en Zaltbommel.

Bij deze integrale uitvoerders verzamelden we de formatie aan professionals en de aantallen WSW-gesubsidieerde medewerkers en aantallen cliënten P-wet.

Tabel 2. Vergelijking

Vergelijkbare organisaties	Formatie ambtelijk	Formatie SW (SE)	Bestand P-wet	Jaar
Avres	143,9	432,9	1930	2017
Baanbrekers	153,5	492,4	1605	2016/17
FermWerk	89,4	322,7	1011	2016
Orionis Walcheren	170,8	647,0	3364	2015
WerkSaam Westfriesland	198,0	556,0	3336	2016
Werkzaak Rivierenland	191,7	1027,0	3028	2016
Laborijn	**137,4**	**995,6**	**2393**	**2017**

[4] Zie verder Bijlage 1: Vergelijkbare organisaties

In deze tabel is allereerst te zien, dat Laborijn relatief minder ambtelijke formatie in huis heeft in relatie tot de formatie SW en het bestand P-wet dan het totaal van de vergelijkbare organisaties. In paragraaf 5.1 gaan wij dieper in op de conclusies die uit de vergelijking met andere organisaties zijn te trekken.
Daarbij berekenden we de kengetallen voor formatie per Wsw-er en P-wetter. Hierbij maken we gebruik van een bandbreedte om rekening te houden met de onzekerheidsmarge.

Aandeel overhead
Laborijn is een integrale publieke uitvoeringsorganisatie voor de Participatiewet en valt daarmee onder de uitvoerende publieke organisaties in de Berenschot overhead benchmark (2008-2014). Het aandeel overhead t.o.v. de totale formatie voor deze organisaties varieert tussen de 18,0% en de 34,5%. Omdat de organisaties niet gelijk verdeeld zijn binnen deze bandbreedte komt het gemiddelde uit op 23,8%[5].

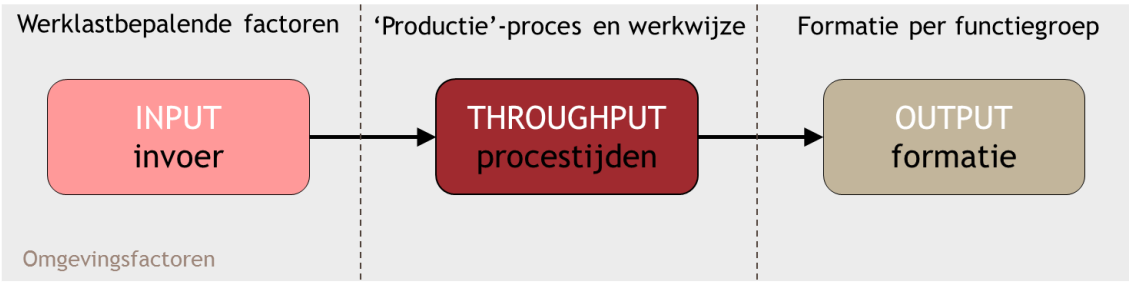
4.2. Kwantitatieve werkprocesanalyse

Het formatiemodel is in de kern opgebouwd vanuit de gedachte dat de uitvoerende werkzaamheden een gemiddelde tijdsbesteding kennen per werkproces en functiegroep (t) en dat de werklast wordt bepaald door hoofdzakelijk één meetbare factor of uitgevoerd aantal van dit werkproces (q). De benodigde capaciteit voor dit werkproces en deze functiegroep is dan het resultaat van t * q.

Het formatiemodel bestaat zodoende uit drie hoofdcomponenten:

1. Werklastbepalende factoren (*input* voor het model, bijvoorbeeld het aantal aanvragen);
2. Het gekwantificeerde werkproces (*throughput*: genormeerde tijdsbesteding per functiegroep per processtap in minuten);
3. Benodigde capaciteit (*output*: formatie per functiegroep).

Schematisch is het formatiemodel als volgt opgebouwd:



Omgevingsfactoren zijn niet-beïnvloedbare factoren die de tijdsbesteding op de werkprocessen mede bepalen, zoals de huisvesting (eventuele reistijd), het ICT-systeem waarmee wordt gewerkt (de beschikbaarheid daarvan) of een parttime factor.

[5] Ter vergelijking het gemiddelde overhead aandeel bij gemeenten zit op ongeveer 32,9 %

In de volgende paragrafen gaan wij nader in op component 1 (werklastbepalende factoren) en component 2 (het gekwantificeerde werkproces) van het formatiemodel. De output (het resultaat van het formatiemodel) komt in hoofdstuk 5 aan de orde.

Werklastbepalende factoren (input)
De input voor het formatiemodel is opgebouwd uit aantallen uit de beschikbare managementinformatie, het aantal geboekte werkprocessen (uit Suite /TSS), een enkele keer een raming vanuit de interviews of een raming op basis van een cijferdoorrekening naar een volledig boekjaar, of de werklastbepalende factoren zijn afkomstig uit een van de bestudeerde documenten. In bijlage 3 staan de werklastbepalende factoren opgesomd waarmee de uitkomsten van de formatiecalculatie tot stand zijn gekomen.

Gekwantificeerd werkproces (throughput)
In het formatiemodel zijn de volgende werkprocessen onderscheiden:

Tabel 3. Werkprocessen

Categorie	Werkprocessen
Aanvragen van ondersteuning	Aanvragen Participatiewet Aanvragen IOAW, IOAZ; Screening zonder vervolg; Aanvragen individuele studietoeslag; Aanvragen BBZ start; Aanvragen BBZ gevestigde onderneming en Voorschotten
Mutaties en beheer uitkeringen	Mutaties deelonderzoeken; Mutaties debiteuren; Mutaties verhaal; Maandelijkse uitkeringsrun (groot); Maandelijkse uitkeringsrun (klein); Beoordeling signaal IB[6]; Voorbereiding deelonderzoek IB-signaal; Wijzigingsformulieren; Terugvordering; Terugvordering BBZ; Standaardbeëindiging Participatiewet, IOAW, IOAZ en Loonbeslag.
Fraudepreventie en boete	Opleggen boetes; Extra beoordeling boete; Afstemming verlaging uitkering ; Bezwaar en beroep; Beroep en hoger beroep alle regelingen; Voorlopige voorziening; Verhaal eerste onderzoek (in der minne), en

[6] Inlichtingen Bureau

Categorie	Werkprocessen
	Verhaal in rechte (rechtbankprocedure).
Inkomensgerelateerde bijzondere bijstand	Inkomensgerelateerde bijzondere bijstand nieuwe cliënt; Inkomensgerelateerde bijzondere bijstand bestaande cliënt; Individuele inkomenstoeslag nieuw en Individuele inkomenstoeslag bestaande cliënt.
Informeren inwoner vanuit IMP	Informeren inwoner telefonisch (IMP) en Informeren inwoner aan balie of via 1-op-1 gesprek (IMP).
Maatschappelijke participatie	Regievoering en opstellen rapportages.
Intake ONW	Intake en plan van aanpak.
Re-integratietrajecten ONW	Werkleertraject in- of extern; Vervolgtraject re-integratie; Re-integratie SW (direct bemiddelbaar, bemiddelbaar na PvA en blijvend intern) en Prioritaire doelgroepen (deel nu geplaatst, statushouders re-integratie en maatschappelijke participatie).
Instrumenten ONW	Loonwaardemetingen.
Nazorg	Nazorg na een traject (niet in opdracht Laborijn)
Informeren inwoner vanuit ONW	Informeren inwoner telefonisch (ONW) en Informeren inwoner aan balie of via 1-op-1 gesprek (ONW).
Werkprocessen screeners	Bemiddeling; Prematching; Prematch-overleg en Overige werkzaamheden.

Inkomen en maatschappelijke participatie – uitgangspunten en aannames
Zoals in paragraaf 3.2 (uitgangspunten in de onderzoek verantwoording) is benoemd, is bij de kwantitatieve werkprocesanalyse uitgaan van de werkprocessen zoals beschreven in MAVIM. Daar waar het beschreven werkproces in MAVIM nog onvoldoende op taakniveau gespecificeerd is, is voor de afdeling inkomen en maatschappelijke participatie uitgegaan van de werkprocessen uit de benchmark Meten is Weten, die in is gevuld voor de voormalige afdeling Werk & Inkomen van de Gemeente Doetinchem[7].

Voor het werkproces 'informeren inwoner' vanuit de afdeling inkomen en maatschappelijke participatie, is een procescorrectie toegepast op het telefonische spreekuur. Aangezien het een taak betreft waarin de consulent inkomen en maatschappelijke participatie beschikbaar moet zijn om de vragen van inwoners te beantwoorden en wij geen gegevens hebben over de tijd die de medewerker binnen deze periode bezig is met het beantwoorden van deze vragen, is het uitgangspunt dat de helft van de tijd ten laste van het spreekuur voor de beantwoording van vragen komt en de andere helft van de tijd benut kan worden voor andere werkzaamheden. Voor het werkproces 'informeren inwoner' vanuit de afdeling ontwikkelen naar werk geldt hetzelfde uitgangspunt.

[7] Gelet op de gaande ontwikkelingen in werkwijze en aanpak bij Laborijn als gevolg van nieuwe wetgeving is het verklaarbaar dat de werkprocessen in MAVIM nog niet op taakniveau zijn uitgewerkt.

De invulling van de functie van Medewerker receptie (pand 110) kan voor de uitvoerende taken genormeerd worden via de kwantitatieve werkprocesanalyse, maar is ook mede afhankelijk van de openingstijden van de receptie in pand 110. In de berekening van de formatie wordt daarom de bezetting van de receptie als minimum gehanteerd, waarbij de aanname geldt dat er continu een bezetting van de receptie met twee medewerkers nodig is.

De uitkeringsadministratie bestaat uit Medewerker uitkeringsadministratie A en Medewerker uitkeringsadministratie B. In de kwantitatieve werkprocesanalyse is het mogelijk de taken te definiëren die uitgevoerd worden door de uitkeringsadministratie, maar is geen onderscheid gemaakt in de twee functies. De uitkomsten uit het eerste deelonderzoek in het project 'evaluatie functie- en loongebouw, incl. onafhankelijk formatie-onderzoek' maken tussen de functies een niveaubepalend verschil inzichtelijk in het opstellen van beschikkingen en het adviseren over de uitvoering van regelingen. Aangezien de andere taken die uitgevoerd worden door de Medewerkers uitkeringsadministratie A en B gelijk zijn, is het binnen de gekozen onderzoeksmethodiek o.b.v. de huidige werkprocessen niet mogelijk een verdeling van de formatie over de twee functies te maken. De resultaten voor de uitkeringsadministratie worden dus op een hoger abstractieniveau gepresenteerd, namelijk het niveau van de uitkeringsadministratie in zijn geheel.

In de formatieberekening voor de functie van Medewerker terugvordering en verhaal, zijn de taken genormeerd van de functies die momenteel Medewerker verhaal en terugvordering en de debiteurenbeheer zijn.

De berekening voor de medewerker bezwaar en beroep is gebaseerd op het aantal bezwaar en beroepschriften en de tijd die hiermee gemoeid is. Het aandeel bezwaar en beroepschriften t.o.v. het totaal aantal aanvragen is vergeleken met vergelijkbare organisaties buiten de Randstad. Hierin zijn geen grote verschillen geconstateerd.

In de kwantitatieve werkprocesanalyse voor de Administratief medewerker onder aansturing van de teammanager HRM, is de aanname gedaan dat deze functie enkel werkzaamheden uitvoert voor de afdeling inkomen en maatschappelijke participatie.

Ontwikkelen naar werk – uitgangspunten en aannames
In de kwantitatieve werkprocesanalyse voor de re-integratieconsulenten waren de werkprocessen zoals beschreven in MAVIM onvoldoende op taakniveau uitgewerkt of was er onvoldoende informatie beschikbaar over de tijd die het kost om een specifieke taak uit te voeren, waardoor de functie voor de re-integratieconsulenten op een hoger abstractieniveau genormeerd is, namelijk op het niveau van het werkproces zelf. Ook in deze wijze van formatienormering zijn wij uitgegaan van een zo optimaal mogelijk proces.

Het werkproces werkleer-traject gaat uit van een intensieve begeleiding (8 uur) van de werkzoekende gedurende 13 weken. Hierna stroomt 40% uit naar een baan en de resterende 60% gaat een vervolgtraject in. Dit is voor de consulenten de helft minder intensief. Aangenomen is dat dit vervolgtraject gemiddeld een half jaar duurt, dus in totaal 9 maanden. Bij de re-integratie

Sw maken we onderscheid in 3 categorieën: direct bemiddelbaar, bemiddelbaar na een traject (vergelijkbaar met eerdergenoemd vervolgtraject) en langdurig intern geplaatst. De inzet van de consulent verschilt per categorie. Bij de prioritaire doelgroepen is er onderscheid in al geplaatste personen (o.a. uit VSO-PRO) die (2x jaarlijks) begeleiding houden en jongeren en statushouders die extra begeleiding krijgen bij de re-integratie en/of maatschappelijke participatie.
Een van de uitkomsten uit het eerste deelonderzoek in het project 'evaluatie functie- en loongebouw, incl. onafhankelijk formatie-onderzoek' is de wens tot een nieuwe functie van trainer, welke uit de formatie van de re-integratieconsulenten dient te ontstaan. Momenteel is nog niet duidelijk welk deel van de werkprocessen door de trainer kan worden uitgevoerd en welk deel door de re-integratieconsulenten. Hierdoor kunnen wij de formatie voor de functie van trainer momenteel niet normeren.

Werkgeversdienstverlening – uitgangspunten en aannames
De inzet van screeners binnen Laborijn is een nieuwe manier van werken. De werkprocessen voor de screeners staan op hoofdlijnen en worden steeds verder uitgekristalliseerd. De belangrijkste werkzaamheden zijn de intake en screening van inwoners bij nieuwe aanvragen, de bemiddeling van personen met zonder grote afstand tot de arbeidsmarkt (0 tot 3 maanden) en het pre-matchen van werkzoekenden bij vacatures. Voor deze werkprocessen zijn de aantallen (q) en de gemiddelde tijdsbesteding (t) bekend.

4.3. Kengetallen

Op basis van onze expertise en ervaring in gemeenten en SW-bedrijven zijn voor een aantal functies kengetallen opgesteld. De gehanteerde kengetallen worden, voor zover van toepassing, ondersteund door landelijke kengetallen. De kengetallen kennen over het algemeen variabelen als het aantal medewerkers, het aantal begeleide personen (SW en PW) of het aantal werkplekken. Met de toepassing van de kengetallen wordt dus rekening gehouden met de specifieke situatie van Laborijn. Deze methode wordt toegepast op de volgende functies (met relevante factor):

- Werkbegeleider (aantal begeleide personen / detacheringen)
- Voormensen (aantal begeleide personen)
- Jobcoach (aantal begeleide personen / detacheringen)
- Toetser (omvang bestand cliënten)
- Fraudepreventiemedewerker (omvang bestand cliënten)
- Administratief medewerker (aantal medewerkers)
- Medewerker bedrijfsbureau en administratie incl. urenboekpool (aantal leidinggevenden en zo aantal gedetacheerden)
- Medewerker opleidingen (aantal medewerkers ambtelijk / aantal werkleer trajecten)
- HRM-adviseur (aantal medewerkers ambtelijk / SW)
- Medewerker kwaliteit en interne controle (aantal cliënten PW / SW)
- Beleid (aantal inwoners / klanten)
- Managementassistentie (omvang management)
- Applicatiebeheer (aantal werkplekken)

Voor een aantal functies verandert de functie in de toekomst. In die gevallen zal een ander kengetal moeten worden toegepast en een correctie moeten worden doorgevoerd in het formatiecalculatiemodel.

5. Onderbouwing formatie

Zoals in de verantwoording van het onderzoek is aangegeven (paragraaf 3.2.1), komen in het formatiemodel meerdere bronnen samen. In dit hoofdstuk, de onderbouwing van de formatie, wordt de berekende formatie gepresenteerd aan de hand van de verschillende bronnen die zijn gebruikt.

5.1. Benchmarking

Totale formatie
Een analyse van de totale formatie van vergelijkbare organisaties laat de volgende bandbreedte zien voor de kengetallen voor formatie per Wsw-er en P-wetter (zie ook de bijlage):

- Het kengetal voor de ambtelijke formatie t.o.v. de totale omvang van het klantenbestand ligt in de bandbreedte 0,05 – 0,09. Op 1 januari 2017 zat Laborijn met 0,06 fte ambtelijke formatie per klant binnen deze bandbreedte en onder het gemiddelde van deze groep.
- Kijken we naar de totale formatie t.o.v. de omvang van de SW-populatie dan is de bandbreedte van de groep vergelijkbare organisaties 0,19 – 0,36 fte per SE SW-er, waarbij het gemiddelde op 0,29 ligt. Laborijn komt op 0,14 fte per SE SW-er en daarmee significant lager uit.

De ambtelijke formatie van Laborijn zit dus aan de onderkant van de bandbreedte van vergelijkbare organisaties.

Aandeel overhead
Zoals al aangegeven varieert het aandeel overhead bij uitvoerende publieke organisaties t.o.v. de totale formatie voor deze organisaties tussen de 18,0% en de 34,5%. Binnen deze bandbreedte komt het gemiddelde uit op 23,8%. Ter vergelijking het gemiddelde overhead aandeel bij gemeenten zit op ongeveer 32,9%.

Volgens de definitie van Berenschot bestaat de overhead bij Laborijn niet alleen uit de functies bij bedrijfsvoering, maar ook uit de directie, afdelingsmanagers en tellen de teammanagers voor de helft mee[8]. Bij Laborijn houden we bij het berekenen van het aandeel overhead niet alleen rekening met de ambtelijke formatie maar ook met de SW-formatie (bij bedrijfsvoering leveren vooral de salaris administratie, HRM en facilitair inkoop werkzaamheden voor de SW-medewerkers). Hierdoor komt het aandeel overhead binnen Laborijn uit op 23,3%, dit is net onder het gemiddelde voor uitvoerende publieke organisaties.

[8] Berenschot knipt managers op in managementtaken en taken die tot het primaire proces behoren. Afhankelijk van het deel van zijn/haar tijd dat de manager aantoonbaar productieve uren maakt, wordt deze tijd toegedeeld aan het primair proces. Op basis van de gesprekken bij Laborijn hebben wij aangenomen dat 50% van de tijd van de teammanagers tot het primaire proces behoort en 50% tot managementtaken en daarmee tot de overhead.

Uit de benchmark van vergelijkbare organisaties komt naar voren dat er bij Laborijn mogelijk ruimte is voor meer formatie om de taken uit te voeren, waarbij het aandeel overhead gelijk kan blijven indien de formatie voor de primaire taken toe neemt. Als het aandeel overhead gelijk blijft kan de overhead formatie dus meebewegen met de totale formatie (trap op trap af). Dit uitgangspunt nemen we in onze analyse verder mee.

5.2. Formatiecalculatie *(output)*

De formatiecalculatie berekent de benodigde capaciteit die nodig is bij een gemiddelde uitvoering van de werkzaamheden. De uitkomst van de calculatie kan worden gezien als een normformatie. De normformatie is onderbouwd vanuit de normtijden voor de verschillende activiteiten in de onderliggende werkprocessen.

Het afhandelen van een aanvraag bijvoorbeeld, bestaat uit een aantal logisch opeenvolgende handelingen/processtappen (bijvoorbeeld administratie en verificatie van gegevens). Deze stappen zijn in tijd gewaardeerd en vormen met elkaar de norm voor de afhandeling. Als de organisatie weet hoeveel van de betreffende producten per jaar (of andere tijdseenheid) geleverd moeten worden, kan de benodigde formatie voor dat product eenvoudig worden berekend. Vermenigvuldiging van de jaarproductie met de normtijden leidt tot de totaal benodigde tijd voor deze productie. Vervolgens wordt deze benodigde tijd gedeeld door het aantal netto-uren en beschikt men tenslotte over de benodigde formatie.

Voor de reeds bestaande functies waarvoor een kwantitatieve werkprocesanalyse mogelijk is, heeft dit geleid tot een berekening van de formatie. Aangezien de scope van de formatiecalculatie mede bepaald wordt door de uitkomsten van de deelopdracht naar het evalueren van het functie- en loongebouw, incl. de functiebeschrijvingen en –waarderingen en functie-specifieke competenties, zijn er tevens een aantal gewenste nieuwe functies op basis de kwantitatieve werkprocesanalyse genormeerd.

Hieronder volgt een samenvatting van de berekende formatie, daarbij is voor de formatie voor 2021 uitgegaan van de huidige omvang van het bestand voor de participatiewet. Voor de Wsw is rekening gehouden met een krimp van de omvang van deze groep medewerkers (gemiddeld met 5,5 % per jaar).

Tabel 4.Berekende formatie (output) bestaande functies

Functie	***Formatie 2017 (begroot)***	***Formatie 2018 (berekend)***	***Formatie 2021 (berekend)***
Screener	4,00	2,90	2,78
Re-integratie consulent	14,10	17,32	16,42
Consulent inkomen en participatie	15,50	17,53	16,80
Medewerker klantcontact	2,00	3,02	3,02
Uitkeringsadministratie	4,00	7,25	6,95
Archiefmedewerker	1,72	1,41	1,35
Medewerker terugvordering en verhaal	3,00	2,94	2,82
Toetser	-	1,34	0,60
Medewerker bezwaar en beroep	1,50	1,12	1,08
TOTAAL	**45,82**	**54,82**	**51,81**

5.3. Kengetallen

Op basis van de expertise en ervaring vanuit andere gemeenten en uitvoeringsorganisaties zijn voor een aantal functies kengetallen opgesteld. De formatieberekening middels kengetallen is toegepast voor de volgende functies en kent de volgende uitkomsten:

Tabel 5.Berekende formatie (kengetallen) bestaande functies

Functie	***Formatie 2017 (begroot)***	***Formatie 2018 (berekend)***	***Formatie 2021 (berekend)***
Medewerker bedrijfsbureau en administratie[9]	1,00	2,14	2,08
Jobcoach	15,87	16,90	16,90
Medewerker opleidingen	0,94	0,97	0,97
Administratief medewerker	1,00	1,69	1,59
Werkbegeleider	8,00	11,57	10,39
Fraudepreventiemedewerker	2,00	3,68	3,68
Medewerker kwaliteit en interne controle	4,20	2,97	2,80
Beleidsmedewerker	1,50	2,07	2,07
Managementassistente bestuur en directie	1,11	1,20	1,20
Managementassistente afdelingsmanagers	1,50	1,20	1,20
Applicatiebeheerder	2,90	5,04	5,04
HRM-adviseur	5,10	5,09	4,38
Totaal	**45,12**	**54,52**	**52,29**

Hierbij vergelijken we de berekende formatie met de formele formatie op 1-1-2017, waarbij de extra formatie door het toetreden van Aalten is opgenomen.

[9] Inclusief urenboekpool

5.4. Keuze Laborijn bij invulling formatie

Voor een aantal functies gaan we uit van de huidige formatie. Voor deze functies hangt de benodigde formatie namelijk sterk af van de ambitie en het toekomstige beleid van (de deelnemende gemeenten in) Laborijn. Voor de volgende groepen van functies zijn we in de basis uitgegaan van de formatie 1-1-2017 (inclusief Aalten).

Tabel 6.Formatie ongenormeerde functies inclusief keuze wijziging Laborijn

Groepen functies	*Formatie 1-1-2017 (incl. Aalten)*	*Keuze wijziging*	*Overgenomen formatie inclusief keuze wijziging*
Directie	2,00		2,00
Afdelingsmanagers	3,00		3,00
Teammanagers	6,00		6,00
Werkvoorbereider	3,00		3,00[10]
Accountmanagers	7,72		7,50[11]
Concerncontroller	1,00		1,00
Programmamanager	1,79		1,79
Adviseur informatisering	1,00		1,00
DIV-medewerker (nieuw)		1,00	1,00
Juridisch beleidsadviseur	1,00		1,00
Communicatie adviseur			
Communicatie medewerker			
Ambtelijk secretaris OR	0,33		0,33
Financiën[12]	2,70	1,00	3,70
Salaris administratie	2,00		2,00
Facilitair, huisvesting & inkoop	2,00	0,89	2,89
Archiefmedewerker HRM		1,11	1,00
Medewerker HRM administratie	2,50		2,50
TOTAAL	**38,62**	**4,00**	**42,29**

<u>Toelichting op de keuzes (Laborijn):</u>

- Facilitair, huisvesting en inkoop. Deze functies zijn in de nieuwe formatie samengevoegd. In de loop van 2017 is door het management besloten hier 0,89 fte aan toe te voegen door de noodzakelijke structurele werkzaamheden die worden uitgevoerd.

[10] In de toekomst gaan werkbegeleiders doelgroep-medewerkers begeleiden en ontwikkelen op een coachende manier. Tegelijkertijd krijgen de werkvoorbereiders een nadrukkelijkere rol in het sturen van het productieproces. De extra werkbelasting voor de werkvoorbereider is nog niet bekend en wordt daarom gelijk gehouden.

[11] Bij gebrek aan norm voor de accountmanager is de huidige bezetting overgenomen. Op dit moment worden er werkafspraken gemaakt over het accountmanagement WSW met het WSP Achterhoek.

[12] Conform advies deelopdracht 1: functie financieel medewerker ONW op laten gaan in functie van financieel medewerker Bedrijfsvoering.

- Financiën: het betreft een financieel administratief medewerker die tot heden wordt uitgevoerd door een SW-er. De taak is echter onmisbaar en door de invulling door de SW-er (te) kwetsbaar geworden. Er wordt 1,0 f.t.e. ambtelijke formatie toegevoegd.
- DIV-medewerker: gelet op de ontwikkeling in de regelgeving dienen zich taken aan die het noodzakelijk maken de formatie uit te breiden met een DIV-medewerker (1,0 f.t.e.). Deze DIV-medewerker vertaalt onder meer de wet- en regelgeving naar het concrete informatie- en recordmanagement en stelt kaders voor de archieffunctie binnen Laborijn.
- HRM-archief: deze taak wordt tot nu toe uitgevoerd door een SW-er (1,33 S.E.) en een uitzendkracht (0,44 f.t.e.). De taak is echter blijvend onmisbaar en door de invulling door de SW-er (te) kwetsbaar geworden. Er wordt 1,1 f.t.e. ambtelijke formatie toegekend aan de uitvoering van deze taak.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1. Conclusies

Uit de benchmark van vergelijkbare organisaties kan worden geconcludeerd dat de overheadformatie van Laborijn iets lager is dan het gemiddelde binnen de bandbreedte[13]. De overhead formatie kan hierdoor bij gelijkblijvende omvang van het primaire proces licht toenemen. Daarnaast geldt dat de overheadformatie proportioneel mee kan groeien met de totale formatie (trap op, trap af).

Bij de daaropvolgende analyse van de werkprocessen en functies binnen Laborijn is gebleken dat vooral op de functies Re-integratie consulent en applicatiebeheerder extra inzet nodig is. Verklaringen hiervoor zijn de ambities van de deelnemende gemeenten om meer inwoners met potentie naar een betaalde baan te krijgen en de verdergaande digitalisering. Bij de functies Werkbegeleider en screener daarentegen kan op termijn met minder formatie worden gewerkt door de verwachte afname van de Wsw en de toekomstige afname van het aantal aanmeldingen.

Uit het onderzoek volgt het volgende beeld voor de belangrijkste functies in het primaire proces:

Consulent inkomen en participatie

- De formatie voor deze functie is vooral afhankelijk van het aantal aanvragen en het aantal te begeleiden cliënten voor maatschappelijke participatie (t x q).
- De berekende formatie is op basis van de gedetailleerde doorrekeningen van de werkprocessen hoger dan de huidige vaste formatie (per 1/1/2017)
- Momenteel is er extra tijdelijke formatie. Door het certificeren van al deze medewerkers, neemt de kwaliteit en efficiency verder toe en kan de tijdelijke formatie worden afgebouwd. De verwachting is dat dit binnen 2 jaar kan gebeuren.

Uitkeringsadministratie, terugvordering en verhaal en fraudepreventie

- De werkprocessen voor de Uitkeringsadministratie en Terugvordering en verhaal zijn helder, de bijbehorende formatie komt iets hoger uit dan de huidige bezetting.
- Het verschil met de formatie per 1-1-2017 zit vooral in de tijdelijke krachten.
- De genormeerde formatie voor fraudepreventie is bij hoogwaardig handhaven duidelijk hoger dan de huidige formatie. Nu kunnen niet alle fraude-signalen worden opgepakt en is geen ruimte voor hoogwaardig handhaven. Op basis van de norm sociale recherche is een hogere formatie (1,7 fte extra) nodig om dit in de toekomst te kunnen doen. In een business case kan de besparing op het BUIG-budget door hoogwaardig handhaven worden afgezet tegen de extra personeelskosten.

[13] Met uitzondering van de functie applicatiebeheer

Re-integratie consulent

- De formatie voor deze functie is vooral afhankelijk van het aantal te begeleiden en ontwikkelen doelgroep cliënten.
- Op dit moment worden pilots met een groepsgewijze aanpak m.b.v. de WLC's uitgevoerd. De formatie is nog genormeerd o.b.v. de bestaande werkprocessen. De pilots dienen duidelijk te maken welke andere inzet en/of formatie hiervoor nodig is en welk effect dit heeft op de kans op werk en de duur van het ontwikkeltraject. De komende drie jaar moet dit steeds duidelijker worden. Ons advies is een nulmeting uit te voeren, een business case op te stellen en de effecten goed te monitoren en waar nodig bij te sturen.
- Om de pilots mogelijk te maken was er in 2017 extra tijdelijke formatie. De berekende formatie is duidelijk hoger dan de huidige bezetting per januari 2018.

Werkbegeleider

- De formatie voor deze functie is vooral afhankelijk van het aantal te begeleiden en ontwikkelen doelgroep cliënten in het WLC.
- De productiecomponent gaat uit de functie weg en deze wordt meer op de ontwikkeling van de doelgroep gericht. Nader onderzoek is nodig om het effect van het verschuiven van deze taken naar de werkvoorbereider / productiebegeleider te bepalen.
- De nieuwe normering is gebaseerd op de caseload die ook voor de jobcoach wordt gebruikt. Hierdoor daalt de toekomstig benodigde formatie voor deze functie.

Screeners

- De functie bestaat sinds een jaar. Om de werkprocessen uit te werken en effectief te krijgen is het afgelopen jaar extra geïnvesteerd.
- In de komende tijd is de huidige bezetting voldoende om de uitgekristalliseerde werkprocessen en aantallen aan te kunnen.

Jobcoach

- De huidige caseload sluit aan bij de caseload in vergelijkbare organisaties. Deze caseload is daarom gebruikt voor de normering.
- De komende tijd worden de werkprocessen nader uitgewerkt om ook de nieuwe instroom vanuit de participatiewet goed te kunnen ontwikkelen en begeleiden. Daarna is een verdere onderbouwing op basis van werkprocessen en verwachte aantallen mogelijk. Dit moet de komende twee jaar helder kunnen zijn. Dan is het effect van de uitstroom uit de SW en de instroom vanuit de participatiewet op de formatie goed te bepalen.

Accountmanager

- Het werkproces voor accountmanagement voor de SW- en de P-wet populatie bestaat uit drie onderdelen, namelijk: het creëren van baanopeningen bij bekende of nieuwe werkgevers, matchen van kandidaten aan de gecreëerde baanopeningen en het daadwerkelijk plaatsen van de kandidaten bij de werkgever, incl. het contractmanagement

- Voor deze functie is geen objectieve norm beschikbaar. De benodigde formatie is mede afhankelijk van de afspraken in het kader van het WSP Achterhoek (voor wat betreft de P-wet).

Bedrijfsvoering

- Het aandeel bedrijfsvoering t.o.v. de totale formatie is gemiddeld ten opzichte van vergelijkbare organisaties
- Voor een aantal functies hebben we m.b.v. kengetallen een norm kunnen bepalen: Applicatiebeheerder, Beleidsmedewerker, HRM-adviseur, Medewerker kwaliteit en interne controle en Managementassistent
- De formatie en bezetting van de applicatiebeheerders is duidelijk lager dan de norm. Door de vergaande digitalisering is hier extra formatie nodig.
- Voor de kwaliteitsmedewerker en medewerker interne controle samen is een norm gehanteerd afhankelijk van het aantal cliënten.
- De benodigde formatie voor de toetser neemt af zodra de certificering van alle consulenten inkomen en participatie heeft plaatsgevonden.
- Op termijn zullen dor het invoeren van 'HRM in de lijn' er minder HRM-adviseurs nodig zijn. Het effect van deze verschuiving op de werklast van de professionals is nog niet goed in kaart gebracht en daardoor niet doorgerekend. De taken van de bedrijfsmaatschappelijk werker komen ook bij HRM-adviseurs terecht.
- Voor enkele functies binnen bedrijfsvoering is op basis van de werklast en noodzakelijke taken een keuze gemaakt door het management van Laborijn om de formatie te wijzigen. Dit leidt voor Financiën, DIV, Archief HRM en facilitair, huisvesting en inkoop tot extra formatie.
- Met deze wijzigingen komt het percentage overhead uit licht boven het gemiddelde van uitvoerende organisaties, maar blijft binnen de bandbreedte.

6.2. Aanbevelingen

Aanvullende op de conclusies over de benodigde omvang van de formatie, formuleren wij de volgende aanbevelingen:

- Herijk het formatiemodel zodra de toedeling van de taken naar de functies volledig zijn uitgekristalliseerd;
- Gebruik het formatiemodel om de wijziging in de volumes en eventuele extra taken door te rekenen om de benodigde formatie te bepalen. In het model zijn de meeste functies direct gekoppeld aan werklastbepalende factoren zoals het aantal aanvragen, cliënten, mutaties et cetera.
- Borg het formatiecalculatie model goed binnen de organisatie: welke voorwaarden stelt dat medewerker bij wie deze taak belegd worden, in termen van competenties, positie binnen de organisatie, etc.

- Specifiek voor de functie Re-integratieconsulent: voer een nulmeting uit, stel een business case op met de andere inzet en/of formatie o.b.v. de pilots en het verwachte effect op de kans op werk en de duur van het ontwikkeltraject. Monitor de effecten goed en stuur waar nodig bij.
- Analyseer het effect van 'HRM in de lijn' door de werkprocessen aan te passen en de eventuele extra belasting te berekenen.
- Voer een project uit waarin het effect van de verschuiving taken van de werkbegeleider naar werkvoorbereider / productiebegeleider wordt vastgesteld.
- Bepaal jaarlijks welke projecten uitgevoerd zullen worden, maak per project een urenraming per functie en gebruik deze informatie voor de begroting.

KokxDeVoogd
Ontdek de staat van morgen

Bijlage 1: Vergelijkbare organisaties

Op basis van een overzicht van SW-organisaties per gemeente is een selectie gemaakt van vergelijkbare organisaties in Nederland die net als Laborijn verantwoordelijk zijn voor werk en inkomen, re-integratie (uitvoering Participatiewet) en de uitvoering van de WSW. Dit betreft de volgende integrale publieke uitvoeringsorganisaties voor de Participatiewet:

- **ATEA**-groep voor de gemeenten Breda, Baarle-Nassau, Bergeijk, Bladel, Eersel en Reusel-De Mierden (West-Brabant).
- **Avres** voor de gemeenten in de regio Alblasserwaard/Vijfheerenlanden: Giessenlanden, Hardinxveld-Giessendam, Gorinchem, Leerdam, Lingewaal, Molenwaard en Zederik.
- **Baanbrekers** voor de gemeenten Heusden, Loon op Zand en Waalwijk (Midden-Brabant).
- **BWRI** voor de gemeenten Hoogezand-Sappemeer, Slochteren en Haren (regio Groningen). Deze organisatie is onderdeel van de gemeente Hoogezand-Sappemeer.
- **FermWerk** voor de gemeenten Woerden, Montfoort, Oudewater en Bodegraven-Reeuwijk (regio Midden-Utrecht).
- **Orionis Walcheren** voor de gemeenten Middelburg, Veere en Vlissingen (Zeeland).
- **Stroomopwaarts** voor de gemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam (regio Rijnmond).
- **Weener XL** voor de gemeente ‘s-Hertogenbosch. Deze organisatie is onderdeel van de gemeente ’s-Hertogenbosch
- **Werkplein Ability** voor de gemeenten Bedum, De Marne, Winsum en Eemsmond (regio Groningen).
- **Werkplein Fivelingo** voor de gemeenten Delfzijl, Appingedam en Loppersum (regio Groningen).
- **WerkSaam Westfriesland** voor de zeven Westfriese gemeenten Drechterland, Enkhuizen, Hoorn, Koggenland, Medemblik, Opmeer en Stede Broec.
- **Werkzaak Rivierenland** voor de gemeenten in de regio Rivierenland: Tiel, Geldermalsen,
- Culemborg, Neerijnen, West Maas en Waal, Maasdriel en Zaltbommel.
- **WIHW** (werk & inkomen Hoekse Waard) voor de gemeenten Binnenmaas, Cromstrijen, Korendijk, Oud-Beijerland en Strijen Schiedam (regio Rijnmond).

Een aantal van deze organisaties hebben geen openbaar beschikbare publicaties. Hierdoor zijn deze niet in de benchmark meegenomen. Het betreft Atea-groep, BWRI, Stroomopwaarts, Weener XL, Werkplein Ability en WIHW.

Bijlage 2: Gebruikte methode per functie

AFD	Functie	Normtype	Normfactor
IMP	Receptie (110)	P x Q	Beschikbaarheid
IMP	Consulent IMP	P x Q	# aanvragen, mutaties, omvang cat. 3
IMP	Uitkeringsadm.	P x Q	# aanvragen, mutaties / wijzigingen, runs, loonbeslag,
IMP	Terugvordering & verhaal	P x Q	# mutaties /wijzigingen, terugvorderingen, loonbeslag
IMP	Fraudepreventie	Kengetal	Norm Sociale Recherche
IMP	Archiefmdw.	P x Q	# aanvragen, mutaties / wijzigingen
IMP	Managers	Benchmark algemeen	Keuze
ONW	Re-integratie con.	P x Q	# intakes, werkleer-trajecten, re-integratie SW, prioritaire doelgroepen
ONW	Medewerker opleidingen	P x Q	# werkleer-trajecten, omvang formatie
ONW	Administratief medew.	Kengetal	1 op 20 fte
ONW	Werkbegeleider	Kengetal	Huidig: 1 op 30 fte. Toekomst: 1 op 40 / 50 fte (blijvend int.)
ONW	Werkvoorbereider	Benchmark algemeen	Keuze: huidige omvang (+ extra taken)
ONW	Managers	Benchmark algemeen	Keuze
ONW	Voormensen	Kengetal	Huidig: 1 op 30 fte. Toekomst: 1 op 40 / 50 fte (blijvend int.)
WGDD	Jobcoach	Kengetal	1 op 40 (indiv.) / 50 fte (groep)
WGDD	Urenboekpool	P x Q	# detacheringen, intern (o.b.v. fte prof.)
WGDD	Screener	P x Q	# aanvragen, omvang cat.1 pre-matches
WGDD	Accountmanager	Benchmark algemeen	Keuze: huidige omvang
WGDD	Managers	Benchmark algemeen	Keuze
BDV	Kwaliteitsmdw.	P x Q	Norm: IC & kwal.; Toetsen: # aanvragen, mutaties / wijz.
BDV	Bezwaar & beroep	P x Q	# bezwaar, beroep
BDV	Applicatiebeh.	P x Q	# werkplekken
BDV	Beleidsmedew.	P x Q	# inwoners, cliënten
BDV	HRM-adv.*	P x Q	Omvang formatie, # SW
BDV	Man. assistent	P x Q	Omvang directie / management
BDV	Directie	Benchmark algemeen	Keuze
BDV	Managers	Benchmark algemeen	Keuze
BDV	Adv. informatie.	Benchmark algemeen	Keuze
BDV	Concern contr.	Benchmark algemeen	Keuze
BDV	Progr. Manager	Benchmark algemeen	Keuze
BDV	Financiën	Benchmark algemeen	Keuze
BDV	Salaris adm.	Benchmark algemeen	Keuze
BDV	Comm. & jurid.	Benchmark algemeen	Keuze
BDV	Facilitair, HV, ink.	Benchmark algemeen	Keuze
BDV	HRM admin.	Benchmark algemeen	Keuze
BDV	Ambt. secr. OR	Benchmark algemeen	Keuze

Bijlage 3: Werklastbepalende factoren (Q)

In de volgende tabel zijn de werklastbepalende factoren opgesomd waarmee de uitkomsten van de formatiecalculatie tot stand zijn gekomen:

Werklastbepalende factoren	Man.info	Geboekte werkproc	Raming	Bron
Aanvragen Participatiewet, IOAW/IOAZ	824			
Aanvragen IOAW/IOAZ	57			
Screening zonder vervolg	187			
Toetsing			80%	
Individuele studietoeslag	14			
Aanvragen BBZ start	17			
Aanvragen BBZ gevestigde onderneming	73			
Voorschotten	416			
Mutaties deelonderzoeken		2236[14]		
Mutaties debiteuren		78		
Mutaties verhaal		32		
Maandelijkse uitkeringsrun groot			12	
Maandelijkse uitkeringsrun klein			90	
Beoordelen IB-signalen		2160		
Voorbereiding deelonderzoek IB-signalen			72	
Wijzigingsformulieren		4980		
Terugvorderingen		403		
Terugvorderingen BBZ		49		
Beëindigingen uitkering		566		
Loonbeslag		588		
Boetes		240		
Extra beoordeling boetes		169		
Afstemming over verlaging uitkering (boetes)		5		
Bezwaar en beroep		122		
Beroep en hoger beroep		19		
Voorlopige voorzieningen		15		
Verhaal eerste onderzoek (in der minne)		9		
Verhaal in rechte (rechtbankprocedure)		1		

[14] In de formatienormering zijn een deel van de onderzoeken die de afdeling inkomen en maatschappelijke participatie uitvoert samengevoegd in één gemiddeld werkproces, namelijk het werkproces 'mutaties deelonderzoeken', met een gemiddelde tijdsbesteding 't' per werkproces. De werklastbepalende factor die gekoppeld is aan de tijdsraming van de taken in dit werkproces is een samengesteld getal dat bestaat uit de volgende geboekte werkprocessen: deelonderzoek verhaal, deelonderzoek BB, deelonderzoek BBZ, deelonderzoek inkomsten, deelonderzoek inlichtingenbureau, deelonderzoek inlichtingenplicht, deelonderzoek kostendeler, deelonderzoek normswijziging, deelonderzoek vakantieperiode, deelonderzoek vermogen, facetcontrole BBZ, facetcontrole inkomen, facetcontrole IOAW/IOAZ, her controle IOAW/IOAZ, mutatie BBZ, mutatie inkomen, mutatie IOAW, IOAZ, verblijf buitenland en onderzoeken die onder overig geboekt worden.

Werklastbepalende factoren	Man.info	Geboekte werkproc	Raming	Bron
Inkomensgerelateerde bijzondere bijstand nieuwe cliënt		0		
Inkomensregelateerde bijzondere bijstand bestaande cliënt		12		
Individuele inkomenstoeslag nieuw		253		
Individuele inkomenstoeslag bestaande cliënt		500		
Weken per jaar			52	
Balie/1-op-1 gesprekken (IMP)			260	
Aantal uren per week open (pand 106)				39
Aantal dagen per week geopend			5	
Minimale bezetting balie pand 106			2	
Omvang bestand categorie 3			1057	
Intakes ONW		569		
Aantal regulieereerkleertrajecten	320			
Aantal trajecten niet-uitkeringsgerechtigden	42			
Kans geen uitstroom na werkleertraject			60%	
Reguliere vervolgtrajecten re-integratie			160	
Jongeren zittend bestand waarvoor enkel vervolgtraject			260	
Gemiddelde duur vervolgtraject re-integratie			0,75	
Re-integratie SW intern geplaatst				286
Re-integratie SW retourstroom				65
Totaal prioritaire doelgroepen				481
Aantal trajecten jongeren			40	
Aantal trajecten statushouders			85	
Aandeel statushouders dat een vervolgtraject doorloopt			100%	
Factor tijdbesteding statushouder werkleer- en vervolgtraject			1	
Deel van de prioritaire doelgroepen dat nu geplaatst is (o.a. VSO-PRO), 2x per jaar contact			82	
Deel van de prioritaire doelgroep waarvoor maatschappelijke participatie			96	
Loonwaardemetingen			100	
Nazorgtrajecten	0			
Balie/1-op-1 gesprekken (ONW)				260
FTE SW intern	228			
Aantal FTE P-wet in WLC			113	
WLC werkzaam, werkbegeleidingsuren volledig			16	

Werklastbepalende factoren	Man.info	Geboekte werkproc	Raming	Bron
WLC werkzaam, werkbegeleidingsuren beperkter			8	
Lengte WLC in weken			13	
Lengte vervolgtraject in weken			39	
Aantal maanden in WLC vervolgtraject			9	
Aantal maanden waarin begeleidingsuren van werkbegeleider volledig			5	
Aantal maanden waarin begeleidingsuren van werkbegeleider beperkter			4	
Bemiddelingen groep 1			211	
Pre-matching groep 2			624	
Aantal pre-match overleggen per jaar			52	
Werkbegeleiding individueel gedetacheerden SW	203			
Werkbegeleiding individueel gedetacheerden PW	38			
Werkbegeleiding groepsdetachering	543,5			
Aantal uren per week open (pand 110)				36,5

Bijlage 4: Totaaloverzicht formatie

FUNCTIE	Formatie 2017	Berekend 2018	Berekend 2019	Berekend 2020	Berekend 2021
Totaal aantal FTE	137,43	155,58	153,79	152,04	150,32
Totaal FTE management	11,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Algemeen directeur	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Directeur bedrijfsvoering	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Subtotaal FTE directie	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Afdelingsmanager WGDD	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Accountmanager	7,72	7,50	7,50	7,50	7,50
Medewerker bedrijfsbureau en administratie	1,00	2,14	2,12	2,10	2,08
Medewerker urenboekpool (nieuw)					
Teammanager uitvoering detachering	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Screener	4,00	2,90	2,86	2,82	2,78
Jobcoach	15,87	16,90	16,90	16,90	16,90
Subtotaal FTE WGDD	30,59	31,44	31,37	31,31	31,25
Afdelingsmanager ONW	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Teammanager re-integratie (nieuw)		1,00	1,00	1,00	1,00
Re-integratie consulent	14,10	17,32	17,01	16,71	16,42
Trainer (nieuw)					
Financieel medewerker	1,00				
Medewerker opleidingen	0,94	0,97	0,97	0,96	0,96
Administratief medewerker	1,00	1,69	1,66	1,62	1,59
Teammanager WLC	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Werkbegeleider	8,00	11,57	11,18	10,78	10,39
Werkvoorbereider	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Boventalligen	2,00				
Subtotaal FTE ONW	32,04	37,56	36,81	36,08	35,36
Afdelingsmanager inkomen en participatie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Teammanager inkomen	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Consulent inkomen en participatie	15,50	17,53	17,28	17,04	16,80
Consulent Bbz/IOAZ/IOAW (nieuw)					
Administratief medewerker (nieuw)					
Medewerker klantcontact	2,00	3,02	3,02	3,02	3,02
Teammanager Backoffice	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Uitkeringsadministratie	4,00	7,25	7,15	7,05	6,95
	3,23				

FUNCTIE	Formatie 2017	Berekend 2018	Berekend 2019	Berekend 2020	Berekend 2021
	1,00				
Archiefmedewerker	1,72				
Medewerker terugvordering en verhaal	3,00	2,94	2,90	2,86	2,82
Fraudepreventiemedewerker	2,00	3,68	3,68	3,68	3,68
Financieel medewerker		1,00	1,00	1,00	1,00
Medewerker bezwaar en beroep	1,50	1,12	1,11	1,09	1,08
Subtotaal FTE IMP	36,95	39,54	39,13	38,73	38,34
Concerncontroller	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Programmamanager	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79
Medewerker kwaliteit en interne controle*	4,20	2,97	2,91	2,85	2,80
Toetser*	-	1,34	1,09	0,84	0,60
Adviseur informatisering	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
DIV-medewerker	-	1,00	1,00	1,00	1,00
Juridisch beleidsadviseur	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Beleidsmedewerker	1,50	2,07	2,07	2,07	2,07
Communicatieadviseur	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
Communicatiemedewerker	1,70	1,70	1,70	1,70	1,70
Managementassistente bestuur en directie	1,11	1,20	1,20	1,20	1,20
Managementassistente afdelingsmanagers	1,50	1,20	1,20	1,20	1,20
Ambtelijk secretaris OR	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Teammanager FFI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Financieel adviseur	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Financieel medewerker	1,70	1,70	1,70	1,70	1,70
Financieel administratief medewerker	-	1,00	1,00	1,00	1,00
Salarisadministrateur	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Medewerker salarisadministratie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Medewerker facilitair	1,00	2,89	2,89	2,89	2,89
	1,00				
Applicatiebeheerder	2,90	5,04	5,04	5,04	5,04
Teammanager HRM	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Bedrijfsmaatschappelijk werker	0,66	-	-	-	-
HRM-adviseur	5,10	5,08	4,83	4,59	4,37
Personeelsconsulent (nieuw)					
Medewerker HRM administratie	2,48	2,50	2,50	2,50	2,50
Archiefmedewerker HRM		1,55	1,55	1,55	1,55
Archiefmedewerker		1,41	1,39	1,37	1,35
Medewerker receptie		1,41	1,41	1,41	1,41
Subtotaal FTE BV	35,85	45,04	44,47	43,92	43,38

* In dit overzicht is de formatie behorende bij de taakgebieden kwaliteit, interne controle en toetsing opgenomen bij Bedrijfsvoering. Ten aanzien van deze taakgebieden kan t.z.t. een (gedeeltelijke) herpositionering en herverdeling van de formatie plaatsvinden naar aanleiding van het (vervolg)rapport van Talenter en de MT-besluitvorming die daar vervolgens over moet plaatsvinden.