

# Notitie systematiek werken met loonsom

## Waterschap Zuiderzeeland

15 december 2020

### Inhoud

.....	1
Notitie systematiek werken met loonsom .....	1
Inhoud .....	1
Samenvatting systematiek werken met loonsom .....	2
1. Inleiding .....	3
2. Kaders en uitgangspunten voor taakuitoefening .....	4
3. Bedoeling werken met loonsom.....	5
4. Definitie loonsom .....	6
5. Omvang Loonsom.....	7
6. Verantwoording.....	8
6.1 P&C cyclus .....	8
6.2 Jaarlijks gesprek SD en AV .....	8

## Samenvatting systematiek werken met loonsom

### Kaders voor taakuitoefening

1. De AV stelt via aparte beleidsvoorstellen de inhoudelijke beleidskaders vast voor de taakuitvoering door het waterschap. Daarnaast kan de AV ook kaders vaststellen voor de wijze waarop de taak wordt uitgevoerd en welk type organisatie we willen zijn. Deze beleidskaders hebben daarmee invloed op de omvang van de loonsom.

### Bedoeling werken met loonsom

2. De loonsom is een middel voor het uitvoeren van onze taken.
3. De bedoeling van werken met loonsom is een doelmatige, toekomstgerichte en efficiënte inzet van arbeid.

### Definitie van de loonsom

4. De loonsom bestaat uit alle personeelslasten opgenomen in de begroting in het kader van inzet van arbeid, ontwikkelen en leren en diverse personeelskosten.

Dit zijn:

- a. salarislasten, vacaturegeld en inhuurkosten voor payroll, uitzendkrachten en detachering;
  - b. budgetten voor organisatieontwikkeling en opleidingskosten;
  - c. budgetten voor onder andere catering, vitaliteit, arbodienst, veiligheid, werving & selectie, ondernemingsraad, personeelsuitjes, personeelsvereniging en kleine geschenken voor personeel.
5. De kosten voor ziektevervanging worden niet begroot.

### Omvang loonsom

6. Mutaties in de loonsom zijn een gevolg van:
  - a. autonome ontwikkelingen;
  - b. beleidsveranderingen of veranderingen in de taak;
  - c. consequenties van beleids- en taakveranderingen voor de inzet van indirecte arbeid;
  - d. efficiency en doelmatigheid;
  - e. organisatieontwikkeling;
  - f. veranderende eisen aan het personeel;
  - g. overige ontwikkelingen.

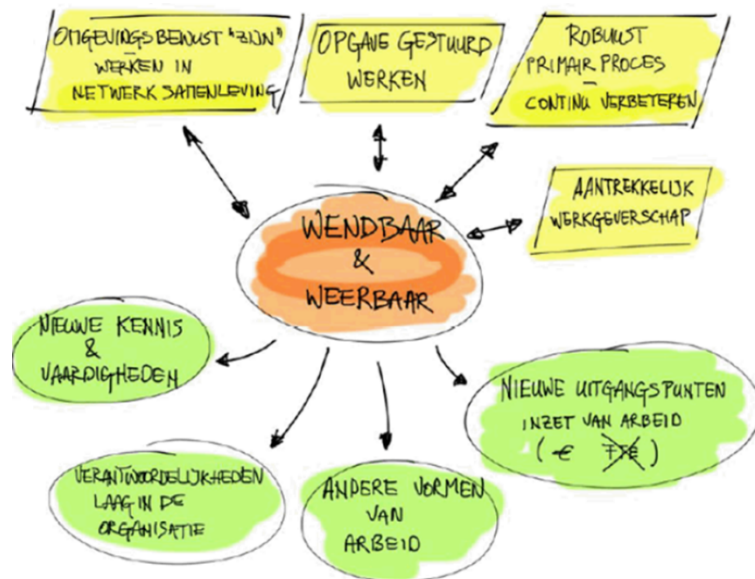
### Verantwoording

7. De verantwoording over de loonsom gebeurt primair via de P&C-instrumenten.
8. Jaarlijks gesprek SD en AV over de inzet van de loonsom.

## 1. Inleiding

In april 2018 heeft de Algemene Vergadering ingestemd met de nieuwe uitgangspunten voor inzet van arbeid, oftewel om te gaan werken met het begrip loonsom (euro's) in plaats van aantallen fte's.

Het besluit tot werken met loonsom kwam en komt voort uit de noodzaak om als organisatie in te kunnen spelen op in- en externe ontwikkelingen. De wereld van arbeid verandert. Er is sprake van snel wisselende marktomstandigheden en behoefte aan meer flexibele dienstverbanden met verschillende arbeidsvoorwaarden. Ook medewerkers hebben steeds meer behoefte aan mobiliteitsmogelijkheden. Werken met loonsom draagt bij om als organisatie wendbaar te blijven en invulling te (blijven) geven aan huidige en toekomstige opgaven.



In december 2018 is de secretaris-directeur tijdens de 'inspiratiesessie sturen op loonsom' in gesprek gegaan met de leden van de Algemene Vergadering waarin besproken is op welke wijze de AV grip wil houden op de loonsom. AV-leden hebben hun informatiebehoefte gedeut. Dit is onder andere vertaald in personele kernindicatoren die gebruikt worden in de bestuursrapportage en de jaarstukken. Vervolgens heeft het bestuur gevraagd om dit onderwerp nogmaals te agenderen en daarbij in te gaan op de volgende vragen:

- Wat is het kader voor de AV?
- Hoe ziet de samenstelling van de loonsom eruit?
- Wat zijn de sturingsmogelijkheden?
- Hoe wordt verantwoording afgelegd?

Deze notitie geeft antwoord op bovengenoemde vragen.

## 2. Kaders en uitgangspunten voor taakuitoefening

De AV stelt de inhoudelijke beleidskaders vast voor onze taakuitvoering. Daarnaast kan de AV ook kaders vaststellen voor de wijze waarop de taak wordt uitgevoerd en welk type organisatie we willen zijn. Deze beleidskaders hebben daarmee invloed op de omvang van de loonsom.

Welke organisatie we willen zijn is in hoofdlijnen beschreven in:

- De samenwerkingsstrategie (actualisatie onderhanden)
- Kompas voor onze koers naar de toekomst
- Het bestuursprogramma “Water beweegt ons”

In de Meerjarenbegroting 2020-2023 staat samengevat dat we als Waterschap Zuiderzeeland een gezonde moderne (overheids)organisatie met betrokken, vakbekwame medewerkers willen zijn. We willen bekend staan als interessante werkgever bij potentiële werknemers. Een organisatie die toekomstbestendig is, vraagt om wendbaarheid om de opgaven te kunnen vervullen. Daarvoor is het van groot belang om te blijven leren en innoveren.

Dit is concreter ingevuld in specifieke beleidskaders zoals bijvoorbeeld:

- Afwegingskader: Taken zelf doen of uitbesteden
- Samen Beter Werken
- Communicatiestrategie
- Afwegingskader maatschappelijke positie waterschap

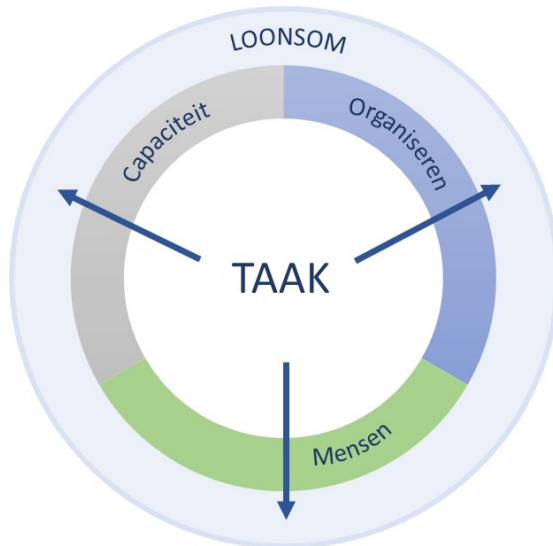
De rolverdeling tussen het college van DenH en de AV is als volgt.

<b>Orgaan</b>	<b>Bevoegdheid</b>
Algemene Vergadering	Vaststellen van de beleidsmatige uitgangspunten over de inzet van arbeid (bijvoorbeeld over welk werk we in huis uitvoeren en welk werk we uitbesteden), ontwikkelen en leren en diverse personeelskosten.
	Vaststellen van de jaarbegroting met daarin de doelen en lasten (inclusief personeelslasten) per programma.
College van Dijkgraaf en Heemraden	Vaststellen van de maatregelen op basis van de beleidsmatige uitgangspunten van de Algemene Vergadering en de jaarbegroting.

### 3. Bedoeling werken met loonsom

**De loonsom is een middel voor het uitvoeren van onze taken.**

Bij de uitvoering gaat het om de benodigde capaciteit om de taak uit te voeren, over de kwaliteiten van mensen en over de wijze van organiseren. Dit alles tezamen bepaalt de omvang van de loonsom.



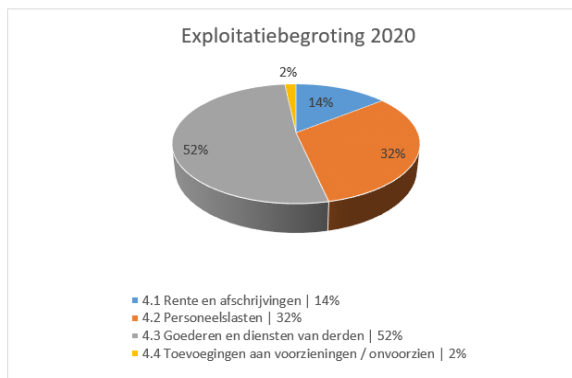
**De bedoeling van werken met loonsom is een doelmatige, toekomstgerichte en efficiënte inzet van arbeid.**

Daarvoor is nodig dat er flexibele keuzes kunnen worden gemaakt afhankelijk van situatie, behoefte en mogelijkheden. Arbeid is een substantieel onderdeel van de begroting van Waterschap Zuiderzeeland. Dit vereist dat de beslissingen op het gebied van arbeid uitgaan van bestuurlijke doelen, gericht zijn op de lange termijn en dat hierin een doelmatige, risicobewuste en effectieve afweging wordt gemaakt.

De opdracht aan de organisatie is om de juiste afweging te maken tussen tijdelijk en structureel werk, de mate waarin specialistische kennis wel of juist niet binnen het waterschap moet worden georganiseerd en de mate waarin kennis binnen de organisatie geborgd moet zijn. Ook een efficiënte wijze van organiseren en het zorgen voor de juiste kwaliteiten en competenties van mensen en hun omgeving hoort daarbij.

## 4. Definitie loonsom

De loonsom is een onderdeel van de totale exploitatiebegroting (€ 84 miljoen in 2020) van Waterschap Zuiderzeeland en beslaat jaarlijks ongeveer 32% daarvan.



### Definitie loonsom:

De loonsom bestaat uit alle personeelslasten opgenomen in de begroting in het kader van inzet van arbeid, ontwikkelen en leren en diverse personeelskosten.

De loonsom is opgebouwd uit drie onderdelen:

#### 1. Inzet van arbeid

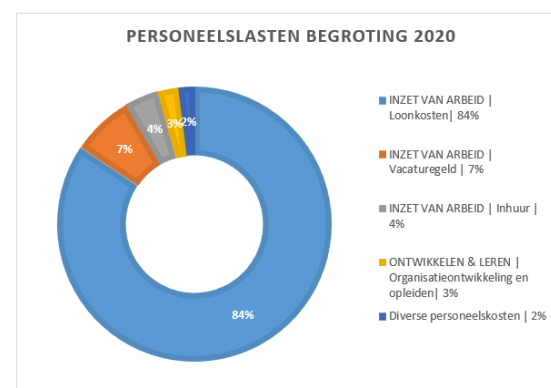
Hieronder vallen alle salarislasten, het vacaturegeld en de inhuurkosten voor payroll, uitzendkrachten en detachering. De salarislasten worden begroot op basis van de huidige bezetting, de formatieplaatsen die op dat moment vacant zijn worden begroot met een gemiddeld bedrag. Het inhuurbudget is een vast budget gebaseerd op ervaringsgegevens over de benodigde omvang van de flexibele schil. Voor ziektevervangning wordt geen budget begroot.

#### 2. Ontwikkelen en leren

Hieronder vallen budgetten voor organisatieontwikkeling (0,7%) en opleidingskosten (1,5%). Deze opleidingskosten zijn vanwege de vaststelling in de cao niet beïnvloedbaar. De overige opleidingskosten (0,3%) zijn verplichte kosten voor opleidingen voortkomend uit o.a. Arbowetgeving en de calamiteitenorganisatie.

#### 3. Diverse personeelskosten

Dit zijn onder andere de budgetten voor catering, vitaliteit, arbodienst, veiligheid, werving & selectie, ondernemingsraad, personeelsuitjes, personeelsvereniging en kleine geschenken voor personeel.



## 5. Omvang Loonsom

De omvang van de drie verschillende onderdelen van de loonsom; inzet van arbeid, ontwikkelen en leren en diverse personeelskosten, kunnen groeien of krimpen door een aantal oorzaken. Deze oorzaken worden hieronder per onderdeel weergegeven. Hierbij wordt aangegeven waar de AV invloed op heeft en op kan sturen.

Bij ontwikkelingen in de omvang van de loonsom wordt er in het algemeen een voorstel voorgelegd aan de AV behalve in het kader van autonome ontwikkelingen. Dan worden de wijzigingen via de Voorjaarsnota opgenomen in de MJB en komt er geen apart AV voorstel. Indien de autonome ontwikkeling pas na vaststelling van de Voorjaarsnota bekend wordt, wordt het met een duidelijke toelichting opgenomen in de MJB. Met autonome ontwikkelingen worden veranderingen bedoeld waarin geen keuzemogelijkheden zijn. Bijvoorbeeld het wijzigen van de CAO afspraken of het resultaat van een hernieuwde aanbesteding.

### 1. Ontwikkeling onderdeel inzet van arbeid

De omvang van de loonsom met betrekking tot de **inzet van arbeid** kan groeien of krimpen door de volgende oorzaken:

- 1.1. Door *autonome ontwikkelingen*. Bijvoorbeeld door CAO afspraken, zoals loonstijgingen en stijging werkgeversbijdrage aan de pensioenpremie.
- 1.2. Door *beleidsveranderingen of veranderingen in de taak* die consequenties hebben voor de benodigde inzet van arbeid. Bijvoorbeeld een extra taak, een inhoudelijke verandering in het uit te voeren werk of in de eisen die aan het werk worden gesteld. Het kan gaan om tijdelijke of structurele veranderingen. Voor een beleids- of taakverandering wordt altijd een voorstel aan de AV voorgelegd. In het voorstel wordt expliciet aandacht besteed aan wat dit betekent voor de benodigde inzet van directe arbeid en de consequenties voor de loonsom.
- 1.3. Beleids- en taakveranderingen kunnen ook *gevolgen hebben voor de inzet van indirecte arbeid*. Bijvoorbeeld in de ondersteunde taken als administratie, juridisch advies, inkoop. Een enkel beleidsvoorstel heeft meestal slechts beperkte consequenties voor de indirecte arbeid. De optelsom van een aantal beleidsvoorstellen met consequenties voor de indirecte arbeid kan wel van zodanige omvang zijn dat het niet meer binnen de beschikbare capaciteit kan worden opgevangen. In dat geval wordt een apart voorstel aan de AV voorgelegd waarin de situatie wordt geschetst en de consequenties voor de loonsom worden aangegeven.
- 1.4. Door wijzigingen vanuit het oogpunt van *efficiency en doelmatigheid*. Het college kan vanuit haar gedelegeerde bevoegdheid besluiten om *blijvend binnen het programmabudget exploitatiebudget* in te zetten als loonsombudget. Dit leidt tot een wijziging in de loonsom. Indien dit incidenteel binnen het lopende jaar gebeurt valt het onder de verantwoording van het college aan de AV. Indien het structureel is wordt het collegebesluit opgenomen in de Voorjaarsnota.

## 2. Ontwikkeling onderdeel ontwikkelen en leren

De omvang van de loonsom met betrekking tot het onderdeel **ontwikkelen en leren** kan groeien of krimpen door onderstaande oorzaken:

- 2.1 Door *autonome ontwikkelingen*. Bijvoorbeeld door CAO afspraken over opleidingsbudgetten.
- 2.2 Door *organisatieontwikkeling of veranderende eisen aan het personeel*. Bijvoorbeeld op het gebied van persoonlijke vaardigheden of veranderde opleidingseisen. Voor dergelijke veranderingen wordt een apart voorstel aan de AV voorgelegd.

## 3. Ontwikkeling onderdeel diverse personeelskosten

De omvang van de loonsom met betrekking tot **diverse personeelskosten** kan groeien of krimpen door onderstaande oorzaken:

- 3.1 Door *autonome ontwikkelingen*. Bijvoorbeeld door CAO ontwikkelingen of door aanbestedingen voor bijvoorbeeld een arbodienst of de catering.
- 3.2 Door *organisatie- en overige ontwikkelingen*. Bijvoorbeeld krapte op de arbeidsmarkt, waarbij de noodzaak ontstaat om meer in te zetten op werving & selectie. Voor dergelijke veranderingen wordt een apart voorstel aan de AV voorgelegd.

## 6. Verantwoording

### 6.1 P&C cyclus

Uiteraard wordt er ook verantwoording afgelegd aan de AV hoe de loonsom is besteed. Primair gebeurt dit in het verantwoordingsinstrument van de P&C-cyclus; de jaarstukken. Hierin wordt de besteding van de loonsom verantwoord, waarbij de afwijkingen op hoofdlijnen worden toegelicht. Daarnaast bevat de rapportage ook een aantal indicatoren die ook te benchmarken zijn, zoals ziekteverzuim-, vergrijzing- & ontgroenings- en mobiliteitcijfers. In het begrotingsproces worden de mutaties in de begrote loonsom inzichtelijk gemaakt voor de AV.

### 6.2 Jaarlijks gesprek SD en AV

Tijdens de inspiratiesessie in december 2018 heeft de secretaris-directeur aangekondigd om jaarlijks met de AV in gesprek te gaan over de inzet van de loonsom. Dit wordt gedaan in de vorm van een technische briefing. Om inzichtelijk te maken aan de AV wat er wordt gedaan met de loonsom wordt het gesprek gevoerd aan de hand van de volgende drie onderwerpen:

1. Uitvoering van de begroting (wat)
  - Doen we wat we afgesproken hebben te doen?
2. Oordeel Werkgeverschap (door wie)
  - Zijn we de werkgever die we zeggen te willen zijn?
3. Klantbeleving (voor wie)
  - Zijn de inwoners van ons beheergebied en overige stakeholders tevreden met wat we doen?

Dit gesprek wordt gevoerd met informatie uit bijvoorbeeld medewerkersonderzoeken, dashboard over verzuim, mobiliteit, etc., klantbelevingsonderzoeken en gemeten output/effect.