



RAPPORT

Evaluatie systematiek P-budget

Gemeente Overbetuwe

70181 – Intern vertrouwelijk – 26 oktober 2023

Marvin Hanekamp, Leon Priem & Noa Agami

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	3
Inleiding	3
1.1 Context en aanleiding	3
1.2 Vraagstelling	3
1.3 Leeswijzer	4
Hoofdstuk 2	5
Conclusies en aanbevelingen	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Conclusies	5
2.3 Aanbevelingen	6
Hoofdstuk 3	9
Proces en resultaten evaluatie P-budget	9
3.1 Inleiding	9
3.2 Efficiënte besluitvorming door college en raad	10
3.3 Beheersing budget door directie	11
3.4 Actualisering uitgangspunten	12
Hoofdstuk 4	17
Inventarisatie best practices	17
4.1 Inleiding	17
4.2 Belangrijkste bevindingen inventarisatie	18
Bijlagen	20

HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 Context en aanleiding

De gemeente Overbetuwe hecht waarde aan het actueel houden en optimaal functioneren van haar systeem voor het bepalen van het P-budget. De huidige systematiek werd geïmplementeerd in 2012. Het doel was destijds om tot een efficiëntere besluitvorming te komen omtrent de personeelskosten. In 2014 vond de eerste evaluatie van het P-budgetsysteem plaats. In het B&W-advies van 21 mei 2014 werden de resultaten van deze evaluatie vastgesteld en werd besloten de werking en doorontwikkeling van de systematiek van het P-budget elke vier jaar te evalueren. In navolging hiervan vond er in 2018 opnieuw een evaluatie plaats.

De derde evaluatie volgt op de benchmark formatie en kosten, welke in 2021 door Berenschot voor de gemeente Overbetuwe is uitgevoerd. In de Kadernota en Programmabegroting 2022 en 2023 is gecommuniceerd over de uitkomsten van het benchmarkonderzoek, alsmede over de aankondiging van de derde evaluatie van de systematiek van het P-budget. De evaluatie dient een basis te vormen om vast te stellen of de systematiek volstaat of tot nieuwe afspraken te komen over de systematiek die bijdragen aan het vastgestelde primaire doel, namelijk het voorzien in efficiënte besluitvorming door college en raad over realistische personeelskosten.

In het B&W-voorstel van 4 april 2023 staan de volgende uitgangspunten opgenomen ten aanzien van de derde evaluatie:

- Uitvoering onderzoek: De evaluatie dient te worden uitgevoerd door een externe partij.
- Opdrachtgevers: De bestuurlijk opdrachtgever voor de evaluatie is, als portefeuillehouder personeel & organisatie, de burgemeester. De ambtelijk opdrachtgever betreft de gemeentesecretaris.
- Begeleidingsteam: Het begeleidingsteam vanuit de gemeente bestaat uit de gemeentesecretaris, senior P&O adviseur, organisatieadviseur, financieel adviseur en de concerncontroller.
- Onderzoeksaanpak: Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen dient gebruik te worden gemaakt van zowel deskresearch als interviews met betrokkenen binnen de gemeentelijke organisatie, de raad en het college.
- Planning: Het onderzoek dient te worden uitgevoerd in het tweede kwartaal van 2023.

1.2 Vraagstelling

Vanuit het college zijn bij de opdrachtformulering de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. Evalueer de huidige systematiek van het P-budget op basis van de vastgestelde uitgangspunten en de aangenomen adviezen naar aanleiding van de uitgevoerde evaluaties in 2014 en 2018.
2. Ga na of de huidige systematiek nog actueel is en of het de best beschikbare systematiek is.
3. Adviseer over een verbeterde inrichting van de systematiek van het P-budget om de beoogde (bestuurlijke) resultaten te bereiken binnen de gestelde financiële kaders.

Hierbij dient opgetekend dat de huidige systematiek voor het P-budget als doel heeft om bij te dragen aan:

- Efficiënte besluitvorming door college en raad.
- Goede beheersing van het P-budget door de directie.

1.3 Leeswijzer

De derde evaluatie van het P-budget is uitgevoerd in de periode van mei tot en met augustus 2023. De resultaten van het uitgevoerde onderzoek zijn vervolgens vastgelegd in dit rapport dat bestaat uit de volgende hoofdstukken:

- Conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 2).
- Proces en resultaten evaluatie P-budget (hoofdstuk 3).
- Inventarisatie best practices (hoofdstuk 4).
- Bijlagen.

In de bijlagen zijn opgenomen:

- Overzicht geraadpleegde documenten (bijlage 1).
- Gespreksleidraad evaluatie systematiek P-budget (bijlage 2).
- Gespreksleidraad inventarisatie best practices (bijlage 3).

HOOFDSTUK 2

Conclusies en aanbevelingen

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies en de aanbevelingen besproken zoals deze voortkomen uit zowel de evaluatie van de systematiek van het P-budget van de gemeente Overbetuwe, als de inventarisatie van best practices die is uitgevoerd bij andere vergelijkbare gemeenten.

2.2 Conclusies

Op basis van de in 2023 uitgevoerde evaluatie van de systematiek van het P-budget van de gemeente Overbetuwe en de inventarisatie van best practices bij andere gemeenten komen wij tot de volgende conclusies:

- De systematiek van het P-budget draagt in voldoende mate bij aan het faciliteren van efficiënte besluitvorming door het college en de raad. Belangrijke aspecten van de systematiek ten aanzien hiervan zijn onder meer het feit dat er überhaupt sprake is van een formeel ingebedde systematiek welke wordt geborgd door een set uitgangspunten. De systematiek aan sich kent een heldere structuur en duidelijke processen die doorgaans goed verlopen en weinig vertraging kennen. De benodigde informatie is tijdig beschikbaar in de P&C-cyclus. Verder zijn er weinig tussentijdse herzieningen ten aanzien van het P-budget en zijn deze van geringe omvang. De systematiek biedt op totaalniveau een duidelijk beeld van de uitnutting van het P-budget.
- De systematiek van het P-budget draagt in voldoende mate bij aan een passende beheersing van het P-budget door de directie. De duidelijke structuur en de hoge mate van flexibiliteit die het de organisatie en de directie biedt vormen hierin twee belangrijke factoren. Zeker in tijden van een lastige arbeidsmarkt is de flexibiliteit voor de directie een belangrijk aspect dat het mogelijk maakt om indien nodig tussentijds bij te sturen.
- Het oordeel over de systematiek van het P-budget van de gemeente Overbetuwe is op basis van zowel de evaluatie als de inventarisatie bij andere gemeenten over het geheel genomen positief. De systematiek is grotendeels actueel en uit de inventarisatie bij andere gemeenten zijn ook geen betere alternatieven aan het licht gekomen die een gehele systematiek zouden vervangen.
- Uit de evaluatie en de inventarisatie komen een aantal knel- en verbeterpunten naar voren. Onze belangrijkste conclusies hieromtrent worden hieronder weergegeven:
 - Ten aanzien van de besluitvorming omtrent het P-budget gaat het gesprek in de raad nog regelmatig over de formatieomvang uitgedrukt in FTE's. Dit terwijl de voor dit onderzoek gesproken betrokkenen uit de ambtelijke organisatie, het college als de raad de mening delen dat omtrent de uitnutting van het P-budget en de besluitvorming hieromtrent naar de totale loonkosten – en niet de formatieomvang – zou moeten kijken. Tegelijkertijd wordt er in diverse stukken in de P&C-cyclus wel reeds gerapporteerd over de totale loonkosten en gaven de raadsleden die zijn gesproken aan graag alsnog ook informatie te willen blijven ontvangen over de formatieomvang.

- De informatiebehoefte van het college en de raad sluit niet volledig aan bij de informatie die momenteel over het P-budget wordt verstrekt. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de informatiebehoefte van zowel het college als de raad feitelijk breder strekken dan enkel het P-budget. Het college wenst gedetailleerdere sturingsinformatie te ontvangen omtrent het P-budget en over de bredere bedrijfsvoering. De raad ontvangt naast de reeds verstrekte informatie omtrent het P-budget graag aanvullende informatie over de ambtelijke organisatie, waarbij specifiek de medewerkerstevredenheid en het verloop van het personeel werden benoemd. Daarnaast zou de raad graag meer worden geïnformeerd over de behaalde voortgang en resultaten omtrent de beleidsdoelstellingen aan de hand van hiervoor relevante KPI's.
- De systematiek van het P-budget lijkt binnen de ambtelijke organisatie niet voldoende bekend bij alle betrokkenen. De kennis en kunde omtrent de systematiek zit nu dan ook tamelijk geconcentreerd bij de directie. Hierbij dient wel in ogenschouw te worden genomen dat het management relatief nieuw is – veel van de teammanagers zijn sinds de meest recente organisatieontwikkeling in dienst gekomen. Sommige teammanagers hebben dan ook wellicht nog simpelweg te weinig ervaring met de systematiek of laten na conform de systematiek en bijbehorende uitgangspunten te werk te gaan.

2.3 Aanbevelingen

Op basis van de verrichte evaluatie van de systematiek voor het P-budget van de gemeente Overbetuwe en de inventarisatie van best practices bij andere gemeenten is geconcludeerd dat de systematiek anno 2023 in voldoende mate bijdraagt aan het realiseren van de twee doelstellingen, namelijk het realiseren van een efficiënte besluitvorming door het college en de raad en een goede beheersing van het P-budget door de directie. Wel zijn er aantal knelpunten omtrent de systematiek gesignaleerd waarop ruimte voor verbetering mogelijk lijkt.

Actualisering van de uitgangspunten

Het volledige overzicht van de actualisering van de uitgangspunten en aanbevelingen hieromtrent is terug te vinden in Tabel 2 onder paragraaf 3.4.

- Ten aanzien van uitgangspunt 1 is het advies om aan de P-gerelateerde deelbudgetten de deelbudgetten voor thuiswerkfaciliteiten en -vergoedingen toe te voegen en de deelbudgetten te actualiseren indien nodig. Voor uitgangspunten 3 en 5 adviseren wij om af te stappen van het gebruik van de term "norm" en in plaats daarvan de term "richtlijn" te hanteren en om hierbij op te nemen dat beide richtlijnen kunnen worden uitgedrukt in zowel euro's als in fte's. Voorts is het advies voor om in aanvulling op de Berenschotrichtlijn wederom gebruik te maken van een Overbetuwerichtlijn. Hierdoor kan bij het bepalen van de maximale toegestane formatieomvang de Berenschotrichtlijn als uitgangspunt worden genomen, maar kan men ook ervoor kiezen om hiervan af te wijken om zo beter aan te sluiten bij bijvoorbeeld de lokale kenmerken van de gemeente en politieke (beleids)keuzes die zijn gemaakt. Het gebruik maken van een Overbetuwerichtlijn moet voorkomen dat de systematiek van het P-budget en specifiek de Berenschotrichtlijn als een niet te overschrijden grens wordt opgevat. Voor uitgangspunt 4, 6 & 10 is ons advies om de jaartallen die hierin staan opgenomen te actualiseren. Tevens geldt dat we voor uitgangspunt 4 adviseren om hierin op te nemen dat de uitkomsten van de benchmark omtrent zowel de formatieomvang als de apparaatskosten middels een oplegnotitie en eventuele presentatie, al dan niet verzorgd door een externe partij, worden gedeeld met het college en de raad.

Focus op loonkosten en niet op formatieomvang

Een van de kritische noten omtrent de systematiek van het P-budget die uit de evaluatie naar voren komt is dat het voorkomt dat er bij de bespreking van en besluitvorming over het P-budget in de raad gevoelsmatig relatief vaak over de formatieomvang in FTE's wordt gesproken. Dit terwijl de verschillende betrokkenen die wij hebben gesproken uit zowel de ambtelijke organisatie als de raad aangeven van mening te zijn dat het gesprek aangaande de uitnutting van het P-budget vooral over het totale loonkostenbudget en niet de formatieomvang zou moeten gaan.

Gezien de benodigde informatie om ten aanzien van het P-budget op hoofdlijnen te sturen reeds beschikbaar is, lijkt dit knelpunt hem tenminste voor een deel te zitten in de beleving die de raad heeft bij het P-budget. De gesproken raadsleden hebben te kennen gegeven wel graag geïnformeerd te blijven worden over de formatieomvang. Conform het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) zijn gemeenten verplicht om te rapporteren over onder andere de formatieomvang en bezetting in FTE's per 1.000 inwoners, hetgeen betekent dat de raad los van de systematiek van het P-budget geïnformeerd wordt over de formatieomvang.

- Ons advies hierbij is om de raad aan de hand van de totale loonkosten te informeren over de totale uitnutting van het P-budget en om de Berenschotrichtlijn en de hieruit afgeleide Overbetuwerichtlijn intern in de organisatie te benutten om een passende formatieomvang te bepalen.

Nadere aansluiting op informatiebehoeften college en raad

Een tweede waargenomen verbeterpunt zit hem in de mogelijkheid om omtrent de informatievoorziening over het P-budget nadere aansluiting te zoeken op de informatiebehoeften van het college en de raad. Zoals vermeld rijkt de informatiebehoefte van zowel het college als de raad feitelijk verder dan strikt noodzakelijk is om inzicht te verschaffen in de uitnutting van het P-budget. Desalniettemin zien wij hier wel mogelijkheden in om langs deze weg bij te dragen aan het efficiënt laten verlopen van de besluitvorming omtrent het P-budget.

- Wij adviseren om bij de informatievoorziening omtrent het P-budget nader aansluiting te zoeken bij de behoeften de raad. Kijk of het mogelijk is om de raad al dan niet periodiek te informeren aan de hand van voor hen relevante indicatoren die hen in staat stellen om op hoofdlijnen te sturen op het P-budget en de organisatie. Hierbij valt te denken aan indicatoren als het verloop van het personeel in de organisatie, medewerkerstevredenheid en beleidsspecifieke KPI's die inzicht bieden in de mate waarin de organisatie in staat is om haar doelen te bereiken.

Aangaande het college geldt dat zij in vergelijking met de raad graag uitgebreidere sturingsinformatie ontvangen van de ambtelijke organisatie. Specifiek ten aanzien van het P-budget wordt in onze optiek de benodigde informatie reeds grotendeels wel al beschikbaar gesteld. Uit de inventarisatie bij andere gemeenten komt wel naar voren dat het zinvol kan zijn om bij de rapportering over het P-budget het totale budget uit te splitsen naar de verschillende organisatieonderdelen binnen de gemeente.

- Ons advies hierbij is om bij de rapportering over het P-budget voor het college het totale P-budget uit te splitsen naar de verschillende domeinen van de gemeente Overbetuwe, te weten Fysiek, Sociaal en Dienstverlening.

Zowel het college als de raad hebben een informatiebehoefte die verder strekt dan enkel P-budget. Conform de uitgangspunten van de systematiek laat de gemeente Overbetuwe iedere vier jaar een benchmark uitvoeren door Berenschot om inzicht te verkrijgen in hoe de formatie en kosten van de organisatie zich verhouden tot die van andere vergelijkbare gemeenten. Het delen van de uitkomsten van de benchmark met zowel het college als de raad kan bijdragen aan het voorzien in de informatiebehoeftes van beide orgaan.

- Wij adviseren om na uitvoering van de benchmark formatie en kosten, welke conform uitgangspunt 4 van de systematiek van het P-budget iedere 4 jaar dient plaats te vinden, de uitkomsten van dit onderzoek – zowel wat betreft apparaatskosten als de formatieomvang – te delen met zowel het college als de raad. De uitkomsten kunnen bijvoorbeeld worden gedeeld middels een presentatie en/of oplegnotitie, waarvoor indien gewenst gebruik kan worden gemaakt van ondersteuning door een externe partij om de uitkomsten de duiden.

Inbedding kennis en kunde omtrent de systematiek binnen het management

Het laatste belangrijke potentiële verbeterpunt dat uit de evaluatie naar voren komt is dat de benodigde kennis en kunde omtrent de systematiek van het P-budget onvoldoende lijkt te zijn ingebed binnen het management. Hoewel het aannemelijk is dat dit mede wordt veroorzaakt doordat veel van de teammanagers sinds de meest recente organisatieontwikkeling in dienst zijn bij de gemeente en derhalve relatief nieuw zijn binnen de organisatie, achten wij het wel van belang om ervoor zorg te dragen dat alle teammanagers hierin goed worden meegenomen en er conform de systematiek wordt gehandeld.

- Ons advies hieromtrent is om ervoor zorg te dragen dat alle teammanagers, directieleden en overige betrokken medewerkers beschikken over de benodigde kennis omtrent de systematiek van het P-budget en erop toe te zien dat er conform de systematiek wordt gehandeld. Het nadrukkelijk betrekken van de teammanagers bij de systematiek door de beheersing en ontwikkeling van het P-budget op domeinniveau en binnen het MT te bespreken draagt hier in belangrijke mate aan bij.

HOOFDSTUK 3

Proces en resultaten evaluatie P-budget

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden het proces en de resultaten van de evaluatie van de systematiek van het P-budget van de gemeente Overbetuwe beschreven. In lijn met de eerder uitgevoerde evaluaties is zowel gebruik gemaakt van een documentstudie als interviews om de huidige systematiek en de onderliggende processen te analyseren. De selectie van de te analyseren documenten is in overleg met het begeleidingsteam opgesteld. Ook de te interviewen betrokkenen binnen de ambtelijke organisatie, het college en de raad zijn in afstemming met het begeleidingsteam bepaald. De gespreksleidraad die voor deze gesprekken is gehanteerd is terug te vinden in bijlage 2.

Tabel 1. Overzicht respondenten evaluatie systematiek P-budget

Functie	Naam
Burgemeester	Patricia Hoytink-Roubos
Wethouder	Rik van den Dam
Gemeenteraadslid (PvdA)	Elbert Elbers
Gemeenteraadslid (CDA)	Martijn Markus
Gemeenteraadslid (GBO)	Henk Vreman
Gemeenteraadslid (VVD)	Peter de Waard
Gemeentesecretaris	Peter Breukers
Concerncontroller	Judith Wissing-Van Megen
Domeinmanager Dienstverlening	Arno Rombouts
Senior P&O adviseur	José Strijbosch
Financieel adviseur	Willem Peters

Om het functioneren van de systematiek van het P-budget te beoordelen is in lijn met de uitgangspunten voor deze evaluatie zoals deze zijn opgesteld in het B&W-advies van 4 april 2023 gekeken naar de volgende aspecten:

- Efficiënte besluitvorming door college en raad.
- Beheersing van het P-budget door de directie.
- Evaluatie vastgestelde uitgangspunten.

Hieronder staan de bevindingen ten aanzien van deze aspecten achtereenvolgens beschreven.

3.2 Efficiënte besluitvorming door college en raad

Uit de evaluatie komt naar voren dat men vanuit de verschillende betrokken organen – te weten de ambtelijke organisatie, het college en de raad – wisselend denkt over de mate waarin de systematiek van het P-budget bijdraagt aan het realiseren van efficiënte besluitvorming door het college en de raad. Desalniettemin kan geconcludeerd worden dat de systematiek an sich en de wijze waarop hierover middels de P&C-cyclus wordt gerapporteerd richting het college en de raad overwegend wel bijdraagt aan een efficiënte besluitvorming.

De rapportering over het P-budget geschiedt middels de P&C-cyclus: kadernota, begroting, twee bestuursrapportages en de jaarstukken. Ten tijde van de voorgaande evaluatie in 2018 werd er in deze cyclus nog gebruik gemaakt van vier bestuursrapportages, maar dit is conform de financiële verordening 2022 teruggebracht tot twee rapportages. In de gesprekken die gevoerd zijn met betrokken uit zowel de ambtelijke organisatie, de raad als het college komt naar voren dat de huidige cyclus, met vijf momenten waarop wordt gerapporteerd, als adequaat wordt ervaren. Kortom, de reductie van het aantal bestuursrapportages wordt niet als een beperking gezien. De benodigde documenten en informatie zijn op de bovenvermelde vijf momenten vrijwel altijd tijdig beschikbaar voor besluitvorming en de systematiek functioneert qua proces dan ook naar behoren.

In aanvulling op de rapportering middels de P&C-cyclus en op basis van een aanbeveling uit de evaluatie 2018 informeert de gemeentesecretaris de raad tijdens de informatiebijeenkomst eenmaal per jaar over de belangrijkste organisatieontwikkelingen, waaronder omtrent het P-budget. Diverse raadsleden gaven aan deze sessie als waardevol te ervaren. In het verlengde hiervan komt ook naar voren dat er vanuit de raad, in aanvulling op de formele momenten van de P&C-cyclus, behoefte is aan meer informele afstemming tussen het college en de raad. Hoewel men van mening is dat er doorgaans sprake is van een soepele afstemming, zouden meer informele afstemmomenten volgens hen geen kwaad kunnen en zou dit ook weer kunnen leiden tot efficiëntere en effectievere besluitvorming. Dit sluit ook aan bij de aanbeveling hieromtrent die bij de evaluatie in 2018 is gedaan.

Uit de gevoerde gesprekken komen ook punten naar voren waarover men soms kritischer is en waar dan ook ruimte voor verbetering lijkt te zitten. In de gesprekken met de bij de evaluatie betrokken collegeleden werd aangekaart dat zij het gevoel hebben dat er nog regelmatig sprake is van inefficiënte besluitvorming omtrent het P-budget, zowel in het college als in de raad. Een mogelijke oorzaak die veelvuldig werd benoemd is dat er bij de besluitvorming discussie ontstaat over de (totale) formatieomvang uitgedrukt in FTE's. Verder gaven de collegeleden die wij hebben gesproken aan dat zij van mening zijn dat het college, om zijn sturende en uitvoerende rol goed in te kunnen vullen, graag meer diepgaande sturingsinformatie ontvangt over de organisatie. Het beschikken over adequate informatie omtrent de bedrijfsvoering van de organisatie is wat hen betreft essentieel voor het nemen van weloverwogen besluiten en het behoudt van vertrouwen in de organisatie.

Ook tijdens de gesprekken die zijn gevoerd met de bij de evaluatie betrokken medewerkers uit de ambtelijke organisatie en de raadsleden werd geadresseerd dat er vanuit de raad bij de besluitvorming omtrent het P-budget nog vaak naar de formatieomvang wordt gekeken. De raadsleden die wij spraken gaven aan dat binnen de raad het besef er wel is dat men meer op loonkosten zou moeten sturen in plaats van op FTE's, maar dat ze nog niet altijd even goed weten hoe dit te doen. In die zin lijkt er binnen de raad sprake te zijn van een zekere reflex om bij de besluitvorming omtrent het P-budget te nadrukkelijk op de formatieomvang te focussen en minder naar het P-budget op hoofdlijnen – uitgedrukt in euro's – te kijken.

Wel gaven de raadsleden die wij hebben gesproken aan de tekstuele toelichting op de gerapporteerde cijfers omtrent het P-budget in de verschillende documenten uit de P&C-cyclus summier te vinden. Ook gaven zij aan graag meer te horen te krijgen over een aantal aanvullende indicatoren die weliswaar niet direct gelieerd zijn aan de systematiek van het P-budget, maar die de raadsleden volgens hen wel kan helpen op hoofdlijnen een beter beeld van de organisatie te geven en daarmee ook om hoofdlijnen de organisatie aan te sturen. In het bijzonder werden hierbij indicatoren omtrent medewerkerstevredenheid binnen de organisatie, alsmede het verloop van het personeel genoemd. Verder gaven zij tevens aan graag meer informatie te willen ontvangen omtrent de mate waarin de organisatie in staat is om haar beleidsdoelstellingen te realiseren aan de hand van relevante KPI's.

3.3 Beheersing budget door directie

Conform de tweede doelstelling van de systematiek voor het P-budget dient de systematiek bij te dragen aan een goede beheersing van het budget door de directie van de gemeente Overbetuwe. In de voorgaande evaluatie uit 2018 werd geconcludeerd dat de systematiek hier inderdaad voor een belangrijke mate aan bijdraagt. Overwegend strookt dit ook met het beeld dat uit de huidige evaluatie hieromtrent naar voren komt.

Vanuit zowel de ambtelijke organisatie, het college als de raad geeft men aan dat de systematiek de directie in staat stelt om adequaat op het budget te sturen. Gedurende het afgelopen begrotingsjaar was er sprake van een passende beheersing van het P-budget. Eén van de voordelen van de systematiek is dat het de organisatie en de directie een hoge mate van flexibiliteit biedt ten aanzien van het P-budget. Er hoeft niet voor iedere interne verschuiving naar de raad gecommuniceerd te worden, hetgeen tijd scheelt in de besluitvorming indien er kleine tussentijdse wijzigingen benodigd zijn. Deze flexibiliteit en efficiëntie zijn voor de directie belangrijke voordelen van de systematiek en stelt hen in staat om adequaat de organisatie aan te sturen. Ook de gesprekpartners uit de raad en het college gaven aan zich hierin te herkennen.

Op totaalniveau van het P-budget komen wijzigingen van het P-budget slechts zeer sporadisch voor. De systematiek draagt ook bij aan een zekere mate van discipline binnen de organisatie. De wetenschap dat er conform de systematiek moet worden gewerkt en gerapporteerd dwingt tot nadenken en maakt de organisatie daarmee scherper.

Uit de evaluatie komen ook ten aanzien van de beheersing van het P-budget door de directie wel nog wat potentiële verbetermogelijkheden naar voren en is het zo dat er in de gesprekken die zijn gevoerd ook enkele kritische noten ten aanzien hiervan werden geplaatst. Een punt dat in meerdere gesprekken werd aangekaart is dat de systematiek voor teammanagers niet altijd voldoende helder zou zijn. Ook blijkt dat het is voorgekomen dat teammanagers niet conform de systematiek van het P-budget en de bijbehorende uitgangspunten hebben gehandeld. Hierbij dient wel vermeld te worden dat veel van de teammanagers relatief nieuw zijn binnen de organisatie en zij wellicht simpelweg nog onvoldoende bekend zijn met de systematiek.

In het verlengde van het bovenstaande punt werd in gesprekken met zowel betrokkenen uit de organisatie, het college als de raad aangegeven dat men het gevoel heeft dat de kennis en kunde, maar ook de sturing op het P-budget wellicht te geconcentreerd zit binnen de directie. De gedachte hierbij is dat het actiever betrekken van het MT bij de systematiek de teammanagers niet alleen meer inzicht zou kunnen geven zodat zij beter weten wat er van hen op dit vlak wordt verwacht. Bovendien werd benoemd dat het nadrukkelijker betrekken van het MT uiteindelijk ook tot een betere beheersing van het P-budget zou moeten leiden doordat de verantwoordelijkheid breder wordt gedragen binnen de organisatie en doordat simpelweg meer mensen beter op de hoogte zijn van de werking van de systematiek.

Vanuit het college werd aangegeven dat, hoewel zij ook erkennen dat de flexibiliteit die de directie ervaart als gevolg van de systematiek kan bijdragen aan goede beheersing van het P-budget, ook een zekere keerzijde met zich meebrengt. De vrijheid waarover de directie beschikt biedt volgens gesproken collegeleden niet altijd het vertrouwen dat er sprake is van goede beheersing van het P-budget door de directie. Als voornaamste reden hiervoor gaven de collegeleden aan dat zij van mening zijn niet altijd voldoende gedetailleerde sturingsinformatie te ontvangen omtrent het P-budget en de bredere bedrijfsvoering. Achterliggende gedachte hierbij is dat het college als uitvoerend orgaan in vergelijking met de raad gedetailleerdere informatie over het P-budget zou moeten ontvangen om haar taak goed uit te kunnen voeren.

3.4 Actualisering uitgangspunten

Evenals in de voorgaande evaluaties zijn de uitgangspunten van de systematiek van het P-budget tegen het licht gehouden. Hiertoe zijn de uitgangspunten onder andere tijdens de gesprekken met de betrokken medewerkers besproken. Tevens zijn de uitkomsten van zowel de evaluatie van de systematiek van het P-budget als de inventarisatie van best practices gebruikt om de uitgangspunten nogmaals tegen het licht te houden. Voor een deel van de uitgangspunten geldt dat deze nog steeds van toepassing zijn en bijdragen aan de werking van de systematiek van het P-budget en dat zij niet gewijzigd of geactualiseerd hoeven te worden. Dit geldt voor de uitgangspunten 2, 7, 8 & 9. Ook zijn er een aantal uitgangspunten die een lichte wijziging behoeven, veelal in de vorm van een actualisering. Dit is het geval bij uitgangspunt 6 & 10.

Ten aanzien van uitgangspunt 1 geldt dat in meerdere gesprekken met betrokken van de ambtelijke organisatie werd aangegeven dat dit uitgangspunt licht gewijzigd dient te worden, in die zin dat de relevante deelbudgetten voor thuiswerkfaciliteiten en -vergoedingen aan de P-gerelateerde deelbudgetten toegevoegd zouden moeten worden. Bij de gesprekken die zijn gevoerd met andere gemeenten in het kader van de inventarisatie van best practices, bleek dat veel van deze gemeenten dergelijke budgetten in hun totale loonkostenbudget hebben opgenomen.

Voor uitgangspunten 3 geldt dat het advies is om wederom op te nemen dat men gebruik maakt van een lokale variant op de Berenschotnorm in de vorm van een Overbetuwenorm. De voornaamste reden hiervoor is dat op deze wijze rekening kan worden gehouden met factoren als lokale kenmerken en politieke en beleidsmatige keuzes en ambities; factoren als deze laten zich namelijk niet goed vergelijken middels een benchmark. Tijdens de huidige evaluatie kwam ook naar voren dat de Overbetuwenorm in de praktijk nog werd gebruikt en wat ons betreft dient het dan ook aanbeveling om het gebruik hiervan als zodanig vast te leggen in de uitgangspunten.

Verder adviseren om voor uitgangspunten 3 en 5 kleine tekstuele wijzigingen door te voeren. In meerdere gesprekken die wij hebben gevoerd werd aangekaart dat de term "norm" voor veel van de betrokkenen – zowel in de raad, het college als in de ambtelijke organisatie – de connotatie heeft van een niet te overschrijven grens. Dit terwijl de Berenschot- en Overbetuwenorm zeer nadrukkelijk als richtlijn dienen te worden opgevat bij het bepalen van de formatieomvang. Gegeven de betekenis die men toe kent aan de term "norm", achten wij het wenselijker om van deze term af te zien en te vervangen door de term "richtlijn".

Bij uitgangspunt 4 is het advies om naast de actualisering van de jaartallen hierin op te nemen dat de uitkomsten van de benchmark, zowel omtrent de formatie als de apparaatskosten, middels een oplegnotitie en/of een presentatie, al dan niet met ondersteuning vanuit een externe partij, met het college en de raad worden gedeeld. Het op deze wijze delen van de uitkomsten draagt bij aan de informatiebehoefte van zowel de raad als het college om geïnformeerd te worden over hoe de organisatie ervoor staat en hoe dit zich verhoudt tot andere vergelijkbare gemeenten.

In de onderstaande tabel worden de uitgangspunten alsmede de specifieke adviezen hierbij weergegeven.

Tabel 2. Overzicht uitgangspunten systematiek P-budget

Uitgangspunten	Advies
1. Het P-budget bestaat uit vier onderdelen, te weten: a. Loonkostenbudget b. Loongerelateerde personeelskosten, (bijvoorbeeld opleidingsbudget) c. Niet-loongerelateerde personeelskosten (bijvoorbeeld werving en selectie). d. P-gerelateerde deelbudgetten: - o Arbo. - o Bedrijfsgezondheidsdienst. - o Bedrijfskleding en kleding vergoedingen. - o Bindingsactiviteiten/teamuitje en consumpties. - o Personeelsvereniging. - o Automatisering RAP/HR-21. - o Extern advies P&O-gerelateerd. - o Banenafpraak.	Wijzigingen: voeg relevante deelbudgetten toe (thuiswerkfaciliteiten en -vergoedingen) en actualiseer de deelbudgetten indien nodig.

Uitgangspunten	Advies
2. Het loonkostenbudget voor de structurele formatie wordt gebaseerd op de maximaal toegestane bruto formatieomvang (dit is incl. voor het grondbedrijf) maal de gemiddelde loonsom. Uitvoeringsbudgetten worden niet ingezet voor personele lasten. Uitzonderingen hierop zijn mogelijk na een gemotiveerd verzoek, met advies van P en O en Financiën, welke wordt voorgelegd aan de directie en/of college. De bevoegdheden voor het nemen van een besluit hieromtrent zijn opgenomen in de Financiële Verordening en Mandaatregeling.	Handhaven.
3. De maximaal toegestane structurele formatieomvang wordt gebaseerd op de Berenschotnorm (B-norm).	Wijzigen in: De maximaal toegestane structurele formatieomvang wordt gebaseerd op de Overbetuwerichtlijn. Dit is een lokale variant op de Berenschotrichtlijn. Beide richtlijnen kunnen worden uitgedrukt in euro's of/en in FTE's.
4. De benchmark formatie-omvang wordt 1x per 4 jaar uitgevoerd door Berenschot in onze organisatie. Indien gewenst kan deze benchmark tussentijds plaatsvinden. In 2021 (laatste was in 2017 / 2018) vindt een benchmark plaats in onze gemeente en deze wordt gekoppeld aan de evaluatie van de systematiek van het P-budget die in het 1e kwartaal 2021 plaatsvindt. Tussentijds wordt de ontwikkeling aan de hand van de algemeen beschikbare onderzoeken (VNG / Vensters voor Bedrijfsvoering) gemonitord.	Actualiseren: Conform de vierjarige cyclus dient de eerstvolgende benchmark plaats te vinden in 2025. Toevoegen: De uitkomsten van de benchmark omtrent zowel de formatieomvang als de apparaatskosten worden middels een oplegnotitie en/of een presentatie, al dan niet verzorgd door een externe partij, gedeeld met het college en de raad.
5. De norm ontwikkelt zich conform de trend van de Berenschotnorm (B-norm).	Wijzigen in: De Overbetuwerichtlijn ontwikkelt zich conform de trend van de Berenschotrichtlijn, waarbij de Overbetuwse correcties van kracht blijven.

Uitgangspunten	Advies
6. De volgende methodes voor indexering van de deelbudgetten worden toegepast: a. Een aantal deelbudgetten wordt verhoogd door toepassing van de algemene salaris- en sociale premieontwikkeling (bijvoorbeeld het loonkostenbudget voor de structurele formatie); b. De omvang van een aantal deelbudgetten wordt bepaald door deze te berekenen als vast percentage van het loonkostenbudget voor de structurele formatie (bijvoorbeeld het opleidingsbudget is 1,75% van het loonkostenbudget); c. Voor een aantal moeilijk te beïnvloeden deelbudgetten wordt uitgegaan van het bedrag dat opgenomen is in de begroting 2018 (bijvoorbeeld bij het budget voor reis-, verblijf- en verhuiskosten); d. Een aantal deelbudgetten wordt geïndexeerd door toepassing van de algemeen geldende regels rond de afwijking nullijn (bijv. bij het Arbobudget of WGA-verzekering); e. Door het begroten van de werkelijk te maken kosten (bijv. het budget jubilea en afscheid).	Actualiseren: bij lid c dient te worden uitgegaan van de begroting 2023.
7. Financiële bijstelling van het P-budget vindt plaats door bijstellingen te rapporten in de bestuursrapportages. Dit conform de gehanteerde criteria in de P&C cyclus. Dit kunnen mutaties zijn die bijvoorbeeld betrekking hebben op besluitvorming van de gemeente zelf (uitbesteding van taken), geoormerkte budgetten die landelijk worden toegekend (bijvoorbeeld decentralisatie van taken), intergemeentelijk werken of nieuw personeelsbeleid.	Handhaven.
8. Als sprake is van een organisatie-ontwikkeling worden deze vooraf aan het college voorgelegd en/of via de afspraken in het Sociaal Statuut doorlopen. Eventuele financiële effecten die voortvloeien uit organisatie-ontwikkelingen zoals een reorganisatie, aanpassingen in het functiehuis en functiewaarderingen worden gerapporteerd in de bestuursrapportages. Bij positief besluit worden deze kosten / budgetten toegevoegd aan het P-budget.	Handhaven.
9. De omvang van het P-budget is onafhankelijk van compensatie vanuit de algemene uitkering die betrekking heeft op algemene salaris- en sociale premie-ontwikkeling.	Handhaven.

Uitgangspunten	Advies
10. De systematiek rond het P-budget wordt toegepast tot 2022 en in het 1e kwartaal 2021 vindt een evaluatie plaats. Op basis van deze evaluatie worden nieuwe afspraken gemaakt over de verdere ontwikkeling van de systematiek.	Actualiseren: in lijn met de eerder ingezette cyclus van vier jaar is ons advies om de systematiek tot 2027 toe te passen en deze in 2026 te evalueren.

HOOFDSTUK 4

Inventarisatie best practices

4.1 Inleiding

In aanvulling op de evaluatie van de eigen systematiek omtrent het P-budget wenst de gemeente Overbetuwe ook inzicht te krijgen in hoe deze zich verhoudt tot mogelijk alternatieven die door de andere gemeenten worden gehanteerd. Hoewel het oordeel over het functioneren van de eigen systematiek bij de evaluaties in zowel 2014 als 2018 positief was, is de achterliggende gedachte dat de systematiek inmiddels ruim tien jaar oud is, hetgeen de vraag doet rijzen of er geen betere methoden te vinden zijn, dan wel wat er van andere gemeenten op dit gebied valt te leren.

Om een beeld te krijgen bij mogelijke toevoegingen, verbeteringen of best practices hebben wij gemeenten gesproken om te inventariseren hoe zij de systematiek rondom het P-budget hebben geregeld. Bij het benaderen van deze gemeenten is ervoor gekozen om gemeenten uit te zoeken die grofweg een vergelijkbare omvang hebben in termen van inwonertal en organisatieomvang als de gemeente Overbetuwe. Uiteindelijk hebben zes van de veertien gemeenten die wij hebben benaderd gereageerd op deze uitnodiging (hetgeen resulteert in een response rate van 43%), waarna gesprekken zijn ingepland met medewerkers die bij de desbetreffende gemeenten betrokken zijn bij de systematiek omtrent het P-budget.

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van de interviews die zijn afgenomen bij deze zes gemeenten. De in de gesprekken gehanteerde interviewleidraad is terug te vinden in bijlage 3.

Tabel 3. Overzicht betrokken gemeenten inventarisatie best practices

Gemeente	Functie
De Bilt	Senior beleidsmedewerker financiën
Schagen	Adviseur backoffice P&O
Heemskerk	Concerncontroller en business controller
Papendrecht	Strategisch adviseur
Landgraaf	Senior bedrijfsvoeringscontroller
Steenwijkerland	Concercontroller

4.2 Belangrijkste bevindingen inventarisatie

Een eerste constatering die uit deze inventarisatie valt op te maken is dat het onderwerp van een systematiek voor het bepalen van de omvang van het P-budget erg leeft bij gemeenten. De respondenten die wij hebben gesproken gaven vrijwel unaniem aan erg geïnteresseerd te zijn in dit onderwerp. Achterliggende reden hiervoor was veelal dat ook deze gemeenten op zoek waren naar methoden om op een onderbouwde wijze de omvang van het P-budget te bepalen en om de ontwikkeling van het budget en de rapportering hierover richting college en raad gestructureerd te laten verlopen.

Hieruit volgt dat er ook geen algehele best practice op dit gebied valt aan te wijzen bij een van de gemeenten waarnaar is gekeken en die een beter alternatief vormt voor de systematiek die momenteel wordt benut door de gemeente Overbetuwe. Bovendien geldt dat er niet bij iedere gemeente sprake lijkt te zijn van een daadwerkelijk formeel vastgelegde systematiek. Het algemene beeld dat voortkomt uit deze inventarisatie is dan ook dat de systematiek waarvan de gemeente Overbetuwe gebruik maakt grotendeels actueel en passend is. De belangrijkste bevindingen die voortkomen uit de inventarisatie staan hieronder opgenomen.

Formele inbedding systematiek P-budget

In verhouding tot de andere gemeenten die in het kader van deze inventarisatie zijn gesproken kent de gemeente Overbetuwe de meest formeel ingebedde systematiek voor het P-budget. In de praktijk kennen alle gemeenten die wij hebben gesproken vanzelfsprekend een bepaalde systematiek, zij het dat deze niet altijd even formeel en uitgebreid is vastgelegd binnen de organisatie. Dit kan dan ook gezien worden als een compliment voor de gemeente Overbetuwe, dat beschikt over een systematiek die ordentelijk is vastgelegd en een set aan uitgangspunten kent die het proces waarborgen.

Rapportering richting college en raad

De gemeenten die wij hebben gesproken maken allen gebruik van de P&C-cyclus als primaire wijze van verslaglegging richting de raad en het college. In aanvulling hierop worden veelal twee tot drie bestuursrapportages benut om de raad tussentijds te informeren. De belangrijkste reden voor het gebruik van deze bestuursrapportages is dat deze de flexibiliteit bieden om tussentijds bij te kunnen sturen zonder dat iedere wijziging aan de raad voorgelegd moet worden. Slechts één van de gemeenten maakt gebruik van drie aanvullende rapportages. De andere gemeenten benutten net als de gemeente Overbetuwe twee momenten. Ofwel, de door de gemeente Overbetuwe gehanteerde rapportagecyclus – bestaande uit de kadernota, begroting, jaarstukken en twee bestuursrapportages – lijkt ook in vergelijking met hoe andere gemeenten dit uitvoeren een logische en passende methode.

Beheersing door de directie en MT

De algehele verantwoordelijkheid voor het P-budget ligt bij de gesproken gemeenten evenals bij Overbetuwe bij de directie. Wel werd er bij twee van de gesprekken expliciet op gewezen dat de directie weliswaar de budgetverantwoordelijkheid draagt, maar in de praktijk wel ver af staat van de daadwerkelijke uitvoering. Zij benadrukten dan ook het belang van het nadrukkelijk betrekken van de teammanagers bij het proces om zo de verantwoordelijkheid dichterbij de uitvoering te plaatsen. Hoewel ook bij deze gemeenten de uiteindelijke budgetverantwoordelijkheid bij de directie ligt, zijn de teammanagers primair verantwoordelijk voor de uitvoering wat betreft hun teams. Indien zij hier voor de invulling van hun team zelf niet uitkomen, kan naar het volgende hiërarchische niveau worden gekeken – respectievelijk domeinmanagers of de directie. Indien extra budget nodig blijkt te zijn wordt er eerst binnen het domein zelf gekeken of er tussen de teams onderling geschoven kan worden. Indien dit niet het geval blijkt te zijn kan er worden gekeken of op domeinniveau met budgetten geschoven kan worden. Uit de evaluatie komt naar voren dat de gemeente Overbetuwe eveneens deze werkwijze toepast en hierin niet afwijkt van hetgeen dat valt terug te zien bij de andere gemeenten die zijn gesproken.

Bijlagen

Bijlage 1. Overzicht geraadpleegde documenten

- Informatiememo raad, Evaluatie systematiek personeelsbudget (P-budget), 25 april 2018.
- BW voorstel, Informatiememo betreffende organisatieontwikkelingen en voortgang speerpunt 43, Strategisch HR-beleid, 27 maart 2019.
- Informatiememo raad, Informatiememo over organisatieontwikkelingen en voortgang speerpunt 43 Strategisch HR-beleid, 27 maart 2019.
- Collegevoorstel uitgangspunten t.b.v. systematiek voor het P-budget per 1 januari 2012.
- Collegevoorstel Evaluatie systematiek P-budget, 21 mei 2014.
- Collegevoorstel Evaluatie systematiek P-budget, 14 augustus 2019.
- BW advies systematiek P-budget, 3 januari 2011.
- BW advies systematiek P-budget, 21 mei 2014.
- Rapportage evaluatie P-budget, 20 mei 2014.
- BW advies evaluatie P-budget, 8 mei 2018.
- Presentatie systematiek P-budget voor burgemeester, 16 januari 2023.
- Overzicht rapportages P-budget in documenten P&C-cyclus, mei 2023.
- Motie van de raad, Personeelsbudget, 2 juli 2019.
- BW Evaluatie P-budget, 14 augustus 2019.
- Raadsvoorstel Evaluatie Systematiek P-budget, 20 augustus 2019.
- BW Memo Reactie op de motie "P-budget", 2 juli 2019.
- Raadsbesluit Evaluatie systematiek P-budget, 12 november 2019.
- Rapportage evaluatie systematiek P-budget, januari 2019.
- BW voorstel aanpak evaluatie P systematiek, 4 april 2023.
- Kadernota 2022.
- Begroting 2022.
- Jaarrekening 2022.
- Begroting gemeente De Bilt 2022.
- Begroting gemeente Schagen 2022.
- Begroting gemeente Heemskerk 2022.
- Begroting gemeente Steenwijkerland 2022.
- Begroting gemeente Landgraaf 2022.
- Begroting gemeente Papendrecht 2022.

Bijlage 2. Interviewleidraad evaluatie systematiek P-budget

Efficiënte en effectieve besluitvorming door het college en de raad

1. Besluitvormingsproces:

- a. Hoe beoordeelt u het besluitvormingsproces met betrekking tot het P-budget in het college en de raad?
- b. Is er sprake van een gestructureerd en duidelijk proces voor het nemen van beslissingen over het P-budget?
- c. Biedt het huidige besluitvormingsproces voldoende flexibiliteit voor het college en de raad om indien gewenst bij te sturen?

2. Efficiëntie van de besluitvorming:

- a. Zijn de benodigde documenten en informatie tijdig beschikbaar voor de besluitvorming?
- b. Zijn er veel vertragingen of herzieningen in het besluitvormingsproces?
- c. Is er voldoende tijd voor discussie en overweging van verschillende opties?

Twee indicatoren die van invloed zijn op de efficiënte en effectieve besluitvorming over het P-budget zijn de mate van afstemming tussen het college en de raad en de duidelijkheid omtrent uitputting van het totale P-budget.

3. Mate van afstemming tussen college en raad:

- a. Hoe beoordeelt u de mate van afstemming tussen de raad en het college aangaande de besluitvorming omtrent het P-budget?
- b. Vindt er gedurende het begrotingsjaar voldoende afstemming plaats tussen de raad en het college aangaande het P-budget? Wat is het niveau van discussievoering (hoofdpijnen versus detail)?

4. Duidelijkheid uitnutting totale P-budget:

- a. Is het mogelijk om het verschil tussen het begrote en het gerealiseerde P-budget, inclusief een duiding van de afwijking, voldoende te monitoren?
- b. Is er een tussentijdse terugkoppeling over de (verwachte) budgetbesteding van het totale P-budget in de kadernota, begroting en bestuursrapportages?
 - i. Zo ja, maakt deze tussentijdse terugkoppeling voldoende duidelijk hoe het staat met de uitnutting van het totale P-budget?

5. Verbetermogelijkheden:

- a. Zijn er suggesties of aanbevelingen om het besluitvormingsproces door het college en de raad met betrekking tot het P-budget verder te verbeteren?
- b. Zijn er specifieke aspecten van de toegepaste systematiek die inefficiënties veroorzaken en kunnen worden aangepakt?

Beheersing budget door directie

6. Effectiviteit en flexibiliteit beheersfunctie:

- a. Is de huidige systematiek van het P-budget voldoende helder?
- b. In hoeverre draagt de huidige systematiek bij aan effectieve beheersing van en sturing op het P-budget door de directie?
- c. Is er tijdens het afgelopen begrotingsjaar afgeweken van de beoogde systematiek? Zo ja:
 - i. Wat was hiervoor de reden?
 - ii. Hoe vaak deed dit zich voor?
 - iii. Wat was de totale omvang (in euro's) van de afwijking(en)?

- d. Biedt de huidige systematiek van het P-budget de directie voldoende flexibiliteit – bijvoorbeeld om in te spelen op onvoorziene ontwikkelingen?
- 7. Organisatieontwikkelingen:
 - a. Hoe zijn de verschillende organisatieontwikkelingen in de huidige systematiek verwerkt? Denk hierbij aan reorganisaties, pilots, intergemeentelijke samenwerkingsprojecten of bezuinigingen?
 - i. Om welke organisatieontwikkelingen gaat het?
 - ii. Op welke wijze zijn die verwerkt in het P-budget?
 - iii. Wat is de financiële omvang daarvan?
 - b. In hoeverre volstaat de huidige systematiek van het P-budget om dergelijke ontwikkelingen te voorzien?
 - i. Is men tevreden over de kwaliteit en flexibiliteit van het systeem ten aanzien hiervan?
- 8. Verbetermogelijkheden:
 - a. Zijn er suggesties of aanbevelingen om de beheersing van het P-budget door de directie te verbeteren?
 - b. Zijn er specifieke aspecten van de toegepaste systematiek die inefficiënties of ineffectiviteit veroorzaken en kunnen worden aangepakt?

Opvolging adviezen evaluatie 2018

- 9. Opvolging aanbevelingen:
 - a. Op welke wijze is uitvoering gegeven aan de aanbevelingen die zijn voortgekomen uit de evaluatie van 2018? Voor een overzicht van de aanbevelingen, zie bijlage 1.
 - b. Hebben de opgevolgde aanbevelingen het beoogde effect gehad?
 - c. Indien een aanbeveling niet is opgevolgd, wat was hiervan dan de reden?

Vastgestelde uitgangspunten

- 10. Vastgestelde uitgangspunten:
 - a. Zijn de vastgestelde uitgangspunten nog actueel of vragen deze om actualisatie? Zie pagina 4 tot en met pagina 8 van bijlage 1 voor een overzicht van de uitgangspunten. Indien ja:
 - i. Welke aandachtspunten?
 - ii. Welke wijzigingen dienen er te worden doorgevoerd?

Toekomstige ontwikkelingen systematiek P-budget

- 11. Toekomstige ontwikkelingen
 - a. Zijn er volgens u aanpassingen gewenst ten aanzien van het P-budget? Zo ja, welke?
- 12. Bedrijfsvoeringsbudget
 - a. Bent u van mening dat het wenselijk is om de systematiek van het P-budget uit te breiden naar bijvoorbeeld een bedrijfsvoeringsbudget?

Bijlage 3. Interviewleidraad inventarisatie best practices

Systematiek P-budget van uw gemeente

1. Welke systematiek hanteert uw gemeente omtrent het P-budget?
2. Welke voor- en nadelen kent deze systematiek volgens u?

Efficiënte en effectieve besluitvorming door het college en de raad

3. Hoe beoordeelt u het besluitvormingsproces met betrekking tot het P-budget in het college en de raad?
4. Is er sprake van een gestructureerd en duidelijk proces voor het nemen van beslissingen over het P-budget?
5. Biedt het huidige besluitvormingsproces voldoende flexibiliteit voor het college en de raad om indien gewenst bij te sturen?
6. Zijn de benodigde documenten en informatie tijdig beschikbaar voor de besluitvorming?
7. Zijn er veel vertragingen of herzieningen in het besluitvormingsproces?
8. Is er voldoende tijd voor discussie en overweging van verschillende opties?

Twee indicatoren die van invloed zijn op de efficiënte en effectieve besluitvorming over het P-budget zijn de mate van afstemming tussen het college en de raad en de duidelijkheid omtrent uitputting van het totale P-budget.

9. Hoe beoordeelt u de mate van afstemming tussen de raad en het college aangaande de besluitvorming omtrent het P-budget?
10. Vindt er gedurende het begrotingsjaar voldoende afstemming plaats tussen de raad en het college aangaande het P-budget? Wat is het niveau van discussievoering (hoofdpijnen versus detail)?
11. Is het mogelijk om het verschil tussen het begrote en het gerealiseerde P-budget, inclusief een duiding van de afwijking, voldoende te monitoren?
12. Is er een tussentijdse terugkoppeling over de (verwachte) budgetbesteding van het totale P-budget in de kadernota, begroting en bestuursrapportages?

Beheersing budget door directie

13. In hoeverre draagt de huidige systematiek bij aan effectieve beheersing van en sturing op het P-budget door de directie?
14. Is er tijdens het afgelopen begrotingsjaar afgeweken van de beoogde systematiek?
15. Biedt de huidige systematiek van het P-budget de directie voldoende flexibiliteit – bijvoorbeeld om in te spelen op geplande organisatieontwikkelingen?
16. Hoe zijn de verschillende organisatieontwikkelingen in de huidige systematiek verwerkt? Denk hierbij aan reorganisaties, pilots, intergemeentelijke samenwerkingsprojecten of bezuinigingen?



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl