Doel

De inhuurnorm is één van de instrumenten binnen het project *Grip op Inhuur*. Het doel van dit project is niet om inhuur volledig uit te sluiten, maar om deze uitsluitend in te zetten waar dit aantoonbaar nodig is zoals bij tijdelijke vervanging, piekbelasting of specialistische expertise.

De inhuurnorm vormt een richtwaarde voor een gezonde balans tussen vaste formatie en flexibele inzet, zodat de organisatie wendbaar blijft waar dat nodig is en voorspelbaar waar dat moet.

De inhuurnorm vormt in samenhang met de andere onderdelen binnen het project *Grip op Inhuur* (het afwegingskader, de DBA-toets en het proces voor aanvraag en besluitvorming) één van de sturingsinstrumenten voor een rechtmatige en beheersbare inzet van externe capaciteit.

Uitgangspunten

- De inhuurnorm is onderdeel van de bredere beweging van inhuur naar vast.
- De inhuurnorm heeft betrekking op de exploitatie en wordt berekend als percentage van de totale loonsom. Hiermee wordt de handreiking Flexibele arbeidsinzet gemeentelijke sector van het A&O fonds gevolgd.
- De landelijke richtlijnen vormen het referentiekader waarbij de norm is afgestemd op de huidige situatie en de praktijk bij vergelijkbare gemeenten.
- De normstelling sluit aan bij de huidige uitgangspositie en voorziet in een gefaseerde, realistische afbouw richting een duurzaam en beheersbaar niveau van externe inzet.
- De inhuurnorm is primair een sturingsinstrument en biedt geen vaste bovengrens.
- De inhuurnorm wordt organisatiebreed vastgesteld, met de ambitie om deze in 2026 te verfijnen per domein, zodat recht wordt gedaan aan verschillen in karakter en dynamiek van het werk binnen de betreffende domeinen.

Huidige situatie

Voor Woerden bedroeg het inhuurpercentage in 2023 19,8% en in 2024 23,6% van de loonsom. De externe inhuur laat in 2025 (cijfers t/m september 2025) een daling zien naar 21,7% (effectief 8% minder inhuur).

Deze dalende trend hangt samen met de aangescherpte DBA-toetsing en de invoering van de tijdelijke werkwijze Grip op Inhuur. Hierdoor worden aanvragen en verlengingen kritischer beoordeeld en juridisch zorgvuldiger georganiseerd. De komende periode ligt de focus op borging, monitoring en de verdere uitwerking van structurele maatregelen. Zo wordt externe inzet duurzaam begrensd en kan deze in balans komen met de vaste formatie. De Woerdense inhuurnorm is één van deze instrumenten.

Benchmark

Volgens de A&O Personeelsmonitor Gemeenten 2024 gaven gemeenten van vergelijkbare omvang gemiddeld 20,2% van de loonsom uit aan externe inhuur (2023: 21,9%). Dit is afhankelijk van bijvoorbeeld arbeidsmarktkrapte, projectmatige inzet en organisatiegrootte.

Deze bandbreedte vormt het referentiekader voor de Woerdense inhuurnorm die wordt afgestemd op de huidige situatie en de praktijk bij vergelijkbare gemeenten.

Inhuurnorm

Er is gekozen om de inhuurnorm te baseren op het landelijk inhuurgemiddelde voor gemeenten van vergelijkbare omvang, zoals het A&O-fonds die jaarlijks rapporteert in haar 'personeelsmonitor', en passen 1 procentpunt vermindering toe om tot de inhuurnorm van onze organisatie te komen. De gemeenten met vergelijkbare omvang hebben 50.000 tot 100.000 inwoners. Het A&O-fonds rapporteert jaarlijks achteraf; voor de inhuurnorm van 2026 gebruiken we de personeelsmonitor met definitieve A&O-data van het jaar 2024.

Gemiddelde inhuurpercentage minus 1 procentpunt

Het gemiddelde inhuurpercentage van gemeenten van vergelijkbare omvang was in 2024: 20,2%. We passen een vermindering van 1 procentpunt toe. Daarmee komt de Woerdense inhuurnorm voor 2026 uit op 19,2%.

2 fasen

A. Fase 1 (2026): 19,2% (gemiddelde inhuurpercentage 2024 verminderd met 1%). In fase 1 is de aanpak concernbreed en is er nog geen domeineigen aanpak.

B. Fase 2 (2027): Gemiddelde inhuurpercentage 2025 verminderd met 1%. In 2027 is er een domeineigen inhuurpercentage. De domeinen verschillen in inhoud en functies en dit maakt een domeineigen aanpak effectiever, zodat de aansluiting op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt beter geborgd is.

Deze gefaseerde aanpak sluit aan bij de landelijke trend en biedt ruimte om te investeren in strategische personeelsplanning, interne mobiliteit en duurzame formatieversterking. Zo ontstaat een realistisch pad richting een gezonde balans tussen vaste en flexibele capaciteit, in lijn met de uitgangspunten van *Grip op Inhuur*.

Jaar	**Inhuurpercentage**	**Afname in %**
2023	19,8%	
2024	23,6%	
2025	21,7%*	**-8%** t.o.v. 2024*
2026	19,2% (inhuurnorm)	**-12%** t.o.v. 2025
2027 e.v.	Gemiddelde inhuur meest recente personeelsmonitor verminderd met 1%	

*Voorlopig percentage o.b.v. de eerste 9 maanden van 2025

Toepassing

De inhuurnorm is een sturingsinstrument en geen harde bovengrens. De norm volgt de handreiking *Flexibele arbeidsinzet gemeentelijke sector* van het A&O-fonds en wordt uitgedrukt als percentage van de totale loonsom (exploitatie). De norm ontwikkelt zich mee met de bredere

beweging van *inhuur naar vast* en wordt vanaf 2026 verder verfijnd per domein, zodat recht wordt gedaan aan verschillen in aard en dynamiek van het werk binnen de betreffende domeinen.

De toepassing van de norm is onlosmakelijk verbonden met het afwegingskader Grip op Inhuur, dat bepaalt wanneer en onder welke voorwaarden inhuur kan worden ingezet. De openstelling van inhuurverzoeken loopt via dit afwegingskader, zodat aanvragen volgens het vastgestelde proces.

1. <u>Vaststelling van de inhuurnorm</u>
   A. Jaarlijks stelt de directie, op voorstel van team SFC, onderdeel business control en team P&O, de organisatie brede inhuurnorm vast als kader voor de totale inzet van externe capaciteit. Deze norm wordt opgenomen in de begroting en vormt het referentiepunt voor alle domeinen.
   B. Binnen dit kader werken de domeinen, samen met business control en P&O, hun eigen norm uit. Op basis van de gerealiseerde cijfers, de loonsom, de aard van het werk en de personele dynamiek bepaalt ieder domein een indicatieve bandbreedte voor externe inhuur.
   C. Deze domeinspecifieke norm wordt afgestemd met en vastgesteld in de directie en vormt zo een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De directie bewaakt de samenhang en het totaalbeeld, terwijl de domeinen eigenaar zijn van de invulling, monitoring en naleving binnen hun eigen context.
   D. De domeinnorm fungeert als stuurwaarde. De vastgestelde norm maakt onderdeel uit van de begroting en vormt het vertrekpunt voor monitoring en sturing binnen de P&C-cyclus

Er is voor deze werkwijze gekozen omdat de organisatiebrede norm is gebaseerd op de totale exploitatie maar domeinen hierin onderling kunnen verschillen. Dit is afhankelijk van de aard en dynamiek van het werk. Zaken als de mate van projectmatig werken, specialistische kennis of wettelijke taken beïnvloeden de behoefte aan tijdelijke capaciteit. Daarom wordt per domein een realistische bandbreedte vastgesteld binnen het organisatie brede kader, zodat verschillen in karakter en werkbelasting kunnen worden meegenomen zonder dat het totaal wordt overschreden.

2. <u>Toets momenten en monitoring</u>

De realisatie ten opzichte van de norm wordt structureel gevolgd via drie niveaus van sturing:

   A. *Maandgesprekken*
   Businesscontrol en P&O bespreken maandelijks de actuele inhuurstand per domein met teammanagers. Afwijkingen worden direct gesignaleerd en toegelicht, zodat bijsturing tijdig kan plaatsvinden.
   B. *Tertiaalgesprekken*
   Elk tertiaal vindt een verdiepend gesprek plaats tussen domeindirecteur, controller en P&O. Hierin worden trends, structurele afwijkingen en de impact op formatie, kosten en continuïteit besproken.
   C. *P&C-cyclus*
   De ontwikkeling per domein wordt opgenomen in de reguliere rapportages (begroting, jaarrekening en RIB's). De directie beoordeelt op basis van deze cijfers of de organisatie als geheel binnen de afgesproken bandbreedte blijft en of aanvullende interventies noodzakelijk zijn. Deze gespreksstructuur vormt een doorlopende PDCA-cyclus.

3. Sturing bij afwijkingen

Afwijkingen bij organisatie brede norm (vanaf 2026)

Wanneer de organisatiebrede norm wordt overschreden wordt een signalering gemaakt door control en P&O, in afstemming met de directie. Deze signalering wordt door de domeindirecteuren besproken met de domeinen, zodat gezamenlijk wordt onderzocht waar de oorzaak ligt en welke factoren bijdragen aan de afwijking (bijv. langdurige vervanging, krapte, projectinzet of structurele inhuur).

Afwijkingen domeinnormen (bijkomend vanaf 2027)

Zodra domeinnormen zijn vastgesteld, wordt gestuurd op afwijkingen binnen de eigen bandbreedte:

- Tijdelijke of incidentele afwijkingen worden toegelicht in de maand- of tertiaalgesprekken, met aandacht voor oorzaak en verwachte herstelperiode.
- Structurele afwijkingen worden geanalyseerd door businesscontrol en besproken met de directie. Indien structurele factoren dit rechtvaardigen, kan worden besloten tot herprioritering van werkzaamheden, herschikking van formatie, tijdelijke versterking of aanpassing van de norm.

Afwijkingen en genomen maatregelen worden vastgelegd in de P&C-cyclus. Door deze werkwijze worden de analyses structureel benut binnen de domeinen, waardoor inzicht, eigenaarschap en beheersing in samenhang groeien.

Governance en verantwoordelijkheden

De toepassing van de inhuurnorm kent een heldere rolverdeling en is geborgd in de reguliere sturingscyclus.

- Directie stelt de organisatiebrede en domeinspecifieke norm vast, beoordeelt afwijkingen en neemt besluiten over structurele aanpassingen.
- De domeindirecteur stuurt op realisatie binnen de norm en bespreekt afwijkingen in tertiaalgesprekken.
- Business Control bewaakt financiële realisatie, monitort afwijkingen en rapporteert via de P&C-cyclus.
- P&O Adviseurs adviseren over formatie, interne mobiliteit en structurele oplossingen.
- Teammanagers leveren input voor maandelijkse analyses en dragen verantwoordelijkheid voor operationele keuzes binnen het domein.
- Raad en college worden via begroting, jaarrekening en RIB's geïnformeerd over de ontwikkeling van externe inhuur en toepassing van de norm.