Naar een fitte organisatie

Aanleiding

In 2022 behaalde de Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant (ODZOB), voor het eerst in zijn 10-jarig bestaan, een negatief jaarresultaat. Afgezien van bijvoorbeeld de kostenstijgingen als gevolg van de inflatie die volgde op de oorlog in Oekraïne, waren het oplopend ziekteverzuim, de krappe arbeidsmarkt en hoge werkdruk belangrijke aanjagers van het tekort. Hierop hebben bestuur en directie van de ODZOB zich als doel gesteld een perspectief te schetsen om er weer 'bovenop' te komen: fitte medewerkers, alsook een fitte organisatie.

Voor dit perspectief is de missie en visie van de ODZOB richtinggevend:

Missie: Wij werken samen met gemeenten, provincie en samenwerkingspartners aan het beschermen en verbeteren van de fysieke leefomgeving.

Visie: Dagelijks werken wij samen aan een veilige, gezonde en duurzame leefomgeving waarin het goed toeven is. Dit doen wij met inzet van vergunningverlening, toezicht, handhaving en advisering over het omgevingsrecht. Onze deskundigheid en gedrevenheid maken ons tot een aantrekkelijke partner en werkgever.

De voorliggende nota is een bijlage bij de reactienota op de ontvangen zienswijzen op de herziene begroting 2023 en de begroting 2024 van de Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant. In dit document starten we met een probleemanalyse en het doel wat we samen willen bereiken. Vervolgens komen de speerpunten aan bod voor de aanpak en de concrete maatregelen die we voor ogen hebben. We sluiten af met een voorstel voor een financiële dekking van de maatregelen.

Probleemanalyse

<u>Ziekteverzuim: onze medewerkers centraal</u>

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers mentaal en fysiek fit zijn, en zetten in op preventie waar het gaat om verzuim. Op die manier verwachten we meer invloed te hebben op toekomstig langdurig verzuim. Hoe meer we in een vroegtijdig stadium ontdekken wat er speelt, des te beter zijn wij in staat om adequate interventies aan te reiken in het belang van de medewerker.

Er is een dalende trend gaande van het ziekteverzuimpercentage zoals te zien is in de bijlage van dit document. De maand juni is uitgekomen op het laagste cijfer sinds januari 2022 namelijk 6,1%. Naast een nieuwe bedrijfsarts, heeft hoogstwaarschijnlijk een training van de managers met een aanscherping van het verzuimprotocol en verzuimgesprekken een positieve invloed gehad op het terugdringen van het ziekteverzuim.

Maar met een streefwaarde van 6% voor ziekteverzuim zijn we er nog niet. Het kortdurende en middellange verzuim is het meest gedaald. Maar het langdurig verzuim blijft gemiddeld genomen met 5% relatief hoog. Het is een ingewikkelde opgave om dergelijk verzuim verder terug te dringen daar het in veel gevallen fysiek medische oorzaken betreft die niet werkgerelateerd zijn. Bij enkele medewerkers is er sprake van psychische klachten waar bijvoorbeeld werkdruk aan ten grondslag ligt, maar veelal is dit ook gecombineerd met druk in de privésituatie.

Verder onderzoek naar werkdruk maar ook de fysieke gesteldheid op enkele onderdelen van welbevinden (anoniem) is gewenst. Vanuit een dergelijk onderzoek is het mogelijk om gericht preventief te gaan werken om zo een passend vitaliteitsbeleid in te zetten.

Arbeidsmarkt: werving/medewerkers boeien en binden

De arbeidsmarkt is de afgelopen jaren zeer krap geworden. We zien dit terug bij de invulling van de vacatures. In 2022 zijn er 24 medewerkers in vaste dienst gekomen en hebben 29 vaste medewerkers de organisatie verlaten. Een kwart daarvan heeft de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Het is een uitdaging om ons in te spannen om medewerkers die we in huis hebben, zoveel mogelijk te behouden.
We ondervinden ook concurrentie van adviesbureaus die mensen bij ons wegtrekken met aantrekkelijkere arbeidsvoorwaarden, primair dan wel secundair (auto van de zaak). Ook verliezen we soms mensen aan andere publieke organisaties.

We zien een uitstroom ontstaan van vaste ervaren medewerkers, die vaak worden vervangen door jonge(re) medewerkers met weinig ervaring. In combinatie met een grote doorstroomsnelheid van externe inhuur, zien we dat we de opgebouwde kennis niet kunnen behouden voor onze organisatie.
De inzet op de werving van vaste medewerkers is dus nodig om onze capaciteit en kennis op peil te kunnen houden. Dit is belangrijk om de kwaliteit van dienstverlening te kunnen verlenen die wij ons voorstaan.

Medewerkers vinden met ervaring op sommige terreinen is een complexe opgave. Alhoewel we de formatie tot op heden kunnen invullen, zien we in de praktijk dat dit op twee manieren plaatsvindt. Enerzijds via de inhuur van adviesbureaus en anderzijds via het opleiden van minder ervaren medewerkers. Er ontstaat dan ook een spanningsveld als we kijken naar de invulling van de vacatures. De verhouding tussen vast personeel en externe inhuur is op dit moment 80/20. Van alle inhuur wordt circa 80% ingezet voor vergunningverlening, toezicht en advies. Bij sommige teams is de verhouding tussen vast en inhuur circa 70/30. Een hoger aandeel van vast personeel is hierbij wenselijk.

De verwachting is dat de komende jaren de arbeidsmarkt krap blijft en het dus een opgave is om ervaren medewerkers te vinden. Willen we naar de toekomst toe voldoende kwaliteit en capaciteit behouden, dan moeten we nu ook versneld investeren in trainees. Immers het zelf opleiden van medewerkers geeft de mogelijkheid om de ervaring van senioren medewerkers beter over te dragen. Bovendien kan dan de verhouding tussen vast en inhuur beter in de hand worden gehouden waardoor we minder afhankelijk worden van externe partijen.

Het is cruciaal dat we een goede en aantrekkelijke werkgever zijn, waar mensen graag willen werken. De urenverantwoording is nu erg gedetailleerd en kost erg veel tijd. De inspanningen staan niet in verhouding tot wat het oplevert. We constateren dat de huidige wijze van bedrijfsvoering vaak eerder wordt ervaren als een last dan als een lust. Dit betekent dat ook (een deel van) de oplossing in de bedrijfsvoering ligt.

Sturing op gedrag en resultaat

De ODZOB bestaat dit jaar 10 jaar. We zijn daarmee een relatief jonge organisatie. Het is een feit dat organisaties vanaf hun oprichting verschillende groeistadia doorlopen. Dit geldt ook voor de ODZOB. Wat nodig was bij de start van de ODZOB, is niet hetzelfde als wat de ODZOB in de huidige fase nodig heeft. Zo is naar aanleiding van een intensief programma voor organisatieontwikkeling in 2019 en onder begeleiding van een extern adviesbureau door het voltallige management onderschreven dat een andere vorm van sturing nodig is. Dit programma lag ten grondslag aan het invoeren van het huidige directiemodel. Deze transitie heeft voor een deel invloed gehad op het ziekteverzuim en de uitstroom van enkele medewerkers.

De uitdagingen van een groeiende organisatie, in een turbulente tijd waarin de maatschappij steeds meer vraagt en waarin sprake is van diverse transities (klimaat, energie, circulaire economie, kringlooplandbouw, Omgevingswet) vragen een andere sturing.

De huidige ontwikkelfase waarin de ODZOB zich bevindt (interne factoren) in combinatie met het huidige tijdsgewricht (externe factoren), vereisen daarom scherpere sturing op gedrag en op resultaat. Om dit te bereiken, zijn investeringen, incidenteel dan wel structureel, noodzakelijk.

In 2021 gaf de directeur een signaal af: positieve jaarresultaten werden menigmaal – doordat achteraf een tariefcorrectie werd doorgevoerd – aan de deelnemers teruggegeven. Echter een bedrijf dat op dezelfde wijze zijn winst uitkeert aan de aandeelhouders en verzuimt om in de organisatie zelf te investeren, gaat vroeg of laat failliet. Bij iedere organisatie – profit en non-profit – waarin niet wordt geïnvesteerd, zal uiteindelijk uitholling van de kwaliteit plaatsvinden. Met de huidige kennis van zaken kan worden gesteld dat De ODZOB in het verleden heeft verzuimd om (bestuurlijke) aandacht te vragen voor noodzakelijke investeringen. Dit kwam in 2022 versneld en versterkt aan het licht op het moment dat er ook andere bijzondere omstandigheden – zoals eerder geschetst – speelden.

In 2021 verscheen het rapport ‘Om de leefomgeving’ (Commissie Van Aartsen). Dit rapport heeft inmiddels opvolging gekregen in het interbestuurlijk programma (IBP) Versterking VTH-stelsel. Hierin wordt ingegaan op de wijze waarop omgevingsdiensten robuust kunnen zijn. Het gaat hier onder meer om expertise en kwaliteit.

Doelstelling: naar een fitte organisatie

Een fitte organisatie is wat ons betreft randvoorwaardelijk om het hoofd te kunnen bieden aan de opgaven waar we als ODZOB nu voor staan. Wij willen ons ontwikkelen naar een fitte organisatie. Daar verstaan we het volgende onder:

Een fitte organisatie is in staat om de juiste doelen vast te stellen in verbinding met zijn omgeving. Deze organisatie weet zich aan te passen aan veranderingen en aan toekomstige behoeften. Dit kan alleen in een klimaat waarin mensen zich kunnen ontwikkelen, verantwoording mogen nemen en voldoening scheppen in hun werk. Fit heeft hierbij zowel betrekking op conditie als wendbaarheid. Vitale en wendbare medewerkers zijn van belang om toekomstige uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Een fitte organisatie draait om voldoende én de juiste mensen op de juiste plek die met elkaar de processen zodanig kunnen vormgeven dat ze in staat zijn zich op een comfortabele manier aan te passen aan complexe opgaven van de toekomst.

In het verleden is in de begroting onvoldoende ruimte ingebouwd voor een fitte organisatie. Het hoge ziekteverzuim en de krapte op de arbeidsmarkt vragen om gerichte maatregelen die zorgen voor een duurzame gunstige trendontwikkeling; namelijk een ziekteverzuim dat blijvend onder de 6% ligt.

Vandaar dat het gemiddeld uurtarief in 2023 en 2024 tijdelijk met €3,00 per uur is verhoogd. Hiervan is € 2,05 bedoeld ter dekking van het productiviteitsverlies dat volgt uit het ziekteverzuim en is € 0,95 bedoeld ter bekostiging van de maatregelen om (weer) te komen tot een fitte organisatie. Zonder deze maatregelen is de beoogde duurzame gunstige trendontwikkeling niet haalbaar.

Een vijftal speerpunten

Om ons tot een fitte organisatie door te ontwikkelen, stellen we een programma voor, gericht op de hierna volgende vijf speerpunten. Door het programma heen zijn impliciet ook de vijf factoren van een Hoog Presterende Organisatie (HPO) verweven:

1) Kwaliteit van de medewerkers
2) Kwaliteit van het management
3) Lange termijngerichtheid
4) Openheid en actiegerichtheid
5) Continue verbetering en vernieuwing.

Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat duurzaam succesvolle organisaties op deze vijf universele factoren steunen. Hiermee zijn we in 2022 gestart.

1) Onze mensen – mentaal en fysiek fit

Bij een fitte organisatie is het belangrijk dat de medewerkers mentaal en fysiek fit zijn. Een goede werk-privé balans is dan essentieel om mentaal fit te zijn. Medewerkers gaan met plezier naar het werk, hebben ruimte om het werk in te delen en hebben ontwikkelmogelijkheden om te groeien. In zo'n omgeving kunnen medewerkers werkdruk beter aan. Fysieke gezondheid is van even groot belang. Om niet lukraak met programma's te komen is het van belang om eerst door een PMO (Periodiek Medisch Onderzoek) te achterhalen waar de risicofactoren liggen. PMO is een vragenlijst die onder andere ingaat op werkdruk maar daarnaast allerlei fysieke testen bevat (bijvoorbeeld hartslag, bloeddruk, BMI). De resultaten zijn uiteraard anoniem maar geven wel bepaalde trends aan. Hierdoor is de keuze voor een maatwerkprogramma veel eenvoudiger en heeft het gekozen programma meer effect op het algeheel welbevinden van de medewerker.

De ODZOB werkt met gedreven professionals. Om hen het beste uit zichzelf te laten halen, zetten we in op persoonlijk leiderschap en zelforganisatie. Zelforganisatie brengt medewerkers meer autonomie, vergroot de creativiteit en verhoogt de kwaliteit. Dit vraagt zowel iets van de medewerkers als de managers.
Het is hierbij van belang het strategisch en sturend vermogen van de organisatie te versterken. Daartoe zullen we, naast de clustermanagers, gaan werken met coördinerende taken of functies in de teams. Een effectief samenspel tussen medewerker, coördinator en clustermanager zal de komende jaren moeten worden ontwikkeld, met duidelijkheid over ieders taak en rol. Hierdoor krijgen de medewerkers meer aandacht en de clustermanager meer ruimte voor het faciliteren van de randvoorwaarden die nodig zijn voor zelforganisatie binnen de teams.

De komende jaren staan in het teken van leren, verbeteren en ontwikkelen. Daarom voeren we Het Goede Gesprek in, als gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker. Hierbij kijken we niet alleen naar prestaties, maar ook naar ambities. Er is ruimte voor opleidingen en trainingen. Waar mogelijk geven we onze mensen complimenten. Als het nodig is, spreken we elkaar aan zodat we weten waarop we kunnen verbeteren.

Het is daarvoor noodzakelijk dat de organisatiecultuur die zich laat kenmerken als familiecultuur, dit toelaat. Er wordt daarom geïnvesteerd in beweging naar een klimaat van “gezonde zakelijkheid”.
Dit betekent dat we moeten leren om niet te spreken óver, maar mét iemand. Het goede van de aanwezige familiecultuur zullen we juist behouden en koesteren.

Het is belangrijk in de huidige uitdagende arbeidsmarkt, om de instroom van nieuwe medewerkers op peil te houden. Niet alleen om ons werk gedaan te krijgen, maar ook om de werkdruk behapbaar te houden.
Dat betekent dat onze arbeidsvoorwaarden passend moeten zijn ten opzichte van gelijk(w)aardige werkgevers in de regio. Daarom zullen we ons functiehuis en loongebouw opnieuw doorlichten en toetsen op passendheid en actualiteit, en waar nodig aanpassen.

Daarnaast werken we met een vitaliteitsprogramma, een opleidingsprogramma en zetten we in op ondersteunende HR-instrumenten (cultuur). Om al deze ontwikkelingen adequaat te kunnen ondersteunen, zal onze afdeling P&O zo, tijdelijk, nodig worden versterkt.

2) Ons management – faciliteren
Onze managers zijn steeds meer in staat om hun medewerkers te faciliteren en te (onder)steunen in hun werk, en hen te motiveren om continu te verbeteren en met vernieuwende initiatieven te komen. Want dit is de basis voor fundamentele en duurzame verandering. We zetten daarom in op managers die goed zijn in uitzoomen en daarmee overzicht en inzicht creëren. Die weten wanneer ze moeten gas geven en wanneer afremmen. Die ruimte bieden aan de medewerkers om zich te ontplooien en breed te denken.
We investeren daarom in het ontwikkelen van leiderschap. Dit doen we onder meer met themasessies en Management Development. Ook bij werving en selectie van nieuwe managers is en wordt speciale aandacht worden geschonken aan de hiertoe benodigde competenties.

De functie van manager zal zich niet alleen richten op het realiseren van teamdoelstellingen, maar zich ontwikkelen tot een meer strategische rol: het breder kijken naar waar het grotere geheel mee gebaat is en hoe de organisatie zich dient te ontwikkelen. En daarbij werken vanuit de bedoeling, de ‘why’ van de ODZOB: het beschermen en verbeteren van de fysieke leefomgeving. Management zal zo doende meer verschuiven naar leiderschap. Hierdoor wordt het totaal goed georganiseerd.

3) Onze organisatie – strategisch en sturend vermogen

Onze opgave als omgevingsdienst is complex, evenals de omgeving waarbinnen wij acteren en de wijze waarop wij zijn georganiseerd. Samenwerken is een must om onze doelen te bereiken, en wordt alleen maar belangrijker. Hiervoor kijken we ook naar het samenspel tussen bestuur en organisatie.

Is het besluitvormingsproces doeltreffend en 'lean'? Ook kijken we of de stukken die we het bestuur aanbieden, van voldoende kwaliteit zijn. Inhoudelijk, maar ook of ze goed leesbaar en niet te omvangrijk zijn. Daarnaast zullen we de jaarkalender opnieuw beoordelen in samenspraak met het DB, om scherper te worden over wat wel of niet ter besluitvorming aan het bestuur wordt aangeboden. Daarbij kan mandatering van het bestuur aan directie een optie zijn. Omdat de wijze waarop we zijn georganiseerd complex is, is het van groot belang om de governance scherp te houden. Door hier strak op te sturen, beperken we zoveel mogelijk de bestuurlijke en ambtelijke drukte.

Ook zullen we inzetten op het ontwikkelen en invoeren van adequate, op onze interne processen gerichte sturingsinformatie, die management én medewerkers kan helpen om onze taken als opdrachtnemer op gestructureerde wijze uit te voeren. In samenhang daarmee zal de verantwoording – in overleg met onze opdrachtgevers – minder gedetailleerd worden vormgegeven, zodat het minder kostbaar is en daarnaast minder belastend voor de medewerkers.

Een versnelde upgrade van onze ICT-voorzieningen is noodzakelijk om goed te blijven functioneren bij de groeiende mogelijkheden in combinatie met een groeiende organisatie. We faciliteren een goede thuiswerkplek en passen ons kantoor aan op hybride samenwerking én ontmoeten om de onderlinge binding van onze medewerkers met elkaar en met onze organisatie te verstevigen en te borgen. Dit speelt des te meer in het kader van het aflopen van ons huurcontract eind 2025.

Datagedreven werken is van cruciaal belang om onze strategische positie te behouden en te versterken. Daarom moeten we – naast de benodigde hardware – investeren in digitale (samenwerkings)vaardigheden en moeten we daarop ingericht zijn, met inbegrip van de eisen van informatiebeveiliging en privacy. Alleen zo kunnen we tot een veilige en prettige samenwerking met anderen komen. Data hebben we ook nodig om intern te sturen, en om te komen tot datagedreven (uitvoerings-)beleid. Bijvoorbeeld waar het gaat om ons toezicht, om dit steeds meer regionaal en risicogericht te laten plaatsvinden (meer gericht op outcome in plaats van output).

Met de huidige krappe arbeidsmarkt is het moeilijk om aan voldoende mensen te komen. Daarom moeten we niet alleen zorgen dat we mensen boeien en binden, maar ook dat we slimmer werken. Daarom gaan we onderzoeken in hoeverre we (meer) gebruik kunnen maken van automatisering en innovatieve ontwikkelingen op het gebied van Artificial Intelligence, zoals ChatGPT.

4) Onze instrumenten: vergunningverlening, toezicht, handhaving en advisering – professioneel en toekomstgericht

Om de ambities van onze deelnemende gemeenten en provincie op het fysieke domein (milieu, ruimtelijke ordening en bouw) te verwezenlijken, hebben we de instrumenten vergunningverlening, toezicht en handhaving. De inzet van deze instrumenten is grotendeels belegd bij de omgevingsdienst. Door deze taken voor al onze 22 deelnemers uit te voeren, is grote kennis en kunde opgebouwd. Deze vormen de basis voor onze advisering. Uitgangspunt hierbij is dat we (aantoonbaar) voldoen aan de VTH-kwaliteitscriteria.

In onze Meerjarenvisie 2023-2027 staat omschreven hoe de inzet van de instrumenten bijdragen aan de *veiligheid*, *gezondheid* en *duurzaamheid* binnen de fysieke leefomgeving van onze regio, zoals genoemd in onze missie en visie.

Om van maximale meerwaarde te kunnen zijn is het noodzakelijk dat onze mensen goed zijn opgeleid en getraind, dat ze beschikken over de juiste competenties en dat ze begrijpen binnen welke context ze werken – die van opdrachtnemer. Professionaliteit gaat niet alleen over de vakinhoudelijkheid, maar ook over het bewust zijn van de kaders die de omgeving stelt, zoals verwoord in de opdracht. Als er méér nodig is dan in de opdracht is opgenomen, wordt dit besproken met de opdrachtgever, voor een eventuele meerwerkopdracht. Professionele adviesvaardigheden zijn hierbij van belang, naast inhoudelijke vakkennis.

Onze mensen zijn ons 'kapitaal'. Investeren in opleiden en trainen – en hen daar zelf eigenaar van te laten zijn – is daarom cruciaal. Het maakt dat ze *up to date* blijven en daarmee wendbaar om toekomstige ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden.

Naast de mensen zelf, moeten ook hun 'gereedschappen' *up to date* zijn en toekomstgericht. Dit ligt in de organisatie en de adequate inrichting daarvan. Het is cruciaal dat we onze mensen de ruimte bieden om, vanuit hun dagelijkse praktijk, nieuwe ideeën op te doen, uit te denken en te ontwikkelen. De denkkracht die aanwezig is bij onze medewerkers moet worden aangeboord voor innovatie, of dit nu onze uitvoerende taken betreft of onze bedrijfsvoering. Beide zijn onderling verweven en daarom van gelijkwaardig belang.

Informatiegestuurd werken is de toekomst: uit data wordt informatie gedestilleerd, die als basis dient voor (uitvoerings-)beleid. Het is noodzakelijk hierin stevig te investeren. Niet alleen op het gebied van hardware; ook mensen met specifieke kennis en vaardigheden die we van origine niet of onvoldoende in huis hebben, zullen hiervoor moeten worden geworven. Daarnaast zal de gehele organisatie digitaal vaardig moeten zijn, en daartoe worden getraind.

5) De wijze waarop: organisch veranderen

Het samen bouwen aan een fitte organisatie geeft plezier en voldoening. We willen echter niet alles in één keer omgooien – geen reorganisatie; dit levert veel verlies aan productiviteit op en daarmee druk op de financiën, en geeft niet altijd de juiste energie. Daarom bouwen we op een organische manier. We kijken goed naar wat er is: wat goed gaat behouden we, en wat beter kan passen we aan. Dit gaat met 'trial and error': soms zullen we ontdekken dat we een stap hebben gezet die anders uitpakt dan we hadden bedoeld. Dan moeten we misschien een stapje terug doen en van daaruit weer verder. Dit is niet erg, want daarmee hebben we immers geleerd wat minder goed werkt. En dat brengt ons weer dichter bij wat wél goed werkt.

We kijken in onze organisatie, met de vele maatschappelijke ontwikkelingen en de 'winkel die open moet blijven', voortdurend naar wat haalbaar is. Daarom bouwen we stap voor stap, zodat de werkdruk behapbaar blijft en we het kunnen blijven volhouden. Want we willen graag dat onze medewerkers fit zijn en blijven! Alleen zo worden we een fitte organisatie. We zijn er klaar voor en hebben er zin in!

Maatregelen als extra impuls

Hierboven hebben we beschreven wat zoal nodig is om van de ODZOB een fitte organisatie te maken.
Om versneld binnen de randvoorwaarden fit te worden, willen we de ODZOB voor de komende 1,5 jaar een extra impuls geven. Zonder deze impuls is de beoogde trendwijziging voor het ziekteverzuim niet haalbaar.
We hebben de volgende concrete (impuls)maatregelen voor ogen:

1. Aanbieden PMO (Periodiek Medisch Onderzoek); inrichten vitaliteitsprogramma

Hiermee zetten we in op preventie en het verminderen van ervaren werkdruk om het ziekteverzuim verder omlaag te brengen. Het betreft een vragenlijst gericht op bijvoorbeeld de werkdruk, en daarnaast wordt een fysiek onderzoek aangeboden. Aan de hand van de uitkomsten kunnen wij een specifieke invulling geven aan een programma gericht op vitaliteit.

2. Onderzoek naar de inrichting van onze organisatie

We stellen een onderzoek in naar de inrichting van onze organisatie. Zijn er mogelijkheden om efficiënter te opereren en kosten te besparen? En is deze ook voldoende robuust om soepel te draaien en wendbaar genoeg om alle toekomstige ontwikkelingen het hoofd te bieden? Een deel van het advies zal zich moeten richten op het vraagstuk hoe goed te sturen op uren/productiviteit en processen. Daarbij speelt de vraag hoe we onze verantwoording kunnen vereenvoudigen en meer efficiënt kunnen maken.

Dit onderzoek zal ook gericht zijn op ons functiehuis, om te onderzoeken of het voldoende is toegerust voor alle benodigde en toekomstige functies, alsook op de inschaling van onze medewerkers, om vast te stellen of we op dit punt wellicht moeten investeren om concurrerend te zijn op de arbeidsmarkt. Dit is immers noodzakelijk om mensen binnen te halen én te behouden.

3. Traineeship voor 5 à 10 mensen

We willen 5 à 10 mensen binnenhalen en via een traineeship opleiden. Dit verjongt onze organisatie, brengt nieuwe impulsen en leidt op termijn tot minder (dure) inhuur.

4. 2 à 3 medewerkers de opleiding Green Belt laten volgen

'Green Belt' is een opleiding gericht op het verbeteren van bedrijfsprocessen. Efficiency is hier een onderdeel van. Met een aantal eigen mensen met een Green Belt in huis worden we in staat gesteld om continu onze administratieve processen te verbeteren. Dit maakt ons als organisatie beter en daarmee onze werkomgeving aantrekkelijker.

5. Versneld investeren in, en upgraden van onze ICT

Onze ICT-voorzieningen zijn op een aantal fronten verouderd (zowel hard- als softwarematig) wat regelmatig leidt tot storingen. Hierdoor kunnen mensen niet werken, wat gevolgen heeft voor de productiviteit én de motivatie van onze mensen. Met versnelde investeringen kan hier zo snel mogelijk een einde aan gemaakt worden. Daarnaast is het noodzakelijk te investeren in ICT-voorzieningen om te komen tot adequate interne sturings- en verantwoordingsinformatie. Dit om onze managers te faciliteren bij het scherper sturen op gedrag en resultaat.

Tegelijkertijd zal er geïnvesteerd worden in de ICT-vaardigheden van onze mensen, om ervoor te zorgen dat ze voldoende zijn toegerust voor informatiegestuurd werken. Dit omdat business intelligence – data zichtbaar maken op een duidelijke en efficiënte manier voor de juiste personen of projecten – een steeds prominentere rol speelt, nu en in de toekomst.

Budgettair kader – kostenraming

Er zijn financiële middelen nodig om weer een fitte organisatie te worden. Hiervoor is een (tijdelijke) tariefsverhoging gereserveerd van € 0,95 in de jaren 2023 en 2024. De indicatieve kosteninzet voor de maatregelen die moeten gaan leiden tot een fitte organisatie ziet er als volgt uit:

Maatregel	**Bedrag (euro)**
Periodiek medisch onderzoek	50.000
Onderzoek inrichting organisatie	75.000
Traineeship	150.000
Opleiding Green Belt	15.000
Upgrade ICT	180.000
Totaal	470.000

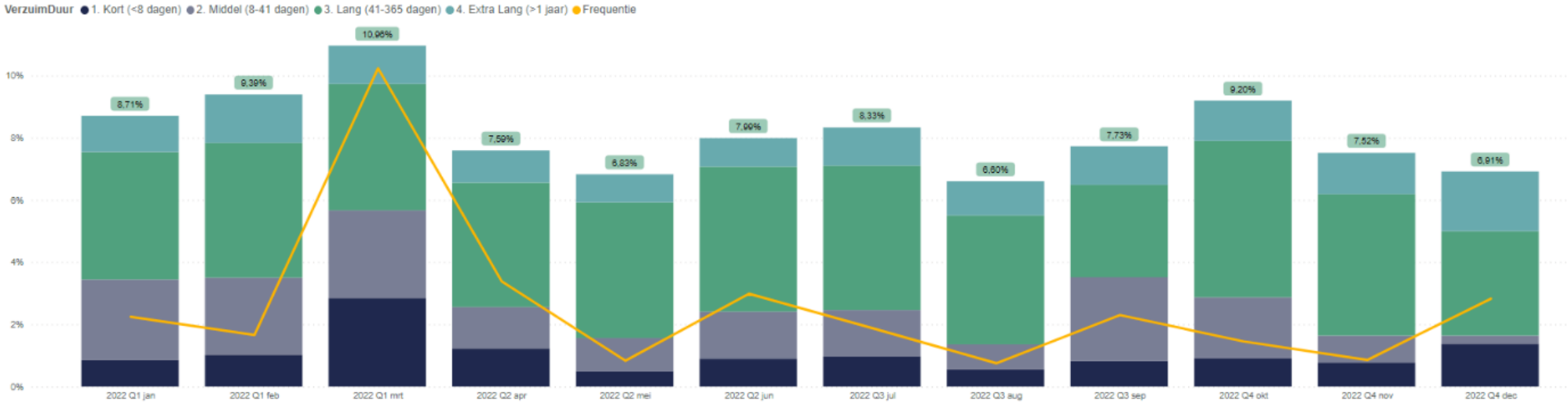
BIJLAGE Ziekteverzuim

Onderstaande tabel en grafieken geven inzicht in het verloop van het ziekteverzuim.

De cijfers zijn uitgesplitst naar duur van het verzuim: kort (tot 8 dagen), middel (tot 41 dagen), lang (tot 365 dagen), extra lang (meer dan 365 dagen) en een totaalkolom.

		kort	middel	lang	extra lang	Totaal
2022	jan	0,76	2,77	4,20	1,00	8,73
	feb	1,25	2,75	4,10	1,33	9,43
	mrt	2,84	3,06	4,53	1,05	11,48
	apr	1,04	1,49	4,28	0,88	7,69
	mei	0,43	0,90	4,67	0,77	6,77
	jun	0,89	1,29	4,89	0,79	7,86
	jul	1,04	1,55	4,86	1,05	8,50
	aug	0,49	0,69	4,63	0,93	6,74
	sep	0,97	2,29	3,46	1,05	7,77
	okt	0,94	2,25	5,09	1,10	9,38
	nov	0,76	0,73	4,99	1,12	7,60
	dec	1,19	0,22	3,81	1,61	6,83
2023	jan	1,10	0,98	3,66	1,74	7,48
	feb	2,08	0,76	3,04	1,68	7,56
	mrt	1,38	1,23	2,78	1,84	7,23
	apr	0,39	1,89	2,71	1,86	6,85
	mei	0,78	0,36	3,98	2,16	7,28
	jun	0,27	0,82	2,57	2,44	6,10

Grafiek 2022



Grafiek 2023 t/m mei

