



Gemeenteraad Lansingerland

**Dienstverlening & Bedrijfsvoering
Bestuur & Communicatie**

Postbus 1
2650 AA Berkel en Rodenrijs

Nadere informatie

Koen van Wijk

Telefoon

14 010

E-mail

info@lansingerland.nl

Website

www.lansingerland.nl

Verzenddatum 7 november 2019

Ons kenmerk U19.08587

Uw brief van

Onderwerp **Organisatieontwikkeling**

Geachte leden van de raad,

Graag informeren wij u over de voortgang van de organisatieontwikkeling. Het college is voornemens u jaarlijks te informeren over de stand van zaken en de voortgang. In deze brief beschrijven wij achtereenvolgens de aanleiding, de huidige stand van zaken en het vervolg. Tevens voegen wij in de bijlage enkele kengetallen ten aanzien van formatie-ontwikkeling, ziekteverzuim en externe inhuur toe.

Aanleiding

In het coalitieprogramma 2014-2018 schetsten de coalitiepartijen een beeld van de gewenste werkwijze binnen de gemeentelijke organisatie. Tegen deze achtergrond heeft de coalitie uitgesproken de organisatie te willen doorlichten. In 2016 gaf het college aan adviesbureau Necker van Naem opdracht om te onderzoeken in hoeverre de gemeente Lansingerland in staat is in de toekomst overtuigend te presteren. Op 3 mei 2017 is aan u de verkenning “Naar een toekomstbestendige organisatie” van bureau Necker van Naem verstuurd en op 26 september 2017 is dit tijdens een informatieavond toegelicht. De verkenning van Necker van Naem vormde het vertrekpunt voor een organisatieontwikkeltraject met het doel om te werken aan een toekomstbestendige organisatie die weet wat er in de gemeenschap van Lansingerland en omgeving leeft, die kansen en problemen in de gemeente kent en ze met andere partijen oppakt. Op 5 april 2018 is voor de commissie Algemeen Bestuur een beeldvormende avond georganiseerd waar de interim-gemeentesecretaris u het vervolg “Structuur op orde en nu verder” heeft gepresenteerd. De gemeenteraad heeft ten behoeve van de organisatieontwikkeling bij raadsbesluit van 31 mei 2018 drie maal 200K gevoteerd. Tevens is er eenmalig 800K gevoteerd ten behoeve van een kwalitatieve impuls van de ambtelijke organisatie. Over de concrete invulling van de 800K informeerde het college u op 12 april 2018 via brief U18.03847. De daarin genoemde formatieve versterkingen zijn inmiddels in de organisatie gerealiseerd.

Stand van zaken

Eén van de maatregelen in het kader van de organisatieontwikkeling was de aanpassing van de organisatiestructuur. Per 1 januari 2019 is een nieuwe hoofdstructuur ingevoerd. Binnen drie domeinen (domein Samenleving, domein Ruimte & Economie en domein Dienstverlening & Bedrijfsvoering) zijn beleid en uitvoering in de teams dichter bij elkaar gebracht. We spraken met de Ondernemingsraad af

dat de structuur een jaar later zou worden geëvalueerd. Deze evaluatie vindt nu plaats en de organisatiestructuur wordt daar waar nodig aangepast.

2019 en 2020 staan in het teken van de inhoudelijke doorontwikkeling van de organisatie in brede zin. Ten behoeve van deze doelen zijn vanaf januari jl. de volgende acties gestart:

Foto, schilderij en lat: de ruggengraat

Teammanagers hebben een beeld geschetst (de foto) van het huidige team: structuur, bezetting, aanwezige functies en opgaven binnen de gemeente Lansingerland. Het schilderij geeft een beeld van de toekomst van het team en een analyse van wat er nodig is om dit te realiseren: welke specifieke ontwikkelingen komen er op het team af, welke ambities heeft het team, welke ontwikkeling moet het team en de teammanager doormaken. De lat tenslotte gaat in op de concrete doelstellingen voor de komende jaren.

Teamontwikkelingsprogramma

Ter ondersteuning van deze ontwikkeling is aan bureau LCT (Leiderschap Consult & Training) gevraagd een programma te ontwikkelen gericht op teamcompetenties. Doel is om in nauwe samenwerking met de teams in kaart te brengen welke teamcompetenties aanwezig zijn of juist ontbreken om als team succesvol te kunnen functioneren. De uitkomst biedt houvast om gericht aan competentieontwikkeling op teamniveau te werken. De ervaringen met dit maatwerkprogramma zijn positief, de planning is dat in Q1 2020 alle 15 teams hebben deelgenomen.

Doorontwikkeling functiehuis/loongebouw

Eveneens ter ondersteuning van de ontwikkeling is aan bureau Haagse Beek gevraagd de teams te begeleiden bij de verdere inrichting van de teams op functieniveau. Dit leidt uiteindelijk tot een actueel functieboek (functieprofielen en functiewaardering) en bijpassend loongebouw. Geconstateerd is dat het huidige functieboek en loongebouw niet meer aansluiten op de inhoudelijke en organisatorische uitdagingen van de gemeente Lansingerland. Tevens moet een actueel functiehuis en loongebouw bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de gemeente als werkgever zowel voor nieuwe als zittende medewerkers. Het programma teaminrichting ronden we Q2 2020 af. Mogelijke financiële consequenties worden verwerkt in de Kaderbrief 2021.

Bovenstaande trajecten worden in nauw en constructief overleg met de Ondernemingsraad doorlopen. Op het onderdeel doorontwikkeling *functiehuis/loongebouw* is inmiddels een positief advies van de Ondernemingsraad ontvangen. Vanaf 2020 voert de gemeente Lansingerland een management development programma uit. Dit programma wordt momenteel ontwikkeld, wederom in nauwe samenspraak met de Ondernemingsraad.

Vervolg

De komende maanden staan in het teken van het bijstellen van de organisatie op basis van de uitkomsten van de evaluatie van de organisatieontwikkeling. Gelegen in het hart van de Randstad, tussen de metropolen Rotterdam en Den Haag, staat de gemeente Lansingerland als ontwikkelgemeente voor grote opgaven en kansen. De regionale context en de positionering van Lansingerland, de daarmee gepaard gaande opgaven en bestuurlijke ambities vragen een continue inzet *van* de ambtelijke organisatie, maar ook *op* de ambtelijke organisatie. Zodat de juiste kennis en expertise, capaciteit en manoeuvreerruimte aanwezig is, passend bij de opgaven. En zodat medewerkers in staat zijn en worden gesteld om te doen wat nodig is. In een krappe arbeidsmarkt dient de gemeente zich te positioneren als aantrekkelijke werkgever waar medewerkers verantwoordelijkheid en doorontwikkelingsmogelijkheden hebben. Via de aanpak op zowel team-, functie- als individueel niveau faciliteert de gemeente dit en

investeren we in onze medewerkers. De komende jaren blijft deze ontwikkeling topprioriteit in de organisatie. Een deel van het ontwikkelbudget dat de raad beschikbaar stelde is, in afwachting van de aanpassing van de organisatiestructuur nog niet aangewend. Dit budget is, zoals uit het voorgaande blijkt, nog wel nodig in 2020/2021. Bij de slotwijziging voor de begroting 2019 zullen wij de raad daarom voorstellen dit budget over te hevelen naar 2020.

Zoals bij u bekend hebben wij in de periode juni tot september jl. een drietal anonieme brieven ontvangen. Deze zijn ook naar de raad gestuurd. Het college en de directie nemen de signalen in de brieven serieus. Om de signalen bespreekbaar te maken is de directie, naast het gestructureerd overleg met de Ondernemingsraad, actief in gesprek gegaan met de organisatie. Deze gesprekken leveren een waardevolle bijdrage aan de ingezette verandering en de signalen worden waar mogelijk meegenomen in de ontwikkeling van de organisatie.

Deze brief biedt u inzicht in de organisatieontwikkeling binnen de gemeente Lansingerland. Mocht u behoefte hebben aan een (technische) toelichting in de commissie Algemeen Bestuur dan vernemen wij dat graag via de griffie.

Met een vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Lansingerland

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large loop followed by a horizontal stroke and another loop.

Lucas Vokurka
Secretaris

A handwritten signature in blue ink, featuring a stylized 'P' followed by several horizontal strokes.

drs. Pieter van de Stadt
Burgemeester

Bijlage: Kengetallen

	Lansingerland		Vergelijking A&O-fonds	
Jaar	%	Frequentie	%	Frequentie
2017	6,31	1,3	5,6	1,1
2018	5,57	1,38	5,8	1,11

In 2017 zat het verzuimpercentage van Lansingerland iets boven het landelijk gemiddelde; in 2018 iets eronder.

De verzuimfrequentie is over beide jaren iets hoger dan het landelijk gemiddelde. Over 2019 komen de vergelijkingscijfers beschikbaar in het eerste kwartaal van 2020. Ieder kwartaal vinden ‘in control’-gesprekken plaats waarbij onder andere het ziekteverzuim wordt besproken. Over het algemeen is bij de meeste teams een dalende trend waarneembaar in 2019.

Het personeelsverloop is tot 1 september jl. 10,3%. In 2018 en 2017 was dit 10,8% respectievelijk 10,3%. Dit cijfer lijkt stabiel, al wordt dit jaar wel een stijging verwacht. Die trend is in heel Nederland waarneembaar, gegeven de enorme personeelskrapte op de arbeidsmarkt, waardoor medewerkers veel meer kans hebben op een baan elders dan voorheen.¹

De uitgaven voor externe inhuur zijn als volgt:

Jaar	Inhuur personeel van derden
2010	6.708.882,99
2011	4.707.442,98
2012	5.013.417,51
2013	2.783.578,21
2014	2.420.555,04
2015	2.565.414,26
2016	3.147.413,27
2017	4.391.190,55
2018	6.122.377,57

Inhuur vindt doorgaans plaats als de betreffende expertise in de organisatie ontbreekt, als er tijdelijk extra capaciteit nodig is, of ter vervanging bij langdurige ziekte. Daarnaast wordt ingehuurd wanneer, vooruitlopend op de invulling van vacatures, werk niet kan blijven liggen. De afgelopen jaren nemen de kosten voor inhuur toe. Dit heeft enkele oorzaken:

- De arbeidsmarkt is sinds 2018 dermate overspannen dat het op bepaalde beleidsterreinen (vooral binnen het Sociaal Domein, Domein Ruimte en Economie, Financiën en ICT) bijzonder lastig is om mensen langer aan ons te binden of te werven. Dit vraagt een grote inzet op werving en selectie en betekent dat het lastig is om toegekende formatie-uitbreiding die nodig is om bestaande taken uit te voeren snel in te vullen. Met behulp van een grotere flexibele schil wordt ingezet op doorgang van de werkzaamheden.

¹ Bron CBS/AD: Er zijn momenteel 93 vacatures op 100 werkzoekenden en dat is ongekend.

- Door het aantrekken van de woningmarkt en vraag naar bedrijventerreinen is de hoeveelheid werk binnen het domein Ruimte & Economie fors toegenomen. Deels vullen we dit werk in door externe inhuur.
- Het collegeprogramma is ambitieus en er voor het uitwerken en realiseren van de opgaven is capaciteit nodig. Waar dit met vaste formatie kan zetten we vaste formatie in, maar voor diverse opgaven huren we ook extern personeel in.

Het formatiebudget bestaat uit de loonkosten en een budget voor inhuur. Budgethouders dienen binnen het raamwerk van de begroting te blijven en hebben daarbij de vrijheid om een afweging te maken tussen inhuur en vaste formatie, waarbij het uitgangspunt is: vaste formatie wordt zo mogelijk vast ingevuld.