



Gemeenteraad Lansingerland

Organisatie & HRM

Postbus 1
2650 AA Berkel en Rodenrijs

Nadere informatie

Kathleen Wong

Telefoon

14 010

E-mail

info@lansingerland.nl

Datum 16 december 2020

Ons kenmerk U20.10191

Onderwerp **Organisatieontwikkeling**

Geachte leden van de gemeenteraad,

Graag informeren wij u met deze brief over de voortgang van de organisatieontwikkeling. Deze brief is een vervolg op onze brief van 7 november 2019 (U19.08587). 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

Onze organisatie is al een aantal jaren bezig met de veranderingen.

De in 2016 uitgevoerde 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.

Bij raadsbesluit van 31 mei 2018 heeft de gemeenteraad ten behoeve van de organisatieontwikkeling driemaal 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.

In 2019 is eerst gestart met de aanpassing van de hoofdstructuur met de drie domeinen (domein Samenleving, domein Ruimte & Economie en domein Dienstverlening & Bedrijfsvoering) waarbinnen beleid en uitvoering in de teams dichter bij elkaar zijn gebracht.

Stand van zaken

Organisatiestructuur

Naar aanleiding van de met de Ondernemingsraad afgesproken evaluatie van de structuur is de organisatiestructuur daar waar nodig aangepast. Zo is het team Service & Contacten overgegaan van het domein Dienstverlening & Bedrijfsvoering naar het domein Samenleving. Met het overbrengen van het team Service & Contacten bestaat het domein Dienstverlening & Bedrijfsvoering uitsluitend nog uit teams die zich bezighouden met de bedrijfsvoering van de organisatie en is om die reden de domeinnaam aangepast naar domein Bedrijfsvoering.

Teaminrichting

2020 stond in het teken van de inhoudelijke doorontwikkeling van de organisatie in brede zin door de inrichting op teamniveau.

Op basis van het door teammanagers:

- 1) geschetste beeld (de foto) van het huidige team: structuur, bezetting, aanwezige functies en opgaven binnen de gemeente Lansingerland;
- 2) beeld van de toekomst (het schilderij) 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; en
- 3) benoemen van de concrete doelstellingen voor de komende jaren (de lat)

zijn onder begeleiding van bureau Haagse Beek de teams op functieniveau verder ingericht. Dit leidt uiteindelijk tot een actueel functieboek (functieprofielen en functiewaardering) en bijpassend loongebouw.

Teamontwikkelingsprogramma

Parallel aan de teaminrichting is ter ondersteuning van de competentieontwikkeling op teamniveau en het versterken van de onderlinge samenwerking binnen teams aan bureau LCT (Leiderschap Consult & Training) gevraagd een programma te ontwikkelen gericht op teamcompetenties.

Bovenstaande trajecten worden in nauw en constructief overleg met de Ondernemingsraad doorlopen.

Corona zorgt voor aanzienlijke vertraging

Aan het begin van 2020 was de verwachting dat tegen het einde van de zomer de twee, aan de organisatieontwikkeling, ondersteunende processen (teaminrichting = wat en hoe verdeeld en teamontwikkeling = hoe met elkaar) afgerond zouden zijn. Niets leek een afronding van beide trajecten nog in de weg te staan.

Tot we in maart van dit jaar geconfronteerd werden met de pandemie. Als gevolg van de coronacrisis zijn de activiteiten die gepland staan voor de teamontwikkeling volledig tot stilstand gekomen en hebben de teaminrichtingsplannen flinke vertraging opgelopen. Op dit moment is voor 8 van de 16 teams de teaminrichting formeel afgerond (inclusief advisering OR). In de begroting 2021 hielden we, vooruitlopend op de formele afronding van de teaminrichting, al wel rekening met de hieraan gerelateerde financiële effecten. Mogelijk dat voor een aantal teams hier nog aanvullende financiële effecten zijn, die betrekken wij dan bij het proces rondom de Kadernota 2022.

Thuiswerken

Vaak wordt onderschat hoe gehecht mensen zijn aan de traditionele manieren van samenwerken, communiceren en organiseren. Vaste patronen geven nou eenmaal houvast. Sinds maart ondervinden we dat de sociale cohesie is veranderd. We zien elkaar niet dagelijks, missen het contact en horen minder wat er speelt. Dat geldt zowel voor leidinggevendenden als voor medewerkers.

Thuiswerken heeft een andere dimensie gekregen met alle bijkomende uitdagingen. Werken als professional thuis vereist een nieuwe flexibiliteit en inzet, tegelijkertijd zijn heldere doelen en de combinatie met je privéleven minstens zo belangrijk.

Begin dit jaar is iedereen in versneld tempo voorzien van digitale middelen (laptop, mobiele telefoon en diverse tijdelijke hulpmiddelen) en om gezond en veilig thuis te kunnen werken is hard gewerkt aan een aanvullende regeling voor het faciliteren hiervan. De Ondernemingsraad heeft ingestemd met de regeling. Doel van de regeling is om ervoor te zorgen dat iedereen thuis een werkplek kan inrichten die arbo-proof is en waar iedereen vergelijkbaar als op kantoor kan werken. Dit zodat iedereen die nu en ook in de toekomst thuis wil werken, goed thuis kan werken. Deze ontwikkelingen passen ook bij de ingezette lijn van de organisatieontwikkeling. De ambtelijke organisatie kan tijd- en plaats onafhankelijk werken en werkt daar waar dat het beste aansluit bij de opgaven waaraan gewerkt wordt. Dit zal bijvoorbeeld soms op kantoor zijn, soms thuis, soms bij inwoners/maatschappelijke organisaties.

Vervolg

De komende jaren blijft de ontwikkeling naar een toekomstbestendige en wendbare organisatie topprioriteit. Ook in een arbeidsmarkt¹ die minder krap lijkt te worden blijft het voor onze gemeente een uitdaging, om onszelf, gelegen in het hart van de Randstad, tussen de metropolen Rotterdam en Den Haag, te positioneren als aantrekkelijke werkgever waar medewerkers verantwoordelijkheid en doorontwikkelingsmogelijkheden hebben.

Het eerste kwartaal 2021 staat in het teken van het afronden van de teaminrichting, het weer oppakken van de teamontwikkeling en de start van het management development programma onder begeleiding van Ardis (bureau voor organisatieontwikkeling en opleidingen).

Een deel van het ontwikkelbudget dat de raad beschikbaar stelde is, in afwachting van de aanpassing van de organisatiestructuur en als gevolg van het vrijwel stil komen liggen van activiteiten op het gebied van opleiding en ontwikkeling nog niet aangewend. Dit budget is, zoals uit het voorgaande blijkt, nog wel nodig in 2021. Bij de slotwijziging voor de begroting 2020 is de raad daarom voorgesteld dit budget over te hevelen naar 2021. 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.

¹ De spanning op de arbeidsmarkt is in het derde kwartaal van 2020 verder gedaald tot 51 vacatures per 100 werklozen. Een kwartaal eerder waren dat er 57 en medio 2019 werd nog een recordstand van 93 vacatures per 100 werklozen gemeten. Op basis van de beschikbare cijfers kan geconcludeerd worden dat de periode van krapte op de arbeidsmarkt nu voorbij is.

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.

Wij verwachten dat wij met deze brief antwoord hebben gegeven op uw raadsvragen.

Met een vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Lansingerland



Lucas Vokurka
Secretaris



drs. Pieter van de Stadt
Burgemeester

Bijlage:

- Kengetallen (hieronder bijgevoegd)

Bijlage: Kengetallen*Verzuim*

	Lansingerland		Vergelijking A&O-fonds	
Jaar	%	Frequentie	%	Frequentie
2018	5,57	1,38	5,8	1,11
2019	5,3	1,22	5,8	1,06

Ook in 2019 zat het verzuimpercentage van Lansingerland onder het landelijk gemiddelde.

De verzuimfrequentie is over beide jaren iets hoger dan het landelijk gemiddelde.

Over 2020 komen de vergelijkingscijfers beschikbaar in het eerste kwartaal van 2021. Ieder kwartaal vinden 'in control'-gesprekken plaats waarbij onder andere het ziekteverzuim wordt besproken. Ondanks Corona is het ziekteverzuim in 2020 over het algemeen stabiel ten opzichte van 2019.

Personeelsverloop

Het personeelsverloop is tot 1 december jl. 16,3%. In 2019 en 2018 was dit resp. 16,6% en 10,8%. Die trend is in heel Nederland waarneembaar, gegeven de spanning op de arbeidsmarkt, waardoor medewerkers veel meer kans hebben op een baan elders dan voorheen.

Externe inhuur

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
2019	6.912.893,42

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:

- Hoewel het aantal vacatures in het derde kwartaal weer enigszins herstelde, liep het aantal werklozen sneller op. Hierdoor is de spanning op de arbeidsmarkt verder gedaald tot 51 vacatures per 100 werklozen. Een kwartaal eerder waren dat er 57 en medio 2019 werd nog een recordstand van 93 vacatures per 100 werklozen gemeten. Op basis van de beschikbare cijfers kan geconcludeerd worden dat de periode van krapte op de arbeidsmarkt nu voorbij is. Desondanks is het bijzonder lastig om mensen langer aan ons te binden of te werven vooral binnen het Sociaal Domein, Domein Ruimte en Economie, Financiën en ICT. Dit 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. Ook vraagt dit een grotere inzet op werving en selectie en is tijdelijk extra geïnvesteerd in het opzetten van een recruitmentteam.

- 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 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.