

RAADSVERGADERING d.d. 8 oktober 2015

Zaaknummer Z-15-53905:Kosten organisatieontwikkeling
Voorstelnummer IVR-15-03259
Onderwerp Doorontwikkeling van de organisatie richting 2020
Agendapunt
Portefeuillehouder Frank Streng
Sectormanager/Staf Jaap Zwaan

Besluit

De raad van de gemeente Medemblik,

gelezen het bijbehorend voorstel van doorontwikkeling van de organisatie richting 2020 d.d. 15 oktober 2015

b e s l u i t

1. Uit de reserve personeel € 750.000 beschikbaar te stellen voor afwikkeling fusie voor 2015.
2. In de reserve personeel incidenteel € 1.000.000 te storten ten laste van de algemene reserve voor het jaar 2016.
3. De inzet van de reserve personeel eind 2016 te evalueren.
4. Onder voorbehoud van een positieve evaluatie in de reserve personeel incidenteel
5. € 1.000.000 te storten ten laste van de algemene reserve voor het jaar 2017.
6. Eind 2017 te evalueren op de inzet van deze reserve en de bereikte resultaten.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van de raad van de gemeente Medemblik, gehouden op 8 oktober 2015

De griffier,

De voorzitter,



Voorstel van doorontwikkeling van de organisatie richting 2020

Beoogd resultaat

Een personeelsreserve die ons in staat stelt die noodzakelijke maatregelen te nemen om de organisatie aan te passen aan de ontwikkelingen in de samenleving en de ambities van het gemeentebestuur.

Argumenten

1.1 *Het budget van € 750.000 is nodig om de gevolgen van de fusie af te wikkelen*

Met dit budget kunnen wij een aantal trajecten aangaan met medewerkers als gevolg van mismatch en boventalligheid.

2.1 *De omgeving vraagt om een andere rol van de gemeentelijke organisatie*

Inwoners en de rijks- en medeoverheden verwachten een andere rol en taakin-vulling van de gemeente. Die gaat van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Dit vraagt nieuwe kennis en vaardigheden.

2.2 *De ambitie van het gemeentebestuur neemt toe, het speelveld wordt groter*

Onder andere in het raadsprogramma zijn ambities neergelegd die een doorontwikkeling van de organisatie en medewerkers vragen. Dit maakt dat we op sommige plaatsen specifieke kwaliteiten missen. Het speelveld, bijvoorbeeld door de decentralisaties, waarop gemeenten moeten acteren is de laatste jaren groter geworden.

2.3 *Er is de laatste jaren weinig ruimte geweest om in de organisatie te investeren*

Als gevolg van taakstellingen, bezuinigingen, het afstoten van taken, etc. is de aandacht de laatste jaren met name gericht geweest op het verkleinen van de formatie.

2.4 *De gemiddelde leeftijd in de organisatie is (te) hoog*

De laatste jaren is de gemiddelde leeftijd in de organisatie fors toegenomen. Inmiddels is 37% van onze medewerkers 55 jaar of ouder. Dat betekent dat, willen wij in kunnen blijven spelen op de vragen die op ons afkomen, actie noodzakelijk is.

2.5 *Een impuls in de organisatie is noodzakelijk*

We verkleinen het management, stimuleren medewerkers meer verantwoordelijkheid te nemen, zetten in op het verbeteren van samenwerken en het continu verbeteren van de dienstverlening aan onze inwoners. In een aantal gevallen is dit niet voldoende en is het noodzaak om meer impuls te geven aan de gewenste ontwikkeling.

2.6 *De storting in de reserve is incidenteel*

De komende jaren is de inzet gericht op het 'vergroenen' van de organisatie. We werken daarnaast aan een cultuuromslag en de doorontwikkeling van de organisatie en medewerkers. Wij verwachten daarom in de jaren na 2017 binnen de loonsom voldoende middelen vrij te krijgen om verdere ontwikkelingen mogelijk te maken.

3.1 *Onze ambitie is de meest tevreden inwoners van Noord-Holland*

Dit hebben we vastgelegd in de kaderbrief 2016. Wij allen willen samen met onze inwoners maatwerk leveren met onze dienstverlening. We stemmen onze organisatie zo goed mogelijk af op wat de klant van ons vraagt. In 2018 willen we de meest tevreden inwoners hebben van Noord-Holland. We zetten in op samenwerking met organisaties in de keten én met onze inwoners. Dit vraagt binnen onze organisatie een omslag; een andere manier van denken en werken die gebaseerd is op onze 4 kernwaarden:



Eind 2016 delen wij graag met u welke (tussen) resultaten wij daarbij gerealiseerd hebben.

4.1 Inzet van budget is gekoppeld aan (tussentijds) resultaat

Om de meest tevreden inwoner in 2018 te realiseren is het noodzakelijk dat we in 2016 al tussentijds resultaten boeken. Wij koppelen daarom de beschikbaarstelling van extra budget aan de concrete verbetering van de dienstverlening.

5.1 Eind 2017 moeten belangrijke stappen gezet in de realisatie van de ambitie

De evaluatie eind 2017 geeft aan in hoeverre we slagen in de realisatie van onze doelstelling.

Aanleiding

Inleiding

In de afgelopen jaren is er, om verschillende redenen, weinig ruimte geweest om te investeren in de organisatie.

Wij hebben ingezet op het afronden van de fusie, het realiseren van bezuinigingstaakstellingen, het uitvoeren van de besluiten uit de kerntakendiscussie, het uitvoeren van projecten als slim besparen en het wegwerken van desintegratiekosten als gevolg van het afstoten van taken.

Tegelijk zien we dat het speelveld voor de gemeenten groter wordt. Wij moeten meer en sneller inspelen op ontwikkelingen.

We constateren dat we op een aantal plekken de kwaliteiten missen die daarvoor nodig zijn.

De afgeslankte organisatie heeft geresulteerd in een structurele vermindering van de loonsom met afgerond € 1.540.000.

Daarnaast hebben we nieuwe taken opgepakt zoals de transities uit het sociaal domein.

Ontwikkeling loonkosten	2012	2013	2014	2015
Loonkosten organisatie	15.294.470	15.420.367	15.319.039	13.974.599
Inleen ten laste van vacatureruimte	1.089.988	577.402	774.479	666.064
Inleen ten laste van overige budgetten	386.599	1.070.967	758.234	587.511
Formatie Sociaal Domein				664.500
Totale loonkosten	16.771.057	17.068.736	16.851.752	15.892.674

Ook de gemiddelde loonsom is fors gedaald als direct gevolg van onze inspanningen.

Gemiddelde loonsom	2012	2013	2014	Vergelijkbare gemeenten
Loonkosten organisatie	67.203	66.933	61.299	67.891

Ontwikkeling organisatie

We staan, net als veel andere gemeenten, voor grote uitdagingen. Middelen zijn schaarser en de organisatie vergrijsst. Zoals gezegd geven we ruimte aan initiatieven uit de samenleving. Dit leidt tot een noodzakelijke transformatie en houding in de organisatie. Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Daarnaast worden onze inwoners actief betrokken bij het verbeteren van de dienstverlening. We monitoren via steekproeven onze kanalen (analyse website; mystery guests en klantonderzoek voor telefonie, post en balie).

Om deze cultuuromslag te ondersteunen, verminderen we management en afdelingen.

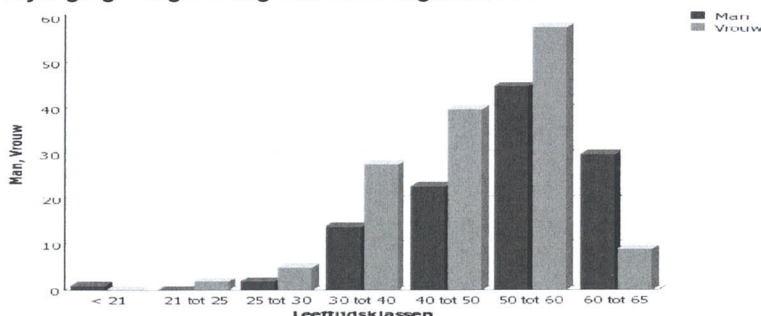
Van de gemaakte opmerkingen naar aanleiding van de raadscommissie op 20 augustus 2015 is één punt niet verwerkt in het stuk omdat dit geen relatie heeft met de personeelsreserve.

Het gaat om het verzoek om de gunstige woon-werkregeling te versoberen. Wij komen later dit jaar met ons standpunt over het eventueel aangaan van arbitrage over dit punt, waarvoor in de commissie Bestuur en Middelen van 17 september de suggestie is gedaan.

Medewerkers

Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Om de consequenties van de eerder genoemde ontwikkelingen voor onze organisatie in beeld te brengen, werken wij aan een Strategische Personeels Planning.

Een groot deel van de doelen en de middellange termijnambities kan worden waargemaakt via inzet en kwaliteit van onze huidige medewerkers mits we in de gelegenheid zijn om ze te scholen en soms te herplaatsen. We hebben te maken met een zeer omvangrijke vergrijzing; 37% is 55 jaar of ouder. Dit is een groot risico. Vergelijkbare gemeenten kennen 30% vergrijzing. Met de uitstroom van oudere medewerkers verdwijnt ook veel kennis en ervaring. Hiermee hebben we een groot probleem te pakken; de vergrijzing versus de taakstellingen en desintegratiekosten én de verjonging/vergroening van onze organisatie.



De landelijke verwachting is dat de vraag naar arbeid het aanbod in de komende jaren overtreft. Om onze taken uit te voeren moeten we investeren en inzetten op het werven van jonger en mogelijk anders opgeleid personeel.

Kortom, er zijn genoeg redenen om actie te ondernemen en het personeelsbestand goed af te stemmen op de vraag en de ambitie die we als gemeente Medemblik hebben!

Hoe is het gevraagde budget opgebouwd ?

1. Afwikkeling fusie: na de fusie is een aantal medewerkers op een functie geplaatst waardoor zij niet in hun kracht staan. Incidenteel is voor de jaren 2016 en 2017 budget nodig voor de laatste trajecten. We hebben de ervaring dat dit maatwerk is en dat we bij voorbaat ook geen bedrag per traject kunnen benoemen. Benodigd budget: 2x € 200.000.

2. Personeel boventallig: de taakstellingen vereisen dat we grondig blijven kijken of onze werkprocessen goed georganiseerd zijn. Overbodige stappen halen we uit de werkprocessen en nog steeds is sprake van het continu verbeteren van processen (kernwaarde). Er zijn ook werkzaamheden overgegaan naar gemeenschappelijke regelingen, zoals naar de Veiligheidsregio, Desom en Werksaam. Op enkele plekken zijn mensen boventallig geworden omdat het werk verdwijnt door vermindering van werkaanbod, digitalisering of professionalisering. Dit gaat gelet op de genoemde ontwikkelingen vaker gebeuren. Dit betekent dat we boventallige medewerkers begeleiden naar werk binnen of buiten de organisatie en dat dit een continu proces is. In de CAO en het sociaal statuut is vastgelegd hoe we in dit soort gevallen met medewerkers omgaan. De verwachting is dat wij incidenteel voor de jaren 2016 en 2017 een budget nodig hebben. De komende jaren zetten we erop in om dit in de jaren daarna te kunnen opvangen door uitstroom. De Strategische Personeel Planning ondersteunt ons daarbij.
Benodigd budget: 2x € 250.000.
3. Geen match personeel: als een medewerker niet (of niet meer) functioneert op zijn of haar functie volgt een functioneringstraject met in het beste geval een herplaatsing binnen of buiten de organisatie en in het slechtste geval ontslag. We zien dat dit soort trajecten vaker voorkomt nu de organisatie verandert van werkwijze. Dit vraagt een aanpassing van (het gedrag van) medewerkers waar niet iedereen aan kan voldoen. Dit is structureel. De komende jaren gebruiken wij om te zien of dit binnen de loonsom opgevangen kan worden. Benodigd budget 2x € 175.000.
4. Vergrijzing: door pensionering van een aantal medewerkers op specifieke functies verdwijnt veel kennis en ervaring. Dit valt op te vangen door mensen op te leiden. Inschatting is dat dit voor 2016 en 2017 2x € 50.000 per jaar kost. We zien het als een ambitie om pensionering vroegtijdig op te kunnen vangen. Voor de jaren na 2017 doen we dit binnen de loonsom.
5. Vergroening/verjonging: het percentage medewerkers van 55 jaar en ouder (37%) is te hoog en risicovol. Om te verjongen ('vergroenen') zoeken we naar nieuwe mogelijkheden. Een van die mogelijkheden is om een vergroeningsfonds te creëren van waaruit we goed opgeleide schoolverlaters of hoog opgeleide mensen met frisse ideeën en specifieke kwaliteiten kunnen binnenhalen. Vanuit dit fonds kunnen we medewerkers inzetten bij specifieke projecten en klussen. Incidenteel is nodig 2x € 200.000 voor de jaren 2016 en 2017.
6. Mobiliteit en ontwikkeling: de **mobilititeit** gaat omhoog van 3% naar 4,5%. Wij zijn er nog niet, maar het budget is toereikend.
7. Vitaliteit organisatie: de gemeente Medemblik heeft goed werkgeverschap hoog in het vaandel staan en vindt duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van haar medewerkers belangrijk. Vitale mensen hebben meer werkplezier, halen meer uit zichzelf, zijn doelgerichter en beter in balans. Dit helpt om succesvol te functioneren, op het werk maar ook privé. Vorig jaar heeft de gemeente een PMO (preventief medisch onderzoek) gehouden voor alle medewerkers als nulmeting. Hieruit zijn diverse acties gekomen om medewerkers te ondersteunen en te stimuleren hun vitaliteit te verbeteren. Streven is om het ziekteverzuimpercentage terug te dringen van 4,7% naar 4,5%. Budget is vooralsnog toereikend.
8. Organisatie ontwikkeling: reorganisatie betekent, naast de tijdsinvestering van deze medewerkers ook het informeren, het draagvlak creëren en het meenemen van medewerkers. Het betekent ook het ondersteunen van medewerkers bij het vinden van een nieuwe functie binnen of buiten de organisatie. Het doel van deze stap is om medewerkers die door reorganisatie hun baan kwijtraken van werk naar werk te begeleiden conform ons sociaal statuut. Aan een dergelijk traject zijn voorwaarden verbonden die in de CAO en het sociaal statuut in nauw overleg met de ondernemingsraad en het georganiseerd overleg (vakbonden) zijn omschreven. Een dergelijk individueel programma kost naast de genoemde tijdsinvestering ook geld. Kijk maar naar het voorbeeld bij de belastingdienst: 5.000 banen verdwijnen, geen gedwongen ontslagen en in eerste instantie wel 1.500 extra mensen om dit te realiseren. Dit betekent dat we de komende 2 jaar tijd en energie vrij moet maken voor ondersteuning bij de organisatie ontwikkeling. Incidenteel is nodig 2x € 125.000 voor de jaren 2016 en 2017.

Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de hiervoor genoemde bedragen in €:

Omschrijving	2015	2016	2017
Afwikkelen fusie	175.000	200.000	200.000
Personeel boventallig	400.000	250.000	250.000
Geen match personeel	175.000	175.000	175.000
Vergrijzing		50.000	50.000
Vergroening/verjonging		200.000	200.000
Mobiliteit en ontwikkeling		-	-
Vitaliteit organisatie		-	-
Organisatie ontwikkeling		125.000	125.000
Totaal	750.000	1.000.000	1.000.000

De hiervoor genoemde bedragen zijn gebaseerd op ervaringen. Met dit budget zijn wij in staat om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen en zo de ambities van Medemblik te realiseren. Dit is een voorwaarde om klaar te zijn voor wat de toekomst ons naar verwachting brengt. Binnen de loonsom verrichten wij het werk en leveren we onze diensten/dienstverlening. Daarnaast hebben we bovengenoemde budgetten nodig om de organisatie vitaal en gezond te krijgen en te houden. De gevraagde budgetten zijn incidenteel.

Het gaat uiteindelijk om de meest tevreden INWONERS en de meest tevreden MEDEWERKERS.

Communicatie

Bestuurder informeert de OR en GO.

Participatie

N.v.t.

Kanttekeningen/Risico's

Onvoldoende middelen voor het aanpassen van ons personeelsbestand leidt er toe dat we onze ambities niet kunnen realiseren.

Financiën

Wij stellen u voor om de benodigde middelen te onttrekken uit de algemene reserve. De stand van de algemene reserve komt hiermee uit op afgerond € 29.075.000 per einde van het jaar. De stand van de reserve personeel komt eind van dit jaar uit op afgerond € 1.417.000

Relatie beleid

N.v.t

Historie besluitvorming

Bij het vaststellen van de programmabegroting 2015 is ten laste van de reserve personeel voor bijna € 500.000,- ingezet op o.a. het laag houden van de gemeentelijke belastingtarieven.

Bijlagen ter inzage

geen

Commissie

Behandeld in commissie Bestuur en Middelen d.d. 17 september 2015

Behandeld in de raadsbrede commissie d.d. 24 september 2015