



VV-Nota van Toelichting

Onderwerp	Nadere toelichting op strategische personele ontwikkelingen, als achtergrondinformatie voor de begroting		
Vergaderdatum	8 november 2017	Agendapuntnummer	n.v.t.
D&H-vergadering	31 oktober 2017		
VV-commissie			
Portefeuillehouder	Kastelein		
Corsanummer	17.099963		

Context

De personeelskosten zijn een belangrijk onderdeel van de begroting. In de Commissie BOD van 25 oktober j.l. is door de portefeuillehouder (Kastelein) een presentatie gehouden over strategische personele ontwikkelingen. Deze nota van toelichting bevat de presentatie (slides) met toelichting. Daarnaast wordt ingegaan op de vraag over efficiency die tijdens de commissiebehandeling aan de orde kwam. De nota is bedoeld als achtergrondinformatie voor het agendapunt "Begroting 2018".



De begroting 2018 blijft binnen de kaders van schuldenlast en tariefontwikkeling. Toch is er de behoefte om een toelichting te geven op het personeelsdeel van de begroting, omdat dit een belangrijk onderdeel van de begroting is, en het bedrag groter is dan vorig jaar.



De taken die we doen blijven hetzelfde, maar de context waarin we dat doen verandert. We werken nog steeds aan schoon water en droge voeten, maar de manier waarop we dat doen verandert. En dit vraagt andere accenten, andere competenties, en –op dit moment – meer mensen.

Ontwikkelingen resulteren in (interne) opgaven voor de komende jaren

- Omgevingsgerichtheid
 - Meer samen werken in netwerken
 - Meer communicatie en transparantie gevraagd
- Procesautomatisering
- Digitalisering (en keerzijde: cybersecurity)
- Professionalisering en kwaliteitsverbetering
 - Onderhoud (van correctief naar risicogestuurd)
 - Zuiveren
- Efficiency

3

Gemeenschap van Rijnland

De belangrijkste externe ontwikkelingen zijn klimaatverandering, de participatiemaatschappij, circulaire economie, digitalisering, cyber security, en de toenemende complexiteit en onvoorspelbaarheid. Dat vertaalt zich naar de volgende interne opgaven:

- Omgevingsgerichtheid
- Procesautomatisering
- Digitalisering en cyber security
- Professionalisering onderhoud en andere processen
- Efficiency

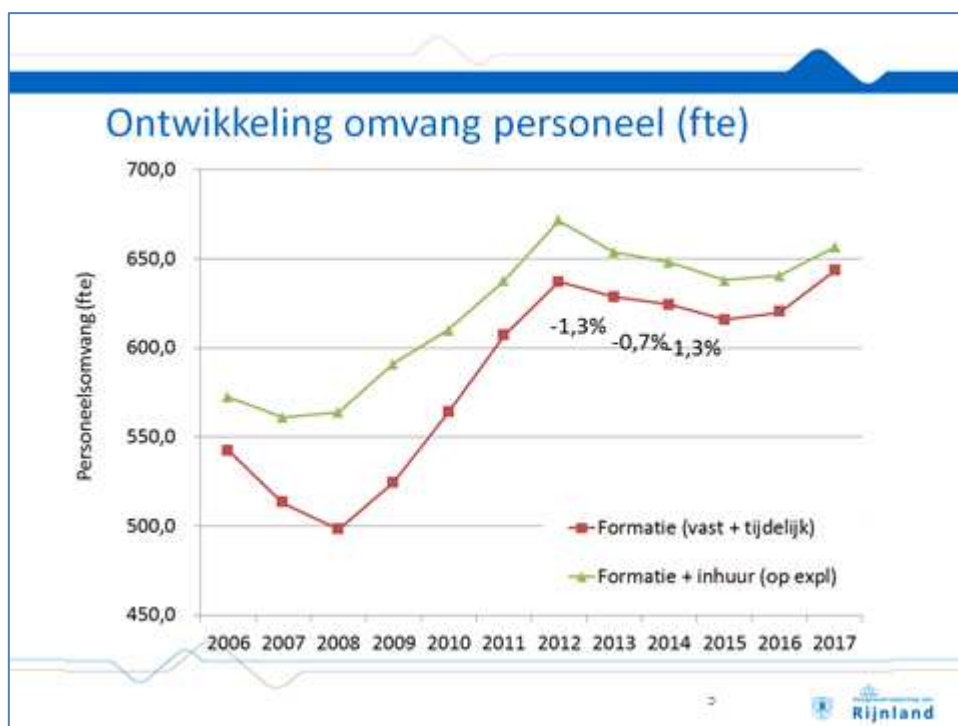


De externe ontwikkelingen zorgen voor een trendbreuk in de personele ontwikkeling: Na een aantal jaren krimp is er nu sprake van groei. Er is spanning ontstaan tussen de ambitie en de personele ontwikkeling. De invoering van SPP maakt dat deze spanning zichtbaar wordt, en dat we daar nu een goed gesprek over kunnen voeren

De personeelsoontwikkeling in de afgelopen jaren is zichtbaar in de volgende slide. De onderste lijn is de ontwikkeling van de formatie (personeel in vaste + tijdelijke dienst), de bovenste lijn is de ontwikkeling van de formatie plus inhuur op de exploitatiebegroting. Dat is exclusief de inhuur voor projecten (want drukt niet op de exploitatiebegroting), daarover dadelijk meer.

In de periode 2012-2015 was er een daling van het personeel (in fte's), met ca. 1% per jaar, conform de afspraken met de VV. Daarna is er sprake van een kentering, en een stijging in 2017. Voor een belangrijk deel komt deze stijging door anders organiseren:

- I&A samen met Schieland georganiseerd, daardoor 10 fte extra op de loonlijst (waar een evenredige vergoeding tegenover staat)
- Verkleinen flexibele schil projecten, daardoor 12 fte extra waar een dubbel zo grote besparing op de investeringsbegroting tegenover staat
- Aannemen van 2 medewerkers die hun loon (meer dan) opbrengen (o.a. medewerker vastgoed)



We zijn niet de enige, groei is sector-brede trend

Waterschap	Uitbreiding formatie 2018
Scheldestromen	+ 9
Rijn en IJssel	+ 20
Vechtstromen	Plus, hoeveel onbekend
Rivierenland	+ 30-35
Zuiderzeeland	+ 2
Stichtse Rijnlanden	+ 20
Wetterskip	Geen
Vallei en Veluwe	+ 40
Schielanden de Krimpenerwaard	+ 16
Hollandse Delta	Afname 20-25
De Dommel	+ 12
Delfland	+ 15-20
Noorderzijlvest	Nee, formatie gemaximeerd

Rijnland

Rijnland is niet het enige waterschap waarbij de formatie groeit. Navraag bij andere waterschappen levert op dat op veel plaatsen een uitbreiding verwacht wordt in 2018.



Volgens de SPP zijn bijna 40 fte extra nodig. Op verzoek van de portefeuillehouder zijn scenario's uitgewerkt, om te onderzoeken of het niet met minder kan, en zo ja, te bepalen wat een verantwoord minimum is.

Scenario's			
	Verschralen ambities	Verantwoord minimum	Ambities snel realiseren
Omgevingsgerichtheid	- Kneipunten relatiebeheer, omgevingsprocessen, monitoring - Geen ruimte voor toekomstige ontwikkelingen	- Kneipunten relatiebeheer, omgevingsprocessen, monitoring opgelost - Ruimte voor toekomstige ontwikkelingen	- Kneipunten relatiebeheer, omgevingsprocessen, monitoring opgelost - Ruimte voor toekomstige ontwikkelingen
Proces automatisering	- Rk beheersorganisatie niet toegerust op zuiverings- en watersysteembeheer	- Rk beheersorganisatie wel toegerust op zuiverings- en watersysteembeheer	- Rk beheersorganisatie wel toegerust op zuiverings- en watersysteembeheer
Digitalisering	- Kneipunten systeem- en werkpakketbeheer - Geen extra inzet op cybersecurity	- Kneipunten systeem- en werkpakketbeheer opgelost - Extra inzet op cybersecurity	- Kneipunten systeem- en werkpakketbeheer opgelost - Extra inzet op cybersecurity
Professionalisering onderhoudsproces en andere processen	- Risico's tev. veiligheid - Omslag naar planmatig risico gestuurd onderhoud langzaam - Toestand assets niet goed in beeld (asset management)	- Minder risico's tev. veiligheid - Omslag naar planmatig risico gestuurd onderhoud langzaam - Stap in de goede richting om toestand assets in beeld te krijgen	- Minder risico's tev. veiligheid - Snellere omslag naar planmatig risico gestuurd onderhoud - Versterking asset management in gewenste tempo
Extra personeel	0 fte	19,2 fte	38,7 fte

De scenario's (inclusief effecten) zijn in D&H besproken, en gekozen is voor een middenscenario met een groei van 19 fte. Dat is naar het oordeel van het college de variant waarmee de organisatie de lopende zaken kan blijven vervullen. Deze variant kent extra formatie toe aan procesautomatisering waar een groot risico bestaat en achterstand is ontstaan, aan onderhoud waarmee het mogelijk wordt de minimeisen aan onderhoud te leveren die voortvloeien uit het groeiend inzicht dat assessment heeft

geleverd en tenslotte aan het meer omgevingsgericht werken waar zowel college als VV opdracht toe hebben gegeven. Nadrukkelijk voorziet deze variant niet in de behoefte die mogelijk kan ontstaan als gevolg van de klimaatdiscussie die nog in de VV gevoerd gaat worden, noch in extra inzet op het gebied van energie en andere nieuwe onderwerpen waar de VV nog een standpunt over moet innemen.

Meer in detail gaat het om het volgende:

Omgevingsgerichtheid

Met de gevraagde uitbreiding kunnen acute knelpunten op het gebied van relatiebeheer, samenwerkingsprocessen, plantoetsing en monitoring worden opgelost. Er is beperkt tijd voor oriëntatie op een nieuwe rol van het waterschap.

Procesautomatisering

De afhankelijkheid van de procesautomatisering in de aansturing van de primaire bedrijfsprocessen in het watersysteem- en zuiveringsbeheer wordt steeds groter. De procesautomatisering is zich aan het ontwikkelen van een ondersteunend systeem naar een 'primaire asset'. Met de gevraagde uitbreiding kan een professionele onderhouds- en beheersorganisatie voor procesautomatisering worden ingericht. Dit wordt door directie en D&H als cruciaal gezien.

Digitalisering en cyber security

Digitalisering en I&A wordt steeds bepalender voor het werk (primaire proces), waardoor uitbreiding nodig is van de ondersteuning. Tevens wordt met de gevraagde uitbreiding een volgende stap gezet op het gebied van cyber security.

Professionalisering onderhoud en andere processen

De gevraagde uitbreiding is bedoeld om acute knelpunten op het gebied van veilig werken weg te nemen, stappen te zetten op het pad naar planmatig, risicogestuurd onderhoud en een goed inzicht in de onderhoudstoestand van de assets te verkrijgen. De gevraagde uitbreiding is niet voldoende om deze beide trajecten in het verantwoorde tempo te laten verlopen.

Efficiency

De overige gevraagde uitbreidingen zijn voorlopig niet gehonoreerd. Vijf gevraagde fte worden voorlopig ingehuurd; dit geeft tijd om een structurele oplossing (anders dan uitbreiding formatie) te kunnen vinden.

Verkleinen flexibele schil projecten

Aantrekkelijk omdat projectenvolume groot blijft. Verkleinen betekent:

- Kostenbesparing
- Kennisbehoud
- Continuïteit in relaties met omgeving

In 2018 9 fte aannemen in vaste dienst

10 Rijnland

Verkleinen flexibele schil projecten

Een andere ontwikkeling is het verkleinen van de flexibele schil voor projecten. Het gaat hier om inhuur ten behoeve van het uitvoeren van projecten. De afgelopen jaren is gestuurd op een grote flexibele schil voor de projecten, omdat een "piek" in het investeringsvolume werd verwacht. Door toegenomen inzicht (asset management) weten we dat er eerder sprake is van een constant fors investeringsniveau. Dat maakt het goedkoper om mensen in Rijnlandse dienst te nemen. Dit is ook goed vanuit het oogpunt van kennisbehoud en continuïteit in de relaties met de omgeving. Inhuur is ca. 2 keer zo duur als Rijnlandse medewerkers. In 2017 en 2018 worden in totaal 21 extra Rijnlanders aangenomen voor het verminderen van de flexibele schil (in de begroting zichtbaar als €1,5 miljoen extra personeelskosten). De kosten worden geactiveerd (= ten laste van projecten gebracht). Daar staat echter een dubbel zo grote besparing op inhuur op de projecten tegenover (€3 miljoen). De flexibele schil voor projecten daalt daarmee van meer dan 30% naar minder dan 20%.

Efficiëntie en effectiviteit

Tijdens de commissiebehandeling werden hier vragen over gesteld. Daarom volgt hier wat meer toelichting dan in de commissie is gegeven.

De afgelopen 5 jaar zijn diverse maatregelen genomen om efficiënter te werken:

- Financiële administratie en I&A samen met het Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard organiseren. Dit leidt op termijn tot een structurele besparing bij de financiële administratie
- Gemeenschappelijke regelingen, zoals de BSGR (belastingheffing en -invordering) en de GR Slibverwerking, zorgen voor een besparing op kosten ten opzichte van de situatie dat Rijnland de taken zelf uit voert
- Vermindering aantal leidinggevenden met het Organisatie Verbeter Plan
- Bij pensionering of uitstroom overwegen of de medewerker wel vervangen moet worden
- Vacaturestop
- Flexibele schil bij projecten, om variaties (piek) in het projectenvolume op te kunnen vangen

Dit heeft erin geresulteerd dat er in de periode 2012-2015 een daling was van het personeel (in fte's), met ca. 1% per jaar. Dit ondanks dat er taken bij gekomen zijn

(zoals het vaarwegbeheer, de overname van stedelijk water, samenwerking afvalwaterketen, uitbreiden relatiebeheer van 10 accounts naar alle gemeentes, kust en boezemgemalen klimaatsbestendig maken, omgevingsgerichter werken, etc.) en ondanks dat er steeds hogere eisen worden gesteld aan de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld projectbeheersing of het betrekken van de omgeving bij projecten.

Efficiëntie

- Aantal andere gewenste uitbreidingen (5 fte) niet gedaan, tijdelijk inhuren en structurele oplossing zoeken
- Resultaatmanagers om beter gesprek over prioriteiten te voeren (keuzes maken)
- Centralisatie inhuurbudget
- Keuzes maken m.b.t. overhead



11

Rijnland

De komende tijd zal nog meer gestuurd worden op effectiviteit en efficiëntie. De effectiviteit wordt versterkt door de verzwaring van het programmamanagement en het aanstellen van resultaatmanagers: hierdoor kan beter dan nu het gesprek met het bestuur gevoerd worden over het werkpakket en de kosten daarvan.

De efficiëntie wordt vergroot door bewuster te sturen op de overhead, door resultaatgerichter te gaan werken (o.a. met de A3-systematiek), door het inhuurbudget te centraliseren, en door steeds meer met de SPP te gaan sturen op personeel. Maar ook door bij een groeiend takenpakket bewust keuzes te maken in wat tot de kerntaken van Rijnland behoort en waarvoor gebruik gemaakt kan worden van marktpartijen.

Ondanks de toegenomen efficiëntie wordt voor 2018 toch meer personeel gevraagd. De reden is dat de manier van werken de afgelopen jaren echt veranderd is, en meer tijd vraagt. Met het Organisatie Verbeter Plan (2014) is een nieuwe slag ingezet om de kwaliteit van het werken te verbeteren: onder meer een volgende stap in projectbeheersing (invoering Integraal Project Management), professionalisering onderhoud (van correctief naar planmatig risicogestuurd) en zuiveren (op afstand besturen zuiveringen). In 2015 is het nieuwe college aangetreden, waarbij extra aandacht gevraagd werd voor participatie, dienstverlening, innovatie, duurzaamheid en deregulering. Dit alles heeft er toe geleid dat de druk op de ambtelijke organisatie erg hoog is, en extra mensen nodig zijn om de huidige ambities op de werkwijze die nu gevraagd wordt uit te voeren. Dit is duidelijk geworden in de eerste Rijnland-brede SPP, die in 2017 is opgesteld.

De toekomst – SPP (nog) meer sturend

- Continue proces
- Herijking voorjaar 2018
- Verder vooruit kijken
- In € i.p.v. fte



12 

De komende tijd zal de SPP verder worden ontwikkeld. Voorjaar 2018 is een herijkingsmoment voorzien, voorafgaand aan het MJP 2019 – 2022. In de toekomst zal het meer over de loonsom gaan dan over fte's, meer over de lange termijn gaan dan over acute knelpunten, en meer over mobiliteit en competentieontwikkeling gaan dan over uitbreiding. Het is een ontwikkeltraject, waarin nu de eerste stap is gezet.

Resumé

De personele ontwikkelingen zijn samengevat op p. 2 van de begroting:

Investeren in personeel

We maken in 2018 middelen vrij om de formatie te versterken. Dat is geen vanzelfsprekende, maar wel een bewuste keuze. Intensieve samenwerking met onze partners betekent een investering in tijd en daarmee in personeel. Alleen op die manier bouwen we aan de gewenste goede relaties die nodig zijn om onze watertaak in de toekomst het hoofd te kunnen bieden. Verder hebben we extra menskracht nodig voor het onderhouden van onze assets; deze zijn in een slechtere staat dan eerder gedacht en het onderhoud moet op een slimmere risico-gestuurde manier. Ook investeren we in personeel om onze automatisering en noodzakelijke cybersecurity goed te regelen. Tot slot, is het goedkoper om te kiezen voor vast in plaats van ingehuurd personeel. Deze inzichten zijn gebundeld in het zogeheten strategische personeelsplan (SPP).

De financiële consequenties staan in de volgende slide.

Resumé begroting 2018

- Groei van 5,2% op basis van fte
 - Waarvan 1,5% door omzetting van inhuur in vast personeel
- Structurele extra kosten personeel €3,6 miljoen/jaar
 - Waarvan €2,9 miljoen door extra personeel
 - En €0,7 miljoen door andere ontwikkelingen, bv. cao
- Daar staat een vermindering op inhuur (projecten) van €1,6 miljoen/jaar tegenover
- In 2018 stijging €2,6 miljoen i.p.v. €3,6 miljoen, omdat het extra personeel nog niet per 1/1/2018 in dienst zal zijn