

Nota Strategisch HRM-beleid 2017 – 2020

Aan : College van B&W

Onderwerp : Strategisch HRM-beleid 2017 – 2020

Het strategische HRM-beleid 2017–2020 van de gemeente Heemstede (en Bloemendaal) is vastgelegd en weergegeven in een infographic (zie bijlage). In deze notitie wordt op hoofdlijnen een toelichting daarop gegeven. Aangegeven wordt welke inzet op het vlak van Personeel en Organisatie nodig is om de gewenste organisatieontwikkeling te realiseren. Ook worden de financiële consequenties aangegeven. Een groot deel daarvan beslaat noodzakelijke geachte, structurele formatie-uitbreidingen. Ook wordt ingegaan op het in de begroting van 2017 toegekende extra budget van €150.000,- voor flexibele personele inzet. Waarvan nu de vraag voorligt of dit budget gecontinueerd moet worden en zo ja, in welke omvang.

Inhoudsopgave

1. Een snel veranderende context 2
2. Waar staan wij nu? 2
 - 2.1. Cijfers huidig personeelsbestand 2
 - 2.2. Formatie: benchmark formatie en kosten / Berenschot 3
 - 2.3. Samenwerking met Bloemendaal 4
3. Waar willen we naar toe? Organisatieontwikkeling richting 2020 4
 - 3.1. Kenmerken gemeentelijke organisatie 4
 - 3.2. Kenmerken medewerkers 5
 - 3.3. Samenwerking 5
4. Wat zijn de HRM-opgaven richting 2020? 5
 - 4.1. Vergrijzing 5
 - 4.2. Formatie & werkdruk 6
 - 4.3. Digitalisering 6
 - 4.4. Arbeidsmarkt 7
5. Wat gaan we daarvoor doen? Speerpunten richting 2020 7
 - 5.1. Organisatie > Flexibel organiseren 7
 - 5.2. Organisatie > Aantrekkelijke werkgever 8
 - 5.3. Personeel > Houding en gedrag 8
 - 5.4. Personeel > Duurzame inzetbaarheid 8
6. Wat zijn de financiële gevolgen voor de personeelsbegroting? 8
 - 6.1. Structurele uitbreiding om de vaste formatie op orde te brengen 8
 - 6.2. €100.000 ten behoeve van flexibele inzet 9
 - 6.3. Invoering generatiepact 10

1. Een snel veranderende context

De samenleving wordt steeds complexer. Opvattingen over de rol van de overheid veranderen, ook ingegeven door het feit dat zij het niet meer aan kan om (voor alles) oplossingen te bedenken. Burgers eisen meer zeggenschap op, waarbij het niet meer vanzelfsprekend is dat de overheid het voortouw neemt of zondermeer bepaalt. De verzorgingsstaat transformeert in een participatiesamenleving waarbinnen mensen meer verantwoordelijk zijn voor zichzelf en hun omgeving. Mensen bedenken eigen oplossingen voor collectieve vragen, los van de overheid.

Als 'eerste overheid' komen er ook steeds meer taken naar gemeenten toe. Dit alles speelt zich af binnen de context van de snelle overgang naar een nieuw digitaal tijdperk.

2. Waar staan wij nu?

Als ambtelijke organisatie hebben wij de afgelopen jaren al stevig ingezet om goed aan te sluiten op deze veranderende context. Zo worden met de leergang "Open je Blik" medewerkers bewust gemaakt welke houding en gedrag naar de samenleving hierbij past. En wordt dit zoveel mogelijk al praktisch toegepast in het werk. Waar nodig wordt een vertaalslag gemaakt naar werkprocessen en werkwijzen. Het Sociaal Domein is bij uitstek een afdeling die al (in)gericht is op het werken binnen de participatie-samenleving.

Deze ontwikkeling moet zich als een 'olievlek' verder over de organisatie gaan verspreiden. Maar natuurlijk heeft niet iedere medewerker in dezelfde mate met deze naar buiten gerichte houding en werkwijze te maken. En blijft een meer traditionele manier van werken een belangrijk onderdeel van de Heemstedse werkwijze. Wel is belangrijk dat iedereen binnen de organisatie dezelfde 'mindset' heeft over wat inwoners van ons mogen verwachten.

Het strategisch HRM-beleid 2017–2020 is bedoeld om richting te geven aan hoe wij verder gaan op de ingeslagen weg en wat daarvoor nodig is. Daarvoor is het belangrijk om goed inzicht te hebben in de huidige situatie. Zodat bepaald kan worden welke 'leemtes' er richting 2020 zijn.

2.1. Cijfers huidig personeelsbestand

Een korte cijfermatige schets van de huidige situatie, waarbij ook een vergelijking is gemaakt met de situatie 2011:

- Een oplopende gemiddelde leeftijd, nu 49 jaar;
Dit is vergelijkbaar met het beeld in gemeenteland, het gemiddelde van de beroepsbevolking is 42 jaar (2014)
- Bij een totaal personeelsbestand van circa 190 medewerkers, een afnemend aandeel tot 35 jaar 12%. En een oplopend aandeel 60 jaar en ouder 17%;
- Meer uitstroom dan instroom: 54 – 45 over de periode 2011-2016;
Een instroom van gemiddeld circa 8 nieuwe medewerkers per jaar = 4% van het personeelsbestand. Vooral in de jaren 2012 – 2015 is er heel beperkte instroom geweest
- De formatie is afgenomen van 168 fte naar 164 fte;
Belangrijkste verklaring is gelegen in de gerealiseerde bezuinigingen en efficiency.
- Verwachte uitstroom 2017 – 2020 vanwege pensionering: 18 personen;
- Afnemend aandeel MBO-functies (schalen 6-8) vanwege digitalisering en toenemend aandeel HBO/WO-functies (schalen 9 en hoger) vanwege toenemende complexiteit.

2.2. Formatie: benchmark formatie en kosten / Berenschot

Om goed inzicht te krijgen in de huidige formatie en kosten is een benchmark uitgevoerd door Berenschot, gebaseerd op de begroting 2017. De belangrijkste uitkomsten zijn op hoofdlijnen:

- De totale apparaatskosten (Primair proces en Overhead) per inwoner zijn 6% lager dan gemiddeld (van de referentiegroep =14 gemeenten van gelijke omvang). Minus de overheadwerkzaamheden die doorbelast worden aan andere gemeenten zijn de totale apparaatskosten 775 euro per inwoner. Dit is 8% lager dan gemiddeld (€ -1.851.940).
- Totale kosten (verdeling primair/overhead) per inwoner
Primair proces per inwoner:
 - 12% lagere kosten (-€ 2.101.123).
 - 8% minder formatie (-8,0 fte)
 - Heemstede heeft ongeveer evenveel taken belegd bij derden (43%) als gemiddeld in de referentiegroep (44%).Overhead per inwoner:
 - 15% hogere kosten (+€ 758.000). Na correctie overheaddoorbelasting zijn de overheadkosten € 193 per inwoner. Dit is 5% hoger dan gemiddeld (+€ 250.393). Afgezet tegen de werklast zijn de overheadkosten ook hoger dan gemiddeld (+9%).
 - 2% meer formatie (+1,2 fte). Na correctie (doorbelasting overheadwerkzaamheden aan andere gemeenten) 10% minder formatie (-5,3 fte).
 - Heemstede heeft ongeveer evenveel taken belegd bij derden (8%) als gemiddeld (9%).

De volledige rapportage is als bijlage toegevoegd.

De cijfers zijn helaas niet helemaal vergelijkbaar met de uitkomsten van eerdere benchmarks (zoals in 2010) omdat Berenschot een nieuwe methodiek gebruikt. Globaal kan wel geconcludeerd worden dat net als in 2010 de gemeente Heemstede in vergelijking met soortgelijke gemeenten een relatief klein ambtelijk apparaat heeft.

Zoals Berenschot aangeeft biedt de benchmark een algemeen beeld met objectieve vergelijkingsinformatie. Maar deze kan niet worden gezien als een finaal oordeel. Daarom moet voorzichtig worden omgegaan met de interpretaties van de uitkomsten van afzonderlijke onderdelen, dan wel van onderdelen in relatie tot elkaar.

Een duiding van de afwijkende uitkomsten is opgenomen in de rapportage van Berenschot. In aanvulling daarop de volgende kanttekeningen:

- Heemstede heeft een relatief dure formatie in de overhead. Na correctie overheaddoorbelasting (= overheadwerkzaamheden die doorbelast worden aan andere gemeenten in samenwerkingsverbanden): 5% hogere kosten maar 10% minder formatie. Dit kan verklaard worden vanuit het feit dat juist bij bedrijfsvoering formatie tot en met MBO-niveau afneemt vanwege digitalisering (zie 4.3).
- Het aantal leidinggevenden is relatief hoog omdat ervan wordt uitgegaan dat iemand in beginsel aan niet meer dan 12 medewerkers direct leiding kan geven. Voor de volledigheid wordt opgemerkt dat leidinggevenden veel inhoudelijk werk voor hun rekening nemen. Wij kennen geen vrijgestelde leidinggevenden.
- De wijze waarop bijvoorbeeld de juridische functie is georganiseerd door meer taken centraal te leggen in één afdeling om kwaliteit steviger te borgen, geeft enige vertekening in de overhead.

2.3 Samenwerking met Bloemendaal

Voor de samenwerking met Bloemendaal is gekozen voor een organische groeistrategie. Dit is ook ingegeven door de context dat een ambtelijke fusie is uitgesloten. Aan de Raad is sinds 2014 verslag gedaan in een 5-tal rapportages. Inmiddels zijn verschillende teams bij bedrijfsvoering vervlochten. Dit zorgt voor een kwaliteitsimpuls door het bundelen en benutten van elkaars kennis, ervaring en capaciteit. Hierdoor kunnen gewenste ontwikkelingen sneller, beter en krachtiger worden vormgegeven. Dat geldt zeker voor Informatisering en ICT. Onze omvang - zowel kwantitatief als kwalitatief - is te gering om dit sterk in beweging zijnde vakgebied alleen te kunnen vormgeven.

Binnen de gehele bedrijfsvoering ontstaan er grotere teams, waardoor capaciteit meer op maat kan worden ingezet, fluctuaties in vraag en aanbod beter kunnen worden opgevangen en er meer ruimte ontstaat voor specialisatie. Hierdoor is bijvoorbeeld de afdeling Financiën in staat om invulling te geven aan nieuwe en complexe taken. En zijn wij in staat geweest om met inzet van vooral eigen medewerkers, het e-HRM in te voeren (digitale dienstverlening aan medewerkers rondom personele onderwerpen).

Ook buiten de bedrijfsvoering wordt steeds meer samengewerkt. Er vindt een toenemende uitwisseling plaats van personeel, waardoor beide gemeenten bijvoorbeeld geen externe capaciteit hoeven in te huren. Zo heeft Bloemendaal onder andere aan Heemstede een toezichthouder geleverd bij de uitvoering Herenweg, een projectleider voor de implementatie van de Omgevingswet, een programmamanager Digitalisering en een medewerker om de schouw te verzorgen van het materiaal van de buitendienst.

Andersom heeft Heemstede onder andere aan Bloemendaal capaciteit geleverd bij het afgeven van kapvergunningen, op stedenbouwkundig gebied en op het terrein van databeveiliging. Daarnaast sturen Heemstedse medewerkers de vervlochten teams Communicatie en P&O aan. Tevens wordt er gezamenlijk opgetrokken bij de 'bomenploeg' en bij 'riool' en 'water' en verzorgen Heemstede en Bloemendaal samen opleidingen met zelf opgeleide trainers (leergang Open je Blik, helder schrijven).

3. Waar willen we naar toe? Organisatieontwikkeling richting 2020

Hieronder wordt een beeld geschetst waar wij in 2020 willen staan. Dit moet het resultaat zijn van de huidige route die we zijn ingeslagen en waar medewerkers – afhankelijk van hun functie – nu al in meer of mindere mate uitvoering aan proberen te geven.

3.1. Kenmerken gemeentelijke organisatie

De ambitie is dat in 2020 de inwoners van Heemstede onze organisatie typeren als:

- Dichtbij haar inwoners: aanwezig in de Heemstedse samenleving;
- Omgevingsbewust: weten wat er zich binnen de samenleving afspeelt, welke belangen er zijn en dat de basis laten zijn voor haar handelen;
- Begrip & vertrouwen: vanuit deze basishouding onze inwoners tegemoet treden;
- Communicatief: goed luisteren en duidelijk zijn in wat onze bedoeling is;
- Wendbaar: weten mee te bewegen in wisselende situaties en omstandigheden;
- Innovatief: op zoek naar 'beter' en onbetreden paden waar de samenleving nog meer mee gediend is;
- Digitaal – 24/7 alles online beschikbaar en al je zaken direct kunnen regelen.

3.2. Kenmerken medewerkers

Dit vraagt andere accenten in houding en gedrag van medewerkers:

- Een oplossingsgerichte benadering van burgers waarbij makkelijk geschakeld wordt tussen de regels toepassen en in de geest van regels maatwerk realiseren;
- 'Van buiten naar binnen' denken en handelen;
- Ons uitnodigend opstellen zodat initiatiefnemers zich welkom voelen;

- Ruimte maken voor maatschappelijke initiatieven en onze professionaliteit daar ten dienste aan stellen (niet opleggen wat vanuit onze vakkennis het meest wenselijk is); Begrip hebben dat maatschappelijke initiatieven groeien in een tempo dat een afgeleide is van de beperkt beschikbare capaciteit van inwoners
- Open en onbevangen luisteren, scherp zijn en andere, nieuwe invalshoeken inbrengen. En waar nodig ons moedig in de gemeentelijke organisatie weten op te stellen (tegen de stroom durven ingaan);
- Een permanente relatie met de samenleving aangaan. En dus niet alleen er zijn als het 'moet'. Dit zorgt voor een stevige vertrouwensbasis voor oplossingen als er wel iets speelt.

In algemene zin is in 2020 de medewerker te omschrijven als:

- Oplossingsgericht en verbindend binnen het speelveld tussen inwoner en overheid;
- Flexibel in geest en handelen;
- In houding en gedrag open, luisterend, communicatief en betrokken.
- Werkend vanuit vakmanschap (vakkennis) die dienend wordt ingezet;

Dit geldt niet alleen voor medewerkers richting onze inwoners, maar ook voor medewerkers van staf-afdelingen en hun interne dienstverlening.

3.3. Samenwerking

Ook in 2020 willen we nog steeds een sterke en krachtige organisatie zijn. Als het gaat om de nieuwe, complexe taken, snelle digitalisering, onze veranderende rol en onze positie in de regio dan moeten we krachten verder blijven bundelen met inwoners, bedrijven, instellingen en andere overheden. Bloemendaal en Heemstede zijn daarbij logische partners van elkaar. Binnen deze samenwerking zullen wij in 2020 elkaars kennis, denkracht, creativiteit en capaciteit nog verder hebben gebundeld.

Als wij erin slagen de hierboven geformuleerde organisatieontwikkeling vorm en inhoud te geven, zijn wij ervan overtuigd flexibel in te kunnen blijven spelen op de steeds veranderende samenleving.

4. Wat zijn de HRM-opgaven richting 2020?

4.1. Vergrijzing

De toenemende vergrijzing gecombineerd met de oplopende AOW-gerechtigde leeftijd zet druk op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Niet alleen fysiek (dat is al merkbaar in de buitendienst), maar ook mentaal: het vraagt veel om voortdurend mee te kunnen gaan in de elkaar snel opvolgende veranderingen. Het vergaren van nieuwe kennis, het aanleren van nieuwe (digitale) vaardigheden en een andere houding en gedrag zijn vereist.

Daar wordt al veel op geïnvesteerd, onder andere met de leergang 'Open je Blik' waarin mensen leren hoe zij met (overheids)participatie moeten omgaan. Maar het absorptie- en verandervermogen van mensen heeft vanzelfsprekend zijn grenzen.

Vergrijzing betekent ook een toenemende uitstroom vanwege pensionering. Dit biedt kansen op versterking van onze diversiteit, waaronder verjonging en vergroting van het aandeel vrouwen in de hogere functies. En het biedt ook ruimte om ontstane vacatures in de context van de gewenste organisatieontwikkeling in te vullen. Maar deze uitstroom heeft ook als risico dat een schat aan (lokale) kennis wegvloeit. Belangrijk is dat deze kennis goed geborgd gaat worden.

4.2. Formatie & werkdruk

Er zijn meerdere indicaties dat de werkdruk hoog is. En daarmee ook het risico dat de kwaliteit van het werk teveel onder druk komt te staan:

- De investering die bij de organisatieontwikkeling al is gedaan om ons anders te gaan verhouden tot de samenleving, heeft zoals eerder gezegd zijn vruchten al afgeworpen. Bij meerdere taakvelden (Ruimtelijk Beleid, Voorbereiding Openbare Ruimte, Uitvoering Openbare Ruimte, Communicatie) wordt toenemend van 'buiten naar binnen' gewerkt.

Maar waar meer participatief wordt gewerkt blijkt dat trajecten 'aan de voorkant' meer tijd en werk vergen dan bij de traditionele werkwijze. De winst 'aan de achterkant' is meer draagvlak bij projecten en dus minder nazorg (zoals bijv. bezwaren).

Ook de planning van deze trajecten is lastiger omdat wij tempo en fasering niet meer in eigen hand hebben: alle participanten zijn immers 'eigenaar' van het proces.

Van buiten naar binnen werken heeft ook tot gevolg dat het ander (soort) werk genereert. Werk dat bovendien om een andere werkwijze vraagt dan zoals het nu is georganiseerd. En ondertussen moet al het traditionele werk ook 'gewoon' doorgaan. Kort samengevat: 'oud' en 'nieuw' beginnen tegen elkaar aan te schuren en dat levert een spanning op.

- Nieuwe gemeentelijke taken, veranderende wetgeving (bijv. de omgevingswet) en toenemende complexiteit vragen tijd en energie om goed voor te bereiden en professioneel te in te voeren binnen de organisatie.
- De samenwerking met Bloemendaal is noodzakelijk naar de toekomst om voldoende robuust en sterk te blijven op verschillende aspecten. Maar samenwerking goed en zinvol organiseren vergt eerst een investering voordat dat uiteindelijk kan renderen. Deze investering is en wordt nu vooral bij bedrijfsvoering gedaan, maar komt ook bij het merendeel van de andere taakdelen aan de orde.

De huidige formatie kent weinig rek om dit alles goed op te vangen. De benchmark formatie en kosten door Berenschot (zie 2.2) geeft hier ook een indicatie voor.

4.3. Digitalisering

De digitalisering binnen onze dienstverlening en interne werkprocessen gaat in hoog tempo. De mogelijkheden voor slimme technologische toepassingen nemen in hoog tempo toe. Uiteindelijk zal dit ertoe leiden dat we formatie kunnen vrijmaken om anders in te zetten. Onder andere is er meer en hoogwaardiger applicatiebeheer gewenst.

Gevolg is wel dat de formatie voor (administratieve) functies tot en met MBO-niveau (tot en met schaal 8) op termijn verder zal verkleinen, een trend die nu al zichtbaar is in de cijfers. Noodzakelijk is voor deze medewerkers een nieuw perspectief in hun werk te bieden onder andere door loopbaan oriëntatie en omscholing. Interne doorgroei vanuit MBO-functies naar HBO-functies is daarbij minder vanzelfsprekend omdat ook juist daar sprake is van verzwaring naar HBO+.

4.4. Arbeidsmarkt

Bij een aantal werkvelden is en/of wordt een schaarste voorzien op de arbeidsmarkt. Dat geldt voor functies in het Sociaal Domein, civieltechnische en bouwkundige functies en voor functies op het vlak van financiën en informatisering. Daar komt bij dat de overheid voor jongeren niet vanzelfsprekend een aantrekkelijke werkgever is.

5. Wat gaan we daarvoor doen? Speerpunten richting 2020

Om onze ambitie richting 2020 vorm en inhoud te geven en in te kunnen spelen op de genoemde HRM-opgaven, zetten wij in op vier speerpunten:

5.1. Organisatie > Flexibel organiseren

De samenwerking met Bloemendaal organiseren wij nu zo los mogelijk. Dat wil zeggen dat wij proberen om zo goed en makkelijk mogelijk van elkaars capaciteiten (kwantitatief en kwalitatief) te profiteren. Daar gaan wij mee verder vanuit de verwachting dat dit steeds meer gaat opleveren.

Ook mogen de organisatiegrenzen van afdelingen en functies zo min mogelijk een belemmering vormen bij het organiseren van werk. Het 'van buiten naar binnen' werken vergt een integrale aanpak vanuit de diverse vakdisciplines. Projectmatig werken is daarvoor een belangrijk hulpmiddel, de uitrol hiervan wordt daarom voortgezet. Ook moet er een goed evenwicht zijn tussen de hiërarchische aansturing en zelforganisatie van medewerkers.

Uitgangspunt bij dit alles is: 'organiseren' in plaats van 'organisatie'.

Aanpassingen in structuur zijn hoogstens een logisch voortvloeisel vanuit de inhoud en moeten dienend zijn aan logische, klantgerichte werkwijzen en werkprocessen.

Met het lichter hanteren van functie- en afdelingsgrenzen kunnen we meer en beter gebruik maken van het potentieel van onze medewerkers. Functiebeschrijvingen doen immers slechts een beperkt beroep op individuele capaciteiten en talenten van medewerkers.

Een actueel voorbeeld is een stedenbouwkundig medewerker die ook vrijgemaakt is om de organisatieontwikkeling rondom participatie verder te brengen.

Flexibele schil

Om voldoende wendbaar te kunnen zijn achten wij een flexibele schil van circa 10% noodzakelijk. Dit percentage is als indicatie afgegeven door het management en is afgestemd op de ervaren knelpunten. Anderzijds wordt met deze verhouding voorzien dat de lokale kennis het beste geborgd blijft.

Het doel van de flexibele schil is om specifieke kennis te kunnen inzetten, piekbelasting op te vangen, bestuurlijke prioriteiten te faciliteren en kennisoverdracht bij verloop te borgen (tijdelijke overlap in bezetting). En om het tijdelijke 'wrijvingsverlies' op te vangen bij de transitie die de organisatie nu doormaakt waarbij een hernieuwd evenwicht moet ontstaan tussen de traditionele en een nieuwe, meer participatieve manier van werken.

Met uitzondering van het hieronder bij b genoemde tijdelijke budget van € 150.000, kent de flexibele schil de laatste jaren een volgende opbouw:

a. Formatief

- Flexibele inzet binnen de Heemstedse formatie van in dienst zijnde medewerkers
- Personele uitwisseling vanuit de samenwerking met Bloemendaalse medewerkers

b. Financieel binnen de personeelsbegroting

- Vrijvallende gelden vanwege openstaande vacatures, resturen en zwangerschaps- en bevallingsverlof (2016 = € 360.000)
- Ten behoeve van onvoorziene benodigde capaciteit, kennis (voorlopig tijdelijk voor 2017 = € 150.000)

c. Financieel buiten de personeelsbegroting

- Inhuur gedekt vanuit specifieke budgetten buiten de personeelsbegroting. Dit is uit te splitsen naar structurele inhuur (2016 = € 250.000: parkeerwachters, bode, kinderboerderij) en incidentele inhuur (2016 = € 160.000: bouwkunde, decentralisaties, wandelpaden en plantsoenen)

De flexibele schil voor personele inzet vormt financieel gezien, gebaseerd op de cijfers van 2016 circa 8,3% van de totale personeelsbegroting. De aanvullende circa 2% flexibele schil wordt gegenereerd vanuit de steeds verder toenemende samenwerking met Bloemendaal.

5.2. Organisatie > Aantrekkelijke werkgever

Van groot belang is dat wij vacatures kwalitatief juist kunnen vervullen. Aandachtspunt daarbij is dat ons personeelsbestand een zo goed mogelijke afspiegeling vormt van de samenleving. Het werven van de medewerker 'nieuwe stijl' zit deels ook in verjonging van de organisatie. Het bieden van voldoende ontwikkelmogelijkheden en aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden, maakt ons aantrekkelijk voor jongeren. De negatieve vooroordelen over de overheid als werkgever proberen wij bij te stellen door zo ruim mogelijke stage- en afstudeermogelijkheden en traineeships te bieden.

5.3. Personeel > Houding en gedrag

Houding en gedrag zijn bij de selectie van nieuwe medewerkers minimaal even belangrijke selectiecriteria als kennis en specifieke vaardigheden.

Ook blijven wij op deze aspecten investeren bij onze huidige medewerkers. Onder andere met de leergang 'Open je Blik' en waar nodig met een verdieping als vervolg.

5.4. Personeel > Duurzame inzetbaarheid

Dit aspect vraagt veel aandacht voor vitaliteit en het investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Met als doel dat iedereen blijvend over adequate kennis en vaardigheden beschikt om het werk te kunnen blijven doen, dan wel ander werk te gaan doen (als gevolg van digitalisering van werkprocessen). Wij zetten bijvoorbeeld in op het intern ontwikkeltraject 'projectmatig denken en doen' en deelname aan de week van de mobiliteit. We gaan ook - binnen de huidige budgetten - een vitaliteitsbudget per medewerker creëren. Daarnaast is de invoering van een 'generatiepact' een van aspecten om de vitaliteit op peil te houden. Het biedt medewerkers vanaf een bepaalde leeftijd de mogelijkheid vrijwillig minder te gaan werken, waarbij de gemeente een deel van de ingeleverde uren compenseert.

Het andere deel is voor hun eigen rekening. Het geldt dat de gemeente met het generatiepact bespaart, is bedoeld om nieuwe, jonge medewerkers een baan aan te bieden.

6. Wat zijn de financiële gevolgen voor de personeelsbegroting?

Het uitgangspunt is om de hierboven beschreven ontwikkelingen zoveel mogelijk binnen de huidige personeelsbegroting te realiseren. Zo geeft bijvoorbeeld de verwachten pensioneringsuitstroom t/m 2020 van 18 personen, de komende 3 jaar de ruimte om te sturen op de genoemde speerpunten. Ook het opleidingsbudget wordt als toereikend gezien.

Aanvullend hierop zijn de volgende financiële consequenties aan de orde: 6.1. Structurele uitbreiding om de vaste formatie op orde te brengen

Om de druk op de organisatie te verminderen, een goede tijdige en kwalitatieve uitvoering van een aantal taken te borgen en om goed op de geschetste ontwikkelingen in te kunnen spelen zijn de komende periode structurele formatie-uitbreiding noodzakelijk.

Het gaat daarbij om een verhoging van de personeelsbegroting met een bedrag van in totaal € 403.000, waarvan € 106.000 ten laste van de rioolheffing en € 297.000 ten laste van de algemene middelen.

Dit is een verhoging van 3,7% ten opzichte van de totale personeelsbegroting. Ter indicatie, de benchmark van Berenschot geeft aan dat de apparaatskosten per inwoner 6 - 8% lager zijn dan gemiddeld (zie 2.2).

Het gaat om de volgende uitbreidingen, met daarbij ook de financiële fasering over 2017 en 2018:

Formatie-uitbreidingen in euro's (exclusief aandeel Bloemendaal)

	2017	2018
<i>a. ten laste van de reserve riolering (2017) / rioolheffing (vanaf 2018):</i>		
1. voorbereiding en openbare ruimte: riolering	27.000	106.000
totaal	27.000	106.000
<i>b. ten laste van de algemene middelen:</i>		
1. openbare orde en veiligheid	32.000	43.000
2. uitvoering openbare ruimte: bedrijfsvoering UOR	19.000	76.000
3. financiën: financieel beleid	20.000	82.000
4. financiën: financiële administratie	4.000	26.000
5. informatisering: gegevensbeveiliging	7.000	14.000
6. informatisering: gegevensbeheer	4.000	6.000
7. diversen (werktijduitbreidingen)	50.000	50.000
totaal	136.000	297.000

In de bijlage zijn de uitbreidingen zoals bovenstaand onder b verder beschreven met daarbij ook een verantwoording. Ook wordt in deze de benchmark van Berenschot nog aangehaald. De uitkomsten daarvan laten zien dat de taakvelden waarbinnen deze uitbreidingen aan de orde zijn, een lager percentage aan kosten en / of formatie kennen dan gemiddeld bij de andere deelnemende gemeenten (van gelijke omvang).

De gewenste uitbreidingen zullen via de voorjaarsnota aangevraagd worden.

6.2. €100.000 ten behoeve van flexibele inzet

Voorgesteld wordt om het tijdelijke voor 2017 toegekende budget voor flexibele inzet te continueren voor de looptijd van het strategisch HRM- beleid 2017 – 2020. Echter, dit bedrag kan verlaagd worden van jaarlijks €150.000 naar jaarlijks €100.000 (tot en met 2020).

De reden hiervoor is dat er minder tijdelijk inhuur zal hoeven plaatsvinden als gevolg van de onder 6.1. aangegeven structurele formatie-uitbreidingen.

Om verschillende redenen blijft een budget voor incidentele inhuur echter belangrijk.

Ten eerste om flexibel voor projecten benodigde capaciteit in te kunnen huren (bijvoorbeeld op het gebied van verkeer). Ten tweede biedt dit budget de organisatie de mogelijkheid om de ingezette transitie naar een andere werkwijze stapsgewijs goed te faciliteren (frictiebudget). Ten derde kan het budget eventueel aangewend worden om bij de invoering van het generatiepact een ongewenste verhoging van de werkdruk te voorkomen (zie 6.3).

De ambtelijke organisatie spant zich gedurende in de periode tot en met 2020 in om vanaf 2021 uiteindelijk zelf dit budget binnen de personeelsbegroting vrij te spelen voor flexibele inzet. De voorziene uitstroom van 18 personen in Heemstede en de winst vanuit digitalisering zou daar ruimte voor moeten bieden.

6.3. Invoering generatiepact

Hoewel er geen sprake zal zijn van meerkosten in relatie tot de personeelsbegroting, wordt voor een volledig beeld van de financiële consequenties van het strategisch HRM beleid van belang geacht het volgende te vermelden. Zoals onder het kopje 'duurzame inzetbaarheid' (zie 5.4.) al vermeld, is het wenselijk een generatiepact in te voeren om daarmee bij te dragen aan behoud van vitaliteit van oudere medewerkers.

En om te komen tot verjonging van het personeelsbestand. Hierbij moet uiteraard voorkomen worden dat dit leidt tot een verzwaring van werkdruk doordat we dit capaciteitsverlies te beperkt gaan herbezetten.

Omdat de deelnemer een deel gecompenseerd krijgt van het aantal uren dat hij/zij minder gaat werken, kunnen naar verwachting niet alle vrijvallende uren financieel gezien volledig worden herbezet. Dit ondanks het voordeel dat het startsalaris van jonge nieuwe medewerkers aanzienlijk lager is dan dat van oudere, ervaren en lang in dienst zijnde medewerkers.

Er zijn bij Bloemendaal en Heemstede circa 130 mensen die tot de doelgroep behoren en uit een peiling is gebleken dat ruim driekwart hiervan overweegt deel te nemen. Maar zij geven daarbij nadrukkelijk aan dat deelname sterk afhangt van wat het uiteindelijk financieel voor hen betekent. In de regeling, die naar verwachting vanaf 1 juli wordt ingevoerd, is opgenomen dat verzoeken tot deelname kunnen worden afgewezen als deelname leidt tot een onaanvaardbare toename van de werkdruk voor andere medewerkers (en/of voor de deelnemers zelf) zonder dat er middelen en / of mogelijkheden zijn om dit te voorkomen.

Omdat wij groot belang hechten aan het doel van de regeling (vitaliteit en verjonging), willen wij ons als werkgever wel zoveel mogelijk inspannen om voldoende herbezetting te realiseren. Wij zullen dit realiseren binnen de personeelsbegroting.

Vastgesteld bij collegebesluit van 9 januari 2018