

Collegebesluit

Collegevergadering: 12 september 2023

Zaaknummer : 1208768
Team : Team HRM
Portefeuillehouder : S.A. de Wit-van der Linden
Openbaarheid : Actief openbaar

Onderwerp

Rapportage benchmark formatie 'op weg naar een toekomstbestendig personeelsbestand – Gemeente Heemstede'

Kernboodschap

'Heemstede functioneert, ondanks kleinere capaciteit, goed door hoge draagkracht' is een conclusie van een recent uitgevoerde benchmark formatie, zoals opgenomen in de rapportage benchmark formatie 'op weg naar een toekomstbestendig personeelsbestand – Gemeente Heemstede'. Om richting 2026 over een kwantitatief en kwalitatief personeelsbestand te kunnen beschikken, worden een vijftal aanbevelingen gedaan.

Besluit B&W

1. Kennis te nemen van de uitkomsten, conclusies en aanbevelingen in de rapportage benchmark formatie 'op weg naar een toekomstbestendig personeelsbestand – Gemeente Heemstede'.
2. De beschreven opvolging van de aanbevelingen te onderschrijven.
3. De rapportage 'op weg naar een toekomstbestendig personeelsbestand – Gemeente Heemstede' ter kennisname te brengen van de commissie Middelen (C-stuk).

Wettelijke grondslag

Juridisch en beleidskader

De vastgestelde begroting 2023

Bevoegdheden

B&W is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en kwantitatief en kwalitatief voldoende personeelsbestand.

Bestuurlijke achtergrond

Om de uitvoeringskracht op peil te houden is de formatie bij de begroting 2023 uitgebreid naar 206 fte (incl. griffie). De uitbreiding, in totaal 14 fte, was noodzakelijk om de basis op orde te houden (9 fte) en om invulling te kunnen geven aan nieuwe (wettelijke) taken / opgaven (5 fte) zoals onder andere de uitvoering van de Wet inburgering en extra boa-capaciteit in verband met de verminderde inzet van de politie.

In de loop van 2023 heeft deze formatie invulling gekregen, voor het overgrote deel vast maar ook voor een beperkt deel op inhuurbasis. Zo is bijvoorbeeld de vacature concern-controller tot op heden lastig te werven, waardoor het voorlopig is opgelost met inhuur. Daarnaast is bij zowel het sociaal als bij ruimtelijke domein op een aantal plekken gekozen voor een voorlopig tijdelijke invulling gelet op een aantal specifieke opgaves (bijv. verdere gebiedsontwikkeling rond haven / bedrijventerrein). Overigens waren wij in 2023 genoodzaakt om op meerdere strategische functies in te moeten huren, onder andere vanwege arbeidsmarktproblematiek bij financiële functies waaronder manager financiën en bij de werving van de domeinmanager dienstverlening.

In bovenstaande context was er zowel ambtelijk als bestuurlijk behoefte om door een externe partij te laten onderzoeken of de capaciteit van de ambtelijke organisatie met deze uitbreiding voldoende op orde is, ook naar de toekomst toe. En ook hoe deze formatie zich verhoudt tot benodigde inhuur.

Motivering

Om hier een uitspraak over te kunnen doen is aan een extern adviesbureau de opdracht gegeven een benchmark formatie uit te voeren aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is een passende formatie voor de taken die in Heemstede worden uitgevoerd?
2. Hoe verhoudt het loonegebouw van de gemeente zich (globaal) tot dat van vergelijkbare gemeenten?
3. Welke in- en externe ontwikkelingen komen op de gemeente af die gevolgen hebben voor taken en wat betekent dit dan voor de formatie?
4. Wat is de gewenste formatie op basis van de in- en externe ontwikkelingen die de komende drie jaar op Heemstede afkomen (heden tot 2026)?

De rapportage van de benchmark is als bijlage toegevoegd. Het is een rapportage op hoofdlijnen. Het is van belang alle uitkomsten in relatie tot elkaar te beschouwen en niet elementen los van elkaar uit te lichten.

Het volgende beeld komt naar voren (citaat uit rapportage):

“...Heemstede functioneert, ondanks kleinere capaciteit, goed door hoge draagkracht

Op hoofdlijnen kunnen we concluderen dat Heemstede momenteel goed functioneert, ondanks dat we vanuit de benchmark hebben geconstateerd dat de formatie in Heemstede van een kleinere omvang is én ook de inhuur lager is dan bij vergelijkbare gemeenten. Dat de organisatie van Heemstede het toch goed doet, verklaren we deels door de kleinere oppervlakte van de gemeente en minder sociale problematiek, maar ook door de ‘werking’ (het verrichten) van de organisatie. De

organisatie wordt omschreven als een informele, warme organisatie. Medewerkers zijn beschreven als creatief, inventief, betrokken, loyaal en hardwerkend. Er is een hogere 'draagkracht' van de medewerkers in de organisatie met een goede samenwerking en veel solidariteit tussen medewerkers, en ook het probleemoplossend vermogen van de organisatie is hoog....".

En over het op orde brengen van de uitvoeringskracht:

".....Anders gezegd: ook met de uitbreiding in het kader van 'Uitvoeringskracht op orde' beschikt Heemstede nog steeds over minder capaciteit dan vergelijkbare gemeenten. Het verschil bedraagt ongeveer 8-9 fte....".

Voor alle conclusies van het rapport en een verdere duiding daarvan, wordt verwezen naar de bijgevoegde rapportage.

Op basis van de conclusies worden door het externe adviesbureau een vijftal aanbevelingen gedaan om een toekomstbestendig personeelsbestand richting 2026 te waarborgen:

1. Zorg voor voldoende bezetting en expertise
2. Koester de betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers.
3. Blijf inzetten op strategische personeelsplanning en de arbeidsmarktstrategie.
4. Vergroot het strategisch vermogen van de organisatie.
5. Onderzoek de organisatorische inbedding van de huisvesting en opvang van vluchtelingen nader.

Voor een toelichting op deze aanbevelingen wordt wederom verwezen naar de bijgevoegde rapportage.

Argumenten

Op de volgende wijze wordt invulling gegeven aan de aanbevelingen:

Ad. 1 Zorg voor voldoende bezetting en expertise

Met één uitzondering daargelaten (structurele capaciteit voor opvang vluchtelingen, zie volgende alinea), is er op dit moment geen directe reden om de capaciteit ten behoeve van het huidige, reguliere takenpakket uit te breiden in relatie tot de uitkomst van de benchmark. Ook gezien de draagkracht van de organisatie die in de rapportage wordt benoemd. Daar is ook bij meegewogen dat de extra formatie, die bij de begroting 2023 is toegekend en nu merendeel is ingevuld, in de komende periode verder gaat renderen. Alle sleutelfuncties in het MT zijn inmiddels weer ingevuld. Enkel de invulling van de functie van concern-controller is nog een aandachtspunt.

De formatie en de werkdruk frequent blijven gemonitord, waarbij ook specifieke aandacht voor de in de rapportage aangegeven duiding over de bezetting in het domein Ruimte. Er zal een voorstel bij de Voorjaarsnota komen als dit noodzakelijk is. Daarbij wordt er tevens gericht op de aanbevelingen met betrekking tot het vergroten van het strategisch vermogen van de organisatie, ook in relatie met nieuwe ontwikkelingen en nieuwe taken vanuit de rijksoverheid.

Op één onderdeel, de opvang van vluchtelingen, is nu wel structurele formatie uitbreiding noodzakelijk van € 251.000. Het is duidelijk dat structurele personele inzet nodig is, naast de projectmatige activiteiten. De personele inzet kan niet langer alleen door inhuur / tijdelijke contracten en door de bestaande interne capaciteit worden ingevuld, wat ook naar voren komt in

een aanbeveling in de benchmark-rapportage (zie ad. 5). De opvanglocaties vragen structurele inzet van de gemeente. Dit is als voorstel bij de begroting opgenomen.

Ad. 2 Koester de betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers.

Als gemeentelijk werkgever zijn wij ons zeer bewust hoe belangrijk het is dat al onze medewerkers zich (meer dan) thuis bij ons voelen en hun eigen passie en ambitie kunnen inzetten voor de organisatie. Daar wordt heel bewust op gestuurd, en met resultaat, zoals in de rapportage naar voren komt over draagkracht van de organisatie, en dat zal ook gedaan blijven worden (zie ook ad. 3). Zo zijn er al doorlopende opleidingsprogramma's gericht op versterken bestuurlijke sensitiviteit, omgevingsbewustzijn en projectmatig werken. Het heeft ook enorm geholpen dat bij de begroting 2023 onder andere het opleidingsbudget aanzienlijk is verhoogd. Voor nieuwe medewerkers is een 2-daags introductieprogramma ontwikkeld, zodat vanaf de start een sterke binding met de organisatie ontstaat.

Ad. 3 Blijf inzetten op strategische personeelsplanning en de arbeidsmarktstrategie

In het najaar wordt Strategisch HRM-beleid 2024 – 2026 vastgesteld. Daarin zullen ook aspecten van aanbeveling 2 en 4 worden betrokken. Parallel is een organisatiebreed traject gestart waarin met alle medewerkers in gesprek is gegaan over de toekomstige kenmerken van de gemeentelijke organisatie en wat dat voor het profiel van onze medewerkers betekent. Het is vervolgens aan leidinggevenden om samen met iedere medewerker zijn / haar ontwikkeling te bespreken en waar nodig aanvullende acties met elkaar af te spreken. Dit is, sinds jaar en dag, een continu proces waar ook een toolbox beschikbaar is ter facilitering. Met betrekking tot de arbeidsmarktcommunicatie is er binnen de bestaande formatie HRM extra inzet georganiseerd. Dit is voorlopig afdoende.

Ad. 4 Vergroot het strategisch vermogen van de organisatie

De gemeente is een omslag aan het maken van een beheer naar een ontwikkelgemeente gezien de opgaven waarvoor we staan (woningbouw, duurzaamheid, mobiliteit, sociaal domein etc.). Hierdoor wordt de vraag naar meer strategische denkracht en programmatisch werken vergroot. Met de uitbreiding van de formatie bij de begroting 2023 wordt ervan uitgegaan dat de organisatie stappen heeft gezet om het strategisch vermogen te vergroten. Dit heeft nog wel tijd nodig om te gaan renderen, nieuwe medewerkers hebben tijd nodig om hun weg te vinden. Ook het ingezette traineetraject gaat hierin helpen. Vanaf 1 september 2023 zijn er 5 trainees gestart die bij Heemstede / Bloemendaal gaan bijdragen aan meerdere strategische opgaves.

Onderzocht wordt of we meer met functie-ranges moeten gaan werken (dat wil zeggen doorgroei in een functie van junior naar senior). Dat kan helpen in het behoud van de medewerkers, versterkt de positie op de arbeidsmarkt maar maakt in de senior-functies ook de vereiste strategische inbreng explicieter. Daarnaast wordt geïnvesteerd in kennis en competentie ontwikkeling van medewerkers.

Zoals eerder aangegeven wordt de komende periode gemonitord of het strategisch vermogen toereikend blijft, ook in relatie tot de opgave waarvoor de gemeente staat.

Ad. 5 Onderzoek de organisatorische inbedding van de huisvesting en opvang van vluchtelingen nader.

Dit is inmiddels nader onderzocht en heeft geleid tot een voorstel bij de begroting 2024 om voor de opvang van vluchtelingen met € 251.000 aan fte uit te breiden. Voor een toelichting wordt verwezen naar het voorstel in het kader van de begroting 2024.

Kanttekeningen, risico's en beheersmaatregelen

Indien de formatie, zowel kwantitatief als kwalitatief, onvoldoende frequent wordt gemonitord dan bestaat het risico dat de organisatie onvoldoende uitvoering kan geven aan haar taken en (ontwikkel)opgaves.

Duurzaamheid

Niet van toepassing

Financiën

Opvolging van de aanbevelingen kunnen financiële consequenties hebben. Maar deze leggen we separaat aan de raad voor ter besluitvorming in de P&C-cyclus.

Samenwerking en communicatie

Intern

Planning/uitvoering

- Doorlopend door MT
- Voorstel formatie in begroting 2024

Bijlage(n)

1. Rapportage 'Op weg naar een toekomstbestendig personeelsbestand – Gemeente Heemstede'