

Oplegvel Collegebesluit

Onderwerp
Mobiliteit 2013- 2018

Portefeuille C. Mooij
Auteur Dhr J van Duijnhoven/ Mevr. GA Zeilstra
Telefoon 0235114488 E-mail: gzeilstra@haarlem.nl
MenS/HRM Reg.nr. 2013/8697
Nota Mobiliteit 2013-2018
B & W-vergadering van 22 januari 2013

DOEL: Besluiten

- Het vaststellen van de nota Mobiliteit 2013-2018
- Het akkoord gaan met het per kwartaal ontvangen van een rapportage over voortgang vermindering van de boventalligheid, frictiekosten en vervulling tijdelijke werk. Het DT ontvangt deze ter sturing maandelijks.

B&W

- 1) Het college besluit de nota Mobiliteit 2013 vast te stellen ter verdere ambtelijke uitwerking
- 2) Het college gaat akkoord met het per kwartaal ontvangen van de rapportage over voortgang vermindering boventalligheid, frictiekosten en vervulling tijdelijk werk. Het DT ontvangt deze ter sturing maandelijks.

Collegebesluit

Onderwerp: Nota Mobiliteit 2013 - 2018

Reg. Nummer: 2013/8697

1. Inleiding

Om adequaat te kunnen inspelen op de constante bewegingen binnen en buiten de stad, groeien we naar een organisatie die zich weet aan te passen aan zich voortdurend wijzigende opgaven en omstandigheden. Mede in het licht van deze ontwikkeling worden de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten samengevoegd en worden de hoofdafdeling Sociale Zaken en de afdeling Vastgoed opnieuw ingericht. Deze reorganisaties leiden er toe dat 139 functieplaatsen vervallen. De kosten hiervan zijn al eerder aan het college voorgelegd in de nota Frictiekosten (CS/SB Reg.nr. 2012/395751). Deze bewegingen betekenen ook dat taken en verantwoordelijkheden van het werk bij de gemeente veranderen hetgeen een beroep doet op de flexibiliteit, kwaliteit en mobiliteit van de gemeente ambtenaren. De nota Mobiliteit 2013-2018 gaat in op de visie op mobiliteit, het richtinggevend kader en maatregelen die de mobiliteit stimuleren en boventalligheid snel en zorgvuldig reduceren, vanuit goed werkgeverschap.

2. Besluitpunten college

- 1) Het college besluit de nota Mobiliteit 2013 – 2018 vast te stellen ter verdere ambtelijke uitwerking.
- 2) Het college gaat akkoord met het per kwartaal ontvangen van de rapportage over voortgang vermindering boventalligheid, frictiekosten en vervulling tijdelijk werk. Het DT ontvangt deze ter sturing maandelijks.

3. Beoogd resultaat

Mobiliteit is geen doel op zich maar een middel om gericht te sturen op de kwaliteiten en daarmee op de inzetbaarheid van alle ambtenaren binnen de gemeente. Het streven is de kwaliteiten daar in te zetten waar ze het hardst nodig zijn en beste tot hun recht komen. Op korte termijn willen we door sturing op mobiliteit de bovenformatieven zorgvuldig en effectief begeleiden naar ander werk. Ook willen we de interne arbeidsmarkt stimuleren door bij (tijdelijke) werkzaamheden zoveel mogelijk gebruik te maken van de interne mensen. Dit laatste leidt tevens tot minder externe inhuur.

4. Argumenten

In de nota Mobiliteit 2013 - 2018 zijn de uitgangspunten voor het mobiliteitsbeleid en de verantwoordelijkheden ten aanzien hiervan helder belegd. Het zijn eerste stappen naar een organisatie waarbij mobiliteit normaal onderdeel wordt van de cultuur. Ten aanzien van de boventalligheid die ontstaat door de aanstaande reorganisatie biedt het sociaal statuut ruim voldoende kader voor de medewerkers om zich veilig naar ander werk te kunnen bewegen. De koers die in de nota Mobiliteit is uiteengezet zou tezamen met het sociaal statuut 2011 voldoende vertrouwen moeten bieden voor het zorgvuldig en effectief begeleiden van de boventalligheid.

5. Kanttekeningen

Vertrouwen Ondernemingsraad

De ondernemingsraad heeft negatief geadviseerd op de reorganisaties van Stedelijke Projecten / Wijkzaken, SoZaWe en Vastgoed vanwege het ontbreken van een helder kader voor de mobiliteitsopgave. Om het vertrouwen van de ondernemingsraad te

krijgen voor de ingezette koers van het mobiliteitsbeleid hebben we in december twee werk- en besprek sessies met de OR gehad. Vervolgens is het voor advies aangeboden met het verzoek om dit advies uiterlijk 11 januari te geven. Per brief van 11 januari 2013 heeft de OR verklaard akkoord te zijn met de notitie mobiliteit 2013 – 2018. De brief is bij de stukken gevoegd.

6. Uitvoering

Op basis van de voorliggende notitie is voldoende kader gevormd voor een concrete uitwerking van alle noodzakelijke stappen die nodig zijn om goed voorbereid te zijn voor de komende mobiliteitsopgave. In de voorbereiding is al met diverse activiteiten gestart. Rond het thema Mobiliteit wordt een communicatieplan opgesteld en wordt een loopbaanplein ingericht dat via het nieuwe intranet toegankelijk wordt voor alle medewerkers. Een deel van het instrumentarium zoals workshops solliciteren draait in pilot binnen de reorganiserende partijen. Ook zijn bij deze hoofdafdeling mobiliteitscoaches ingezet om mobiliteit onder de medewerkers al zoveel mogelijk te stimuleren. Dit heeft inmiddels al geleid tot een uitstroom van een aantal personen. Er is een digitaal systeem geïmplementeerd dat een goede monitoring van de bovenformatieven, mogelijk maakt zowel inhoudelijk als getalsmatig. Ook hebben we inmiddels de vacaturevervulling aangescherpt door pro-actiever te zoeken naar interne kandidaten.

7. Bijlagen

Nota Mobiliteit 2013 – 2018

Advies OR d.d. 11 januari 2013

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

Mobiliteit 2013- 2018

1. Inleiding

De stad is constant in beweging. Van binnenuit door bijvoorbeeld ontwikkelingen in de samenstelling van de bevolking en de bedrijvigheid. Van buitenaf door ontwikkelingen in bijvoorbeeld het rijksbeleid en de macro economie. Om met deze bewegingen mee te kunnen gaan, is ook de organisatie van de gemeente constant in beweging. Dat geldt zowel de structuur van de organisatie als de bemensing ervan. In deze nota geven we aan hoe we met name de bemensing van de organisatie vorm geven in het licht van de constante beweging: mobiliteit.

Met mobiliteit bedoelen we het gericht sturen op in-, door- en uitstroom van personeel. En dat is geen doel op zich maar een middel om gericht te sturen op de kwaliteiten en daarmee op de brede en duurzame inzetbaarheid van alle ambtenaren binnen de gemeente. Zo dragen we bij aan de ontwikkeling naar een kleine, hoogwaardige en flexibele organisatie. Het streven is de kwaliteiten daar in te zetten waar ze het hardst nodig zijn en beste tot hun recht komen.

Mobiliteit is een randvoorwaarde voor een flexibele toekomstgerichte organisatie (in het licht van de komende reorganisaties die binnen de gemeente Haarlem gaan plaatsvinden). In 2013 zal, als gevolg van de reorganisaties van Stedelijke Projecten / Wijkzaken, SoZaWe en Vastgoed en de taakstellingsopgaven, het aantal formatieplaatsen verminderen. Ook in 2014 zal deze ontwikkeling zich voortzetten binnen andere organisatieonderdelen.

Als onderdeel van het mobiliteitsvraagstuk is een analyse gemaakt van de potentiële frictiekosten die in de komende jaren kunnen ontstaan. Deze analyse is vastgesteld in het College van B&W van 18 oktober 2012.

Voorliggende nota bevat de uitgangspunten voor zowel de vrijwillige als de gedwongen mobiliteit alsmede een aanzet voor de uitvoering hiervan.

2. Mobiliteit in relatie tot doelen nieuwe organisatie

Het mobiliteitsbeleid en de daaruit voortvloeiende maatregelen levert een bijdrage aan:

- a) Het verhogen van de kwaliteit van medewerkers, waardoor het verschil tussen aanwezige en noodzakelijke competenties kleiner wordt. Het opleidingsplan Leren en Ontwikkelen zal meer dan voorheen inspelen om deze behoefte binnen de organisatie. Dit wordt in samenwerking met de lijn ingevuld binnen een kader dat aangereikt wordt door HRM.

De kwaliteit van medewerkers kan worden verhoogd door hen zelf verantwoordelijk te maken voor het in overeenstemming brengen van hun kennis en vaardigheden met hun persoonlijk ontwikkelingsplan en de (ontwikkeling van de) functie waarin zij werkzaam zijn. De organisatie ondersteunt hen daarbij met bijvoorbeeld studiefaciliteiten in geld, tijd en natura (zoals cursussen van de Haarlemse School). Formele beoordeling van de kwaliteit gebeurt tijdens de reguliere functionerings- en beoordelingsgesprekken en popgesprekken tussen medewerker en leidinggevende.

Het meten van de aanwezige – en gewenste kwaliteit gebeurt door de competenties van individuele medewerkers en hun ontwikkeling vast te leggen, en periodiek te vergelijken met de

noodzakelijke competenties van de eigen functie. De vastlegging hiervan gebeurt ook weer in de reguliere functionerings- en beoordelingsgesprekken en popgesprekken (in jaarlijks terugkerende structuur). De ontwikkeling en mobiliteit van de medewerker wordt nadrukkelijker in het gesprek aan de orde gesteld.

- b) Het vergroten van de flexibiliteit en inzetbaarheid van medewerkers in functie en werkzaamheden,

De flexibiliteit en inzetbaarheid kan worden vergroot door alle medewerkers, voor onbepaalde tijd, in algemene dienst aan te nemen en te belasten met specifieke werkzaamheden, voor een bepaalde tijd. Door middel van een goed overzicht van vacatures met bijbehorende noodzakelijke competenties, kunnen medewerkers (maar ook leidinggevend) zelf actief zoeken naar een volgende functie. Een actief loopbaanbeleid is ook onderdeel van het leer en ontwikkelplan. Op het loopbaanplein vindt de medewerkers allerlei instrumenten (loopbaantesten, tips over loopbaan, in- en externe vacatures, succesverhalen) waarmee hij kan werken aan zijn inzetbaarheid

- c) Stimuleren en intensiveren van regionale samenwerking op het gebied van mobiliteit met omringende gemeenten en gelieerde bedrijven.
- d) Het verminderen van het aantal functies en daarmee samenhangende formatie, waardoor op langere termijn een kleinere organisatie ontstaat. Voor de huidige korte termijn leidt dat tot een toename van het aantal bovenformatieven. Op de lange termijn tot een formatiegrootte die past bij waar we als gemeente voor staan.

Het verminderen van het aantal functies gebeurt door bijvoorbeeld:

- efficiency-maatregelen;
- werkzaamheden niet meer te doen of anders in te richten;
- uitbesteding van werkzaamheden of het inrichten van een flexibele schil;
- andere rolneming: het stimuleren van derden tot het uitvoeren van werkzaamheden die bijdragen aan het realiseren van door de gemeente gewenste maatschappelijke effecten.

Het is wel van belang dat we rekening houden met de verwachte krapte op de arbeidsmarkt vanaf 2016 en de uitstroom van ouderen in de jaren daarna. Evenals de decentralisaties van rijksbeleid naar gemeenten die een tegengesteld effect kunnen hebben op deze doelstelling. Daarom moet scherp in de gaten gehouden worden of veranderingen in de omvang van de organisatie het gevolg zijn van wijzigingen van bestaand beleid en uitvoering (anno 2012) of van overheveling van beleid en uitvoering naar de gemeente.

3. Uitgangspunten mobiliteitsbeleid

Voor een mobiliteitsbeleid, waarin rechten en plichten van bestuur, organisatie, leidinggevend en medewerkers duidelijk zijn, is een eenduidig beeld van de uitgangspunten noodzakelijk. In Haarlem zijn deze uitgangspunten als volgt.

a) Het Sociaal Statuut, en het Ambtenarenreglement 1995 vormen het juridische kader voor beleid en uitvoering

Het geldende Sociaal Statuut (nu: 2011) en het Ambtenaren Reglement vormen het juridische kader waarbinnen mobiliteit van medewerkers vorm wordt gegeven. Voor medewerkers die formeel bovenformatief zijn verklaard op grond van het Sociaal Statuut 2006, gelden de bepalingen van dat statuut, tot het moment van plaatsing op een structurele functie binnen de gemeentelijke organisatie.

In alle gevallen geldt dat bij mobiliteit sprake is van maatwerk afhankelijk van de persoonlijke situatie van een medewerker. Dat geldt voor het bemiddelen van werk naar werk, maar ook voor scholingstrajecten en eventuele vertrekregelingen. Uiteraard zal daarbij sprake zijn van gelijke rechten voor gelijke gevallen. Het is echter onmogelijk om vooraf voor alle denkbare situaties en omstandigheden maatregelen te bedenken. Maatwerk betekent ook alle individuele afspraken goed vastleggen, targets afspreken en monitoren.

b) *Van Vast & Zeker naar Veilig & Flexibel:*

Medewerkers worden goed begeleid en gestimuleerd om van werk naar werk te bewegen zodat er een proces op gang komt waarbij mobiliteit en inzetbaarheid een normaal onderdeel van de cultuur wordt. Medewerkers voelen zich veilig bij flexibiliteit. Er ontstaat een beweging van 'vast en zeker' naar 'veilig en flexibel'. Dit betekent dat werkzaamheden kunnen veranderen, zonder dat dit hoeft te leiden tot een onveilig gevoel. Het betekent ook dat een arbeidsrelatie niet voor eeuwig is; als deze eindigt, dan zorgt de werkgever in samenwerking met de werknemer en met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goede begeleiding.

c) *Eigen verantwoordelijkheid voor loopbaan*

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan, zij zorgen zelf voor het in overeenstemming houden of brengen van hun kennis en vaardigheden met hun functie en persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). De organisatie ondersteunt hen o.a. daarbij met studiefaciliteiten in geld, tijd en natura (zoals cursussen van de Haarlemse School). Medewerkers zijn ook zelf verantwoordelijk voor het vinden van ander werk (binnen of buiten de organisatie), indien zij belast zijn met tijdelijke werkzaamheden. Ook hierin worden zij door de organisatie ondersteund, enerzijds met een actueel overzicht van vacatures (met bijbehorende competenties en liefst regionaal), anderzijds door gerichte werving voor een bepaalde functie.

d) *Verantwoordelijkheid lijnmanagement en HRM*

Primair ligt de verantwoordelijkheid van het sturen op resultaat, de juiste kwaliteit en flexibiliteit bij de lijn, bij manager en medewerker geborgd in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. HRM is verantwoordelijk voor het initiëren en ondersteunen van daarbij passende, inspirerende processen tussen manager en medewerker en hier regie op te voeren. Voor HRM betekent dit:

- dat medewerkers goed begeleid en gestimuleerd worden om van werk naar werk te bewegen zodat er een proces op gang komt waarbij mobiliteit en inzetbaarheid een normaal onderdeel van de cultuur wordt. Medewerkers voelen zich veilig bij flexibiliteit. Er ontstaat een beweging van 'vast en zeker' naar 'veilig en flexibel'.
- dat medewerkers uitgedaagd worden die flexibele, competente en goed opgeleide medewerker te zijn, waarmee de gemeente haar toekomstige uitdagingen het hoofd kan bieden.
- dat managers de kunst verstaan van het sturen op resultaat en kwaliteit en dat zij daarbij in de uitvoering en uitwerking van ideeën en initiatieven goed ondersteund worden door HRM
- dat er doelgerichte sturingsinformatie beschikbaar is.

e) *Maximale vervulling van vacatures met interne kandidaten*

Om de mobiliteit van medewerkers maximaal te benutten, verloopt de werving en selectie van vacatures en tijdelijk werk via één centraal punt binnen HRM. Het proces van vervulling van een vacature gebeurt via de volgende voorkeursvolgorde:

1) als eerste wordt gezocht naar een medewerker die momenteel bovenformatief is. Indien hij of zij over de juiste competenties beschikt dan wel binnen één jaar daarover kan beschikken, vindt een sollicitatiegesprek plaats.

2) indien er geen geschikte bovenformatieve medewerker is, wordt gezocht in de kring van medewerkers die zelf hebben aangegeven een andere functie te willen gaan vervullen. Indien hij of zij over de juiste competenties beschikt vindt er een sollicitatiegesprek plaats.

3) indien 1) en 2) niet leiden tot plaatsing, dan wordt gezocht naar medewerkers binnen de gemeente die beschikken over de vereiste competenties. Leidinggevenden kunnen daarbij voorstellen voor kandidaten doen. Zij worden vervolgens benaderd met de vraag of zij interesse hebben. Als dit zo is, vinden normale sollicitatiegesprekken plaats.

4) indien 1) t/m 3) niet leiden tot een plaatsing, kan extern worden geworven. Aanstelling gebeurt in algemene dienst en bij voorkeur met een tijdelijk dienstverband.

Plaatsing van medewerkers (in een team) gebeurt volgens bovenstaande ladder. Daarbij wordt rekening gehouden met de benodigde kwaliteit voor de functie, tempo van het proces, samenstelling en verwachte resultaten van een team. Ook moet er ruimte zijn om een carrousel op te zetten waarin meerdere medewerkers intern verplaatsen om uiteindelijk de juiste persoon op de juiste plek te krijgen.

f) Stimuleren interne arbeidsmarkt

Het gemeentebreed matchen van vraag en aanbod van werk is van groot belang. Hiervoor is het belangrijk dat er inzicht is in het totale aanbod van werk én het totale aanbod van kwaliteiten. Naast de centrale database van profielen van medewerkers en een vacaturebank, creëren we een platform van alle hoofdafdelingen waar (toekomstig) vraag en aanbod besproken worden.

Medewerkers die zelf aangeven interesse te hebben in verandering van werk kunnen zich aanmelden bij één centraal punt. Daar wordt aan de hand van hun competenties in een gesprek nagegaan wat hun wensen zijn, waarna afspraken worden gemaakt over de mate van ondersteuning van de medewerker en worden zij opgenomen in de centrale database.

g) Leeftijdsafhankelijke mobiliteit

De gemeentelijke organisatie vormt zoveel mogelijk een afspiegeling van de samenleving. Daaronder valt ook de leeftijdsopbouw van de medewerkers in de organisatie. Deze opbouw is nu scheef: er zijn relatief veel medewerkers ouder dan 50 jaar en weinig jongeren. Om deze scheefheid te verminderen, worden specifieke maatregelen ingezet bijvoorbeeld gericht op het vrijwillig eerder beëindigen van het dienstverband dan op het moment van bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Gelet op de wettelijke bepalingen en de bepalingen van bijvoorbeeld het ABP, hangen de mogelijkheden sterk af van de persoonlijke (arbeids-)situatie van een medewerker en vraagt daarom maatwerk. Ook wordt bij het investeren in kwaliteit en bredere loopbaanbeleid scherper gekeken naar de specifieke behoefte, ervaring leert dat ook deze vraag vaak leeftijdsafhankelijk is.

h) Werkzaamheden voor bovenformatieven

Prioriteit van zowel werkgever als medewerker ligt bij het vinden van een passende of geschikte functie binnen of buiten de organisatie. De medewerker kan worden ingezet op tijdelijke werkzaamheden indien dit in het belang van de medewerker is en dit succesvolle plaatsing alsmede de bemiddelings- en/of zoekactiviteiten naar een passende of geschikte functie ondersteunt. Indien een bovenformatieve medewerker geen tijdelijke werkzaamheden uitvoert, dan is hij full time bezig met

vinden van ander werk. Uiteraard met ondersteuning van HRM en leidinggevende. Per bovenformatieve wordt er maatwerk geleverd voor het bemiddelen naar ander werk, binnen of buiten de organisatie. Er gelden wel enkele algemene uitgangspunten

Bovenformatieven waarvoor het Sociaal Statuut 2006 van toepassing is

Voor bovenformatieven vallend onder het Sociaal Statuut 2006 kan een ambtenaar gedurende het onderzoek naar een vaste, passende of geschikte functie, voor tijdelijke werkzaamheden worden ingezet.

1) Bovenformatieven waarvoor het Sociaal Statuut 2011 van toepassing is.

Het Sociaal Statuut 2011 geeft aan dat tijdelijke werk alleen is toegestaan indien het in het belang van de ambtenaar is en dit succesvolle plaatsing alsmede de zoekactiviteiten naar een passende of geschikte functie niet in de weg staat. In dat kader zijn klussen een reïntegratiemiddel en is er geen opschortende werking.

Indien een medewerker bovenformatief is, dan kan deze medewerker voor maximaal de helft van zijn werktijd intern of extern klussen uitvoeren, mits deze bijdragen aan het vinden van een structurele functie. Deze klussen zijn onbetaalde werkzaamheden die niet langer dan zes maanden duren. De bovenformatieve medewerker blijft uiteraard zijn salaris ontvangen. Deze klussen mogen niet binnen de afdeling zijn waar de medewerker boventallig is geworden. Ten minste de andere helft van zijn werktijd besteedt hij aan het vinden van ander werk, inclusief scholing, training, sollicitaties etc. Plaatsing op ander werk heeft voorrang op het uitvoeren van klussen. Het uitvoeren van deze klussen heeft geen invloed op de duur van de herplaatsingstermijn. Afspraken hierover worden schriftelijk vastgelegd tussen werknemer, leidinggevende en HRM.

2) Plan van aanpak per bovenformatieve

Met als richtlijn 4 weken na herplaatsbaarverklaring stelt de medewerker samen met de verantwoordelijk leidinggevende, met ondersteuning door de HRM, een plan van aanpak op. In dit plan van aanpak worden afspraken gemaakt met als doel de medewerker zo goed en zo snel mogelijk te herplaatsen in een passende of geschikte functie binnen of buiten de gemeentelijke organisatie. Alle bovenformatieven maken hiertoe een arbeidsmarktprofiel. Aan dit profiel ligt een loopbaanscan en gesprekken met een loopbaanadviseur ten grondslag. Op grond van dit profiel wordt de afstand tot de arbeidsmarkt bepaald en de inzet van instrumenten (zoals sollicitatietraining, opleiding, stage, proefplaatsing, detachering, outplacement) om iemand zo snel mogelijk naar ander werk te bewegen.

3) Verantwoordelijkheid hoofdafdelingsmanager

De oorspronkelijke hoofdafdelingsmanager is verantwoordelijk voor de bemiddeling naar ander werk, waarvan de uitvoering door HRM gebeurt. Vanuit deze verantwoordelijkheid kan afgesproken worden dat collega-hoofdafdelingsmanagers een deel van de boventalligen onder hun hoede nemen, zodat een evenwichtige verdeling ontstaat

De kosten van bovenformativiteit zijn opgenomen in de nota Frictiekosten. Onderdeel daarvan is een gemeentebrede reservering voor de kosten van bovenformatieven (zie bijlage 1 en 2). Hoewel het concernresultaat geldt, wordt de hoofdafdeling gecompenseerd naar rato van het aantal bovenformatieven en de aanname van de afbouw waarop de frictiekosten zijn berekend.

Op de voortgang van de plaatsing van de bovenformatieve medewerkers en de kosten wordt door het DT scherp gestuurd. Er wordt maandelijks gerapporteerd aan het DT over de uitvoering en in de P&C-gesprekken staat het onderwerp vast op de agenda. HRM komt in samenwerking met

Concerncontrol met een uitwerking van de bovenstaande principes, alsmede met een opzet voor de inhoud van de rapportage.

4) Werkplek bovenformatieve

De prioriteit van een bovenformatieve is het vinden van ander werk. Er moet een goede thuisbasis gecreëerd worden met een goede balans tussen niet te ver weg van dat wat vertrouwd is en wel ver weg genoeg om letterlijk en figuurlijk afstand te nemen. Per individu worden afspraken gemaakt over de inspanningen voor het zoeken naar ander werk, het verrichten van klussen en de daarbij nodige plek om vanuit te werken. De hoofdafdelingsmanagers zorgen voor klussen inclusief werkplek en HRM zorgt voor een sollicitatiehuis: een centrale plek als thuisbasis van waaruit op inspirerende wijze gewerkt kan worden aan het vinden van een nieuwe baan.

i) Aantal bovenformatieven (Sociaal Statuut 2011)

In de nota over Fricatiekosten van de formatiereductie uit het coalitieakkoord en de reorganisaties is aangegeven dat het om de volgende aantallen formatieplaatsen gaat in de periode 2013-2018. Het aantal personen ligt vanwege medewerkers in deeltijd iets hoger.

Theoretisch verloop aantal bovenformatieven in fte *	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aantal wegens reductie**	24	41	46	52	60	70
Aantal wegens reorganisaties	45	69	69	69	69	69
Totaal	69	110	115	121	129	139

* Zónder rekening te houden met herplaatsing op interne vacatures, het vinden van ander werk etc.

** Reductie op grond van de 100 fte. die in het Coalitieakkoord is afgesproken. 30 fte. hiervan is al in voorgaande jaren gerealiseerd; vandaar dat de resterende opgave tot 2018 uitkomt op totaal 70 fte.

De grootste opgave valt in de eerste twee jaren, daarna is sprake van een geringe jaarlijkse toename.

j) Uitstroom bovenformatieven

In de nota over Fricatiekosten van de formatiereductie uit het coalitieakkoord en de reorganisaties zijn drie scenario's geschetst voor de kosten die aan bovenformativiteit zijn verbonden. De scenario's verschillen in de mate waarin het lukt om bovenformatieven naar ander werk te bemiddelen. Zie de bijlage 1 voor een cijfermatige toelichting.

k) Kosten bovenformativiteit

De kosten en opbrengsten van bovenformativiteit, WW en formatievermindering zijn in de nota Fricatiekosten opgenomen. Zie hiervoor de bijlage 2

l) Budget voor mobiliteit

Voor de uitvoering van het mobiliteitsbeleid zijn mensen en middelen nodig, naast de beschikbare € 7.500 per bovenformatieve uit het budget voor frictiekosten. Voor kosten van aanvullende scholing of begeleiding met het oogmerk om een bovenformatieve medewerker te plaatsen en geschikt te maken voor een functie, kan een beroep worden gedaan op het budget voor frictiekosten. Vanwege de grote bezuinigingen waar Haarlem al voor staat, is in ieder geval geen structureel extra budget nodig. Er zal zoveel mogelijk geschoven moeten worden binnen de bestaande budgetten door middel van het stellen van prioriteiten. Voor de bemensing zijn binnen HRM afwegingen nodig;

m) Verschil van inzicht

Bij verschil van inzicht over toepassing van de uitgangspunten tussen hoofdafdelingsmanagers onderling of tussen een hoofdafdelingsmanager en HRM, beslist de algemeen directeur.

4. Maatregelen

a) Inzicht in competenties

Om tot snelle en succesvolle matching te kunnen komen is inzicht nodig in enerzijds de noodzakelijke competenties voor functies en anderzijds de aanwezige competenties van medewerkers. Het eerste is aanwezig in het functiegebouw. Het tweede wordt door HRM met voorrang opgepakt voor de huidige en toekomstige bovenformatieven. Beide worden digitaal vormgegeven, waardoor binnen deze doelgroep op betrekkelijk eenvoudige wijze door HRM naar matches kan worden gezocht. In deze database komen alle medewerkers te staan die moeten of willen bewegen en zich uit hoofde daarvan ook aangemeld hebben bij HRM. Verder wordt binnen het nieuwe intranet HINT heeft de medewerker de mogelijkheid om zijn eigen e-portfolio aan te maken. In deze e-portfolio kunnen allerlei CV inhoudelijk zaken gezet worden en bijvoorbeeld ook een link naar de eigen linkedin. Medewerkers worden zelf verantwoordelijk voor het actueel houden van hun profiel, dat ook onderdeel gaat vormen van de reguliere personeelsgesprekken en POP gesprekken. Zo stimuleren we de eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan. Ook binnen deze centrale database kan gezocht worden naar beschikbare kwaliteit binnen de gemeente. Voor het einde van 2013 willen we de profielen van alle medewerkers van de gemeente in beeld hebben.

b) Inzicht in(tijdelijk) werk

Alle hoofdafdelingen maken van HRM gebruik voor het vinden van capaciteit voor (tijdelijke) werkzaamheden (klussen). Het profiel van de (tijdelijke) werkzaamheden wordt besproken en via een standaard format opgesteld. Deze werkzaamheden worden op Insite gepubliceerd en per e-mail onder de aandacht van alle bovenformatieven gebracht en de vrijwillig mobilen. HRM benadert actief de bovenformatieven die volgens de databank met competenties in aanmerking kunnen komen voor de tijdelijke werkzaamheden. Bij geschiktheid of geschikt te maken hebben interne kandidaten altijd voorrang.

c) Regelingen voor oudere medewerkers

Landelijke maatregelen, ook fiscaal, alsmede mogelijke toekomstige kortingen op de pensioenuitkeringen, maken vervroegde uittreding van oudere medewerkers steeds minder aantrekkelijk. Dit neemt niet weg dat er, gelet op de hoge gemiddelde leeftijd van onze medewerkers en gelet op de beperkte arbeidsmarkt voor ouderen, wel voortdurend wordt afgewogen wat er op basis van maatwerk, in individuele gevallen, wel mogelijk is.

Criteria waarop voorstellen voor maatwerk worden beoordeeld zijn:

- Passend binnen wet- en regelgeving;
- Sociaal verantwoord, d.w.z. passend bij de persoonlijke situatie van de betreffende medewerker(s);
- In het belang zijn van de organisatie: d.w.z. passend bij de ontwikkeling, continuïteit, kennisoverdracht;
- Bijdrage aan het plaatsen van bovenformatieven;
- Lagere totale kosten.

In het licht van deze criteria wordt binnen de reorganisaties gekeken of oudere medewerkers, voor wie de arbeidsmarkt zeer beperkt is, op basis van vrijwilligheid bovenformatief kunnen worden geplaatst

en zo 'ruimte' kunnen maken voor anderen. Zij hebben vaak een lange historie binnen de gemeentelijke organisatie en zijn vaak houder van veel kennis en ervaring. Zoals met elke maatregel moet een leeftijdsgrens worden bepaald. Deze leeftijdsgrens is in dit voorstel bepaald tot de groep medewerkers die, gerekend vanaf de reorganisatiedatum, binnen hun maximale herplaatsingstermijn die voor de medewerker zou gelden (o.b.v. het sociaal statuut maximaal 27 maanden), de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Hiermee wordt bereikt dat de kosten van loondoorbetaling niet meer bedragen dan wanneer zij onvrijwillig bovenformatief zouden zijn en in deze periode niet worden herplaatst. Er vanuit gaande dat de formatie die zij open laten wordt ingevuld met een bovenformatieve medewerker, worden voor deze bovenformatie de kosten voorkomen van een eventuele stimuleringspremie, - van begeleiding en - van potentiële WW/BWW.

De daadwerkelijke besparing is getracht te berekenen. Echter omdat er dan wordt doorgerekend op de aannames van de frictiekosten (bijlage 1 en 2), maar dan aangevuld met nieuwe aannames, ontstaat geen voldoende hard cijfer. Wel kan worden beredeneerd dat de regeling, zeker ook met de genoemde leeftijdsgrens, financieel niet nadelig is. Bovendien wordt uitvoering gegeven aan sociaal verantwoord werkgeverschap.

Medewerkers die tot de doelgroep behoren en gebruik maken van de regeling worden bovenformatief geplaatst. Zij worden tot aan pensionering vrijgesteld van sollicitatieverplichting. Zij verrichten gedurende hun volledige werktijd klussen om niet, waarvan in ieder geval het inwerken en begeleiden van medewerkers en het overdragen van kennis op een opvolger(s), onderdeel uitmaakt. Individueel is het vervroegd uittreden bespreekbaar (afhankelijk van de persoonlijke situatie), op voorwaarde dat de kosten voor de werkgever niet meer bedragen dan de kosten die bij loondoorbetaling tot aan de pensioengerechtigde leeftijd zijn verplicht.

Alle medewerkers uit de doelgroep hebben een mail ontvangen met het aanbod van deze mogelijkheid. Hiermee wordt iedereen gelijk behandeld en is de afweging onafhankelijk van de uitkomst van het plaatsingsproces en de koppeling aan de plaatsing van een bovenformatieve. Gelet op de afspraken om tot maximale vervulling van vacante plekken door bovenformatieven te komen, mag er vanuit worden gegaan dat er per saldo door deze maatregel meer bovenformatieven worden geplaatst.

Eventueel kan ook na het plaatsingsproces alsnog gebruik gemaakt worden van de regeling, mits direct een koppeling gemaakt kan worden met het op die plek plaatsen van een bovenformatieve medewerker en een directe klus kan worden geformuleerd met betrekking tot het inwerken en overdragen van kennis.

d) Verplaatsing van hogere schaal naar een functioneel lagere schaal

In het huidige Sociaal Statuut staat dat de medewerker die in het kader van reorganisatie in een passende functie op een lager schaalniveau dan het schaalniveau van de oorspronkelijke functie is geplaatst, een garantie van het salaris en het salarisperspectief behorende bij het schaalniveau van de oorspronkelijke functie krijgt. Als de oorspronkelijke functie schaal 7 of lager is, kan het maximaal om 1 schaal lager gaan. Als de oorspronkelijke functie schaal 8 of hoger is, kan het maximaal om 2 schalen lager gaan.

In de praktijk blijkt deze herplaatsing van een medewerker op een lagere functionele schaal moeilijk realiseerbaar omdat de ontvangende partij de meerkosten dient te betalen. En dit remt de mobiliteit omdat de ontvangende partij geen geld heeft om het verschil te bekostigen. Deze financiële drempel nemen we weg. Dit kan door bij een herplaatsing op een lagere functie uit te gaan van het principe dat

de ontvangende afdeling de kosten van de eigen functionele schaal betaalt en dat de meerkosten ten laste komen van een centraal budget. Als we uitgaan van de aannames qua interne plaatsing in het frictiekosten model en er vanuit gaan dat het in de helft mogelijke plaatsingen gaat om een passende functie met een lagere schaal, worden de kosten als volgt ingeschat:

Gemiddeld salarisverschil bedraagt € 400 per maand en op jaarbasis ca. € 5200,-.

	Aantal plaatsingen in lagere schaal	Kosten cumulatief
2013	3	15.600
2014	5	41.600
2015	1	46.800

Voor de goede orde: het betreft geen extra kosten maar kosten die bij plaatsing met behoud van inschaling hoe dan ook worden gemaakt. Alleen door het te compenseren vanuit de frictiekosten wordt een drempel weggenomen. Het voorstel is om de compensatie te beperken tot de periode 2013 – 2015. Dit zijn de jaren waarin door het grotere aantal bovenformatieven de druk op het herplaatsen het grootst is. In de komende jaren zullen nieuwe uitgangspunten voor de salarisbegroting worden bepaald en stap voor stap meer sturing op de P-begroting en P-bezetting worden ontwikkeld. Bovendien ontstaat na 2016 door hoge uitstroom vanwege vergrijzing ook meer ruimte.

Let wel: Bij vrijwillige mobiliteit zijn de mogelijke meerkosten onderdeel van de onderhandeling tussen de betreffende partijen waarbij HR van mening is dat de functioneel geldende waardering leidend is voor de arbeidsvoorwaarden die afgesproken.

e) Algemene Dienst: vaste aanstelling en tijdelijk werk

Alle gemeente ambtenaren krijgen per 1 januari 2013 een aanstelling in algemene dienst. Ook de medewerkers die eerder bovenformatief zijn verklaard zijn dan in algemene dienst aangesteld. Na de invoering per 1 januari 2013 is pas sprake van boventalligheid van een medewerker als er geen passende functie voor die medewerker voorhanden is binnen de gemeente.

De duur van de herplaatsbaarheid wordt begrensd door een zoektermijn van maximaal 24 maanden in een nog in te voeren hoofdstuk 10d van de CAR-UWO. Totdat dit juridisch kader van kracht wordt blijven de regelingen uit het Sociaal Statuut 2011 en het huidige hoofdstuk 10d CAR-UWO/Ambtenarenreglement 1995 van toepassing. Voor het geval tussentijdse invoering van een nieuw hoofdstuk 10d CAR-UWO onverhoopt toch mocht leiden tot een aanpassing van het herplaatsingsbeleid worden hierover zonodig overgangsafspraken in de commissie voor Georganiseerd Overleg gemaakt. Voor de huidige bovenformatieven en de bovenformatieven uit de lopende reorganisaties blijven de nu bestaande afspraken gelden, tenzij de afspraken in de nieuwe CAR-UWO voordeliger uitpakken voor betreffende persoon.

Bij de aanstelling in algemene dienst is de aanstelling niet meer traditioneel gebonden aan een functie maar aan inzetbaarheid binnen de hele organisatie op passende structurele en tijdelijke functies en op (projecten met) passende werkzaamheden. Dit heeft met name voordelen voor het uitoefenen van tijdelijke functies door medewerkers met een vaste aanstelling. Na afloop van de tijdelijke functie komt de aanstelling immers niet automatisch te vervallen zoals dat voordien wel aan de orde was bij de functie-gebonden aanstelling. Het aanvaarden van een tijdelijke aanstelling leidde in principe tot een verval van de vaste aanstelling.

Door de aanstelling in algemene dienst is er bij het vervullen van een andere functie geen wijziging van de aanstelling meer vereist. Er verandert enkel een inhoudelijke wijziging van de omschrijving van de werkzaamheden in een plaatsingsbesluit. Voordeel hiervan is dat de vaste aanstelling blijft bestaan en er bij overgang naar een nieuw takenpakket geen ontslag of nieuwe tijdelijke aanstelling hoeft te volgen. Als er geen nieuw passend takenpakket is, krijgt de medewerker vanuit zijn vaste aanstelling de status van bovenformatief. Daarmee komt hij in een voorkeurspositie waar het gaat om plaatsing op een interne vacature, wat gezien kan worden als een beloning voor de getoonde flexibiliteit.

Binnen de aanstelling in algemene dienst kunnen aan de medewerker passende werkzaamheden in het belang van de dienst worden opgedragen. Voor medewerkers met een vaste aanstelling kan dit ook een tijdelijke functie of een project zijn. Het dienstbelang is hier geen subjectief gegeven. Het gaat er dus niet om dat er naar het oordeel van het bevoegd gezag een dienstbelang is maar of er gemeten naar objectieve maatstaven van een dienstbelang sprake is. Passende werkzaamheden of een passende functie is een functie die de medewerker redelijkerwijs in verband met zijn persoonlijkheid, zijn omstandigheden en de voor hem bestaande vooruitzichten kan worden opgedragen. In elk geval zal nauwkeurig moeten worden afgewogen of een op te leggen functie “passend” is.

Naast het opleggen van een passende functie vanwege dienstbelang is er noodzaak om de aanstelling in algemene dienst zodanig verder uit te werken dat deze positief bijdraagt aan de mobiliteit, inzetbaarheid en loopbaankansen binnen de gemeente. De uitwerking van de algemene dienst draagt uiteindelijk zoveel mogelijk bij aan de gewenste flexibiliteit van de organisatie en de loopbaanwensen van de medewerkers.

f) Flankerende maatregelen

Binnen het sociaal Statuut 2011 zijn diverse flankerende maatregelen opgenomen (art. 21-27A), die onverkort in het kader van bovenformatieven van kracht zijn. Het gaat onder andere om:

- Detachering en stages;
- Stimuleringspremies bij ontslag op eigen verzoek;
- Opleidingsmogelijkheden;
- In- en externe proefplaatsing;
- Loonsuppletie.

g) Mobiliteitsoverleg

Om de kwaliteiten van mensen daar in te zetten waar we deze het hardst nodig hebben en het beste tot hun recht te laten komen is het van belang dat we gemeentebreed kijken naar mobiliteit. Zo houden we een gezonde interne doorstroom. Voorstel is om te starten met een mobiliteitsoverleg onder verantwoordelijkheid van het DT, dus over de hoofdafdelingen heen. Initiatief en vorming bij de lijn te houden, ondersteund vanuit HRM.

Doel is:

- Samenwerking rond mobiliteit te vergroten
- Uitwisselen van ideeën over mobiliteit
- Creëren van loopbaankansen;

Dit is een initiatief dat in de praktijk verder wordt uitgewerkt en vormgegeven. We beginnen met een eerste bijeenkomst waarin verkend wordt hoe we het precies vorm gaan geven, met wie, frequentie etc., gegeven de doelen en voorwaarden. Deze manier van overleggen over mobiliteit vindt overigens al plaats binnen o.a. de hoofdafdelingen Dienstverlening en Stadszaken en deze goede ervaringen benutten we.

5. Uitvoering

a) Algemeen

Eén van de organisatieprincipes is integraal management. Dit houdt onder andere in dat een manager verantwoordelijk is voor de personele aspecten van de werkzaamheden van zijn hoofdafdeling, afdeling of bureau. Het mobiliteitsbeleid is niets meer of minder dan een aspect daarvan en dus onderdeel van de verantwoordelijkheid van een manager. Vanwege de importantie ervan gedurende de komende jaren, ligt het voor de hand om de verantwoordelijkheid voor het (laten) opstellen en uitvoeren van het mobiliteitsbeleid bij de hoofdafdelingsmanagers en de directie neer te leggen. Zij worden daarbij ondersteund door de afdeling HRM.

In de praktijk betekent dit dat alle bovenformatieve medewerkers formeel onderdeel blijven van de hoofdafdeling waar zij onderdeel van uitmaakten op het moment van ontstaan van hun bovenformativiteit. De betreffende hoofdafdelingsmanager is verantwoordelijk voor de herplaatsing van deze medewerkers en het eventueel tijdelijk vervullen van werkzaamheden (buiten de ‘eigen’ hoofdafdeling). De daarmee gemoeide budgetten blijven bij de hoofdafdelingen. HRM ondersteunt hierin op basis van algemene en zo nodig specifieke afspraken over de door HRM te verrichten werkzaamheden.

Het leidt geen twijfel dat de afdeling HRM de komende jaren een belangrijke intermediaire rol vervult in de verandering van de organisatie. Deze veranderingen gaan gepaard met een verschuiving in werkzaamheden binnen HRM en mogelijk ook een verschuiving in competenties. De noodzakelijke bemensing om de mobiliteitsopgave op korte termijn tot een goed resultaat te brengen, wordt op korte termijn in een overzicht verwoord. Daarin wordt de vraag beantwoord of nieuwe werkzaamheden en een uitbreiding van bestaande kan gebeuren door het stellen van prioriteiten, of dat (tijdelijke) uitbreiding van de formatie bij HRM nodig is.

Uit het bovenstaande volgt dat binnen de afdeling HRM medewerkers en werkzaamheden zodanig worden ingedeeld dat de hoofdafdelingen goed worden ondersteund en het mobiliteitsbeleid goed van de grond kan komen. Vanwege de piek in bovenformatieven in de eerste twee jaar kan een duurzame projectmatige werkwijze daarin behulpzaam zijn, dat wil zeggen dat enkele medewerkers specifiek worden belast met de uitvoering. Zoals gezegd het overzicht dat hiervoor wordt gemaakt, moet duidelijk maken of het vraagstuk wel of niet binnen bestaande middelen voldoende kan worden opgepakt of dat tijdelijk beroep moet worden gedaan op frictiekosten. Op termijn wordt het integraal onderdeel van de manier van werken binnen HRM.

Vanuit het oogpunt van efficiency en expertise opbouw is er een centraal team dat zorgt voor de gemeentebrede voorzieningen op mobiliteitsgebied. Zie hiervoor ook de uitgangspunten van het mobiliteitsbeleid. Dit team werkt vanuit HRM en biedt maximale ondersteuning bij de begeleiding van bovenformatieven naar een ander werk, binnen of buiten de gemeente en faciliteert alle medewerkers in het kunnen nemen van regie over de eigen loopbaan. Dit team houdt bij welke vacatures er zijn en matcht kandidaten met vacatures. Ook zorgt dit team dat er geïnvesteerd wordt in de gewenste

kwaliteit met een duidelijk leer en ontwikkelplan inclusief opleidingsplan. De eerste stappen hiertoe zijn al gezet, en wordt in het DT van 19 december a.s. besproken

Het is van groot belang dat dit team werkt met pro-actieve, daadkrachtige mensen en vooral ook een inspirerende programmamanager die de visie en het doel van mobiliteit levendig en positief in de organisatie weet te brengen. Het team werkt met een helder programma met gerichte acties, efficiënte werkprocessen en duidelijke targets.

Dit team zorgt o.a. voor de oplevering van de volgende diensten:

- digitale loopbaanscan
- Intakegesprekken
- Loopbaangesprek
- Arbeidsmarktprofiel
- Workshop gericht op inzichtelijke maken van je kwaliteit en versterken ervan
- Jobclubs gericht voor het vinden van ander werk
- Van werk naar werk overeenkomsten
- Rapportages over het proces Van werk naar werk
- Monitoren en matchen vacatures, klussen, projecten / kandidaten
- Bemiddeling outplacement, detachering en payrolling
- Netwerken; aangaan van externe contacten

b) Sturing en verantwoording

Ter monitoring van de gestelde doelen en de uitvoering van de ingezette mobiliteitsmaatregelen wordt door HRM maandelijks gerapporteerd aan het DT. In de rapportage is tenminste opgenomen: stand van zaken vervulling vacatures incl. tijdelijk werk, aantal bovenformatieven, stand van zaken frictielasten. Zoals eerder genoemd HRM komt in samenwerking met Concerncontrol met een opzet voor de inhoud van de rapportage.

c) Processtappen bovenformatieven

Hieronder de concept uitwerking van de processtappen voor de begeleiding van medewerkers die na uitvoering van het plaatsingsproces bovenformatief worden.

Stap 1 (week 1, te tellen vanaf definitief besluit)

Ontvangst en informatiebijeenkomst voor alle de bovenformatieven

75 personen verdeeld over 3 groepen waarin wordt toegelicht hoe de eerste maanden eruit zullen zien, rechten plichten etc. Bijeenkomst eindigt met dat iedereen een afspraak ingepland heeft voor een intakegesprek.

Stap 2 Week 1/2

Intake gesprekken (0,5-1 uur): eerst individuele opvang en deels administratief proces. De intaker hoeft niet speciaal over loopbaan accreditaties te beschikken. Deze intake kan door HRM'ers gedaan worden. Resultaat: eerst inventarisatie en registratie cliëntvolgsysteem. Alle kandidaten hebben een inlog voor een loopbaanscan.

Stap 3 week 2/3

Voor het loopbaangesprek heeft iedereen een digitale loopbaanscan ingevuld. Gesprekken (2 uren per kandidaat) o.b.v. loopbaanscan met een loopbaanprofessional met alle bovenformatieven. Resultaat is een arbeidsmarktprofiel per medewerker. Op basis van het arbeidsmarktprofiel wordt inschatting gemaakt van de afstand tot de arbeidsmarkt in tijd. De mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt langer dan een jaar komen direct in aanmerking voor een outplacement traject / intensieve begeleiding.

Tussenstap Week 2/3 (facultatief)

Workshops (1 dag): Een nieuw perspectief: omgaan met verlies van het oude

stap 4 Week 3/4

Gesprekken voor maken van plan van aanpak ‘van werk naar werk’ (2 uren)

Conform het sociaal statuut krijgen wordt een VWNW-overeenkomst opgesteld en beklonken in een 3-gesprek tussen medewerker, manager en van werk naar werk coach. Bij de VWNW-overeenkomst zijn voor het traject relevante bijlagen opgenomen, zoals een overzicht van de loopbaaninstrumenten, logboeken met activiteiten bijgehouden door kandidaat en manager. Deze worden opgesteld door HRM en de kandidaat, eventueel met hulp van de loopbaanprofessional. Alle voorlopige plannen van aanpak voor de van werk naar werk trajecten zijn klaar in week 4.

Stap 5 Week 5/6

Bespreken en definitief maken plan van aanpak in 3-gesprek tussen medewerker, manager en van werk naar werk coach.

Week 5/6/7/8

In deze maand doorloopt iedereen dezelfde workshop die hen voorbereiden op de arbeidsmarkt.

Workshops: loopbaan oriëntatie, werken aan je merk, Jobclubs per doelgroep waarin je gericht bezig met netwerken, solliciteren en arbeidsmarkt-oriëntatie.

Week 3/4/5/6/7/8/9/10/.....doorlopende activiteiten/aanbod

- In regelmatige 3-gesprekken tussen medewerker, manager en VWNW-coach wordt de voortgang besproken op basis van het plan van aanpak VWNW . Vrijblijvendheid is voor geen van de betrokken partijen een optie. Van de medewerker, manager en de coach wordt verwacht dat hij/zij zich daadwerkelijk inzet om de gezamenlijke doelstelling te behalen.
- Matching vacatures: HRM bemiddelt actief intern en matching aan externe vacatures (digitaal)

Ter voorbereiding op bovenstaande proces:

- Inrichten sollicitatiehuis: ruimte met 15 werkplekken om te solliciteren en waar Van Werk naar Werkcoaches zitten voor evt. vragen. Bij voorkeur zijn hier ook de workshopruimtes en spreekkamers hier.
- Inrichten/implementeren cliëntvolgsysteem en centrale database voor matching. Hierin staan alle bovenformatieven een loopbaankandidaten en op termijn alle profielen gemeente ambtenaren. Dit systeem is inmiddels geïmplementeerd en in gebruik genomen.
- Inkopen workshops.
- Inrichten loopbaanplein (digitaal). Hier wordt op dit moment hard aan gewerkt binnen HRM.

Er wordt strakke regie gevoerd op het proces van het vinden van ander werk, doordat:

- er een van werk naar werk contract wordt opgesteld waarin afspraken worden vastgelegd. De komende tijd wordt dit geïmplementeerd;
- er na het intakegesprek snel en zo efficiënt mogelijk gehandeld wordt om het gewenste resultaat te boeken;
- een van werk naar werk coach vast aanspreekpunt is voor de medewerker en de manager gedurende het hele proces;
- er regelmatig voortgangsgesprekken worden gevoerd tussen medewerkers, managers en van werk naar werk coaches waardoor eventuele hindernissen in het proces tijdig kunnen worden aangepakt;
- de medewerker gestimuleerd wordt zelf veel actie te ondernemen, en tegelijkertijd veel ondersteuning krijgt, ook door de persoonlijke benadering;

d) Aanpak matching vacatures binnen Haarlem

Om met elkaar de interne arbeidsmarkt en de kwaliteit die in huis is optimaal te benutten en daarmee de externe inhuur terug te dringen, is gekozen voor deze nieuwe proactieve werkwijze:

1. Verplicht aanmelden van alle behoefte aan menskracht, vast en tijdelijk, bij vacaturemelding@haarlem.nl
2. HRM bespreekt binnen 24 uur het profiel van de opdracht of vacature met vacaturehouder. Doel is scherp te krijgen hoe we het beste met betreffende vacature om kunnen gaan zodat we zoveel mogelijk vacatures met interne mensen vervullen en externe inhuur beperken.
3. De adviseurs en Van werk naar Werk coaches toetsen in overleg met de bovenformatieve de geschiktheid of het geschikt te maken van bovenformatieven, om deze vervolgens voor te stellen bij de vacaturehouder. Indien nodig wordt gekeken of werkzaamheden anders ingedeeld kunnen worden, zodat een nieuwe aanvraag ontstaat.
4. Indien wederzijds toch besloten moet worden dat er geen bovenformatieve beschikbaar is, wordt vacature gepubliceerd op het loopbaanplein op HINT. Tevens worden medewerkers actief benaderd die vanwege ervaring in aanmerking komen en/of in competentie geschikt te maken zijn.
5. Gesprekken met interne medewerkers zijn altijd in het bijzijn van de adviseurs, zodat bij de eventuele afwijzing een gedegen afwijzing wordt geformuleerd en meegenomen kan worden in het loopbaantraject. Voordat de conclusie is dat er geen oplossing intern gevonden kan worden, moeten alle varianten bekeken zijn.
6. Wanneer er uiteindelijk een externe invulling gewenst is, kan extern geworven worden.
7. Indien overgegaan wordt tot extern inhuur, is hiervoor een akkoord nodig van concerncontrol en/of directie. De zoekopdracht wordt dan eerst uitgezet in het externe netwerk t.b.v. intercollegiale doorlezen en daarna pas extern uitgezet. Opdrachten vanaf 1 jaar kunnen ook via de eigen externe werving een tijdelijk contract krijgen bij Haarlem of juist vanuit strategisch oogpunt, ter voorkoming van WW verplichting, een payrollcontract krijgen via Randstad Payroll Solutions. Binnen de mantelovereenkomst is sinds kort ook de mogelijkheid om, volledig risicovrij, ZZP contracten aan te gaan.

De procedure WERK verloopt hiermee als volgt:

1e flexibele schil: bovenformatieven;

2e flexibele schil: vrijwillig interne medewerkers/loopbaankandidaten;

3e flexibele schil: collegiale doorlezenconstructie;

4e flexibele schil: uitbreiding van de tijdelijke flexibele schil via eigen externe werving of externe inhuur door commerciële bureaus

e) Organiseren van werk buiten de gemeente Haarlem

Met de toename van de boventalligheid neemt het belang toe van het organiseren van werk buiten de gemeente Haarlem om op deze wijze de bovenformatieven te ondersteunen bij het vinden van werk en de organisatie te ondersteunen bij doen afnemen van kosten voor boventalligheid. Een netwerk opbouwen, maar vooral onderhouden en win-win situaties creëren, moet goed belegd worden. Intern wordt het netwerk in kaart gebracht van de managers, de bovenformatieven, SZW/Pasmatch etc.

Het bedrijfsleven wordt uiteraard ook in het netwerk betrokken, o.a. WAvE, Waardepolder voor Employability, PostNL en velen bedrijven via Randstad Uitzendbureau, dit alles met een regionaal karakter. Organisaties en bedrijven worden actief benaderd om kandidaten te spreken en werk te creëren, met het ultieme doel om ze op vacatures te laten instromen.

De eigen verantwoordelijkheid wordt geactiveerd door de medewerker zelf te laten zoeken naar vacatures, het bellen naar contactpersonen en het daadwerkelijk solliciteren naar werk. Vanuit HRM ontvangen ze hierbij alle nodige ondersteuning. De centrale database screent per profiel van een kandidaat automatische internet op geschikte vacatures, deze worden dagelijks toegezonden. Het eigen netwerk wordt aangesproken door actieve benadering en mbv Social Media, zoals het aanmaken en onderhouden van een LinkedIn pagina.

Buiten het regulier solliciteren naar bestaande vacatures, worden ook mogelijkheden gecreëerd om stages te lopen, leer- werktrajecten te volgen, tijdelijke opdrachten aan te nemen en vooral proefperiodes te creëren om vanuit een actieve situatie, elders een (structurele) baan aangeboden te krijgen. Uitgangspunt bij het aanvaarden van een tijdelijke opdracht is dat het ondersteunt bij het verkrijgen van een nieuwe (structurele) baan.

Met onze contractpartner Randstad Uitzendbureau hebben we afspraken over diensten die zij kunnen leveren, ook van Social Return on Investment (SROI). Dit zijn diensten die zich richten arbeidsmarktorientatie zoals bijvoorbeeld het opzetten en organiseren van banenmarkten.

Externe samenwerkingsverbanden zijn er met de Haarlemmermeer, Amsterdam, Zaanstad, Stichting Rijk, Provincie Noord-Holland, VRK, InHolland, het Novacollege etc. VNG Connect en de overheidsbemiddelingsgroep. Deze worden geïntensiveerd.

Op maat worden outplacement trajecten ingekocht en bij diverse bureaus wordt contractovername in kaart gebracht. Hierbij wordt continu gemonitord op prijs/kwaliteit en uiteraard resultaat. NGXchange, Leeuwendaal, Randstad HRSolutions. JS Consultancy zijn partners die meerdere doelgroepen kunnen bemiddelen. Maar ook partijen die de expertise met een bepaalde doelgroep hebben zoals Oudstanding voor de doelgroep 50plus.

f) Succesfactoren

Als een organisatie daadwerkelijk een mobiliteitsbeleid wil voeren, dan zal dit door de organisatie gedragen moeten worden en dat gaat niet vanzelf. Het slagen van mobiliteit hangt grotendeels af van de mate waarin betrokkenen ieder hun eigen verantwoordelijkheden nemen.

Voor medewerkers geldt:

- je blijven ontwikkelen is een grondhouding;
- primair ben je een professional die een (loop)baan heeft binnen de gemeente, in plaats van (een levenlang) werkzaam te zijn bij de gemeente en daar een(zelfde) functie uit te oefenen;
- neem een open en positieve houding aan voor mobiliteit en neem de moeite om je te oriënteren op andere taken en/of functies en andere werkgevers/gemeenten;
- voel je verantwoordelijk voor de kwaliteit en cultuur binnen je huidige werkplek en binnen die van de gemeente als geheel.

Voor de managers geldt:

- praat met teamleden over hun loopbaanontwikkeling en stimuleer hen daarover na te denken;
- neem een positieve houding aan voor mobiliteit, motiveer teamleden tot mobiliteit en laat hen daarvan de voordelen zien;
- sta ook zelf open voor mobiliteit.

Bijlage 1: Uitstroom bovenformatieven

Het voorzichtigste scenario is verwerkt in de programmabegroting 2013-2017.

	Uitstroom bovenformatieven bij 25% matching in fte	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Bovenformatieven begin van het jaar	68	72	35	16	11	14
B	Uitstroom naar de WW *)	0	0	-15	-8	-1	-1
C	Matching met interne vacatures	-7	-10	-1	-2	-2	-2
D	Uitstroom naar ander werk	-31	-31	-9	-3	-4	-5
E	Bovenformatieven einde van het jaar	31	31	9	3	4	5

*) na 2 jaar bovenformativiteit

Toelichting per regel:

- A. Bovenformatieven begin van het jaar: dit is de beginstand van het aantal bovenformatieven aan het begin van elk jaar, als gevolg van de reorganisaties. Het aantal is gelijk aan de eindstand van het jaar daar voor plus de nieuwe instroom van bovenformatieven.
- B. Uitstroom naar de WW: bovenformatieven die niet binnen twee jaar zijn geplaatst op een interne of externe vacature, stromen uit naar de WW. Dat gebeurt dus pas vanaf 2015.
- C. Matching met vacatures: dit is het effect van het kunnen plaatsen van bovenformatieven op interne vacatures. In 2013 ontstaan er 10 vacatures door medewerkers die met pensioen gaan en 18 wegens vrijwillig vertrek (gebaseerd op aanname van 1,75% vrijwillig vertrek per jaar). Aangenomen wordt dat 25% hiervan (in 2013 dus 7 plaatsen) vervuld kunnen worden door bovenformatieven op basis van een match van competenties.
- D. Uitstroom naar ander werk: de verwachting is dat 50% van de niet intern geplaatste bovenformatieven in het eerste jaar van hun bovenformativiteit naar werk buiten de gemeentelijke organisatie uitstroomt en in hun tweede jaar nog eens 25%. In 2013 dus 50% van 68 minus 7 is 31.
- E. Bovenformatieven eind van het jaar: het aantal bovenformatieven dat aan het einde van het jaar resteert (A-B-C-D).

Regels C en D van de tabel geven de minimale resultaatverplichting voor de uitstroom van bovenformatieven per jaar weer. Hoe hoger deze aantallen, des te minder bovenformatieven er aan het einde van elk jaar resteren.

Bijlage 2: Kosten bovenformatieven zoals in nota Friciekosten opgenomen

	Kosten en opbrengsten bovenformativiteit x € 1.000	2013	2014	2015	2016	2017	2018
A	Loonkosten bovenformatieven	3.157	3.256	1.428	601	499	610
B	Werk-naar-werk-kosten	461	230	27	35	46	55
C	Uitstroombonus	1.466	732	85	111	147	174
D	WW-kosten	0	0	633	739	685	729
E	Overige kosten	0	0	0	0	0	0
F	Subtotaal kosten	5.083	4.218	2.173	1.486	1.378	1.568
G	Opbrengsten: lagere loonkosten wegens formatievermindering	-2.786	-3.890	-4.453	-4.857	-5.393	-5.999
H	Totaal	2.297	329	-2.280	-3.371	-4.015	-4.431
I	In MJB verwerkte taakstellingen formatiereductie	1.435	2.357	2.768	3.170	3.729	4.392
J	Saldo (- is voordelig)	3.732	2.686	488	-201	-286	-39

Toelichting per regel:

- A. Loonkosten bovenformatieven: de kosten voor de gemeente van het gemiddeld aantal bovenformatieven per jaar (berekend als: $(\text{beginstand} + \text{eindstand}) / 2 * € 63.652$). Voor 2013 gaat het in dit scenario om $(68 + 31) / 2 = 50$ bovenformatieven (afgerond).
- B. Werk-naar-werk-kosten: de werkgever is op grond van de CAO verplicht voor een van-werk-naar-werk traject eenmalig tenminste € 7.500 bij te dragen. In de berekeningen worden per jaar voor de nieuwe bovenformatieven minus de intern geplaatsten in dat jaar deze kosten opgenomen, ongeacht of in de praktijk de kosten voor een individuele bovenformatieve uitgesmeerd worden over twee jaar. Voor 2013 gaat het om $68 - 7 = 61$ bovenformatieven.
- C. Uitstroombonus: bij ontslag op eigen verzoek gedurende de herplaatsingstermijn van twee jaar wordt aan bovenformatieven een stimuleringspremie toegekend. Voor 2013 gaat het in dit scenario om 31 bovenformatieven met een bonus van gemiddeld 9 maanden van het gemiddeld jaarsalaris: $31 * 9 / 12 * € 63.652$.
- D. WW-kosten: de kosten voor de gemeente van de WW uitkering van voormalig medewerkers.
- E. Overige kosten: Er is geen rekening gehouden met extra kosten voor het naar werk begeleiden van bovenformatieven. De hoogte van deze kosten hangt vooral af van de intensiteit van de begeleiding. Deze kosten worden opgenomen een uitvoeringsplan van de afdeling HRM.
- F. Subtotaal kosten: totaal van de kosten A t/m E
- G. Lagere loonkosten wegens formatievermindering: de bovenformatieven zijn het gevolg van het verminderen van de formatie. Dit betekent dat de loonkosten van de reguliere formatie dalen. Dit is berekend door de formatie-afname van elke hoofdafdeling te vermenigvuldigen met de gemiddelde loonsom van de betreffende hoofdafdeling.
- H. Totaal: de totale kosten of opbrengsten per jaar: F+G

- I. In MJB verwerkte taakstellingen formatiereductie: in de meerjarenbegroting van de Kadernota 2012 zijn reeds besparingen opgenomen vanwege de in het coalitieakkoord afgesproken formatiereductie van 100 fte. Om dubbeltelling te voorkomen wordt hier voor gecorrigeerd.
- J. Saldo (- is voordelig): het verschil tussen de totale kosten en de besparingen die in de Kadernota 2012 al zijn verwerkt vormt het saldo. Dit saldo is per jaar verwerkt in de programmabegroting 2013-2017. Het saldo maakt duidelijk dat de eerste twee jaar de kosten hoog zijn; pas daarna treden voordelen op. De voordelen nemen na 2018 nog verder toe door het wegvallen van de WW-kosten.

Regel J van de tabel geeft de maximum bedragen per jaar weer die beschikbaar zijn voor de extra kosten van bovenformativiteit. Bemiddelingskosten maken hier geen onderdeel van uit; deze moeten binnen bestaande budgetten worden gevonden, bijvoorbeeld door herschikking of prioritering van werkzaamheden.

Aan de waarnemend bestuurder
De heer J. Scholten, Concernstaf
Stadhuis

Datum	11 januari 2013
Ons kenmerk	2012/7663/HW
Contactpersoon	Marc Bonsel
Doorkiesnummer	5113054
Kopie aan	HRM
Onderwerp	Notitie Mobiliteit 2013-2018
Emailadres	or@haarlem.nl

Geachte heer Scholten,

Op 20-12-2012 hebben wij uw adviesaanvraag over de notitie mobiliteit 2013-2018 ontvangen.

Wij gaan akkoord met de notitie mobiliteit 2013-2018 en verbinden daaraan de volgende voorwaarden:

- Uiterlijk 1 mei 2013 dient er een concreet pakket aan maatregelen te liggen, zoals genoemd in hoofdstuk 4 en 5 van de notitie. Dit geldt ook voor het (digitale) loopbaanplein. Wij verwachten dat de van werk naar werk termijn wordt opgeschort tot aan deze voorwaarde is voldaan.
- Dat de organisatie voldoende is toegerust om de mobiliteit in al zijn facetten (innovatie, invoering en uitvoering) te waarborgen.
- Dat er op korte termijn een uitwerking van het leer- en ontwikkeltraject (voorheen opleidingsplan) gereed is. Graag vernemen wij van u een concreet tijdstip.

Bovenstaande betekent dat wij uiteindelijk positief adviseren over de eerder aan ons voorgelegde adviesaanvraag Reorganisaties 2012. Daardoor kan het voorgenomen plaatsingsproces Stedelijke projecten, Wijkzaken, SoZaWe en Vastgoed worden uitgevoerd.

Wij adviseren u om het mobiliteitsbeleid uit te voeren zoals in deze notitie wordt voorgesteld en (personele) regelingen die hieruit voortvloeien ter instemming aan ons en het GO voor te leggen.

Ter toelichting op ons advies het volgende:

Allereerst willen wij benadrukken dat wij de samenwerking tijdens de bijeenkomsten van 7-12-2012 en 18-12-2012 als positief hebben ervaren. Er is, zoals u in uw adviesaanvraag aangeeft, door alle partijen scherpere en concreetheid toegevoegd aan de notitie. Ook zijn er, goede stappen gezet in de richting van een gemeente-breed mobiliteitsbeleid.

Met u zijn wij tot de conclusie gekomen dat het ontwikkelen van een gedegen mobiliteitsbeleid met deze notitie niet ophoudt, maar een impuls is voor het verder uitwerken van een in de tijd passend, dynamisch mobiliteitsbeleid. Wij gaan er van uit dat wij op eenzelfde manier betrokken worden bij de verdere ontwikkelingen rond dit beleid. Bij de uitwerking van de concrete maatregelen dient volgens de OR terdege rekening gehouden te worden met in het verleden opgedane ervaringscijfers. Het verheugt de OR ook dat met dit besluit het eerdere voornemen om het mobiliteitsbureau op te heffen, van de baan is. Daarmee is tegemoet gekomen aan een eerdere uitdrukkelijke wens van de OR.

De OR hecht eraan om na 6 maanden de uitvoering van de maatregelen uit deze notitie gezamenlijk te evalueren.

Voorts willen wij u nog het volgende meegeven.

De belangrijkste uitgangspunten in de notitie vinden wij:

- Het samen werken aan toekomstige inzetbaarheid;
- Maximale (her)plaatsing en een organisatiecultuur die hier op voorbereid is.

De OR wil er op blijven toezien dat bij geschiktheid interne kandidaten geplaatst worden, om zo een maximale doorstroom en minimale instroom te bereiken.

Hiertoe willen wij graag met u afspreken dat er driemaandelijks een geanonimiseerd overzicht wordt verstrekt van de profielen van inzetbare (bovenformatieve) medewerkers t.o.v. vacatures die extern vervuld gaan worden, met de daarbij behorende argumentatie. Dit is in het sociaal statuut 2011 in artikel 20 strikt geregeld. Elke vacature die niet door een bovenformatieve wordt ingevuld moet daarom gemeld worden aan de OR. Hieraan is tot nu toe geen gevolg gegeven. Wij zien bovenstaande als een uitwerking van deze overeenkomst en rekenen er op dat die uitwerking gestand wordt gedaan.

Verder benadrukken wij dat bij de vervulling van vacatures met interne (bovenformatieve) kandidaten (notitie, hoofdstuk 3 punt e) de gebleken proactieve houding van de kandidaat moet meewegen in het plaatsingsbesluit.

Als laatste zien wij graag dat kennis en ervaring van bovenformatieve medewerkers rendabel gemaakt wordt, zowel in- als extern.

Wij doelen hiermee (op hoofdstuk 3. Punt h 2) op een mogelijk invorderingsmodel voor mensen die bovenmatig zijn volgens het sociaal statuut 2011.

De OR verneemt graag zo spoedig mogelijk schriftelijk uw definitieve besluit (conform artikel 25 lid 5 van de WOR) waarin u aangeeft of en in hoeverre u het OR-advies overneemt.

Met vriendelijke groeten,

Namens de ondernemingsraad,

M.L.M. de Bruijn
Voorzitter

M.H.W. Bonsel
Secretaris