



DE OPSTART VAN EEN NIEUW TRAINEESHIP

Verjonging is noodzakelijk!

OPSTELLER

Organisatie : Omgevingsdienst Noord-Holland Noord
Afdeling : Bedrijfsvoering/HR
Projectcoördinator : HR Advies
Telefoon : 088 102 1818
E-mail : esteltenpohl@odnhn.nl
Kenmerk : Klik en typ Kenmerk

Adres : Postbus 2095
1620 EB HOORN
Bezoekadres : Dampten 2
: 1624 NR HOORN

OPDRACHTGEVER

Organisatie : Omgevingsdienst Noord-Holland Noord
Contactpersoon : HR advies
Telefoon : 088 102 18 18
E-mail : esteltenpohl@odnhn.nl

DATUM

14 maart 2020

INHOUDSOPGAVE

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | SAMENVATTING EN CONCLUSIE | 4 |
| 2 | AANLEIDING | 5 |
| 3 | IS VERJONGING NOODZAKELIJK? | 6 |
| 3.1 | Profielschets van het huidige personeelsbestand | 6 |
| 3.2 | Uitstroom wegens pensionering | 7 |
| 3.3 | Verjonging is noodzakelijk! | 8 |
| 4 | YOUNG PROFESSIONALS WERVEN – TRAINEESHIP! | 8 |
| 4.1 | Advies voor de opstart van een nieuw traineeship | 8 |
| 4.2 | Financiële kaders | 9 |

1 SAMENVATTING EN CONCLUSIE

De aankomende vijf jaar zal 1/8 deel van het personeelsbestand wegens pensionering de organisatie verlaten. Dit betreft alleen de uitstroom wegens pensionering, vertrek van personeel door het vinden van een baan bij een andere werkgever wordt hierin buiten beschouwing gelaten. Daarnaast zijn we een vergrijsde organisatie met een onevenwichtige leeftijdsopbouw in het personeelsbestand. Ruim de helft van onze medewerkers heeft de 50+ leeftijd. Als we nu niet acteren op de hoge uitstroom van medewerkers, loopt er veel waardevolle kennis en ervaring de deur uit. Dit is een serieus risico voor onze organisatie en daarmee voor de dienstverlening aan onze eigenaren/opdrachtgevers.

Bovenstaande feiten maken duidelijk dat verjonging van de OD NHN geen keuze is, maar een absolute noodzaak om de bedrijfscontinuïteit te garanderen. Niets doen is geen optie!

Om verjonging in de organisatie te realiseren, wordt geadviseerd om een traineeship op te starten. Dit sluit aan op het advies dat volgde uit de evaluatie van het vorige traineeship. Met een traineeship haal je goed opgeleide en enthousiaste young professionals in huis die daarnaast ook nog "kneedbaar" zijn. Met de juiste begeleiding kunnen zij uitgroeien tot zeer waardevolle medewerkers. Het resultaat van het eerdere opgestarte traineeship in 2018 is hier een mooi voorbeeld van.

Op basis van onderzoek onder millennials, de evaluatie van het vorige traineeship en op basis van praktijkervaringen van andere omgevingsdiensten, is een advies voor de opstart van een nieuw traineeship opgesteld:

1. Een goede voorbereiding is essentieel, incl. het creëren van draagvlak in de organisatie
2. Zorg voor duidelijk verwachtingenmanagement, zowel naar de trainees als naar de organisatie.
3. Zorg voor een goede begeleiding van het traineeprogramma.
4. Investeer in opleiding en ontwikkeling.
5. Steek de werving in op een organisatiebreed traineeship.
6. Biedt een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in het vooruitzicht
7. Gezien de uitstroom die plaats gaat vinden: start de aankomende vier jaar jaarlijks een nieuwe traineepool van 7 trainees op.
8. Steek het traineeship in op HBO- en WO-niveau.
9. Start de werving medio mei/juni. Dit sluit aan op het moment dat pas-afgestudeerden en bijna-afgestudeerden op zoek gaan naar een baan.

Voor het realiseren van het traineeship moet rekening gehouden worden met een jaarlijkse investering van €196.000,-- .

Op naar een toekomstbestendige OD NHN met een evenwichtige balans en optimale samenwerking tussen jong en oud!

2 AANLEIDING

De OD NHN heeft een moeilijke start gehad.

Sinds de oprichting van de organisatie is er ingrijpend op de in opbouw zijnde organisatie bezuinigd. Dat begon met een taakstellende bezuiniging van 10% bij de overdracht van budgetten in 2013 en daarnaast een start van de organisatie in 2014 met een negatieve reserve van 400.000 euro als bruidsschat. In de jaren 2014 tot en met 2016 is de nullijn gehanteerd, waarna in 2018 wederom taakstellend is bezuinigd voor een percentage van 5%. In die jaren zijn de oprichtingskosten terugbetaald aan de eigenaren voor een bedrag van 900.000 euro. Al deze kortingen bij elkaar optellend is in vijf jaar tijd een kwart op de totale begroting bezuinigd. Dit is gerealiseerd in een tijd dat de organisatie moest worden opgebouwd en uitgebreid, omdat onze eigenaren een groeiend aantal opdrachten verstrekten en het takenpakket werd uitgebreid. Het effect was dat onze medewerkers met sterk verouderde apparatuur moesten werken, letterlijk met bloknoet en pen naar bedrijven werden gestuurd en de achterstand in de bedrijfsvoering steeds verder opliep.

Behalve naar de financiële kant van de zaak dient gekeken te worden naar de personele opbouw. Veel medewerkers kwamen over van de drie milieudiensten, van de provincie en van zes participerende gemeenten. De leeftijd van deze medewerkers was bovengemiddeld met als gevolg dat er van aanvang af een scheve leeftijdsopbouw is.

In de afgelopen drie jaar is op specifieke terreinen geïnvesteerd, waaronder een moderne ICT-opbouw voor een bedrag van 8.7 miljoen euro (loopt vanaf medio 2018), waarvan 3,5 miljoen euro door de organisatie zelf wordt opgebracht door bezuinigingen in het personeelsbestand. Hiermee wordt in vijf jaar een enorme achterstand ingelopen. Er is een strategische personeelsplanning (SPP) ontwikkeld met aanzienlijk meer opleidingsmogelijkheden en als een van de gevolgen het aantrekken van elf trainees in 2018. Voor dat laatste hebben de eigenaren eenmalig 300.000 euro beschikbaar gesteld.

Uit eigen middelen zijn verder het interne en externe communicatiebeleid op poten gezet, is de financiële opbouw en verantwoording aanzienlijk verbeterd, de naam aangepast en zijn we al langere tijd bezig met grote projecten als een andere financieringsvorm, een kwaliteitsontwikkelingsbeleid, meer transparantie, een sterker fundament en dergelijke.

3. Continuïteit

Uit vorenstaande overzicht blijkt dat de OD NHN sinds de oprichting werkt met een zeer strak budget waarin weinig tot geen ruimte zit. Waar bij de overheid doorgaans de stelling opgeld doet van "samen trap op en samen trap af", heeft deze organisatie de trap op nog niet meegemaakt.

Op personeelsterrein is de afgelopen paar jaar een probleem aan het groeien waar binnen de huidige verhoudingen weinig aan gedaan kon worden. De vergrijzing binnen de organisatie zet door, de arbeidsmarkt biedt nauwelijks tot geen mogelijkheden om ervaren technische medewerkers te werven en de kosten van inhuur lopen hard op. De tarieven die de OD NHN in rekening kan en mag brengen bij de opdrachtgevers bedragen momenteel 88 euro als basisuurtarief en 96 euro voor extra opdrachten. Specialisten die steeds vaker moeten worden ingehuurd kosten echter tussen de 110 euro tot 135 euro per uur. Dit betekent dat elk voor een opdrachtgever gewerkt uur verlies oplevert. Die kruik gaat zolang te water tot hij barst. En dan moeten we nog geluk hebben dat we mensen kunnen vinden.

In het kader van het eerdergenoemde SPP hebben we de afgelopen jaren samenwerking gezocht met overheden en opleidingsinstituten en scholen in de regio en provincie, maar omdat veel van onze medewerkers technisch specialist zijn leidt die samenwerking niet tot meer ingevulde vacatures. Voor ons belangrijke opleidingen zijn door hogescholelen bij gebrek aan voldoende belangstelling uit de markt geschrapt. Nog in 2018 slaagden we erin bijna alle 55 vacatures in te

vullen, maar we merken dat die mogelijkheid ook voor ons begint te slinken, ondanks dat we bekend staan als een aantrekkelijke werkgever.

Conclusie is dat, indien we de continuïteit van de organisatie willen waarborgen en we de opdrachten van onze eigenaren willen blijven uitvoeren, we stevige maatregelen moeten nemen. Anders zal de situatie ontstaan dat we nee moeten gaan zeggen tegen opdrachten. Zowel bij basistaken als bij plustaken is dat een zeer ongewenste situatie.

In 2018 heeft de OD NHN een eerste traineeship opgestart waarin elf trainees vol enthousiasme zijn gestart. Acht voormalige trainees zijn inmiddels als voltallige medewerkers in reguliere functies werkzaam binnen onze organisatie. Een mooi resultaat om trots op te zijn!

Ondanks dit mooie resultaat, blijven we een vergrijsde organisatie. Ook de aankomende jaren krijgen we te maken met een hoog aantal medewerkers dat onze organisatie verlaat vanwege de pensioengerechtigde leeftijd. Met het vertrek van deze collega's loopt er ook veel kennis en ervaring de deur uit. Om de bedrijfscontinuïteit van onze organisatie te garanderen is het noodzakelijk om hier op in te springen, zodat deze kennis en ervaring tijdig overgedragen kan worden. Daarnaast moeten we ons goed realiseren dat we een organisatie zijn met specifieke vakspecialismes waar de arbeidsmarkt niet van overstromd. Zeker niet in deze tijd van krapte.

Tegelijkertijd moet ook naar de toekomst gekeken worden en moeten we ons o.a. de volgende vragen stellen:

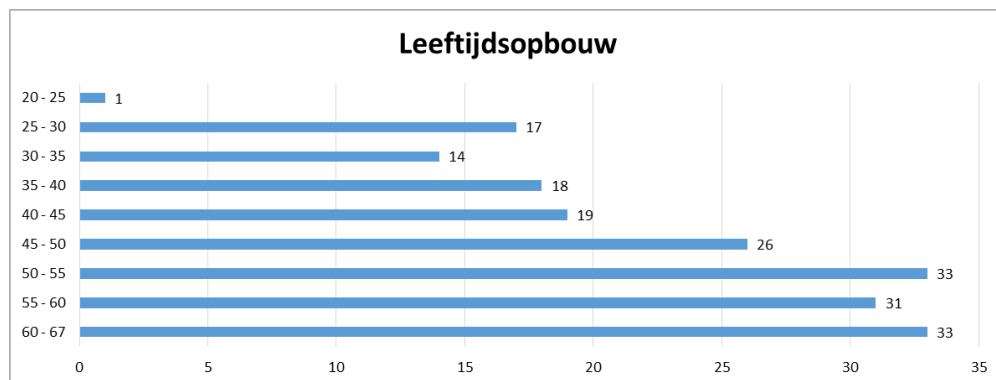
- Welke ontwikkelingen komen op ons af?
 - Vakinhoudelijke ontwikkelingen, zoals de Omgevingswet;
 - Maar ook maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de toenemende automatisering, datagestuurd werken en robotisering. Dit gaat veel invloed hebben op de manier waarop we werken.
- Wat verwachten onze eigenaren van ons?
- Wat betekent dit voor de dienstverlening die we moeten leveren?
- Wat betekent dit voor de inrichting van onze organisatie?
- Welke vertaalslag volgt hieruit naar de functies van onze organisatie?

De personele situatie van onze organisatie en de overwegingen richting de nabije toekomst die gemaakt moeten worden, leidt ook tot de vraag of de opstart van een nieuw traineeship en dus het binnenhalen van een groep nieuwe young professionals, hier in positieve zin aan bij kan dragen. In deze memo wordt daar een advies voor gegeven.

3 IS VERJONGING NOODZAKELIJK?

3.1 Profielschets van het huidige personeelsbestand

Een evenwichtige balans in generaties binnen het personeelsbestand is belangrijk, omdat het bijdraagt aan het succes en de bestendigheid van organisaties. Elke generatie heeft zijn eigen unieke kwaliteiten. Door het verbinden van deze generaties en kwaliteiten op de werkvloer, haal je het beste in je medewerkers en dus in je organisatie naar boven. In onderstaande tabel staat de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand van de OD NHN weergegeven.



De aantallen achter de leeftijdscategorieën vertegenwoordigen het aantal medewerkers in die categorie.

Het personeelsbestand van onze organisatie heeft een gemiddelde leeftijd van 47,8 jaar. Twee jaar geleden was dat overigens 50,3 jaar. Het verschil komt door het vertrek van een aantal gepensioneerd en de binnenkomst van de trainees in 2018. We kunnen overtuigend stellen dat we een behoorlijk vergrijsde organisatie zijn. Daarnaast is uit de tabel duidelijk op te maken dat de leeftijdsopbouw niet in balans is. Ruim 50% van het personeel heeft de 50+ leeftijd. Daarentegen neemt de groep medewerkers tot 35 jaar maar 16,7% van het personeelsbestand in beslag. Een ander belangrijk gegeven is dat ruim 17% van het personeelsbestand de 60+ leeftijd heeft. Zonder tijdige actie loopt er de aankomende jaren veel kennis en ervaring de deur uit en dat is een onacceptabel risico.

3.2 Uitstroom wegens pensionering

Voor de aankomende vijf jaar is onderzocht hoeveel fte en hoeveel medewerkers uit dienst gaan wegens pensionering. Voor personeelsplanning en sturing op behoud van kennis, is een vooruitblik van vijf jaar een relatief kort tijdspad. Het is van belang om nu te acteren op de gevolgen van deze scenario's om de gevolgen goed op te kunnen vangen. In onderstaande tabel staan de resultaten weergegeven.

| Uitstroom door pensionering | | | | | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--|-----------------|--------------|
| Kalenderjaar | Aantal fte | % Uitstroom | | Aantal personen | % Uitstroom |
| 2020 | 3,47 | 2,0% | | 4 | 2,1% |
| 2021 | 5,82 | 3,4% | | 7 | 3,6% |
| 2022 | 3,63 | 2,1% | | 4 | 2,1% |
| 2023 | 3,87 | 2,2% | | 5 | 2,6% |
| 2024 | 3,2 | 1,9% | | 4 | 2,1% |
| Totaal | 19,99 | 11,6% | | 24 | 12,5% |

Qua aantal fte's is er de aankomende vijf jaar een uitstroom van 11,6%. Qua aantal personen is dit 12,5%. Deze gegevens vertellen ons dus dat 1/8 deel van het totale personeelsbestand de aankomende vijf jaar onze organisatie verlaat. Van deze uitstroom is 83% werkzaam in de primaire dienstverlening van onze organisatie. En juist op deze werkterreinen is het lastig om goed gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt te vinden.

3.3 Verjonging is noodzakelijk!

Op basis van de profielschets van het huidige personeelsbestand en de uitstroom voor de aankomende vijf jaar door pensionering van medewerkers, kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- De OD NHN is een vergrijsde organisatie;
- Ruim de helft van het personeelsbestand is 50+;
- De leeftijdsopbouw is niet in balans;
- 1/8 Deel van het personeelsbestand gaat de aankomende vijf jaar met pensioen;
- Als we nu niet acteren op de uitstroom van medewerkers, loopt er veel waardevolle kennis en ervaring de deur uit, met name bij de primaire dienstverlening. Dit is een serieus risico voor onze organisatie.

Op basis hiervan kunnen we stellen dat de ronde trainees in 2018 hard nodig was, maar op de langere termijn een druppel op de gloeiende plaat. Doorlopende verjonging binnen de OD NHN is absoluut noodzakelijk om de bedrijfscontinuïteit te garanderen!

4 YOUNG PROFESSIONALS WERVEN – TRAINEESHIP!

Om verjonging in de organisatie te realiseren, ligt het voor de hand om een traineeship te overwegen. Daarnaast is uit de evaluatie van het vorige traineeship geconcludeerd dat het zinvol is om een nieuw traineeprogramma op te starten. Je haalt hiermee goed opgeleide en enthousiaste young professionals in huis die daarnaast ook nog “kneedbaar” zijn. Daarnaast hebben ze ook steun aan elkaar, ze zitten in dezelfde positie en in hetzelfde leertraject en kunnen daardoor goed op elkaar terugvallen door ervaringen te delen en van en met elkaar te leren. Met de juiste begeleiding kunnen zij uitgroeien tot zeer waardevolle medewerkers. Het resultaat van het eerdere opgestarte traineeship in 2018 is hier een mooi voorbeeld van.

4.1 Advies voor de opstart van een nieuw traineeship

Uit onderzoek onder young professionals van de millennial generatie blijkt dat ze het belangrijk vinden om zich te blijven ontwikkelen. Daarnaast hebben ze een sterke behoefte aan waardering, begeleiding en het leveren van een zinvolle, tastbare bijdrage. Ook vinden ze flexibele werktijden en goede work-life balans belangrijk. Er is een stigma dat millennials erg zelfverzekerd zijn en een houding hebben alsof ze alles al weten. Uit het onderzoek blijkt dat dit in de praktijk wel meevalt. 70% van de millennials is regelmatig onzeker over hun vaardigheden op de werkvloer. Ze hebben graag iemand die hen ondersteunt in hun carrière, zoals een mentor. Deze waardering en erkenning van collega's of leidinggevenden geeft ze dan ook een zeker gevoel op de werkvloer.

Bovenstaande aspecten zijn van belang om rekening mee te houden bij de opstart van een nieuw traineeship. Dit geldt ook voor de uitkomsten die uit de evaluatie van het vorige traineeship naar voren zijn gekomen en de praktijkervaringen van andere omgevingsdiensten. Dit leidt tot het volgende advies:

1. Goede voorbereiding is essentieel

- a) Zorg voor een heldere en tijdige planning met duidelijke afspraken aan de voorkant;
- b) Zorg voor draagvlak in de organisatie, bereidt de organisatie tijdig voor op het traineeprogramma. Heb hierin speciale aandacht voor de collega's die een rol hebben in het traineeprogramma.

2. Duidelijk verwachtingenmanagement aan de voorkant

- a) Het is essentieel om aan de voorkant duidelijke verwachtingen mee te geven wat de trainees kunnen verwachten. Dit geldt voor de verwachtingen tijdens het traineeprogramma, maar ook voor de verwachtingen aan het einde van het

traineeprogramma (wel/geen doorstroom naar een reguliere functie). Wees hier realistisch in en kom de afspraken ook na.

- b) Een goed verwachtingenmanagement naar de organisatie is minstens net zo essentieel om een succesvol traineeship te realiseren. De betrokken collega's moeten tijdig voorbereid worden op de komst van de trainees en in staat gesteld worden om hun rol in het traineeprogramma te vervullen.

3. Goede begeleiding van het traineeprogramma is essentieel

- a) Goede begeleiding en aansturing van en op het gezamenlijke traineeprogramma is essentieel voor een goed verloop ervan. Geadviseerd wordt om een traineecoördinator aan te wijzen (of een soortgelijke rol) die het centrale programma vormgeeft en aanstuurt (interview, gezamenlijke opleiding & ontwikkeling, etc.).
- b) Goede begeleiding van de trainees "on the job" is van belang. Geadviseerd worden om met een constructie van persoonlijke mentoren te werken.

Voor deze rollen (traineecoördinator en mentoren) is het noodzakelijk dat er goede afwegingen gemaakt worden wie van de collega's deze rollen op de juiste wijze kunnen uitvoeren. Hierin moet gekeken worden naar inhoudelijke kennis en naar de juiste competenties.

4. Investeer in opleiding en ontwikkeling

Opleiding en ontwikkeling is onmiskenbaar verbonden met een traineeship. Geef hier invulling aan op een manier die aansluit bij de behoefte van young professionals: coaching via de begeleiding, gezamenlijke interview, een algemeen opleidingsprogramma o.a. gericht op persoonlijke ontwikkeling, etc. Op het moment dat duidelijk is naar welke functie een trainees doorstroomt moet er ook ruimte zijn voor maatwerk, denk aan functiegerichte opleidingen / trainingen.

5. Trainees organisatiebreed werven

Geadviseerd wordt om het traineeship organisatiebreed in te steken. Zo zorgen we ervoor dat de trainees kunnen ontdekken waar hun echte interesse ligt binnen de omgevingsdienst en waar hun voorkeur naar uit gaat qua functie, aansluitend op hun expertise.

6. Biedt een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in het vooruitzicht

Om potentiële trainees een aantrekkelijk toekomstperspectief te bieden, wordt geadviseerd om bij goed functioneren een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in het vooruitzicht te stellen. De uitstroom wegens pensionering biedt hier ruimte voor. De trainees kunnen gedurende het traineeship op basis van hun interesse en expertise in de juiste richting van de beschikbare functies begeleid worden.

7. Doorlooptijd en grootte van de traineepool

Gezien de hoge uitstroom van medewerkers die de aankomende jaren wegens pensionering plaatsvindt, wordt geadviseerd om de aankomende vier jaar elk jaar een nieuwe traineepool op te starten van zeven trainees.

8. Het opleidingsniveau van de traineepool

Kijkend naar de ontwikkelingen in het werk, de ontwikkelingen die op de OD NHN afkomen, de vaardigheden die nodig zijn en het kennisniveau dat hiervoor vereist is, wordt geadviseerd om de trainees te werven op HBO- en WO-niveau.

9. Moment van werven

Het is van belang om de werving van de trainees aan te laten sluiten op het moment dat pas-afgestudeerden of bijna-afgestudeerden op zoek gaan naar een baan. Vanuit dit oogpunt is het belangrijk om de werving medio mei / juni te starten. Dit is van belang om op een succesvolle werving uit te komen.

4.2 Financiële kaders

Het opstarten van een traineepool vraagt om een investering. De verwachting is dat de trainees voor een deel van hun arbeidsduur productief zijn. Dit is immers ook uit de vorige traineepool gebleken. Deze productiviteit meegerekend, vraagt het per traineeplaats een investering van

€28.000,-- . Voor een traineepool bestaande uit zeven traineeplaatsen kom je uit op een jaarlijkse investering van €196.000,-- . De kosten voor opleiding en ontwikkeling worden uit de reguliere opleidingsbudgetten gefinancierd. De tijdsinvestering voor de begeleiding van de trainees wordt gefinancierd uit de exploitatie.

Bij wederzijdse tevredenheid stromen de trainees na afronding van de traineepool door op reguliere formatieplaatsen die vrijkomen door pensionerende medewerkers. Per saldo vloeit de investering dus terug in de structurele personeelsbegroting, omdat zij deel gaan uitmaken van de structurele formatie.

De gevraagde investering wordt niet zomaar gevraagd, de noodzaak voor verjonging is hoog. Er is geen evenwicht in generaties in het personeelsbestand. Zoals eerder weergegeven is de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand te hoog en de aankomende jaren is er sprake van een hoge uitstroom wegens pensionerende medewerkers. Zonder tijdige actie loopt er veel waardevolle kennis en ervaring zonder borging de deur uit. En dat is een te groot risico. De gevraagde investering is hard nodig om de bedrijfscontinuïteit van de OD NHN te garanderen.

5.0 Besluit

Het Algemeen Bestuur te verzoeken het volgende besluit te nemen:

1. Kennis te nemen van de overwegingen in deze notitie en zich hieraan te conformeren;
2. In te stemmen met een traject van vijf jaar waarin jaarlijks zeven trainees worden geworven binnen de OD NHN;
3. Uit de exploitatie zorg te dragen voor de begeleiding van deze trainees;
4. Jaarlijks een bedrag van 196.000 euro beschikbaar te stellen voor de werving, opleiding en begeleiding van deze trainees;
5. Jaarlijks verslag te doen over de voortgang van dit project aan het algemeen bestuur.