



## ***Strategisch HRM-beleid 2021-2023***

Het strategische HRM-beleid 2021–2023 van de gemeente Heemstede is vastgelegd en weergegeven in een PowerPoint presentatie (zie bijlage). In deze notitie wordt hier op hoofdlijnen een toelichting op gegeven. Aangegeven wordt welke inzet op het vlak van HRM nodig is om de gewenste organisatieontwikkeling te realiseren. Het strategisch HRM-beleid is hetzelfde opgesteld voor de gemeenten Heemstede en Bloemendaal omdat een deel van de medewerkers voor beide gemeente werkzaam is.

### **1. ONZE AMBITIE**

#### **Wat verandert er? Nieuwe taken, meer digitaal, een andere rolopvatting**

Vanuit het idee dat problemen het beste zo dicht mogelijk bij inwoners opgelost kunnen worden, brengt de overheid steeds meer rijkstaken onder bij gemeenten. Zoals de decentralisaties en de nieuwe Omgevingswet. Daarnaast gaat door de snelle digitalisering van de samenleving onze dienstverlening een nieuwe fase in: meer online en vaker buiten het gemeentehuis. Door slimme technologieën kunnen we slimmer werken en onze dienstverlening innoveren. Het in de toekomst online aanvragen en thuisbezorgen van reisdocumenten is daar een voorbeeld van. Of het zonder menselijke tussenkomst verstrekken van subsidies, uittreksels en vergunningen via Blockchain technologie. En nu al kunnen inwoners met behulp van Virtual Reality in 3D een realistisch beeld krijgen van de impact van een bouwproject op hun woonomgeving.

Deze nieuwe taken vanuit het Rijk en de verdere digitalisering leiden er ook toe dat samenwerking met andere gemeenten noodzakelijk is. In de bedrijfsvoering werken we samen met Bloemendaal, maar daarnaast is er ook een bredere regionale samenwerking, zoals de gemeenschappelijke regelingen voor Meerlanden, Paswerk en stichting Rijk en de regionale samenwerkingsagenda Zuid Kennemerland waar op dit moment aan gewerkt wordt.

Maar de grootste verandering gaat wellicht over de rollen die we vervullen. Naast onze bekende rollen als dienstverlener en bewaker van het algemene belang, wordt de rol als ‘partner’ van inwoners en bedrijven steeds belangrijker. Inwoners worden steeds mondiger en hebben behoefte aan meer zeggenschap en invloed. Zij willen in toenemende mate meedenken, meedoen en meebeslissen. Dit vraagt dat we op basis van gelijkwaardigheid, als partner dus, samenwerken met burgers, bedrijven en andere organisaties.

Dit is ook noodzakelijk omdat veel maatschappelijke vraagstukken zo omvangrijk en complex zijn dat we ze niet alleen kunnen oplossen. Zoals de energietransitie waarbij ook de Heemstedse woningen van het gas losgekoppeld moeten worden. Of de zorg voor verwarde personen die vraagt om samenwerking tussen organisaties binnen de zorg en veiligheid. Maar ook kleinere knelpunten zoals gevaarlijke verkeerssituaties vragen om een probleemaanpak samen met betrokkenen. Door goede participatie ontstaat meer draagvlak en krijgen we toegang tot de kennis en ideeën van inwoners.

De wereldwijde coronapandemie vraagt om wijzigingen in de samenwerking, organisatie en leidinggeven. Ook de kantoorfunctie is door het toegenomen thuiswerken en hybride werken aan verandering onderhevig.

In 2017 tot en met 2020 is een stevige basis gelegd om te kunnen omgaan met de veranderingen in de omgeving. Daar bouwen we de komende jaren op voort.

De ambitie is - ongewijzigd ten opzichte van de koers van de organisatieontwikkeling in 2017 tot en met 2020 - dat de inwoners in 2023 onze organisatie typeren als:

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

Wij streven ernaar dat in 2023 de medewerker in algemene zin herkend wordt als:

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

## 2. HUIDIGE STAND VAN ZAKEN

### **Als ambtelijke organisatie hebben wij de afgelopen jaren al stevig ingezet op het aansluiten op de veranderende context en op de ambitie**

De inzet tussen 2017 en nu wordt hierna toegelicht aan de hand van de drie pijlers uit de koers van de organisatieontwikkeling (afgebeeld in een praatplaat, zie bijlage): stevige basis, wendbare organisatie, en weerbare en lenige professionals.

#### **1. Stevige basis**

De digitale basis van de organisatie is verstevigd. Interne werkprocessen bij teams zijn verbeterd en gedigitaliseerd. Vanwege deze ontwikkelingen is het aantal functioneel beheerders uitgebreid. Zij beschikken over de juiste kennis om processen en systemen te ontwikkelen die naadloos op elkaar aansluiten. HRM heeft haar eigen processen en systemen verder verbeterd en geharmoniseerd, zoals HR21, het in dienst proces, e-HRM en het HRM beleid. Ook is er veel aandacht besteed aan het introductieprogramma. Onderdeel hiervan is de introductie-app, die zorgt voor snellere binding van nieuwe medewerkers. Binnen het programma participatie is het participatiebeleid opgesteld en is aandacht besteed aan houding en gedrag met de workshop 'Open je blik'. Ook is aandacht besteed aan de versteviging van de interne controle.

#### **2. Wendbare organisatie**

In onze organisatie willen we opgave gericht werken. Dit bestaat uit de 'voorwas' (dat wil zeggen kleuring geven aan een interne of externe vraag, initiatief, klus of project), projectmatig werken en het participatiebeleid. Om als organisatie wendbaar te zijn en blijven, is een flexibele schil belangrijk. Er is daartoe sinds 2020 een structureel flexibel budget beschikbaar gesteld in de begroting van €250.000. Via een taakstelling tot en met 2022 wordt dit budget door de ambtelijke organisatie zelf 'inverdiend'.

Bij de werving en selectie is meer aandacht besteed aan het aantrekken van jongeren. Dit zien we terug in een daling van de gemiddelde leeftijd van de medewerkers. We hebben deelgenomen aan de MRA traineepool, er worden intern klussen aangeboden en er is een studentenflexpool opgezet. Om de juiste kandidaten te bereiken, verleiden en duurzaam aan ons te binden is employer branding steeds belangrijker geworden. We communiceren ons werkgeversmerk nu actief op social media. Ook hebben we geïnvesteerd in de digitalisering van het recruitmentproces.

Dankzij de koppeling van de vernieuwde website Werken bij Heemstede aan een recruitmentsysteem is het mogelijk om alle kandidaten overal en op elk moment te bekijken en snel contact op te nemen met goede kandidaten.

### 3. Weerbare en lenige professionals

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers ouder dan 58 jaar te bevorderen, is het generatiepact in werking getreden op 1 oktober 2017. Veel medewerkers maken gebruik van deze regeling. Het generatiepact is daarom vanaf 1 oktober 2020 met een jaar verlengd. De weerbaarheid van medewerkers is verder versterkt door een veiliger en gezonder werkklimaat te creëren. Het thuiswerkbeleid en de vitaliteitsregeling hebben hieraan bijgedragen.

De ontwikkeling van teams en medewerkers is bevorderd door het stimuleren van het volgen van vakgerichte en ontwikkelingsgerichte opleidingen. Het organisatie brede opleidingsbudget is volledig ingezet. De leercultuur wordt ook versterkt door Kzoom College. Het aanbod van trainingen tijdens Kzoom College wordt afgestemd op de koers van de organisatieontwikkeling. Onderwerpen zijn onder andere projectmatig werken, digitale vaardigheden, en vitaliteit. Als ondersteuning bij het voeren van het Goede gesprek is door HRM een toolbox ontwikkeld.

#### Cijfers huidig personeelsbestand

In onderstaande tabel wordt in statistieken het huidige personeelsbestand weergegeven met daarnaast de vergelijking met gemeenten van dezelfde grootte.

	Heemstede	Landelijk (vergelijkbare gemeenten)
<b>Totale formatie</b> per 31-12-2020	179,25 fte	-
<b>Formatie groei 2017-2020</b>	7,3 fte	-
<b>Gemiddelde duur dienstverband</b>	12,2 jaar (2020)	11,5 jaar (2019)
<b>Instroom</b> medewerkers per jaar	2017: 17 2018: 18 2019: 22 (11,6%)	2019: 13,4% (stijgend van 6,2% in 2015)
	Heemstede	Landelijk (vergelijkbare gemeenten)
<b>Uitstroom</b> medewerkers per jaar	2017: 24 2018: 17 2019: 16 (8,4%) 2020: 12 (6,3%)	2019: 8,2% (stijgend van 6,2% in 2015)
<b>Verwachte uitstroom o.b.v. AOW</b> aantal medewerkers per jaar	2021: 2 2022: 3 2023: 5 2024: 3 2025: 4 Gemiddeld: 1,8%	2021-2024 gemiddeld 2,8%
<b>Doorstroom</b> percentage medewerkers	2019: 1,1% 2020: 0%	2019: 5,7%
<b>Gemiddelde leeftijd</b>	2017: 48,6 2020: 47,8	2018: 48,1 2019: 48,0
<b>Ziekteverzuim</b> 2017 versus oktober 2020	2017: 3,3% 2020: 7,2%	2018: 5,6% 2019: 5,4%
<b>Diversiteit</b> verdeling vrouw/man	Vrouwen: 53% Mannen: 47%	Vrouwen: 49% Mannen: 51%
<b>MedewerkersTevredenheidsOnderzoek</b> (MTO)	Rapportcijfer: 2016: 6,76 2021: 7,19	

<b>MTO – 3 hoogste scores:</b> * De mate waarin ik mij veilig voel in de omgang met collega's * De sfeer binnen het team * De mate waarin je plaatsonafhankelijk kunt werken	Rapportcijfer: 8,4  8,2 8,2	
<b>MTO – 3 laagste scores:</b> * Mijn doorgroeimogelijkheden * De werkdruk * Het intranet	Rapportcijfer: 5,9 6,0 6,0	

Medewerkers lichten de hoogste scores in het MedewerkersTevredenheidsOnderzoek toe met: *“Het is een warme organisatie, er is sprake van een fijne werksfeer met respect voor elkaar en veel oog voor de medewerkers. Er is veel vrijheid en vertrouwen. Werken met collega’s die enthousiast en gemotiveerd zijn. Het is een professionele organisatie, het is goed georganiseerd, er zijn goede faciliteiten en korte lijnen.”*

### 3. HRM UITDAGINGEN T/M 2023

#### De veranderingen in de omgeving volgen elkaar steeds sneller op

De coronapandemie heeft laten zien dat we ons als organisatie snel aan kunnen passen aan deze veranderende omgeving op het moment dat de noodzaak door iedereen wordt gevoeld. Voor de komende jaren worden een zestal belangrijke ontwikkelingen gesignaleerd, die de basis vormen van het HRM beleid tot en met 2023:

#### 1. De digitalisering van onze dienstverlening en interne werkprocessen gaat in hoog tempo

Technologische ontwikkelingen zijn en blijven een belangrijke trend in de samenleving. Meegaan met deze ontwikkelingen is daarom structureel onderdeel van de organisatieontwikkeling. Het belang van goed werkende ICT en van goede digitale vaardigheden van de medewerkers is nog groter geworden. Werkzaamheden worden in toenemende mate complexer door de snelle digitale ontwikkelingen. Dit vraagt van medewerkers een continue inzet om zich te ontwikkelen om aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen. Het versterken van de digitale vaardigheden van medewerkers vraagt om een goede samenwerking tussen de teams informatisering en HRM.

#### 2. Hybride werken is normaal geworden

De coronapandemie heeft onze kijk op thuiswerken veranderd. Waar thuiswerken voor de pandemie een andere status had dan op kantoor werken, worden thuis en op kantoor werken nu als gelijkwaardig gezien. Dit heeft invloed op onder andere de manier van samenwerken en leidinggeven, op het gebruik van ICT, op de arbeidsomstandigheden, en op het gebruik van het gemeentehuis. De functie van het gemeentehuis verandert waarschijnlijk in een plek van ontmoeting en creativiteit voor iedereen; zowel voor medewerkers als voor inwoners.

#### 3. De werkdruk neemt organisatie breed toe

In het MTO van januari 2021 blijkt dat de werkdruk in alle lagen van de organisatie een aandachtspunt is. Het werken in Coronatijd (werken op afstand), nieuwe gemeentelijke taken, veranderende wetgeving (zoals de omgevingswet), toenemende complexiteit van taken en dienstverlening zijn mogelijke oorzaken van de hoge werkdruk. Naast de vraag hoe de ervaren werkdruk verminderd kan worden, roept het ook een te managen spanningsveld op met de eigen taakstelling 2020 – 2022 van € 250.000 en de verwachte vermindering van de inkomsten vanuit het gemeentefonds.

#### 4. De krapte op de arbeidsmarkt neemt voor steeds meer functiegebieden toe

De krapte op de arbeidsmarkt neemt de afgelopen jaren steeds meer toe, met name voor specialistische functies.

De krapte is het sterkst toegenomen voor de functiegebieden bouwkunde/civiele techniek en ruimtelijke ordening. Maar ook op het gebied van financiën, ICT en juridische functies wordt het steeds lastiger om geschikte kandidaten te vinden. Er wordt verwacht dat deze krapte de komende jaren nog verder zal toenemen. Dit vraagt om extra inspanningen op het gebied van werving en selectie. Ook nemen het aantal vacatures per jaar en de kosten per wervingscampagne toe.

#### **5. De vergrijzing aan de ene kant en de verjonging aan de andere kant zorgen beiden voor uitdagingen**

De inspanningen om meer jongeren binnen te halen hebben hun vruchten afgeworpen. Deze toenemende instroom van jongeren in combinatie met de toenemende uitstroom van medewerkers die de AOW-gerechtigde leeftijd bereiken, zorgt voor nieuwe uitdagingen voor de organisatie. Bij enkele teams ontstaat gebrek aan kennis en senioriteit. Alleen maar verjongen is daarom geen oplossing. De toenemende vergrijzing vergroot daarnaast de druk op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

#### **6. De noodzaak van diversiteit en inclusiviteit binnen de organisatie(cultuur) neemt toe**

De maatschappelijke discussie over discriminatie en racisme in organisaties is actueel. Om discriminatie bij de werving en selectie tegen te gaan heeft de regering in 2018 het Actieplan Arbeidsmarktdiscriminatie 2018-2021 opgezet en geïmplementeerd; een breed pakket aan maatregelen en activiteiten om gelijke kansen voor iedereen op de arbeidsmarkt te bevorderen. Het wetsvoorstel 'Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie' is onderdeel van het Actieplan en richt zich specifiek op de werving en selectie van arbeidskrachten. Naast het willen zijn van een diverse en inclusieve organisatie (intrinsieke motivator) en de verplichting om te voldoen aan de wetgeving (extrinsieke motivator), is het door de krapte op de arbeidsmarkt ook noodzakelijk geworden om een zo breed mogelijke doelgroep aan te spreken.

### **4. SPEERPUNTEN HRM T/M 2023**

Om onze ambitie richting 2023 vorm en inhoud te geven en in te kunnen spelen op de genoemde HRM-opgaven, zetten wij in op de volgende acht speerpunten:

#### **1. Ondersteuning van de verdere digitalisering van de organisatie en stimulering van de digitale zelfredzaamheid van de medewerkers**

Nu thuiswerken een vast onderdeel is geworden van het werk, is het nog belangrijker om online werken technisch te faciliteren. Dit geldt ook voor online projectmatig werken en 'slimmer werken'. Daarnaast spelen opleiding en ontwikkeling een sleutelrol bij het vergroten van de digitale zelfredzaamheid van de medewerkers. Dit blijft dan ook een vast onderdeel van Kzoom College. Aan medewerkers worden filmpjes en handleidingen aangeboden, waarmee zij zelf hun digitale vaardigheden kunnen vergroten. De nieuwe functie van functioneel beheerder is van belang voor de digitalisering organisatie breed. Ook de HRM processen worden verder gedigitaliseerd.

#### **2. Ontwikkeling van een nieuw werkconcept met een andere rol voor het gemeentehuis**

Nu medewerkers structureel meer thuiswerken wordt onderzocht hoe de functie van het gemeentehuis mee kan veranderen om te blijven bijdragen aan de behoeften van de medewerkers en van inwoners. Het gemeentehuis zal een plek worden van ontmoeting, creativiteit, samenwerking en teams. Werkzaamheden die focus en concentratie vragen zal de medewerker meer thuis uitvoeren. Voor het vormgeven van het nieuwe werkconcept wordt input opgehaald uit alle lagen van de organisatie. Het thuiswerkbeleid wordt up to date gehouden en waar nodig aangepast.

#### **3. Aandacht voor leiderschapsontwikkeling en de veranderende rol van de leidinggevende**

Met de ontwikkeling van een nieuw werkconcept en een andere rol voor het gemeentehuis, verandert ook de rol van de leidinggevende. De afstand tussen de manager en het team wordt letterlijk vergroot.

Leidinggeven op afstand maakt de rol complexer en leiderschapsontwikkeling staat daarom hoog op de agenda voor de komende tijd. Onderdeel daarvan is een leergang HRM, bestaande uit een aantal workshops die alle leidinggevenden volgen (op het gebied van wet- en regelgeving, ziekteverzuimbegeleiding en arbo, het goede gesprek, werving en selectie, en e-HRM systemen, en generatiemanagement).

#### **4. Bestendinging van de ambtelijke samenwerking met gemeente Bloemendaal**

De samenwerking wordt op het gebied van bedrijfsvoering verder geborgd. Hierbij wordt onderzocht wat daartoe de meest geschikte vorm is. De harmonisering van de arbeidsvoorwaardenregelingen van Heemstede en Bloemendaal wordt afgerond. Het gaat hierbij nog om de reiskostenregeling woon-werkverkeer en om de inconvenïentenregeling. Ook wordt gekeken bij welke HRM-onderwerpen inhoudelijk bredere samenwerking van toegevoegde waarde is. Zo wordt al onderzocht hoe of en zo ja, hoe wij regionaal gezamenlijk kunnen optrekken bij het vervullen van moeilijk vervulbare functies.

#### **5. Flexibele inrichting van de organisatie om het hoofd te kunnen bieden aan veranderingen in de samenleving en bijdragen aan regionale opgaven**

De uitwerking van het participatiebeleid vormt een aanvulling op het projectmatig werken. Daarnaast wordt het opgavegericht werken verstevigd. Werken aan opgaven; met participatiebeleid, methode 'projectmatig denken en doen' en 'voorwas' (kleuring geven aan opgaven). De meest effectieve inzet van de flexibele schil wordt verder vormgegeven waardoor het bijbehorende flexbudget zo optimaal mogelijk benut wordt. Ook het aanbieden van klussen aan studenten door middel van de studentenflexpool wordt voortgezet. Het aanbieden van interne klussen wordt gestimuleerd.

#### **6. Slimmere werving en selectie met meer focus op vaardigheden**

De krapte op de arbeidsmarkt - met name voor technische functies - vraagt om slimme werving en selectie. Door te innoveren kunnen wij ons als werkgever onderscheiden, ook ten opzichte van andere gemeenten. Daarnaast is innovatie noodzakelijk, omdat uit onderzoek blijkt dat een CV een lage voorspellende waarde heeft voor het succes in een functie, met mogelijk snelle uitstroom of verzuim tot gevolg. Een mogelijke oplossing hiervoor is het inzetten van game-based assessment, waarbij de eerste selectie wordt gemaakt op basis van iemands competenties. Wij willen experimenteren met alternatieve (bewezen) selectiemethoden. De kosten hiervan worden gefinancierd vanuit het reguliere budget voor werving en selectie. Ondanks het grote aantal vacatures en de toenemende kosten per vacature, wordt het budget voor werving en selectie bewust laag gehouden. Dit heeft te maken met het wisselende aantal vacatures; dit aantal kan ook weer afnemen.

#### **7. Bevordering van de diversiteit binnen de organisatie**

Een meer objectieve manier van selecteren kan ook de diversiteit in de organisatie bevorderen. Naast het belang om iedereen op de arbeidsmarkt gelijk te behandelen, bevordert diversiteit de innovatiekracht van onze organisatie. In de krappe arbeidsmarkt is het bovendien noodzakelijk om een brede doelgroep aan talent aan te spreken om alle vacatures te blijven vervullen. Er wordt gestreefd naar een evenwichtig personeelsbestand, waarbij ondanks verjonging voldoende senioriteit aanwezig blijft. Actieve employer branding op social media wordt gecontinueerd en uitgebreid naar andere social media-kanalen. Hierbij wordt rekening gehouden in tekst en beeld met het aanspreken van diverse doelgroepen.

#### **8. Vergroting van de veiligheid, gezondheid en het welzijn van de medewerkers**

Door verruiming van de vitaliteitsregeling worden een gezonde levensstijl en beweging nog meer gestimuleerd. Signalen van hoge werkdruk worden serieus genomen.



Door het inzetten van een werkdrukscan bij elk team wordt in kaart gebracht wat de oorzaken zijn van de ervaren werkdruk en wat mogelijke oplossingen zijn. Deze teamsessies worden begeleid door HRM. De grote lijnen die uit deze teamsessies naar voren komen geven ook handvatten om het thema werkdruk organisatie breed te bespreken. Tot slot vraagt het omgevingsbewust werken en het omgaan met de turbulente, politieke en maatschappelijke omgeving om flexibiliteit en weerbaarheid van de medewerkers. Dit wordt door HRM ondersteund door middel van het aanbieden van trainingen. Ook kunnen deze competenties mee worden gewogen bij de selectie van nieuwe medewerkers.

Bijlage: De koers van de organisatieontwikkeling afgebeeld in een praatplaat

