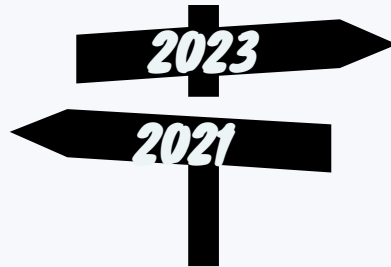


Strategisch HRM beleid



1. Aanpak voor dit beleid
2. Terugblik HRM instrumenten 2017 tot en met 2020
3. Cijfers 2017 tot en met 2020
4. Trends
5. Conclusies
6. Visie, doelen, aanpak en planning
7. Vervolg

*We zijn op koers.
Doorgaan op de
ingeslagen weg met
dezelfde ambitie.
De organisatie kan
steeds mee
veranderen met de
samenleving.
In het strategisch
HRM beleid staat de
medewerker
centraal.*



1. Aanpak

Evaluatie strategisch HRM beleid 2017 – 2020

Analyse cijfers strategisch HRM beleid 2017 - 2020

Vragenlijst 3e en 4e echelon leidinggevenden

Interviews met alle (domein)managers

Online trends verzamelen

Brainstormsessies P&O (2x): Bepalen speerpunten voor 2021-2023.

Afstemming MT-Kzoom – portefeuillehouders P&O - OR

2. Terugblik Strategisch HRM beleid 2017-2020

De ambitie/ons verhaal is de basis voor het Strategisch HRM beleid

Het HRM-beleid zet de medewerker centraal om de doelen van de organisatieontwikkeling te bereiken.

De ambitie is dat in 2020 de inwoners onze organisatie

typeren als:

- **Dichtbij** haar inwoners: aanwezig in de Bloemendaalse/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 2020 de medewerker in algemene 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. Terugblik inzet HRM instrumenten 2017 t/m 2020

Wendbare organisatie:

Flexibel budget; goed gebruikt.

Formatie; gestegen.

Voorwas&koppeloverleg; versterkt opgabegericht werken, geeft kleuring aan de opgave, meer zicht op werkdruk, koppelen accounthouder (vast contactpersoon inwoners) en projecttrekker/leider aan een opgave.

Projectmatig denken doen; verstevigd, werken met tijdelijke teams dus ontschotten.

Werkdruk opgevangen met; inzet MRA trainees op klossen, ad hoc aanbod interne klossen en studentenflexpool. Uitbreiding formatie.

Selectie; meer jongeren in dienst.

Krapte arbeidsmarkt en arbeidsmarktcommunicatie; profilering op website als aantrekkelijk werkgever. Nieuwe werkenbijwebsites en nieuwe wervingstool.



2. Vervolg terugblik inzet HRM instrumenten 2017 t/m 2020

Weerbare & lenige professionals:

Generatiepact ingevoerd, bevordert duurzame inzetbaarheid

Arbobeleid; thuiswerkbeleid en vitaliteitsregeling, weerbaarheid van medewerkers versterken door een veilig en gezond werkklimaat.

(Team)ontwikkeling; toolbox het goede gesprek, vakgerichte en ontwikkelingsgerichte opleiding op team- en individueel niveau, opleidingsbudget, werkdrukmonitor, ontwikkelscan team. Budget teamontwikkeling Heemstede.

Kzoomcollege; versterkt leercultuur. Aanbod trainingen afgestemd op de praatplaat. o.a. het projectmatig werken, digitale vaardigheden, vitaliteit, verstevigen van medewerkers in kennis en vaardigheden.



Stevige basis:

Introductieprogramma ingevoerd; een goede start is het halve werk. Bestaat uit Appical online en een digitale folder voor het interne inwerkprogramma.

Diverse processen en systemen; zijn geharmoniseerd en verbeterd zoals HR21, beleid, indienst proces, E-HRM.

Formatie en digitalisering; toename functies applicatiebeheer.

Programma participatie; participatiebeleid, workshop open je blik gericht op houding en gedrag.

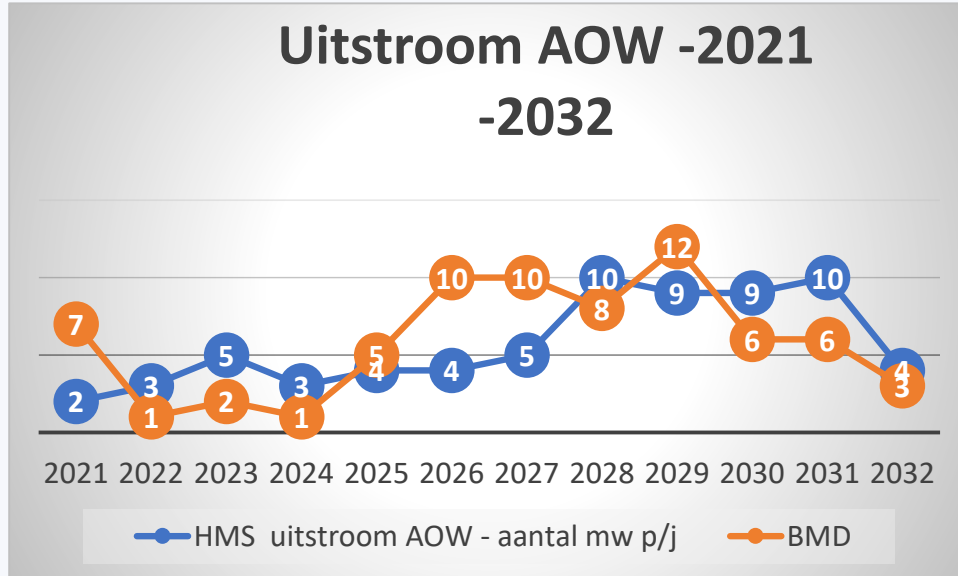


GEMEENTE HEEMSTEDEN & BLOEMENDAAL ORGANISATIE ONTWIKKELING 2019/2020

3. Cijfers 2017 - 2020

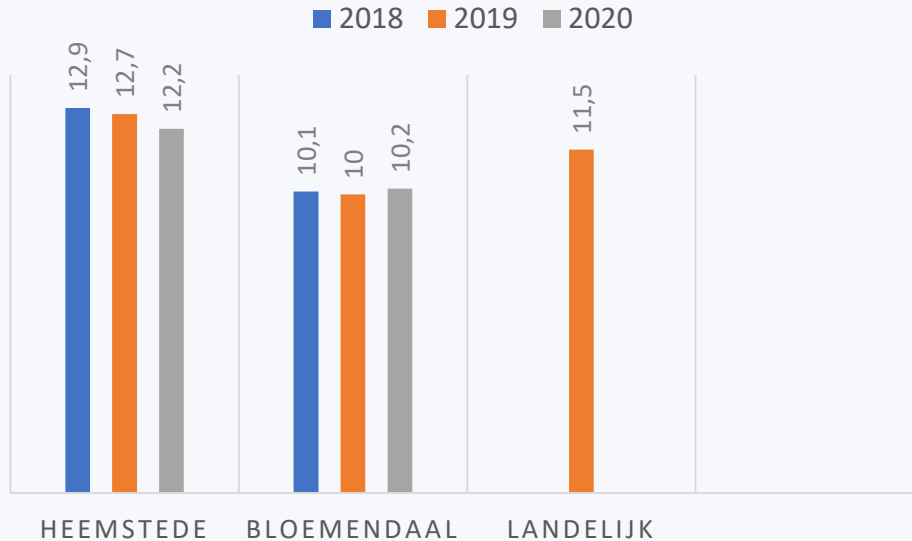
	Heemstede		Bloemendaal		Landelijk (vergelijkbare gemeenten)	
Totale formatie 31-12-2021	179,25 FTE		163,20 FTE			
Formatie groei in 3 jaar (2017-2020)	7,3 FTE		9,7 FTE			
gemiddelde duur van dienstverband	2018	12,9 jaar	2018	10,1 jaar	2019	11,5 jaar
	2019	12,7	2019	10,0		
	2020	12,2	2020	10,2		
Instroom medewerkers per jaar	2017	17	2017	19		
	2018	18	2018	19		
	2019	22 (11,6%)	2019	25 (13,2%)	2019	13,4% (stijgend van 6,2% in 2015)
Uitstroom medewerkers per jaar	2017	24	2017	12 (6,3%)		
	2018	17	2018	10 (5,2%)		
	2019	16 (8,4%)	2019	24 (12,6%)	2019	8,2 % (licht stijgend van 6,2% in 2015)
	2020	12 (6,3%)	2020	16 (8,4%)		
Vrwachte uitstroom AOW 2021 – 2023	2021:	2 (= 1,1%)	2021:	7 (= 3,7%)	Gemiddeld: 2,8% voor de periode 2021-2024	
	2022:	3	2022:	1		
	2023:	5	2023:	2		
	2024:	3	2024:	1		
	2025:	4	2025:	5		
	Gemiddeld:	1,8%	Gemiddeld:	1,7%		

Verwachte uitstroom AOW 2021 – 2023



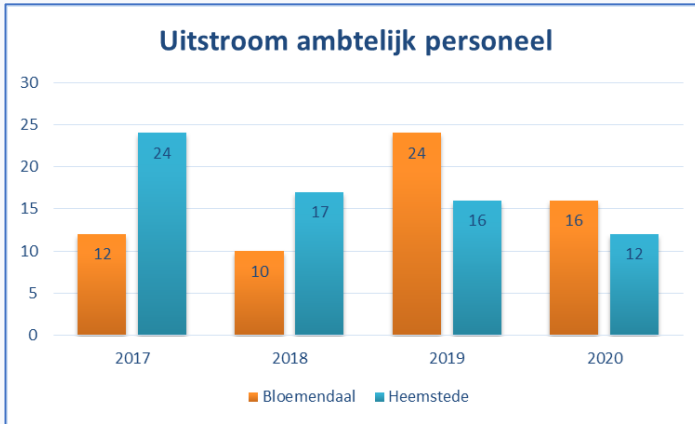
Duur dienstverband

GEMIDDELDE DUUR DIENSTVERBAND



In Bloemendaal is de duur van het dienstverband lager dan in Heemstede en landelijk (alleen 2019)

Cijfers uitstroom 2017 t/m 2020



Uitstroom gemeente Bloemendaal

Het verloop is sinds 2017 toegenomen en was hoog in 2019 (= 24).

Het verloop is in 2020 aanzienlijk lager dan in 2019 (16 versus 24).

Medewerkers vertrekken in de meeste gevallen naar een andere overheidsorganisatie in de regio.

De overstap naar een grotere gemeente is populair.

Het verloop van medewerkers die korter dan drie jaar in dienst zijn valt op.

Relatief meer verloop bij technische functies.

Uitstroom gemeente Heemstede

Het verloop is vanaf 2017 elk jaar afgenomen.

Het verloop is in 2020 lager dan in 2019 (12 versus 16).

Meer uitstroom bij teams met technische functies in 2019. En meer uitstroom bij financiële functies in 2020. Dit komt overeen met de krapte op de arbeidsmarkt die bij deze functies groter is.

De overstap naar een grotere gemeente is populair.

Veel medewerkers kiezen voor een vervolgstap bij een grotere overheidsorganisatie (of daaraan gelieerde organisatie).

Het gemiddelde duur van het dienstverband nam af van 2019 naar 2020 (van 12 jaar naar 7,3 jaar).

Cijfers 2017 t/m 2020

	Heemstede	Bloemendaal	Landelijk (vergelijkbare gemeenten)
Doorstroom percentage medewerkers	2019: 1,1% 2020: 0%	2019: 6,8% 2020: 4,7%	2019: 5,7%
-			
gemiddelde duur in een functie (per 1-1-2020)	6,5 jaar	4,1 jaar	
Gemiddelde leeftijd	2017: 48,6 2020: 47,8	2017: 47,9 2020: 48,4	2018: 48,1 2019: 48,0
Ziekteverzuim (2017 vs 2020)	↑ van 3,3% naar 7,2%	rond 4% (behalve 2018: 5,8%)	2018: 5,6% 2019: 5,4%
Diversiteit op 1-1-2020, verdeling man/vrouw	vrouwen: 53% mannen: 47%	vrouwen: 48% mannen: 52%	vrouwen: 49% mannen: 51%

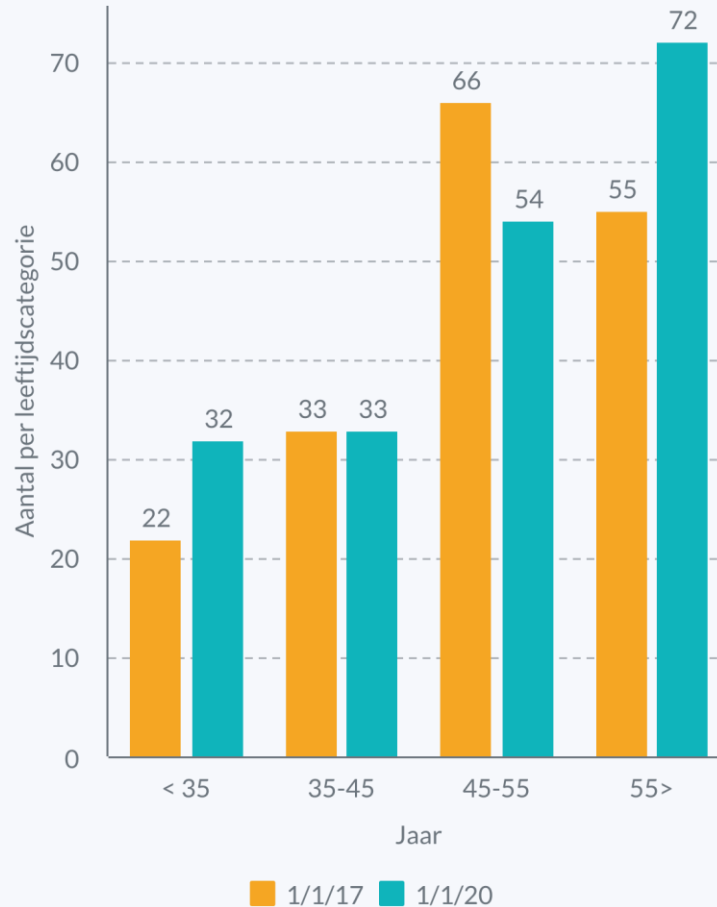
BMD&HMS
Veel vrouwen
werken parttime
en veel mannen
fulltime

BMD&HMS:
Meer mannen dan
vrouwen in schaal 5
En meer vrouwen in
schaal 9 t/m 11

Cijfers werving en selectie 2017 t/m 2020

Leeftijdscategorie en jaar BLD

- *Toename jongeren én ouderen*
- *Beeld Bloemendaal en Heemstede identiek*



Cijfers
Budget Werving en Selectie
2017 t/m 2020

Heemstede

Bloemendaal

Wervingskosten per jaar

begroot – uitgaven
2018 € 43.000 - € 60.128
2019 € 25.000 - € 39.744
2020 € 25.000 - € 47.28

begroot – uitgaven
2018 € 16.607 - € 19.858
2019 € 16.839 - € 35.790
2020 € 17.125 - € 74.294



4. Trends



Verdergaande flexibilisering en hybride werken

- Thuiswerken en op kantoor werken is gelijkwaardig.
- De functie van het gemeentehuis ontwikkelt zich mogelijk tot meer een plek van ontmoeting en creativiteit voor iedereen (dus ook inwoners).
- Andere manier van verbinding zoeken met inwoners en medewerkers onder elkaar.
- Blijvend aandacht voor vitaliteit en verzuim.
- Blijvend aandacht voor aansturing en begeleiden van teams/medewerkers.
- Personeelsbestand moet kunnen meebewegen met veranderingen.

Technologische ontwikkelingen blijven snel gaan

- Verdergaande digitalisering en daardoor veranderen van functies.
- Slimmer werken en innovatief zijn.
- Slim omgaan met data.
- Digitale vaardigheden van medewerkers blijven belangrijk.
- Aandacht voor privacy en databeveiliging.
- De ondersteuning van participatie met behulp van digitale tools.

Trends

Arbeidsmarkt

- Voor de coronacrisis was er krapte op de arbeidsmarkt bij technisch/specialistische functies. Dat blijft waarschijnlijk zo.
- Door de coronacrisis meer werkzoekenden en vooral zzp'ers op zoek naar zekerheid.
- Werving hoofdzakelijk online. Social Media speelt hierbij een grote rol.
- Employer branding is belangrijk voor profilering als aantrekkelijk werkgever.

Meer aandacht voor diversiteit en inclusiviteit

- Gelijke kansen voor iedereen op de arbeidsmarkt.
- Betere en creatievere bedrijfsvoering.
- Goed voor je employer branding.
- Iedereen is nodig in een krappe arbeidsmarkt.
- Een evenwichtig personeelsbestand in tijden van vergrijzing
- Mogelijk nieuwe wetgeving

Inwoners steeds meer meedenken en doen

- Dit vraagt van de gemeente flexibiliteit in de verschillende rollen die zij kan hebben. Niet alleen meer de traditionele rechtmatige rol maar ook kunnen aansluiten op dat wat in de samenleving gebeurt en hier ruimte aan geven.
- De omgevingswet stimuleert participatie, de gemeente moet hier in houding en werkwijze op aansluiten.
- De ambtenaar moet dichtbij en benaderbaar zijn voor inwoners. De ambtenaar toont flexibiliteit in rollen; zowel proces als inhoud. De procesrol wordt belangrijker, terwijl deskundigheid belangrijk blijft, maar niet altijd meer leidend is.
- Sociale media dragen bij aan de mogelijkheid om mee te praten, maar kennen ook een keerzijde voor wat betreft verharding in het (politieke) debat. Dit vraagt wat van de weerbaarheid van ambtenaren.



5. Conclusies

- De **krapte** op de **arbeidsmarkt** is de afgelopen jaren toegenomen. Vooral bij specialistische functies. We verwachten dat de krapte gaat toenemen. Extra inspanningen blijven nodig voor W&S (met name voor de specialistische functies).
- De inspanningen om meer **jongeren** binnen te halen hebben vruchten afgeworpen. Door de **vergrijzing** en de instroom van ouderen is de gemiddelde leeftijd ongeveer gelijk gebleven.
- **Digitalisering** is en blijft een belangrijke trend in de samenleving. Digitalisering is onderdeel van de praatplaat over de organisatie-ontwikkeling en vraagt om aandacht in het HRM-beleid. **Werkzaamheden** worden in toenemende mate complexer door de snelle digitale ontwikkelingen.
- Het **hybride werken** door de Corona-crisis, wordt als een blijvende trend gezien in de samenleving.
- Een brede **regionale samenwerking** is noodzakelijk om de grote opgaven, zoals mobiliteit en duurzaamheid/energieovergang het hoofd te bieden en is breder dan alleen Heemstede en Bloemendaal.
- **Duurzame inzetbaarheid** blijft een thema vanwege de vergrijzing en de organisatieveranderingen.
- **Opleiding** en **ontwikkeling** is en blijft een sleutelfactor; met nadruk op digitaal werken, werk-privé balans, projectmatig werken en helder schrijven.
- **Houding** en **gedrag** van medewerkers zijn en blijven van belang, vooral het omgevingsbewust werken en het werken in een turbulente en politieke en maatschappelijke omgeving. Dit vraagt o.a. flexibiliteit en weerbaarheid.
- De beroepsbevolking wordt steeds **diverser**. Er is een maatschappelijke discussie over discriminatie en racisme.

Doorgaan op de ingeslagen weg met dezelfde ambitie. De organisatie kan steeds mee veranderen met de samenleving.

In het strategisch HR beleid staat de medewerker centraal.

6a. Doelen en activiteiten



1. Arbeidsmarkt en personeelsbestand

Doel: slimmer werven en selecteren en behoud van gekwalificeerd personeel in relatie tot de organisatie-ontwikkeling en het streven naar een evenwichtig personeelsbestand.

Acties:

1. **Employer branding** (versterken werkgeversmerk). **Innoveren om onderscheidend te zijn. Aandacht voor krappe technische functies.** En extra aandacht voor o.a. vacatureteksten en websites, inzet wervingskanalen en social media.
2. Streven naar **evenwichtig personeelsbestand**: aantrekken jongeren en senioriteit borgen/**duurzame inzetbaarheid**.
3. **Slimmer selecteren**: onderzoek naar inzetten testen/games; verhogen voorspellende waarde.
4. Ruim aanbod van **stageplaatsen**.
5. Voortzetting **studentenflexpool**.
6. **Aantrekkelijk werkgeverschap/behoud van personeel (boeien en binden)** blijven uitdragen en verder ontwikkelen.
7. Instrument **exit-interviews** inzetten.

6a. Doelen en activiteiten



2. Organisatie en bedrijfsvoering

Doel: De ambtelijke samenwerking Bloemendaal – Heemstede bestendigen op het gebied van bedrijfsvoering en de harmonisering van het arbeidsvoorwaardenpakket afronden.

Acties:

1. De samenwerking Bloemendaal-Heemstede versterken door **bestending bedrijfsvoering**
2. Afronding **harmonisering arbeidsvoorwaardenregelingen** Bloemendaal – Heemstede; reiskosten woon-werkverkeer en onconveniënten.

6a. Doelen en activiteiten



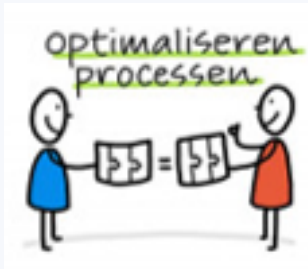
3. Flexibel organiseren

Doel: De organisatie flexibel inrichten om het hoofd bieden aan veranderingen in de samenleving **en de regionale opgaven**.

Acties:

1. De uitwerking van het **participatiebeleid** vormt een aanvulling op het projectmatig werken (waaronder de voorwas).
2. Het opgavegericht werken verstevigen. *Werken aan opgaven; met participatiebeleid, methode PDD en voorwas.*
3. Inzet **flexibele schil** (flexbudget) voortzetten.
4. De **studentenflexpool** voortzetten en interne klussen aanbieden.
5. Vraag: past de **omvang** van de organisatie bij onze **taken**?
6. Onderzoek deelname **regioflexwerk** (www.regioflexwerk.nl).

6a. Doelen en activiteiten



4. Digitalisering

Doel: ondersteunen van de verdere digitalisering van de organisatie. *Digitale zelfredzaamheid stimuleren.*

Acties:

1. Ondersteunen online projectmatig werken en 'Slimmer werken' (w.o. Vimeo, Miro)
2. Processen HRM verder digitaliseren (deels met Informatisering)
3. Toename applicatiebeheer goed regelen in de formatie.
4. Aanbod cursussen Kzoomcollege digitale vaardigheden.
5. Evt. onderzoek vervallen/gewijzigde functies t.g.v. digitalisering
6. Aanbod filmpjes op hoegle om digitale zelfredzaamheid te stimuleren.

6a. Doelen en activiteiten



5. Hybride werken

Doel: Het gemeentehuis, al dan niet in combinatie met thuiswerken, moet bijdragen aan de verschillende behoeften van de organisatie; externe en interne dienstverlening, samenwerken, teamgeest, ontmoeten, ontwikkelen (brainstormen) focus en concentratie.

Acties:

1. **Ontwikkeling veranderde functie gemeentehuis en werkconcept.**
2. **Thuiswerkbeleid** up to date houden

6a. Doelen en activiteiten



6. Vitaliteit en Arbo

Doel: Bijdragen aan een zo groot mogelijke veiligheid, gezondheid en welzijn van medewerkers. Een gezonde levensstijl en bewegen stimuleren.

Acties:

1. Bijstellen **Vitaliteitsregeling**
2. Opstellen **Arbobeleid**
3. Ontwikkelen **Beleid Veilige Publieke Dienstverlening** gemeente Bloemendaal
4. Het instrument **werkdrukscan** inzetten bij signalen werkdruk.

6a. Doelen en activiteiten



7. Diversiteit en inclusiviteit

Doel: Het streven naar een divers en inclusief personeelsbestand wat betreft leeftijd, geslacht, afkomst en arbeidsbeperking. In een inclusieve en diverse organisatie komen alle (toekomstige) werknemers tot hun recht, ongeacht hun achtergrond. Alle medewerkers worden gerespecteerd. Verschillen worden gewaardeerd en zelfs gezocht om voor het werk te benutten.

Acties:

1. Verdere ontwikkeling **beleid diversiteit en inclusiviteit**; gericht op leeftijd, geslacht, afkomst en arbeidsbeperking. Hiervoor worden nog voorstellen gedaan.
2. Voorbereiding implementatie nieuwe wetgeving op het gebied van werving en selectie.

6b. Doelen en activiteiten



5. Opleiding en ontwikkeling

Doel: Het ontwikkelen van medewerkers, waarbij zoveel mogelijk eigen medewerkers ('learning on the job') worden ingezet en 'learning by doing'.

Acties:

1. Inzet **Kzoomcollege** vergroten voor diverse onderwerpen: zoals digitale vaardigheden, weerbaar personeel, flexibiliteit, omgevingsbewust werken (houding en gedrag), werk-privé-balans, projectmatig werken, helder schrijven.
2. **Leiderschapsontwikkeling**
3. Het **introductiebeleid** continueren.
4. **Doorgroei van jonge medewerkers naar senioriteit**
5. **Talentverkenning**

6c. Planning

*Hieronder worden alleen de activiteiten genoemd voor een specifiek jaar.
De overige activiteiten vinden plaats in 2021 tot en met 2023.*

2021

- onderzoek afronden slimmer selecteren
- Innovatie arbeidsmarktcommunicatie/krapte technische functies
- advies over diversiteit en inclusiviteit
- afronding bestending bedrijfsvoering en harmonisering personele regelingen
- opstellen Arbobeleid
- ondersteunen online projectmatig werken en 'Slimmer werken' (w.o. Vimeo)
- bijstellen Vitaliteitsregeling
- Implementatie Beleid Veilige publieke dienstverlening Bloemendaal
- aanbod Kzoomcollege vergroten
- Leiderschapsontwikkeling
- Aantrekkelijk werkgeverschap – behoud van personeel



2022

- diversiteitsbeleid opstellen
- Veranderde functie gemeentehuis
- onderzoek deelname Regioflexwerk (www.regioflexwerk.nl)



2023

- ...

7. Vervolg



Na behandeling in het college en de gemeenteraad worden alle medewerkers geïnformeerd.