

Paragraaf 5 Bedrijfsvoering



Ontwikkelingen

Nadat de afgelopen jaren in de organisatie de gevolgen van COVID-19 en alle bijbehorende maatregelen zichtbaar, voelbaar en bijna tastbaar waren, keert de normale situatie langzaam terug. Dat is geen 'oude normale' situatie omdat in twee jaar een andere wijze van samenwerken is ontwikkeld. Daardoor is er sprake van een 'nieuw normaal' waarbij de missie van de organisatie ons houvast en richting geeft: met hart voor de stad samen bouwen aan het Zoetermeer van vandaag en morgen. De organisatie is zich bewust van haar brede plek in de stad en de regio en stelt maatschappelijke vraagstukken centraal. Dienstverlening is van groot belang om samen te doen wat nodig is in de aanpak van de vragen van vandaag én de toekomst.

De primaire processen zijn gericht op het uitvoeren van de taken en doelen van de organisatie. Deze worden ondersteund door diverse processen die ervoor zorgen dat de organisatie goed functioneert door mensen en middelen ter beschikking te stellen. Binnen dit geheel van ondersteunende processen, de zogenaamde bedrijfsvoering, zijn vier aandachtsgebieden te onderscheiden te weten de mens in de organisatie, de organisatie zelf, management en bestuur en als laatste processen en systemen. Met name de mens in de organisatie is hierbij van groot belang; het vergroten van hun bevoegdheid staat centraal. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat bevoegde medewerkers intrinsiek gemotiveerd, productiever, pro-actiever en innovatiever zijn en minder verzuimen en van baan wisselen. Dit zijn belangrijke voorwaarden om de Zoetermeerse opgaven samen te kunnen realiseren. Bevoegdheid is van invloed op alle vier de aandachtsgebieden. In deze paragraaf worden de verwachte ontwikkelingen voor deze aandachtsgebieden toegelicht.

Aandacht voor de mens in de organisatie

De medewerkers van de gemeente Zoetermeer vormen het kapitaal van de organisatie. Zij zijn degenen die de afgelopen jaren de enorme druk hebben gevoeld én opgevangen die is ontstaan naar aanleiding van alle maatregelen die zijn genomen om COVID-19 het hoofd te bieden. Zij zijn degenen die de inwoners en de bedrijven van de stad hebben geholpen om door de crisis heen te komen. Ze zijn harder gaan lopen en meer gaan werken. Ze hebben extra taken uitgevoerd of werk van zieke collega's overgenomen, zodat het reguliere werk door kon gaan. Dat is geen vanzelfsprekendheid maar een verdienste die mede tot stand is gekomen door de toenemende aandacht voor bevoegdheid. De verdere uitwerking van het duurzame inzetbaarheidsbeleid onderstreept het belang van dit thema.

Duurzame Inzetbaarheid

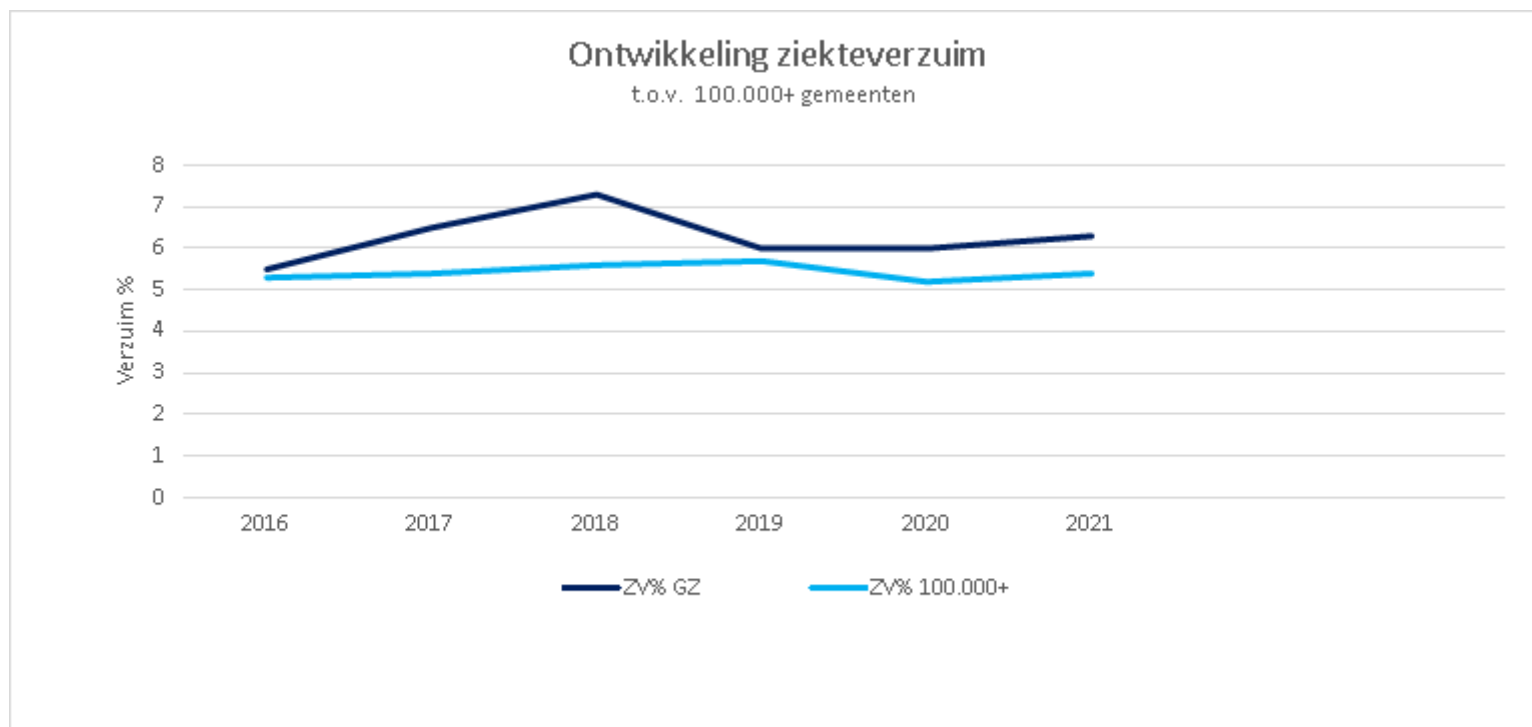
Het duurzame inzetbaarheidsbeleid geeft richting aan het werken aan de inzetbaarheid van de Zoetermeerse medewerkers op een manier die voor iedereen passend en effectief is. Er is zowel aandacht voor de fysieke maar vooral ook voor de mentale gezondheid, de bevoegdheid, van medewerkers. In 2023 worden de belangrijkste onderliggende pijlers (de zogenoemde energiebronnen), zoals autonomie, regelruimte en betekenis van het werk meer onder de aandacht gebracht bij alle medewerkers.

De gegevens van de bedrijfsartsen en de Risico-inventarisatie en -Evaluaties (RI&E's) bieden handvatten om de bevoegdheid van medewerkers te bevorderen. We bieden een gemeentebreed jaarprogramma Duurzame Inzetbaarheid met activiteiten en webinars, om medewerkers te informeren over fysieke en mentale gezondheid en om ze te stimuleren om daar ook zelf mee aan de slag te gaan. Het vormgeven van de inhoud van het werk zodat het beter past bij de persoon en uitdagender wordt, het zogenaamde jobcraften, is hierin één van de mogelijkheden.

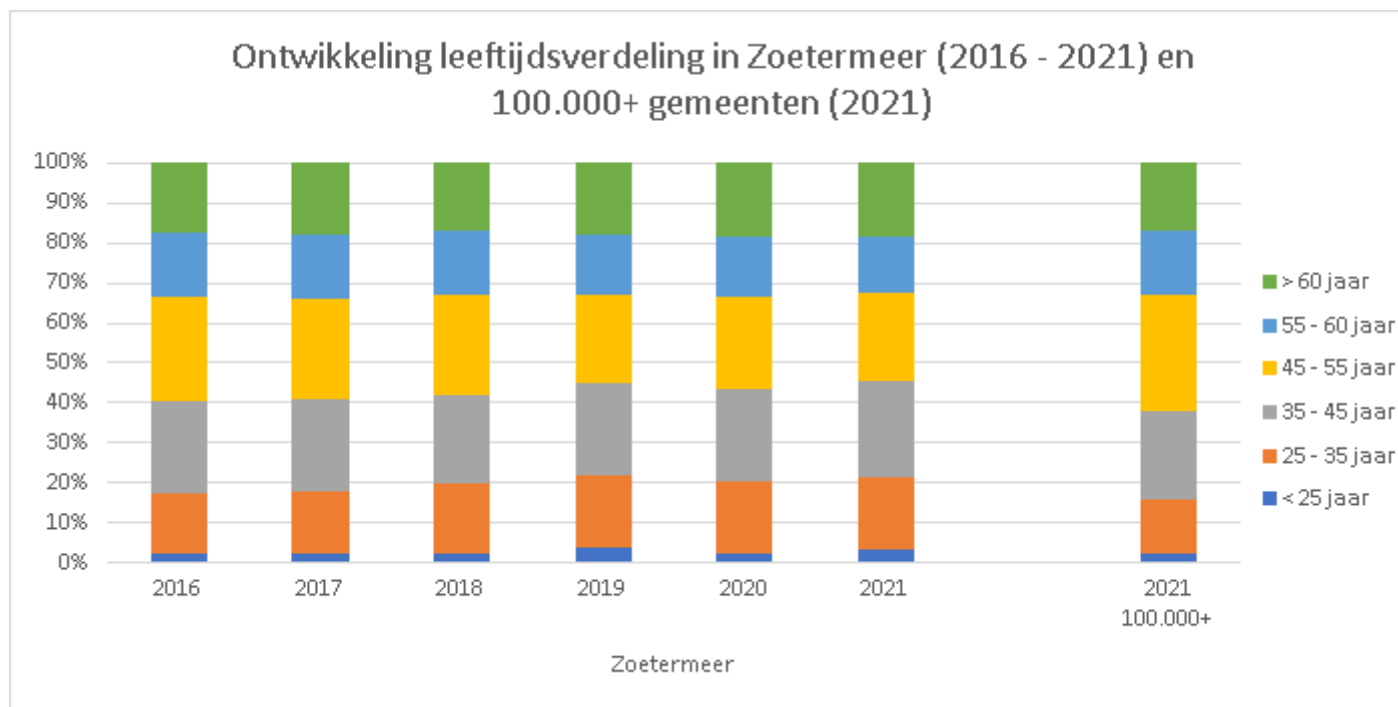
Ontwikkeling ziekteverzuim

Al in 2021 werden signalen zichtbaar van de keerzijde van de enorme inzet door medewerkers. De daling in het verzuim stagneerde en is het in het afgelopen jaar omgebogen in een toegenomen verzuimpercentage (één van de indicatoren voor bedrijfsvoering). Inmiddels is bekend dat deze ontwikkeling ook zichtbaar is bij andere 100.000+ gemeenten, zij het in iets mindere mate. Ook in 2023 is er aandacht voor deze ontwikkeling. Enerzijds door aandacht voor

het actuele verzuim, anderzijds voor aandacht voor verzuimpreventie vanuit het Duurzame Inzetbaarheidsbeleid. Hiertoe staan diverse mogelijkheden ter beschikking, zoals de intern ontwikkelde Quick Scans. Hierin worden de verzuimcijfers (kwantitatieve gegevens) geanalyseerd en gecombineerd met kwalitatieve gegevens, die leidinggevenden aanvullen. Dit analyse instrument geeft een rijker beeld van de oorzaken van verzuim en helpt bij het gericht inzetten van interventies. Op basis hiervan wordt een plan van aanpak per afdeling gemaakt. Het stimuleren van de energiebronnen van bevologenheid maakt hier een prominent onderdeel van uit. De eerder gehouden pilots hiervoor worden in 2023 uitgebreid naar meerdere afdelingen.



Leeftijdsopbouw



De tweede indicator voor bedrijfsvoering betreft de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. In de gemeente Zoetermeer is de groep tot 35 jaar meer vertegenwoordigd dan in het totaal van de 100.000+ gemeenten (21% ten opzichte van 16% van het personeelsbestand). De groep 60 jaar en ouder maakt bijna één vijfde van het totale personeelsbestand uit voor zowel de gemeente Zoetermeer als voor de benchmark. Daarom is het belangrijk om te blijven inzetten op het aantrekken van jong talent om dat aandeel verder te vergroten. Niet alleen om de uitstroom van oudere medewerkers op te vangen, maar ook vanwege de impuls die een nieuwe generatie kan geven aan nieuwe en innovatieve manieren van denken en werken. Met het oog op Zoetermeer 2040 is het dus belangrijk om in te zetten op het vinden, binden en behouden van jong talent.

Om hier een sterke basis voor te leggen, krijgen de volgende onderwerpen in 2023 aandacht:

- kwaliteit en borging van het in dienst proces middels het project IDU;
- structurele analyse van exit-gegevens om zicht te krijgen op de redenen van met name vrijwillig vertrek;
- verbeteren van strategische werving & selectie om de uitdagingen in de huidige arbeidsmarkt het hoofd te kunnen bieden;
- oriëntatie op de ontwikkeling van een trainee-programma;
- sturen op strategische personeelsplanning.

Werving en selectie van nieuw personeel

De huidige krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat het steeds lastiger wordt om de juiste mensen te vinden en vervolgens te behouden. Dat terwijl de opgaven van de organisatie groot zijn; Zoetermeer 2040, de Omgevingswet, de opgaven in het sociaal domein en op het gebied van informatievoorziening en ICT zijn hier voorbeelden van. Voorbeelden die bovenop het leveren van een betrouwbare dienstverlening aan de inwoners en bedrijven van de stad komen. Dit maakt de opgave van het vinden, binden en boeien van mensen met de juiste kennis en kunde niet alleen fors, maar ook een voortdurende prioriteit voor management en organisatie. Daarom wordt de komende jaren geïnvesteerd in zowel het verbeteren van onze werving & selectie, als in het hiervoor beschreven duurzaam inzetbaar houden van de mensen. In 2022 zijn twee recruiters gestart die de organisatie adviseren bij het vinden van nieuwe collega's, met name bij moeilijk vervulbare vacatures. Dit is een pilot en na twee jaar wordt geëvalueerd of we deze recruiters structureel in willen zetten.

In 2023 wordt verder gebouwd aan het werkgeversmerk 'Zoetermeer'. Er komt een vertaling van dit werkgeversmerk om te gebruiken in campagnes, zodat potentiële medewerkers een goed beeld krijgen van de gemeente als werkgever en wat deze te bieden heeft. Het doel hiervan is een sterkere positie op de arbeidsmarkt te creëren. Er starten experimenten met innovatieve werving- en selectiemethoden zoals referral recruitment (waarbij medewerkers mogelijke nieuwe collega's aanbrengen) en open hiring. Tot slot wordt geïnvesteerd in het verhogen van de kennis, vaardigheden en bewustwording van managers én medewerkers, zodat zij beter in staat zijn om in te springen op huidige en toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen.

Project In-, Door- en Uitstroom (IDU)

Als de juiste mensen worden gevonden, is het vervolgens van groot belang om ervoor te zorgen dat ze een warm welkom en een goede start binnen de organisatie krijgen. Eén van de hierboven genoemde onderwerpen die in 2023 aandacht krijgen, is dan ook het proces van in dienst treden. Aandacht voor de mens in de organisatie begint al vóór het moment waarop een nieuwe medewerker in dienst treedt en loopt door tot het moment waarop de medewerker de organisatie verlaat. Het project In-, Door-, Uitstroom (IDU) verwacht de eerste concrete resultaten in 2023. Het project bestaat uit twee delen te weten een technische kant (zie Aandacht voor processen en systemen) en een 'zachte' kant waarbij de mens in de organisatie centraal staat. In de eerste fase van het project ligt de focus op de introductie van nieuwe medewerkers.

Deze introductie start al voordat een medewerker in dienst treedt en omvat daarna een goed introductieprogramma dat ervoor zorgt dat de nieuwe medewerker een warm welkom in de organisatie wordt geheten. Dit programma, met een speciale module voor nieuwe managers, start in 2023. Via een zogenoemde IDU-module worden medewerkers automatisch ingeschreven voor deelname aan (leer)activiteiten zodat het leren en ontwikkelen eenvoudiger toegankelijk is.

Het vervolg van het project richt zich op het verbeteren van de doorstroom en op de uitstroom van medewerkers. Onderdeel daarbij is het verkrijgen van informatie van medewerkers die de organisatie (gaan) verlaten via het voeren van exitgesprekken.

Diversiteit en Inclusie (participatiebanen)

Diversiteit en Inclusie zijn twee aan elkaar verbonden concepten, maar ze zijn zeker niet hetzelfde. Diversiteit gaat over de samenstelling van het personeelsbestand; inclusie draait om in hoeverre ideeën, bijdragen en perspectieven van verschillende groepen mensen worden gezien, gewaardeerd en toegepast binnen een organisatie. Beide onderwerpen hebben een sterke relatie met leiderschap. Bewustwording op deze onderwerpen zal leiden tot beter functionerende teams. Hierbij hoort ook het verhogen van het aantal medewerkers in een participatiebaan (medewerkers met een arbeidsbeperking). Het behalen van het wettelijk vastgesteld quotum is het minimaal te behalen resultaat. Het organiseren van trainingen en webinars, aandacht bij werving, selectie, begeleiding en sturing leiden tot bewustwording en draagvlak op de werkvloer. In 2023 blijft hier onverminderd aandacht voor.

Aandacht voor de organisatie

Aandacht voor mensen is één stap die nodig is voor een resultaatgerichte organisatie. Daarnaast is er aandacht voor de organisatie zelf (het systeem) nodig. Feitelijk gaat het hier om de omgeving waarbinnen de medewerkers hun werk doen.

Organisatieontwikkeling

Om de doelen van de organisatie en de opgaven van Zoetermeer 2040 te kunnen realiseren in samenwerking met de stad, is een heldere sturing in de organisatie van belang. Dit onderwerp krijgt dan ook ruime aandacht in 2023. Speciale aandacht gaat uit naar de ontwikkeling van leiderschap.

Innovatie

Onderdeel van de visie Zoetermeer 2040 is de 'stad van toegepaste innovatie'. Innovatie wordt ingezet om maatschappelijke vraagstukken vanuit onder meer de energietransitie, bouw, stadsbeheer en sociaal domein aan te pakken. Daarbij gaat het om kleine vernieuwingen en verbeteringen vanuit de werkp praktijk en ontwikkelingen die gaan over veranderingen op de lange termijn. Innovatie vindt plaats met partners onder meer vanuit het Dutch Innovation Park en de Innolabs. Innolabs zijn plekken in de stad waar inwoners, kennisinstellingen, bedrijven, maatschappelijke organisaties en de gemeente werken aan nieuwe manieren om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Met de verdere uitwerking en uitvoering van het programma Sociale Innovatie (Sociaal Innovatiefonds) krijgt ook de innovatie in het sociaal domein verder vorm; de eerste resultaten komen in 2023.

In 2023 krijgt de aanpak van innovatie in z'n algemeenheid een impuls. Een innovatiestrategie gaat de organisatie aan de hand van concrete projecten ondersteunen bij het professionaliseren van de aanpak van innovatie.

Projectgericht werken

Het professionaliseren van werken is hét grote speerpunt van het Projectenbureau dat is gestart in het voorjaar van 2021. Vanuit het Projectenbureau worden projecten aangestuurd en collega's begeleid in het vormgeven van hun project. In 2023 wordt het advies over projectmatig werken uitgebreid vanuit het fysieke domein naar het sociale domein. Daarnaast wordt een start gemaakt met het vormgeven van een werkwijze voor programmatisch werken.

Het Nieuwe Werken 2.0

In het 'nieuwe normaal' krijgt tijd- en plaatsonafhankelijk werken een structureel karakter. Het in 2022 geformuleerde beleid met aandacht voor onder andere personeel, middelen, huisvesting, financiën en faciliteiten wordt, waar nodig, in 2023 verder uitgewerkt.

Aandacht voor management en bestuur

Rechtmatigheid

Vanaf het boekjaar 2023 moeten colleges van burgemeesters en wethouders zelf een rechtmatigheidsverklaring afgeven bij de jaarrekening. De verbijzonderde interne controlefunctie wordt hierop ingericht in goed overleg met onze accountant. Daarvoor wordt een actuele gemeentebrede risicoanalyse van de rechtmatigheid gemaakt. Het oorspronkelijke ingangsjaar is voor de tweede keer met een jaar opgeschoven, nu dus naar 2023.

In 2023 wordt een doorlichtingsonderzoek (conform art. 213a van de Gemeentewet) uitgevoerd waarbij de in 2019 gestarte dienstverleningsvisie wordt geëvalueerd.

Aandacht voor de processen en systemen

Alle bovenstaande ontwikkelingen vragen zowel om aandacht voor processen en systemen als voor de manier waarop we met elkaar werken.

Extra aandacht voor werken met data

Het college heeft er in het coalitieakkoord en de perspectiefnota voor gekozen om informatievoorziening en het werken met data structureel te versterken. Vanaf 2023 wordt er voor dit onderwerp geïnvesteerd in het uitbreiden van kennis en personele capaciteit en op het verbeteren van de inzet van data in het werk. Het doel: actuele rapportages voor management, college en gemeenteraad, zodat tijdig bijsturen mogelijk wordt.

Informatiebeveiliging, privacy en informatiebeheer

De snel toenemende digitalisering van de maatschappij zien we ook terug in het werk van de gemeente. Informatiebeheer is door de diversiteit van digitale informatiestromen en opslaglocaties complex. Om uit de handen te blijven van hackers, vraagt informatiebeveiliging doorlopend aandacht. De kwetsbaarheid van de gemeentelijke IT-omgeving gaat verder dan de systemen in het stadhuis. De gemeentelijke IT is onderdeel van een groter geheel, waarbij leveranciers en andere overheden aan ons verbonden zijn en een rol kunnen spelen in het vergroten of juist verkleinen van onze kwetsbaarheid en weerbaarheid. Het digitaal verzamelen, opslaan en delen van informatie staat vaak op gespannen voet met de eisen op het gebied van privacy.

Hoewel deze onderwerpen onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden, heeft ieder onderwerp eigen focusgebieden voor 2023; deze worden hieronder toelicht.

Informatiebeveiliging

- In 2023 wordt extra aandacht besteed aan de beveiliging van apparatuur die aan het internet is verbonden, zoals camerasystemen, installaties in de openbare ruimte en op afstand te bedienen systemen.
- Er wordt extra aandacht besteed aan het delen van bestanden en veilig versturen van email. De mogelijkheden om dit veilig te kunnen gebruiken worden uitgebreid en er volgt voorlichting aan de medewerkers.
- In 2023 vindt een actualisering plaats van de bestaande continuïteitsplannen en wordt geoefend om deze plannen te gebruiken aan de hand van een simulatie. Hierbij is ook aandacht voor beveiliging bij leveranciers en ketenpartners.
- Conform de Perspectiefnota 2023 wordt personele versterking in de uitvoering van het informatiebeveiligingsbeleid aangetrokken.

Om al deze ontwikkelingen goed het hoofd te kunnen bieden, is aandacht voor mensen en middelen die we hierbij nodig (gaan) hebben cruciaal. Op basis van de perspectiefnota komt er in 2023 versterking in de uitvoering.

Privacy

- In 2023 wordt de verbinding gezocht tussen wat medewerkers nodig hebben aan informatie om hun werk goed te doen en wat daarvoor op privacy-gebied nodig is. De leertuinen AVG Zorg en Veiligheid die hiervoor zijn georganiseerd worden in de tweede helft van 2023 geëvalueerd.
- In 2023 worden resultaten verwacht van een artikel 213a onderzoek naar de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming binnen de gemeente; dit onderzoek is in 2022 uitgevoerd.

- De organisatie maakt zich op voor nieuwe wetgeving die ook de bescherming van persoonsgegevens raakt zoals de Wet Elektronische Publicaties, de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer, de Wet Aanpak Meervoudige Problematiek in het Sociaal Domein en de Wet Gegevensverwerking door Samenwerkingsverbanden.

Informatiebeheer

- In 2023 wordt gewerkt aan het verbreden van het gebruik van het zaaksysteem en het zaakgericht werken door het aantal processen dat zaakgericht kan worden afgehandeld uit te breiden.
- Bij nieuw te verwerven applicaties zal de eis worden meegenomen dat de mogelijkheid bestaat om de informatie in de systemen conform de wet te kunnen beheren, bewaren en vernietigen.
- De implementatie van een kwaliteitszorgsysteem geeft vanaf 2023 meer houvast bij het verbeteren van het informatiebeheer.
- Vanwege de sterke samenhang, zal de bestaande voorlichting aan medewerkers rond informatiebeveiliging en privacy worden uitgebreid met het onderwerp informatiebeheer.

Project In- Door- Uitstroom (IDU)

Tot slot nogmaals het project IDU. Zoals hiervoor aangegeven bij Aandacht voor de mens in de organisatie bestaat dit project uit twee delen en richt zich in de eerste fase op de introductie van nieuwe medewerkers; daar is voor gekozen omdat dit proces op veel onderdelen voor verbetering vatbaar is. Bij die introductie is een aantal onderwerpen van belang. Nieuwe medewerkers moeten op tijd beschikken over de juiste middelen (onder andere laptop en mobiele telefoon) en autorisaties voor applicaties. Verder moeten ze deelnemen aan het introductieprogramma en diverse workshops volgen. Deze onderwerpen worden ondergebracht in een IDU-module, waarbinnen de processen digitaal en efficiënt worden geregeld doordat er een koppeling is tussen diverse systemen. De implementatie van deze IDU-module is, naar verwachting, op 1 januari 2023 een feit, waarna wordt gestart met het verder uitbouwen van verschillende producten en processen.