



gemeente
Zoetermeer

Paragraaf 5 Bedrijfsvoering



Ontwikkelingen

De ambtelijke organisatie van de gemeente speelt een belangrijke rol bij de aanpak van de maatschappelijke vraagstukken. De visie Zoetermeer 2040 en het coalitieakkoord 'Samen doen wat nodig is' bieden hiervoor belangrijke aanknopingspunten. De uitdaging is om hierbij te kunnen blijven doen wat nodig is, als daarbij keuzes moeten worden gemaakt om te besparen.

Bedrijfsvoering zorgt ervoor dat de organisatie onder alle omstandigheden goed kan functioneren door mensen en (financiële) middelen ter beschikking te stellen en de primaire processen te ondersteunen. De missie van de organisatie geeft daarbij al een paar jaar houvast aan de manier waarop die ondersteuning plaatsvindt: "Met hart voor de stad samen bouwen aan het Zoetermeer van vandaag én morgen".

Deze ondersteuning valt uiteen in vier aandachtsgebieden namelijk de mens in de organisatie, de organisatie zelf, management en bestuur en tot slot processen en systemen. De mens in de organisatie wordt bewust als eerste genoemd: mensen vormen het kapitaal van de organisatie, zij pakken de uitdagingen op en voeren het werk uit. Het is belangrijk om de bevoegdheid van de medewerkers te vergroten omdat dit een gunstige invloed heeft op onder andere de motivatie, de productiviteit en het ziekteverzuim. Op hun beurt zijn dat belangrijke voorwaarden om de Zoetermeerse opgaven samen te realiseren.

In deze paragraaf staan de ontwikkelingen op deze vier aandachtsgebieden voor 2025.

Aandacht voor de mens in de organisatie

Duurzame inzetbaarheid.

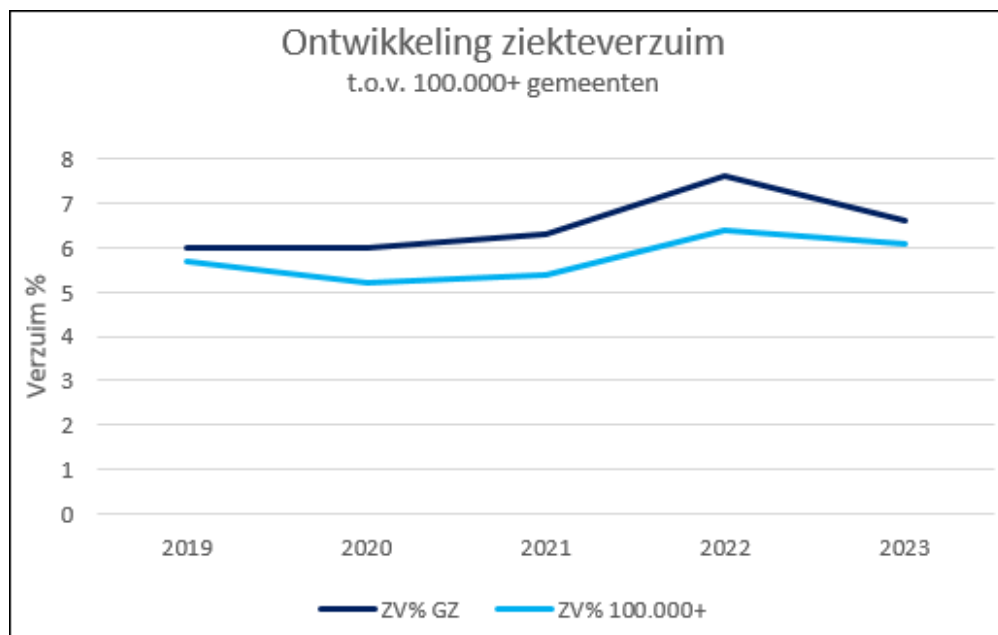
De gemeente Zoetermeer zet zich als werkgever blijvend in voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en doet wat nodig is om hen op een zo prettig mogelijke manier fysiek, mentaal en sociaal gezond aan het werk te houden. Hiervoor is voortdurend overleg nodig tussen werkgever en werknemer(s) omdat beide samen verantwoordelijk zijn.

In 2025 wordt het duurzame inzetbaarheidsbeleid vastgesteld en wordt dit in de praktijk gebracht met behulp van een uitvoeringsagenda. Het beleid richt zich op welzijn van medewerkers en stimuleert dat medewerkers beschikken over toekomstbestendige kennis en vaardigheden. Het beleid is dynamisch en het aanbod wordt afgestemd op de vraag-inventarisaties, evaluaties, de uitkomsten van de Quick Scans, de Risico Inventarisatie & Evaluaties (RI&E's), verschillende rapportages en actuele situaties bepalen daarbij welke activiteiten op de kalender komen te staan. Ook het houden van een welzijnsonderzoek maakt onderdeel uit van de uitvoeringsagenda 2025.

Net als in voorgaande jaren is januari gezondheidsmaand en zijn er in het voorjaar en najaar campagnes voor het bevorderen van fysieke, mentale en sociale gezondheid. Leidinggevend en krijgen ondersteuning bij het creëren en verhogen van het welzijn van medewerkers en het voorkomen en verlagen van verzuim. Organisatieonderdelen met specifieke behoeften krijgen advies en ondersteuning die bij deze behoefte(n) aansluit; dat kan bijvoorbeeld in de vorm van training, voorlichting of talentontwikkeling.

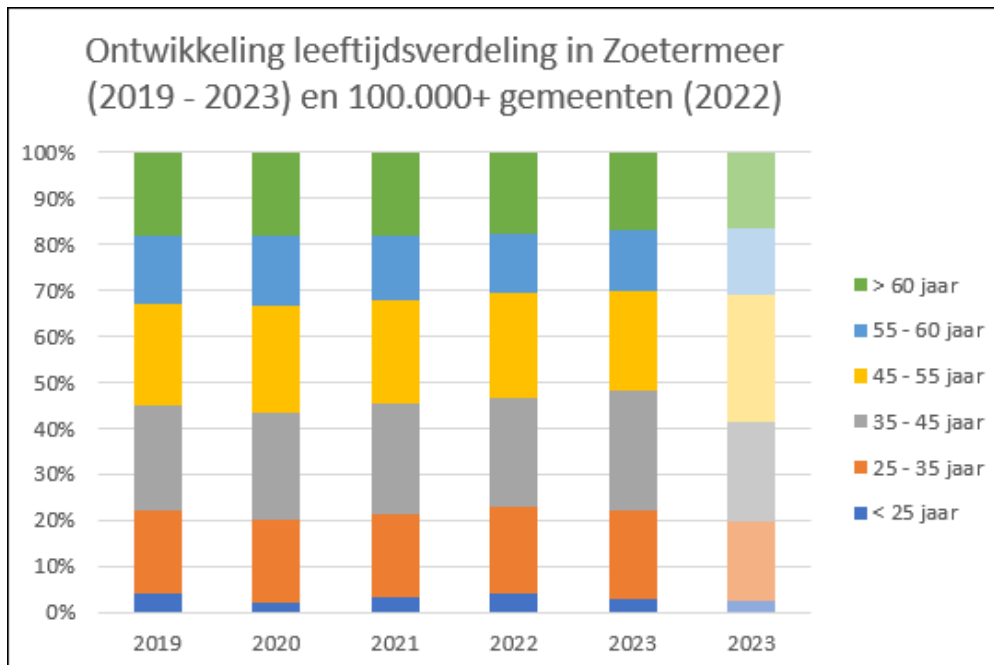
Om managers en medewerkers te ondersteunen bij het omgaan met agressie en het creëren van een veilige werkomgeving, is de functie van agressie-coördinator van start gegaan. Deze coördinator gaat zich in 2025 bezighouden met onder andere een agressieprotocol per afdeling opzetten, trainingen voor managers en medewerkers verzorgen en management en bestuur informeren.

Ontwikkeling ziekteverzuim



Een van de indicatoren van bedrijfsvoering is het ziekteverzuimpercentage. In 2023 is dit verzuim voor de gemeente Zoetermeer gedaald. Bij alle 100.000+ gemeenten is het verzuim gedaald maar minder snel dan bij Zoetermeer. Zoals hierboven is aangegeven bij het onderdeel Duurzame Inzetbaarheid blijft er aandacht voor zowel het actuele verzuim als voor het voorkomen van verzuim.

Leeftijdsopbouw



De tweede indicator voor bedrijfsvoering is de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Ten opzichte van alle 100.000+ gemeenten heeft de gemeente Zoetermeer een jonger personeelsbestand. Met name de groepen tot 35 jaar en 35 tot 45 jaar vormen een groter deel van het personeel dan bij de 100.000+ gemeenten, waar de grootste groep 45 tot 60 jaar.

Het blijft belangrijk om jong talent aan te trekken en het aandeel van die groep te vergroten. Een nieuwe generatie zorgt niet alleen voor opvang van uitstroom van de oudere generatie, zij kunnen helpen bij het ontwikkelen van nieuwe manieren van werken en denken. Hieronder worden ontwikkelingen beschreven die bijdragen aan het vinden, binden en behouden van jong talent, naast de aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Werving en selectie van personeel.

De afgelopen twee jaar zijn mooie stappen gezet in de verbetering van de werving en selectie van nieuw personeel. Met alle middelen die de organisatie nu inzet (zoals de aandraagbonus en Open Hiring) lukt het tot op heden goed om de meeste vacatures te vervullen. De verwachting is dat de krapte op de arbeidsmarkt blijft aanhouden en dus vraagt het vinden en, behouden van medewerkers blijvende aandacht van management en organisatie.

Project In- door en uitstroom.

Nieuwe medewerkers binden en boeien, is minstens zo belangrijk als ze vinden. Voor de nieuwe collega's gaan de maandelijkse introductiedag in 2025 door.

Daarnaast start ZoeterMaatje, waarbij nieuwe medewerkers een maatje krijgen om ze de eerste weken te helpen bij het leren kennen van de organisatie en de werkplek. Vanuit de sturingsfilosofie krijgen nieuwe leidinggevendenden de mogelijkheid geboden om via een leertraject snel, goed en effectief kennis te maken met de dingen die samenhangen met de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die een manager heeft. En door het meer gestructureerd voeren van exitgesprekken wordt de informatie die daaruit komt een onderdeel van het hele in-, door- en uitstroomtraject.

Secundaire arbeidsvoorwaarden.

Op 1 april 2024 is het nieuwe beleid voor vergoeding van reiskosten van woon-werkverkeer ingegaan. De evaluatie hiervan vindt in 2025 plaats. Het beleid voor Reis- en verblijfskosten, dus voor zakelijke reizen, wordt op een paar punten herzien. Dit herziene beleid gaat in 2025 in.

Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid.

In de sturingsfilosofie is opgenomen dat de gemeentelijke organisatie een goede afspiegeling van de samenleving wil zijn en dat ruimte gegeven wordt aan diversiteit en verschillende perspectieven. Open contact en een lerende houding hierbij zijn sleutelwoorden. Het management stimuleert een omgeving waarin in veiligheid vanuit verschillende inzichten, ervaringen en achtergronden uitwisseling plaatsvindt. In 2025 wordt doorgedaan met het vergroten van de bewustwording op dit onderwerp en het creëren van een meer diverse, inclusieve en gelijkwaardige organisatie. Er is blijvend aandacht voor participatiebanen, ook in de arbeidsmarktcommunicatie vanuit de gemeente in haar rol als werkgever. Het behalen van het wettelijk vastgesteld quotum voor het aantal participatiebanen is opnieuw het minimum te behalen resultaat.

Aandacht voor de organisatie

Naast aandacht voor de mens in de organisatie is er aandacht voor de organisatie zelf nodig. Daarbij gaat het om de omgeving waarbinnen medewerkers hun werkzaamheden uitvoeren.

Organisatieontwikkeling

Bij de organisatieontwikkeling staat de missie centraal: met hart voor de stad samen bouwen aan het Zoetermeer van vandaag én morgen. De nieuwe sturingsfilosofie die hier invulling aan geeft, is halverwege 2024 vastgesteld. Met deze sturingsfilosofie als basis staat in 2025 sturing, leiderschap en bevlogenheid centraal. Enerzijds om de kracht van de uitvoering te versterken en anderzijds om het leren samen bouwen met partners en inwoners te versterken. Alleen zo kunnen de opgaven in de stad worden gerealiseerd.

Projectgericht werken

In 2021 is het projectenbureau opgericht met als kern het professionaliseren van projectmatig werken. De Zoetermeerse werkwijze Projectmatig werken is in het najaar van 2024 herzien en de herziene werkwijze wordt in 2025 verder geïmplementeerd. Sinds 2024 werken ook projecten in het Sociale Domein volgens de Zoetermeerse werkwijze Projectmatig werken. In 2025 wordt de raad met één rapportage geïnformeerd over de voortgang van projecten in zowel het fysieke als het sociale domein. In 2024 is gestart met het opzetten van een eenduidige werkwijze voor Programmatisch werken. Deze werkwijze wordt in 2025 geïmplementeerd.

Het Nieuwe Werken 2.0

Naar aanleiding van het nieuwe werken wordt het stadhuis heringericht en wordt in 2025 de regeling Hybride werken geëvalueerd.

Aandacht voor management en bestuur

Ontwikkeling P&C cyclus

De Tijdelijke Werkgroep Modernisering Begroting heeft aanbevelingen gedaan om de opzet van de begroting te moderniseren. In 2025 wordt met deze aanbevelingen de opzet gewijzigd zodat deze beter aansluit bij de opgaven van de stad. De verbetering van de P&C cyclus vindt op een projectmatige manier plaats. Daarbij is er in ieder geval aandacht voor de herziening van financiële spelregels en -beleid, de programma-indeling, de indicatoren en de financiële sturingsmethoden.

Control

De coördinator integriteit en de functionaris gegevensbescherming (FG, voltijd) zijn in 2024 gestart. In 2025 wordt het integriteitsbeleid geëvalueerd. De FG maakt een concernbrede risicoanalyse op het gebied van gegevensbescherming en er wordt een bijbehorend auditprogramma uitgevoerd.

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.

Datagedreven werken.

Naast de reguliere lijnwerkzaamheden, is in 2024 gestart met een specifiek programma om datagedreven werken verder te laten groeien. Deze activiteiten gaan door in 2025, waarbij de verdere samenwerking tussen de data-experts enerzijds en de beleidsmedewerkers anderzijds belangrijk is. Deze samenwerking betekent samen richting geven, kennis ontwikkelen, groei van datamanagement en de realisatie van dataproducten (zoals dashboards). Specifiek:

- Een datastrategie opleveren gebaseerd op het ondersteunen van de maatschappelijke ambities.
- Een beleidsnotitie opleveren over de inrichting van Datagedreven beleidsvorming en -evaluatie.
- De besluitvorming rond de organisatiewijziging voor de vorming van een datateam voorbereiden.
- Dataproducten opleveren (zoals dashboards) die informatie geven over vraagstukken vanuit de organisatie.
- Verder groei van het trainings- en opleidingsaanbod voor de organisatie (voor beleidsmedewerkers, vakafdelingen en dataexperts) om de groei van datagedreven werken te ondersteunen.
- Inrichten van datamanagement waaronder beleid voor de kwaliteit van data en het afstemmen van regels en verantwoordelijkheden rond het beheer en gebruik van gegevens.
- Verder groei in de technologie ter versteviging van de gehele dataketen.

Informatiebeveiliging, Privacy en Informatiebeheer.

In de huidige digitale samenleving zijn informatiebeveiliging, privacy en informatiebeheer (samen IPI) van cruciaal belang. Vanuit deze drie gebieden worden steeds maatregelen genomen en wordt de bewustwording op de thema's vergroot. Op die manier blijven de risico's zo klein mogelijk en vergroot de veiligheid van de digitale (werk)omgeving.

In 2025 gaat vanuit IPI de aandacht uit naar een goede manier om met kunstmatige intelligentie om te gaan en worden op dit gebied eisen gesteld aan leveranciers. De gevolgen van inzetten van kunstmatige intelligentie wordt onder andere beoordeeld met een zogeheten Fundamental Rights Impact Assessment (FRIA).

In 2025 worden meer bewustzijns workshops aangeboden zodat elke medewerker binnen drie maanden na indiensttreding de verplichte workshop kan hebben gevolgd. Ook vindt een evaluatie en uitbreiding plaats van de meer individueel georiënteerde bewustwording (zoals via nano-learning).

De focusgebieden voor 2025 voor elk apart onderdeel staan hieronder toegelicht.

Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging is iets van ons allemaal en werkt het beste als houding, gedrag én techniek samenwerken. Elke dag worden nieuwe kwetsbaarheden gevonden in software die ook de gemeente toepast. De dreiging van ransomware/extortionware (gijzelingssoftware) neemt nog steeds toe. Kwaadwillende richten zich daarbij steeds meer op het bemachtigen van bedrijfsinloggegevens. Misbruik van gestolen bedrijfsinloggegevens wordt steeds meer de belangrijkste methode om van 'binnenuit' toegang tot systemen te krijgen .

Informatiebeveiliging richt zich in 2025 op Bewustwording en gedrag, Inzicht in systemen, Detectie en reactie, Beschermen en Veilig uitwisselen van informatie.

- In 2025 blijven de bewustwording van de medewerkers vergroten door het oefenen en naspelen van crisissituaties en het opstellen van continuïteitsplannen.
- Nieuw leveranciersmanagementbeleid moet in 2025 leiden tot periodieke gesprekken met leveranciers waarbij telkens een afgesproken onderwerp over informatiebeveiliging op de agenda staat. Dit komt overeen met de verwachte NIS2 wetgeving waarin een organisatie gedeeltelijk verantwoordelijk is voor het toezicht op het informatiebeveiligingsbeleid/gedrag van haar (keten)partners.
- Vanaf 2025 voeren we voortdurend mini penetratietesten uit (Continuous External Threat Management; CTEM) om efficiënter en gericht te werk te gaan bij het vinden en aanpakken van (nieuwe) kwetsbaarheden. Doordat de pentesten bijna continu worden uitgevoerd, kan steeds beter worden bepaald in welke volgorde de kwetsbaarheden moeten worden aangepakt.
- De gemeente wil een betere en snellere detectie van cyber-incidenten op onze infrastructuur én onze gemeentelijke identiteiten oplevert. Waar mogelijk willen we inzetten op geautomatiseerde reactie op detectie (MDR/XDR) om aanvallen in een zo vroeg mogelijk stadium te herkennen en af te stoppen. Hiervoor zullen huidige contracten en leveranciers worden samengevoegd naar een strategische partner met bewezen expertise.
- Het gebruik van Multi Factor Authenticatie (MFA) wordt strenger gemaakt (door minder veilige opties uitschakelen) en beleid voor onder andere gebruik van wachtwoorden en van gemeentelijke apparatuur wordt aangepast.
- Dataclassificatie betekent dat er een digitaal kenmerk aan documenten wordt toegevoegd. Dit kenmerk geeft aan of een document alleen voor intern gebruik is bedoeld of ook extern mag worden gedeeld. Daardoor is er meer controle op welke documenten onze organisatie, bewust of onbewust, verlaten en op welke manier dit gebeurt. MS365, Teams en SharePoint bieden de mogelijkheid om automatisch te classificeren; hiermee wordt in 2025 gestart.

Privacy

Privacy is een belangrijk onderwerp voor de organisatie. Nieuwe Europese wetgeving en de opkomst van kunstmatige intelligentie bieden nieuwe uitdagingen. Daarbij is openheid het meest belangrijk, zowel bij het huidige gebruik van persoonsgegevens als bij de inzet van nieuwe technologie.

- In september 2024 is de Functionaris voor Gegevensbescherming (FG) fulltime aangesteld. In 2025 maakt deze FG een risico-analyse voor de totale organisatie over de bescherming van persoonsgegevens en stelt daarbij een auditplan op. Hierdoor krijgt het toezicht een meer structureel karakter. De FG maakt een concernbrede risico-analyse op het gebied van de bescherming van persoonsgegevens en stelt daarbij een plan op over welke onderzoeken op welk moment worden uitgevoerd (auditplan). Hierdoor krijgt het toezicht een meer structureel karakter. In 2025 krijgt de organisatie meer ondersteuning bij het zo efficiënt mogelijk doorlopen van het proces van dataprotection impact assessments (DPIA). Er vindt controle plaats van (de werking van) maatregelen die zijn genomen om gegevens te beschermen.
- Om afdelingen te helpen om meer zelfstandig privacyvraagstukken te kunnen afhandelen, kunnen zij in 2025 IPI trainingen volgen. Ook wordt duidelijke informatie beschikbaar gesteld. Daarnaast blijven senior privacy juristen beschikbaar als er vraagstukken liggen waar meerdere afdelingen bij betrokken zijn of bij meer ingewikkelde vraagstukken.

Informatiebeheer

Informatiebeheer is de verantwoordelijkheid van iedere ambtenaar zelf. De digitale ontwikkelingen hebben als gevolg dat de kennis over dossieropbouw en over de juiste manier van opslaan en overdragen van zaakdossiers bij de medewerkers is afgenomen. Het is belangrijk om deze kennis te blijven overdragen aan alle medewerkers van de gemeente. Op deze manier worden niet alleen de dossiers op een juiste manier aangemaakt maar worden deze ook op de juiste manier en op het juiste moment verwijderd. Zonder goed informatiebeheer, geen goede privacy en informatieveiligheid, het samenspel is onmisbaar. In 2025 richt informatiebeheer zich op de volgende ontwikkelingen:

- Het project voor het verhogen van het Informatiebeheerbewustzijn binnen de hele organisatie loopt in 2025 door en vormt een groot onderdeel van het werk.
- De gemeente maakt meer en meer gebruik van de digitale mogelijkheden die MicroSoft365 biedt. Er wordt een goed en degelijk retentiebeleid opgesteld en ingevoerd, zodat we bestanden niet langer bewaren dan nodig is. Hier is een intensieve samenwerking met Informatiebeveiliging voor gestart.
- De Nieuwe Archiefwet kent een aantal veranderingen ten opzichte van de huidige wet die verregaande gevolgen heeft voor de gemeentelijke organisatie. Deze gevolgen worden in 2025 beschreven.
- Met het gebruik van Teams en Sharepoint als opslaglocaties voor digitale bestanden kunnen netwerkschijven worden bevroren een leeggehaald. Dit opschonen van de netwerkschijven start in 2025 een start mee maken.

Project In-, Door- en Uitstroom

Aan de proces- en systeem kant van het in-, door- en uitstroomproces (IDU) zijn de zaken die nodig zijn bij in dienst treden van een medewerker geregeld. Bijvoorbeeld de uitgifte van laptop, telefoon, inlogcode en toegangspas. Het proces wordt in 2024 uitgebreid met leeractiviteiten en applicatierechten voor medewerkers; naar verwachting loopt dit door in 2025. Verder wordt het proces van uitstroom verbeterd (waar bij Aandacht voor de mens in de organisatie al over is geschreven) en het proces van doorstroom (binnen de organisatie) doorgelicht.