



gemeente
Zoetermeer

Paragraaf 5 Bedrijfsvoering



Ontwikkelingen

De ontwikkelingen van de afgelopen periode, waaronder COVID-19, de oorlog in Oekraïne, de stikstofcrisis, de hoge energieprijzen en een krappe arbeidsmarkt, zijn van grote invloed geweest op de hele maatschappij, op Zoetermeer als stad en op haar inwoners. De ambtelijke organisatie van de gemeente heeft in al deze ontwikkelingen een belangrijke rol bij de aanpak van de maatschappelijke vraagstukken. De missie van de organisatie geeft daarbij al enkele jaren houvast: met hart voor de stad samen bouwen aan het Zoetermeer van vandaag én morgen.

De kern van de werkzaamheden bestaat uit het oppakken van de diverse maatschappelijke vraagstukken. Deze werkzaamheden worden ondersteund door de bedrijfsvoering: diverse processen die ervoor zorgen dat de organisatie goed functioneert door mensen en (financiële) middelen ter beschikking te stellen.

Deze ondersteunende processen vallen 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: zij vormen het kapitaal van de organisatie en het vergroten van hun bevoegenheid staat centraal. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat 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 worden te verwachten ontwikkelingen voor het komende jaar toegelicht, verdeeld in de vier genoemde aandachtsgebieden.

Aandacht voor de mens in de organisatie

De medewerkers van de gemeente Zoetermeer blijven zich met dezelfde energie inzetten voor de stad en haar inwoners. Door verschillende ontwikkelingen was het nodig om extra taken op te pakken naast het reguliere werk. Daarom is én blijft het belangrijk om medewerkers te vinden, te blijven boeien en aan de gemeente te binden door hun bevoegenheid te vergroten.

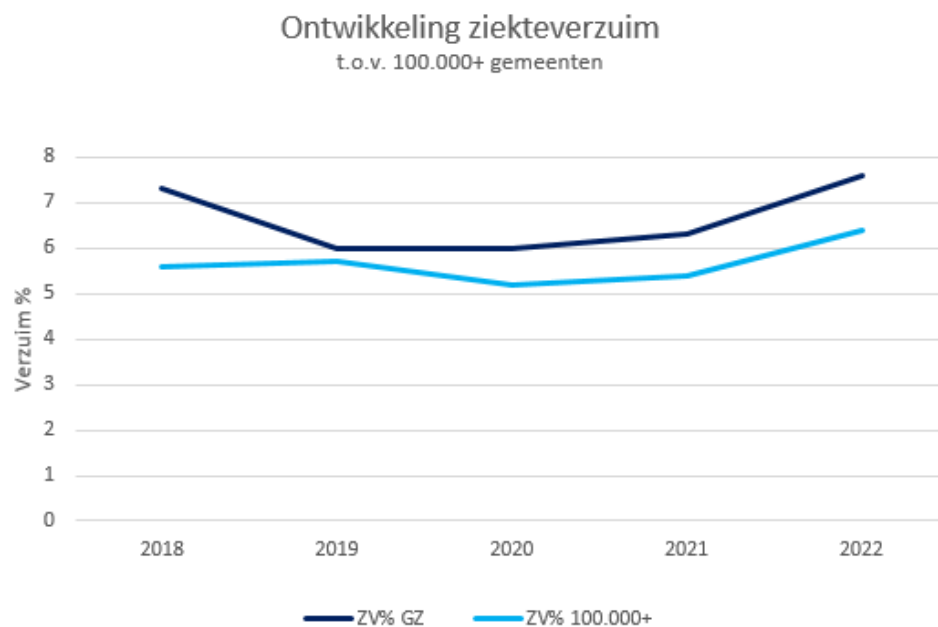
Duurzame Inzetbaarheid

Het beleid duurzame inzetbaarheid (DI) richt zich ook in 2024 op het vergroten van de bevoegenheid van medewerkers. De doelstelling is dat medewerkers ervaren dat de gemeente hen helpt om fysiek, mentaal en sociaal gezond te werken. Hiervoor is voortdurend overleg nodig tussen werkgever en werknemer(s); mens en organisatie hebben samen de verantwoordelijkheid voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

In 2024 worden de energiebronnen, zoals autonomie en regelruimte (zelf - deels - bepalen wat je doet en hoe je dat doet) en betekenis van het werk meer onder de aandacht gebracht van de medewerkers. Het DI beleid is dynamisch beleid en het aanbod wordt afgestemd op de vraag. Inventarisaties, evaluaties, de uitkomsten van de Quick Scans en de Risico Inventarisatie & Evaluaties (RI&E's), diverse rapportages en actuele situaties bepalen daarbij welke activiteiten op de kalender komen te staan. Net als in voorgaande jaren is januari gezondheidsmaand en zijn er in het voorjaar, zomer en najaar campagnes voor het bevorderen van fysieke en mentale gezondheid. Leidinggevendenden krijgen ondersteuning bij het creëren en verhogen van de bevoegenheid van hun medewerkers. Hiervoor zijn Quick Scans ontwikkeld waarbij de kwantitatieve gegevens (gegevens over ziekteverzuim, meldingsfrequentie en nulverzuim) door de leidinggevendenden aangevuld met kwalitatieve gegevens. Verder krijgen leidinggevendenden ondersteuning bij verzuimbegeleiding. Organisatieonderdelen met een speciale leerbehoefte krijgen ondersteuning die bij deze behoefte aansluit; dat kan bijvoorbeeld in de vorm van training, voorlichting of talentontwikkeling gebeuren.

In 2024 start de voorbereiding voor nieuw levensfase bewust personeelsbeleid met als doel om voor de medewerkers balans te creëren tussen werk en privé in alle levensfasen. Verder vindt een evaluatie en waar nodig actualisatie van het verzuimbeleid en de bijbehorende protocollen plaats.

Ontwikkeling ziekteverzuim

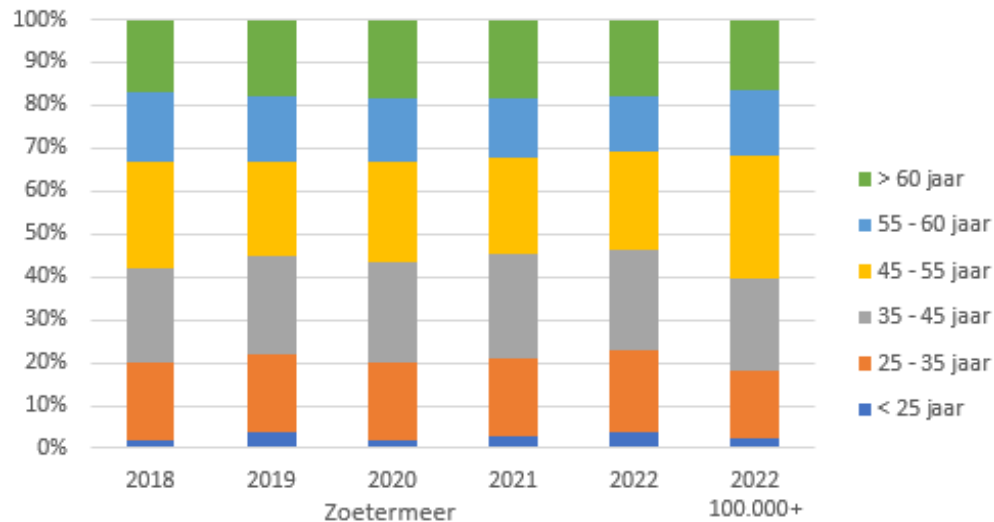


Een van de indicatoren van bedrijfsvoering is het ziekteverzuimpercentage. De lichte stijging in het verzuim van 2021 en de sterke stijging hiervan in 2022 voor de gemeente Zoetermeer is niet heel vreemd; bij alle 100.000+ gemeenten is sprake van een soortgelijke stijging. Inmiddels is bekend dat het verzuim van de gemeente Zoetermeer aan het dalen is.

Voor 2024 blijft er aandacht voor zowel het actuele verzuim als voor verzuimpreventie vanuit het duurzame inzetbaarheidsbeleid. De Quick Scans bieden de mogelijkheid om voor afdelingen een gericht plan op te zetten voor de aanpak van verzuim. Een belangrijk onderdeel hierbij is het stimuleren van eerder genoemde energiebronnen, autonomie, regelruimte en betekenis van werk.

Leeftijdsopbouw

Ontwikkeling leeftijdsverdeling in Zoetermeer (2018 - 2022) en 100.000+ gemeenten (2022)



De tweede indicator voor bedrijfsvoering is de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. De groep tot 35 jaar is verder gegroeid van 21% naar 23% van het personeelsbestand. Ook bij de 100.000+ gemeenten neemt de omvang van deze groep toe (van 16% naar 18%). Met 45,8 jaar ligt de gemiddelde leeftijd van de medewerkers van de gemeente Zoetermeer nog altijd ruim onder dat van de 100.000+ gemeenten waar het 47,1 jaar is.

De groep 60 jaar en ouder maakt nog steeds bijna één vijfde deel uit van het personeelsbestand. Daarom is het belangrijk om te blijven inzetten op het aantrekken van jong talent om dat aandeel te vergroten. Een nieuwe generatie geeft een impuls aan nieuwe en innovatieve manieren van werken en denken en zorgt voor opvang van de uitstroom van oudere medewerkers. Met het oog op Zoetermeer 2040 blijft het belangrijk om in te zetten op het vinden, binden en behouden van jong talent. Hieronder worden ontwikkelingen beschreven die daaraan bijdragen.

Werving en selectie van nieuw personeel

De afgelopen jaren zijn meerdere initiatieven gestart die eind 2023 of begin 2024 worden geëvalueerd. De uitkomsten van deze evaluaties bepalen de strategie voor 2024. Daarbij gaat het om het versterken van het werkgeversimago, het referral programma, waarbij medewerkers een bonus krijgen als ze een nieuwe collega aandragen, en het oefenen met Open Hiring.

Bij het voorjaarsdebat van 2022 is verzocht om een traineeprogramma te ontwikkelen. Dit programma is in 2023 opgezet en het programma start in januari 2024. De selectie van trainees gebeurt op een innovatieve, nieuwe manier waarna wordt gekeken wat de organisatie hiervan kan leren.

Tot slot wordt ook in 2024 geïnvesteerd in de kennis en vaardigheden van managers en medewerkers als het gaat om het vinden, binden en boeien van medewerkers.

Project In-, Door- en Uitstroom (IDU)

Het project In-, Door- en Uitstroom (IDU) sluit perfect aan bij het vinden, binden en behouden van medewerkers. Dat begint vroeg in het traject van instroom; in 2024 krijgen nieuwe medewerkers al een eerste welkom voordat ze hun werkzaamheden beginnen. Naast de maandelijkse introductiedag start in 2024 het buddyprogramma, waarbij elke medewerker de eerste weken begeleiding van een collega krijgt, en het opzetten van een module gericht op informatie voor nieuwe leidinggevenden.

Het vervolg van het project richt zich op het verbeteren van de doorstroom en de uitstroom van de medewerkers. Bij dat laatste is het van belang om informatie te vragen aan medewerkers die de organisatie verlaten via het voeren van exitgesprekken.

Het project IDU kent een technische kant: die staat beschreven bij het onderdeel Aandacht voor processen en systemen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Als onderdeel van de secundaire arbeidsvoorwaarden wordt in 2024 nieuw beleid ingevoerd voor de vergoeding van reiskosten. Met dit beleid wordt duurzaam reizen, met fiets en openbaar vervoer, gestimuleerd door vergoedingen hiervoor te verruimen ten opzichte van de vergoeding voor reizen met de auto. Dit geldt vooral voor het woon-werkverkeer waar de meeste kilometers worden gemaakt door de medewerkers van de gemeente. Het beleid speelt ook in op de wettelijke verplichting van de gemeente, als werkgever met meer dan 100 werknemers, om de CO2-uitstoot van werkgebonden personenmobiliteit te registreren. Vanaf 2025 geldt daarvoor een rapportageplicht. Als laatste zorgt het beleid voor een betere positie in de arbeidsmarkt doordat de regeling een ruime vergoeding van kosten voor woon-werkverkeer biedt. Naast de vergoeding voor woon-werkverkeer wijzigt het beleid voor reis- en verblijfskosten waar dat nodig en mogelijk is.

Diversiteit en Inclusie (participatiebanen)

Diversiteit en inclusie worden vaak in één adem genoemd en zijn toch heel verschillend. Diversiteit gaat over de samenstelling van het personeelsbestand, terwijl inclusie vooral gaat over het zien, waarderen en toepassen van ideeën en perspectieven van verschillende groepen. Wel hebben ze allebei een sterke relatie met leiderschap. Het management ontwikkelt een nieuwe sturingsfilosofie met aandacht voor inclusief leiderschap. Door een hogere bewustwording en daardoor meer draagvlak op de werkvloer op deze onderdelen, functioneren teams beter. Ook in 2024 zijn trainingen en webinars beschikbaar en is er blijvende aandacht voor werving en selectie. 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. In 2023 is gewerkt

aan een sturingsfilosofie die hier invulling aan geeft. Met deze sturingsfilosofie als basis staat in 2024 bevlogenheid en coachend leiderschap centraal, vooral om de kracht van de uitvoering te versterken. Juist in de uitvoering is voelbaar en zichtbaar voor inwoners dat met hart voor de stad wordt gewerkt. Ook investeren en leren in het samen bouwen met partners en inwoners blijft van groot belang, omdat we alleen zo de opgaven in de stad kunnen realiseren.

Projectgericht werken

In 2021 is het projectenbureau opgericht met als kern het professionaliseren van projectmatig werken. Steeds meer projecten in de organisatie maken gebruik van dezelfde aanpak. Eerst gebeurde dat alleen nog in het fysieke domein en sinds 2023 ook in het sociaal domein. Vanaf 2024 wordt over deze projecten op dezelfde manier gerapporteerd aan de raad als over de ruimtelijk fysieke projecten.

Het Nieuwe Werken 2.0

Hybride ofwel tijd- en plaatsafhankelijk werken is geen doel op zich, maar heeft inmiddels wel een structureel karakter gekregen in de organisatie. Het ondersteunt het bereiken van de organisatiedoelen. Dit is samengevat in de visie op hybride werken: "We werken samen aan de toekomst van Zoetermeer in de meest geschikte werkvorm en -omgeving". In 2024 worden aan de hand van deze visie de kaders en randvoorwaarden verder uitgewerkt.

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 2024 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 sturingsmethode van het Management Team, Directieteam, college en gemeenteraad.

Control

In 2024 wordt, zoals elk jaar, een doorlichtingsonderzoek uitgevoerd conform art. 213a van de Gemeentewet. Er is nog geen besluit genomen over het onderwerp; de raad wordt hier later over geïnformeerd.

Vanaf 2024 neemt de formatie voor de functionaris gegevensbescherming (FG) toe en wordt ondergebracht bij ConcernControl. Aandachtspunt is het vormgeven van de toetsende rol van de FG; het maken van een concernbrede risicoanalyse op het gebied van gegevensbescherming en een bijbehorend auditprogramma.

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.

Het programma Datagedreven werken draagt in 2024 aan de volgende onderwerpen bij. Actuele rapportages voor management, college en gemeenteraad op de onderwerpen Zoetermeer2040 en het programma Sociale Innovatie. Verder ontwikkelen van het datafundament, inclusief de verbetering van data management vaardigheden en de inrichting van datagovernance. Kennisontwikkeling door het aanbieden van opleidingen die gericht zijn op datavaardige leiders en data & ethiek. Doel van het programma is dat datagedreven werken uiteindelijk een vast onderdeel is van beleidsontwikkeling en de beleidscyclus.

Informatiebeveiliging, privacy en informatiebeheer

In de huidige digitale samenleving zijn informatiebeveiliging, privacy en informatiebeheer van cruciaal belang. Door gezamenlijk proactieve maatregelen te nemen en voortdurend bewustzijn te vergroten, kunnen we de risico's minimaliseren en een veilige digitale (werk)omgeving bevorderen. De focusgebieden voor 2024 voor elk apart onderdeel staan hieronder toegelicht.

Informatiebeveiliging

Dit omvat maatregelen om gevoelige informatie te beschermen tegen ongeoorloofde toegang, aanvallen en datalekken.

- Er komt extra inzet op de bewustwording van de medewerkers door de bestaande activiteiten uit te breiden met nano-learnings (korte, eenvoudige lessen van een paar minuten die regelmatig aan medewerkers worden aangeboden), phishing acties en het oefenen en naspelen van crisissituaties en continuïteitsplannen.
- Leveranciers bieden steeds meer hun diensten (allen) via het internet aan (in de Cloud). In 2024 krijgt het monitoren van Cloud-oplossingen meer aandacht, inclusief audits/testen, die binnen de gemeente worden gebruikt.
- Verderegaande intensivering van (interne en externe) penetratietesten op de eigen netwerkomgeving.
- Opstellen van beleid en implementeren van beperkingen op het gebruik van apps en de controle hierop (op datastromen, lekkage, spionage etc.) als vervolg op het verbod op TikTok in 2023.
- Na de invoering van de nieuwe Europese wetgeving NIS2 (Network and Information Security) volgt een impactanalyse.

Privacy

Met de groeiende hoeveelheid persoonlijke gegevens die online wordt gedeeld, moeten medewerkers bewust zijn van welke informatie ze delen en hoe ze dat doen. Transparantie en nauwgezette naleving van privacyregels zijn heel belangrijk. In 2024 ligt de nadruk op preventie.

- Door de uitbreiding van formatie op het gebied van privacy advisering is er meer ruimte voor preventie. Ook komt er meer formatie voor de toezichthouder (de functionaris voor gegevensbescherming).
- De investeringen in de bewustwording van Privacy in de gehele organisatie breiden uit.
- Een gebruiksvriendelijk model voor het uitvoeren van data protection impact assessment (DPIA) wordt ontwikkeld; dit model is geschikt voor de hele organisatie.
- Tot slot krijgen privacyaspecten bij het inzetten van technologische oplossingen speciale aandacht; dit omvat onder andere het gebruik van CHAT GPT en Artificial Intelligence.

Informatiebeheer

Om risico's te minimaliseren is effectief informatiebeheer essentieel. Onjuiste opslag of gebrek aan gegevensintegriteit kunnen resulteren in verlies van waardevolle gegevens.

- In 2024 wordt de digitale vernietiging geregeld via een vernietigingskalender. Deze zorgt ervoor dat jaarlijks de digitale vernietiging uit systemen wordt ingepland, waar dat nog niet automatisch voor is geregeld.

- Dataclassificatie en archivering binnen samenwerkingsomgevingen, zoals SharePoint, Microsoft 365, e-mail, Whatsapp en SMS, wordt een speerpunt.
- Het kwaliteitszorgsysteem geeft vanaf 2024 naast de KPI-rapportage meer houvast bij het verbeteren van de kwaliteit van het informatiebeheer. Verbeterplannen kunnen meer gestructureerd worden opgepakt en vastgelegd.

Project In-, Door- en Uitstroom

Bij Aandacht voor de mens is het introductieprogramma van het project IDU al toegelicht. Het project heeft ook een proces- en systeemkant.

Het in dienstproces verbetert de efficiency doordat aan de voorkant duidelijk is welke middelen en faciliteiten een nieuwe medewerker verstrekt respectievelijk toegewezen krijgt. Het proces van uitgifte van standaardmiddelen en faciliteiten, zoals laptop, telefoon, inlogcode en toegangspas, is eind 2023 geregeld. In de loop van 2024 vindt uitbreiding hiervan plaats met onder andere her automatisch regelen van autorisaties, uitnodiging voor de introductiedag, specifieke trainingen en bedrijfskleding.

Daarna komen het proces uit dienst en doorstroom van het project aan de orde.