

Aan de leden van de Gemeenteraad

Gemeente Bloemendaal  
Postbus 201  
2050 AE Overveen  
T 14 023  
www.bloemendaal.nl

Datum : 13 september 2017  
Uw kenmerk :  
Ons kenmerk : 2017017919  
Behandeld door : College van B&W  
Doorkiesnummer : 023-522 5555  
Onderwerp : Strategisch HRM-beleid 2017-2020  
Verzonden :  
Bijlage(n) : Infographic strategisch HRM 2017 - 2020

Geachte leden van de Gemeenteraad,

In deze brief wordt op hoofdlijnen een toelichting gegeven op het strategisch HRM-beleid 2017 tot en met 2020 van de gemeente Bloemendaal met het doel om voorstellen bij de begroting 2018 voor een aanvullend budget in het kader van de regeling generatiepact (tijdelijk tot en met 2020 € 75.000 per jaar) en een frictiebudget (tijdelijk tot en met 2020 € 150.000 per jaar) in een breder kader te kunnen plaatsen. Het strategisch HRM-beleid geeft onder meer weer wat nodig is aan inzet op het vlak van Personeel en Organisatie om de gewenste organisatieontwikkeling te realiseren. Een integrale weergave is opgenomen in de infographic (zie bijlage).

**Een snel veranderende context waarin wij als gemeente werken, vraagt een andere manier van organiseren en houding en gedrag.**

De samenleving wordt steeds complexer. Steeds meer taken komen naar de gemeente en er is een overgang naar een nieuw digitaal tijdperk. Opvattingen over de rol van de overheid veranderen. Burgers eisen meer zeggenschap op, waarbij het niet meer vanzelfsprekend is dat de overheid het voortouw neemt of zondermeer bepaalt. Een beweging is gaande van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij. Dit vraagt een meer participatieve manier van werken, trajecten vragen 'aan de voorkant' meer tijd en inzet dan bij de traditionele werkwijze. De winst 'aan de achterkant' is meer draagvlak bij projecten en dus minder nazorg. Dit vraagt een goed projectmatige aanpak. De samenwerking met Heemstede is noodzakelijk om ook in de toekomst voldoende robuust en sterk te blijven.

**De ambitie is dat in 2020 de inwoners van Bloemendaal onze organisatie typeren als:**

- Dichtbij haar inwoners: aanwezig in de Bloemendaalse 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.

**Er is al veel gedaan om goed aan te sluiten op deze snel veranderende context en ambitie.**

De leergang "Open je Blik" maakt medewerkers bewust welke houding en gedrag naar de samenleving wenselijk is. Projectmatig werken versterkt het integraal werken vanuit de diverse vakdisciplines en maakt de rollen duidelijk. Het Sociaal Domein is een voorbeeld hoe te werken binnen een participatiesamenleving. Het doel is om iedereen binnen de organisatie dezelfde 'mindset' te geven over wat inwoners van ons mogen verwachten. Niet iedere medewerker heeft in dezelfde mate met een naar buiten gerichte houding en werkwijze te maken. De meer traditionele manier van werken waarbij de bestuurlijke planning en voorgeschreven procedures meer centraal staan, blijft een belangrijk onderdeel van de Bloemendaalse werkwijze.

**Wat zijn de HRM uitdagingen richting 2020?**

**De toenemende vergrijzing en oplopende AOW-gerechtigde leeftijd zet druk op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.**

Niet alleen fysiek, maar ook mentaal: het vraagt veel om voortdurend mee te kunnen gaan in de elkaar snel opvolgende veranderingen. Bij de gemeente Bloemendaal is de gemiddelde leeftijd 48 jaar, het gemiddelde van de beroepsbevolking is 42 jaar (2014). De komende 3 jaar stromen 7 personen uit wegens pensioen. Los van andersoortig verloop is deze natuurlijke uitstroom relatief beperkt maar biedt wel kansen op versterking van onze diversiteit, waaronder verjonging en vergroting van het aandeel vrouwen in de hogere functies. En het biedt ook ruimte om ontstane vacatures in de context van de gewenste organisatieontwikkeling in te vullen.

**Voor de samenwerking met Heemstede is gekozen voor een organische groeistrategie.**

Dit is ook ingegeven door de context dat een ambtelijke fusie voor alsnog niet aan de orde is. Verschillende teams bij bedrijfsvoering zijn reeds vervlochten. Ook buiten de bedrijfsvoering wordt steeds meer samengewerkt. Samenwerking zorgt voor een kwaliteitsimpuls door het bundelen en benutten van elkaars kennis, ervaring en capaciteit. Gewenste ontwikkelingen kunnen sneller, beter en krachtiger worden vormgegeven. Er vindt een toenemende uitwisseling plaats van personeel, waardoor beide gemeenten bijvoorbeeld geen externe capaciteit hoeven in te huren of nieuw personeel aan te nemen.

**Er zijn meerdere indicaties dat de werkdruk hoog is.**

Het toenemend van 'buiten naar binnen werken' vergt aan de voorkant meer tijd dan bij de traditionele werkwijze. De winst 'aan de achterkant' is meer draagvlak bij projecten en dus minder nazorg (zoals bijv. bezwaren). Van buiten naar binnen werken heeft ook tot gevolg dat het ander (soort) werk genereert en een andere werkwijze vraagt dan zoals het nu is georganiseerd. En ondertussen moet al het traditionele werk ook 'gewoon' doorgaan. Nieuwe gemeentelijke taken, veranderende wetgeving (bijv. de omgevingswet), het handen en voeten geven om een duurzame gemeente te worden en toenemende complexiteit vragen tijd en energie om goed voor te bereiden en professioneel in te voeren binnen de organisatie. Samenwerking met Heemstede goed en zinvol organiseren vergt eerst een investering voordat dit uiteindelijk kan renderen.

De huidige formatie kent te weinig rek om dit alles goed op te vangen. De formatie is gebaseerd op het 'gewone' werk. De formatie is ook gedaald van 154 fte in 2011 naar 151,9 in 2016. Belangrijkste verklaring hiervoor is gelegen in de gerealiseerde bezuinigingen en efficiency.

**De digitalisering binnen onze dienstverlening en interne werkprocessen gaat in hoog tempo.**

De mogelijkheden voor slimme technologische toepassingen verruimen in hoog tempo. Gevolg is dat de formatie voor (administratieve) functies tot en met MBO-niveau op termijn zal inkrimpen. Op termijn leidt dit ertoe dat we de formatie anders kunnen inzetten. Onder andere is er meer en

hoogwaardig applicatiebeheer gewenst. Het is noodzakelijk medewerkers op administratief MBO niveau een nieuw perspectief in hun werk te bieden onder andere door loopbaan oriëntatie en omscholing.

### **Schaarste op de arbeidsmarkt ontstaat bij een aantal werkvelden**

Dat geldt voor functies in het Sociaal Domein, civieltechnische en bouwkundige functies en voor functies op het vlak van financiën en informatisering. Daar komt bij dat de overheid voor jongeren niet vanzelfsprekend een aantrekkelijke werkgever is.

### ***Speerpunten HRM richting 2020 bij Personeel en Organisatie?***

#### **De samenwerking met Heemstede zo flexibel en effectief mogelijk organiseren.**

Dat wil zeggen dat wij proberen om zo goed en makkelijk mogelijk van elkaars capaciteiten (kwantitatief en kwalitatief) te profiteren. Bij vervlechting wordt een accent gelegd op zelforganisatie van medewerkers maar wel met voldoende hiërarchische aansturing. Uitgangspunt bij dit alles is: 'organiseren' in plaats van 'organisatie'. Met het lichter hanteren van functie- en afdelingsgrenzen kunnen we meer en beter gebruik maken van het potentieel van onze medewerkers. Harmoniseren van processen en systemen bevordert een soepele samenwerking.

#### **Een substantiële flexibele schil voor personele inzet om voldoende wendbaar te zijn om toekomstbestendigheid te waarborgen.**

De flexibele schil wordt regulier ingezet om specifieke kennis te kunnen inzetten, piekbelasting op te vangen, bestuurlijke prioriteiten te faciliteren en kennisoverdracht bij verloop te borgen (tijdelijke overlap in bezetting). En verhouding vast – tijdelijk van circa 90 / 10 % wordt daarbij wenselijk geacht. Onder andere wordt met deze verhouding voorzien dat de lokale kennis het beste geborgd blijft.

Voor de periode tot en met 2020 wordt aanvullend op de flexibele schil een frictiebudget nodig geacht om in deze periode het tijdelijke 'wrijvingsverlies' op te vangen bij de transitie die de organisatie nu doormaakt waarbij een hernieuwd evenwicht moet ontstaan tussen de traditionele en een nieuwe, meer participatieve manier van werken. Maar ook de samenwerking met Heemstede vergt eerst een inzet voordat we de voordelen echt kunnen oogsten. En tot slot ook om de personele gevolgen van de digitalisering op te vangen.

#### **Aantrekkelijke werkgever voor jongeren.**

Door het bieden van voldoende ontwikkelmogelijkheden en aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden. Het werven van de medewerker 'nieuwe stijl' zit deels ook in verjonging van de organisatie. De negatieve vooroordelen over de overheid als werkgever proberen wij bij te stellen door zo ruim mogelijke stage- en afstudeermogelijkheden en traineeships te bieden.

Met de invoering van het Generatiepact willen wij de instroom van jongeren ook versnellen. Het generatiepact houdt in dat medewerkers vanaf 57 jaar korter kunnen gaan werken met gedeeltelijk behoud van salaris. Het vrijvallende salaris wordt benut voor herbezetting door jongeren (die weer onder aan de salarisladder beginnen).

#### **Selectiecriteria passend bij onze ambitie.**

Houding en gedrag zijn bij de selectie van nieuwe medewerkers minimaal even belangrijke selectiecriteria als kennis en specifieke vaardigheden. Ook blijven wij op deze aspecten investeren bij onze huidige medewerkers.

#### **Voldoende instrumenten voor duurzame inzetbaarheid.**

Voor het bevorderen van de vitaliteit van medewerkers en het investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Met als doel dat iedereen blijvend over adequate kennis en vaardigheden beschikt om het werk te kunnen blijven doen, dan wel ander werk te gaan doen (als gevolg van digitalisering van werkprocessen). Voorbeelden hiervan zijn het persoonlijk vitaliteitsbudget per medewerker (ieder medewerker kan jaarlijks een bepaald budget vrij besteden ten behoeve van de eigen vitaliteit, bijv. een sportactiviteit), regeling generatiepact, 'Kzoom-college' (medewerkers van Bloemendaal en

Heemstede leren van en met elkaar door middel van korte workshops), interne ontwikkeltrajecten zoals projectmatig denken en doen en 'Open je Blik', week van de mobiliteit. Medewerkers krijgen hierdoor meer regie over het bevorderen van de eigen duurzame inzetbaarheid.

**Onder voorbehoud van de toekenning van het frictiebudget en budget voor de regeling Generatiepact, zullen wij de uitvoering van dit Strategisch HRM-beleid verder realiseren binnen de huidige personeelsbegroting en budgetten.**

Zo geeft bijvoorbeeld de verwachten pensioneringsuitstroom tot en met 2020 van 7 personen, de komende 3 jaar de ruimte om te sturen op de genoemde speerpunten. Ook het opleidingsbudget wordt als toereikend gezien. Waar mogelijk structurele formatieve uitbreiding in deze periode als noodzakelijk wordt ervaren omdat bij een bepaald taakveld de uitvoering (teveel) onder druk komt te staan en die leidt tot structurele verhoging van de personeelsbegroting, zal deze separaat aan de Raad worden voorgelegd.

We vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Bloemendaal,



, burgemeester



, secretaris