



**Gemeente  
Haarlem**

# **Strategisch personeelsbeleid 2022-2027**

Betrokken, gedreven en open aan het werk

25 januari 2022

[Naam]

HRM

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>De weg voor ons</b>	<b>5</b>
2.1	Waar staan we begin 2022	5
2.1.1	De organisatie in cijfers	5
2.1.2	Werken voor Haarlem en Zandvoort	5
2.1.3	Veranderopgave	6
2.2	Deze ontwikkelingen komen op ons af	6
2.2.1	Krappe arbeidsmarkt	7
2.2.2	Duurzaam inzetbaar	8
2.2.3	Digitale transitie	8
2.3	Onze doelen voor de komende vijf jaar	8
<b>3.</b>	<b>Doel 1: werven en binden</b>	<b>10</b>
3.1	Arbeidsmarktbeleid – werkgeversmerk, communicatie en campagnes	10
3.1.1	Inzicht in de arbeidsmarktpositie	10
3.1.2	Arbeidsmarktcommunicatie en -campagnes	10
3.1.3	Werving en selectie, headhunting bij kritieke en lastig te vervullen functies	11
3.1.4	Arbeidsvoorwaarden, voorzieningen en beloningsbeleid	11
3.2	Introductieprogramma nieuwe medewerkers	11
3.3	Traineeships en stages	12
3.4	Externe inhuur en de flexibele schil	12
<b>4.</b>	<b>Doel 2: boeien, behouden en bewegen</b>	<b>14</b>
4.1	Strategische personeelsplanning voor een toekomstbestendige organisatie	14
4.1.1	Strategische personeelsplanning als basis	14
4.1.2	Kansen voor doorstroom in beeld, visie op talentmanagement	15
4.1.3	Borgen van continuïteit - anticiperen op verloop door dakpansgewijs werven	15
4.2	Ontwikkeling, opleiding en duurzame inzetbaarheid	15
4.2.1	Leren, ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid	15
4.2.2	Personeelsgesprekken, verwachtingen van werkgever en werknemer in beeld	16

4.2.3	Gezondheid en vitaliteit	17
4.2.4	Levensfasebeleid	18
4.2.5	Voorbeeldgemeente in ondersteuning mantelzorg	18
4.2.6	Toepassingskader beëindiging dienstverband	18
<b>5.</b>	<b>Doel 3: betrokken, gedreven en open werken</b>	<b>20</b>
5.1	Programmatisch veranderen en ontwikkelen	20
5.2	Leiding geven aan verandering – leiderschapsontwikkeling	21
5.3	Hybride werken op de korte, middellange en lange termijn	22
<b>6.</b>	<b>Doel 4: een diverse en inclusieve organisatie</b>	<b>23</b>
6.1	Beleid diversiteit & inclusie	23
6.2	Diverse teams samenstellen	23
6.3	Een inclusieve werkcultuur – continue aandacht voor D&I	24
6.4	Misstanden en ongewenst gedrag	25
<b>7.</b>	<b>Aanpak</b>	<b>26</b>
	<b>Bijlage 1 Personeelskenmerken en kengetallen</b>	<b>27</b>
	<b>Bijlage 2 Analyse uitstroomcijfers en -redenen</b>	<b>31</b>
	<b>Bijlage 3 In-, Door- en Uitstroomproces en HR-beleid</b>	<b>38</b>

# 1. Inleiding

Samen, met inwoners, ondernemers en partners, zetten ruim 1.500 betrokken en gedreven medewerkers zich dagelijks in voor Haarlem en Zandvoort. In onze veranderende samenleving staan we voor uitdagingen die vragen om heldere keuzes en passende oplossingen. Daar gaan we voor. We zorgen dat het voor iedereen transparant is waarom deze keuzes en oplossingen zijn gemaakt. Dit doen we voor de uitdagingen van nu en morgen.

De vragen en opdrachten waaraan we werken zijn anders dan vroeger. In omvang, hoeveelheid en complexiteit. We werken met een blik naar buiten. Dat vraagt van ons dat we hier samen op een open manier aan werken, zodat inwoners, ondernemers en partners op ons kunnen vertrouwen.

Om deze ambitie waar te maken, willen wij een sterke organisatie zijn, met gedreven en gezonde medewerkers die hun vak verstaan. Wij willen een aantrekkelijk werkgever zijn, waar medewerkers met plezier werken aan resultaten voor Haarlem en Zandvoort en bouwen aan hun loopbaan. Wij willen collega's binden, boeien en behouden. Wij willen een organisatie zijn die divers en inclusief is, waar medewerkers gezien, gehoord en gewaardeerd worden om wie ze zijn en wat ze kunnen. Een organisatie waar talent zich kan ontwikkelen, waar tweede en derde loopbaankansen zijn en waar we duurzaam inzetbaar zijn. En een organisatie waar wij dagelijks invulling geven aan onze dienstverleningsvisie - werken in vertrouwen, snel en simpel waar het kan, persoonlijk waar het hoort, betrouwbaar - en aan onze organisatiewaarden betrokken, open en gedreven.

De organisatie, de directie, het bestuur en de ondernemingsraad, allemaal hebben zij bijgedragen aan dit stuk dat voor u ligt. Dit Strategisch Personeelsbeleid 2022-2027 biedt handvatten om samen met deze opdracht aan de slag te gaan. Het beleid heeft de vorm van een 'kapstok': het geeft richting en brengt samenhang in de ontwikkeling en actualisatie van HR-beleid en -instrumenten. Het biedt geen definitief antwoord op alle vragen; onze omgeving en organisatie veranderen continu en er zullen nieuwe behoeften ontstaan. Wij zijn bovendien al op weg, onder andere met de organisatieontwikkeling die in 2021 een nieuwe impuls heeft gekregen.

## 2. De weg voor ons

Wat de maatschappij van ons verwacht en hoe wij werken, verandert. De loopbaan van de huidige schoolverlaters ziet er anders uit dan die van collega's die bij ons hun 40-jarig jubileum vieren. Een leven lang leren is de norm. Een nieuwe richting inslaan is mogelijk.

Ondertussen wordt de arbeidsmarkt steeds krappere, wat we merken bij het vervullen van vacatures. Dit zijn de uitdagingen van nu; de uitdagingen van morgen komen we onderweg tegen. Het Strategisch Personeelsbeleid en de organisatie moeten om die reden flexibel zijn. Hieronder laten we zien hoe onze organisatie er op dit moment voor staat en voor welke uitdagingen we ons klaarmaken.

### 2.1 Waar staan we begin 2022

#### 2.1.1 De organisatie in cijfers

De ambtelijke organisatie van de gemeenten Haarlem en Zandvoort telt begin 2022 1.491 vaste medewerkers en 489 medewerkers in de flexibele schil, waaronder 251 reguliere inhuur en 238 in uitbestede dienst. In 2021 hebben wij 165 medewerkers mogen verwelkomen en verlieten 153 medewerkers de organisatie.

Om te kunnen sturen op strategische personeelsplanning en de diverse onderdelen van strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen en beoordelen, gaat HRM meer meten op harde indicatoren (zoals diversiteit personeelsbestand, mobiliteit, vacatures) en op nader te bepalen belevingsindicatoren (zoals ervaren werkplezier, inclusie en leiderschap). Op dit moment is het verzamelen en analyseren van de beschikbare 'harde' HR-informatie zoals verzuim, mobiliteit, vacatures bewerkelijk. Daarnaast worden nog niet alle gewenste data, zoals redenen voor externe inhuur, geregistreerd. Gegevensmanagement en informatievoorziening worden komende jaren versterkt.

#### 2.1.2 Werken voor Haarlem en Zandvoort

Wij hebben als organisatie veel rollen: als dienstverlener, professioneel opdrachtgever, handhaver, partner in diverse netwerken en werkgever. Wij werken in het fysiek domein, het sociaal domein en veiligheid, en ondersteunen collega's en het bestuur in de bedrijfsvoering.

In 2021 bracht onderzoeksbureau Berenschot het rapport 'Samen meer dan de som der delen' uit. De ingezette organisatieontwikkeling uit 2015 is in dit rapport geëvalueerd en de conclusie luidt dat deze nog onvoldoende is doorgezet.

Zo miste de organisatie tot 2022 een gedragen en eenduidige missie, visie en kernwaarden die richting geven. In de besluitvorming over de inzet op Haarlemse en Zandvoortse opgaven was er beperkte strategische samenhang over afdelingen heen. Om resultaten te bereiken moest men krachtiger prioriteren.

In 2018 is de organisatiestructuur gewijzigd, maar de coördinatiemechanismen die nodig zijn om effectief samen te werken ontbraken nog. Tot slot zagen de onderzoekers taaiheid van verandering: er zijn te vaak veranderingen ingezet en niet afgemaakt.

Directie, bestuur en de organisatie herkennen en erkennen de resultaten (2021/385018)<sup>1</sup>, en zijn vol energie aan de slag met de aanbevelingen. Inmiddels is het programma Organisatieontwikkeling van start gegaan (2021/624971)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Commissie Bestuur 9 september 2021, agendapunt 13.1

Om een betere aansluiting te krijgen met de inwoners, ondernemers en maatschappelijk partners is de Visie op Dienstverlening: de menselijke maat ([2020/831242](#)) opgesteld en is het programma Dienstverlening gestart. Het doel van dit programma is de gemeentelijke organisatie te laten werken vanuit gemeenschappelijke waarden en uitgangspunten. De drie speerpunten van deze dienstverleningsvisie zijn:

1. De inwoner staat centraal in onze dienstverlening: we werken in vertrouwen,
2. Snel en simpel waar het kan, persoonlijk waar het hoort,
3. Dienstverlening in het DNA: we zijn betrokken en betrouwbaar.

Thuiswerken is door de coronacrisis de norm. De pandemie heeft de digitale transitie en het tijd- en plaatsonafhankelijk werken een impuls gegeven. Dit biedt kansen in een nieuwe manier van samenwerken met collega's, de stad en het dorp. Want het is zeker dat niet alle medewerkers fulltime terugkeren naar de gebouwen.

### **2.1.3 Veranderopgave**

Haarlem en Zandvoort kennen een grote diversiteit. Om herkenbaar te zijn voor alle burgers en bedrijven in onze stad is diversiteit in onze organisatie een voorwaarde. Waardenvrij werven en selecteren, gericht op competenties en talent en met oog voor de kracht van diversiteit is daarvoor noodzakelijk. Het ontwikkelen van de inclusieve cultuur vraagt binnen de gehele organisatie een inclusieve denkwijze, de gevraagde kennis en benodigde vaardigheden. Het streven naar een divers personeelsbestand en het samen vormen van een inclusieve werkcultuur zijn onverminderd belangrijk. Zeker nu het tijdens de corona-pandemie meer inspanning kost om hierover in gesprek te blijven ([2021/621912](#))<sup>3</sup>.

Nieuwe vormen van dienstverlening en samenwerken, en het ontwikkelen van een inclusieve cultuur doen een beroep op het verandervermogen van medewerkers. Veranderingen vergen het bijspijkeren van kennis, bewustwording en aanpassing van houding en gedrag. En ook nadenken over hoe wij collega's, bestuurders, inwoners, ondernemers en partners kunnen vinden, hoe we prioriteren en keuzes maken. En hoe we daar naar de samenleving open over communiceren en verantwoording over afleggen. In een publieke organisatie als de onze vragen wij dan ook politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

Verandering is de constante; er is op dit moment geen organisatieonderdeel waar geen ontwikkeling plaatsvindt. Het is aan de werkgever om in deze veelheid aan veranderingen en ontwikkelopgaven samenhang te bewaken en rekening te houden met wat medewerkers tegelijkertijd kunnen behappen. Samen focus aanbrengen is van belang.

## **2.2 Deze ontwikkelingen komen op ons af**

Een krappe arbeidsmarkt, duurzame inzet van personeel en de digitale transitie. Drie thema's waar niet alleen de gemeente Haarlem mee te maken heeft.

---

<sup>2</sup> Commissie Bestuur 9 december 2021, agendapunt 16

<sup>3</sup> Commissie Bestuur 9 december 2021, agendapunt 17

### 2.2.1 Krappe arbeidsmarkt

Gegevens van het Centraal Bureau voor Statistiek tonen aan dat we te maken hebben met een gespannen arbeidsmarkt.<sup>4</sup> Met name in de sector Openbaar bestuur is er op dit moment sprake van een sterke groei aan banen.<sup>5</sup> De vraag naar arbeid in de publieke sector is hoog. Dit komt mede door decentralisatie van overheidstaken. Het aanbod aan werknemers neemt de komende jaren af.<sup>6</sup> 1,9 miljoen babyboomers verlaten de arbeidsmarkt. Daartegenover treden er slechts 1,6 miljoen nieuwe werknemers tot de arbeidsmarkt toe.

Binnen de organisatie zien we al enige tijd een toename in het aantal vacatures. Met name in de vakgebieden Handhaving (BOA's), ICT, Concerncontrol, VTH, MO, juridische zaken, financiën en ruimtelijke ordening, zijn de vacatures voor onze organisatie moeilijk vervulbaar. De verwachting is dat de schaarste in alle vakgebieden toe blijft nemen waardoor deze functies steeds moeilijker te vervullen zijn. Het gevolg van schaarste is een concurrentiestrijd om goed personeel.

Als gevolg van de krappe arbeidsmarkt is het voor medewerkers laagdrempeliger geworden om een externe loopbaanstap te maken. Jongere generaties wisselen sneller van baan. In een krappe arbeidsmarkt is het boeien en behouden van medewerkers en het borgen van continuïteit en kennis nog belangrijker. Daarom monitoren en analyseren wij uitstroomcijfers en -redenen. Een uitgebreide analyse is opgenomen in bijlage 2.

De verwachting is dat de uitstroom de komende jaren zal toenemen, onder andere door vergrijzing. Van de circa 1.500 medewerkers van Haarlem en Zandvoort bereikt 14% tot en met 2027 de AOW-leeftijd. Deze medewerkers kunnen er voor kiezen eerder met pensioen te gaan of het dienstverband terug te schalen via de mogelijkheden die de cao Gemeenten biedt en het lokaal beleid dat wij in navolging op de cao ontwikkelen. Dit betekent dat de uitstroom door vergrijzing mogelijk nog hoger wordt en door vrijwillig eerder vertrek niet exact te plannen is.

Los van de vergrijzing is de meest voorkomende reden voor uitstroom 'einde arbeidsovereenkomst door opzegging, door toedoen of op initiatief van de werknemer'. Oftewel, een zeer ruime meerderheid betreft medewerkers die de organisatie vrijwillig verlaten omdat zij elders werk hebben gevonden. De totale uitstroom van de gemeente Haarlem is de afgelopen jaren vergelijkbaar met het gemiddelde van 100.000+ gemeenten<sup>7</sup>. Het verloop neemt overal toe; de gemiddelde uitstroom van 100.000+ gemeenten is toegenomen van circa 6,5% in 2016 naar circa 9% in 2020. Op basis van de uitstroom tot en met oktober 2021 is de verwachting dat voor 2021 de uitstroom uitkomt rond de 10,5%.

De Haarlemse uitstroom is relatief gelijkmatig verdeeld over de leeftijdscategorieën. Er stromen niet opvallend meer jongere werknemers uit. Wel valt op dat van de uit dienst tredende medewerkers circa 40% korter dan twee jaar bij de gemeente gewerkt heeft. De afgelopen drie jaar had circa 60% van de vertrekkers een arbeidsrelatie van minder dan 5 jaar. Er is niet één specifieke reden aan te wijzen waarom medewerkers kiezen voor een andere baan (bijlage 2). Deze cijfers betekenen dat kennis en ervaring die opgebouwd wordt, relatief snel verloren gaat.

<sup>4</sup> *Meer vacatures dan werklozen in tweede kwartaal (cbs.nl)* In het tweede kwartaal van 2021 stonden er tegenover elke 100 werklozen 106 openstaande vacatures. De toename van de spanning is vooral toe te schrijven aan een recordgroei van het aantal openstaande vacatures (82 duizend). Het aantal werklozen nam ook af, en wel met 27 duizend.

<sup>5</sup> *UWV arbeidsmarktprognose 2021*

<sup>6</sup> *Spanning op de arbeidsmarkt (cbs.nl)*

<sup>7</sup> *Personeelsmonitor A&O-fonds 2020*

### **2.2.2 Duurzaam inzetbaar**

Ondanks dat op dit moment ambtenaren door het generatiepact en regelingen in de cao eerder met pensioen gaan, verschuift op langere termijn de pensioengerechtigde leeftijd. We werken langer door. Een leven lang leren is de nieuwe norm. Voor een deel van onze medewerkers is dat geen probleem. Voor anderen, die minder gezond zijn of in fysiek of mentaal zware functies werkzaam zijn, is dat minder vanzelfsprekend. Zij lopen het risico dat zij niet tot aan hun pensioen inzetbaar zijn in de functie waar ze nu in werken. Het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers is een gedeelde verantwoordelijkheid. Van de gemeente als werkgever vraagt dit een beleid waarin bevorderd wordt dat medewerkers werkenderwijs en vitaal de pensioengerechtigde leeftijd halen.

Van medewerkers vraagt dit eigenaarschap en eigen regie, waarbij ze door de gemeente als werkgever worden gefaciliteerd en ondersteund. Zo blijven medewerkers met hun kennis en ervaring behouden en gemotiveerd. Permanent kunnen leren en ontwikkelen in onze gemeenten vergroot onze aantrekkelijkheid als werkgever. Weinig schoolverlaters zullen een hele loopbaan bij dezelfde werkgever blijven. Maar zij verwachten wel dat een werkgever investeert in persoonlijke groei en ontwikkeling.

### **2.2.3 Digitale transitie**

Ontwikkelingen op het gebied van digitalisering volgen elkaar steeds sneller op en hebben effect op de dienstverlening in de stad. Digitalisering is alom tegenwoordig en verandert de samenleving in al haar haarvaten. Het biedt de gemeente veel voordelen, waaronder snelle informatie, makkelijke kennisdeling en kansen voor participatie en democratie. Het brengt ook verantwoordelijkheden met zich mee, zoals het op orde houden van de informatiehuishouding, bescherming van privacy en kunnen verantwoorden hoe met data omgegaan wordt. Naast de meer flexibele, integrale en participatieve werkwijze wordt in toenemende mate aandacht gevraagd voor verdergaande digitalisering van processen en dienstverlening. Omgang met data, cybersecurity, automatisering komen steeds hoger en urgenter op de agenda. De digitale transformatie is een veranderproces dat de hele organisatie raakt. Het heeft dan ook invloed op de benodigde kennis, vaardigheden van de ambtelijke professionals. Het stelt andere eisen aan competenties van medewerkers en manieren van samenwerking. Dit vraagt voortdurende aandacht voor ontwikkeling, zodat medewerkers hun werk effectief kunnen uitvoeren en de organisatie in staat blijft om aan te sluiten bij ontwikkelingen.

## **2.3 Onze doelen voor de komende vijf jaar**

We streven naar aantrekkelijk werkgeverschap dat bijdraagt aan het ontwikkelen van een toekomstbestendige organisatie. Daarvoor hebben we een modern en aantrekkelijk personeelsbeleid nodig, met daarbij passende arbeidsvoorwaarden. De verschillende trends en ontwikkelingen in de maatschappij, op de arbeidsmarkt en in onze organisatie geven richting aan dit strategisch personeelsbeleid. Wij streven daarom naar vier hoofddoelen, die de agenda op het gebied van personeel en arbeid komende jaren zullen bepalen.

### **Doel 1: werven en binden**

Wij willen medewerkers aan ons binden, wij zijn een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt. Wij kennen onze arbeidsmarktpositie en werken actief aan het versterken van ons werkgeversmerk. Arbeidsmarktcommunicatie en -campagnes laten zien hoe mooi en uitdagend het werken voor Haarlem en Zandvoort is. Wij bieden aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Nieuwe medewerkers krijgen een vliegende start in ons introductieprogramma. Werken voor Haarlem en Zandvoort betekent persoonlijke groei, leren en ontwikkelen. Wij investeren in



traineeships en stageplekken. Wij streven naar een stevige vaste personeelsbezetting, en onderbouwen wanneer het werk vraagt om flexibele inzet van personeel door middel van externe inhuur.

**Doel 2: boeien, behouden en bewegen**

Wij willen medewerkers boeien en behouden en kansen bieden om binnen de organisatie te leren, ontwikkelen en bewegen. Dat is een samenspel van werkgever en werknemer. Wij bouwen aan een toekomstbestendige organisatie door strategische personeelsplanning, waarbij de samenstelling en inrichting van de organisatie congruent zijn met bestuurlijke doelen en maatschappelijke opgaven. Wij zorgen dat de daarvoor benodigde inzichten op orde zijn. Medewerkers kunnen bewegen binnen de organisatie: wij hebben onze doorstroomkansen in beeld, kennen ons divers talent en weten beweging te realiseren. Wij investeren in de permanente ontwikkeling van onze medewerkers -in gelijk tempo met hun vakgebied- en stimuleren vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Wij ontwikkelen een visie op talentmanagement. Wij identificeren factoren die belemmerend zijn voor doorstroom en continuïteit.

**Doel 3: betrokken, gedreven en open werken**

Wij spelen in op de veranderende omgeving en de veranderende rol en taken van de overheid door in te zetten op andere manieren van werken en organiseren. Wij werken volgens een programmatische aanpak aan het klaarstomen van onze medewerkers voor de uitdagingen van vandaag en morgen. Wij werken volgens de waarden van de dienstverleningsvisie en het organisatiekompas. Wij werken integraal aan kennis, cultuur, houding en gedrag. Wij investeren in publiek leiderschap, waarin leidinggeven aan verandering centraal staat. Leidinggevendens sturen op resultaat, met aandacht voor de mens en organisatie. Wij ontwikkelen een visie op (hybride) werken op lange termijn, en vertalen deze naar pilots en investeringen op de korte en middellange termijn.

**Doel 4: een diverse en inclusieve organisatie**

Wij zijn een organisatie met een inclusieve cultuur en werken aan het divers samenstellen van teams. Wij zetten het Diversiteit & Inclusie-beleid voort. Wij meten onze voortgang, zowel op het gebied van personele samenstelling (werving, behoud, doorstroom) als de cultuurbeleving. Op basis van deze inzichten komen wij tot concrete acties.

# 3. Doel 1: werven en binden

*Wij willen medewerkers aan ons binden, wij zijn een aantrekkelijk werkgever op de arbeidsmarkt. Wij kennen onze arbeidsmarktpositie en werken actief aan het versterken van ons werkgeversmerk. Arbeidsmarktcommunicatie en -campagnes laten zien hoe mooi en uitdagend het werken voor Haarlem en Zandvoort is. Wij bieden aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Nieuwe medewerkers krijgen een vliegende start in ons introductieprogramma. Werken voor Haarlem en Zandvoort betekent persoonlijke groei, leren en ontwikkelen. Wij investeren in traineeships en stageplekken. Wij streven naar een stevige vaste personeelsbezetting, en onderbouwen wanneer het werk vraagt om flexibele inzet van personeel door middel van externe inhuur.*

## 3.1 Arbeidsmarktbeleid – werkgeversmerk, communicatie en campagnes

Waarom willen mensen voor Haarlem en Zandvoort komen en blijven werken? Dat inzicht is van belang om ons arbeidsmarktbeleid te richten en het werkgeversmerk Haarlem en Zandvoort te verstevigen. Wij zetten in op het ontwikkelen van concurrerend arbeidsmarktbeleid.

### 3.1.1 Inzicht in de arbeidsmarktpositie

Daarvoor maken wij gebruik van inzichten uit externe maatstaven, zoals beschikbare benchmarks onder overheidsorganisaties en imago-onderzoeken. Wij maken gebruik van interne onderzoeken naar medewerkerstevredenheid. Zo wordt sinds de corona-pandemie periodiek de interne corona-monitor afgenomen om inzicht te krijgen in hoe medewerkers deze tijd ervaren. Wij gaan de waardering voor het werkgeverschap, ook onder vertrekkende medewerkers, structureel in kaart brengen. Dit doen we onder andere door het intensiveren van exitgesprekken en het verhogen van de respons op de exit-enquête. Met leidinggevenden en HR-adviseurs worden rode draden uit personeelsgesprekken gesignaleerd en geanalyseerd.

### 3.1.2 Arbeidsmarktcommunicatie en -campagnes

De communicatie over de werkgever Haarlem en Zandvoort op de arbeidsmarkt is erop gericht om alle doelgroepen te bereiken en te boeien. Zowel starters als ervaren kandidaten, stagiairs en trainees, mensen met een diverse achtergrond. Onze dienstverlenings- en organisatiewaarden klinken door in alle communicatie en vacatureteksten.

Wij zetten in op effectieve arbeidsmarktcommunicatie, die aansluit op de wijze waarop wij dagelijks invulling geven aan onze organisatie- en dienstverleningswaarden. Wij treden met één gezicht en één verhaal naar buiten en richten onze socialmediastrategie daarop. Door middel van gerichte arbeidsmarktcampagnes vergroten wij de zichtbaarheid van Haarlem en Zandvoort, in plaats van met losse vacatures op de markt te schieten. De krapte op de arbeidsmarkt heeft zijn weerslag binnen de gemeenten Haarlem en Zandvoort. Communicatie over het werken bij onze organisatie kan via diverse kanalen vorm krijgen, waaronder op sociale media en vacaturewebsites.

Eén van de beste middelen om het werkgeversmerk te versterken zijn onze medewerkers. Wij willen onze medewerkers en bestuurders als ambassadeurs inzetten, onder andere door aanwezig te zijn op carrièrebeurzen, hogescholen en universiteiten en het eigen (LinkedIn)netwerk te benutten. Onze ambassadeurs krijgen hapklare communicatie-uitingen aangereikt om te

verspreiden. Potentiële kandidaten willen weten waar ze komen werken en wat het werken in Haarlem en Zandvoort zo leuk maakt. Met de arbeidsmarktcampagne in het fysiek domein, heeft de gemeente Haarlem het werkgeversmerk Haarlem op de markt weten neer te zetten. Dat merk wordt ook gebruikt voor werving in de andere domeinen.

Sinds de uitbraak van de pandemie lijkt het erop dat werknemers thuis- en dichterbij huis werken meer zijn gaan waarderen. Arbeidsmarktcampagnes kunnen wellicht meer lokaal en regionaal gericht worden. Wij richten ons zowel op de externe als op de 'interne' arbeidsmarkt. Wij kunnen intern talent alleen aanboren als ook onze medewerkers op de hoogte zijn van vacatures.

### **3.1.3 Werving en selectie, headhunting bij kritieke en lastig te vervullen functies**

Werkzoekenden kijken vaak bij meerdere potentiële werkgevers en hebben soms meerdere sollicitatieprocedures tegelijk lopen. Een externe kandidaat verleiden of een interne kandidaat behouden kan vallen of staan bij ervaringen met de werving en selectie. Wij investeren in het verkorten van de doorlooptijd van werving en selectieprocedures. Wij gaan meer data verzamelen over werving en selectie.

Om schaarse functies met specifiek gevraagde expertise, die wij niet voldoende in huis hebben, te vervullen worden vacatures sneller extern opengesteld. In geval van schaarse functies bestaat de mogelijkheid om gebruik te maken van gespecialiseerde externe bureaus om te komen tot een goede invulling van de vacature. Deze kunnen ook een nuttige rol spelen bij het bereiken van de D&I doelstellingen. Wij maken een afwegingskader op basis waarvan wij besluiten om externe hulp bij werving en selectie in te schakelen. Voor het werven van hoger management -afdelingsmanagers en directeuren- is een standaardprocedure, waarbij onder andere een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie in de selectie- en adviescommissie geborgd is.

### **3.1.4 Arbeidsvoorwaarden, voorzieningen en beloningsbeleid**

We bieden onze medewerkers mogelijkheden om een goede werk-privé balans te hebben en te houden. We bieden eigentijdse arbeidsvoorwaarden en voorzieningen, zodat onze medewerkers de verschillende rollen die ze hebben goed kunnen combineren. Om beeld te krijgen bij onze arbeidsmarktpositie in termen van arbeidsvoorwaarden gaan wij gebruik maken van een benchmark onder vergelijkbare gemeenten. Afhankelijk van de uitkomst wordt nadere actie ondernomen.

Voor functies waar sprake is van krapte op de arbeidsmarkt wordt in toenemende mate gewerkt met arbeidsmarkttoeslagen. Wij evalueren in hoeverre ons beloningsbeleid voldoende aansluit op de huidige arbeidsmarkt door middel van een benchmark. Daarbij hebben wij oog voor zowel potentiële kandidaten van buiten als zittende medewerkers.

## **3.2 Introductieprogramma nieuwe medewerkers**

Succesvol instromen is essentieel in een periode waar talent schaars is en regelmatig van baan wisselt. In de periode tussen ondertekening van het contract en eerste werkdag, en in de eerste maanden daarna is het van belang om medewerkers te enthousiasmeren en te bevestigen in hun keuze om bij onze organisatie te komen werken. Het is de eerste fase waarin een medewerker de zogeheten medewerkersreis start. Al voor de eerste werkdag is er contact; praktische informatie moet kloppen en verwelkomend zijn. In de eerste fase wordt er kennis gemaakt met de rol, het team en de organisatie. Wij maken resultaatafspraken met nieuwe medewerkers. Het doel van het introductieprogramma is dat nieuwkomers goed landen in onze organisatie. Het introductieprogramma krijgt een impuls en wordt verankerd in het instroomproces. Er wordt

onderscheid gemaakt naar kennis en vaardigheden voor alle medewerkers van de organisatie, en specifiek naar het domein en/of de afdeling waar de medewerker landt. Trainingen in politiek-bestuurlijke sensitiviteit en diversiteit worden een vast onderdeel van het programma.

### **3.3 Traineeships en stages**

Sinds 2020 doet Haarlem mee met het traineeship van de MRA. De trainees van de MRA krijgen drie opdrachten bij verschillende organisaties en volgen trainingen met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling en het werken bij de overheid op diverse profielen.

Door een traineeship krijgt jong talent de kans om zich verder te ontwikkelen en om te ontdekken hoe het is om bij de overheid te werken. De opdrachten kunnen gericht zijn op het verkennen van rollen (generiek) of juist steeds meer verdiepend en groeiend naar een functie (specialistisch). Het leren bestaat uit het verkennen van de organisatie en wat het betekent om te werken in een politiek-bestuurlijke omgeving. Verder zijn trainingen vakinhoudelijk en gericht op persoonlijke ontwikkeling. Gedurende het traineeship, met een duur van 1,5 tot 2 jaar, krijgt de trainee begeleiding van zowel een opdrachtgever, mentor en coach. Door deze betrokkenheid kan de trainee op een veilige en zorgvuldige wijze steeds pro-actiever te werk gaan en eigen keuzes maken. MRA Trainees werken aan vraagstukken met een afdelingsoverstijgende blik en maken regionaal de verbinding. Zij leren hierdoor onze organisatie kennen, en bouwen ook een netwerk op binnen de MRA.

Het aanbieden van traineeships is van extra waarde voor onze arbeidsmarktpositionering. Het traineeship fungeert als een extra instroomkanaal van jong talent. Overwogen wordt in de toekomst ook met eigen traineeprogramma's te werken, al dan niet domein- of vakgebied gerelateerd. Traineeships kunnen voor elke doelgroep, opleidingsniveau en organisatieonderdeel worden opgezet. De opzet van een traineeship gericht op het fysiek domein wordt onderzocht.

Via het stagebureau vinden jongeren en studenten een stageplek of Werkervaringsplek (WEP) of doen zij hun afstudeeronderzoek binnen de organisatie.

### **3.4 Externe inhuur en de flexibele schil**

Om de bestuurlijke ambities te bereiken is flexibele inzet van personeel niet meer weg te denken. Externe inhuur, als onderdeel van de flexibele schil, helpt om efficiënt te kunnen inspelen op een bijzondere of wisselende vraag naar mens- en denkkraft voor het realiseren van de politiek-bestuurlijk geformuleerde ambities. Dit heeft soms betrekking op specifieke deskundigheid, soms op tijdelijk noodzakelijke extra capaciteit. Hoewel we hier zorgvuldig mee om gaan, is de verwachting dat externe inhuur de komende jaren toeneemt, gezien de gespannen arbeidsmarkt en de gemeenteraadsverkiezingen die nieuwe bestuurlijke ambities met zich mee zullen brengen.

Voorop staat dat wij altijd eerst intern kijken naar de mogelijkheden om het werk met eigen medewerkers te doen of voor een vast contract te werven. Bij de inzet van capaciteit wordt gestreefd naar een goede verhouding en wisselwerking tussen 'vast' en 'flexibel' personeel.

De afwegingen ten aanzien van inhuur zijn altijd gerelateerd aan de bestuurlijke ambities en daarmee de maatschappelijke opgaven waaraan de organisatie werkt. Het is een afweging tussen verschillende perspectieven.<sup>8</sup> Wij hanteren het sociaal-maatschappelijk waarin terughoudend

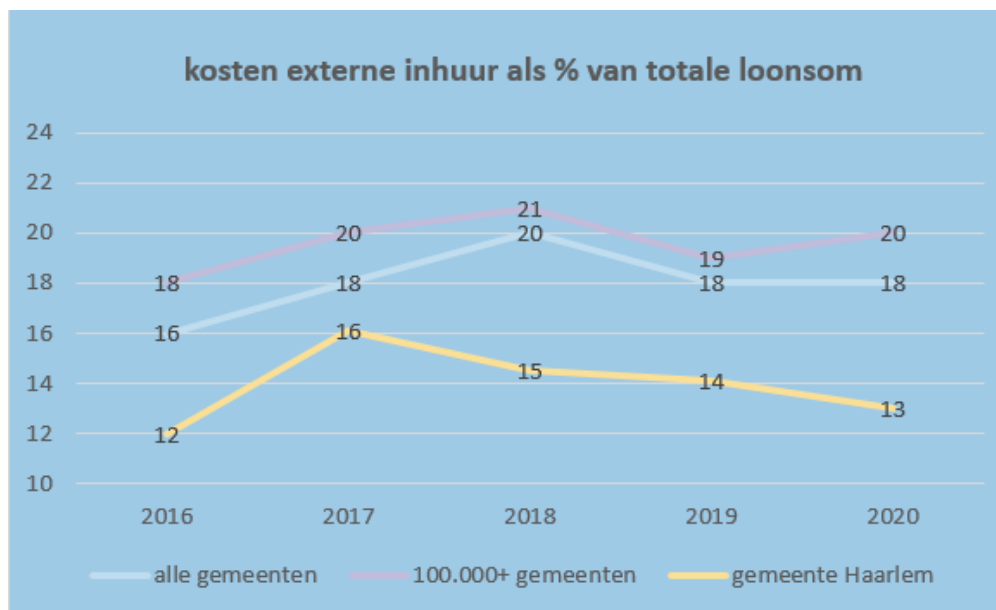
<sup>8</sup> Bestuurlijke reactie op RKC rapport Externe inhuur d.d. 1 september 2021, behandeld in gemeenteraad 14 oktober 2021

omgesprongen wordt met inhuur, het bestuurlijk- of managementperspectief waarbij inhuur wordt gezien als middel om opgaven te kunnen realiseren, het financieel perspectief waarbij kosten worden afgewogen, en tot slot rechtmatigheidsperspectief: de noodzaak om binnen het kader van Europese, nationale en lokale wet- en regelgeving en ons inkoopbeleid te opereren. Sturen op het inhuurvolumen van onze organisatie vergt zorgvuldige afweging, op basis van goede data. Een belangrijke randvoorwaarde voor intensievere monitoring is de inrichting en onderlinge aansluiting van de diverse financiële en personele informatiesystemen van de organisatie. Aan verbetering van informatievoorziening ten aanzien van externe inhuur wordt gewerkt.

Wij hebben een aantal ambities op het gebied van externe inhuur:

- externe inhuur is een vaste component van het personeelsbestand van Haarlem om de organisatie duurzaam te versterken en vereist goed opdrachtgeverschap;
- goed werkgeverschap richt zich zowel op het 'eigen' personeel als externe inhuur;
- we huren in volgens de regels (rechtmatig), doeltreffend en economisch slim (doelmatig);
- we kunnen ons maatschappelijk verantwoorden, dus als we inhuren wegen we de verschillende genoemde perspectieven tegen elkaar af;
- we houden grip op inhuur en de kosten die daarmee zijn gemoeid;
- de streefwaarde met een bandbreedte om mee te bewegen met de conjuncturele ontwikkelingen en maatschappelijke opgaven.

In Haarlem beweegt de externe inhuur de laatste jaren in een bandbreedte van 10 en 20% (figuur 1). In vergelijking met de 100.000+ gemeenten zit onze organisatie met de omvang van de externe inhuur aan de onderkant.



bronnen:

Alle gemeente en 100.000+ gemeenten : *Personeelsmonitor 2020 A&O fonds gemeenten*

Gemeente Haarlem: *Jaarverslag en Jaarrekening 2019/2020*

Figuur 1 Kosten externe inhuur als aandeel van de totale loonsom

# 4. Doel 2: boeien, behouden en bewegen

*Wij willen medewerkers boeien, behouden en kansen bieden om binnen de organisatie te leren, ontwikkelen en bewegen. Dat is een samenspel van werkgever en werknemer. Wij bouwen aan een toekomstbestendige organisatie door strategische personeelsplanning, waarbij de samenstelling en inrichting van de organisatie congruent zijn met bestuurlijke doelen en maatschappelijke opgaven. Wij zorgen dat de daarvoor benodigde inzichten op orde zijn. Medewerkers kunnen bewegen binnen de organisatie: wij hebben onze doorstroomkansen in beeld, kennen ons divers talent en weten beweging te realiseren. Wij investeren in de permanente ontwikkeling van onze medewerkers -in gelijk tempo met hun vakgebied- en stimuleren vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Wij ontwikkelen een visie op talentmanagement. Wij identificeren factoren die belemmerend zijn voor doorstroom en continuïteit.*

## 4.1 Strategische personeelsplanning voor een toekomstbestendige organisatie

### 4.1.1 Strategische personeelsplanning als basis

Strategische Personeelsplanning (SPP) helpt ons om onze organisatie toekomstbestendig te maken op het gebied van ons personeelsbestand: de samenstelling van onze medewerkers, hun kennis, kunde en capaciteiten. Het is de basis voor een strategisch HR-beleid. Wij willen goed inzicht in de ontwikkelingen van ons werk, personeelsstromen (instroom, doorstroom en uitstroom) én inzicht in de mogelijkheden en wensen van de medewerkers. Dit geeft de mogelijkheid om maatregelen te nemen om de gewenste personeelsstromen te ondersteunen. SPP doen we op verschillende niveaus: binnen teams en afdelingen, binnen domeinen en binnen de organisatie als geheel. Zo houden we zicht en sturen we op onze 'interne arbeidsmarkt'.

Denk bijvoorbeeld aan het inzichtelijk maken van de uitstroom. Wie, met welke functie, gaat wanneer de organisatie verlaten? Zijn er opvolgers binnen de afdeling en/of organisatie beschikbaar of zijn er werknemers die wel het potentieel hebben voor de functie maar eerst nog nadere opleiding en/of coaching nodig hebben? Is er mogelijkheid tot een zogenaamde 'stretchbenoeming' van intern talent? Of zijn er geen opvolgers beschikbaar en dient er proactief externe werving plaats te vinden? Met behulp van SPP kunnen tijdig maatregelen worden genomen om ongewenste uitstroom te voorkomen, doorstroom te bevorderen en werknemers met specifieke kenmerken te behouden voor de organisatie. Ook kan gericht gewerkt worden aan scholing, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Het gaat daarbij niet alleen om hoeveel medewerkers de organisatie nodig heeft, maar ook om de benodigde kwaliteiten van de medewerkers.

SPP is in de eerste plaats een managementinstrument dat de leidinggevenden in staat stelt hun integrale management-verantwoordelijkheid uit te voeren. De afdeling HRM faciliteert de integraal manager door het leveren van de benodigde basale personeelsgegevens en adviseert bij de toepassing van het instrument. Daarvoor moeten de gegevens en ontsluiting daarvan op orde zijn.

Op dit moment blijft de kwaliteit van informatie achter. Er zijn in de praktijk meerdere manieren van (financiële) sturing. Door vertraging in de koppeling tussen de financiële administratie en formatieve administratie wordt veel gewerkt met extracomptabel bijgehouden overzichten. Wij investeren in de stuurinformatie voor het management en onderzoeken hoe de koppeling te verbeteren. Wat hiervoor nodig is, onder andere voor wat betreft aanpassingen in beleid en digitale systemen, wordt nader uitgewerkt in een project. Dit gebeurt in nauw overleg met de doelgroepen.

#### **4.1.2 Kansen voor doorstroom in beeld, visie op talentmanagement**

Loopbaanontwikkeling en perspectief op doorstroommogelijkheden maken vaak het verschil of medewerkers blijven of elders solliciteren. Dit geldt ook voor potentiële kandidaten -schoolverlaters en meer ervaren kandidaten- die wij aan de organisatie willen binden. Binnen afdelingen zijn ontwikkelpotentieel, competenties en ambities van medewerkers bekend. Maar er wordt op dit moment nog onvoldoende gebundeld en centraal ontsloten. Het bereik van interne vacatures kan groter. Hierdoor lopen wij mogelijke doorstroomkansen mis. Wij willen interne vacatures beter uitlichten, zodat medewerkers op de hoogte zijn van kansen binnen de organisatie, eventueel bij een andere afdeling of zelfs in een ander domein. Beschikbare faciliteiten zoals loopbaanadvies kunnen nog breder bekend gemaakt en benut worden. Door successen samen te vieren, kansen intern uit te lichten en het pad naar die volgende stap te verlichten door opleiding en coaching, zijn medewerkers niet alleen trots op de organisatie, maar weten zij ook welke stappen er intern te zetten zijn. Op het versterken van de 'interne' arbeidsmarkt wordt komende jaren fors geïnvesteerd. Een visie op talentmanagement wordt ontwikkeld, die gericht is op zowel zittende medewerkers als potentieel nieuwe medewerkers.

#### **4.1.3 Borgen van continuïteit - anticiperen op verloop door dakpansgewijs werven**

Om te voorkomen dat opgebouwde kennis, samen met onze pensioengerechtigde medewerkers de organisatie verlaat, zetten we in op kennismanagement om aanwezige kennis over te dragen en te borgen. We verbinden ervaren medewerkers aan starters, zodat we hun een vliegende start geven en tegelijkertijd ook historische kennis en ervaringsdeskundigheid weten over te dragen en te borgen. Ook externe medewerkers dragen hun specifieke kennis over op interne medewerkers.

Om het kennisverlies dat gepaard gaat met het vertrek van 14% van onze medewerkers die de komende jaren de AOW-leeftijd bereiken is het aan de werkgever om vroegtijdig te anticiperen op hun vertrek door maximaal 9 maanden voorafgaand aan de pensioendatum een vervanger te werven. Afdelingen maken binnen de bestaande personeelsbegroting de financiële ruimte zodat zij de vervanging vroegtijdig kunnen regelen. Dit 'dakpansgewijs' werven wordt ook toegepast als het aanstaand vertrek van een medewerker langer bekend is.

## **4.2 Ontwikkeling, opleiding en duurzame inzetbaarheid**

### **4.2.1 Leren, ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid**

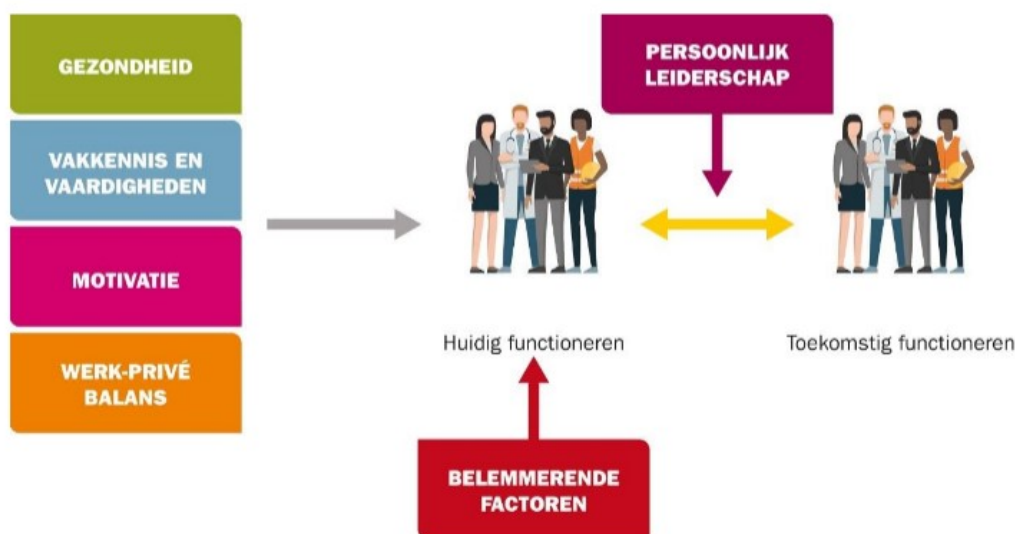
De gemeente is een organisatie van mensen. De HR-beleidskaders moeten bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in de organisatie. Gezien de arbeidsmarkt- en demografische ontwikkelingen is het belangrijk om de huidige medewerkers te blijven stimuleren om mee te ontwikkelen met de veranderende vraag en werkzaamheden. Iedere medewerker heeft andere competenties, talenten en behoeften. Dit moet ook tot uiting komen in de relatie met de leidinggevende, de manier waarop de medewerker de loopbaan vormgeeft en de manier waarop de organisatie de medewerker hierin ondersteunt en stimuleert. Werkgever en werknemer hebben

hierbij een gedeelde verantwoordelijkheid. Leiderschap van het management en persoonlijk leiderschap van individuele medewerkers spelen hier beiden een cruciale rol.

De organisatie ondersteunt dit met sturing, advies en faciliteiten zoals loopbaanadvies, opleiding en training. Daarom is het van belang om als organisatie inzicht te geven in doorstroommogelijkheden en het toekomstbestendige functiehuis HR21 te blijven hanteren, waarbij er ruimte is voor groei, zowel verticaal als horizontaal.

Door in personeelsgesprekken blijvend aandacht te besteden aan ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid en medewerkers te faciliteren in hun ontwikkelbehoefte, is het mogelijk om medewerkers langere tijd inzetbaar te houden binnen de organisatie.

Uit strategische personeelsplanning en het analyseren van maatschappelijke ontwikkelingen op concern-, domein- en afdelingsniveau volgt welke leerbehoeften er voor de organisatie zijn, en over welke competenties medewerkers vandaag en morgen moeten beschikken. Daarop worden leerlijnen ontwikkeld. Trainingen voor basisvaardigheden die iedere medewerker moet hebben, worden toegankelijk ontsloten. In 2022 wordt een digitaal leerplatform gelanceerd. In het opleidingsbeleid wordt onderscheid gemaakt naar individuele en gezamenlijke opleiding en training. 'Inhouse opleiden' kan een uitkomst bieden bij het invullen van functies waar schaarste heerst op de arbeidsmarkt.



Figuur 2 Elementen van duurzame inzetbaarheid (TNO)

#### 4.2.2 Personeelsgesprekken, verwachtingen van werkgever en werknemer in beeld

Bij personeelsgesprekken wordt uitgegaan van een professionele relatie tussen leidinggevend en medewerkers. Leidinggevend hebben een coachende rol, waarbij de nadruk ligt op het bouwen van goede samenwerkingsverbanden en het stimuleren van medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen voor hun werkzaamheden en het resultaat daarvan. Personeelsgesprekken omvatten alle formele gesprekken in het kader van het maken van



resultaatafspraken, functioneren en beoordelen. Belangrijk is dat competenties, vaardigheden, motivatie, houding en gedrag van medewerkers inzichtelijk zijn en de ontwikkeling daarvan als onderdeel terugkomt in personeelsgesprekken tussen leidinggevend en medewerkers. Naast aandacht voor de ontwikkelingsnoodzaak is het belangrijk tijdens het personeelsgesprek aandacht te hebben voor de ontwikkelingsbehoefte van de medewerker. De leidinggevende kan hierin overleg met de medewerker de noodzakelijke faciliteiten beschikbaar voor stellen. Een personeelsgesprek heeft als sturingsinstrument alleen kracht als het periodiek gevoerd wordt. Om die reden voert iedere leidinggevende minimaal eenmaal per jaar een personeelsgesprek met al zijn of haar medewerkers. Vaker mag uiteraard ook. Om leidinggevend en medewerker te ondersteunen wordt de manier waarop het personeelsgesprek gevoerd wordt, begin 2022 aangepast. In het personeelsgesprek nieuwe stijl komen onderwerpen terug als:



*Figuur 3 Standaard onderwerpen personeelsgesprek (resultaatafspraken, functioneren en beoordelen)*

#### **4.2.3 Gezondheid en vitaliteit**

Fysieke en mentale vitaliteit zijn een belangrijk onderdeel van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Preventie en positieve beïnvloeding van gezondheid en vitaliteit begint bij inzicht bij zowel medewerker als bij de werkgever. Hiertoe wordt het periodiek gezondheidsonderzoek aangeboden, waarbij naast de algemene gezondheid ook werkfactoren worden meegenomen. De individuele medewerker krijgt op basis van zijn persoonlijke uitslagen inzicht in zijn situatie en krijgt advies over verbeterkansen en interventiemogelijkheden, waar hij zelf de regie in pakt. Het 'een stap terug' mogen doen, bijvoorbeeld na een aantal jaar leidinggeven, vanwege de zwaarte van de functie hoort hier ook bij. De organisatie krijgt op macroniveau (dus geen namen) inzicht (HR Analytics data) en krijgt daarmee de belangrijkste risicofactoren voor verzuim en verlies aan inzetbaarheid in beeld. Hiermee kan een gerichte aanpak worden ingezet op preventie.

#### **4.2.4 Levensfasebeleid**

Door de verschillende behoeften van de verschillende generaties die binnen onze organisatie werkzaam zijn, is er een noodzaak om te komen tot vitaliteitsbeleid (in lijn met de afspraken in de cao).

Het onderwerp vitaliteit, oftewel duurzame inzetbaarheid, is in de cao opgenomen<sup>9</sup>. Alle medewerkers hebben vanaf 2023 recht op 6 bovenwettelijke vakantiedagen (bovenop de wettelijke 20 dagen). Voor medewerkers die nu meer vakantiedagen of ander verlof hebben, is er overgangsrecht afgesproken. Medewerkers kunnen bovenwettelijke vakantie inzetten voor verlofsparen. Verlofsparen geeft medewerkers de mogelijkheid om hun verlof beter aan te passen aan hun loopbaanfase en specifieke privé-werkomstandigheden. Naast de afspraken die in de cao Gemeenten voor dit beleid zijn opgenomen moet dit beleid ook verder lokaal worden ontwikkeld.

#### **4.2.5 Voorbeeldgemeente in ondersteuning mantelzorg**

Op landelijk niveau verricht 1 op de 4 medewerkers mantelzorg. Ongeveer 20% van het verzuim wordt veroorzaakt doordat een mantelzorger overbelast raakt. De werkgever weet vaak niet dat een van zijn medewerkers een belastende thuissituatie heeft. Onderzoek wijst uit dat begrip en erkenning van de werkgever voor de situatie de druk bij mantelzorgers voor 80% verlaagt.<sup>10</sup> De organisatie wil hierbij een voorbeeldgemeente zijn voor andere organisaties. Om deze reden is van Mantelzorg een gespreksonderwerp gemaakt binnen het personeelsgesprek nieuwe stijl dat uiterlijk met ingang van 1 januari 2022 ingevoerd wordt. Ook zetten we in op het informeren en adviseren van managers als het gaat om de mogelijkheden en externe ondersteuning die de werkgever kan bieden ter ontlasting van een mantelzorger.

#### **4.2.6 Toepassingskader beëindiging dienstverband**

Wij zijn tevreden over het functioneren van het overgrote deel van de werknemers binnen de gemeente Haarlem. Toch kan er binnen de arbeidsrelatie een situatie ontstaan die leidt tot de wens dan wel noodzaak om tot beëindiging van het dienstverband te komen. Mogelijke aanleidingen zijn disfunctioneren, langdurige arbeidsongeschiktheid, verwijtbaar handelen en/of een verstoorde arbeidsrelatie. De grondslag om tot een einde van het dienstverband te komen is gelegen in het Burgerlijk wetboek. De ontslagroute is voor deze situaties ook wettelijk bepaald. Naast de in de wet geregelde ontslagroutes, zijn er ook situaties denkbaar waarbij werkgever en werknemer in onderling overleg tot een beëindiging van een dienstverband komen. De afspraken die worden gemaakt over de beëindiging, worden vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst. Voordeel van het sluiten van een vaststellingsovereenkomst is dat dit meer ruimte biedt voor variatie in overwegingen en minder tijds- en arbeidsintensief is dan de gang naar de rechter dan wel het UWV, die een zeer hoog detailniveau vereisen.

Voor alle ontslagroutes geldt dat er een grote verantwoordelijkheid ligt bij de werkgever om het personeelsdossier en/of verzuimdossier op orde te hebben en te voldoen aan de verplichting om te onderzoeken of een andere passende functie binnen de organisatie beschikbaar is. Dit onderstreept het belang van strategische personeelsplanning, het creëren van kansen voor doorstroom en het regelmatig en gestructureerd voeren van personeelsgesprekken waarmee dossieropbouw geborgd wordt. Indien werkgever (en werknemer) tot een einde van het dienstverband wensen te komen dient een afweging gemaakt te worden waarin het organisatiebelang en het belang van werknemer worden meegenomen. In 2021 is een toepassingskader beëindiging dienstverband ontwikkeld. Met dit toepassingskader en

<sup>9</sup> *Principeakkoord nieuwe cao gemeentelijke medewerkers | VNG*

<sup>10</sup> *VNO-NCW en MKB-Nederland maken werk van mantelzorg! | Werk&Mantelzorg (werkenmantelzorg.nl)*

afwegingskader wordt beoogd om de verschillende wijzen van beëindiging van het dienstverband inzichtelijk te maken, zodat deze op eenduidige wijze kunnen worden toegepast binnen de organisatie. Daarnaast geeft het duidelijkheid over de geldende werkwijze om tot een einde van een dienstverband te komen.

# 5. Doel 3: betrokken, gedreven en open werken

*Wij spelen in op de veranderende omgeving en de veranderende rol en taken van de overheid door in te zetten op andere manieren van werken en organiseren. Wij werken volgens een programmatische aanpak aan het klaarstomen van onze medewerkers voor de uitdagingen van vandaag en morgen. Wij werken volgens de waarden van de dienstverleningsvisie en het organisatiekompas. Wij werken integraal aan kennis, cultuur, houding en gedrag. Wij investeren in publiek leiderschap, waarin leidinggeven aan verandering centraal staat. Leidinggevend sturen op resultaat, met aandacht voor de mens en organisatie. Wij ontwikkelen een visie op (hybride) werken op lange termijn, en vertalen deze naar pilots en investeringen op de korte en middellange termijn.*

## 5.1 Programmatisch veranderen en ontwikkelen

Verandering is een constante, zeker in de huidige tijd. De lokale overheid moet weerbaar en flexibel zijn om mee te bewegen met de veranderende uitdagingen van buiten. Daar is een organisatie voor nodig waarin wordt samengewerkt en waarin wordt bijgestuurd waar nodig. Aan grote maatschappelijke opgaven zoals duurzaamheid, de omgevingswet, het sociaal domein, dienstverlening en de digitale transitie wordt programmatisch en met disciplines uit de hele organisatie gewerkt.

In antwoord op de evaluatie van de organisatieontwikkeling 2015-2021 ([\(2021/385018\)](#)<sup>11</sup>) wordt via een aantal sporen gewerkt aan de toekomst van de organisatie. Aan de hand van de organisatiewaarden 'betrokken, gedreven en open' en de waarden uit de Dienstverleningsvisie wordt een organisatiekompas gecreëerd dat richting en focus geeft aan ons denken en handelen. Met het kompas geven we kleur aan onze organisatie. Het kompas bevat onze missie, visie en gemeenschappelijke waarden. Het biedt duidelijkheid over wanneer we welke waarden het belangrijkst vinden. Met het kompas als leidraad voor houding en gedrag kunnen we in teams en als medewerker antwoord geven op de vraag: wat wordt van ons en van mij verwacht? Het kompas helpt om beide besturen afweegbare keuzes te kunnen bieden en leidinggevend bij het prioriteren van werk. Het kompas wordt in het eerste kwartaal van 2022 gelanceerd.

Vanuit het organisatiekompas wordt gewerkt aan de volgende sporen.

**Versterken van strategische samenhang in de hele organisatie.** We staan als gemeenten voor flinke uitdagingen. Maar we kunnen niet alles tegelijk. Het is nodig om keuzes te maken. De afwegingen hiervoor vinden nu vaak tussen medewerkers plaats, waarbij het overzicht van alle afwegingen binnen de organisatie ontbreekt. Het is daarom belangrijk dat de directie duidelijk maakt waar we ons op richten. Vanuit strategische samenhang kunnen we ons werk beter prioriteren en stapelen voorkomen. We verwachten dat iedereen verantwoordelijkheid neemt voor het geheel en 'van buiten naar binnen' denkt en handelt.

4. **Het aanscherpen van inrichting en werking van de organisatie:** In 2018 zijn we van hoofdafdelingen naar 24 afdelingen gegaan. Deze nieuwe inrichting is op papier afgerond, maar in de praktijk zijn er nog veel open einden. Dit zorgt voor onduidelijkheid en vertraging. Daarom willen we in 2022 alle rollen, taken en verantwoordelijkheden duidelijk maken en in kaart

<sup>11</sup> Commissie Bestuur, 9 september 2021, agendapunt 13

brengen hoe deze zich tot elkaar verhouden. Ook de rol en werking van de domeingerichte netwerkteams (fysiek domein, sociaal domein, bedrijfsvoering en concernstaf) willen we verhelderen.

- 5. Wisselwerking tussen 'vast' en 'flexibel' verhelderen en versterken.** Een substantieel deel van het werk van onze organisatie is 'vast' werk dat plaatsvindt binnen lijnafdelingen. Tegelijkertijd verwachten we dat onze organisatie ook wendbaar kan inspelen op veranderende opgaven zoals nieuwe wetgeving of bestuurlijke koerswijzigingen: nieuwe vraagstukken die in de stad of het dorp zijn ontstaan. De verhouding en wisselwerking tussen 'vast' en 'flexibel' is in meerdere opzichten nog steeds niet goed uitgewerkt en in balans. Dit gaat ten koste van de wendbaarheid, slagkracht en resultaten die we juist willen realiseren. Daarom maken we aan de hand van bestuurlijke opgaven en het organisatiekompas expliciet bij welke activiteiten we kiezen voor welke organisatievorm. Bij die keuze prioriteren we capaciteit en middelen. Ook brengen we beschikbare capaciteit en omvang van werk met elkaar in balans.

In 2022 zien we dat een aanzienlijk aantal interne veranderopgaven gelijktijdig loopt en niet altijd onderling is afgestemd of met een blik over het geheel wordt begeleid en ondersteund. Binnen afdelingen, programma's, netwerkteams en de verschillende managementlagen wordt er hard gewerkt aan verbetering. We zien kansen in het beter samenwerken tussen de veranderopgaven, het aanbrenge van een aantal rode draden en keuzes maken in timing en volgorde. Daardoor kan de praktische vertaling simpeler, het is minder belastend voor de medewerkers en kunnen er realistische doelen bereikt worden. Een gezamenlijke basisaanpak, met ruimte voor maatwerk en onderling verschil, maar wel beter afgestemd. We doorbreken daarmee het patroon van veranderingen wel starten maar niet afmaken, waardoor er taaierheid van verandering binnen onze organisatie is ontstaan. Belangrijk is hierbij ook het continue gesprek en de wisselwerking met het bestuur, als het gaat om prioritering of het aanpassen daarvan bij nieuwe ambities.

## 5.2 Leiding geven aan verandering – leiderschapontwikkeling

De verandering van onze organisatie is een voortdurend gesprek tussen medewerkers en leidinggevend. Wat verwachten we van iedere medewerker in houding en gedrag, wat is daarvoor nodig, hoe word je ondersteund? En wat mag iedere medewerker van de leidinggevende verwachten?

Leidinggevend hebben een coachende en sturende rol. De toenemende complexiteit van werk vraagt om meer samenwerking zowel binnen teams als tussen verschillende afdelingen en domeinen. Communicatie en dialoog zijn belangrijke aspecten van leiderschap. Uitgangspunt is dat leidinggevend sturen op resultaat, mens en organisatie en aandacht hebben voor de ontwikkeling van talent en kennis, houding en gedrag van medewerkers. Daarnaast zijn belangrijke aandachtspunten in onze organisatie ook het bieden van ruimte, het aanspreken op ongewenst gedrag, het tonen van voorbeeldgedrag en het sturen op integraal samenwerken.

In het kader van het programma organisatieontwikkeling wordt aandacht besteed aan het versterken van leiderschap en verduidelijken van de rol van leidinggevend. Het leiderschapsprogramma gaat begin 2022 van start. Teammanagers, afdelingsmanagers en directieleden gaan in dit programma onder andere aan de slag met leren leidinggeven aan verandering en geven betekenis aan leidinggeven met het organisatiekompas.

Leidinggevend zijn óók medewerker. Met iedere leidinggevende worden resultaatafspraken gemaakt in het kader van HR21. Daarbij wordt niet alleen aandacht besteed aan de resultaten van het eigen organisatieonderdeel, maar ook aan de bijdrage aan de resultaten van de hele organisatie.

### **5.3 Hybride werken op de korte, middellange en lange termijn**

De coronacrisis heeft naast negatieve effecten op de organisatie ook geleid tot veranderingen die deels blijvend zullen zijn en door velen ook als positief worden ervaren. Haarlem heeft in het herstelplan een pakket van maatregelen getroffen om de samenleving te ondersteunen bij het herstel na de coronacrisis. Eén van de pijlers is 'vasthouden van de positieve impact: hybride werken'. De gemeente heeft hierin een rol als werkgever en voor de stad een voorbeeldrol richting werkgevers en onderwijsinstellingen. De gemeente als werkgever kan een blijvende verandering stimuleren en beleidsmatige consequenties daarvan in kaart brengen. Daarnaast vervult de gemeente een voorbeeldrol voor de stad en kan werkgevers stimuleren en faciliteren bijvoorbeeld bij het bevorderen van slimme en duurzame mobiliteit.

Daarom wordt gewerkt aan een heldere langetermijnvisie op hybride werken voor de gemeente Haarlem en Zandvoort, dat als basis kan dienen voor strategische keuzes voor de middellange termijn en praktische uitwerkingen voor de korte termijn. Daarvoor wordt op basis van ervaringen van de afgelopen twee jaar, en de (eerste) resultaten van pilots een visie op het toekomstbestendig werken op de (middel)lange termijn geformuleerd. Onze medewerkers faciliteren we met moderne middelen om het werk zelf in te delen en uit te voeren waar dat het meest effectief is: thuis, op kantoor of in de stad of het dorp. Uitgangspunten zijn de dienstverleningsvisie, vertrouwen in de medewerker, een goede werkuitrusting en -omgeving, en leren van ervaringen.

# 6. Doel 4: een diverse en inclusieve organisatie

*Wij zijn een organisatie met een inclusieve cultuur en werken aan het divers samenstellen van teams. Wij zetten het Diversiteit & Inclusie-beleid voort. Wij meten onze voortgang, zowel op het gebied van personele samenstelling (werving, behoud, doorstroom) als de cultuurbeleving. Op basis van deze inzichten komen wij tot concrete acties.*

## 6.1 Beleid diversiteit & inclusie

In 2030 is de organisatie een afspiegeling van de lokale beroepsbevolking. Voor het goed functioneren van de gemeente is het belangrijk dat verschillende perspectieven, achtergronden, oriëntaties en kennis samen komen. Een inclusieve werkcultuur draagt positief bij aan een prettige werksfeer, waarin mensen zich veilig voelen. Dit leidt weer tot een cultuur waarbij samenwerking en integraliteit van werkzaamheden beter tot hun recht komen. Dit draagt ook bij aan verbondenheid aan de organisatie en maakt ons aantrekkelijk als werkgever. Wij streven naar diversiteit in perspectieven, variatie in visie en oplossingen en meer creativiteit en innovatie.

Daarom voert Haarlem sinds 2018 beleid voor diversiteit en inclusie ([2018/692064](#)). Jaarlijks wordt bekeken wat werkt en welke acties worden voortgezet ([2020/0062578](#), [2021/621912](#)). Door dit thema te verweven in het HR-beleid en de HR-interventies op instroom, doorstroom en uitstroom, wordt het een steeds prominenter en gedragen onderwerp in de organisatie.

We zetten in op 3 pijlers voor het implementeren van de Diversiteit & Inclusie (DI)-gedachte :

1. Het werven en selecteren van divers talent;
2. Het behouden en includeren van divers talent;
3. Het schenken van continue aandacht aan diversiteit.

## 6.2 Diverse teams samenstellen

De volgende doelgroepen zijn centraal gesteld in het Plan van Aanpak uit 2018.

- Achtergronden (referentiekaders) en culturen;
- Arbeidsbeperkingen en chronische ziekten, waarvan Garantiebannen onderdeel is;
- Leeftijd in brede zin;
- LHBTIQ+.

Sturen op een divers personeelsbestand, met vertegenwoordiging van doelgroepen in alle lagen en domeinen van de organisatie vergt allereerst inzicht in waar we nu staan. Uitdaging hierbij is nog het feit dat diversiteit bijzondere persoonskenmerken conform de Algemene Verordening Gegevensbescherming betreft waarop niet mag worden geregistreerd. Het 'simpel' rapporteren op aantallen is derhalve niet mogelijk, met uitzondering van leeftijd en gender.

Op het gebied van gender is het personeelsbestand over het totaal redelijk in balans. Vrouwen zijn in de meerderheid is (58%). Van de leidinggevendenden is 53% vrouw en 47% man.<sup>12</sup> Van de 25 grootste gemeenten staat Haarlem in de top 3 als het gaat om vrouwen in het topmanagement.<sup>13</sup>

De wens om te sturen op diversiteit leeft breed onder werkgevers in Nederland. Daarom is na een succesvolle pilot de Barometer Culturele Diversiteit van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid definitief ter beschikking gesteld<sup>14</sup>. Deze barometer is niet herleidbaar naar personen, maar geeft wel een indruk van de cultureel-etnische diversiteit van grote organisaties. Wij gaan dit instrument inzetten. De Barometer biedt geen inzicht in andere doelgroepen van het Haarlams diversiteitsbeleid, noch in de inclusiebeleving van medewerkers. De Nederlandse Inclusiviteitscan (NIM), die in oktober 2019 o.l.v. Universiteit van Utrecht voor het eerst gehouden is en als nulmeting geldt, zal derhalve hiervoor ook in de toekomst worden ingezet.

We ontwikkelen inclusief leiderschap, werken aan doorstroom in hogere functieschalen om zo de diversiteit in de top te vergroten. Training op het gebied van Diversiteit en Inclusie en waardeverbij selecteren vormt een vast onderdeel van het introductieprogramma voor (startende) leidinggevendenden. Het verder vormgeven van de ambitie naar een meer divers personeelsbestand wordt nader vormgegeven in samenwerking met leidinggevendenden en het sinds 2020 opgerichte D&I ambassadeursnetwerk.

### **6.3 Een inclusieve werkcultuur – continue aandacht voor D&I**

Wij streven naar een inclusieve werkcultuur waarin verschillen worden gewaardeerd en benut. Het is een houding, het is gedrag en het is cultuur. Daar is tijd voor nodig. Het is belangrijk dat diversiteit en inclusie niet alleen nu, maar blijvend een punt van aandacht is in onze organisatie. Hiervoor gaan wij zorgvuldig en met veel aandacht te werk. Het resultaat zal niet direct zichtbaar en meetbaar zijn, maar langzaam maar zeker toenemen tot een blijvende organisatieverandering. Het gesprek moet op de werkvloer plaatsvinden. De directie en afdelingsmanagers dragen het belang van diversiteit en inclusie uit.

In interne en externe communicatie (zoals het publiceren van artikelen en interviews en de communicatie op LinkedIn en Insite) stelt Gemeente Haarlem zich divers op door het plaatsen van foto's, interviews, etc. van werknemers met diverse culturele achtergronden en leeftijden. In 2019 hield Joris Luyendijk een impactvolle lezing tijdens de Diversiteit&Inclusiedag. Het organiseren van lezingen en themadagen krijgt een nieuwe impuls.

Voor de ontwikkeling van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers wordt diversiteit & inclusief werkgeverschap meegenomen als onderdeel van het programma. Dit wordt vormgegeven door het aanbieden van een Virtual Reality training 'Met andere ogen' tijdens de introductie. In personeelsgesprekken wordt de ervaren werkcultuur een vast onderdeel van gesprek. Ook tijdens het exitgesprek en in de exit-enquête wordt hier bijzondere aandacht aan besteed.

In 2020 is een netwerk van D&I-ambassadeurs gevormd. Deze groep heeft een belangrijke signalerende functie als ogen en oren. Zij verrijken en verdiepen het beeld over hoe het met de organisatie gaat op het gebied van diversiteit inclusie, en wat ons te doen staat. Het gesprek met ambassadeurs heeft tijdens de pandemie onder druk gestaan, maar krijgt een impuls.

<sup>12</sup> Qlikview bezetting peildatum oktober 2021

<sup>13</sup> [Bijna net zoveel vrouwen als mannen topambtenaar bij gemeenten | BNR Nieuwsradio](#)

<sup>14</sup> [SI 65219 TK Kamerbrief - De Barometer Culturele Diversiteit komt per 1 juli 2020 beschikbaar](#)



Als volgende stap is het nodig om aan te sluiten bij het organisatiekompas en het onderwerp mee te nemen in het leiderschapsprogramma dat doorontwikkeld wordt in 2022. Hiermee wordt het onderwerp breder verankerd binnen de organisatie. Aan de hand van de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor wordt opnieuw gemonitord in hoeverre het bewustzijn op het gebied van D&I groeit en wij een steeds prettiger en inclusievere cultuur ontwikkelen ten opzichte van de meting in 2019. Diversiteit en inclusie blijven hoog op de agenda staan.

## 6.4 Misstanden en ongewenst gedrag

Wij werken voortdurend aan een inclusieve en open cultuur, waarin we met respect voor elkaar samenwerken en integer handelen. In een deze cultuur moeten medewerkers zich vrij en veilig voelen om zich te kunnen uiten, dilemma's te bespreken, en om misstanden of ongewenst gedrag te melden. Directie en managers dragen deze boodschap consequent uit, en in interne communicatie wordt hier aandacht aan besteed.

Idealiter voelt iedereen zich vrij om misstanden of ongewenst gedrag te bespreken met de eigen leidinggevende. Voor het bespreken van vragen en dilemma's met betrekking tot misstanden en ongewenst gedrag kunnen medewerkers ook terecht bij vertrouwenspersonen. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor, waardoor medewerkers hun verhaal kwijt kunnen. Zij ondersteunen bij het zoeken naar oplossingen van het vraagstuk of bij stappen die de medewerker kan nemen. De vertrouwenspersoon heeft een geheimhoudingsplicht. Dat betekent dat alles wat wordt besproken tussen medewerkers en een vertrouwenspersoon vertrouwelijk blijft.

Met ingang van 1 mei 2019 geldt er een gemeentelijke regeling met betrekking tot het melden van een vermoeden van een misstand: Regeling melden vermoeden misstand gemeente Haarlem 2019. Doel van deze nieuwe meldingsregeling is het bevorderen van het melden door medewerkers van hun vermoedens van misstanden, met een duidelijke procedure en een duidelijke plek waar de melding kan worden neergelegd en door de werkgever worden opgepakt. Als er vermoedens van een misstand hebt en hierover een melding wilt doen, kunnen medewerkers terecht bij het Meldpunt Integriteit. Op Intranet wordt uitgelegd hoe medewerkers zich kunnen melden en wat er gebeurt met een melding. Met ingang van de regeling zijn de leden van het Meldpunt Integriteit externe deskundigen, zonder binding met of betrokkenheid bij de gemeente Haarlem of de gemeente Zandvoort. Dit sluit beter aan bij een zo onafhankelijk en objectief mogelijke behandeling van meldingen over vermoedelijke misstanden. Het Meldpunt Integriteit valt onder directe verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris. Het melden bij het Meldpunt Integriteit zorgt voor een heldere en consequente afhandeling van meldingen. Met een centrale registratie van alle meldingen krijgt de organisatie daarnaast zicht op trends en ontwikkelingen. Het is in het belang van de organisatie dat misstanden aan het licht komen en worden beëindigd. Een melder wordt op geen enkele wijze in zijn (rechtspositionele) positie benadeeld, als hij of zij te goeder trouw handelt en geen persoonlijk gewin heeft bij de melding.

Een misstand is niet hetzelfde als ongewenste omgangsvormen op de werkvloer zoals bijvoorbeeld pesten, (seksueel) intimiderende of vijandige gedragingen of uitlatingen in de werksfeer. Daarvoor bestaat een aparte regeling: Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen.

# 7. Aanpak

De uitdagingen en ambities op het gebied van werven, binden, boeien, behouden, organisatieontwikkeling, diversiteit en inclusie vragen om een gerichte en integrale aanpak. Aan de hand van dit strategisch personeelsbeleid wordt het programma organisatieontwikkeling voortgezet, worden HR-beleid en -instrumenten ontwikkeld en richten we onze communicatie-uitingen op de interne en externe arbeidsmarkt. We werken zo aan harde interventies, zoals aanpassingen in beleid, systemen en processen. En aan zachte interventies, zoals ontwikkeling van een inclusieve cultuur, gedrag en (persoonlijk) leiderschap. Daarbij kiezen we voor een interdisciplinaire en projectmatige aanpak. Het uitwerken van de vier doelen vraagt betrokkenheid van de hele organisatie.

In de uitvoering houden we oog voor wensen, behoeften en context van de organisatie en medewerkers. We volgen actualiteiten en ontwikkelingen en analyseren of die van invloed zijn op ons werkgeverschap. We kiezen voor een aanpak die ons helpt mee te bewegen met de maatschappelijke opgaven van Haarlem en Zandvoort. Een aanpak langs de lijnen van het organisatiekompas.

We versterken gegevensmanagement en informatievoorziening aan het management, directie en bestuur, zodat we kunnen zien of interventies effect hebben of bijsturing nodig hebben. We ontwikkelen daartoe een dashboard. Periodiek evalueren we, toetsen we of we de goede dingen doen en of we de dingen goed doen. Indien nodig sturen we bij of passen we onze prioriteiten aan om ons doel te bereiken. De gemeenteraad van Haarlem wordt via de paragraaf Bedrijfsvoering in de jaarrekening en programmabegroting geïnformeerd over de voortgang.

# Bijlage 1 Personeelskenmerken en kengetallen

		2020	2019	2018	2017	2016
Kenmerken van het personeelsbestand*	<b>Gemiddelde leeftijd Haarlem</b>	47,2	47,3	47,9	48,5	49,1
	Referentiegroep	n.n.b.	48,1	48,2	48,4	48,3
	<b>Gemiddelde lengte dienstverband (in jaren)</b>	10,5	10,6	11,2	13,3	n.b.
			< 3 jaar: 33%	< 3 jaar: 23%	< 3 jaar: 19%	< 3 jaar: 19%
			3-10 jaar: 18%	3-10 jaar: 23%	3-10 jaar: 25%	3-10 jaar: 26%
			> 10 jaar: 49%	> 10 jaar: 54%	> 10 jaar: 55%	> 10 jaar: 55%
	Referentiegroep	n.n.b.				
	<b>Gemiddeld bruto maandsalaris Haarlem</b>	€ 4.212	€ 4.049	€ 4.033	n.b.	n.b.
			€	€	€	€
	Referentiegroep	n.n.b.	3.800,00	3.792,00	3.730,00	3.742,00
	<b>Medewerkers in eindschaal Haarlem</b>	65,0%	62,4%	71,8%	75,9%	n.b.
	Referentiegroep	n.n.b.	68,0%	72,0%	73,0%	75,0%
	<b>Bezetting naar geslacht</b>					
	<b>%Vrouw Haarlem</b>	60,6%	59,8%	58,8%	55,2%	51,0%
	Referentiegroep	n.n.b.	52,0%	52,0%	49,0%	51,0%
	<b>%Man Haarlem</b>	39,4%	40,2%	41,2%	44,8%	49,0%
Referentiegroep	n.n.b.	48,0%	48,0%	51,0%	49,0%	
<b>Aandeel externe inhuur Haarlem (als % totale loonsom)</b>	13,0%	14,1%	14,5%	16,1%	12,0%	
Referentiegroep	n.n.b.	18%	20%	21%	19%	

\*referentiecijfers afkomstig van jaarlijkse personeelsmonitor A&O met peildatum 31-12 van desbetreffend jaar

Tabel 1 Kenmerken personeelsbestand 2016 t/m 2020 in vergelijking met referentiegroepen 100.000+ gemeenten (A&O fonds personeelsmonitor 2020)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pensionering	5	22	28	29	44	37	49
Totaal tot 2027							214

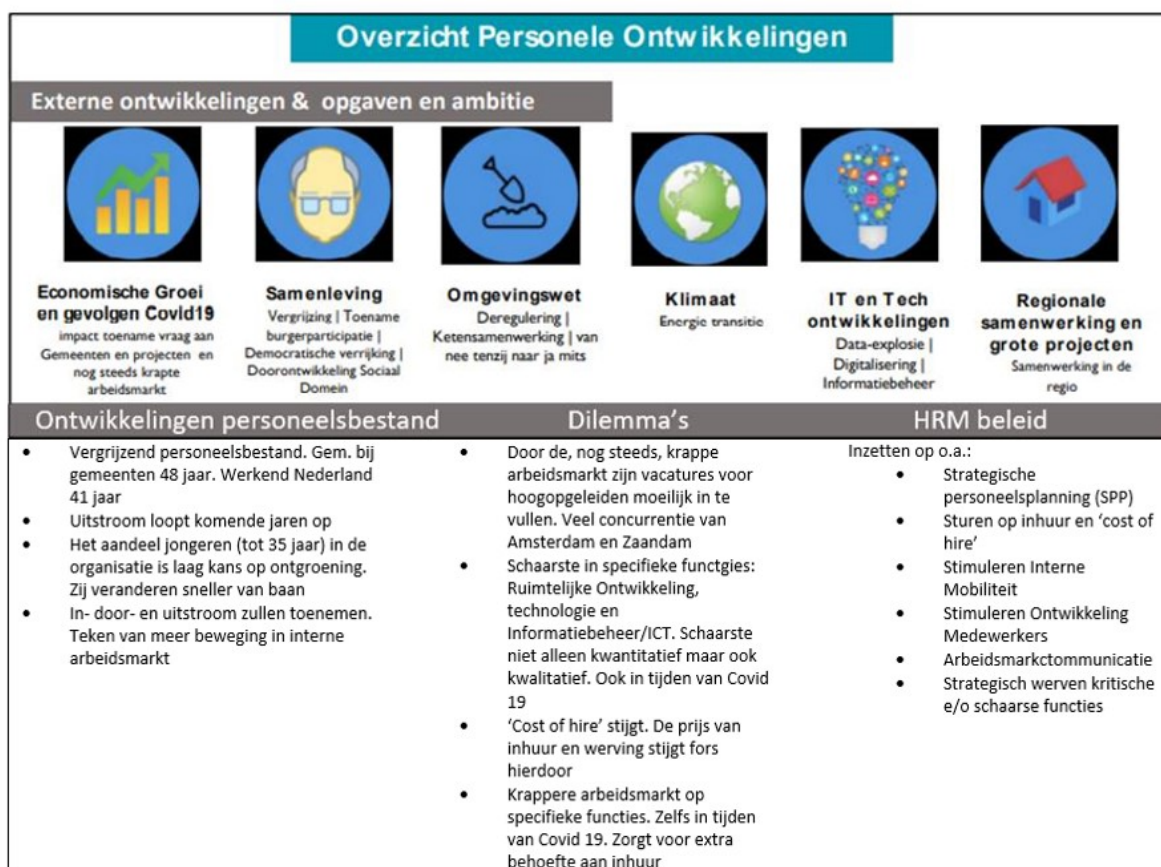
Tabel 2 Aantal medewerkers dat tot 2027 de AOW-leeftijd bereikt

		2020	2019	2018	2017	2016
<b>Dynamiek van het personeelsbestand*</b>	<b>Instroom % Haarlem</b>	<b>12,6%</b>	<b>15,3%</b>	<b>24,2%</b>	<b>13,9%</b>	<b>5,5%</b>
	Referentiegroep	n.n.b.	11,6%	11,3%	10,0%	6,8%
	<b>Uitstroom % Haarlem</b>	<b>10,6%</b>	<b>8,6%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,4%</b>	<b>6,7%</b>
	Referentiegroep	n.n.b.	8,2%	7,7%	7,4%	6,4%

\*referentiecijfers afkomstig van jaarlijkse personeelsmonitor A&O met peildatum 31-12 van desbetreffend jaar

*Tabel 3 In- en uitstroom in vergelijking met 100.000+ gemeenten (A&O fonds personeelsmonitor 2020)*

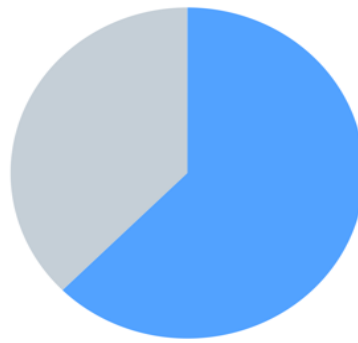
De interne en externe ontwikkelingen en hun relatie tot strategisch personeelsbeleid is hieronder visueel weergegeven:



De samenstelling van ons personeelsbestand geeft op hoofdlijnen inzicht in de personele ontwikkelingen van onze organisatie. Kijkend naar de verhouding man-vrouw constateren we dat procentueel gezien er binnen in onze organisatie meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn.

De uitstroom neemt de laatste jaren toe. De verwachting is dat dit de komende jaren alleen maar zal toenemen, gezien het aantal medewerkers dat de komende jaren wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd uit stroomt. Van de 1.500 medewerkers bereikt 14% binnen zes jaar de AOW-leeftijd. Zij kunnen er echter voor kiezen eerder met pensioen te gaan. Dat moet tijdig onderwerp van gesprek zijn tussen manager en medewerker in het kader van het SPP.

De afgelopen jaren is de gemiddelde leeftijd van medewerkers gedaald. Dit kan verschillende effecten hebben. Eén daarvan is bijvoorbeeld dat jongere medewerkers makkelijker van baan wisselen en zich dus sneller zullen laten verleiden elders in dienst te treden. Deze groep nadrukkelijk binden en boeien is heel belangrijk om deze kennis binnen te houden (en tevens te besparen op de kosten van werving en selectie). Dit zou ook kunnen leiden tot een grotere noodzaak om tijdelijk externe capaciteit in te huren om dit op te vangen. Datzelfde zou kunnen gelden voor een eventuele toename van zwangerschap en ouderschapsverlof. Enzovoort. (het goed volgen van deze ontwikkelingen is van groot belang. Daar worden de rapportages van HR in de toekomst steviger op ingericht).



Observaties  
**Totaal**  
● Man  
● Vrouw  
● Geen gender

*Figuur 4 Verhouding mannen en vrouwen in 2021*

# Bijlage 2 Analyse uitstroomcijfers en -redenen

Als uitgangspunt zijn de uitstroomdata van onze eigen organisatie genomen. Deze worden vergeleken met de Personeelsmonitor gemeenten 2020/AO fonds 100.000 + gemeenten. Hierbij komen de volgende aspecten van uitstroom aan bod:

- Redenen van uitstroom
- Uitstroomcijfers per domein/afdeling

## Redenen van uitstroom

### Categorieën uitstroom

In de gemeente Haarlem zijn de volgende categorieën uitstroom vastgelegd in het systeem voor 2020 en 2021.

<b>redenen voor uitstroom</b>	<b>2020 (%)</b>	<b>2021 (%)</b>
Arbeidsongeschiktheid met toestemming van UWV	2%	1%
Een andere, hiervoor niet genoemde reden	3%	1%
Einde arbeidsovereenkomst door opzegging, door toedoen of op initiatief van de werknemer	57%	71%
Einde van rechtswege vanwege verstrijken duur arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd	15%	10%
Einde van rechtswege, om een andere reden (intreden ontbindende voorwaarde, pensionering)	20%	15%
Opzegging door werkgever om dringende reden (ontslag op staande voet)	1%	0%
Overlijden	2%	3%
	100%	100%

Tabel 4 Categorieën uitstroom 2020 en 2021

De meest voorkomende reden voor uitstroom “Einde arbeidsovereenkomst door opzegging, door toedoen of op initiatief van de werknemer” betreft 72% van 131 vertrekkende medewerkers. Dit betekent dat 94 personen van af 1 januari 2021 tot en met 31 oktober 2021 onze organisatie op eigen initiatief hebben verlaten. Dit is de categorie die hier relevant is.

### **Analyse uitstroomredenen**

Voor de analyse is gebruik gemaakt van enerzijds de resultaten van de online exit enquête die aan vertrekkende medewerkers wordt toegestuurd en anderzijds een rondgang langs de afdelingsmanagers/HR adviseurs.

Daaruit komt het volgende beeld naar voren:

#### Algemeen

- Een toenemend krappe arbeidsmarkt, waardoor onze medewerkers actiever worden benaderd en ‘verleid’ door andere werkgevers, ook als zij zelf niet op zoek zijn
- De huidige jonge generatie medewerkers verandert sneller van baan en heeft minder behoefte aan zekerheid, dan de oudere generaties (toen zij jong waren)

### **Online Exit enquête**

Op basis van de resultaten van de exit-enquête (ingevuld door 31<sup>15</sup> van de 94 op eigen initiatief vertrekkende medewerkers, dat is 33%<sup>16</sup>) komt een diversiteit aan redenen naar voren. Duidelijk is dat de individuele ervaringen zeer gevarieerd zijn. Meest voorkomende aanleiding is een andere baan bij de overheid/in bedrijfsleven (waarbij de krappe arbeidsmarkt vermoedelijk een rol speelt) of pensioen.

Bij verdiepende vragen (door een kleiner aantal ingevuld) wordt opgemerkt: Minder werkdruk, minder reisafstand, meer doorgroei-/ontwikkelmogelijkheden. Bij de vraag welke factoren nog meer van toepassing zijn geweest op de beslissing de gemeente Haarlem te verlaten wordt o.a. gemeld: Op zoek naar andere werksfeer, betere samenwerking met collega's of leidinggevende, een organisatie waar talent en kwaliteiten beter worden gewaardeerd. Een enkeling geeft aan dat politiek-bestuurlijke en bureaucratische processen mede van invloed waren. Een ander vertrekt omdat zijn of haar leidinggevende ook vertrekt.

Het grootste deel van de respondenten is tevreden of zeer tevreden over de kwaliteit van de door de leidinggevende gevoerde gesprekken. Slechts een klein deel is daarover ontevreden. Dit heeft overigens geen effect gehad op het vertrek.

Twee respondenten zijn van mening dat het belangrijk is bij het personeelsbeleid rekening te houden met een hoger salaris en minder werkdruk.

### **Rondgang management/HR adviseurs**

- De HR adviseurs zijn binnen hun afdelingsportefeuilles nagegaan welke uitstroomredenen bekend zijn bij de leidinggevendenden. Dit betreft met name het ontbreken van doorgroeimogelijkheden, loopbaankansen elders, hoge werkdruk, ad hoc opdrachtverstrekking vanuit bestuur en management, salaris en werkklimaat.
- Vaak wordt er geen gesprek over gevoerd tussen medewerker en manager bij vertrek, de vraag is of we de high potentials voldoende in beeld hebben en daar beleid op hebben om ze vast te houden en doorgroei aan te bieden. Dit maakt deel uit van de verdere uitwerking van het Strategisch Personeelsbeleid.

### **Uitstroomcijfers**

De veruit meest voorkomende reden voor uitstroom is 'einde arbeidsovereenkomst door opzegging, door toedoen of op initiatief van de werknemer'. Oftewel, medewerkers die de organisatie vrijwillig verlaten omdat zij elders werk hebben gevonden.

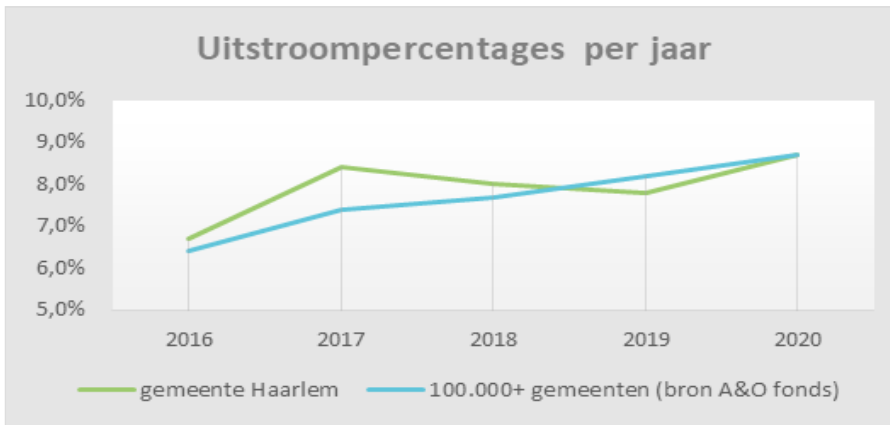
### **Ontwikkeling uitstroom 2016 – 2020**

In onderstaande grafiek is zichtbaar hoe het uitstroompercentage zich in de afgelopen jaren ontwikkeld heeft t.o.v. gemiddelde uitstroompercentages van de 100.000+ gemeenten (bron: Personeelsmonitor 2020 A&O fonds):

<sup>15</sup> 12,5% jonger dan 35 jr; 62,5% 35 t/m 55 jr; 25% 56 jr en ouder; Alle respondenten hebben een functie op HBO of WO niveau; Van de respondenten was 57,1% korter dan 3 jaar in dienst; 28,6% 11 t/m 21 jr; 14,3% langer dan 21 jaar

<sup>16</sup> Het is niet verplicht deze in te vullen; 33% is geen ongebruikelijk percentage





*Figuur 5 Uitstroompercentages gemeente Haarlem en 100.000+ gemeenten*

- De uitstroom van de gemeente Haarlem is de afgelopen twee jaar gelijk of zit onder het gemiddelde van de 100.000+ gemeenten.
- Over 2021 is de uitstroom in Haarlem 10,5%. Over 2021 zijn nog geen gegevens beschikbaar van 100.000+ gemeenten.

## Uitstroom per domein/afdeling

- In 2021 hebben 153 medewerkers de gemeente Haarlem verlaten. In onderstaande tabel is de uitstroom per afdeling en leeftijdscategorie weergegeven.

Afdeling	< dan 25 jaar	25 tot 35 jaar	35 tot 45 jaar	45 tot 55 jaar	55 tot 60 jaar	60 jaar en ouder	Uitstroom 2021	gem. aantal mdw	Uitstroom (%)
<b>Sociaal domein*</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>63</b>	<b>637</b>	<b>9,9%</b>
Economie, Cultuur, Duurzaamheid en Wonen			1	2		1	4	57	7,1%
Jeugd, Onderwijs en Sport		3	2	2		3	10	63	15,9%
Klantcontactcentrum	1	1	2			1	5	79	6,4%
Maatschappelijke Ondersteuning		6	4	1	2	4	17	110	15,5%
Schulden Minima en Sociale Recherche				1		4	5	86	5,8%
Veiligheid en Handhaving	5	6	2	1	1	1	16	130	12,4%
Werk en Inkomen			2	2		2	6	114	5,3%
<b>Fysiek domein*</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>41</b>	<b>386,5</b>	<b>10,6%</b>
Bedrijven	2	1	1	2	1	3	10	72	11,2%
Beheer en Beleid Openbare Ruimte		1	3	6		1	11	41	27,2%
Omgevingsbeleid			1				1	52	2,0%
Programma- en Gebiedsmanagement			1			1	2	60	3,3%
Project- en contractmanagement			3	2		2	7	60	10,0%
Vastgoed		1	1				2	28	7,4%
Vergunningen, Toezicht en Handhaving		1		1		6	8	76	6,5%
<b>Bedrijfsvoering / staf</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>49</b>	<b>477,5</b>	<b>10,3%</b>
Bestuur en Communicatie	1		1	2	1	1	6	52	7,8%
Boven de sterkte						1	1	3	40,0%
Concerncontrol	1		1				2	30	6,8%
Data, Informatie en Analyse				2			2	35	5,8%
Directie					1		1	3	33,3%
Facilitaire Zaken	2				1	4	7	51	12,0%
Financien				1		2	3	35	5,7%
Griffie			1	2			3	10	31,6%
HRM	1	2	1	3		3	10	51	20,0%
Informatievoorziening		4	2	1			7	67	9,0%
Interne Dienstverlening		1		1	1		3	75	1,3%
Juridische Zaken		1		1			2	32	6,3%
Managementondersteuning***					1	1	2	37	5,4%
<b>Totaal</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>41</b>	<b>153</b>	<b>1501</b>	<b>10,2%</b>

\* op basis van portefeuille-indeling / \*\* in "boven de sterkte" zitten mdw-ers bovenformatief en politiek verlof / \*\*\* afdeling managementondersteuning is per 1 oktober opgeheven

Tabel 5 Uitstroom naar afdeling en leeftijdscategorie in 2021

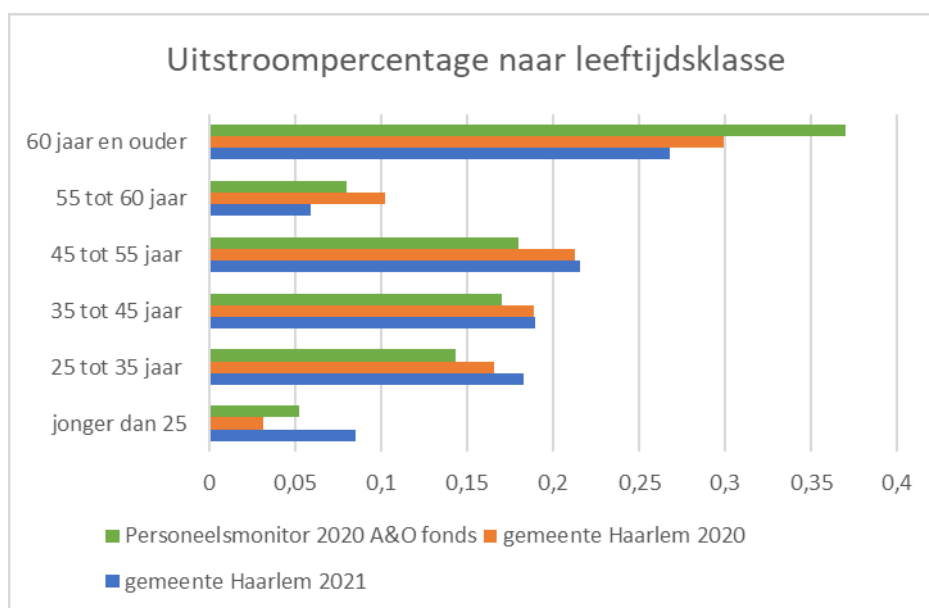
## Verdeling uitstroom naar leeftijd

De uitstroom is relatief gelijkmatig verdeeld over de leeftijdscategorieën.

Leeftijd uit dienst	2019		2020		2021	
	aantal medewerkers	%	aantal medewerkers	%	aantal medewerkers	%
jonger dan 25	3	3%	4	3%	13	8%
25 tot 35 jaar	15	13%	21	17%	28	18%
35 tot 45 jaar	21	18%	24	19%	29	19%
45 tot 55 jaar	32	27%	27	21%	33	22%
55 tot 60 jaar	9	8%	13	10%	9	6%
60 jaar en ouder	38	32%	38	30%	41	27%
	118	100%	127	100%	153	100%

Tabel 6 Leeftijd bij uitdiensttreding 2019 t/m 2021

In onderstaande tabel is de uitstroom naar leeftijdsklasse bij de gemeente Haarlem over 2020 en 2021 vergeleken met de percentages uit de Personeelsmonitor gemeenten 2020 over het jaar 2020. Het uitstroompercentage naar leeftijdsklasse geeft aan hoeveel medewerkers uit een leeftijdsklasse zijn uitgestroomd ten opzichte van alle medewerkers (uit alle leeftijdsklassen) die uitgestroomd zijn.



Figuur 6 Uitstroompercentage naar leeftijdsklasse, vergelijking met 100.000+ gemeenten A&O fonds personeelsmonitor

Wat hier bij op valt:

- Het percentage uitstroom van de groep medewerkers jonger dan 25 jaar (33,4%) is bij de gemeente Haarlem hoog: dit betreft 13 medewerkers op basis van gemiddeld 40 medewerkers in deze leeftijdscategorie.
- In de gemeente Haarlem is de uitstroom van de leeftijdscategorieën tussen 25 en 55 jaar aanzienlijk hoger dan in vergelijking met het gemiddelde van de 100.000+ gemeenten.
- De categorie van 60 jaar en ouder is de tweede grootste groep en komt met 16,4% bij de gemeente Haarlem overeen met de door het A&O fonds gemiddelde van 16,4%.

### Uitstroom naar duur arbeidsrelatie

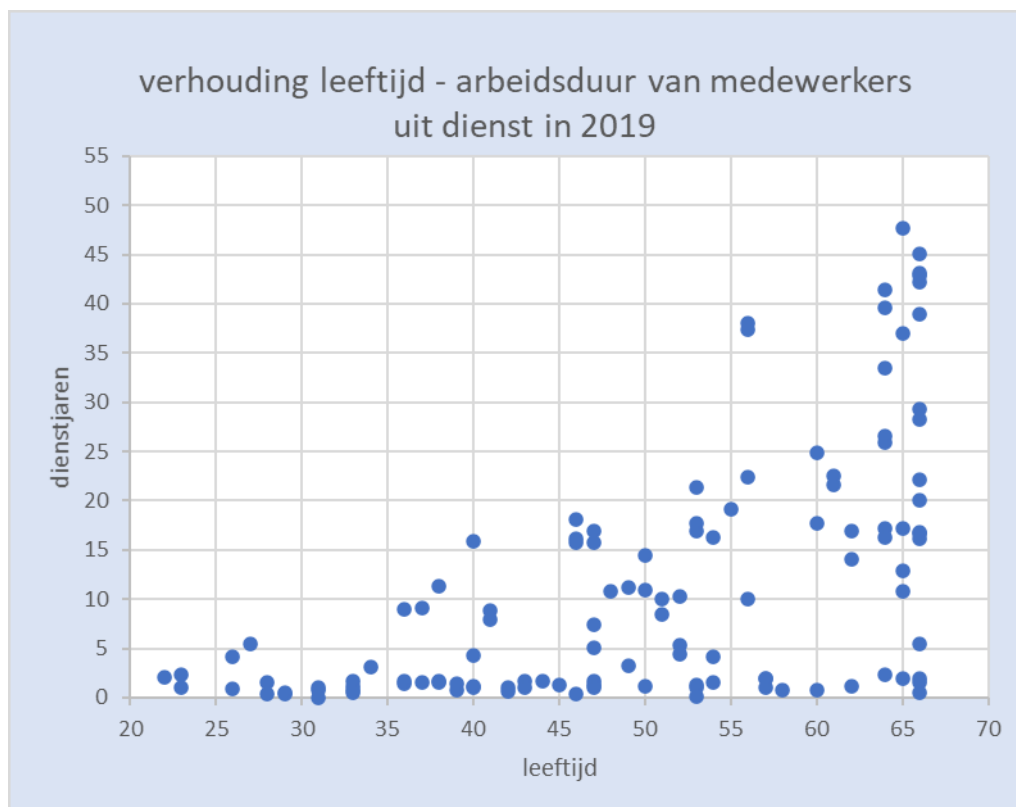
Het is opvallend dat van de uit dienst tredende medewerkers circa 40% minder dan twee jaar bij de gemeente gewerkt heeft. Afgelopen drie jaar had circa 60% een arbeidsrelatie van minder dan 5 jaar.

duur arbeidsrelatie	2019		2020		2021	
	aantal medewerkers	%	aantal medewerkers	%	aantal medewerkers	%
≤ 1 jaar	22	19%	23	18%	18	12%
> 1 jaar ≤ 2 jaar	25	21%	27	21%	27	18%
> 2 jaar ≤ 5 jaar	9	8%	27	21%	46	30%
> 5 jaar ≤ 10 jaar	11	9%	7	6%	18	12%
> 10 jaar ≤ 20 jaar	28	24%	20	16%	27	18%
> 20 jaar ≤ 30 jaar	11	9%	7	6%	11	7%
> 30 jaar ≤ 40 jaar	6	5%	5	4%	1	1%
> 40 jaar en langer	6	5%	11	9%	5	3%
	118	100%	127	100%	153	100%

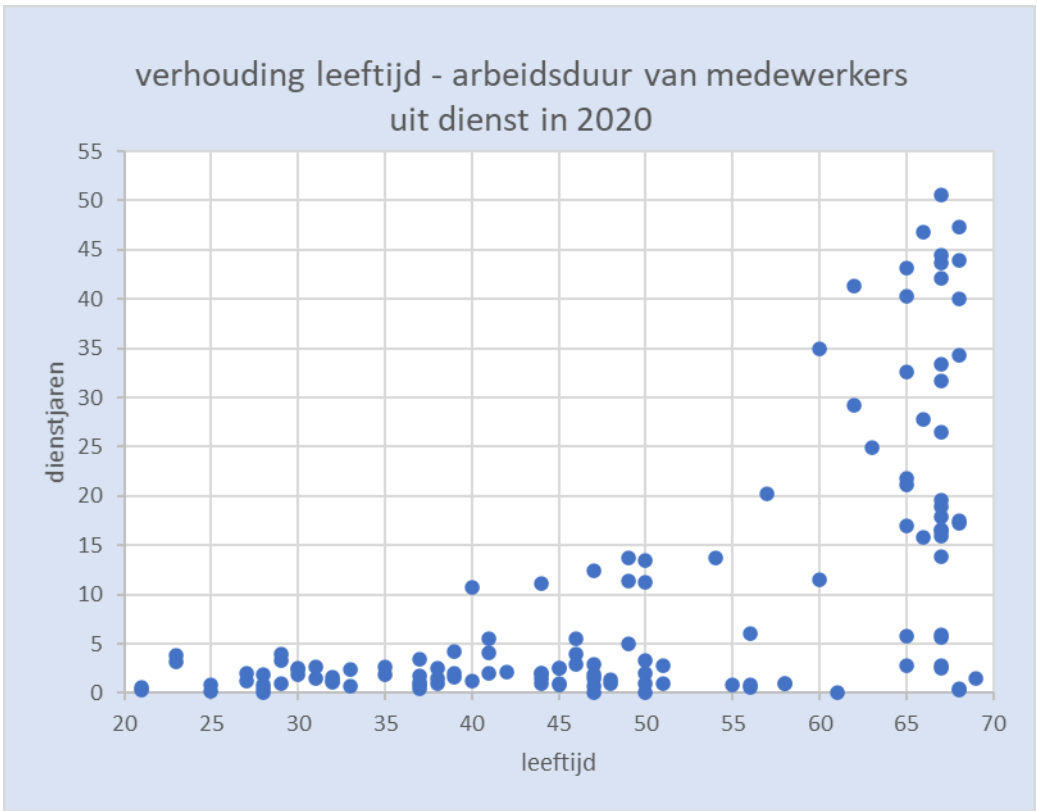
Tabel 7 Duur arbeidsrelatie van uit dienst tredende medewerkers 2019 t/m 2021

### Uitstroom naar leeftijd en arbeidsduur van medewerkers

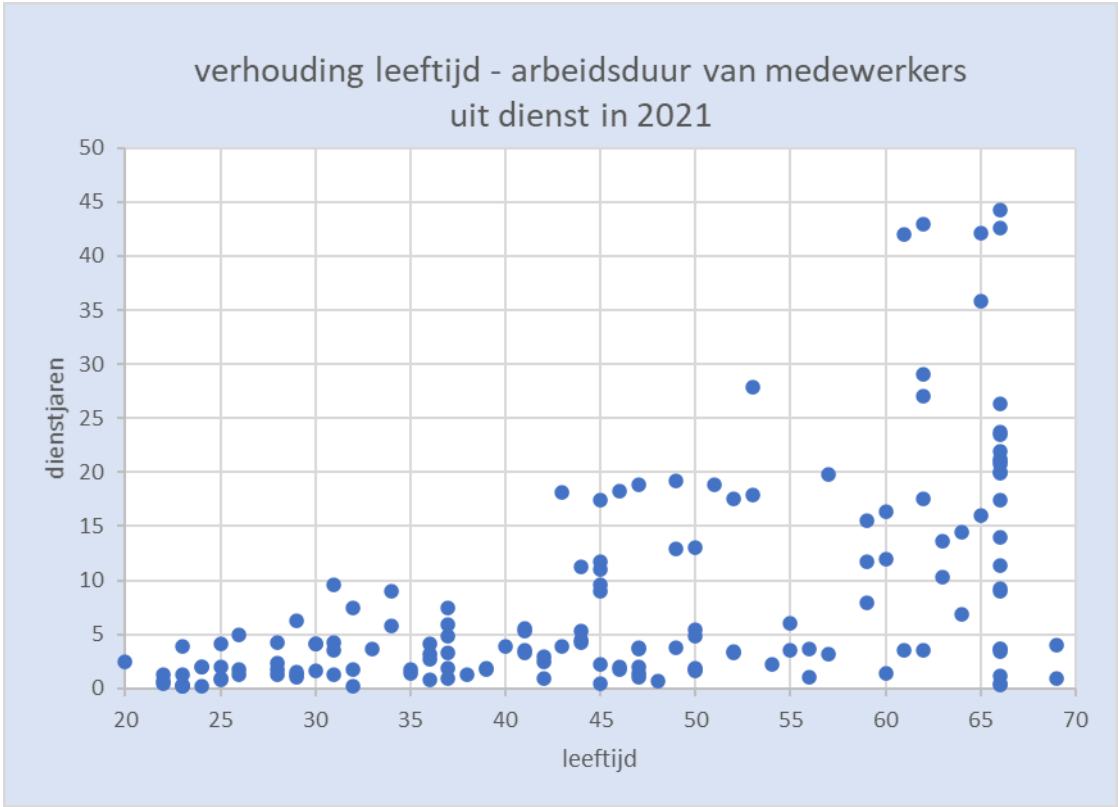
Onderstaande grafieken tonen de uitstroom naar leeftijd, afgezet tegen de arbeidsduur van medewerkers.



Figuur 7 Uitstroom naar leeftijd, afgezet tegen de arbeidsduur van medewerkers in 2019



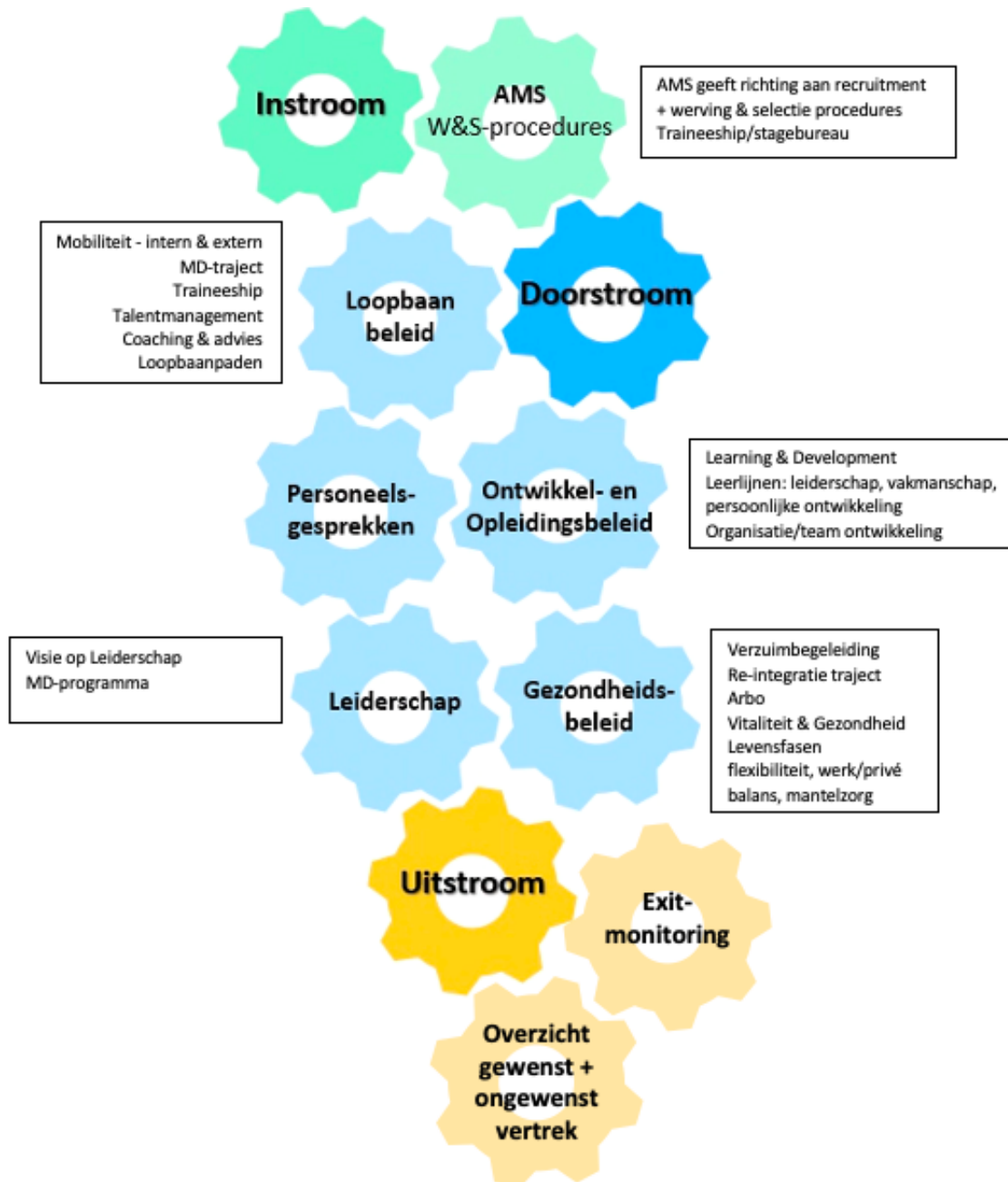
*Figuur 8 Uitstroom naar leeftijd, afgezet tegen de arbeidsduur van medewerkers in 2020*



*Figuur 9 Uitstroom naar leeftijd, afgezet tegen de arbeidsduur van medewerkers in 2021*

# Bijlage 3 In-, Door- en Uitstroomproces en HR-beleid

Het In- Door- en Uitstroomproces ('IDU') dat de medewerker doorloopt en die de kaders schept voor het HR-beleid.



Dit is een uitgave van gemeente Haarlem,  
**25 januari 2022**

---

Postbus 511  
2003 PB Haarlem  
Tel. 14 023

[haarlem.nl](http://haarlem.nl)