

Onderwerp **Uitgangspunten en eerste aanpak Groningen HR-strategie**

Steller **I. Boon**

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 77 10 Bijlage(n) 1

Ons kenmerk BD 13. 3654147

Datum **19 APR 2013** Uw brief van

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

Zoals met u is afgesproken tijdens de raadscommissie F&V van 17 april jl. zenden wij u hierbij de nota 'Uitgangspunten en eerste aanpak van de Groningen HR-strategie'.

De Centrale Ondernemingsraad (COR) heeft instemmingsrecht op de 'Uitgangspunten en eerste aanpak Groningen HR – strategie'. Daarom wordt de nota nog ter instemming voorgelegd aan de COR.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

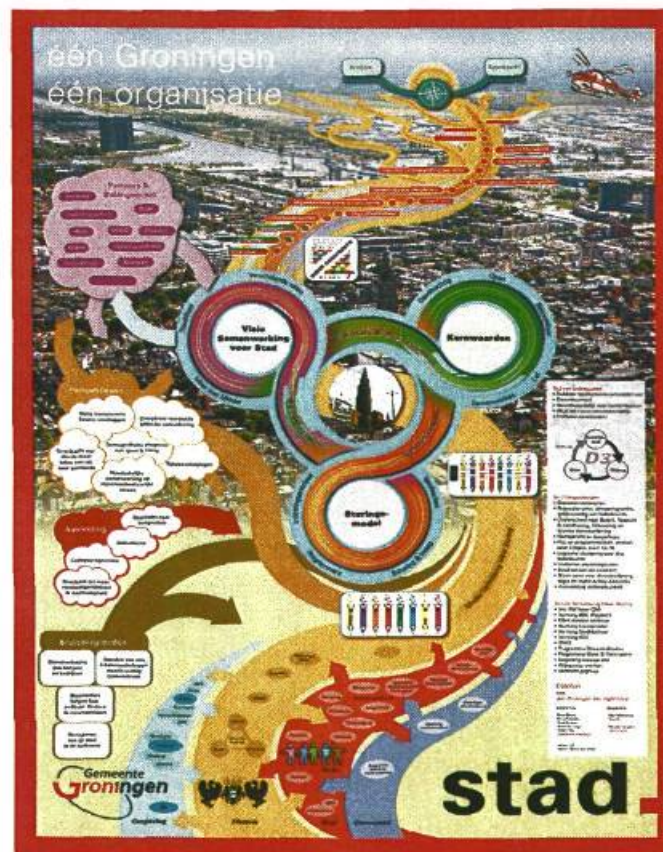
de burgemeester,
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel



de secretaris,
drs. M.A. (Maarten) Ruys



Uitgangspunten en eerste aanpak Groningen HR-strategie



April 2013



stad.

Groningen HR – strategie 2013 - 2016

Ontwikkeling van de organisatie

De ontwikkeling van de organisatie is in volle gang. We bouwen aan een *andere organisatie*, met als doel een “andere overheid”. Een andere overheid die, met als motto één Groningen, één organisatie:

- slagvaardig inspeelt op veranderende omstandigheden in de samenleving,
- politieke opdrachtgevers adequaat bedient,
- denkt en handelt vanuit gezamenlijkheid en samenhang,
- één gezicht toont, naar buiten én naar binnen,
- schakelt tussen verschillende rollen,
- effectief en efficiënt is.

We bouwen deze *andere organisatie* op 3 pijlers:

- de visie “Samen voor Stad”,
- de vijf kernwaarden samenwerken, betrouwbaar, lef, open en daadkrachtig,
- meervoudige sturing.

Deze drie pijlers zijn de basis voor de organisatie. Voor de inrichting van de *andere organisatie* hanteren we een aantal inrichtingsprincipes. Deze inrichtingsprincipes gaan over de structuur van de organisatie en de aansturing van onze medewerkers.

Wat betekent dit voor onze medewerkers? Welke gevolgen heeft dit voor hen? Afhankelijk van de plek in de organisatie waar men werkt, kan elke medewerker te maken krijgen met één of meer van de volgende veranderingen:

- andere taken,
- andere houding en gedrag die worden verwacht,
- een andere rol,
- andere collega's en/of leidinggevende,
- ander werkproces, van taakgericht werken naar werken in processen, meer digitalisering,
- verlies van functie en boventaligheid.

Voor leidinggevendenden komt daar bij dat een andere stijl van leiding geven wordt verwacht, met als sleutelwoorden vakmanschap & professionaliteit, dienstbaarheid en verantwoordelijk voor samenwerken en politieke sensitiviteit. Integraal management is veranderd: van een grote mate van vrijheid binnen de context van *zelfbeheer in samenhang* naar centrale kaders en sturing binnen de context van *één Groningen, één organisatie*. Maar bovenal spelen de leidinggevendenden een cruciale rol in de verandering. Zij zijn het die onze medewerkers vanuit de inhoud moeten ondersteunen en hen de ruimte moeten bieden om zich te ontwikkelen in de gewenste richting van de organisatie en de cultuur. En zelf moeten zij daarin een voorbeeldfunctie vervullen.

De ontwikkeling van de organisatie heeft alleen kans van slagen wanneer de mensen in onze organisatie mee willen en kunnen in de verandering. Mensen die open staan voor vernieuwing. Bereid om ingesleten patronen los te laten. Flexibel in denken en doen. Mensen die hun verantwoordelijkheid durven te nemen en bereid zijn om te delen. Altijd gericht op het resultaat maar wèl open en samen met anderen.

Willen we toegroeien naar dit type medewerker, dan is een stevige HR-strategie nodig. Een HR-strategie die de organisatieontwikkeling versterkt en die ook richting geeft aan de ontwikkeling van onze medewerkers.

HRM ontwikkelingen

De financiële situatie van de gemeente Groningen maakt extra bezuinigingen noodzakelijk. De organisatie moet structureel kleiner en efficiënter worden. Afhankelijk van de keuzes die het college daarin zal maken, krijgen we de komende tijd te maken met ingrijpende wijzigingen, bijvoorbeeld het afstoten of uitbesteden van taken. Daarnaast hebben we te maken met een aantal ontwikkelingen op HRM-gebied die soms elkaar versterken en soms juist een tegengestelde werking hebben.

Jong ↔ oud

De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers is 48 jaar.

We hebben ongeveer 3.500 medewerkers. Daarvan zijn er 140 jonger dan 30 jaar.

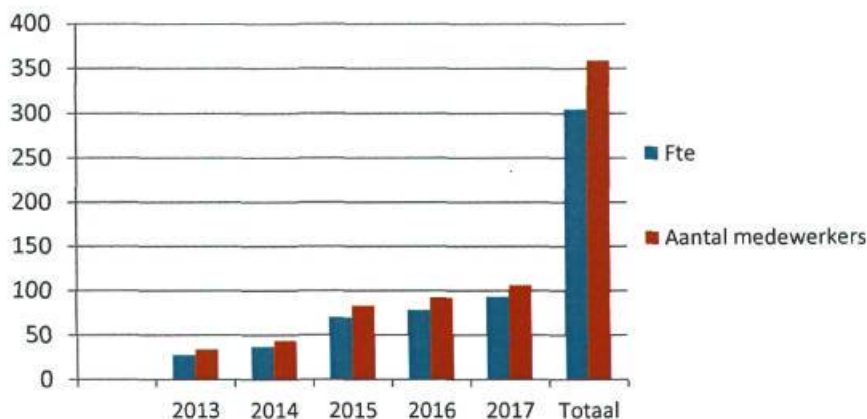
De economische situatie maakt dat weinig medewerkers vanwege een andere baan onze organisatie verlaten. Daardoor zal het personeelsbestand de komende jaren verder “vergrijzen”. Weliswaar krijgen we op korte termijn te maken met de uitstroom van “de babyboom”. Maar door de bezuinigingen is er maar weinig ruimte om de formatie die daardoor vrijkomt, op te vullen met jonge medewerkers. De instroom van jonge medewerkers met nieuwe ideeën en een nieuw elan, stagneert daardoor. Bovendien wordt de pensioengerechtigde leeftijd sneller verhoogd, dan waar de afgelopen jaren rekening mee is gehouden. De uitstroom van “de

babyboom” zal dus langzamer gaan dan we hadden gedacht.

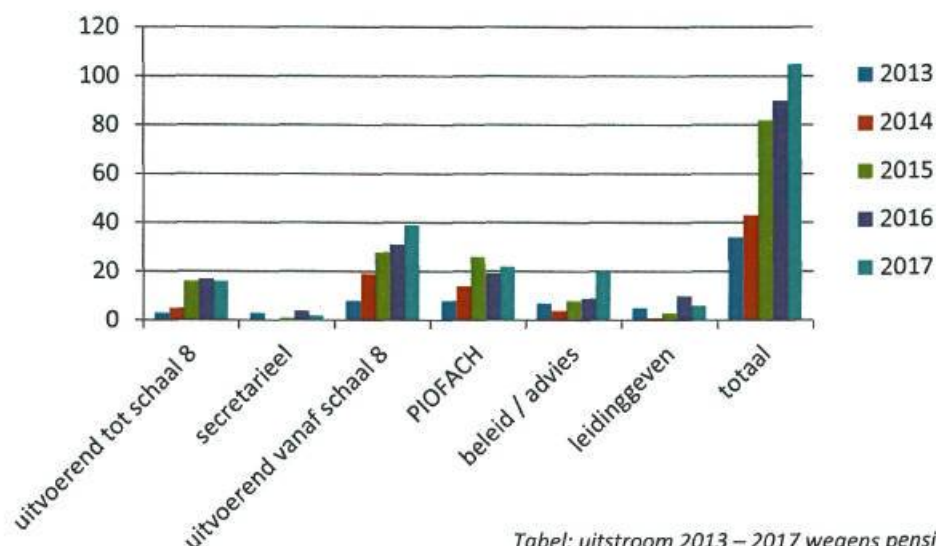
Aan de andere kant loopt de uitstroom van de medewerkers vanwege pensioen niet één-op-één met de plekken in de organisatie waar bezuinigd moet worden. Dat biedt juist weer kansen om mensen van buiten aan te trekken. En instroom van jonge medewerkers is nodig voor een fitte en vitale organisatie.

Te veel ↔ te weinig medewerkers

Door de bezuinigingen krijgen we de komende jaren een groot aantal herplaatsingskandidaten. Herplaatsingskandidaten die we in de eigen organisatie niet allemaal een plek kunnen geven. We hebben op korte termijn dus meer medewerkers dan we nodig hebben. Maar als over enkele jaren de mobiliteit op gang komt en de economie weer aantrekt, dan zullen we juist moeite hebben om (jonge) medewerkers aan te trekken. Dat komt vooral omdat jongeren een andere verwachting van hun werkgever hebben dan wat wij te bieden hebben, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering en secundaire arbeidsvoorwaarden.



Tabel: uitstroom 2013 – 2017 wegens pensionering



Tabel: uitstroom 2013 – 2017 wegens pensionering naar functie

Inzet eigen personeel ↔ externe inhuur

De afgelopen jaren hebben we stevig gestuurd op het terugdringen van de externe inhuur. Dat neemt niet weg dat we nog steeds veel extern personeel inhuren. Nu we de komende jaren veel herplaatsingskandidaten krijgen, gaan we nog scherper kijken of we interne kandidaten hebben, vóórdát we extern inhuren. Daar komt bij dat soms een externe wordt aangetrokken terwijl een eigen medewerker belangstelling voor de klus heeft. De eigen medewerker krijgt dan geen kans bijvoorbeeld omdat zijn leidinggevendenden hem 'niet wil missen'. In dat geval zet de leidinggevendenden onbewust een rem op de ontwikkeling van de medewerker en wordt de flexibele houding van de medewerker in de kiem gesmoord. Terwijl we dat juist willen stimuleren. Of de eigen medewerker krijgt geen kans omdat we niet weten dat we die expertise in huis hebben.

Aan de andere kant huren we soms bewust externen in omdat we er expliciet voor kiezen een specialisme niet in huis te willen hebben. Daarnaast huren we externen in voor projecten en voor functies waarbij inhuren goedkoper is dan het aannemen van personeel (bijvoorbeeld horecapersoneel).

Kennis en ervaring: vraag ↔ aanbod

Daar komt bij dat de uitstroom van de babyboom niet gezien moet worden als een pijnloze oplossing voor een deel van de bezuinigingsopdracht. Het is ook een verlies aan kennis en ervaring, die door het gebrek aan instroom van jonge medewerkers niet overgedragen kan worden. We lopen het risico dat we daardoor de expertise die we nodig hebben, niet in huis hebben.

Langdurig dezelfde functie ↔ flexibiliteit

Hoewel we een toenemend aantal medewerkers zien die graag (al dan niet tijdelijk) andere werkzaamheden verrichten, is er ook nog steeds een groot aantal mensen die al langdurig hetzelfde werk uitvoeren. Aan de andere kant zien we dat de organisatieontwikkeling en de meervoudige sturing juist vragen om flexibiliteit en een dubbele inzetbaarheid van medewerkers: binnen een vakdirectie en op programma's.

Ontwikkeling externe inhuur (afgerond op miljoen euro):

2010: 32 miljoen

2011: 29 miljoen

2012: 25 miljoen

En verder

Het aantal werkgevers is in het Noorden lager dan elders. Daarmee zijn de mogelijkheden om een andere functie te vinden buiten de organisatie, maar wel 'in de buurt' kleiner. Bovendien zitten de meeste werkgevers op dit moment met dezelfde problematiek van bezuinigen, boventallig personeel, uitstroom vanwege pensionering en behoefte om vooral jonge mensen aan te nemen. Dit alles remt de mobiliteit naar buiten. Naast bovenstaande is er nog een aantal andere ontwikkelingen die invloed hebben op de gevraagde kwaliteit en kwantiteit van medewerkers en waar we als gemeente op moeten inspelen:

- van taakgericht werken naar werken in processen;
- balans privé – werk (concepten van het nieuwe Werken);
- verdere digitalisering van administratief werk, van papier naar digitaal;
- groeiende kwetsbaarheid van de gemeente: door beeldvorming in de (sociale) media, vraag naar transparantie en kritische burgers.

Onze conclusie is dat de balans tussen vraag en aanbod op HRM-gebied zowel kwalitatief als kwantitatief aan het verdwijnen is. Zonder ingrijpen zal dit de ontwikkeling van de organisatie in de weg staan. Een gerichte HR-strategie moet deze onbalans ombuigen. Dat kunnen we niet uitsluitend op eigen kracht. We zoeken daarin de samenwerking met externe partijen.

HR: de uitgangspunten

De uitgangspunten voor de HR-strategie zijn:

⇒ *Rol management*

Het uitgangspunt is dat HRM een verantwoordelijkheid is van de lijn. Commitment van het management is natuurlijk een noodzaak, maar niet voldoende. De HR-strategie mag niet langer vrijblijvend zijn. "Ja zeggen" betekent voor de lijn: "ja doen", de verandering uitdragen, er vol voor gaan en een voorbeeld zijn. HR ondersteunt het management daarbij en heeft een controltaak.

⇒ *Focus en volhouden*

In het verleden hebben we veel onderwerpen opgepakt maar onvoldoende afgemaakt. Er vol voor gaan betekent ook dat we ons moeten focussen en moeten volhouden. Beter klein en compact, speerpunten kiezen en afmaken, dan in de volle breedte onderwerpen oppakken en halverwege laten gaan.

⇒ *Versterken van de organisatieontwikkeling*

De HR-strategie is geen aparte agenda, maar stelt de ontwikkeling van de organisatie centraal. De HR-strategie moet de mensen in de organisatie, en daarmee de organisatie zelf, in staat stellen zich in de juiste richting te ontwikkelen en de gewenste veranderingen te realiseren.

⇒ *Duurzame ontwikkeling*

De HR-strategie moet de onbalans tussen vraag en aanbod op HRM-gebied ombuigen. Maar in de toekomst zullen zich steeds weer nieuwe ontwikkelingen aandienen. De HR-strategie moet eraan bijdragen dat de organisatie *nu en in de toekomst* flexibel en wendbaar is en toegerust voor de taken waar zij voor staat. Voor medewerkers moet "veranderen" gewoon zijn.

⇒ *Goed werkgeverschap*

Voor ons houdt goed werkgeverschap in dat er een balans is tussen:

- resultaatgerichtheid *en* mensgerichtheid,
- zakelijkheid *en* een sociaal gezicht,
- verantwoordelijkheid van de organisatie *en* eigen verantwoordelijkheid van de medewerker,
- kansen bieden door de organisatie *en* kansen pakken door de medewerker,
- ondersteuning van de organisatie *en* initiatief van de medewerker.

HR: de strategie

De HR-strategie kent geen eigenstandige doelstellingen maar ondersteunt de doelstellingen van de organisatie. In de context van de ontwikkeling van de organisatie en de HRM-ontwikkelingen, zoals hiervoor beschreven, en de bezuinigingen, zetten we de komende jaren in op de volgende HR-strategie:

Stimuleren eigen verantwoordelijkheid loopbaan

- ⇒ Omdat wij willen dat onze medewerkers uit gaan van eigen kracht, vakmanschap, capaciteiten en competenties die ze in huis hebben.
- ⇒ Omdat wij als werkgever onze medewerkers faciliteren in de ontwikkeling van hun loopbaan door opleiding en training en door het beschikbaar stellen van middelen en tijd.
- ⇒ Omdat het gericht werken aan loopbaanontwikkeling beweging creëert. En omdat wij maximale beweging in onze organisatie willen, zowel intern als ook naar buiten.

Professionalisering en ontwikkeling van medewerkers

- ⇒ Omdat we, om de ontwikkeling van de organisatie en “*één Groningen, één organisatie*” te realiseren, willen dat onze medewerkers een dubbele professionaliteit hebben: goed zijn in hun vak en handelen vanuit de vijf kernwaarden (*samenwerken, betrouwbaar, lef, open en daadkrachtig*). Medewerkers die hun talenten effectief kunnen inzetten in hun werk.
- ⇒ Omdat we onze medewerkers een omgeving willen bieden waarin zij hun vakmanschap verder kunnen verbreden of verdiepen en hun competenties verder kunnen ontwikkelen.
- ⇒ Omdat we onze medewerkers willen toerusten voor het verwerven van de nieuwe zekerheden.

Optimale flexibiliteit

- ⇒ Omdat we hebben gekozen voor meervoudige sturing, waardoor veel medewerkers te maken krijgen met het werken binnen zowel een vakdirectie als een programma, willen we dat onze medewerkers flexibel zijn en breed inzetbaar.
- ⇒ Omdat we willen dat medewerkers fris en scherp blijven en niet vast komen te zitten in ingesleten patronen.
- ⇒ Omdat onze medewerkers toegerust moeten zijn voor het werken in een omgeving waar “veranderen” blijvend is.
- ⇒ “Optimale flexibiliteit” en niet maximale, omdat sommige specialistische functies vragen om specialisten en waar flexibiliteit minder aan de orde is.

Maximale mobiliteit

- ⇒ Omdat de reorganisatie en de bezuinigingen waar we voor staan het noodzakelijk maken dat alle medewerkers in beweging komen.

HR: wat gaan we doen

Hieronder staan de acties die we gaan ondernemen. Per actie dient een plan van aanpak opgesteld te worden, waarbij ook wordt ingegaan op de prestatie indicatoren en de financiën.

Sturen op mobiliteit en flexibiliteit

1. Mobiliteitsprogramma voor herplaatsingskandidaten

Onze ambitie is dat alle herplaatsingskandidaten binnen maximaal 2 jaar op een andere functie worden geplaatst of naar buiten worden begeleid. We gaan de begeleiding van herplaatsingskandidaten oppakken in projectvorm. We gaan samenwerken met externe partijen, ook op regionaal niveau.

- ⇒ Hiermee sturen we op de mobiliteit teneinde de bezuiniging op personeel realiseren.
- ⇒ Meer mobiliteit moet ook ruimte creëren om jonge medewerkers aan te nemen, wat noodzakelijk is voor de verjonging van de organisatie.

Uitvoering: opstellen en uitvoeren mobiliteitsprogramma voor herplaatsingskandidaten

Wanneer: start 1 februari 2013

Wie: Marijke Gelling

2. Wijziging na 5 jaar

Uitgangspunt is dat elke medewerker na 5 jaar een andere plek in de organisatie krijgt. Dat kan zijn: een andere functie, ander werk of hetzelfde werk op een andere plek. De zeer specialistische functies kunnen hierop een uitzondering zijn.

- ⇒ Dit doen we om de inzetbaarheid te verbreden en te voorkomen dat patronen ingesleten raken.
- ⇒ We starten gefaseerd met een aantal functiegroepen (eerst de leidinggevenden).

Uitvoering: gefaseerd uitvoeren en starten met leidinggevenden

*Wanneer: 2013: inventarisatie duur dat medewerker functie bekleed
opstellen plan van aanpak*

2014: starten met leidinggevenden

2015: overig personeel

Wie: (naast hogere) leidinggevenden i.s.m. Concern P&O (→ SSC-HRM management advies en Groningen Carrière Centrum)

3. Carrousel van functiewisselingen

We gaan carrousel van functiewisselingen met een verplichtend karakter organiseren. Medewerkers worden actief benaderd om van functie te veranderen. Een andere medewerker kan op de vrijkomende functie instromen

- ⇒ Hiermee bevorderen we de mobiliteit op plekken waar door natuurlijk verloop geen mobiliteit op gang komt.

Uitvoering: medewerkers worden actief benaderd om van functie te veranderen.

Wanneer: 2014: voor onderdelen waar geen reorganisatie speelt

2015: voor de overige organisatieonderdelen

Wie: leidinggevenden i.s.m. SSC-HRM managementadvies en Groningen Carrière Centrum

4. Taakstellingen vergroten mobiliteit

We leggen leidinggevend en taakstellingen op om flexibiliteit en mobiliteit van hun medewerkers te vergroten en de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies te bevorderen. Hiervoor maken we resultaatafspraken, waarop door de naast-hogere leidinggevende wordt gestuurd. Flexibiliteit en mobiliteit binnen een afdeling of vakdirectie komen expliciet aan bod in de werkbegeleidingscyclus, in de gesprekken met leidinggevend en.

Uitvoering: gefaseerd uitvoeren

Wanneer: 2014: onderzoek naar reële taakstellingen

2015: afspraken met leidinggevend en sturen op het behalen van de taakstelling

Wie: onderzoek naar reële taakstellingen: SSC-HRM managementadvies

afspraken over en sturing op taakstellingen: GMT ondersteund door SSC-HRM managementadvies

behalen taakstellingen: leidinggevend en

5. Belonen vrijwillige mobiliteit

We willen dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun carrière. Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan. Als werkgever gaan wij medewerkers hierin stimuleren en faciliteren. We gaan vrijwillige mobiliteit belonen. Dat hoeft niet met geld, we willen juist ook niet-conventionele beloningsinstrumenten inzetten (bijvoorbeeld een seminar of talententest).

Uitvoering: eerst beleid opstellen

Wanneer: 2014

Wie: Concern P&O (→ SSC-HRM managementadvies)

Werkbegeleiding en ontwikkeling

6. Verbeteren werkbegeleidingscyclus

We gaan de werkbegeleidingscyclus verbeteren door te gaan sturen op resultaten, competenties, mobiliteit en persoonlijke ontwikkeling.

- ⇒ Sturen op resultaten draagt bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen.
- ⇒ Sturen op competenties ondersteunt het voeren van het gesprek over houding en gedrag.
- ⇒ Beide dragen bij aan inzicht in het potentieel binnen onze organisatie en in de opleidingen waaraan behoefte is.

Uitvoering: eerst ontwikkelen programma voor verbetering werkbegeleidingscyclus daarna programma uitvoeren

*Wanneer: 2013: programma voor verbetering werkbegeleidingscyclus opstellen
2014: uitvoeren*

Wie: Concern P&O (→ SSC-HRM managementadvies) i.o.m. Programmabureau OO uitvoering door leidinggevend en

7. Generieke functiebeschrijvingen

We gaan over op generieke in plaats van organieke functiebeschrijvingen.

- ⇒ Generieke functiebeschrijvingen ondersteunen de flexibiliteit. In combinatie met benoeming in algemene dienst (wat al voor iedere medewerker van toepassing is) maakt de herplaatsing van medewerkers makkelijker. Het gebruik maken van generieke functiebeschrijvingen maakt het sturen op resultaten des te belangrijker.

Uitvoering: globale aanpak + planning is gereed en wacht op besluitvorming

Wanneer: start hangt af van afronding besluitvorming

Wie: Concern P&O (→ SSC-HRM managementadvies)

8. Centraal opleidingsaanbod en centralisering opleidingsbudget

Opleidingen gericht op organisatieontwikkeling (bijvoorbeeld professionaliseringsprogramma's of stijl van leidinggeven) worden centraal aangeboden. Voor vakgerichte opleidingen en individuele opleidingen maken de vakdirecties jaarlijks een opleidingsplan. Over deze plannen wordt centraal besloten. Alle opleidingsbudgetten worden gecentraliseerd.

- ⇒ Scholingsactiviteiten worden centraal ingekocht waardoor er meer grip komt op opleidingsnoodzaak, opleidingskosten.
- ⇒ Concerndenken wordt verder ontwikkeld waardoor de onderlinge uitwisselbaarheid van kennis en expertise van medewerkers groter wordt en daarmee de interne mobiliteit en flexibiliteit.

*Uitvoering: inventarisatie opleidingsactiviteiten
inventarisatie budget vorming & opleiding
formulering thema's waarop centraal opleidingsaanbod gericht moet worden
opstellen centraal opleidingsaanbod*

Wanneer: 2013

*Wie: formulering thema's: GMT
overig: programmabureau OO*

Vraag en aanbod

9. Strategische personeelsplanning en personeelsschouw

Vraag en aanbod van personeel wordt kwantitatief en kwalitatief op elkaar afgestemd door strategische personeelsplanning (vraag, uitstroom) en de personeelsschouw (aanbod). Zowel programmamanagers als vakdirecteuren moeten jaarlijks aangeven wat ze nodig hebben, op basis van een onderbouwing.

- ⇒ Sturen op mobiliteit begint bij weten wat je in huis hebt en wat je nodig hebt (op de korte en de middellange termijn).
- ⇒ Het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod vermindert de externe inhuur.
- ⇒ Inzicht in vraag en aanbod maakt matching gemakkelijker.

Uitvoering: via een groeimodel:

SPP: inventarisatie in-, door- en uitstroom naar functie en analyse externe inhuur; voorstel voor verdere uitbouw

Personeelsschouw: uitvoeren personeelsschouw leidinggevenden en voorstel voor uitbouw naar andere groepen medewerkers opstellen

Wanneer: 2013

Wie: Concern P&O (→ SSC-HRM managementadvies)

10. Ervaringseisen verlagen

Bij vacatures worden de *ervaringseisen* altijd zo laag mogelijk gehouden, zodat jongeren niet door te weinig ervaring bij voorbaat afvallen. Uiteraard mits we niet overgaan tot een algemene vacaturestop. We gaan samenwerken met kennisinstellingen om de jonge instroom te bevorderen en traineeships organiseren. We gaan gebruik maken van de meester/gezelconstructie.

- ⇒ We willen jonge instroom bevorderen, waardoor onze organisatie meer een afspiegeling van de samenleving is.
- ⇒ Instroom van jongeren betekent ook: het verwerven van nieuwe inzichten en nieuw elan.
- ⇒ Met de instroom van jongeren willen we voorkomen dat we op termijn te maken krijgen met niet ingevulde functies.

*Uitvoering: ervaringseisen naar beneden bijstellen kan per direct
onderzoek naar kosten en haalbaarheid traineeships*

Wanneer: 2013

*Wie: ervaringseisen naar beneden bijstellen: leidinggevenden
Kosten en haalbaarheid traineeships: Concern P&O (→ SSC-HRM
managementadvies)*

11. Faciliteren flexibele schillen

We gaan werken met flexibele schillen: medewerkers binnen vakdirecties, vrijwillig mobiele medewerkers, herplaatsingskandidaten en externe inhuur, die worden ingezet op concernonderwerpen of programma's.

- ⇒ Afstemmen van vraag en aanbod van de kant van zowel de werkgever als de medewerker.
- ⇒ Snelle vacaturevervulling.
- ⇒ Verminderen externe inhuur.
- ⇒ Verminderen herplaatsingskandidaten.

Uitvoering: Uitvoering hoort thuis in het SSC-Groningen Carrière Centrum

Wanneer: 2014

Sturing op de uitvoering van de HR-strategie

Op bladzijde 5 constateerden we: *Het uitgangspunt is dat HRM een verantwoordelijkheid is van de lijn. Commitment van het management is natuurlijk een noodzaak, maar niet voldoende. De HR-strategie mag niet langer vrijblijvend zijn. "Ja zeggen" betekent voor de lijn: "ja doen", de verandering uitdragen, er vol voor gaan en een voorbeeld zijn. HR ondersteunt het management daarbij en heeft een controltaak.*

De gemeentesecretaris is onder regie van het college verantwoordelijk voor de realisatie van de HR-strategie. Om deze realisatie te volgen, wordt de voortgang eens per kwartaal in het GMT besproken. De regie en de kaderstelling is in handen van de te vormen Concernstaf. De uitvoering ligt bij de lijn, ondersteund door de HRM-afdeling van het te vormen SSC.

Randvoorwaarden

- ⇒ *Verbeteren en digitaliseren van de informatievoorziening: e-HRM*
Dit is absoluut noodzakelijk om te kunnen sturen op bovenstaande onderwerpen.
- ⇒ *Werkgeverschap*
We willen arbeidsvoorwaarden die niet knellend zijn, maar juist bijdragen aan mobiliteit, flexibiliteit, professionaliteit en ontwikkeling van leidinggevenden en medewerkers. Zoals eerder gezegd gaat het hierbij om het vinden van de juiste balans.
- ⇒ *Budget en bemensing*
De kosten van het uitvoeren van de HR-strategie bestaan voornamelijk uit personele kosten (met uitzondering van de e-HRM). Een indicatie hiervan is op dit moment moeilijk te geven. Dit hoort thuis in het plan van aanpak. De overige kosten, inclusief de kosten voor e-HRM, worden gedekt uit de reserve Personeel in Balans. De hoogte van deze reserve bedraagt in 2013 1 miljoen euro.
- ⇒ *Transparantie*
Transparantie is één van de belangrijkste voorwaarden voor het slagen van de acties die we gaan ondernemen en het realiseren van *één Groningen, één organisatie*. We willen de acties open, duidelijk en voor iedereen zichtbaar inzetten.