

Onderwerp Raadscommissie HRM

Steller K. van de Watering



De leden van de raad van de gemeente Groningen  
te  
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 62 44 Bijlage(n) 3

Ons kenmerk 7117783

Datum 12-09-2018 Uw brief van

Uw kenmerk

Geachte heer, mevrouw,

Evenals in voorgaande jaren hebben wij u aangeboden om ook dit jaar een informele HRM-bijeenkomst voor de raadscommissie Financiën & Veiligheid te organiseren. Deze bijeenkomst zou plaatsvinden op 19 september aanstaande. Gelet op het beperkt aantal deelnemers, heeft de voorzitter van de raadscommissie helaas moeten besluiten om deze informele bijeenkomst niet door te laten gaan.

Hierbij bieden wij u, zoals gebruikelijk, de actuele stand van zaken aan over de organisatieontwikkeling.

Onze ambtelijke organisatie stond de afgelopen jaren voor de opdracht om zich te vernieuwen. Onder andere in de richting van (meer) burgerparticipatie; met leidinggevend en medewerkers die minder vanuit beleid denken en met -minimaal- één been in de samenleving staan. Met medewerkers die ook oog hebben voor wat er zich buiten hun eigen 'stukje' afspeelt. We noemen dat de 'dubbele professionaliteit'. Dat vraagt echt om een andere manier van werken en dienstverlening: van nee tenzij naar ja mits. Integraliteit in denken en werken blijft een aandachtspunt voor iedereen.

Vanuit het centrale uitgangspunt: 'wendbaar en flexibel' hebben we de organisatieontwikkeling via vier lijnen verder vormgegeven:

- Van buiten naar binnen
- Innovatie van werkwijzen en processen
- Persoonlijk leiderschap
- Effectieve organisatie.

We maken hier stappen maar tegelijkertijd is dit ook een zaak van de lange adem. We gaan daar dus de komende jaren mee door.

Als bijlagen bij deze brief ontvangt u naast een actuele stand van zaken ook de meest recente HRM-cijfers en informeren wij u over vijf jaar traineeship binnen de gemeente Groningen.

Voor de volledigheid: mocht u vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met Karin van de Watering, senior HR Managementadviseur, via telefoonnummer 06-21131109, of e-mail: [karin.van.de.watering@groningen.nl](mailto:karin.van.de.watering@groningen.nl).

Wij vertrouwen erop u voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Groningen,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Peter den Oudsten". The signature is stylized with a large initial "P" and a horizontal line at the end.

de burgemeester,  
Peter den Oudsten

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Peter Teesink". The signature is stylized with a large initial "P" and a horizontal line at the end.

de secretaris,  
Peter Teesink

Brief raadscommissie Financiën & Veiligheid

**Flexibel en Wendbaar;**  
*resultaatgericht en daadkrachtig*

Organisatieontwikkeling

HRM

2017-2018

## Inhoud

- **Samenvatting**
- **Organisatieontwikkeling**
  - Concern-brede opgaven
    - Groei en krimp
    - Horizontaal veranderen
    - Innovatie
      - Gouden Ei
      - Let's Gro
    - Zaakgericht werken
  - Ontwikkelingen
    - Next City
    - Herindeling gemeente Groningen, Haren en Ten Boer
    - Outsourcing I&A
    - Positionering GGD
    - Centrum Beeldende Kunst
    - Oosterpoort Stadsschouwburg
    - Wij Groningen
    - Noordelijk Belastingkantoor
    - Vastgoedbedrijf
    - Privacy/AVG
    - Omgevingswet
- **HRM agenda**
  - Strategische Personeelsplanning
  - Mobiliteit
    - Mobiliteitspool
    - Klussenbank
    - Kennisbank
    - Peer to Peer
    - Herplaatsingskandidaten
    - Flexibele schil
    - Externe inhuur
  - Diversiteit
    - Verjonging organisatie
    - Interne arbeidsmarkt / afspraakbanen
    - Vrouwen in schaal 12 en hoger (sleutelposities)
  - Ontwikkeling medewerkers en leidinggevenden
    - Groninger Management Boost
    - Opleidingsweek
    - Integriteit
    - Gesprekkencyclus (voorheen werkbegeleiding)
    - Arbo en verzuim
    - Cijfers HRM

### *Bijlagen*

1. Ontwikkeling HRM in cijfers 2018
2. Vijf jaar traineeship gemeente Groningen: terugkijken en vooruitblik

## Samenvatting

Groningen heeft ambities! Altijd gehad, altijd zo geweest. Dit levert de stad en haar burgers veel op. De afgelopen vier jaar was het coalitieakkoord "Voor de verandering" de leidraad voor ons werk. Het sleutelwoord hierbij is 'samenwerking', zowel bestuurlijk als ambtelijk.

We hebben in de afgelopen 3, 4 jaar veel zaken gerealiseerd, aangepakt en verbeterd. Daar zijn we trots op. Zaken voor de stad en haar burgers, maar ook voor de eigen organisatie. Niet alles is even groots en meeslepend, trouwens. Resultaten zijn soms klein en minder zichtbaar, maar daarmee niet minder waardevol. We noemen gebiedsgericht werken, wijkwethouders, de vorming van de WIJ-teams, op weg naar Groningen energieneutraal, auto's op waterstof, de vorming van het Noordelijk Belastingkantoor en de vaststelling van de omgevingsvisie Next City. We hadden ook het lef om zaken terug te draaien waar we niet het verwachte resultaat bereikten (voorrangssituatie fietspad naar Zernike).

Onze ambtelijke organisatie stond voor de opdracht om zich te vernieuwen richting openstaan voor (meer) participatie door burgers; met leidinggevenden en medewerkers die minder vanuit beleid denken en met -minimaal- één been in de samenleving staan. Met medewerkers die ook oog hebben voor wat er zich buiten hun eigen 'stukje' afspeelt. We noemen dat de 'dubbele professionaliteit'. Dat vraagt echt om een andere manier van werken en dienstverlening: van nee tenzij naar ja mits. Integraliteit in denken en werken blijft een aandachtspunt voor iedereen.

Vanuit het centrale uitgangspunt: 'wendbaar en flexibel' hebben we de organisatieontwikkeling via vier lijnen verder vormgegeven:

- Van buiten naar binnen
- Innovatie van werkwijzen en processen
- Persoonlijk leiderschap
- Effectieve organisatie.

We maken hier stappen in en hebben diverse acties hiervoor uitgevoerd. Tegelijkertijd is dit ook een zaak van de lange adem. We gaan daar dus de komende jaren mee door.

Op het gebied van HRM is 'verjonging' een belangrijk thema. Het is al langer bekend dat we een vergrijzende organisatie zijn. Door bezuinigingen was er een beperkte instroommogelijkheid. Ook omdat we een betere afspiegeling van de maatschappij in huis willen hebben, zetten we extra in op verjonging. Jongeren leveren met hun frisse blik en weinig organisatiegeschiedenis een speciale bijdrage aan de vernieuwing van onze organisatie. Inmiddels lopen ze overal bij ons rond: trainees, stadstalenten, stagiaires en medewerkers op werk-leerbanen. Samen met de overige medewerkers in de leeftijdsgroep tot 35 jaar maken ze ruim 13% van ons personeelsbestand uit.

Wie ook meer dan voorheen bij ons rondlopen zijn medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij zijn bij ons gekomen via afspraakbanen, een uitvloeisel uit het Sociaal Akkoord met werkgevers. De doelstelling om 10 afspraakbanen te vervullen in 2017 hebben we gehaald. In totaal hebben we nu 47 collega's via afspraakbanen gekregen.

Mede als gevolg van de vele reorganisaties hebben we afgelopen jaren sterk ingezet op een afname van herplaatsingskandidaten. Dat heeft zijn vruchten afgeworpen. We begonnen in 2014 met 117 herplaatsingskandidaten en in het eerste kwartaal van 2018 telde deze groep nog 17 personen. Vanaf 2018 verleggen we het accent naar het voorkomen van herplaatsingssituaties, dus naar pre-mobiliteit. Dat betekent dat we bij reorganisaties ervoor kiezen om al vanaf de start mobiliteit actief te stimuleren. Dit kan door 'op tijd' het goede gesprek met medewerkers te voeren over hun ambities, competenties en (loopbaan)ontwikkeling.

Wij zijn daarnaast gestart met het KIA-project. KIA staat voor 'krimp interne arbeidsmarkt'. Daar waar we krimp of groei in bepaalde sectoren van onze organisatie voorzien, willen we medewerkers tijdig naar andere functies begeleiden.

Er ligt een afspraak met college en raad om de externe inhuur te beheersen en terug te dringen. Waar tot 2017 de externe inhuur bleef groeien, neemt die groei nu af.. Ongeveer de helft van de externe inhuur was vanwege lopende reorganisaties (verzelfstandiging WIJ, fusie Noordelijk Belastingkantoor, reorganisatie DMO, outsourcing ICT). Deze zijn/worden afgerond waardoor inhuur niet meer nodig is. We hebben aanvullende maatregelen genomen om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de externe inhuur op het niveau van het concern en van de afzonderlijke directies om zo meer te kunnen sturen op de omvang ervan. Dit bovenal om de inzet van eigen medewerkers te bevorderen, mobiliteit te stimuleren en vanuit goed werkgeverschap. Gelijktijdig zien we in verschillende sectoren een krapte op de arbeidsmarkt waardoor het langer duurt geschikt personeel te vinden wat soms tot tijdelijke inhuur leidt.

Wordt het in 2019 allemaal anders? Niet alles, maar sommige dingen wel. Zo zal bijvoorbeeld het Forum zijn deuren openen. Afhankelijk van de uitslag van de verkiezing in het najaar treedt er een nieuw college van B&W aan, dat opnieuw zijn eigen accenten voor de stad gaat leggen. 2018 is ook het laatste jaar van de gemeente Groningen in zijn huidige hoedanigheid.

Met ingang van 1 januari 2019 zullen de gemeenten Groningen, Haren en Ten Boer samengaan tot de nieuwe gemeente Groningen. Ondertussen zijn we samen met Haren en Ten Boer hard bezig met het voorbereiden van de realisering. Wij focussen daarbij op het continueren van de wettelijke taken, het waarborgen van de dienstverlening en een zorgvuldige overgang van de medewerkers. We willen dat efficiënt en pragmatisch aanpakken. Inmiddels ligt er een Sociaal Plan, waarmee ook de bonden hebben ingestemd.

We noemen in dit verband ook de komst van de Omgevingswet: van tientallen wetten en honderden regels naar één nieuwe wet voor de fysieke leefomgeving. Deze wet staat gepland voor 2021, maar werpt zijn schaduw vooruit. Het gaat om een majeure veranderopgave. Uitgangspunt is een laagdrempelige, integrale dienstverlening en één loket voor vergunningen in het ruimtelijk domein. We zijn gestart met een programma Omgevingswet, we hebben een impactanalyse laten maken en het implementatieplan is vastgesteld. Werkenderwijs doen we ervaringen op.

Verder noemen we de komst van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra). Vanaf 1 januari 2020 zal het Burgerlijk Wetboek (BW) van toepassing zijn op arbeidsrelaties bij de overheid (inclusief gemeenten). Momenteel lopen landelijk de onderhandelingen voor de omzetting van de CAR-UWO in een CAO-gemeenten. Deze zal naar verwachting 1 januari 2019 definitief worden. Dit vraagt veel voorbereidende werkzaamheden, variërend van aanpassing van HR-processen tot toetsing op juridisch gebied.

Voor de gemeentelijke organisatie blijven een veranderende vraag van burgers en verdergaande technologische ontwikkelingen een constante factor. Wij willen daar zo goed mogelijk op voorbereid zijn en mee om kunnen gaan. Al onze acties zijn dan ook gericht om onze gemeentelijke organisatie wendbaar en flexibel te maken, met aandacht voor daadkracht en resultaatgerichtheid. We willen doorgaan met de eerder genoemde vier lijnen. We willen namelijk bereiken dat het denken en werken vanuit deze ontwikkellijnen in de haarvaten van onze organisatie komen.

## Organisatieontwikkeling

### Concernbrede opgaven

Onze organisatieontwikkeling stond in 2017 in het teken van verbinden, verduidelijken en verdergaan op de ingeslagen weg. Centraal stond het stimuleren van onze medewerkers zich steeds verder gezamenlijk te ontwikkelen naar een wendbare en flexibele organisatie. Met aandacht voor daadkracht en resultaatgerichtheid.

Deze ontwikkeling is ingegeven door wat de samenleving van ons vraagt. Dat is tegelijkertijd ons doel: werken vanuit wat de buitenwereld vraagt, in plaats van vanuit intern gerichte afspraken. Het concernbelang voorop stellen, in plaats van deel- en eigenbelangen. Kortom, in gedrag laten zien wat we willen bereiken.

#### *Groei én krimp*

In navolging van de decentralisaties zal naar verwachting het takenpakket van de gemeente verder toenemen. Ook zullen we juist taken afstoten en uitbesteden. Een actueel bijkomend vraagstuk is het herindelingsproces dat uiteraard ook de nodige effecten zal hebben. We streven naar een organisatie die adequaat kan inspelen op deze voortdurende veranderingen.

We werken vanuit één gemeente en één organisatie voor de samenleving. We doen dat in een organisatie die prioriteiten kan stellen, in staat is om te vernieuwen en medewerkers en leidinggevenden in staat stelt om op passende wijze te handelen. Om dat te bereiken geven we talenten kansen en medewerkers de mogelijkheid om zelf de regie te nemen over werk en loopbaan. We stellen daarbij steeds de centrale vraag: 'Wordt de gemeente Groningen er beter van?'

#### *Horizontaal veranderen*

We hebben gekozen voor een aanpak die zich laat kenschetsen als 'horizontaal veranderen': het formuleren van concernbrede organisatorische opgaven die zijn gericht op 'doen' en 'behalen van merkbare resultaten'. We werken vanuit vier thema's, die logisch samenhangen en elkaar versterken.

1. *Van buiten naar binnen*: weten we als organisatie voldoende over hoe de buitenwereld verandert en maken we die kennis dusdanig concreet dat we er mee aan de slag kunnen?
2. *Naar innovatieve werkwijzen en processen*: als de buitenwereld verandert, zijn we dan innovatief genoeg om onze werkwijzen en processen hierop aan te passen?
3. *Persoonlijk leiderschap*: als de buitenwereld en onze werkwijzen en processen veranderen, zijn we dan in staat om ook persoonlijk leiderschap op basis hiervan vorm te geven?
4. *Naar effectieve organisatie, samenwerking en (be)sturing*: als de buitenwereld verandert, we onze werkwijzen en processen innoveren en onze medewerkers zich ontwikkelen, hoe komen we dan tot een bijpassende, adaptieve wijze van organiseren, samenwerken en (be)sturen?

Divers samengestelde (verander)teams zijn met deze thema's aan de slag en brengen zo vernieuwing en beweging in de organisatie. De teams werken kort-cyclisch volgens het concept van Denk-Doe-Leer. Zij laten zich niet weerhouden door organisatorische grenzen of andere barrières.

#### *Innovatie*

Van elkaar leren en blijven innoveren zijn belangrijke doelen van onze organisatieontwikkeling. Blijvende interesse in nieuwe ontwikkelingen is belangrijk omdat deze ontwikkelingen op korte of lange termijn ons werk gaan beïnvloeden. In onze organisatie hebben we eerder al een aanzet gegeven met veranderlabs, de verandertafels, de oprichting van de Wij-teams en Let's Gro. We zijn in deze lijn verder gegaan via master- en summerclasses over onderwerpen als voorspellen via big data en blockchaintechnologie. Deze bijeenkomsten zijn een stimulans voor een andere en innovatieve organisatiecultuur. Zo hebben we de blockchain-technologie toegepast voor de nieuwe

Stadjerspas, een app voor schuldhulpverlening ontwikkeld en na een succesvolle pilot 'de newsroom' een definitieve plek in de organisatie gegeven.

#### *Gouden Ei*

We willen medewerkers blijven stimuleren te komen met vernieuwende ideeën om onze manier van werken en onze dienstverlening te verbeteren. Eén van de manieren om dit te doen was het ophalen van ideeën via de verkiezing van het gouden idee en uitreiking van het Gouden Ei. Het eerste winnende Gouden Ei heeft inmiddels een digitale kennisbank op ons intranet opgeleverd.

#### *Let's Gro*

Het inspiratiefestival Let's Gro zorgt voor een platform voor initiatieven van Stadjers, een marktplaats voor creativiteit en een proeftuin voor nieuw beleid. Het draagt bij aan plannen en initiatieven met maatschappelijke meerwaarde en heeft intussen zijn eerste lustrum gevierd.

#### *Zaakgericht werken*

Burgers maken niet langer de gang van het ene loket naar het andere. Onze dienstverlening wordt steeds laagdrempeliger. Zowel in wijken als door middel van digitale dienstverlening. We hebben onder meer de registratie van klantcontacten en meldingen overlast op de manier van zaakgericht werken ingericht. Inwoners kunnen nu een geboorte online aangeven en melding van een huwelijk doen via internet. Ook kunnen de eerste sociale voorzieningen digitaal worden aangevraagd, zoals de bijzondere bijstand. Daarnaast zijn we gestart met voorbereidingen om onze vergunningen, waaronder de omgevingsvergunning, zaakgericht af te handelen. In het meerjarenbeeld streven we ernaar dat we uiteindelijk 90% van de publieke dienstverlening zaakgericht afhandelen. In 2017 hebben we bereikt dat we inmiddels 20% van onze dienstverlening zaakgericht afhandelen.

## **Ontwikkelingen**

#### *Next City*

Hoe blijft een snel groeiende stad compact, aantrekkelijk, leefbaar en gezond voor alle inwoners? Met de omgevingsvisie voor stad en regio in 2030 "The Next City" geven we richting aan deze ontwikkeling. Verhoging van de Groningse leefkwaliteit is hét centrale thema van deze visie. De visie is tot stand gekomen via een uitgebreid participatieproces met onder andere Stadjers, ondernemers, kennisinstellingen en bestuurders van omliggende gemeenten.

#### *Herindeling gemeente Groningen, Haren en Ten Boer*

Gedeputeerde Staten van de provincie Groningen hebben op 1 februari 2017 het herindelingsadvies voor de gemeenten Groningen, Ten Boer en Haren vastgesteld. Op 17 april 2018 stemde de Tweede Kamer in met het hieruit voortvloeiende wetsontwerp, met daarop volgend de Eerste Kamer. Vooruitlopend op de definitieve besluitvorming zijn de betrokken gemeenten bezig gegaan met het voorbereiden van de realisering. Bij het in goede banen leiden van de herindeling ligt de nadruk op het continueren van de wettelijke taken, het waarborgen van de dienstverlening en een zorgvuldige overgang van de medewerkers.

We hanteren daarbij de volgende uitgangspunten:

- Efficiency en pragmatisme. Daarbij zijn de volgende zaken leidend:
  - Organisatiemodel gemeente Groningen
  - Functiegebouw gemeente Groningen
  - Arbeidsvoorwaarden gemeente Groningen
  - HRM-beleid gemeente Groningen;
- Uiterlijk 1 januari 2019 is al het personeel van de betrokken gemeenten geplaatst in de nieuwe organisatie en zijn alle werkzaamheden belegd;



- Werkgarantie voor de ambtenaren met een vast dienstverband voor Groningen, Ten Boer en Haren;
- Er vindt een vergelijking plaats van de arbeidsvoorwaarden gemeente Groningen, Ten Boer en Haren en er komen voorstellen voor toeslagen voor medewerkers van Haren en Ten Boer.

Inmiddels ligt er een Sociaal Plan, waarmee ook de bonden hebben ingestemd. Belangrijk onderdeel hierin is dat alle vaste medewerkers van de gemeente Groningen, Haren en Ten Boer een passende functie aangeboden krijgen en dat alle medewerkers tenminste hun huidige salarisniveau en salarisprospectief behouden.

Er is speciale aandacht voor het plaatsingsproces van de medewerkers van de gemeente Haren en Ten Boer. De structuur van de gemeente Groningen vormt de basis van de nieuwe gemeente Groningen en dat vraagt extra aandacht voor een zorgvuldig plaatsingsproces. We zorgen dat de medewerkers van Haren en Ten Boer goed geïnformeerd zijn over onze organisatie, zodat zij goed beslagen ten ijs komen bij het belangstelling tonen voor een functie.

#### *Outsourcing I&A*

De digitale wereld verandert in snel tempo, waardoor het belang van flexibel en efficiënt innoveren toeneemt. De snelheid waarmee deze wereld zich ontwikkelt maakt dat er is besloten om het 'A'-deel van de I&A organisatie te outsourcen, zoals werkplek, telefonie en (interne) servicedesk. In de preselectie hebben we 5 partijen geselecteerd, die vervolgens zijn uitgenodigd om een offerte in te dienen. De offertes worden beoordeeld op de beste prijs-kwaliteit verhouding. Begin 2018 zijn we gestart met verdere onderhandelingen met twee aanbiedende partijen. Inmiddels is hierover een contract ondertekend. Het 'I'-deel ontwikkelen we naar een compacte regie en klantorganisatie die zich vooral richt op strategische en tactische inzet van ICT.

#### *Positionering GGD*

In 2017 startte een onderzoek naar de toekomstige positionering van de GGD Groningen. Dit leidde tot een principebesluit voor de verzelfstandiging van GGD Groningen per 1 januari 2020. Onderdeel hiervan is dat de GGD met een Service Level Agreement een beperkt aantal diensten van het SSC van de gemeente Groningen afneemt. Hier betreft de GGD met name de ICT-ondersteuning van de gemeente Groningen. De taken Financiën en HR worden overgedragen aan de GGD. Een aantal specifieke taken kan nog worden ingekocht via het SSC, zoals juridische ondersteuning en huisvesting. De GGD en het SSC maken hierover nog nadere afspraken.

#### *Centrum Beeldende Kunst (CBK)*

Ook is in 2017 een onderzoek gestart naar een toekomstbestendige CBK organisatie. Daarvan is de uitkomst dat het CBK extern verzelfstandigd wordt. Het principebesluit tot verzelfstandiging is inmiddels na een positief advies van de OR door het College vastgesteld. De verwachting is dat het CBK per 1-1-2019 opgaat in een stichting.

#### *Oosterpoort Stadsschouwburg (OPSB)*

Als vervolg op de quick-scan die in 2017 heeft plaatsgevonden met betrekking tot de positionering van De Oosterpoort/Stadsschouwburg heeft het College besloten dat de OP/SB intern verzelfstandigd wordt. Inmiddels is een werkgroep bezig dit verder uit te werken.

#### *WIJ Groningen*

De Stichting WIJ Groningen is per 1 januari 2018 van start gegaan. Vanuit onze organisatie kwam 29,7 fte aan personeel in dienst bij Stichting WIJ Groningen. Hiervoor hebben we een sociaal plan gemaakt. De stichting verzorgt zelf de taken op het gebied van HRM en Financiën. Groningen blijft een aantal diensten leveren, onder meer in de uitvoering van het

ketenproces van de Wet Maatschappelijke ondersteuning, Jeugdwet en deel Participatiewet, huisvesting, ICT, informatievoorziening en communicatie. Hiervoor stellen we een dienstverleningsovereenkomst op.

#### *Noordelijk Belastingkantoor*

Op 1 januari 2018 is het Noordelijk Belastingkantoor van start gegaan. Dit Noordelijk Belastingkantoor voert de belastingtaken uit voor de drie waterschappen in Noord-Nederland en de gemeenten Groningen, Ten Boer, Delfzijl, Loppersum en Appingedam. Voor Groningen leidt dit tot een structurele krimp in de bedrijfsvoering van € 2,6 miljoen. Ter compensatie hiervan leveren wij de dienstverlening voor ICT en huisvesting aan het Noordelijke Belastingkantoor. Ook hebben we afgesproken dat tenminste 12,3 fte vaste medewerkers (ondersteunend personeel) naar het Noordelijk Belastingkantoor overgaat. In 2018 voeren we dit verder uit.

#### *Vastgoedbedrijf*

In januari 2017 is gestart met de derde fase ter voorbereiding op een directie Vastgoedbedrijf. Het Vastgoedbedrijf is de centrale vastgoedorganisatie binnen de gemeente Groningen. Het treedt namens de gemeente op als eigenaar van het gemeentelijk vastgoed, b.v. richting huurders en exploitanten. Ook heeft het Vastgoedbedrijf de regie bij beheer en onderhoud van bestaande gebouwen en bij het ontwikkelen van nieuw gemeentelijk vastgoed. Bij alle activiteiten staat het maatschappelijk rendement voorop. Het reorganisatieplan is in juli j.l. vastgesteld.

#### *Privacy/AVG*

In 2017 is de nieuwe privacywetgeving, de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht geworden. Met betrekking tot informatieveiligheid zorgen we dat we de beveiligingsafspraken met leveranciers op orde krijgen, de meldplicht datalekken borgen, zorgen voor een passend beveiligingsniveau en dat we zorgdragen voor het security-by-design principe. Voor het borgen van de privacy hebben we een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld. We zijn gestart met de voorbereidingen, zoals het opstellen van een privacy beleid. Daarin komen onderwerpen zoals het nemen van risico beperkende maatregelen, het maken van een digitaal register persoonsgegevens en de communicatie en transparantie en de rechten van betrokkenen.

We hebben een meldplicht voor datalekken. Het aantal geregistreerde meldingen over mogelijke datalekken bedroeg in 2017 dertien stuks. Eén melding is beoordeeld als meldplichtig en gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens. We zien een toename van bewustwording rondom de meldplicht. In 2018 willen we de bewustwording rond datalekken nog verder vergroten, zodat medewerkers ook beter herkennen wanneer er een datalek is.

#### *Omgevingswet*

De voorbereidingen op de komst van de Omgevingswet: van tientallen wetten en honderden regels naar één nieuwe wet voor de fysieke leefomgeving, zijn in 2017 gestart. Deze wet staat gepland voor 2021, maar werpt zijn schaduw vooruit. Het gaat om een majeure verandering. Uitgangspunt is een laagdrempelige, integrale dienstverlening en één loket voor vergunningen in het ruimtelijk domein. We zijn gestart met een programma Omgevingswet, we hebben een impactanalyse laten maken en het implementatieplan is vastgesteld. Werkenderwijs doen we ervaringen op.

## HRM-agenda

Het realiseren van de maatschappelijke opgaven uit de buitenwereld tezamen met het halen van de doelen van onze organisatieontwikkeling is een hele klus. De afzonderlijke directies hebben in hun directieplan aangegeven hoe ze dat denken te doen en wat ze daarbij nodig hebben. Een belangrijk onderdeel van de directieplannen is de Strategische Personeelsplanning. Ook in 2018 gaan we verder met het doorontwikkelen van deze directieplannen.

### Strategische Personeelsplanning (SPP)

In hun Strategische Personeelsplanning (SPP) geven de directies aan welke toekomstige ontwikkelingen van buiten van invloed zijn op de kwaliteit en kwantiteit van functies en medewerkers. Gaat het om krimp of groei? Komen er nieuwe functies bij? Worden er andere eisen gesteld aan onze medewerkers?

Verder brengen de directies de verwachte uitstroom in beeld (bijvoorbeeld op basis van leeftijd), de beoogde instroom van jongeren (medewerkers < 35 jaar) en de verwachte vermindering van management. Ook biedt de SPP inzicht in welke functies moeilijk zijn in te vullen en welke oplossingen daarvoor zijn. Is er externe inhuur nodig? Moeten we een kweekvijver voor jong talent inrichten? Kortom, hoe toekomstproof zijn we om aan de gevraagde opgaves uitvoering te geven?

Als voorbeeld hebben bij Stadsbeheer de leidinggevenden, op basis van een gericht plan van aanpak SPP, gezamenlijk een uitgebreide omgevingsanalyse (zowel externe als interne factoren) gemaakt. Hierdoor zijn de verwachte wijzigingen in taken en werkzaamheden van Stadsbeheer alsook de effecten hiervan op de benodigde kennis en competenties van de medewerkers nauwkeurig in kaart gebracht. Een verdere uitwerking van SPP vindt per team/afdeling tussen leidinggevenden en medewerkers plaats. Jaarlijks wordt de totale SPP van Stadsbeheer geëvalueerd en geactualiseerd. Een aantal andere directies volgt inmiddels de aanpak van Stadsbeheer.

Daarnaast blijft ook de inzet uit de zgn. instrumentenmatrix van belang, waaronder de Talent Motivatie Analyse (TMA). Dit instrument met name wordt door directies ingezet om meer zicht te krijgen op de drijfveren en talenten van medewerkers.

Met al deze instrumenten krijgen we een beter zicht op de benodigde competenties voor (veranderende) functies en de ontwikkelingen en ontwikkelmogelijkheden van medewerkers.

### Mobiliteit

We bewegen naar een organisatie waar mobiliteit gewoon wordt. Mobiliteit biedt kansen voor iedereen. Kansen in termen van persoonlijke ontwikkeling, verbreding van inzetbaarheid en daarmee ook in termen van flexibiliteit en (de eigen) toekomstbestendigheid. Onder mobiliteit verstaan we niet alleen interne mobiliteit maar ook doorstroom naar buiten. We stimuleren medewerkers om over

grenzen heen te kijken. We hebben instrumenten aangeboden waarmee medewerkers zich konden ontwikkelen richting groeifuncties. Van leidinggevend hebben we daarin een sturende en faciliterende rol gevraagd waarbij er over de muren van de eigen afdeling is gekeken. We zien dat er meer beweging is ontstaan. We benoemen hierna diverse instrumenten die we hebben ontwikkeld om mobiliteit te ondersteunen en versterken.

#### *Mobiliteitspool*

We hebben een mobiliteitspool met circa 34 medewerkers. Deze medewerkers worden ingezet op allerlei opdrachten binnen de hele organisatie. Deze medewerkers zijn niet zichtbaar in de mobiliteitscijfers, doordat ze wel een vaste plek in de organisatiestructuur hebben. Op dit moment voorziet de pool o.a. in vragen naar (sr) projectleiders, projectondersteuners en programmamanagers. Door het inzetten van eigen mobiele medewerkers wordt ook de externe inhuur beperkt. We zullen dit jaar opnieuw een vraag-en aanbodvergelijking maken, gericht op een nieuwe wervingsronde voor instroom in de mobiliteitspool.

#### *Klussenbank*

We zijn ook gestart met een Klussenbank. Daarmee bieden we medewerkers de kans andere kortdurende werkzaamheden te verkennen en uitwisseling mogelijk te maken. In 2017 zijn 38 klussen aangeboden, waarvan de helft intern is ingevuld. Klussen zijn in principe korter dan 6 maanden. De betreffende medewerker wordt dan niet meteen overgezet naar de afdeling waar de klus is, maar blijft ingedeeld bij de oorspronkelijke afdeling. Ook dit is niet zichtbaar in de formele cijfers rondom mobiliteit.

#### *Kennisbank*

Het eerste winnende, innovatieve idee uit de prijsvraag "Gouden Ei" heeft ons inmiddels de kennisbank opgeleverd. Op de kennisbank op het intranet kunnen medewerkers zich presenteren met hun specifieke kennis en vaardigheden. Op die manier maken zij deze kennis en vaardigheden dienstbaar aan de rest van de organisatie. De kennisbank is in januari 2018 gelanceerd. Momenteel hebben 70 medewerkers hun talenten en vaardigheden gedeeld.

Beide banken staan nog maar aan het begin. Bij de verdere ontwikkeling ervan bekijken we specifiek hoe we de effectiviteit 'in samenhang' kunnen vergroten.

#### *Peer to peer*

Dit is een vernieuwend leerprogramma voor de publieke professional. In duo's doen de deelnemers een adviesopdracht in het bedrijfsleven of bij een ideële organisatie. Het gaat hier om échte opdrachten bij échte bedrijven op een voor de deelnemer onbekend terrein. Hierdoor is de leerervaring optimaal. Eind 2017 zijn we gestart met de eerste groep. Begin 2018 is groep 2 begonnen. Op dit moment bekijken we hoe een eventueel vervolg wordt vorm gegeven. Een idee is om de trajecten te verbreden met deelnemers van andere Noorderlink-partners en op die manier de leereffecten te vergroten.

#### *Herplaatsingskandidaten*

We hebben de afgelopen jaren sterk ingezet op een afname van herplaatsingskandidaten. Dat heeft zijn vruchten afgeworpen. In het eerste kwartaal van 2018 telde deze groep in totaal nog 17 personen. Het accent ligt vanaf 2018 op het voorkomen van herplaatsing-situaties oftewel pre-mobiliteit. Daar waar we krimp of groei in onze organisatie voorzien, willen we tijdig medewerkers naar andere functies begeleiden. Dit thema werken we nog verder uit als onderdeel van het KIA project (krimp interne arbeidsmarkt). Ook willen we een nieuwe vorm van flankerend beleid introduceren dat met name aansluit bij 'krimp'-sectoren.

#### *Flexibele schil*

Om als organisatie daadwerkelijk flexibel mee te kunnen bewegen met de veranderingen in aard en omvang van de werkzaamheden werken we met een flexibele schil van medewerkers. Deze flexibele schil wordt ingezet bij piekbelasting, fluctuaties in de hoeveelheid werk, voorzienbare krimp bij reorganisaties, seizoensgebonden werk (zoals bijvoorbeeld Sport050), podiumprogrammering (De Oosterpoort/Stadsschouwburg), bijzondere expertise en ziektevervangings. De omvang van de flexibele schil verschilt per directie. Dit hangt onder meer af van de aard van de werkzaamheden en de dynamiek van de ontwikkelingen. Ook de economische groei is van invloed op de flexibele schil, net zoals zeer moeilijk vervulbare vacatures. We vissen steeds meer in dezelfde vijver met externe partners. De werving van medewerkers in de flexibele schil gebeurt in de afgesproken volgorde. Eerst onder de groep herplaatsingskandidaten, gevolgd door medewerkers van de mobiliteitspool en intern mobiele medewerkers. Extern wordt eerst gezocht naar mensen die met een tijdelijke aanstelling of detacheringsovereenkomst voor Groningen kunnen werken. In laatste instantie gaan we over tot externe inhuur.

#### *Externe inhuur*

De externe inhuur is -als sluitstuk- onderdeel van de flexibele schil. Met college en raad is afgesproken de externe inhuur te beheersen en terug te dringen. Deze doelstelling is onderdeel van de P&C cyclus. Tot 2017 is het aandeel externe inhuur gegroeid. In 2017 is die groei afgevlakt. Bij vergelijkbare gemeenten (de 100.000+ gemeenten) heeft die groei zich doorgezet.

Ongeveer de helft van de externe inhuur was vanwege lopende reorganisaties (verzelfstandiging WIJ, fusie Noordelijk Belastingkantoor, reorganisatie DMO, outsourcing ICT).

We hebben maatregelen genomen om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de externe inhuur op het niveau van het concern en van de afzonderlijke directies om zo meer te kunnen sturen op de omvang ervan. Dit bovenal om de inzet van eigen medewerkers te bevorderen, mobiliteit te stimuleren en vanuit goed werkgeverschap. Als gevolg van een nieuwe aanbestedingsronde loopt vanaf oktober 2017 alle inhuur (uitzendkrachten en specialisten) via 3 aanbieders (Randstad, Yacht en MFhoreca). Daarmee is meer grip ontstaan op de matching van vraag en aanbod, op tarieven en contractvoorwaarden. Alle capaciteitsaanvragen lopen via het interne bureau Matchpunt, dat zorgt voor optimale toepassing en ondersteuning van de afgesproken procedures en processen.

In de directieplannen 2018 heeft elke directie expliciet aandacht besteed aan de doelen en verwachtingen met betrekking tot mobiliteit, flexibiliteit en externe inhuur. Dit legt de basis voor sturing en verantwoording gedurende het jaar analoog aan de P&C cyclus.

## **Diversiteit**

#### *Verjonging organisatie*

Om een betere afspiegeling van de maatschappij in de organisatie te realiseren én vanwege de bijdrage die jongeren leveren aan vernieuwing (cultuuromslag) vinden we verjonging van onze organisatie belangrijk. We hebben 13% jongeren in dienst.

Onze trainees werken aan opdrachten op verschillende plekken in de gemeentelijke organisatie. Zij weven met elkaar een web van vernieuwing. We sturen erop dat zij daarnaast ook als groep bij elkaar blijven, bijvoorbeeld door de jaarlijkse terugkomdag op Let's Gro. Bij de trainees (afgestudeerde jongeren met HBO-WO diploma) is op dit moment het percentage doorstroom naar werk 95% van het totaal, waarvan 63% binnen onze organisatie (peildatum 31-12-2017). Daarnaast bieden we ook aan MBO-studenten een kans om via werk-leerbanen werkervaring bij ons op te doen en tegelijkertijd hun MBO-diploma te halen. Ook boden we stageplekken aan voor verschillende opleidingsniveaus. Via het Generatiepact hebben we 12 Stadstalenten aangesteld. Binnenkort start de nieuwe wervingsronde en komt het totaal in 2018 uit op 17 stadstalenten.

### *Interne arbeidsmarkt / afspraakbanen*

Daar waar krimp of groei in de organisatie aan de orde is, willen we tijdig medewerkers naar andere functies begeleiden. Om deze mensen voldoende kansen te bieden zijn we gestart met project Krimp Interne Arbeidsmarkt. Tegelijkertijd creëerden we mogelijkheden voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt via afspraakbanen. We hebben de doelstelling van 10 afspraakbanen in 2017 gehaald. In totaal hebben we nu 47 afspraakbanen gerealiseerd.

We hebben doelgericht samengewerkt met UWV, arbeidsbemiddelingsorganisaties (zoals Randstad) en Noorderlink. Zo zijn we aangesloten bij het initiatief Lef' I Up van Noorderlink om doorgroeimogelijkheden van mbo- naar hbo-niveau te faciliteren door middel van competentieontwikkeling en opleiding. In de eerste helft van 2018 zijn er 146 medewerkers uitgestroomd.

### *Vrouwen in schaal 12 en hoger (sleutelposities)*

We voerden een actief beleid om meer vrouwen op sleutelposities te krijgen. Zo waren we alerter bij de formulering in de vacatureteksten. We vroegen werving en selectiebureaus vrouwelijke kandidaten te presenteren. De selectiecommissies die betrokken zijn volgden vooraf een training genderdiversiteit, waarin de bewustwording van de verschillen in gedrag en aanpak van vrouwen en mannen zijn belicht. Het percentage vrouwen op N12 en hoger (sleutelposities) is 42%.

## **Ontwikkeling medewerkers en leidinggevenden**

Ons opleidingsbeleid richt zich op het vergroten van mobiliteit, brede en duurzame inzetbaarheid en de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden. Voor onze ambtenaren is het van toenemend belang dat zij zich blijven ontwikkelen in hun vakgebied of naar een volgende loopbaanstap. Immers de uitgestippelde loopbaanpaden of functies 'voor het leven' bestaan niet meer. Dat vereist flexibiliteit, weten wat je wilt en kunt, kansen zien en creëren en de bereidheid om je voortdurend te ontwikkelen. Het professioneel opleidingsbudget (POB) geeft medewerkers meer verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling en die van hun afdeling (3000 euro in drie jaar). De jaarlijkse opleidingsweek en een centrale opleidingsportal op ons intranet geven medewerkers inzicht in het aanbod aan opleidingen. Waar het kan en wenselijk is, organiseren we de opleidingen 'in company'. Ook benutten we de kennis en ervaring binnen onze organisatie voor het overdragen van kennis (meer met minder).

### *Groninger Management Boost*

In 2017 is het Management Development traject "Groninger Management Boost" gestart als onderdeel van één van de concernbrede thema's: persoonlijk leiderschap. De kern van dit traject bestaat uit groepssessies met acht à tien leidinggevenden. Alle 200 leidinggevenden worden uitgenodigd deel te nemen, over een periode van drie jaar. In 2017 zijn er zes groepen gestart. Gedurende een half jaar (6 trainingdagen) zetten de deelnemers persoonlijke stappen in leiderschap die aansluiten bij de concernbrede opgaven.

Daarnaast organiseren we inspiratiesessies, bedoeld voor alle leidinggevenden. Het accent ligt hierbij steeds op flexibiliteit en wendbaarheid, zoals speelruimte geven en nemen. Ook bestaan er modulaire sessies zoals feedback geven, eveneens voor alle leidinggevenden. Voor 2018 staan 4 groepen gepland. Hiermee komt het totaal aantal deelnemers voor 2017 en 2018 op 83 deelnemers.

### *Opleidingsweek*

De opleidingsweek heeft inmiddels zijn vaste plek gevonden in het najaar. Het thema van de opleidingsweek in 2017 was: Verleg je grenzen, vergoot je mogelijkheden. Medewerkers en leidinggevenden konden deelnemen aan tal van workshops om te proeven van het opleidingsaanbod en zich laten inspireren door in- en externe sprekers. Met als doel dat medewerkers keuzes maken

voor een ontwikkeltraject dat bijdraagt aan hun verdere professionalisering of de volgende stap in hun loopbaan. In 2017 heeft ca 49% van de medewerkers de opleidingsweek bezocht en veel daarvan hebben meerdere workshops gevolgd.

In 2018 organiseren we de opleidingsweek inmiddels voor de vijfde keer. We ontwikkelen door om nog meer collega's erbij te betrekken. Naast het aanbieden van proeverijen en inspiratiesessies organiseren we ook een satellietprogramma. Hiervoor gaan we naar de locaties van de verschillende directies om de goede voorbeelden van elkaar te horen en te zien. We stimuleren hiermee het leren van elkaar en tegelijkertijd verwachten we hier ook meer medewerkers te kunnen bereiken. Voor medewerkers in 'de uitvoering' organiseren we een separate opleidingsweek. We willen hiermee aansluiten bij de specifieke behoefte van de directies.

### *Integriteit*

Van onze medewerkers verwachten we integer gedrag binnen en buiten de organisatie. In de brochure 'De gemeente is van glas' hebben we de uitgangspunten hiervoor beschreven. Deze brochure maakt onderdeel uit van het informatiepakket dat nieuwe medewerkers krijgen uitgereikt voordat ze aan de slag gaan. Ook is dit een terugkerende thema in werkoverleggen waarbij transparant handelen altijd voorop staat. Omdat niet alles in regels te vatten is en regels bovendien altijd voor interpretatie vatbaar blijven, stimuleren we onze leidinggevenden de dialoog met hun medewerkers te blijven zoeken over zaken als geschenken, fraude, nevenfuncties en het risico van belangenverstrengeling. Onze Integriteitsfunctionaris en de trajectgroep Integriteit organiseren en faciliteren daartoe workshops en casusbesprekingen.

### *Arbo & Verzuim*

Het verzuimcijfer over 2017 bedraagt 5.95. Groningen zit hiermee op dezelfde hoogte als vergelijkbare overheidsorganisaties. Voor onze organisatie betekent het een lichte daling van ten opzichte van de twee voorafgaande jaren. Het is echter te vroeg om hieraan conclusies voor de langere termijn te verbinden. De meldingsfrequentie (het gemiddeld aantal keren dat een medewerker zich ziek meldt) is ongeveer hetzelfde gebleven, van 0.89 naar 0.91.

We hebben een vernieuwde verzuimaanpak "oplossingsgericht verzuimmanagement" ingezet. Dit betekent meer regie van de leidinggevende in het proces rondom verzuim. Ook worden de leidinggevenden ondersteund door een verzuimcoach in de eerste 6 weken van het verzuim. In de keten Arbo/verzuim zien we de sporen 'preventief' en 'curatief'. We zetten op diverse manieren in op het aspect 'preventie' omdat we al onze medewerkers vitaal inzetbaar willen houden.

We hebben hiervoor workshops georganiseerd voor medewerkers op het gebied van vitaliteit, zoals werk en privé in balans, mindfulness, voeding en beweging, ontspanningstechnieken, KANS-preventie (klachten aan armen, nek, schouders).

Verder houden we in 2018 ons verzuimbeleid opnieuw "tegen het licht" in verband met de nieuwe aanbesteding voor dienstverlening bedrijfsartsen die in 2019 zal plaatsvinden.

### *Gesprekkencyclus (voorheen Werkbegeleiding)*

We wilden de functionerings- en beoordelingsgesprekken vernieuwen en verbeteren. Hiervoor zijn bij allerlei afdelingen verschillende vernieuwende vormen uitgetoetst en geëvalueerd. De instrumenten en ervaringen zijn verzameld in de 'toolbox', waarmee we die innovatie van de gesprekken ondersteunen. In de tussentijd hebben we ook gewerkt aan de digitale inrichting van de gesprekkencyclus in YouForce waarin we de gesprekken gaan registreren.

In 2018 voeren we de nieuwe gesprekkencyclus in en komt de registratiemodule voor iedereen beschikbaar. Om de invoering goed te begeleiden zullen we met de verschillende directies overleggen. De belangrijkste vernieuwingen zijn de toolbox, het feit dat medewerkers (meer) eigen regie gaan nemen en de vrijheid hierbij om te variëren in het aantal gesprekken, de gespreksonderwerpen en de vorm.

### *Cijfers HRM*

In de afgelopen jaren: van 2014 tot en met 30-06-2018, hebben we cijfers bijgehouden over ontwikkelingen van HRM thema's. Zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling in formatie en bezetting, het aantal vacatures en de leeftijdsopbouw. In de bijlage "ontwikkeling HRM in cijfers 2018" leest u meer informatie.

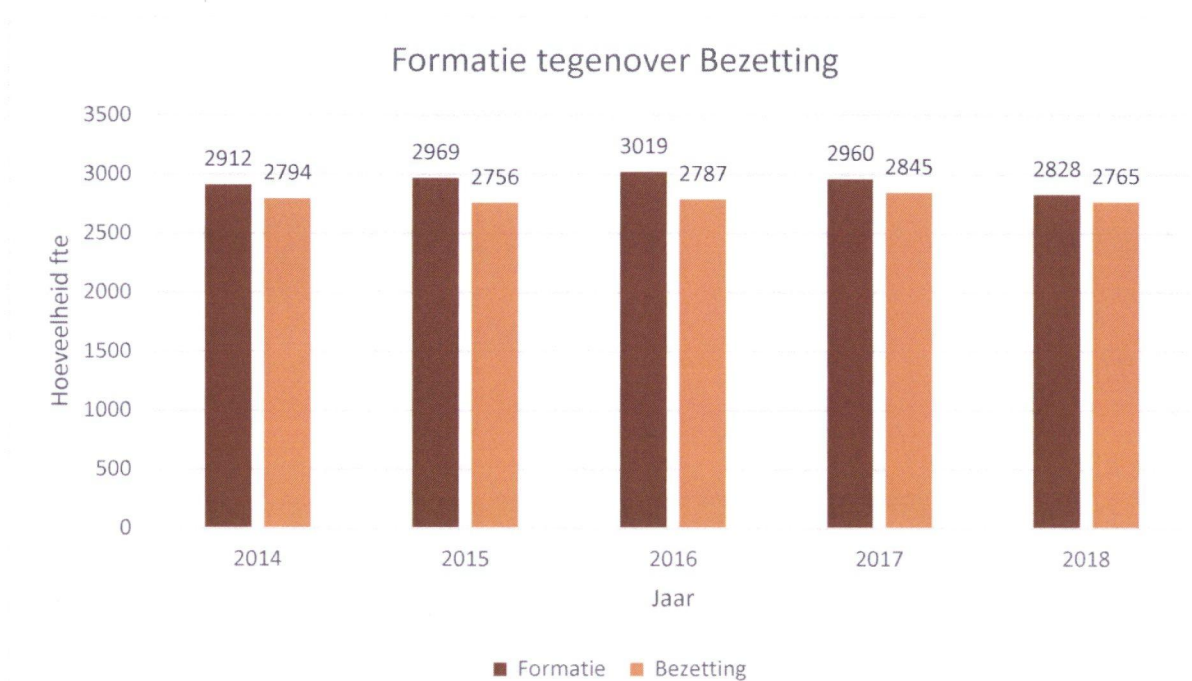


## Ontwikkeling HRM in cijfers 2018

In deze bijlage geven wij de ontwikkeling van de personeelsbestand van de afgelopen jaren vanaf 2014 in cijfers weer. 2018 is zo veel mogelijk in de cijfers betrokken. De peildatum is 30-06-2018.

### Ontwikkeling formatie en bezetting

In figuur 1 ziet u de ontwikkeling van de gemiddelde formatie en bezetting, beide in fte's. Zowel de bezetting als de formatie zijn in 2018 licht gedaald ten opzichte van voorgaande jaren. Deze daling is onder andere te verklaren door de verzelfstandiging van de WIJ-teams, het oprichten van het Noordelijk Belasting Kantoor, de reorganisatie binnen DMO en de outsourcing van een deel van I&S (ICT).

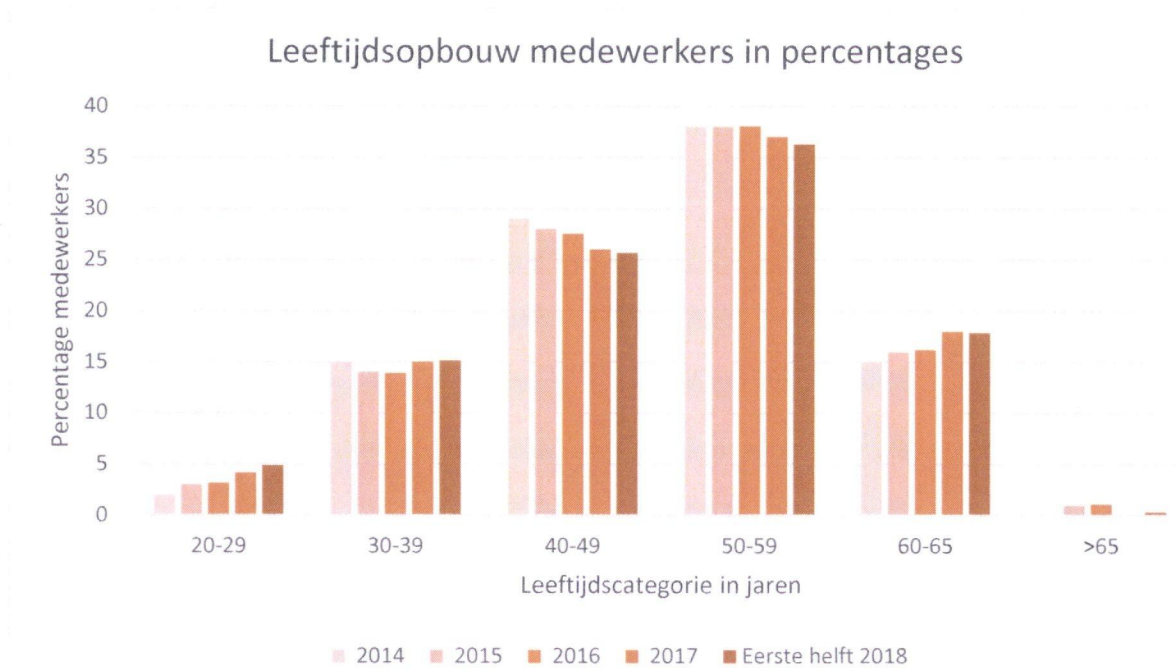


Figuur 1: De formatie neergezet tegenover de bezetting van de Gemeente Groningen over de laatste vijf jaar. Peildatum van 2018: 30-06-2018. De formatie en bezetting worden weergegeven in hoeveelheid fte's.

Terugkijkend over de afgelopen viereneenhalf jaar constateren we een netto daling van 84 fte in de vaste formatie. Wanneer we de jaren 2012 en 2013 in de conclusie willen betrekken zien we de dalende trend in de formatie. In 2012 bedroeg de formatie nog ca 3200 fte en in 2013 was dit ca 3100 fte.

## Leeftijdsopbouw personeel

In figuur 2 hebben we het aantal medewerkers in de verschillende leeftijdscategorieën weergegeven als percentage van het totaal aantal medewerkers.



Figuur 2: De leeftijdsopbouw van de medewerkers van de Gemeente Groningen in percentages over de laatste vierenhalf jaar. Peildatum van 2018: 30-06-2018.

De trend van de afgelopen jaren van een vergrijzende organisatie zet zich nog steeds voort. Wel is er een lichte stijging in het aantal jongeren (20-29) waarneembaar. Daarnaast nemen de grote groepen (40-49 en 50-59 jaar) licht af, en neemt de groep van 60-65 jaar hierdoor relatief toe. Dit is het logische gevolg van doorstroom van leeftijden. Doordat men tegenwoordig langer moet doorwerken, zal deze groep (60-65 jaar) naar verwachting de komende jaren blijven toenemen. Het huidige beleid van verjonging richt zich voornamelijk op medewerkers tot en met 35 jaar. Het totale percentage alsmede de instroom van deze groep neemt toe over de laatste vijf jaar. Voor de concrete getallen, zie tabel 1.

## Diversiteit: samenstelling van het personeelsbestand

In tabel 1 staat de samenstelling van het personeelsbestand, met extra focus op vrouwen, instroom jongeren, afspraakbanen en de allochtonenpool.

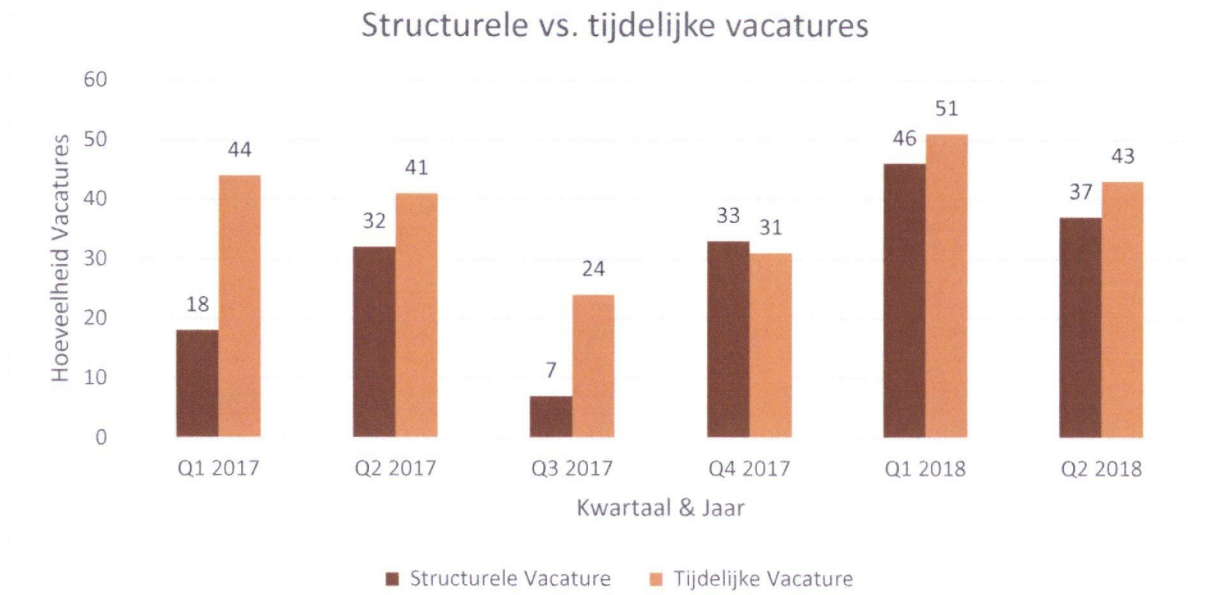
	2014	2015	2016	2017	30-06-2018
<b>Vrouwen</b>					
<i>Percentage vrouwen t.o.v. totaal aantal medewerkers</i>	47%	49%	49%	51%	51%
<i>Percentage vrouwen in schaal 12 of hoger</i>	32%	31%	33%	41%	42%
<b>Jongeren</b>					
<i>Percentage jonge medewerkers t/m 35 jaar t.o.v. totaal aantal medewerkers</i>	8%	10%	10%	12%	13%
<i>Percentage jonge medewerkers t/m 35 jaar dat is ingestroomd t.o. v. het totaal aantal medewerkers dat is ingestroomd.</i>	31%	40%	42%	50%	49%
<i>Trainees</i>	10	10	28	35	16
<i>Stages</i>	226	230	200	255	96
<i>BBL</i>	16	12	12	12	10
<i>Stadstalenten</i>		6	12	12	17
<b>Overige</b>					
<i>Afspraakbanen</i>	x	14	36	46	47
<i>Aantal medewerkers ingestroomd vanuit de allochtonenpool</i>	2	17	9	10	2

Tabel 1: Overzicht van de samenstelling van het personeelsbestand. NB: sommige data van 30-06-2018 wordt over de rest van 2018 nog aangevuld en kan daarom niet vergeleken worden met de vorige jaartallen.

Het aantal vrouwen is in 2017 voor het eerst in de meerderheid. Daarnaast is het aantal vrouwen in schaal 12 en hoger gestegen. Het percentage jonge medewerkers t/m 35 jaar t.o.v. het totale aantal medewerkers is in de laatste jaren gestegen. Via het Generatiepact worden in 2018 voor 17 stadstalenten structurele functies gecreëerd. Over de rest van de absolute getallen van 30-06-2018 kunnen nog moeilijk conclusies gemaakt worden vanwege het laatste half jaar dat nog op zich laat wachten. Echter, al met al werpt het beleid op meer diversiteit zijn vruchten af.

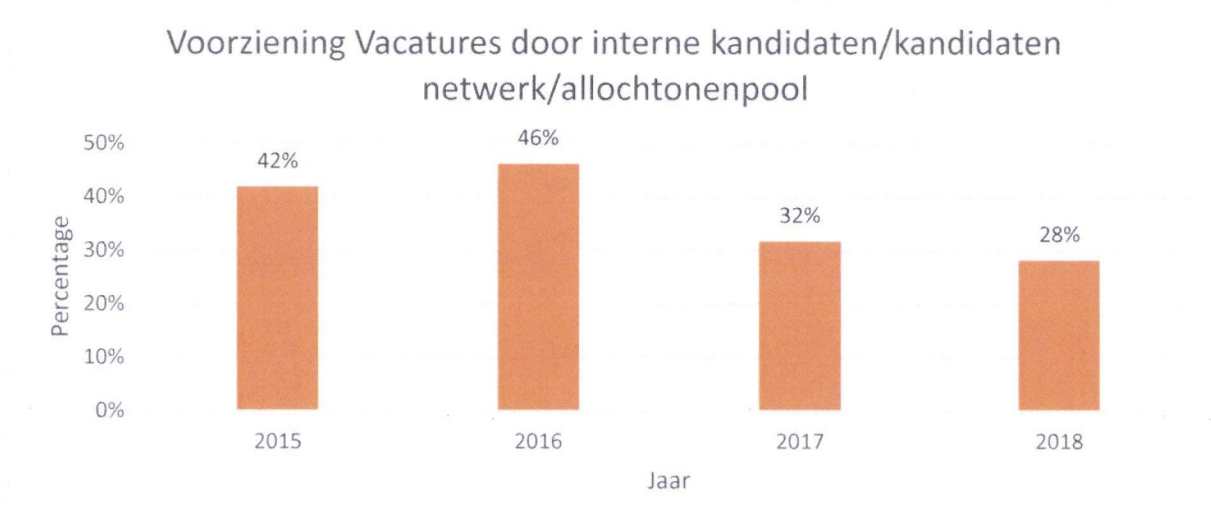
## Mobiliteit

Halverwege 2018 oriënteerden ca. 230 medewerkers zich via het programma 'Van Werk naar Werk' op een andere baan. Het afgelopen anderhalf jaar waren er binnen de gemeente Groningen 407 vacatures.



Figuur 3: De hoeveelheid structurele vacatures vergeleken met de hoeveelheid tijdelijke vacatures binnen de Gemeente Groningen. De laatste zes kwartalen zijn bekeken.

Het aantal structurele vacatures in de eerste helft van 2018 stijgt licht ten opzichte van het voorgaand jaar. Ook het aantal tijdelijke vacatures neemt licht toe. Dit aantal is wel lager dan het jaar hiervoor. De verhouding van structurele vacatures tegenover tijdelijke vacatures is in de laatste drie kwartalen ook toegenomen.



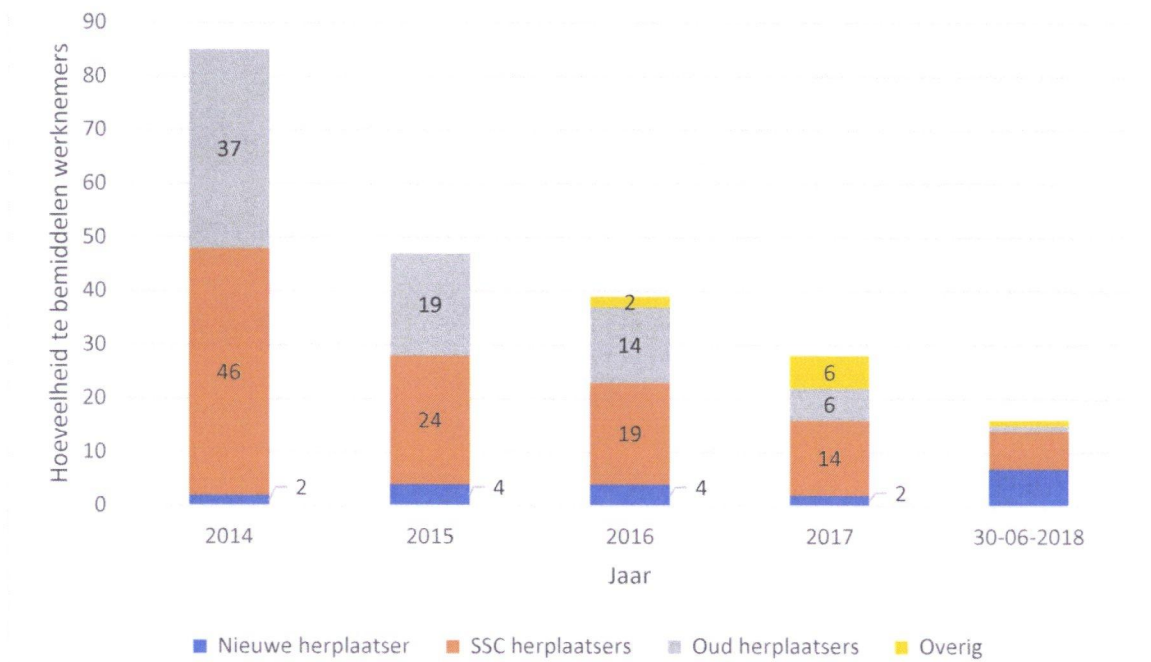
Figuur 4: De voorziening van vacatures door de combinatie van interne kandidaten, kandidaten uit het kandidaten netwerk, en de allochtonenpool binnen de gemeente Groningen in percentages over de laatste vier jaar. Peildatum van 2018: 30-06-2018. De data van 2014 mist aangezien pas vanaf 2015 deze data is bijgehouden.

Het aantal vacatures dat wordt ingevuld door interne kandidaten is gedaald. Het is niet geheel duidelijk wat deze daling nog heeft veroorzaakt. Dit wordt nader onderzocht.

## Herplaatsingen en bemiddelingen

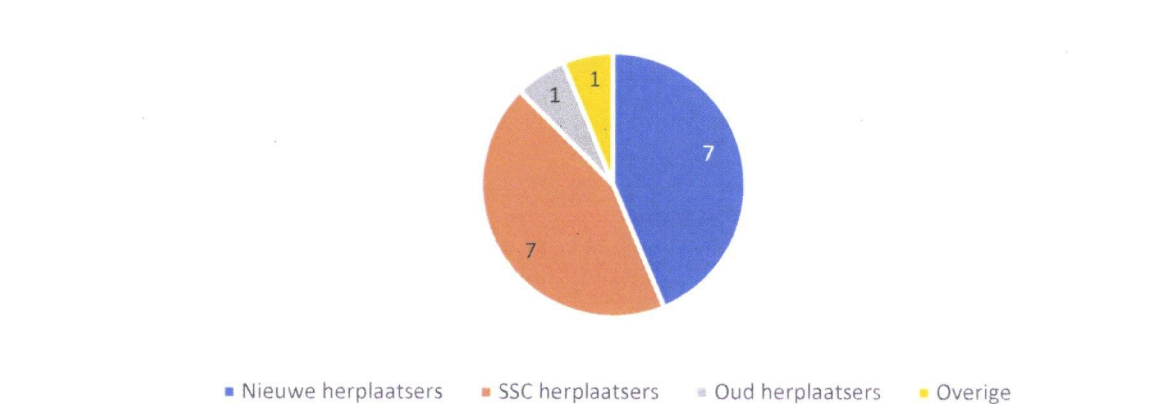
Het verloop van de te bemiddelen medewerkers van 2014-2018 is te zien in figuur 5. Een verduidelijking van de hoeveelheid te bemiddelen medewerkers op de datum van 30-06-2018 is te zien in figuur 6. In het verloop van de laatste vijf jaar is te zien dat een grote hoeveelheid medewerkers zijn bemiddeld. Op de peildatum zijn er 15 medewerkers die als herplaatser bemiddeld worden.

Verloop van te bemiddelen medewerkers 2014-2018



Figuur 5: Het verloop van de hoeveelheid te bemiddelen medewerkers over de laatste vijf jaar bij de Gemeente Groningen. Peildatum van 2018: 30-06-2018. "Nieuwe herplaatsers" betreft medewerkers die ná de SSC-reorganisatie herplaatser zijn geworden. "Overig" betreft medewerker die door "Van Werk naar Werk" worden begeleid, maar niet onder de verantwoordelijkheid van de Gemeente Groningen vallen. Voor de exacte cijfers van 2018, zie figuur 6.

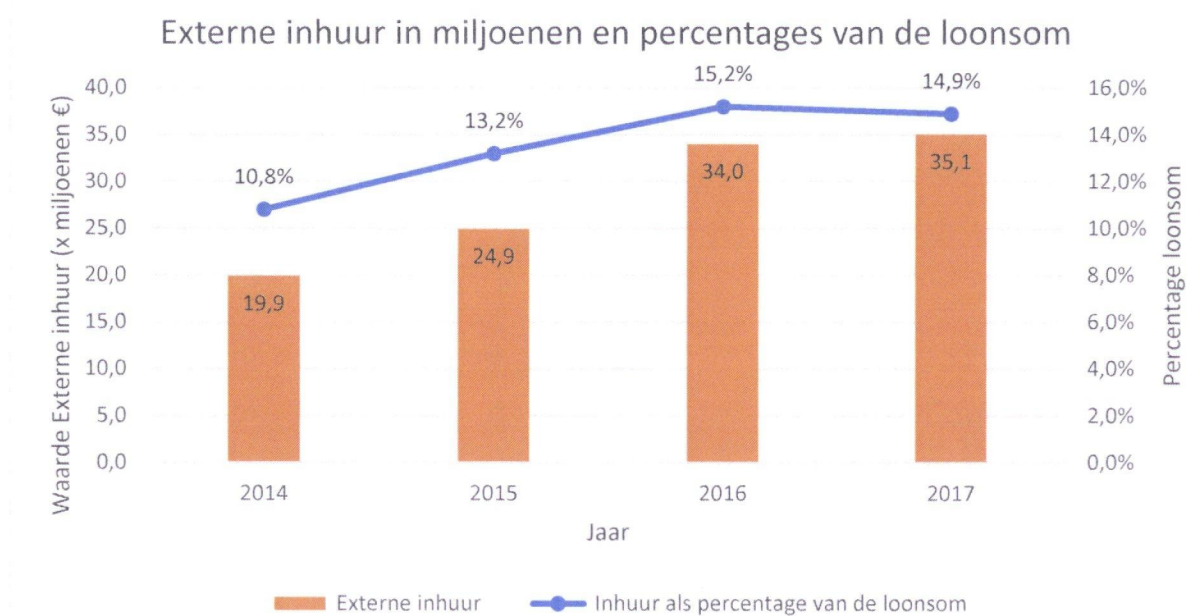
Huidige aantal te bemiddelen medewerkers  
(30-06-2018)



Figuur 6: Het huidige aantal te bemiddelen medewerkers van de Gemeente Groningen op de peildatum 30-06-2018.

## Externe inhuur

In figuur 7 is de externe inhuur weergegeven in aantal miljoenen euro's en als percentage van de loonsom.

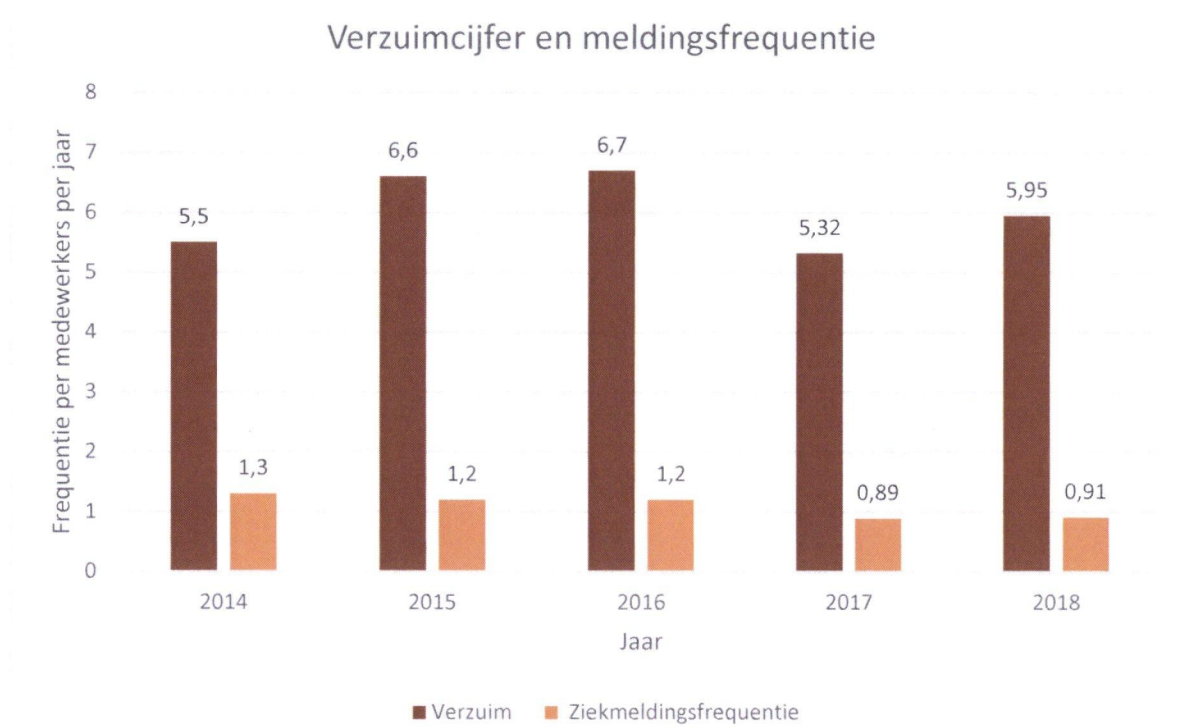


*Figuur 7: De externe inhuur in miljoenen euro's en in percentages van de loonsom binnen de Gemeente Groningen. Data van 2018 was nog niet beschikbaar. Vanwege missende data werd in de berekening van het percentage van de loonsom in 2014 de loonsom van 2013 gebruikt.*

Tot 2017 is de hoeveelheid externe inhuur toegenomen, zowel in absolute aantallen als in percentage van de loonsom. Met college en raad is afgesproken om de externe inhuur te beheersen en terug te dringen. Uitgangspunt is voor structureel werk geldt structurele invulling. Er wordt sterk gestuurd en gehandhaafd op een groter bewustzijn van externe inhuur. Sinds 2018 verloopt alle externe inhuur via één centraal punt.

## Verzuim

In figuur 8 is de ontwikkeling van het verzuimcijfer en de meldingsfrequentie weergegeven.



Figuur 8: Het verzuimcijfer en de meldingsfrequentie binnen de Gemeente Groningen over de laatste vijf jaar. Peildatum van 2018: 30-06-2018.

Het verzuimcijfer over de laatste viereneenhalf jaar lijkt relatief constant. Er lijkt sprake van een lichte daling van het verzuimcijfer van 2017 en 2018 ten opzichte van de twee voorgaande jaren. Extra activiteiten als bijvoorbeeld training verzuimpreventie en het aanstellen van een verzuimcoördinator zouden een verklaring kunnen zijn. Wel lag het verzuimcijfer in de eerste drie maanden van 2018 hoger dan begroot (6,96%), wat te wijten was aan de griep epidemie die op dat moment heerste in Nederland.

Het aantal langdurig zieken is wel toegenomen op peildatum 30-6-2018. Dit is lastig te beïnvloeden, als gevolg van vaak ernstige persoonlijke situaties.

### Bronnen:

- *Formatie en bezettingsoverzicht halverwege 2018 komt uit Youforce*
- *Cijfers Jongeren: Project verjonging / Gemeenterekening*
- *Afspraakbanen: Kwartaalrapportage Strategische HRM agenda Q2*
- *Vacatures en herplaatsers: Kwartaalrapportage Q2 2018 vWnW*
- *Externe inhuur: Gemeenterekening en Youforce*
- *Ziekteverzuim: Youforce*