



Informeel Raadscommissie F&V
Onderwerp d.d. 20 september 2017

Steller A.G. van Houwelingen

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 78 46 Bijlage(n) 2

Ons kenmerk 6539767

Datum 31-08-2017 Uw brief van

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

Op 20 september a.s. vindt de jaarlijkse HRM-bijeenkomst van de Raadscommissie Financiën & Veiligheid plaats. De bijeenkomst vindt plaats aan het Harm Buitenplein, zaal 12 en 13, van 13.00 tot 15.00 uur. In deze brief informeren wij uw raad over de opzet van deze bijeenkomst.

Zoals met de raad is afgesproken heeft de bijeenkomst net als vorig jaar een informeel karakter buiten het stadhuis, waarin de commissie naast een presentatie van de gemeentesecretaris ook in gesprek kan gaan met ambtenaren en de OR. De opzet en de thema's zijn in overleg met de commissievoorzitter en de griffie tot stand gekomen.

De door u aangedragen thema's komen voort uit de relevante in- en externe ontwikkelingen en de HRM agenda: diversiteit, mobiliteit, ontwikkelen medewerkers en leidinggevenden. Daarbij zal de gemeentesecretaris u informeren over de stand van zaken van de organisatieontwikkeling waaronder de recente ontwikkelingen rond de omgevingswet.

Als bijlage bij deze brief ontvangt uw raad de meest recente HRM-cijfers en de stand van zaken van de organisatieontwikkeling. Hierin worden ook - conform afspraak - de uitkomsten van de pilot "anoniem solliciteren" toegelicht. De uitkomst van de pilot wijst uit dat er weinig verschil zit bij het anoniem of niet anoniem solliciteren, daarom is besloten de pilot niet te continueren. Zoals met uw raad is afgesproken heeft de bijeenkomst van 20 september een informeel karakter en is er tijdens de bijeenkomst van de reguliere raadscommissie op 4 oktober aanstaande ruimte voor het politieke debat over dit onderwerp.

Het programma van de bijeenkomst ziet er als volgt uit:

13.00 uur: presentatie door wethouder Van Keulen en de gemeentesecretaris

13.30 uur: informele gesprekken met ambtenaren en OR bij de statafels

14.30 uur: terugkoppeling vanuit de informele gesprekken en vragen/ideeën die dit oplevert onder leiding van de commissievoorzitter

15.00 uur: eindtijd

Vorm: de commissievoorzitter leidt de bijeenkomst.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Peter den Oudsten", written over a horizontal line.

de burgemeester,
Peter den Oudsten

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Peter Teesink", written over a horizontal line.

de secretaris,
Peter Teesink

Bijlage bij brief voor de informele raadscommissie Financiën en Veiligheid
20 september 2017

Naar een flexibele & wendbare organisatie

Organisatieontwikkeling
HRM

Inhoud

- Inleiding
- **Organisatieontwikkeling**
 - Concern-brede opgaven
 - Verbinding externe en interne opgaven
 - Digitale economie
 - Zaakgericht werken
 - Stimuleren innovatie, samenwerken en ondernemerschap
 - Ontwikkelingen
 - Next City
 - Omgevingswet
 - WIJ teams
 - Gebiedsgericht werken
 - Zaakgericht werken
 - Outsourcing I&A
 - Noordelijk belastingkantoor
 - Positionering GGD – CBK - OPSB
- **HRM agenda**
 - Strategische Personeelsplanning
 - Mobiliteit
 - Klussenbank
 - Mobiliteitspool
 - Peer to Peer
 - Werkbegeleidingscyclus
 - Herplaatsers
 - Flexibele schil
 - Externe inhuur
 - Diversiteit
 - Verjonging organisatie
 - Generatiepact
 - Instroom jongeren
 - Interne arbeidsmarkt
 - Afspraakbanen
 - Pool medewerkers met een migratieachtergrond, pilot anoniem solliciteren
 - Vrouwen op sleutelposities
 - Ontwikkeling medewerkers en leidinggevenden
 - Opleidingen
 - Groninger Management Boost
 - Opleidingsweek
 - Arbo en verzuim
 - Integriteit

Bijlage 1: Ontwikkeling HRM in cijfers

Bijlage 2: Poster organisatie ontwikkeling

Inleiding

Het collegeprogramma "Voor de verandering" is het uitgangspunt voor de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie. Eén van de pijlers is de andere manier van samenwerken met de stad en inwoners. Medewerkers moedigen initiatieven van inwoners aan en faciliteren deze, tonen een meedenkende houding, ondernemerschap en zijn doortastend. Hierbij is de veranderende omgeving van invloed: onze taken veranderen, verdwijnen of er ontstaan nieuwe taken en andere werkzaamheden waarbij er verschillende rollen van medewerkers worden gevraagd. Daarbij zullen er de komende jaren stevige bezuinigingen moeten worden gerealiseerd.

De impact van de hiervoor benoemde ontwikkelingen tekenen zich steeds duidelijker af. Zo zijn er - naast de outsourcing I&A- andere grote bewegingen in het afstoten, regionaliseren of juist binnenkomen van taken. Voorbeelden zijn de vorming van het Noordelijk Belastingkantoor, de WIJ-organisatie, de beoogde regionalisering van de GGD en de gemeentelijke herindeling. De digitale economie zet snel door en heeft steeds meer impact op de samenleving en op de gemeentelijke organisatie. Werkzaamheden zullen daarom in toenemende mate verdwijnen of veranderen. Een voorbeeld is de invoering van Zaakgericht Werken. Hierdoor veranderen of verdwijnen functies in administratieve en ondersteunende werkzaamheden. Ook de invoering van de Omgevingswet leidt tot veranderingen in werkprocessen en functies, vergelijkbaar met de transitie in het sociaal domein. Gelijktijdig biedt digitalisering kansen om de communicatie en dienstverlening aan inwoners en gebruikers van de stad te optimaliseren.

Om de opgaven waar te maken blijven we inzetten op een wendbare en flexibele organisatie die toegerust is snel en adequaat te kunnen inspelen op de veranderende omgeving. Het afgelopen jaar zijn hier verdere stappen in gezet. We bewegen mee met de veranderingen, in omvang, maar ook in de manier van werken (de digitalisering loopt hier als een rode draad doorheen).

Meebewegen, aanpassingsvermogen verder ontwikkelen, vernieuwende manieren van werken inzetten. Een uitdaging daarbij is de nieuwe én huidige medewerkers optimaal inzetbaar te houden. Dit leidt ertoe dat we blijven inzetten op mobiliteit, het opleiden en ontwikkelen van management en medewerkers en zorgen voor voldoende diversiteit in de organisatie. Vooral de werkgelegenheid voor medewerkers in de middengroep en aan de onderkant van de arbeidsmarkt, mensen met een migratieachtergrond, vrouwen op sleutelposities en instroom jongeren krijgen prioriteit.

Daarbij is de route dat we binnen de Gemeente Groningen een aanpak kiezen die zich laat kenschetsen als 'horizontaal veranderen': vanuit concern-brede opgaven, gericht op het doen en behalen van merkbare resultaten. Alle onderdelen binnen de gemeentelijke organisatie zijn aan zet en reeds lopende activiteiten, zoals bijvoorbeeld Next City, Gebiedsgericht werken, de Wij-teams en lopende reorganisaties worden verbonden en versterkt aan het concern-brede perspectief. Dit alles vanuit de centrale vraag: "Wordt de stad er beter van?"

Organisatieontwikkeling

Concern-brede opgaven

We werken aan de manier van werken, organiseren en sturen van de gemeentelijke organisatie. Het afgelopen jaar is een nieuwe impuls gegeven aan organisatieontwikkeling en zijn de concern-brede opgaven gedeeld die logisch samenhangen en elkaar versterken. Vanuit een ontwikkelgerichte aanpak, werken we verder stapsgewijs en onderzoeken we welke interventies en vernieuwende initiatieven nodig zijn om de gemeentelijke organisatie wendbaar en flexibel te maken, gericht op 'doen' en behalen van merkbare resultaten.

De verbinding tussen de organisatieontwikkeling, de HRM-agenda en de veranderingen binnen directies is geborgd. Die verbinding wordt sinds vorig jaar versterkt in de directieplannen. De directies beschrijven daarin hun eigen ambities, gekoppeld aan de realisatie van de bezuinigingen. In de directieplannen zie we de rode draden uit het concernperspectief terug: de innovatie en digitalisering van werkprocessen, ontwikkeling van leiderschap, minder management of 'jong voor oud'. Zo werken we aan een meer integraal managementinstrument dat directies meer handelingsruimte geeft in het realiseren van de opgaven.

Vertrekpunt is "één Groningen, één organisatie", zie bijlage 1. Op pagina één zijn de concern-brede opgaven samengevat, op pagina twee staat een overzicht van alle reorganisaties. Er staan vier concern-brede horizontale lijnen centraal die in een doorlopend veranderproces de externe en interne opgaven met elkaar verbindt:

1. Van buiten naar binnen: als organisatie weten we voldoende hoe de buitenwereld verandert en hoe we dat dusdanig concreet kunnen maken om er mee aan de slag kunnen;
2. Innovatieve werkwijzen en processen: we zijn innovatief genoeg om onze werkwijzen en processen op veranderingen aan te passen;
3. Persoonlijk leiderschap: we rusten medewerkers toe zodat zij persoonlijk leiderschap laten zien en in kun spelen op veranderingen in werk, rol en loopbaan;
4. Effectieve organisatie: we komen tot een bijpassende, adaptieve wijze van organiseren, samenwerken en (be)sturen.

Divers samengestelde (verander)teams zijn en blijven de komende periode met deze thema's aan de slag. Ze brengen vernieuwing en beweging en verbinden en versterken lopende initiatieven aan het brede perspectief 'naar een wendbare en flexibele organisatie'. De teams werken kort-cyclisch volgens het concept van Denk-Doe-Leer. De afgelopen periode zijn er vanuit de verschillende concern thema's een aantal activiteiten en initiatieven ingezet. We benoemen de meest belangrijke onderwerpen die directe invloed hebben op de organisatie waar het gaat om structuur, cultuur en/of veranderende werkwijzen, dit zijn:

Digitale economie

De gemeente speelt op verschillende manieren een belangrijke rol in de overgang naar de Digitale Economie. Zo kunnen we meewerken aan onderzoek en pilots, optreden als launching customer en het innovatieklimaat bevorderen door implementatie van Groningse digitale innovaties in de eigen organisatie. Digitalisering biedt kansen om de communicatie en dienstverlening aan inwoners en gebruikers van de stad op eigentijdse manieren in te zetten. Voor de vernieuwing op het gebied van digitale informatietechnieken is er een interne Chief Information Officer (CIO) aangesteld om de ontwikkelingen op dit gebied te volgen en te vertalen naar de interne digitaliseringsopgave. Met betrekking tot de overall digitale ontwikkelingen die in de wereld gaande zijn en de doorontwikkeling naar de gemeente Groningen is het de bedoeling via een Chief Ontwikkeling Officer (COO) de mogelijkheden en toepassingen te onderzoeken.

In de zomer van 2017 zijn er masterclasses voor directies georganiseerd en summerclasses voor leidinggevend en medewerkers. Tijdens deze classes wordt duidelijk wat de impact is van digitalisering en informatisering van de samenleving op de gemeentelijke organisatie. Zodat we als gemeente Groningen de juiste keuzes kunnen maken. Bijvoorbeeld in welke mate hebben we in de toekomst nog fysieke loketten nodig en moeten wij ook werk gaan maken van chatbots of blockchain? En hoe benutten we de kansen die technologie ons biedt om juist intensiever in contact te zijn met burgers? En hoe kunnen we hier als gemeente op inspelen? Deze vragen staan centraal: "hoe wordt de stad er beter van".

Zaakgericht werken

Ook 'Zaakgericht werken' is een digitaal instrument om bij te dragen aan een steeds laagdrempeliger dienstverlening aan de burger. In 2016 zijn we toegetreden tot Dimpact, een vereniging van gemeenten die samenwerken en kennis delen op het gebied van digitale dienstverlening waaronder 'zaakgericht werken'. Inmiddels zijn de volgende processen op de manier van zaakgericht werken ingericht: registratie van klantcontacten, meldingen overlast & zorg, het beheer van de Basis Administratie Gebouwen (BAG) en de aanvraag van bijzondere bijstand. Dat levert inzicht op in volumes en kwaliteit van uitvoering, dat we gebruiken om kwalitatieve verbeteringen door te voeren.

In 2017 voeren we zaakgericht werken verder in voor de producten van burgerlijke stand (processen rondom geboorte, huwelijk / partnerschap, overlijden); sociale voorzieningen (processen rondom de uitkering en WMO) en bereiden we de zaakgerichte afhandeling van vergunningaanvragen voor. Ook richten we in 2017 de behandeling van klachten, meldingen openbare ruimte en bestuurlijke besluitvorming op basis van dit principe in. In 2018 ligt de focus op de vergunningverlening, processen rondom verhuizen, aktes en reisdocumenten. We streven uiteindelijk naar het zaakgericht afhandelen van 90% van onze publieke dienstverlening.

Stimuleren innovatie, samenwerken en ondernemerschap: het beste voor de stad

In het najaar 2016 is een interne oproep gedaan om mee te denken over oplossingen en innovaties. Vanuit ruim 40 ingezonden ideeën zijn er vijf geselecteerd: Let's Gro online (online platform innovatiefestival); De Kennisbank (online kennis delen op intranet); Agile projectenportfolio (snel in- en overzicht in verschillende projecten); Vloggen over het eigen werk (kennis delen en transparantie); Screencasting (instructievideo's). De indieners werken de ideeën verder uit. In het boekje 'Innovatie van werkwijzen en processen' staan de ideeën verder beschreven (ter inzage tijdens de bijeenkomst van 20 september).

Daarbij is er de afgelopen periode ingezet op het inzichtelijk maken van slimme werkwijzen en goede ideeën binnen directies. Met als doel het leervermogen te vergroten. Wat op de ene plek in de organisatie goed werkt, kan wellicht ook gebruikt worden op een andere plek. De innovaties zijn verschenen in een innovatieboekje. Elke directie adopteert hieruit twee innovaties in het eigen organisatieonderdeel.

Het adequaat kunnen inspelen op de vraag van de burger, sneller bijsturen en effectiever samenwerken wordt ondermeer aangepakt door te kijken naar de zogenaamde 'ingesleten routines'. Wat doen we van oudsher en moet anders. Besluitvormingsprocessen versnellen is een voorbeeld, maar ook ruimte nemen en geven zodat medewerkers waar nodig buiten de gebaande paden durven te handelen en zo initiatieven van burgers stimuleren en faciliteren. Verantwoordelijkheid nemen en geven is ook zo'n voorbeeld. Naast de werkbegeleidingscyclus, de coachende rol van leidinggevend zijn er workshops en inspiratiesessies georganiseerd op deze thema's.

Ontwikkelingen

Next City

In het voorjaar van 2016 zijn we gestart met 'The Next City', het proces om te komen tot een nieuwe omgevingsvisie voor stad en regio in 2030. Om antwoorden te kunnen vinden voor de opgaven, hebben we de afgelopen periode vooral benut om gesprekken te voeren en input op te halen. Via een uitgebreid participatieproces haalden we ideeën op bij o.a. Stadlers, experts, ondernemers, bestuurders van buurgemeenten, en andere belangstellenden uit de stad en daarbuiten. Zij bezochten bijeenkomsten, lezingen, Let's Gro, discussieavonden en reageerden op onze website. De vijf opgaven hebben we uitgediept door middel van Facebook-enquêtes, waaraan duizenden Stadlers deelnamen. Met de lezingencyclus van eind mei/begin juni 2017 hebben we deze eerste fase afgerond. Gevoed met alle input stelt ons college een keuzedocument op waarin wij de hoofdlijn van de omgevingsvisie uitwerken en voorstellen doen voor antwoorden op de opgaven uit het startdocument. In het najaar vragen we in een tweede gespreksronde wederom de mening van de stad en andere belangstellenden over onze voorstellen en keuzes. Die gespreksronde sluiten we af bij Let's Gro in november 2017. De laatste reacties verwerken we in een concept-omgevingsvisie.

Omgevingswet

De snelle ontwikkelingen in digitalisering en de komst van de Omgevingswet in 2019 vragen een andere manier van werken, ook van medewerkers die niet zo zeer inhoudelijk met de wet te maken krijgen. Een majeure verandering in werkwijze van nee, tenzij naar ja, mits. Digitaal werken, integraal werken, open en transparant, gebiedsgericht: we doen het al tot op zekere hoogte, maar de Omgevingswet zorgt ervoor dat dit in een stroomversnelling komt. De directe verbinding tussen de veranderende praktijk en de activiteiten m.b.t. ontwikkeling medewerkers en management wordt gelegd. De impact op de organisatie zal daarom aanzienlijk zijn, de voorbereidingen op deze grote stelselwijziging zijn in volle gang om er zo voor te zorgen dat de gemeente Groningen er in 2019 klaar voor is.

Wij teams

De zorg is veranderd. Samen met verschillende organisaties hebben we Wij teams voor alle buurten ingericht, waar burgers terecht kunnen voor hulp en ondersteuningsvragen m.b.t. zorg. Met de inrichting van de Wij teams en daaraan gekoppelde innovatie hopen we de zorg goedkoper te kunnen uitvoeren. Er is voor gekozen om de Wij-teams per 1-1-2018 onder te brengen in een stichting. Deze stichting is in april 2017 opgericht. Op dit moment wordt er gewerkt aan de personele invulling van de Stichting WIJ Groningen. Vanuit 32 convenantpartijen krijgen medewerkers een aanbod om in dienst te treden bij de stichting. Per 1-1-2018. Hierbij speelt de continuïteit van de zorg een hoofdrol.

Gebiedsgericht werken

Groningen scoort goed op leefbaarheid in wijken en die reputatie willen we hooghouden door meer zeggenschap en eigenaarschap naar buurten te brengen. We werken samen met Stadlers en organisaties in de Stad opgave-gericht aan een gebiedsagenda en -programma. Van ons vraagt dat zichtbaar zijn in de wijken, weten wat er speelt, integraal werken en burgerinitiatieven faciliteren. We organiseren excursies, wijk safari's, leeractiviteiten en uitwisseling (intern en met andere gemeenten en organisaties) om hier aan te werken.

Outsourcing I&A

De digitale wereld verandert in snel tempo, waarmee 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. Er wordt onderzocht welke partijen in aanmerking komen om in de loop van 2018 de contracten te kunnen tekenen. Het 'I'-deel ontwikkelen we naar een compacte regie en klantorganisatie die zich vooral richt op strategische en tactische inzet van ICT.

Noordelijk Belasting Kantoor

Samen met de drie noordelijke waterschappen is besloten van start te willen gaan met een noordelijk belastingkantoor voor de heffing van lokale belastingen. Dit betekent voor de inwoners van de gemeente Groningen dat ze nog maar één aanslagbiljet krijgen voor alle waterschaps- en gemeentelijke belastingen. Voor ons en de waterschappen betekent dat onder anderen een besparing van ruim 1,7 miljoen op jaarbasis. Het kantoor zal per 1 januari 2018 operationeel zijn.

Positionering GGD -Centrum Beeldende Kunst (CBK) – Oosterpoort Stadsschouwborg (OPSB)

In 2017 is een onderzoek gestart naar de toekomstige positionering van de GGD Groningen. Er worden vier opties onderzocht: verzelfstandigen, onderbrengen bij de Veiligheidsregio, een tussenvorm van eerder genoemde opties, met meer zelfstandigheid bij de gemeente Groningen blijven. In de loop van 2018 vindt besluitvorming hierover plaats. Ook is in 2017 een onderzoek gestart naar een toekomstbestendige CBK organisatie. Daarbij wordt de meerwaarde die samenwerking (in regionaal verband) biedt met andere organisaties in beeld gebracht. De mogelijkheden van interne verzelfstandiging, externe verzelfstandiging of doorgaan op de huidige voet worden verkend. Daarnaast heeft er ook een quick-scan plaatsgevonden met betrekking tot de positionering van de Oosterpoort/Stadsschouwborg organisatie. In het onderzoek zijn 3 scenario's belicht: voortzetting van de huidige situatie, interne verzelfstandiging en externe verzelfstandiging. Over onze keuze voor interne verzelfstandiging hebben wij u geïnformeerd en dit is in een brief aan de raad gepresenteerd op 18 mei 2017.

Tenslotte

De hiervoor benoemde interne en externe ontwikkelingen stellen eisen aan onze organisatie en medewerkers. Daarbij verschilt de ontwikkelopgave per directie: waar de ene directie krimpt of uitbesteding voorbereidt, maakt een andere directie zich op voor een cultuuromslag, nieuwe taken of ingrijpend veranderende werkprocessen. Dit heeft direct invloed op de workflow van het Shared Service Centrum (SSC). Het adequaat meebewegen met de organisatie blijft een prioriteit.

HRM agenda 2015-2017

Voor het vergroten van het aanpassingsvermogen van de organisatie blijven we inzetten op mobiliteit en duurzame inzetbaarheid. Strategische personeelsplanning is een belangrijke basis. Vakmanschap, talentmanagement, opleiding en ontwikkeling zijn de aanjagers om slagvaardig te blijven, talent en creativiteit de ruimte te geven, krimp en groei op te vangen en inzetbaarheid van medewerkers te faciliteren. Ook blijven we inzetten op de veranderende rollen van leidinggevend, medewerkers en van HRM. Dat stelt eisen aan de vaardigheden en het gedrag van alle betrokkenen: goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, samenwerking en 'hostmanship'.

Een belangrijk aandachtspunt is de "basis op orde" brengen. De invoering van Youforce (E-HRM) en HR21 zijn cruciaal om de HR-dienstverlening te verbeteren: transparanter, sneller, simpeler en betrouwbaarder. We hebben hierin al flinke stappen gezet maar zijn er nog niet. De komende tijd blijft werken we aan een verdere en goede inbedding in de organisatie.

De strategische HRM agenda 2015-2017 kent drie hoofdonderwerpen: mobiliteit, diversiteit en ontwikkelen medewerkers en leidinggevend, deze worden hieronder toegelicht.

Mobiliteit

We bewegen naar een organisatie waar mobiliteit gewoon wordt. Met als gevolg een bredere inzetbaarheid van medewerkers en idealiter een vermindering van externe inhuur. Dit doen we door medewerkers te stimuleren over grenzen heen te kijken en andere instrumenten aan te bieden om zich te ontwikkelen richting groeifuncties. Van leidinggevend vragen we daarin een sturende en

faciliterende rol waarbij er over de muren van de eigen afdeling wordt gekeken. We zien dat er veel beweging ontstaat. Halverwege 2017 oriënteerden ca. 250 medewerkers zich via het programma 'Van werk naar werk' op een andere baan. Het afgelopen anderhalf jaar waren er intern 490 vacatures, waarvan 148 vast en 342 tijdelijke vacatures. Onderstaande activiteiten zijn de afgelopen periode opgezet:

Strategische Personeelsplanning (SPP)

SPP richtte zich de afgelopen jaren op krimp- en groeifuncties op het abstractieniveau van de totale gemeentelijke organisatie. In 2017 is een verder uitwerking gemaakt per directie. In de directieplannen hebben de directies meer inzicht gegeven in de effecten van relevante ontwikkelingen, verwachte uitstroom, krimp en groei en veranderende competenties. Aan de hand van een instrumentenmatrix wordt een kwalitatieve verdiepingsslag SPP gemaakt. Een van de instrumenten die we nu al bij een aantal directies inzetten is de Talent Motivatie Analyse (TMA). Hierdoor krijgen directies meer zicht op de drijfveren en talenten van medewerkers. We kunnen daardoor zien of deze aansluiten bij de competenties die een functie nodig heeft en waar de ontwikkelmogelijkheden van een medewerker liggen.

De Klussenbank, de Mobiliteitspool, Peer to Peer

In de klussenbank komen vraag en aanbod samen. Medewerkers kunnen op een andere plek binnen de gemeente een tijdelijke fulltime of parttime klus uitvoeren om na afloop weer terug te keren in de eigen functie. De mobiliteitspool is een vervolg op de pilot 'Interne mobiliteit'. Deze richt zich specifiek op die functies waar de interne arbeidsmarkt, en naar verwachting ook de klussenbank, onvoldoende in kunnen voorzien. We werven en selecteren op drie niveaus: MBO, HBO en WO. Voor de organisatie biedt de verbrede pool meer mogelijkheden om krimp en groei op te vangen en de externe inhuur te beperken. Peer to Peer is een programma waarbij medewerkers de mogelijkheid krijgen een adviesopdracht in het bedrijfsleven of een andere organisatie buiten de overheid aan te pakken. Dit programma is voor mensen die goed zijn in hun vak, leergierig en veranderbereid zijn en graag buiten de muren van de gemeentelijke organisatie stappen willen zetten. Het maximum aantal deelnemers is 11. Er zijn 11 deelnemers met externe opdrachten gestart.

Werkbegeleidingscyclus

De afgelopen periode zijn in een aantal directies andere vormen van de werkbegeleidingscyclus gebruikt. Er zijn gesprekken gevoerd tussen medewerkers en leidinggevenden over de toekomst van de functie, rol en ambitie van de medewerker om zo tijdig op veranderingen te kunnen inspelen. Ook zijn er andere vormen van de beoordelingsgesprekken geïntroduceerd. Directies gebruikten de instrumenten die bijdragen aan de veranderopgaven, bijvoorbeeld 360 graden feedback, zelfbeoordelingen en beoordelingen via relevante groepen. Tijdens twee conferenties in 2017 hebben leidinggevenden de verschillende vormen van werkbegeleiding toegelicht. E.e.a. moeten leiden tot meer doelgerichte gesprekken tussen de leidinggevende en medewerker. Uitgangspunt blijft dat met iedere medewerker wordt gesproken over zijn of haar ontwikkeling en prestaties.

Herplaatsers, Externe inhuur, Flexibele schil

De afgelopen jaren is sterk ingezet op het terugdringen van herplaatsers. Vorig jaar meldden wij dat er halverwege 2016 zijn nog 39 herplaatsers waren. In 2016 zijn er 16 herplaatsers uitgestroomd, daarnaast hebben 3 medewerkers de herplaatsers-status gekregen. In de eerste helft van 2017 zijn er 9 herplaatsers uitgestroomd en zijn er halverwege 2017 z nog 28 herplaatsers, zie schema in bijlage 2.

Ook bij reorganisaties zoals DMO hebben we er voor gekozen om vanaf de start mobiliteit te stimuleren, door 'op tijd' het goede gesprek met medewerkers te voeren over hun ambities, competenties en (loopbaan)ontwikkeling en zo herplaatsers te voorkomen.

De doorontwikkeling van mobiliteit door het verbreden van de mobiliteitspool, het opzetten van een werkleertraject voor projectleiders (groeifunctie) en het opzetten van een klussenbank moet naar verwachting bijdragen aan een vermindering van de externe inhuur. Ook de aanbesteding in 2017 en de uiteindelijke gunning voor de werving van uitzendkrachten (Randstad), horecapersoneel (MF Horeca) en specialistische inhuur en ZZP'ers (Yacht) draagt bij.

De feitelijke realisatie externe inhuur over 2016 concern-breed bedraagt 10,3 % waarvan 4,9% als extra inhuur is ingezet vanwege de hierna benoemde situaties en het terughoudend omgaan met het uitzetten van structurele vacatures. Per directie is het per situatie afhankelijk óf en in welke mate externe inhuur noodzakelijk is. Zo wordt bij de onderdelen die buiten de gemeente worden geplaatst (belastingen en ICT) vacatureruimte met tijdelijke inhuur ingevuld. Bij de directie Maatschappelijke Ontwikkeling wordt externe inhuur gebruikt om flexibel in te kunnen spelen op de nieuwe taken. Bij Stadsontwikkeling is het onvoorspelbare verloop van het economisch herstel en daardoor vooraf niet altijd in te schatten extra capaciteit reden om extern in te huren. Dit is mede afhankelijk van het wel/niet doorgaan van grote investeringsprojecten.

We kijken per directie naar de benodigde grootte van de flexibele schil: fluctuaties in de workflow, voorzienbare krimp, seizoenswerk of ziektevervangning verschillen immers per directie. Structurele invulling bij structureel werk blijft het uitgangspunt. De invulling van vacatures in de schil wordt in eerste instantie geworven binnen de pool herplaatsers en vrijwillige mobiele medewerkers. Pas daarna kijken wij naar tijdelijke aanstellingen of externe inhuur.

Diversiteit

De verjonging van de organisatie staat voorop. Niet alleen om een betere afspiegeling van de maatschappij in de organisatie te realiseren, maar ook vanwege de bijdrage die jongeren leveren aan vernieuwing en versnelling. Daarnaast ligt de focus op de inzetbaarheid van medewerkers op LBO en MBO niveau (krimpfuncties), mensen met een migratieachtergrond en vrouwen op sleutelposities.

Verjonging van de organisatie, Generatie Pact en Instroom jongeren

De verjonging van de organisatie heeft permanente aandacht. Daarvoor is het generatiepact ingezet, hebben we een traineeprogramma, stadstalenten en vullen we vacatures waar mogelijk in met jongeren. Zo zijn er de afgelopen anderhalf jaar 90 vacatures (van de 490) door jongeren ingevuld.

De doelstelling van het Generatie Pact, dat onderdeel uitmaakt van het Sociaal Statuut 2014-2018, is om bezuinigingen te realiseren en toch jongeren vast aan te kunnen nemen. Tot nu toe hebben ongeveer 100 medewerkers gekozen deel te nemen en dat heeft geleid tot een structurele bezuiniging van meer dan 4 ton en tot het in dienst nemen van 12 jongeren, genaamd Stadstalenten. De deelname aan het generatiepact is het afgelopen jaar gestagneerd, hierdoor hebben we het totale aantal Stadstalenten niet kunnen uitbreiden.

In het Sociaal Convenant 2016-2018 'Vernieuwen en Versnellen' hebben we met de ondernemingsraad en de bonden afgesproken dat we in 2017 onderzoek doen naar een opvolging van het huidige Generatie Pact, dat eind 2017 afloopt. Een enquête onder de doelgroep wijst uit dat alleen een toename aan het generatie pact verwacht kan worden als de regeling voor 60+ aantrekkelijker gemaakt wordt (in plaats van een eigen bijdrage van 75%, een eigen bijdrage van 50%). Uit de cijfers blijkt dat de uitstroom in de komende jaren sterk zal toenemen. Gelijktijdig zien we dat als gevolg van het economisch herstel het aanbod kandidaten krimpt. Deze informatie wordt meegenomen in de verdere uitwerking van het toekomstige Generatie Pact. In het laatste kwartaal van 2017 vindt hierover besluitvorming plaats.

Er is een speciaal traineeprogramma georganiseerd, los van het generatiepact. Dit zijn trainees die afgestudeerd zijn. Er werken er nu 25 trainees binnen de gemeente Groningen, zij doen hun eerste werkervaringen op en werken tegelijkertijd aan hun persoonlijke ontwikkeling. Aan dit traineeprogramma nemen ook de trainees uit Assen en Haren deel. In samenwerking met Noorderlink is een 1^e traineebijeenkomst voor het Noorden georganiseerd, 150 trainees hebben hieraan deelgenomen.

Daarnaast bieden we voor jongeren op MBO niveau werk-leerbanen. In totaal hebben we 13 BBL plaatsen hiervoor beschikbaar gesteld. Tenslotte maken we gebruik van stagiairs op academisch, hbo en mbo-niveau. Dit aantal was in 2016 ongeveer 200 studenten en halverwege dit jaar is het aantal om ca. 170.

Interne arbeidsmarkt

De strategische personeelsplanning laat ons zien dat veel uitvoerende, voornamelijk administratieve en beheerfuncties, zijn of worden uitbesteed of gedigitaliseerd. Daarnaast is er ook een groep medewerkers in fysiek of psychisch belastende uitvoerende functies, die op latere leeftijd overbelast kunnen raken in hun huidige werk. In 2016 hebben we een eerste analyse gemaakt waar deze functies zich binnen de organisatie bevinden en waar naar verwachting de komende jaren daadwerkelijk krimp gaat ontstaan, deze analyse wordt in 2017 verder uitgekristalliseerd. Daarbij werken we doelgericht samen met de betrokken directies, het programma Van werk naar werk, HRM, de directie Werk, 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.

Afspraakbanen.

Afspraakbanen komen voort uit de Participatiewet en hebben als doel zoveel mogelijk mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen. Wij hebben ons als doel gesteld om in een periode van 10 jaar ruim 100 afspraakbanen voor arbeidsgehandicapten te realiseren. Vorig jaar stond de teller op 29 gerealiseerde (tijdelijk) afspraakbanen, halverwege 2017 op 41 waarbij de doelstelling t/m 2017 30 is.

Pool voor mensen met een migratie achtergrond & Pilot anoniem solliciteren

We streven naar diversiteit in het personeelsbestand van de gemeente Groningen. Daarom werken we sinds tien jaar met een pool waar werkzoekenden met een migratie achtergrond zich voor kunnen aanmelden. Zij krijgen voorrang bij het solliciteren boven externe kandidaten. Ook onder de externe inhuur, stadstalenten, trainees, BBL-ers en stagiaires bevinden zich mensen met een migratieachtergrond. De wet op de privacy staat ons niet toe ze als zodanig te registreren.

De gemeentelijke pool voor mensen met een migratie achtergrond bestaat uit 141 werkzoekenden waarvan 62 deelnemers actief benadert willen worden door de gemeente. In 2016 zijn er 17 mensen met een niet Westerse migratie achtergrond ingestroomd bij de gemeente Groningen, hiervan zijn er 8 op reguliere wijze binnengekomen en 9 medewerkers zijn ingestroomd vanuit de pool. In de eerste helft van 2017 hebben 33 mensen uit de pool gesolliciteerd op een interne vacature, waarvan 9 zijn ingestroomd.

Op verzoek van de Raad is bij externe vacatures de gemeente met een proef gestart met "anoniem solliciteren". Doel van het experiment is te onderzoeken of de kansen voor sollicitanten met een migratie achtergrond worden vergroot wanneer de sollicitatiebrieven worden geanonimiseerd. Van de 42 vacatures zijn van 16 vacatures de reacties anoniem gemaakt en 26 niet anoniem om een representatief vergelijk te kunnen maken. Op de 16 anonieme vacatures zijn 354 reacties gekomen, waarvan 332 met een Westers klinkende naam en 22 met een niet Westerse naam, respectievelijk

93,7% en 6,3%. Op de 26 niet anonieme vacatures zijn 454 reacties gekomen, waarvan 439 met een Westers klinkende naam en 15 niet Westerse, resp. 96,7% en 3,3%.

Aan de anonieme reacties zijn 141 kandidaten uitgenodigd, waarvan 137 met een Westers klinkende naam en 4 niet Westers, resp. 97,2% en 2,8%. Van de niet anonieme reacties zijn 91 kandidaten uitgenodigd, 89 met een Westers klinkende naam en 2 met een niet Westerse, resp. 97,8% en 2,2%. Als het gaat om het uitnodigen van sollicitanten zit er minimaal verschil in het % uitgenodigden anoniem en niet anoniem.

Uiteindelijk zijn vanuit de anonieme reacties 10 sollicitanten aangenomen waarvan 9 met een Westerse klinkende naam en 1 met een niet Westerse. Van de niet anonieme sollicitanten zijn er 23 aangenomen, allen met een Westerse klinkende achternaam. Eén instroom meer of minder in één van beide categorieën doet het percentage instroom via anoniem of niet anoniem sterk verschillen.

Verder blijkt uit het experiment dat het vrij eenvoudig is om bijvoorbeeld via linkedin de gegevens van de anonieme sollicitant alsnog te achterhalen. Ook is gebleken dat niet alle sollicitanten even blij zijn met de anonimisering; trots op kennis en ervaring juist vanuit de migratieachtergrond. Mensen met een migratieachtergrond die gebruik willen maken van extra voorrang kunnen van de pool gebruik maken. Daarom zullen we de pilot niet verder continueren.

In totaliteit zijn er in de eerste helft van 2017 70 mensen aangesteld, waarvan 10 mensen met een niet westerse migratie achtergrond (14,2%). Het CBS geeft aan dat 11.3% van de bevolking van de gemeente Groningen uit mensen met een niet westerse migratie achtergrond bestaat.

Vrouwen op sleutelposities

De afgelopen jaren voeren we een beleid meer vrouwen op sleutelposities te krijgen. We zetten dit beleid door, door alerter te zijn bij de formulering in de vacatureteksten. We vragen werving en selectiebureaus, die betrokken zijn bij de search van vacatures op sleutelposities, nadrukkelijk vrouwelijke kandidaten te presenteren. De selectiecommissies die daarbij betrokken zijn volgen vooraf een training genderdiversiteit, waarin de bewustwording ten aanzien van de verschillen in gedrag en aanpak van vrouwen en mannen worden belicht. Dat heeft geleid tot het benoemen van 6 vrouwelijke directeurs, (GMT, Stadsbeheer, DMO 2, WSR, Concern Control). Tot halverwege 2017 is één vrouwelijk directeur aangesteld (HRM). Dit aantal is mede ingegeven doordat er nauwelijks vacatures waren op dit niveau. Dat maakt dat de focus blijft op het actief stimuleren van de in- en doorstroom van vrouwen op strategische posities.

Ontwikkelen medewerkers en leidinggevenden

Opleidingen

Het opleidingsbeleid richt zich op het vergroten van mobiliteit, brede en duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers en leidinggevende. Voor 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 de portal 'Groningenleert' geven medewerkers inzicht in het aanbod aan opleidingen. Uit landelijk onderzoek van het FNV blijkt dat ambtenaren zich graag willen blijven ontwikkelen maar dat de werkgever dit te weinig actief aanbiedt, waarbij Groningen een positieve uitzondering is. We zien dat er meer gebruik wordt gemaakt van de opleidingsbudgetten. Tot juni 2016 is er 37,5% gebruikt en einde van 2016 was dat 87,8%. Tot en met juni dit jaar is er 49,7% gebruikt van het opleidingsbudget.

Groninger Management Boost

In het voorjaar is het Management Development traject "Groninger Management Boost" gestart als onderdeel van één van de concern-brede horizontale lijnen: persoonlijk leiderschap.

Het MD traject bestaat uit vier onderdelen. De kern van het MD traject zijn de groepssessies met acht tot tien leidinggevendenden. Alle 200 leidinggevendenden worden uitgenodigd deel te nemen, waarbij het streven is om uiteindelijk zo'n 50 tot 60% deel te laten nemen. Dit jaar starten er zes groepen. In een zestal dagen over een periode van een half jaar worden persoonlijke stappen gezet in leiderschap die aansluiten bij de concern-brede opgaven. Daarnaast zijn er vier inspiratiesessies. Deze zijn bedoeld voor alle leidinggevendenden. Het accent ligt hierbij steeds op flexibiliteit en wendbaarheid, zoals speelruimte geven en nemen, En er zijn modulaire sessies zoals feedback geven. Ook deze zijn voor alle leidinggevendenden toegankelijk. Uit alle MD-activiteiten kan blijken dat er onderwerpen bovendrijven waar een leerbehoefte op bestaat en waarvan het wenselijk is om er separaat dieper op in te gaan. Tenslotte wordt er ingezet op individuele coaching wanneer het nodig is. Dit jaar doen er ca. 50 leidinggevendende mee aan de Management Boost. In 2018 gaat de Boost door.

Opleidingsweek

De opleidingsweek vond plaats van maandag 31 oktober tot 3 november 2016 met als thema: Groningen Leert Door. Medewerkers en leidinggevendenden 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 die bijdraagt aan hun verdere professionalisering of de volgende loopbaan stap. In 2016 hebben 750 unieke medewerkers de opleidingsweek bezocht en veel daarvan hebben meerdere workshops gevolgd, de inschatting is dat er gemiddeld per medewerker tussen de 2 en 3 workshops gevolgd zijn.

Arbo & Verzuim

Het arbeidsverzuim is afgelopen periode gedaald. In 2015 was het verzuim 6,6%, in 2016 6,73% en in de eerste helft 2017 5,85%. De daling is het gevolg van meer aandacht van de organisatie voor verzuimreductie. Zo is er vanaf medio 2016 een vernieuwde verzuimaanpak "oplossingsgericht verzuimmanagement" ingezet. Hiermee werken we aan een integrale aanpak van verzuim. Dit betekent dat alle activiteiten op dit terrein, zoals verzuimpreventie en de nieuwe aanpak Wet Gedeeltelijke Arbeidsongeschiktheid (WGA) in samenhang worden ingezet en elkaar versterken. Er wordt bijvoorbeeld eerder actiever omgegaan met langdurig verzuim (na drie maanden verzuim i.p.v. na 1 jaar verzuim). In het verlengde daarvan is de dienstverlening van onze arbodienst aangescherpt en is er meer ruimte voor verzuimmanagement en -begeleiding. Ook de actieve handelingen in de verzuimmodule in het nieuw ingevoerde Youforce systeem (Reat) draagt bij. Daarnaast is er gewerkt aan een aanpak (duurzame) inzetbaarheid, waarvan verzuimmanagement een onderdeel is. Binnen Stadsbeheer speelt duurzame inzetbaarheid een grote rol; op welke wijze kunnen we medewerkers helpen om tot hun pensioen vitaal inzetbaar te blijven. Deze aanpak verspreid zich op natuurlijke wijze in de organisatie, ook Sport050, OPSB en DMO geven aan activiteiten te willen ontwikkelen om te komen tot vitale medewerkers. We zetten breed in op gezondheid, vitaliteit en werkvermogen van medewerkers zodat ze inzetbaar blijven en plezier in hun werk behouden.

Integriteit

De burger mag van ons verwachten dat we als ambtenaren integer handelen. Om ervan bewust te blijven houden we integriteit hoog op de agenda met 'de gemeente is van glas'. Op alle niveaus en binnen alle bedrijfsonderdelen houden we workshops integriteit om kennis over de geschreven én ongeschreven regels te vergroten. Daarnaast attenderen we medewerkers erop om vermoedens van misstanden in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren en te melden. Hiervoor is een regeling

“melden vermoeden misstand” ontwikkelt. In iedere organisatie komen incidenten voor. Als zo’n incident grote of maatschappelijke gevolgen heeft, is er sprake van een misstand. Daarom heeft de gemeente Groningen een Regeling melden vermoeden misstand gemeente Groningen 2016.

Bijlage 1:

Versie: 2.2
 Auteur: HRMA, OO
 Datum: augustus 2017



Mindmap 'Naar een wendbare en flexibele organisatie'

2015 -> 2016 -> 2017

Één Groningen, één Organisatie

Maatschappelijke veranderingen
 Organisatorische opgaven
 Persoonlijke verbetering

Kernwaarden: samenwerken,
 betrouwbaar, lef, open,
 daadkrachtig



Inzicht, coördinatie,
 'Instrumenten'



- Basis op orde
- EHRM
 - HR21
 - Zaakgericht werken



- Mobiliteit & Duurzame inzetbaarheid
- Strategische Personeelsplanning
 - Opleiding en ontwikkeling
 - Vakmanschap
 - Talentmanagement

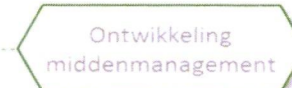


- Ontwikkeling medewerkers & management
- Hostmanship
 - Samenwerken
 - Opdrachtgever/Opdrachtnemersrol

- Stuurgroepen
- Best practices delen
- Leren van elkaar
- Gebaseerd op samenwerking



- Teamontwikkeling
- Elkaar versterken
- Koers/richting
- Verantwoordelijkheden laag leggen
- Verder brengen en versnellen



- Groninger Management Boost
- Concern & onderdelen
- Speelruimte
- OO bijeenkomsten
- Leertrajecten (binnen onderdelen)

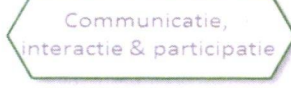
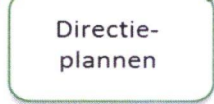
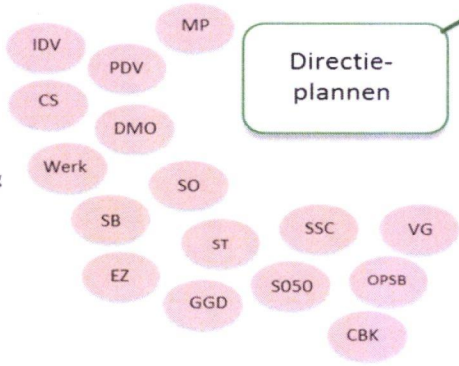
Procesoptimalisatie

Strategische personeelsplanning

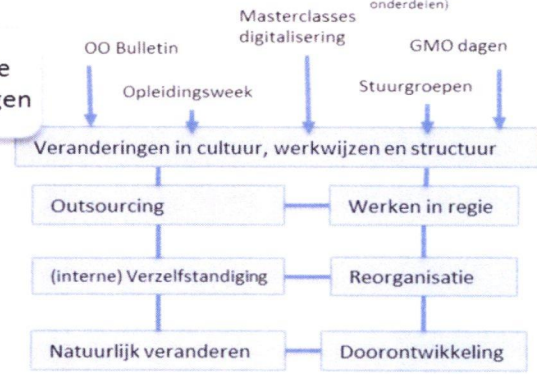
Financiën, taakstelling

Organisatie ontwikkeling

Realisatie en Coördinatie Bedrijfsvoering



- Zichtbaar maken
- Verbinden en versterken
- Prikkeis/Vernieuwing
- Beweging creëren
- Passend taal en woordenschat
- Informeren en participeren
- OO bulletin
- Intranet
- Betrokkenheid raad



'Alignment' Structuur

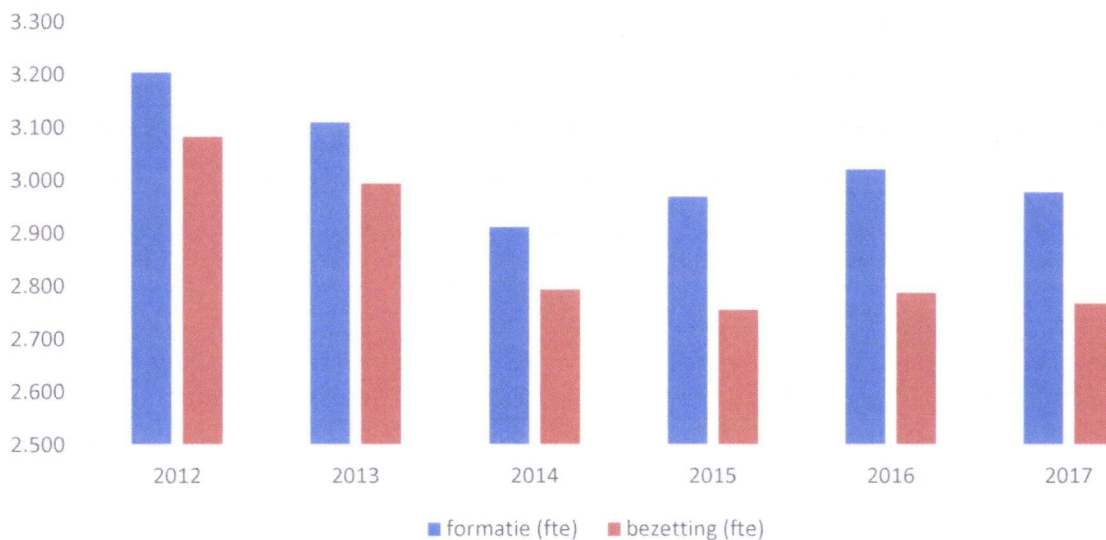
Bijlage 2

Ontwikkeling HRM in cijfers

In deze bijlage geven wij de ontwikkeling van de personeelsbestand van de afgelopen jaren in cijfers weer. We hebben 2017 zo veel mogelijk in de cijfers betrokken. De peildatum is 30-6-2017.

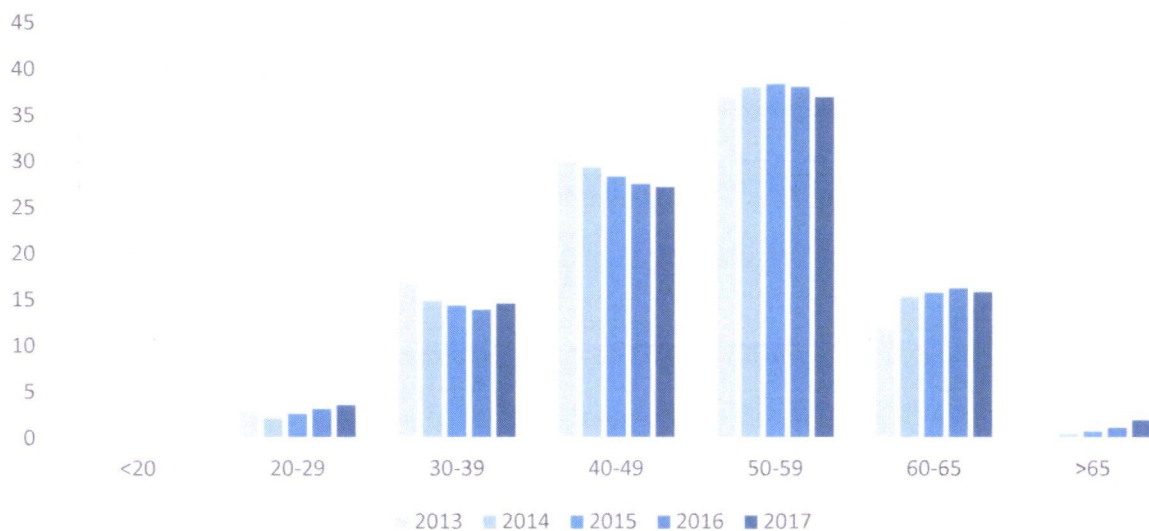
Ontwikkeling formatie en bezetting

In de onderstaande tabel ziet u de ontwikkeling van de gemiddelde formatie en bezetting, beide in fte's. Er is een dalende trend in de formatie te zien van 3.204 fte in 2012 naar 2.978 fte op de peildatum. De bezetting van 2016 is iets gestegen ten opzichte van 2015.



Leeftijdsofbouw personeel

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



De trend van de afgelopen jaren van een vergrijzende organisatie zet zich nog steeds voort. Door de verhoging van de AOW gerechtigde leeftijd is er een stijging in de categorie >65 jaar te zien. Daarnaast is er een lichte stijging waarneembaar in de leeftijdscategorie 30-39 jaar door de focus 'jong voor oud'.

Samenstelling van het personeelsbestand en jonge instroom

	2012	2013	2014	2015	2016	30-6-2017
Vrouwen						
Percentage vrouwen t.o.v. totaal aantal medewerkers	45%	45%	47%	49%	49%	50%
Aantal vrouwen in schaal 12 en hoger	116	118	123	127	132	162
Jongeren						
Percentage jonge medewerkers t/m 30 jaar t.o.v. totaal aantal medewerkers	5%	4%	3%	3%	4%	5%
Aantal medewerkers t/m 30 jaar dat is ingestroomd	17	8	4	48	49	41
Trainees	3	4	10	10	25	25
Stages	229	234	226	230	200	169
BBL	23	18	16	12	13	13
Stadstalenten				6	12	12*
Afspraakbanen	x	x	x	14	39	41*
Aantal medewerkers ingestroomd vanuit de allochtonenpool	6	5	2	17	9	10

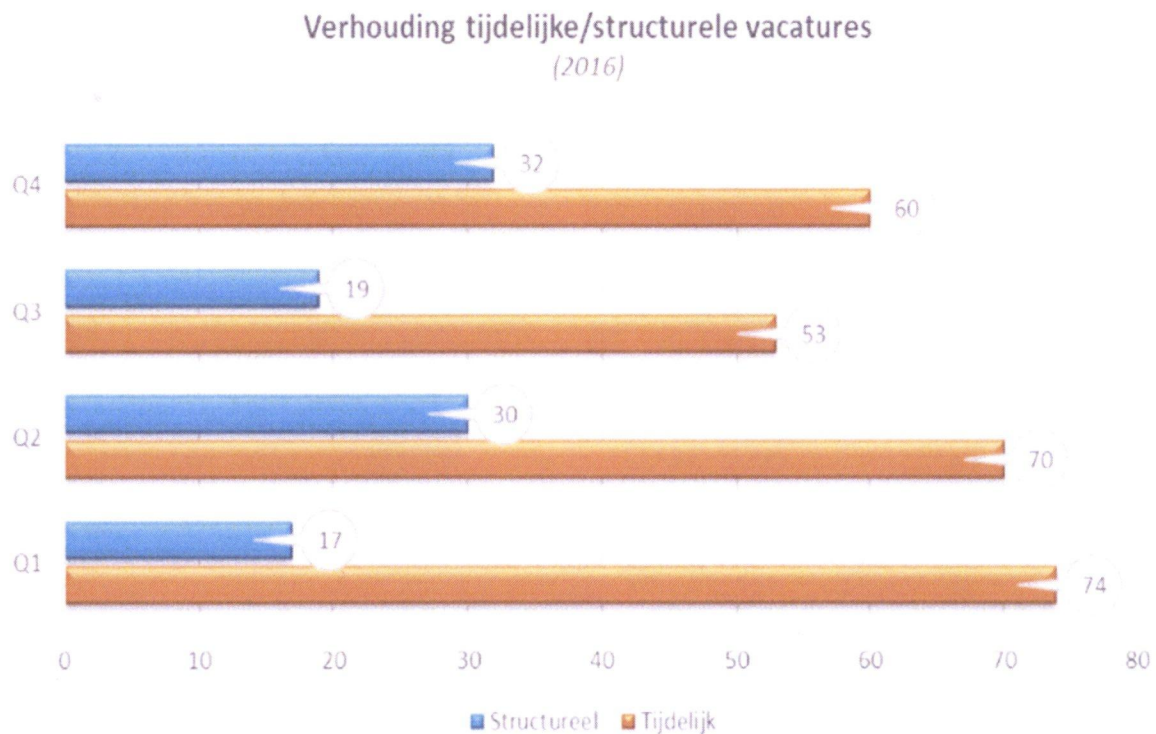
* Dit getal is cumulatief

Het percentage jonge medewerkers t/m 30 jaar t.o.v. totaal aantal medewerkers is in 2016 en 2017 licht gestegen. Op dit moment zijn er 146 jongeren in dienst inclusief de Stadstalenten. In de berekening zijn de stagiaires, BBLers, trainees en jongeren in de externe inhuur niet meegenomen, wanneer we dat wel zouden doen dan geeft het een ander beeld.

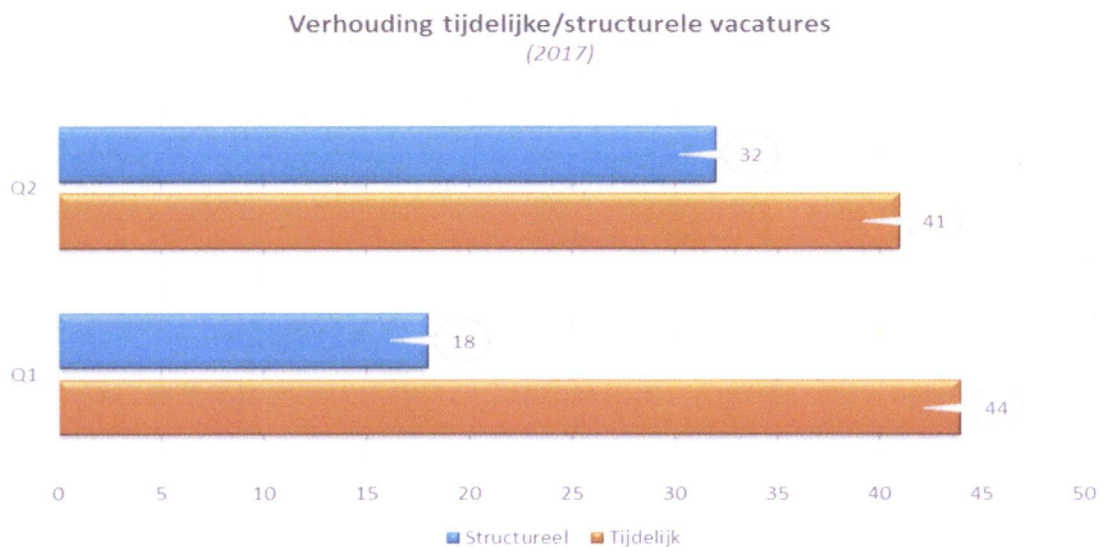
Generatiepact: Tot en halverwege 2017 hebben ongeveer 100 medewerkers deelgenomen. De helft van de vrij gekomen middelen wordt ingezet voor de bezuinigingen en de andere helft voor structurele instroom van jongeren. De werving is in 2014 en 2015 gestart en leverde voor 12 jongeren een structurele baan op.

Mobiliteit

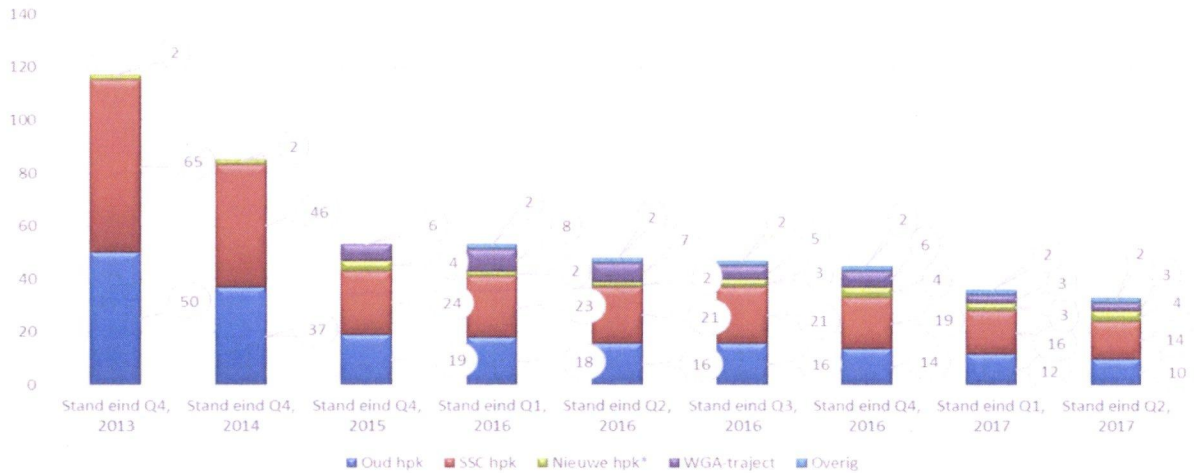
Halverwege 2017 oriënteerden ca. 250 medewerkers zich via het programma 'Van Werk naar Werk' op een andere baan. Het afgelopen anderhalf jaar waren er intern 490 vacatures en zijn er 25 herplaatsers uitgestroomd.



Ondanks dat het totale aanbod van vacatures wat lager ligt dan in voorgaande jaren, is het aanbod van structurele vacatures halverwege 2017 hoger dan in het eerste kwartaal van 2017. Het percentage structurele vacatures is in het tweede kwartaal 44% van het totaal (73), waar dat in het eerste kwartaal 29% was.



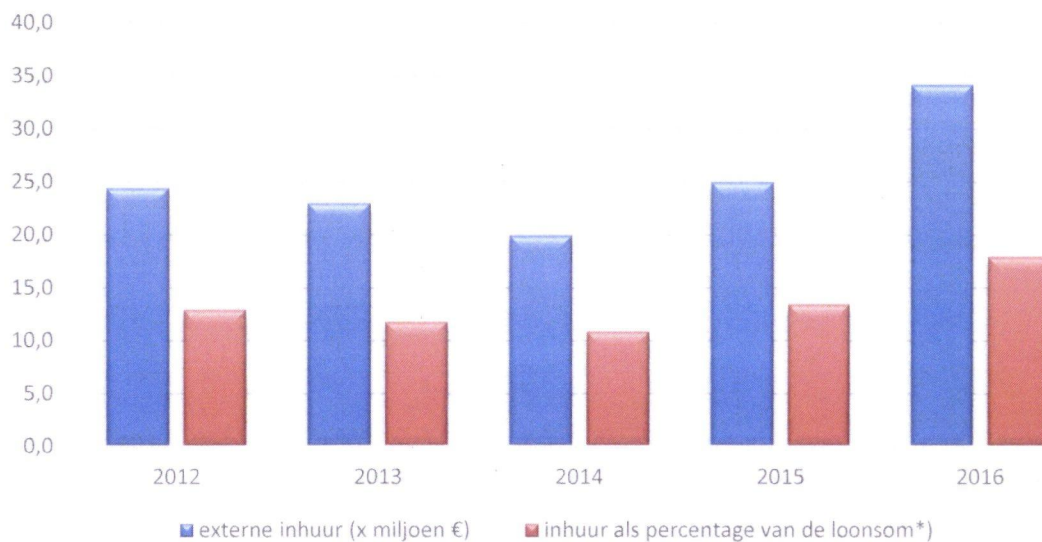
Verloop aantal te bemiddelen medewerkers



* De categorie 'nieuwe hpk' omvat medewerkers die na de SSC-reorganisatie herplaatser zijn geworden.

In 2016 zijn er 16 herplaatsers uitgestroomd, daarnaast hebben in 2016 drie medewerkers de herplaatsers-status gekregen. In de eerste helft van 2017 zijn er 9 herplaatsers uitgestroomd. Op de peildatum zijn er 28 herplaatsers in 2017.

Externe inhuur



*Voor 2014 werd met de loonsom van het vorige jaar gebruikt.

In 2015 en 2016 zien we een toename van de externe inhuur, dit heeft vooral te maken met het feit dat onze organisatie momenteel volop in beweging is. We werken vanuit het principe dat werk dat

structureel is ook structureel wordt ingevuld, tenzij onderdelen voor een reorganisatie of outsourcing staan. In die gevallen huren we in, zodat we boventaligheid voorkomen en we flexibel om kunnen gaan met veranderingen.

Ziekteverzuim

De ontwikkeling van het ziekteverzuim in de afgelopen jaren ziet er als volgt uit.



Het verzuim in 2016 ligt iets hoger dan in 2015. De meldingsfrequentie is hetzelfde gebleven. Oorzaak voor het hoge ziekteverzuim is de afronding van de vele reorganisaties en de kwaliteit en prioriteit van verzuimbegeleiding. Aan de kwaliteit van verzuimbegeleiding is vanaf medio 2016 actief gewerkt, via een vernieuwde verzuimaanpak 'oplossingsgericht verzuimmanagement'. We zien op de peildatum een daling van het ziekteverzuimcijfer van 5,85% en een meldingsfrequentie van 0,98.

Bronnen:

Het formatie en bezettingsoverzicht december incl. de 13emaand van EMIS en staat in de folder:
I:\SSC\HRM\Geclassificeerd\000 Formatie- en bezetting-overzichten\001 Gemeente Groningen\2016
De cijfers m.b.t de formatie en bezetting zijn gemiddelde cijfers over het jaar 2016 conform de staat B.

Formatie en bezettingsoverzicht halverwege 2017 komt uit Youforce

Cijfers Jongeren: Project verjonging/ Gemeenterekening

Afspraakbanen: Kwartaalrapportage Strategische HRM agenda Q2

Vacatures en herplaatsers: Kwartaalrapportage Q2 2017 vWnW

Externe inhuur, Staat B gemeenterekening

Ziekteverzuim: SZP, Youforce