



Uitwerking vragenlijst en kengetallen gemeente Haarlem

Bijlage 2

64641 – Vertrouwelijk

3 juni 2021

Berenschot

Uitwerking vragenlijst en kengetallen gemeente Haarlem

Uitwerking vragenlijst Haarlem

Philip van Veller
Evelien Bults
Peter Kuiperij
Anne van Heerwaarden
Roy Valks
Marek Voesenek

3 juni 2021

Berenschot

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Proces en deelnemers	4
1.1 Proces	4
1.2 Deelnemers	4
2. Uitslagen organisatieniveau	6
2.1 Publieke waarde	6
2.2 Organisatie	9
2.3 Legitimiteit	23
3. Uitslagen per domein	26
3.1 Publieke waarde	26
3.2 Organisatie	27
3.3 Legitimiteit	32
4. Kengetallen	34
4.1 Dynamiek van het personeelsbestand	34
4.2 Kenmerken van het personeelsbestand	35
5. Organogram (span of support)	37

Inleiding

Deze bijlage betreft een bundeling van de resultaten van de vragenlijst zoals deze is uitgezet onder de medewerkers van de gemeente Haarlem in het kader van het onderzoek dat Berenschot heeft uitgevoerd naar de evaluatie van de organisatieontwikkeling. Daarnaast bevat deze bijlage ook een terugkoppeling van relevante kengetallen die afgezet zijn tegen de kengetallen van gemeenten die, net als Haarlem, in de categorie meer dan 100.000 inwoners vallen.

In het eerste hoofdstuk duiden we het proces rondom de vragenlijst en de algemene kenmerken van de deelnemers aan deze vragenlijst.

In hoofdstuk 2 vindt u een eerste weergave van de resultaten op organisatieniveau opgesplitst in de drie hoofdonderdelen van het publieke waarde-model van Mark Moore, te weten de publieke waarde, de organisatie en de legitimiteit. In diverse stellingen hebben de medewerkers aangegeven hoe zij denken over diverse onderdelen van de gemeentelijke organisatie. Daarnaast geven we een terugkoppeling van de terugkerende thema's uit de open antwoorden uit de vragenlijst.

In hoofdstuk 3 gaan we per onderdeel van het publieke waarde-model in op opvallende verschillen en/of overeenkomsten tussen de diverse domeinen van de gemeente Haarlem. Dit helpt om de algemene resultaten uit hoofdstuk 1 verder te kunnen duiden.

Het vierde hoofdstuk van deze bijlage betreft een overzicht van relevante kengetallen van de gemeente Haarlem afgezet tegen soortgelijke 100.000+ (inwoners)-gemeenten.

1. Proces en deelnemers

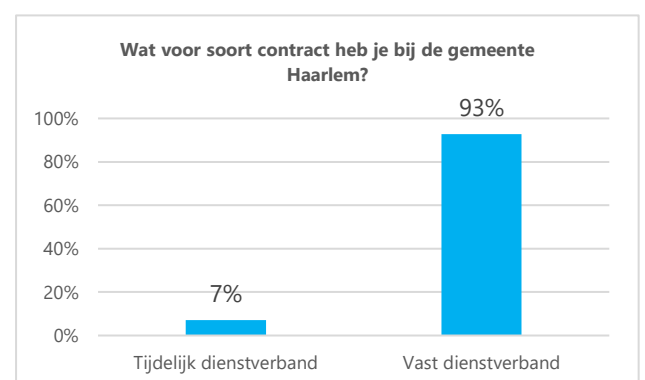
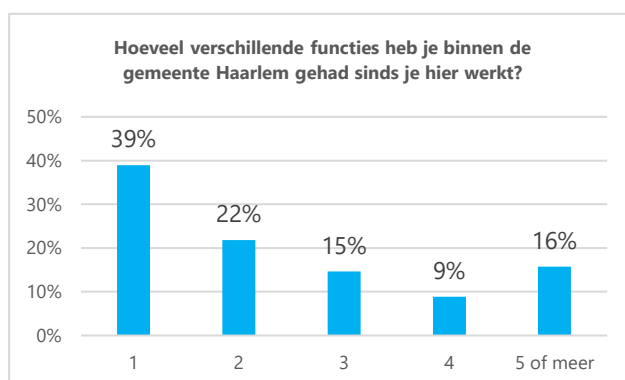
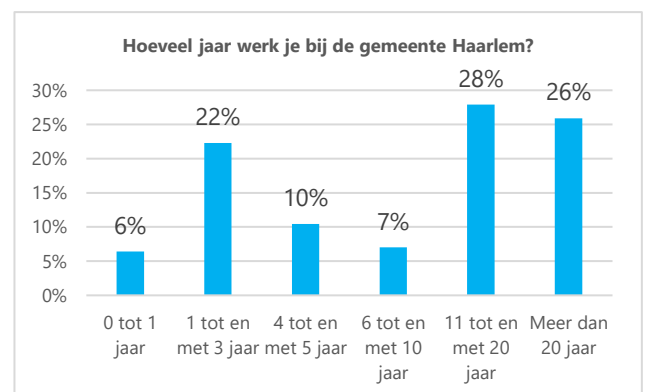
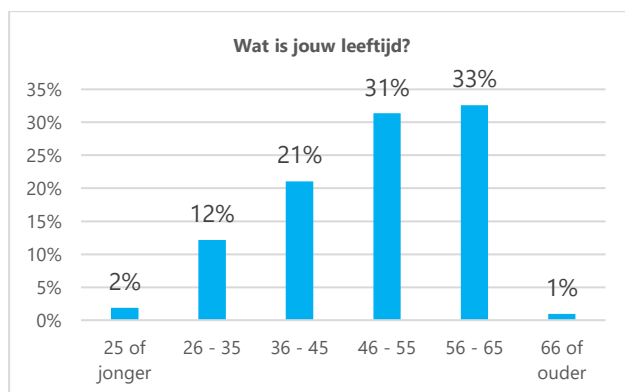
In dit hoofdstuk schetsen wij het proces rondom de vragenlijst en de algemene kenmerken van de deelnemers aan de vragenlijst.

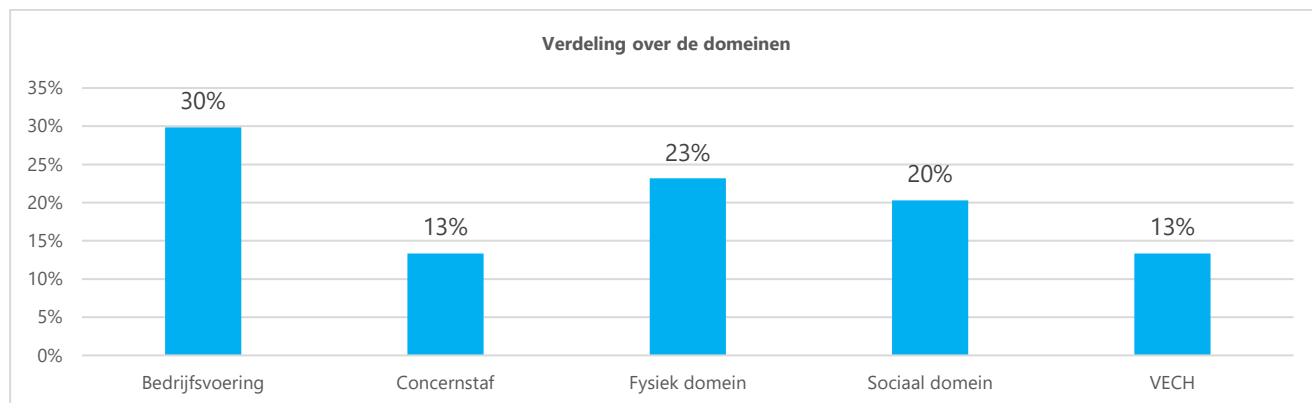
1.1 Proces

De vragenlijst hebben we op 18 februari 2021 uitgezet onder 1473 medewerkers van de gemeente Haarlem waarna op 9 maart 2021 de vragenlijst is afgesloten. In totaal hebben 643 deelnemers de vragenlijst volledig ingevuld en 321 deelnemers hebben de vragenlijst gedeeltelijk ingevuld. Hiervan hebben 167 deelnemers geen enkele vraag beantwoord, 44 deelnemers zijn tot en met vraag 2 gekomen en 85 deelnemers tot en met vraag 4. Deze 167 deelnemers zijn - samen met één participant die een verzoek indiende om niet meegenomen te worden in de enquête - verwijderd uit de dataset en daarmee niet meegenomen in deze analyse. De *non-response* op de vragenlijst was 35%. Het patroon van gedeeltelijk of niet invullen van de vragenlijst is normaal, zeker bij een vragenlijst met een lengte van 15 tot 20 minuten.

1.2 Deelnemers

We hebben de kenmerken van de deelnemers van de vragenlijst vergeleken met de kenmerken van het personeelsbestand in de gemeente Haarlem en hebben geen opvallendheden waargenomen. Zowel de leeftijd van de participanten als de lengte van het dienstverband bij de gemeente Haarlem van de deelnemers aan de vragenlijst zijn vergelijkbaar met het totaalbeeld van het personeelsbestand. Verder valt op dat de deelnemers van de vragenlijst voornamelijk medewerkers zijn met vaste contracten. Al met al ontstaat het beeld dat de deelnemers aan de vragenlijst representatief zijn voor alle medewerkers van de gemeente Haarlem.





De clustering van afdelingen binnen Netwerkteams van de enquête

Binnen dit onderzoek wordt regelmatig gerefereerd aan een onderverdeling van afdelingen in domeinclusters of netwerkteams. Het gaat hierbij om vijf verschillende domeinen/netwerkteams te weten het Sociaal domein, Fysiek domein, VECH, Concernstaf, en Bedrijfsvoering en dienstverlening. In onderstaande tabel vindt u terug hoe de verschillende afdelingen gekoppeld zijn aan de diverse domeinen. Het kan voorkomen dat een afdeling onder meer dan een domein valt. We hebben gekozen om deze onderverdeling aan te houden omdat er in het afgelopen jaar op dit niveau Netwerkteams zijn ingesteld waarbinnen coördinatie en afstemming plaatsvindt tussen de afdelingen. Op deze wijze sluiten we ook in ons onderzoek en de rapportage zo goed mogelijk aan op de ontwikkelingen in de organisatie.

Afdeling	Netwerkteams
Bedrijven	VECH
Beheer en Beleid Openbare Ruimte	Fysiek domein
Bestuur en Communicatie	Concernstaf en Bedrijfsvoering en dienstverlening
Concern control	Concernstaf
Data, Informatie en Analyse	Bedrijfsvoering en dienstverlening
Directie	Niet van toepassing
Economie, Cultuur, Duurzaamheid en Wonen	VECH en Fysiek domein
Facilitaire Zaken	Bedrijfsvoering en dienstverlening
Financiën	Bedrijfsvoering en dienstverlening
Griffie	Niet van toepassing
HRM	Concernstaf en Bedrijfsvoering en dienstverlening
Informatievoorziening	Bedrijfsvoering en dienstverlening
Interne Dienstverlening	Bedrijfsvoering en dienstverlening
Jeugd, Onderwijs en Sport	Sociaal domein
Juridische Zaken	Bedrijfsvoering en dienstverlening
Klantcontactcentrum	Bedrijfsvoering en dienstverlening
Maatschappelijke Ondersteuning	Sociaal domein
Managementondersteuning	Bedrijfsvoering en dienstverlening
Omgevingsbeleid	Fysiek domein
Programma en Gebiedsmanagement	Fysiek domein en Concernstaf
Project- en contractmanagement	Fysiek domein
Schulden, Minima en Sociale Recherche	Sociaal domein
Vastgoed	Fysiek domein
Veiligheid en Handhaving	VECH
Vergunningen, Toezicht en Handhaving	Fysiek domein en VECH
Werk en Inkomen	Sociaal domein

Tabel 1. Overzicht koppeling afdelingen aan domeinen

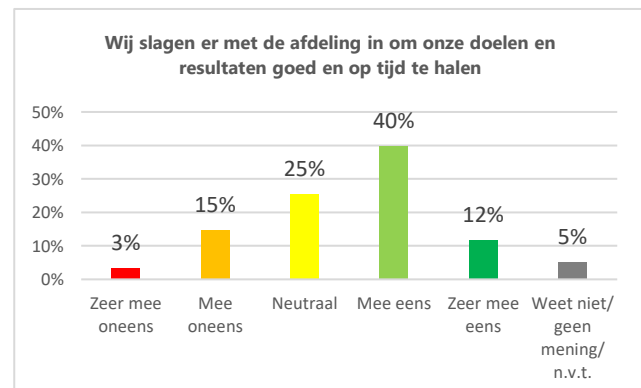
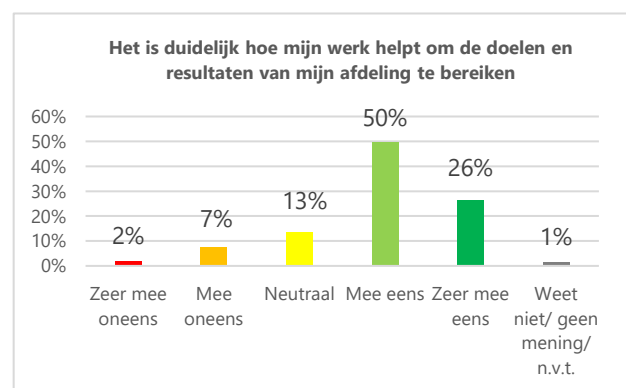
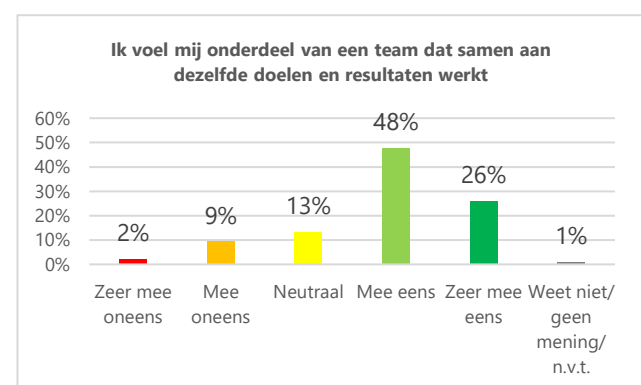
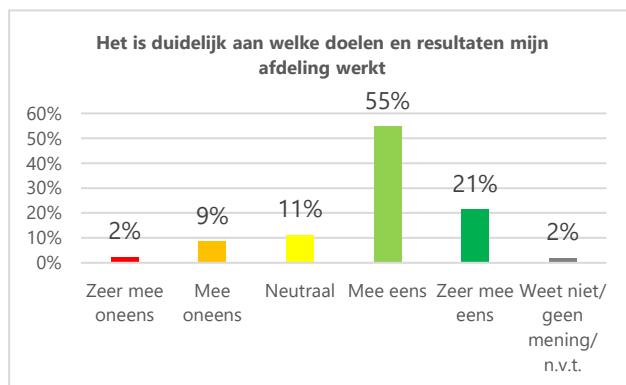
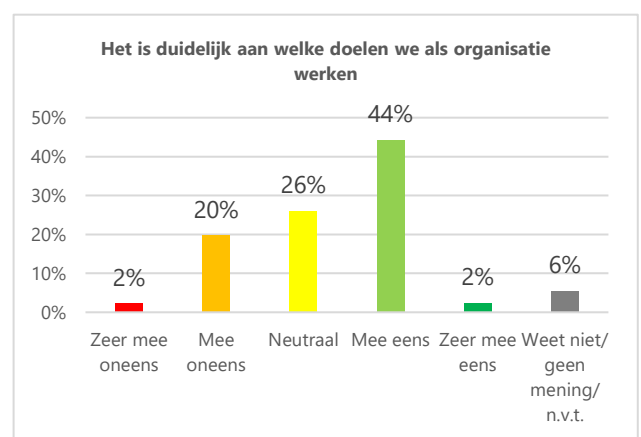
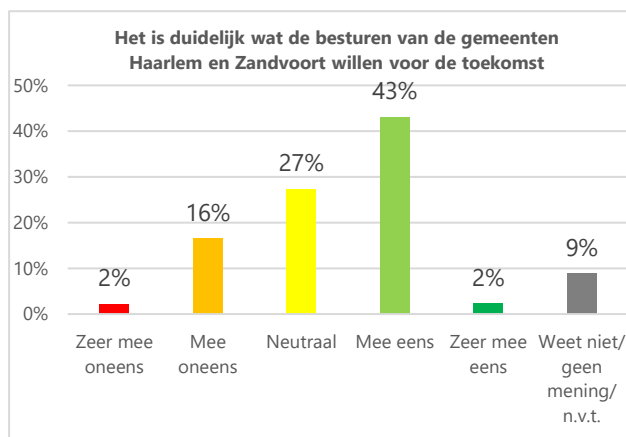
2. Uitslagen organisatieniveau

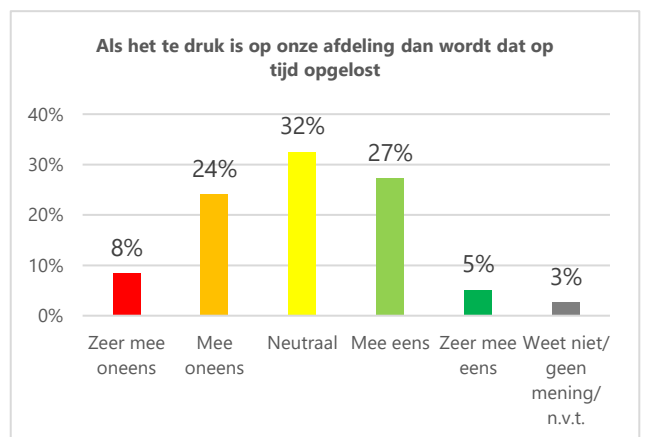
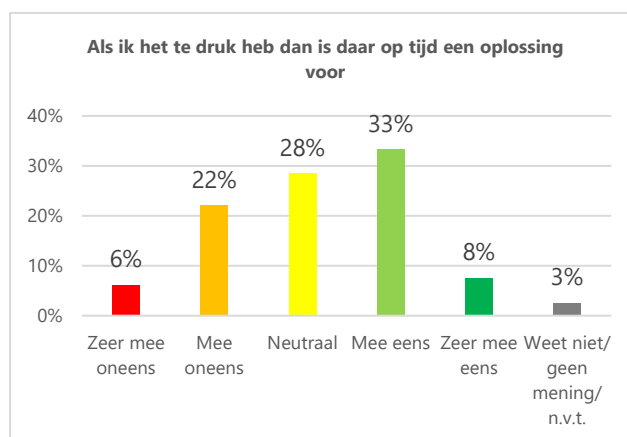
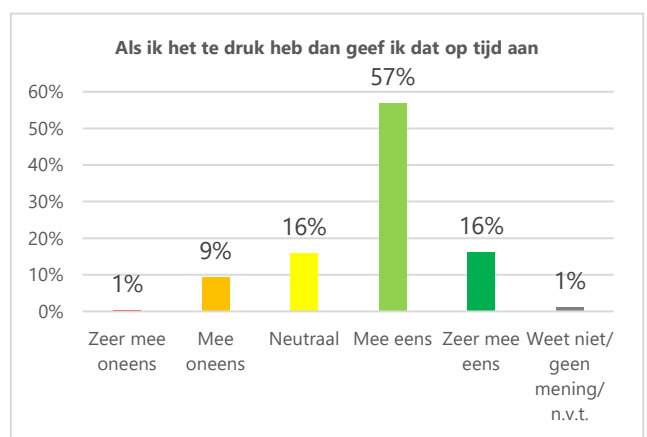
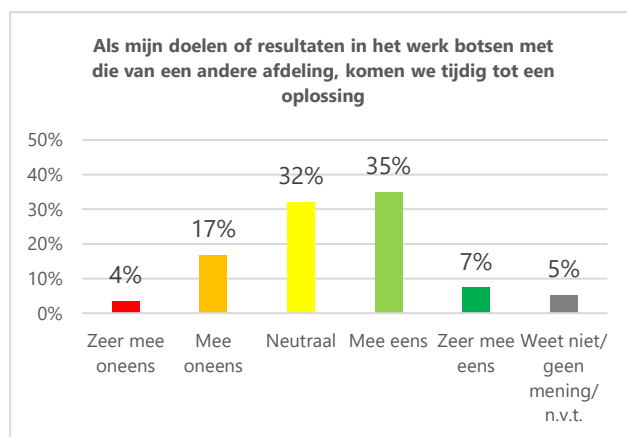
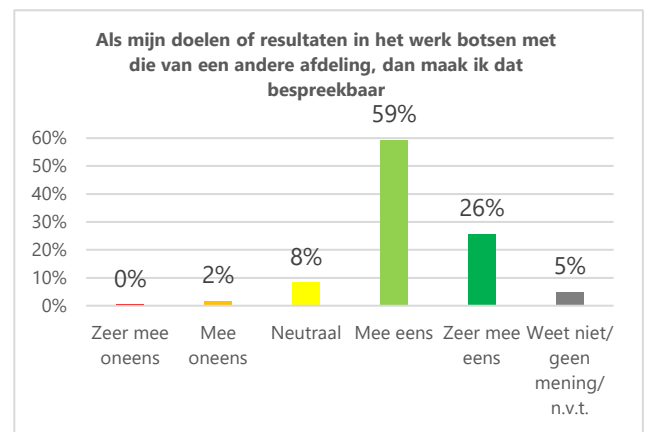
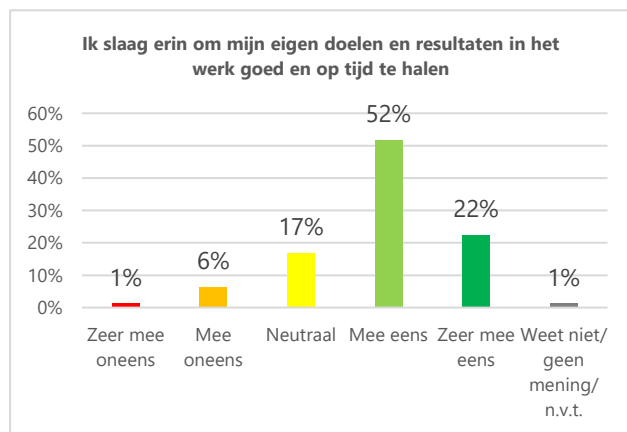
In dit hoofdstuk vindt u een eerste weergave van de resultaten op organisatieniveau opgesplitst in de drie hoofdonderdelen van het publieke waarde-model van Mark Moore, te weten de publieke waarde, de organisatie en de legitimiteit. In diverse stellingen hebben de medewerkers aangegeven hoe zij denken over diverse onderdelen van de gemeentelijke organisatie

2.1 Publieke waarde

In deze paragraaf vindt u een overzicht van de resultaten op het vlak van publieke waarde.

2.1.1 Doelen van de gemeente en organisatie





Wat valt op?

- Op de stelling of medewerkers het duidelijk vinden waar de gemeenten Haarlem en Zandvoort naar toe willen voor de toekomst geeft slechts 45% van de medewerkers aan het hier (zeer) mee eens te zijn. Op de stelling of het duidelijk is aan welke doelen de organisatie werkt, geeft een minderheid aan het hier (zeer) mee eens te zijn, het betreft hier 46%.

- Op afdelingsniveau zijn de doelen een stuk helderder voor medewerkers. Daar geeft 76% aan het er (zeer) mee eens te zijn dat de doelen helder zijn. Echter, slechts 52% van de medewerkers geeft aan dat zij er in slagen (eens ofwel zeer mee eens) om de doelen en resultaten van de afdeling op tijd te halen. Op individueel niveau is dit percentage een stuk hoger.
- Men geeft in de enquête in meerderheid aan dat wanneer doelen botsen met die van een andere afdeling dat men dit zelf bespreekbaar maakt. Echter, in de stelling hierna blijkt dat men daarna niet altijd (tijdig) tot een oplossing komt. Op de stelling of men altijd tijdig tot een oplossing komt wanneer doelen botsen geeft 42% aan het hier mee eens te zijn.
- Qua drukte komt hetzelfde beeld naar voren in de vragenlijst. Waar 73% zegt drukte op tijd aan te geven, geeft 41% aan dat hier vervolgens een oplossing voor kan komen. Op afdelingsniveau wordt drukte volgens de respondenten zelfs nog wat minder goed opgelost dan op individueel niveau.

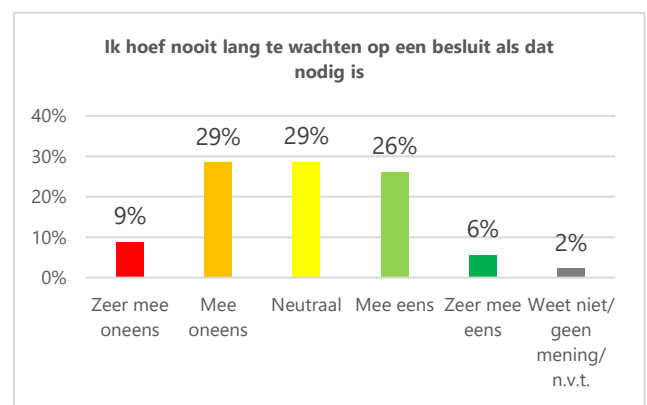
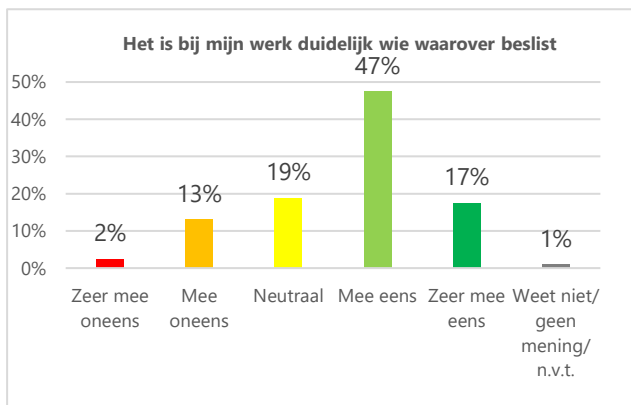
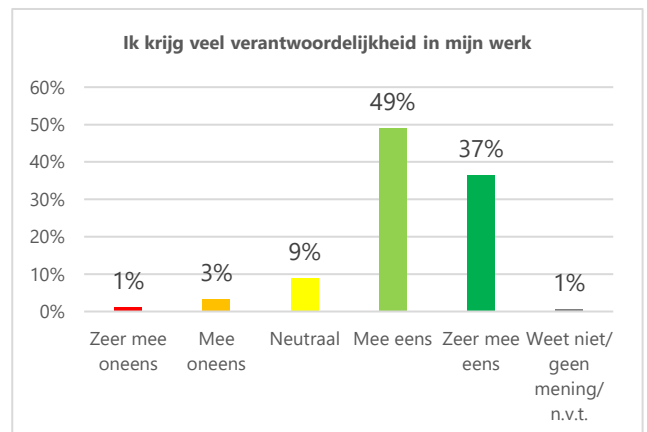
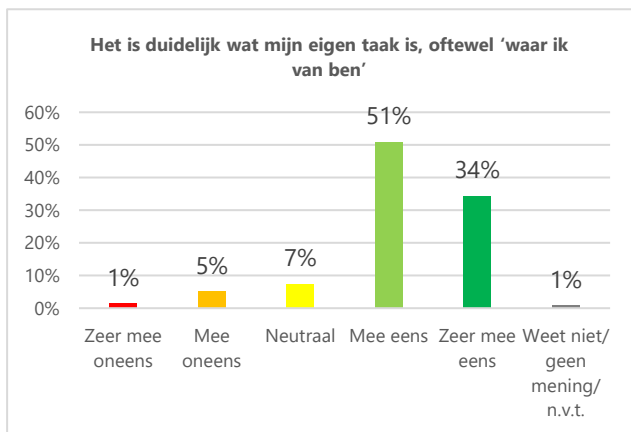
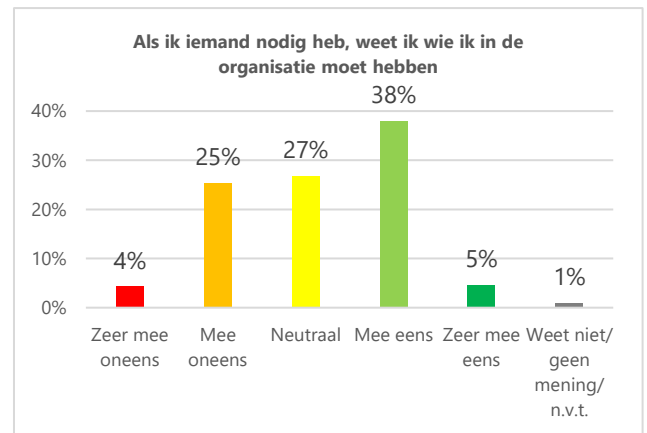
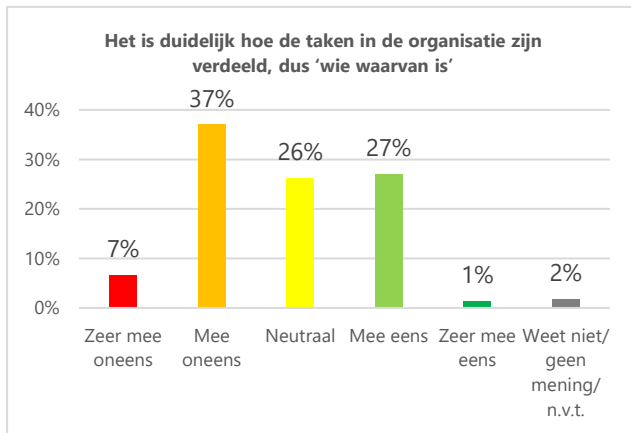
2.2 Organisatie

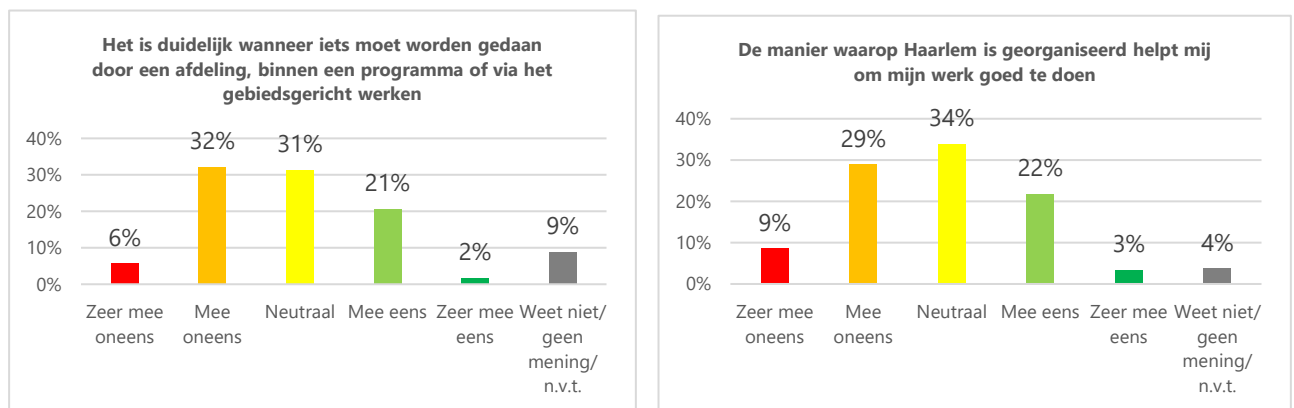
In deze paragraaf duiden wij de resultaten op het vlak van de organisatie. Overkoepelend is de vraag gesteld om de organisatie en de manier van werken in één woord te beschrijven. Hieruit is het volgende beeld naar voren gekomen:

- Medewerkers beschrijven de organisatie en de manier van werken als mensgericht, klassiek bureaucratisch, versnipperd en in de kinderschoenen. Dit wordt duidelijk bij het zien van de woordwolk op dit onderwerp.



2.2.1 De manier waarop de organisatie is ingericht

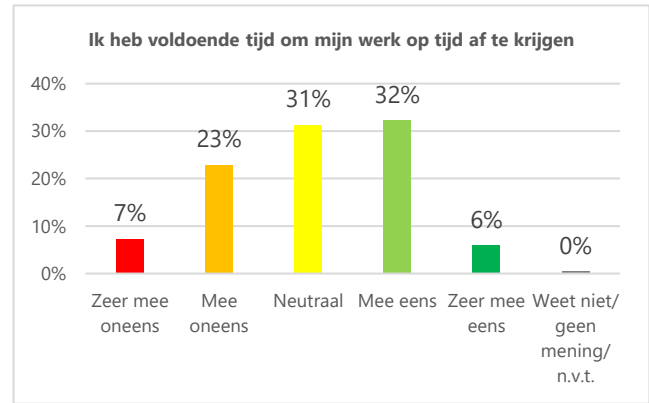
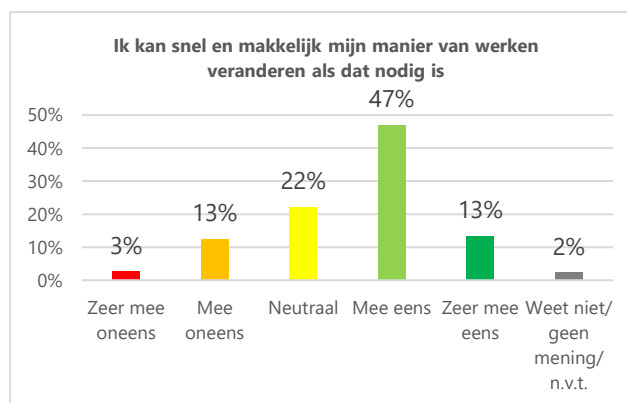
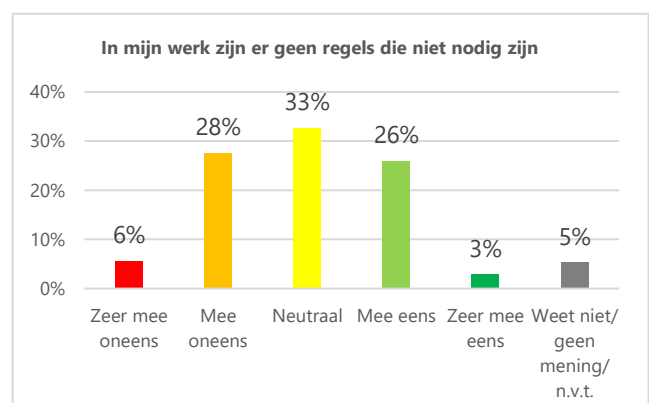
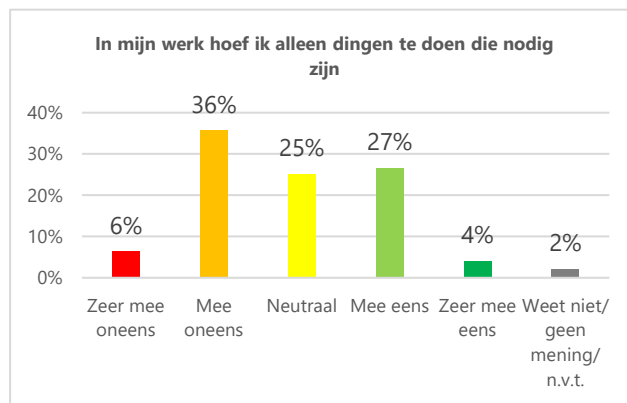
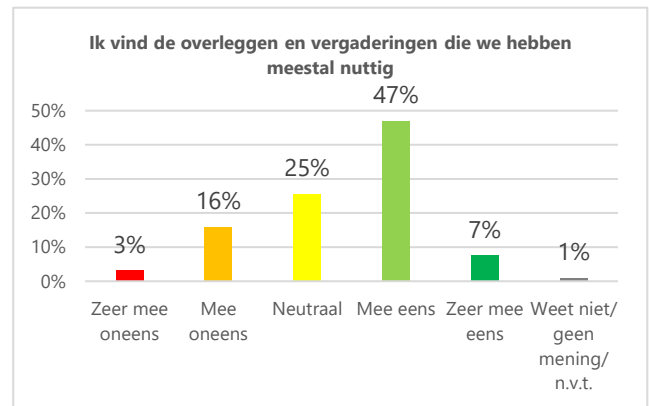
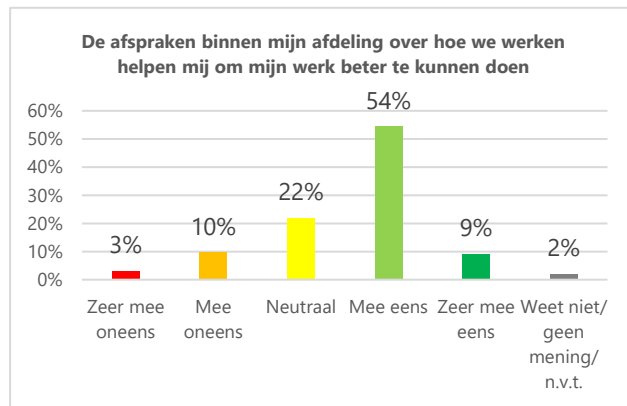


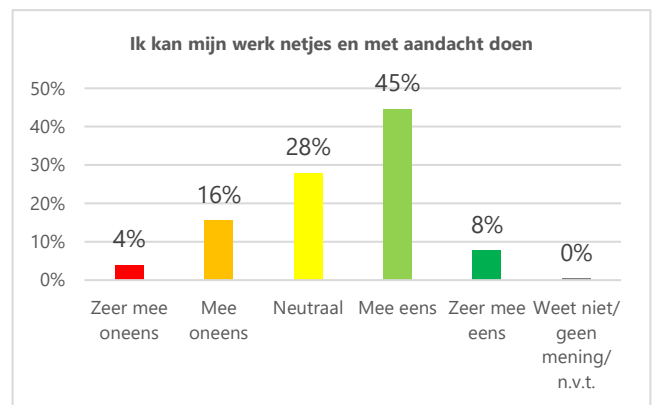
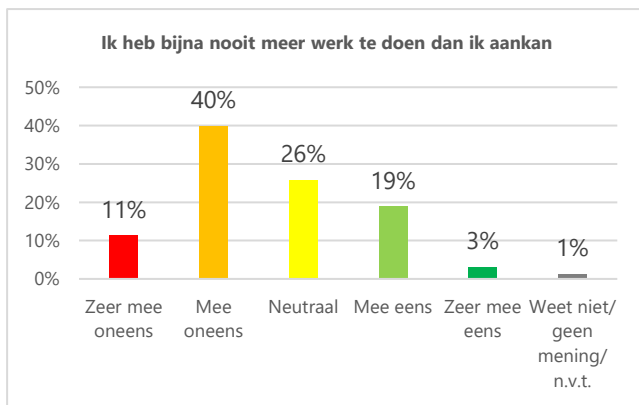


Wat valt op?

- In de vragenlijst geeft 44% aan dat zij het er niet mee eens zijn dat in de organisatie altijd duidelijk is 'wie waarvan is'. Ook is het niet altijd duidelijk wie je waarvoor moet hebben in de organisatie. 29% geeft aan dat het niet altijd helder is wie je kunt benaderen als je iets nodig hebt.
- Men geeft in grote getalen aan dat het eigen werk heel duidelijk is. Daarnaast geeft de grote meerderheid aan veel verantwoordelijkheid te voelen in het werk.
- Over het algemeen is het redelijk duidelijk in de organisatie wie waarover beslist; zo denkt de meerderheid er over (al geeft 15% nog wel aan dat het niet altijd helder is wie waarover beslist). Over het tempo van het nemen van een beslissing is wat meer verdeeldheid te zien tussen de respondenten.
- 38% van de medewerkers geeft aan het er (zeer) mee oneens te zijn dat het altijd duidelijk is wanneer iets gedaan dient te worden door een afdeling, een programma of via het gebiedsgericht werken.
- Uit de open vragen komt naar voren dat medewerkers voornamelijk de mensgerichte aanpak van de organisatie waarderen. De medewerkers geven ook aan de organisatie bij vlagen als versnipperd en bureaucratisch te ervaren. Daarnaast wordt er verandermoeheid ervaren.
- Medewerkers geven aan dat de organisatie verbeterd kan worden door onder andere een duidelijkere taakverdeling, los te komen van het portefeuille-denken en meer begeleiding bij de inwerking.

2.2.2 De manier van werken in onze organisatie

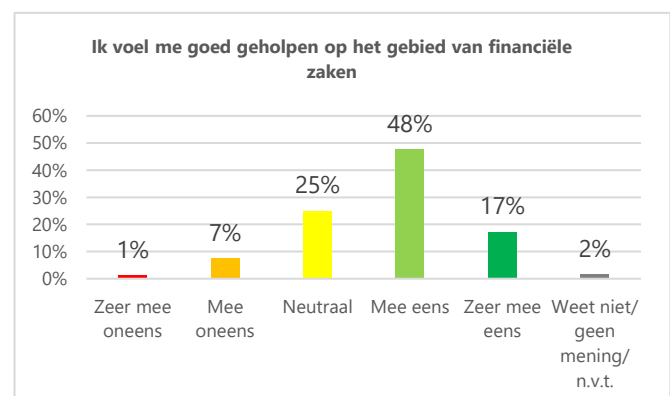
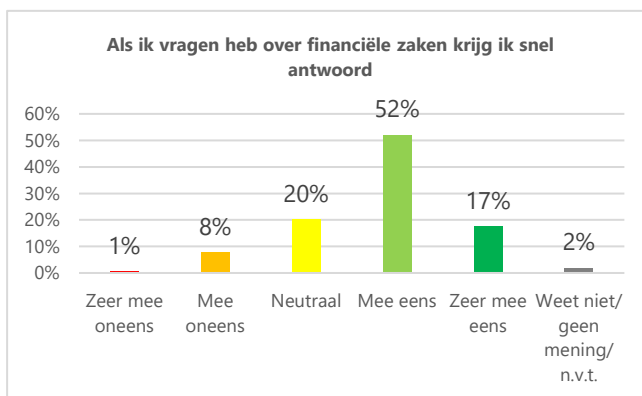
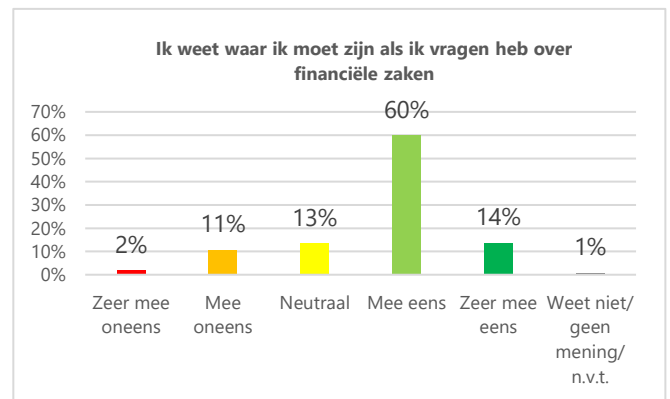
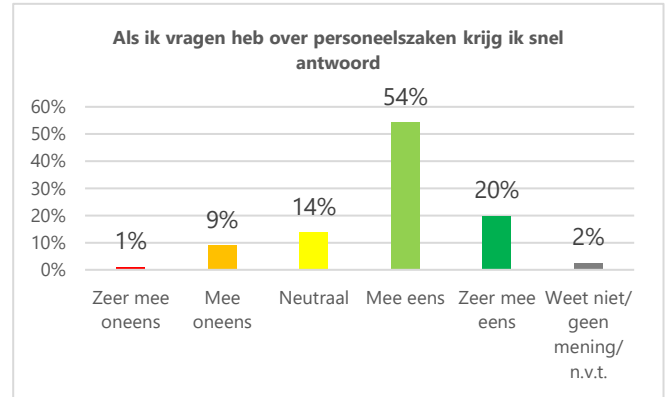
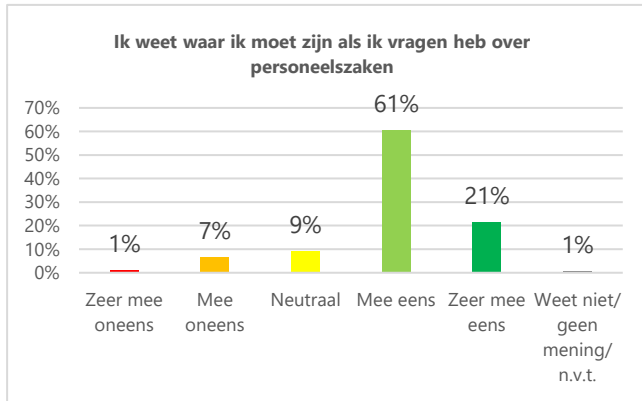


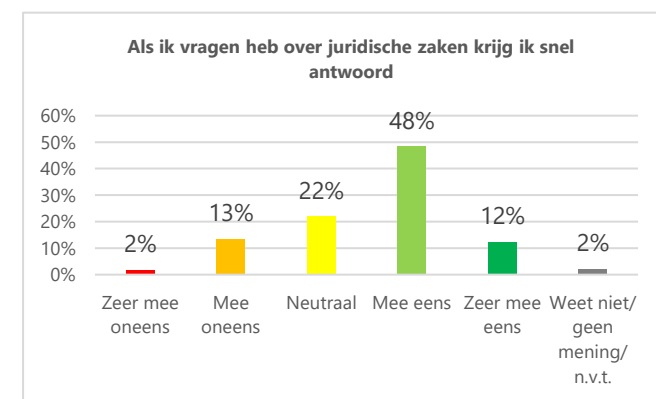
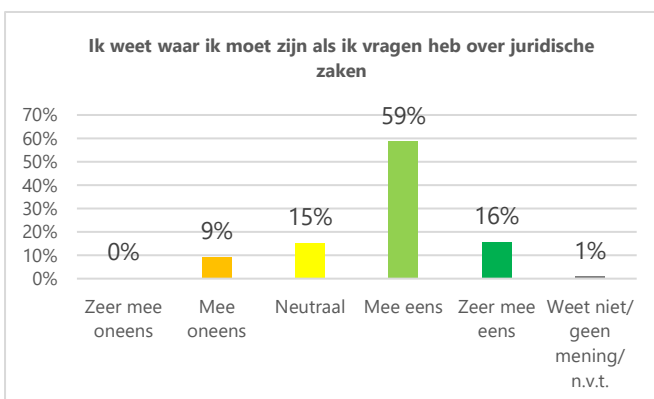
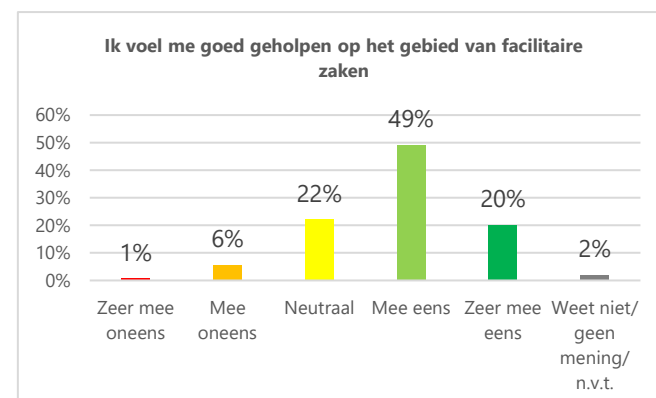
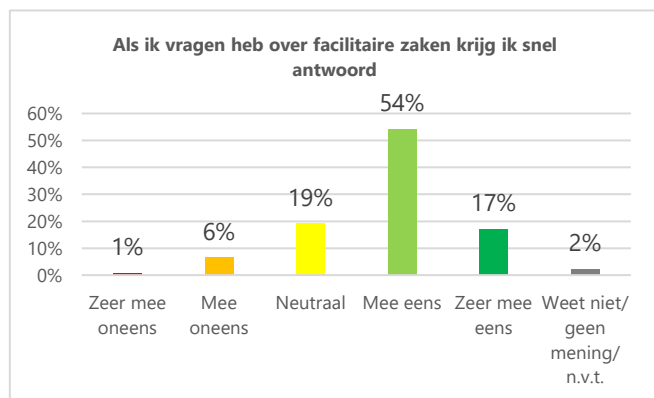
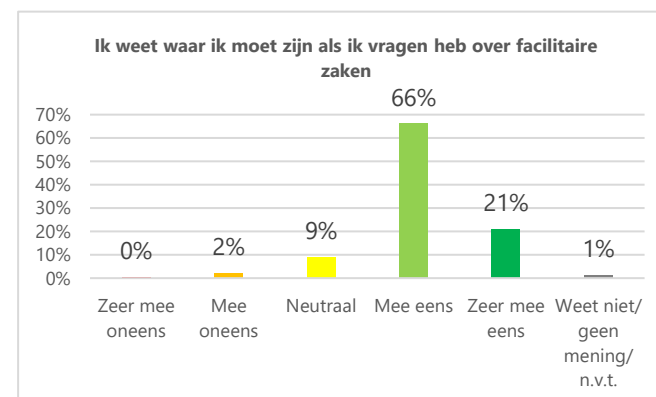
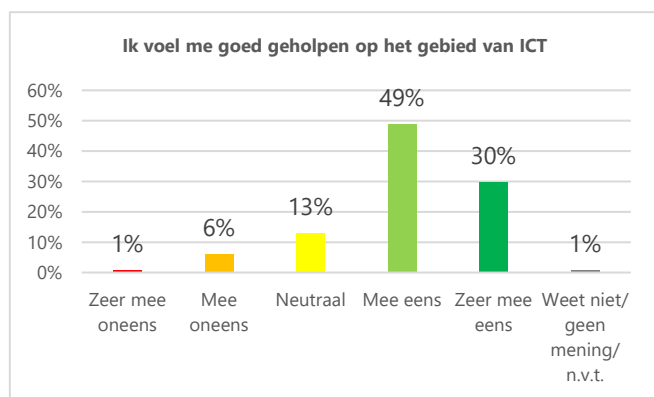
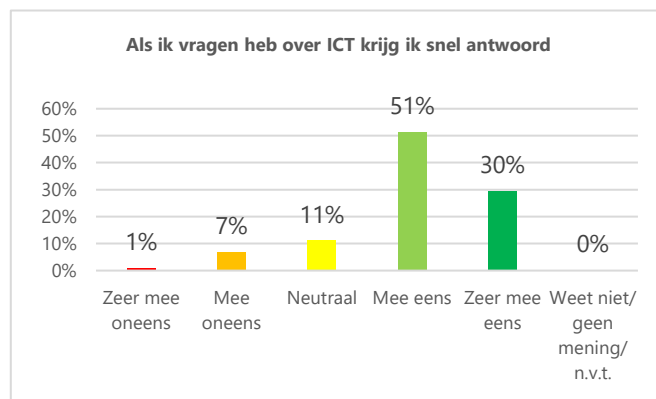
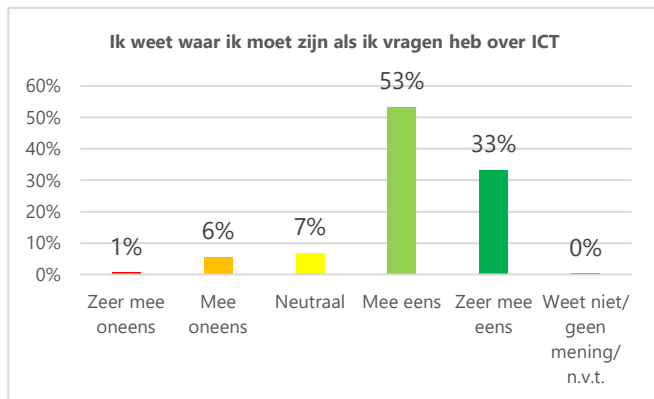


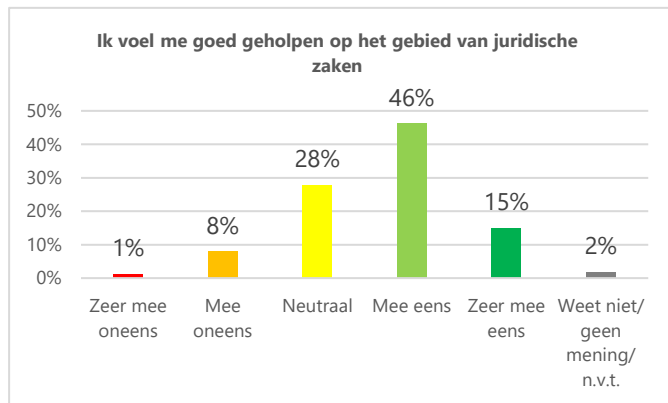
Wat valt op?

- Er bestaat een gemêleerd, maar overwegend negatief, beeld over de noodzakelijkheden van de taken die worden uitgevoerd. Hierbij worden er regels waargenomen die niet nodig geacht worden.
- Hier staat tegenover dat afspraken binnen een team erg duidelijk zijn en (onderlinge) overleggen nuttig zijn.
- Over de werkdruk bestaan wisselende ideeën. Een (hele) kleine meerderheid van de medewerkers geeft aan voldoende tijd te hebben om de taken op tijd af te krijgen. Echter, een ruime meerderheid geeft aan dat de medewerkers meer werk hebben dan zij aankunnen.
- De medewerkers zijn erg trots op het eigen geleverde werk (52% mee eens en 31% zeer mee eens).

2.2.3 Bedrijfsvoering



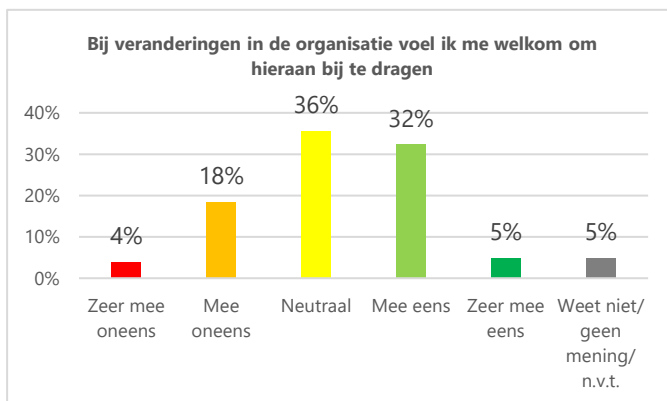
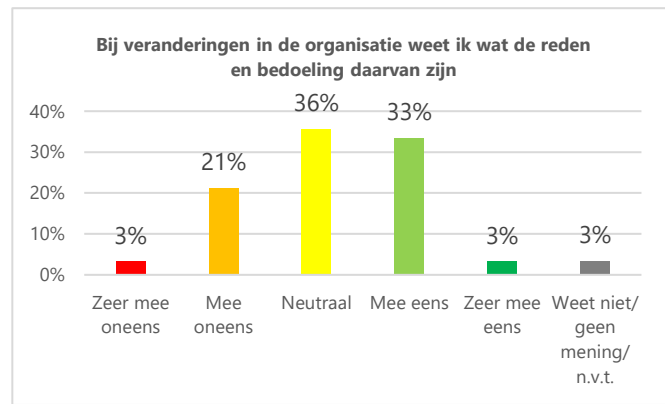
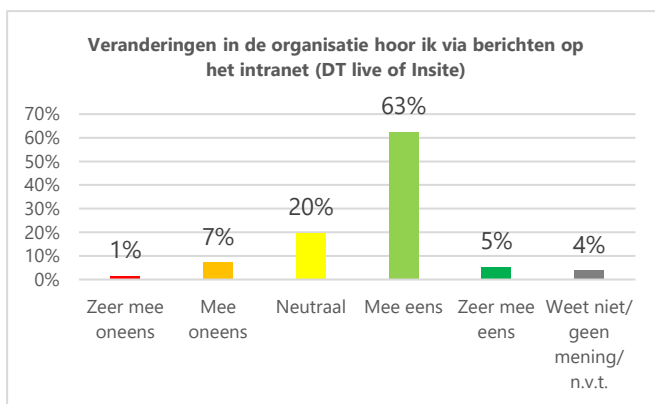
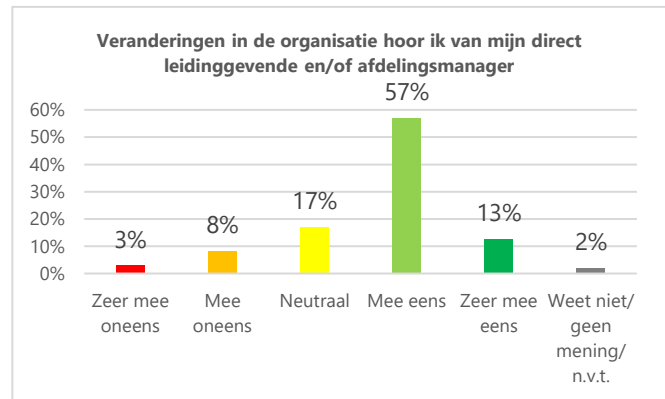
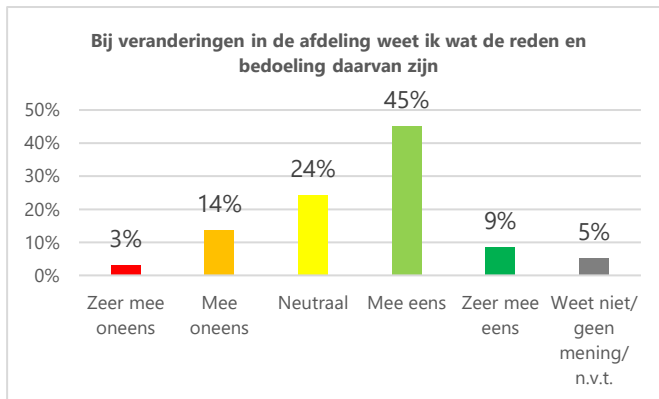




Wat valt op?

- Er bestaat een grote tevredenheid over de bedrijfsvoeringsaspecten personeelszaken, ICT, financiële zaken, juridische zaken en facilitaire zaken. Deze zaken zijn goed te vinden en worden goed en snel afgehandeld.

2.2.4 Veranderingen in de organisatie

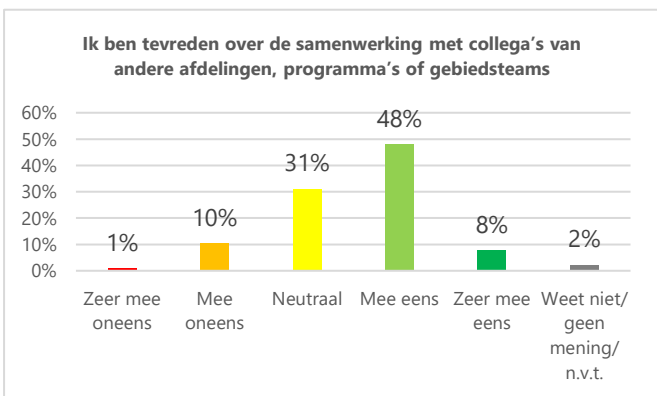
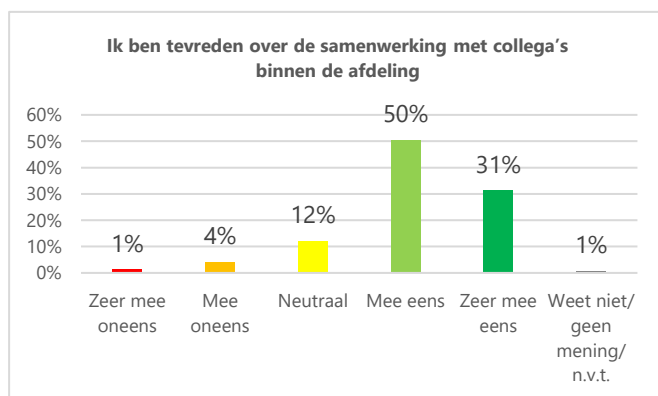
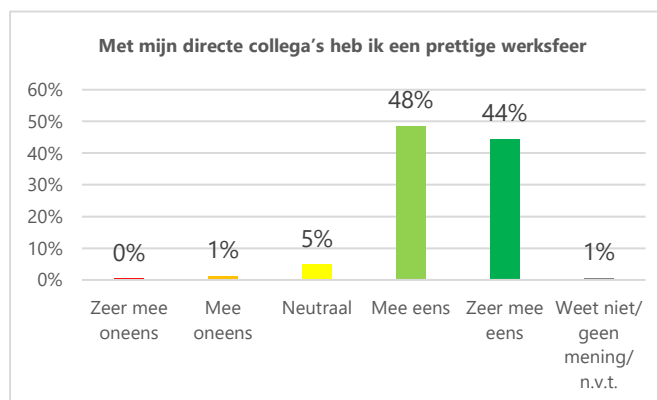
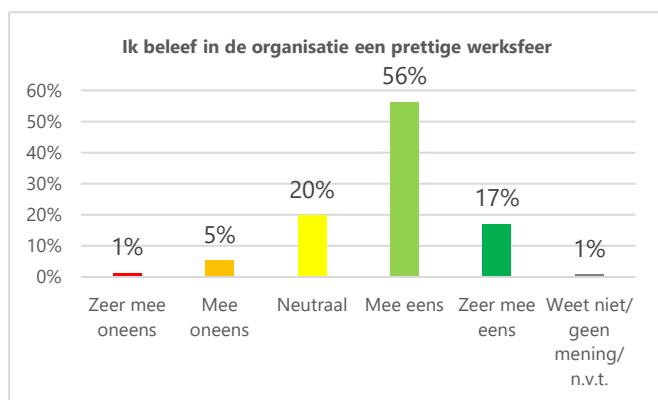
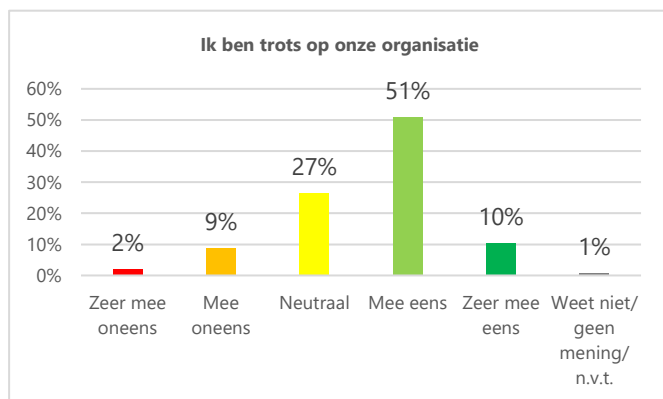


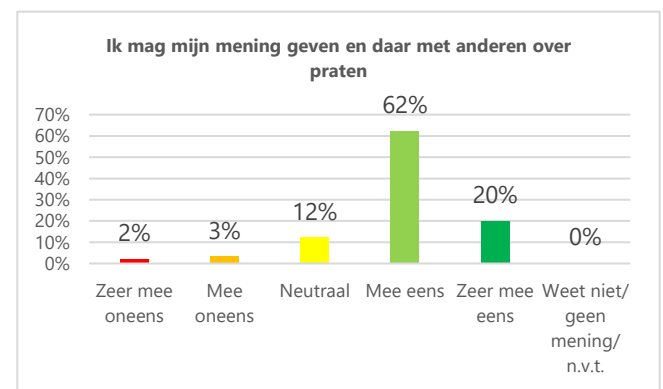
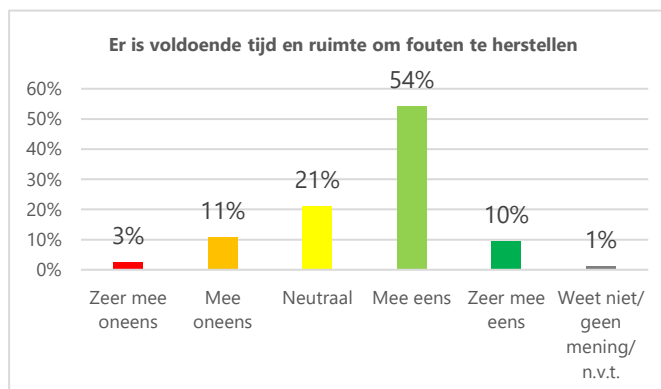
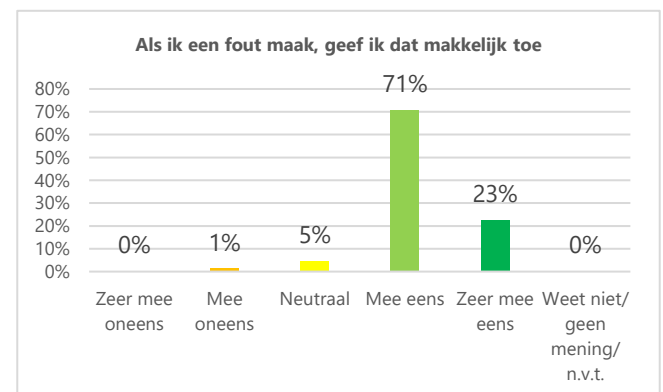
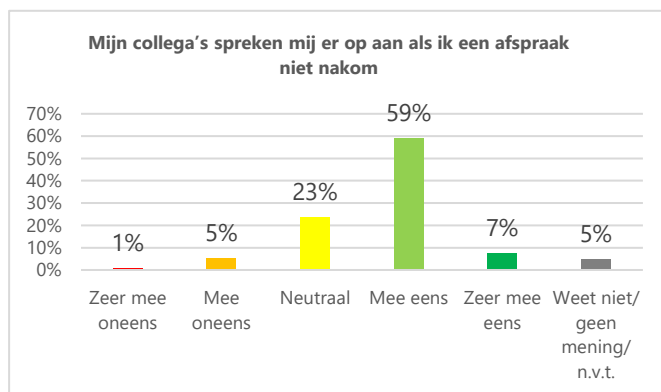
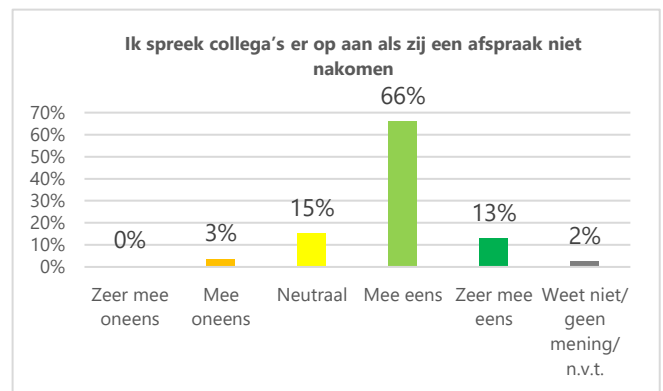
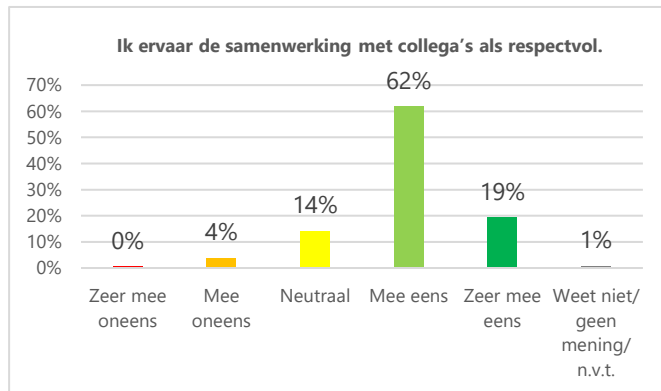
Wat valt op?

- Op het niveau van de afdelingen is het duidelijk wat de reden van de verandering is. Hierbij voelen medewerkers zich ook welkom om bij te dragen aan deze verandering.
- Deze twee effecten: reden voor de verandering en het welkom voelen om bij te dragen aan deze verandering, zijn op het niveau van de organisatie veel minder sterk aanwezig.
- Veranderingen binnen de organisatie lijken zowel via de leidinggevende als via het intranet tot de medewerkers te komen.

- Uit de open vragen blijkt dat medewerkers de manier van werken voornamelijk waarderen door de vrijheid, eigenaarschap, openheid, collegiale omgang en klantgerichtheid. De manier van werken wordt minder gewaardeerd door afdelingseilandjes, traagheid in beantwoording, onnodige procedures en het ontbreken van een aanspreekcultuur

2.2.5 Onze samenwerking en de werksfeer



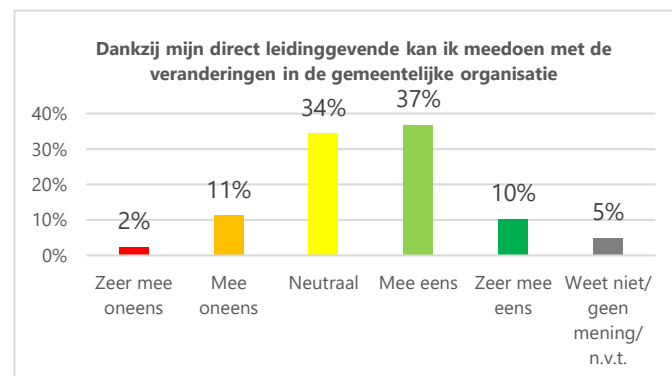
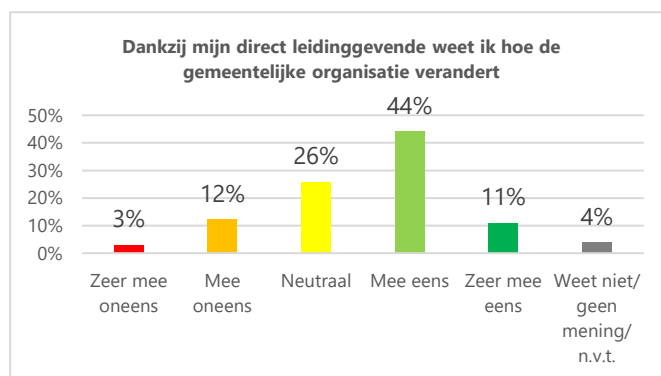
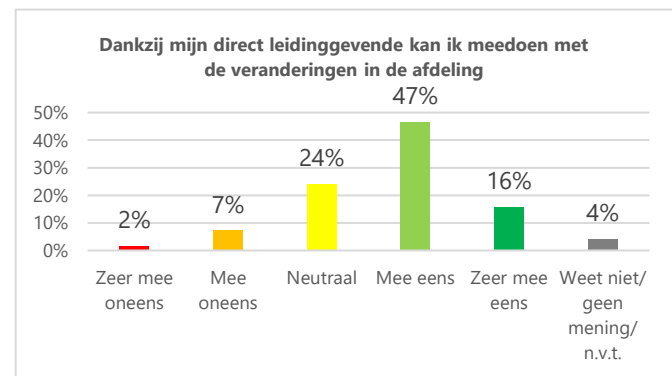
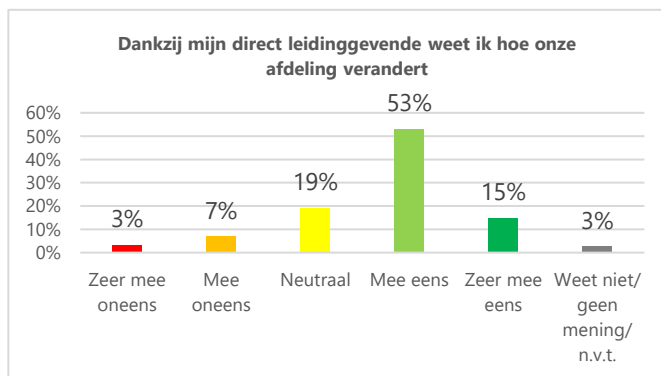
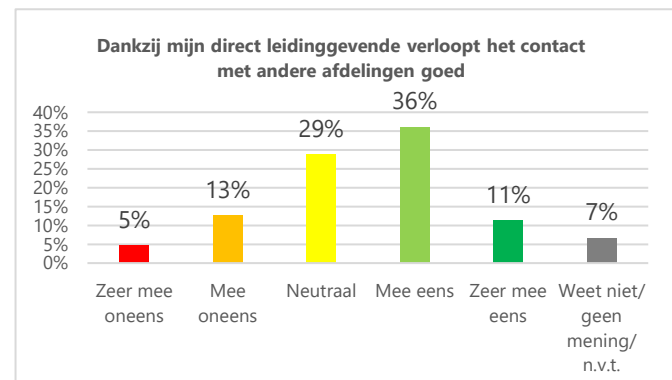
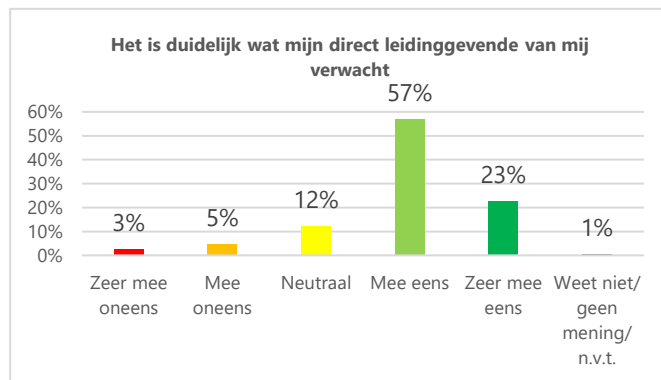
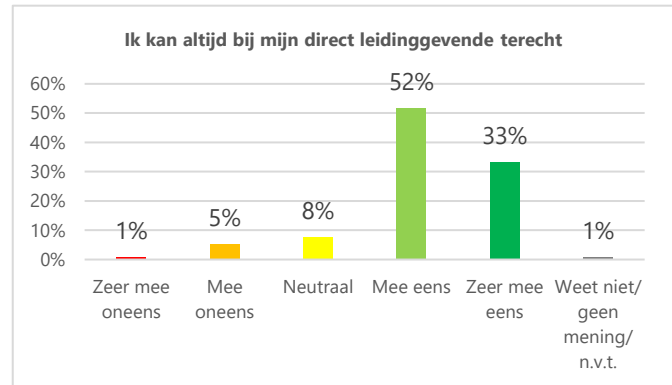
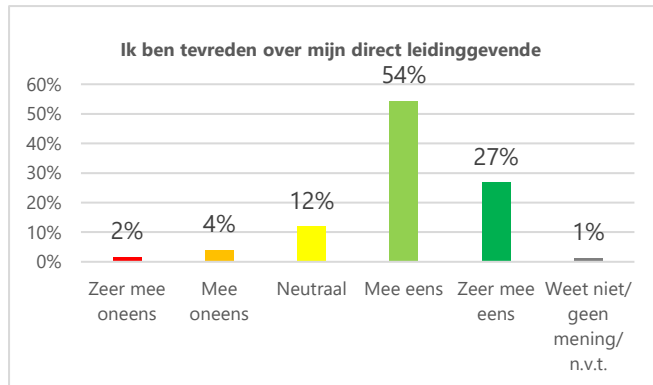


Wat valt op?

- Het algemene beeld over de organisatie is erg positief. Er bestaat veel trots en verbondenheid over en met de organisatie.
- De werksfeer en de samenwerking met collega's is sterk positief. Hierbij is een vergelijkbaar effect te zien ten opzichte van de vorige subparagraaf 'Veranderingen in de organisatie', namelijk dat de effecten binnen de afdelingen sterker positief is dan tussen afdelingen.
- Er bestaat een cultuur dat men elkaar aanspreekt op fouten, er naar elkaars mening wordt geluisterd en er voldoende ruimte is om gemaakte fouten te herstellen.
- De cultuur van samenwerking wordt op verschillende manieren omschreven. In de volgende woordwolk wordt dit weergegeven.



2.2.6 De manier waarop er leiding wordt gegeven



Wat valt op?

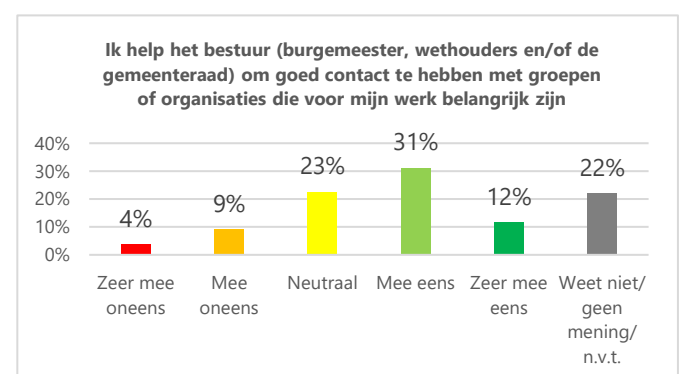
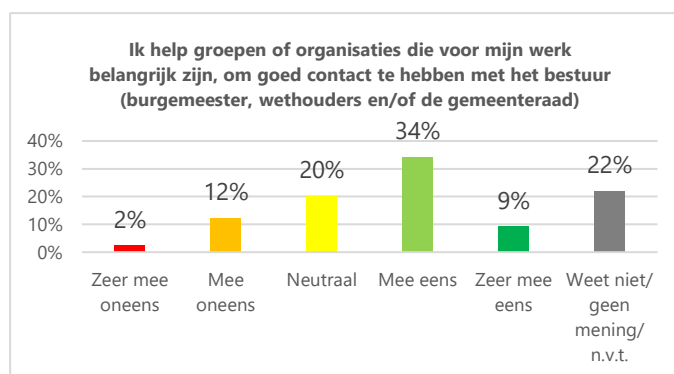
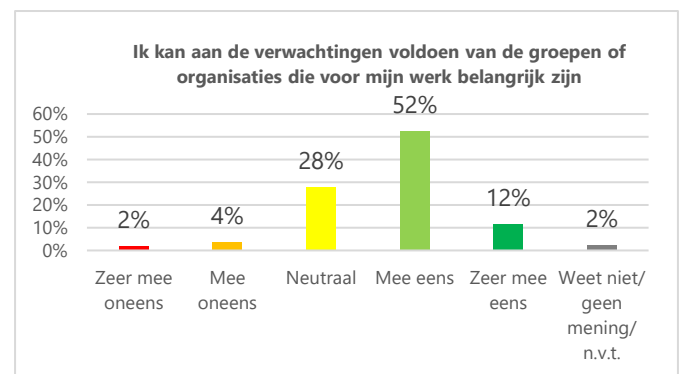
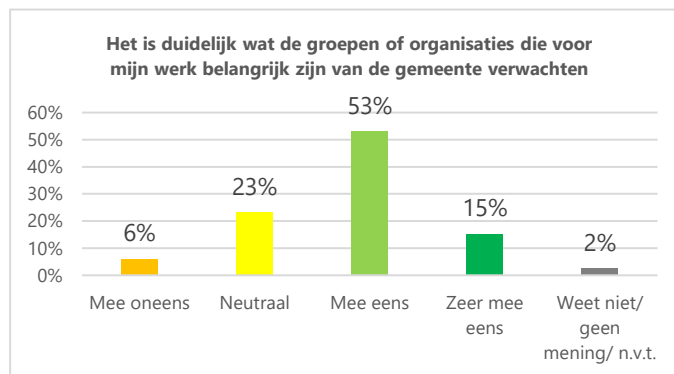
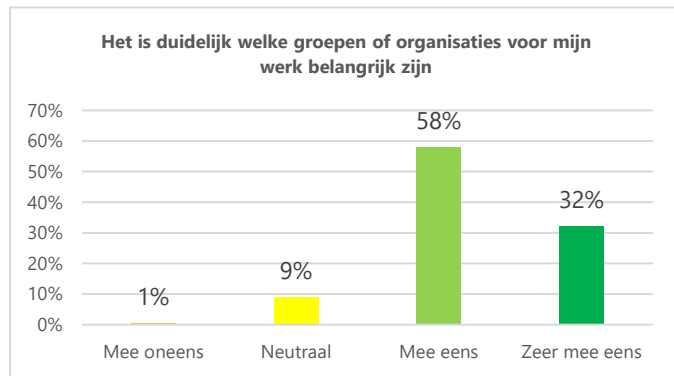
- Er bestaat grote tevredenheid over het relationele aspecten van de leidinggevende, namelijk de verwachtingen kennen en terecht kunnen bij de leidinggevende.
- Op het gebied van faciliterende aspecten van de leidinggevende wordt er meer gespreid gescoord. Op de rol die een leidinggevende speelt bij het onderlinge contact tussen afdelingen en in het betrekken van medewerkers bij veranderingen in de gemeentelijke organisatie wordt minder positief gescoord dan op de andere aspecten van de leidinggevende.

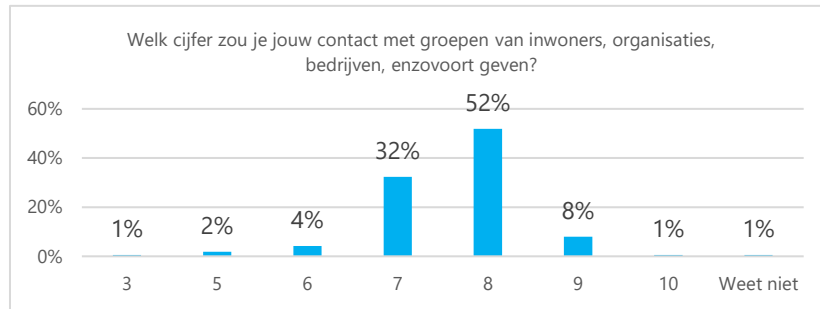
2.3 Legitimiteit

In deze paragraaf vindt u de resultaten op het vlak van legitimiteit.

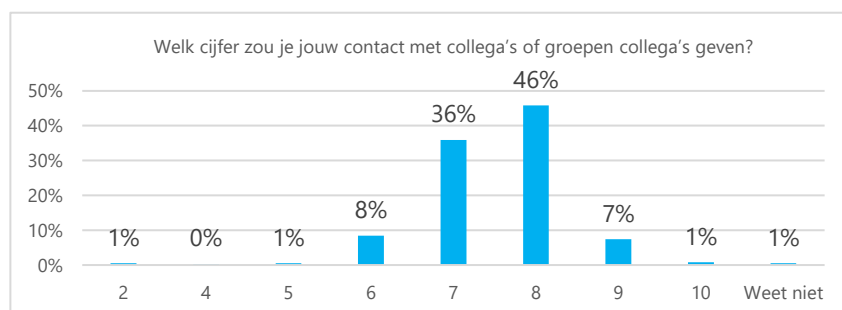
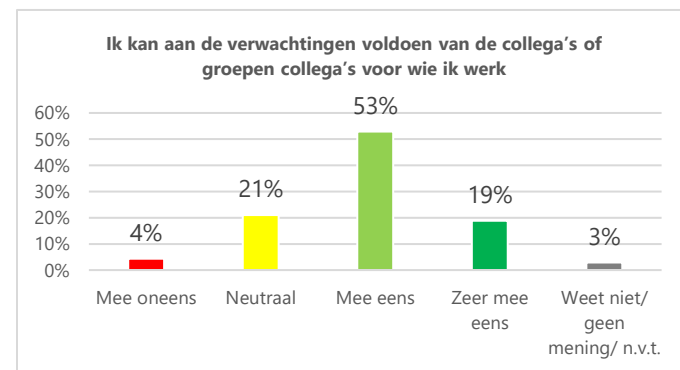
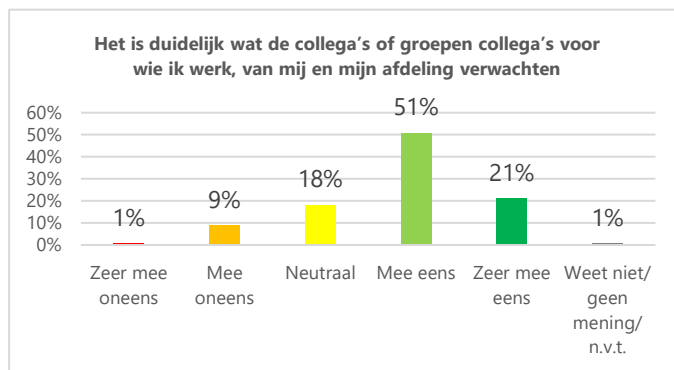
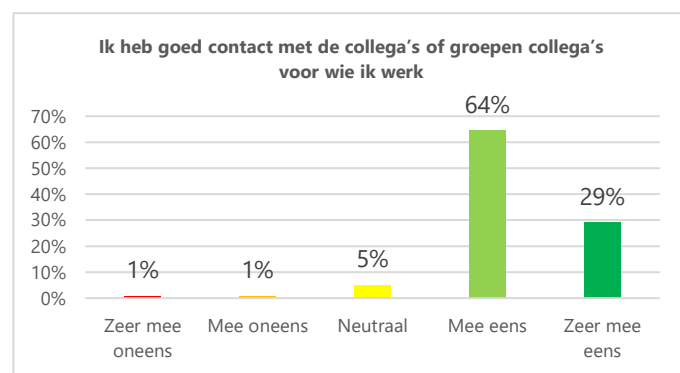
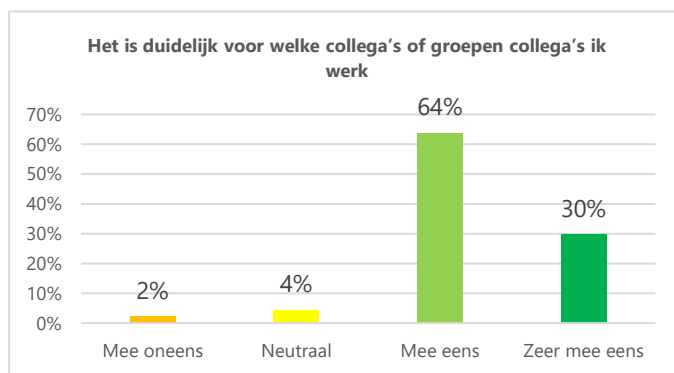
2.3.1 Werken voor mensen buiten en binnen de organisatie

Voor zij die werken voor mensen buiten de gemeentelijke organisatie:





Voor zij die werken voor mensen binnen de gemeentelijke organisatie:



Wat valt op?

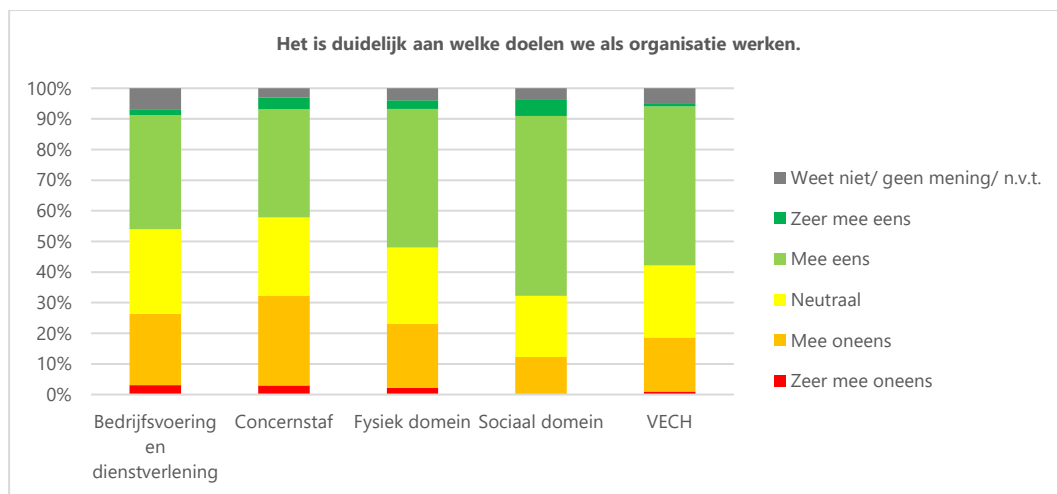
- Medewerkers zijn positief over hun eigen rol in het contact leggen met organisaties van buiten of met het bestuur. Ondanks dit algemene positieve beeld geeft 22% van de medewerkers aan dat zij het 'niet weten' of dat het 'niet van toepassing is'. Dit kan enerzijds duiden op medewerkers die amper contact hebben met organisaties van buiten of met het bestuur, maar anderzijds ook dat zij niet bekend zijn met deze taak.
- Het is echter wel duidelijk wie de relevante organisaties zijn en het contact met deze organisaties is goed.
- Bij contacten binnen de gemeente is het erg duidelijk voor wie iemand werkt en wat men van elkaar verwacht.
- Er bestaat meer duidelijkheid bij contacten binnen de gemeentelijke organisatie dan bij contacten tussen de gemeente en organisaties buiten de gemeente. Echter, het contact wordt binnen de gemeentelijke organisatie minimaal als positief ervaren. Duidelijkheid over het contact lijkt zich hiermee niet direct te vertalen in een positievere ervaring over het contact.
- Medewerkers die contact hebben met externen hebben verschillende rollen. Deze rollen zijn voornamelijk dienstverlenend, verbindend, informierend, adviserend, coördinerend of optreden als opdrachtgever.
- Medewerkers die contact hebben met externen geven voornamelijk de volgende kenmerken daarover aan: traagheid, stroperigheid, gebrekkige terugkoppeling, inconsequenties, doorschuiven, maar ook positievere kenmerken zoals meedenkend, betrokken en empathisch komen naar voren.
- Medewerkers die contact hebben met collega's binnen de organisatie nemen voornamelijk de rol van ondersteuner, adviseur, coördinator, verbinder, netwerker of specialist in. Bij het contact met internen komen kenmerken zoals waardering, traagheid in reactie of uitvoering, onduidelijkheid over eigenaarschap en diversiteit in ervaringen tussen collega's die geadviseerd worden, naar voren.

3. Uitslagen per domein

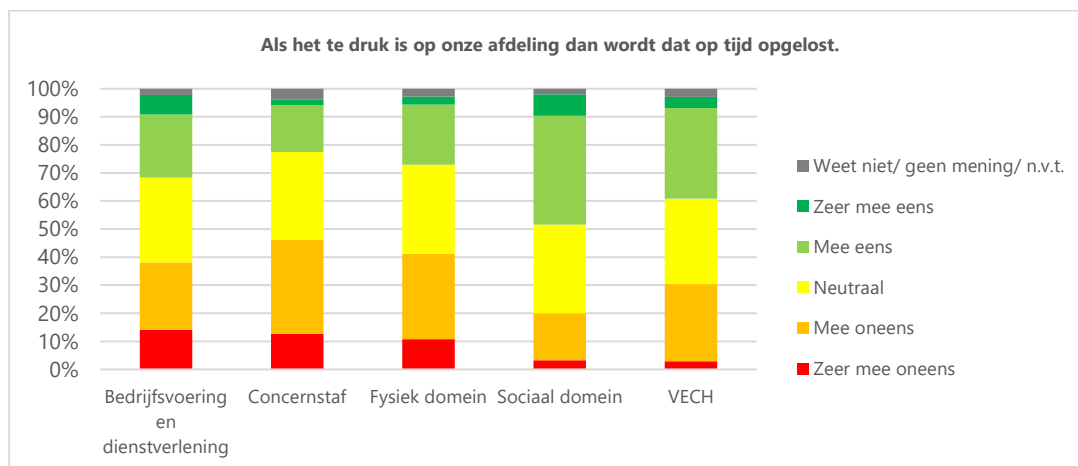
In het derde hoofdstuk zal per onderdeel van het publieke waardemodel ingegaan worden op opvallende verschillen en/of overeenkomsten tussen de diverse domeinen van de gemeente Haarlem. Dit om de algemene resultaten uit hoofdstuk 1 beter te duiden. Over het geheel genomen valt op dat de verschillen tussen de diverse domeinen binnen de gemeente niet groot zijn. Om deze reden zijn dan ook enkel de uitslagen in deze rapportage opgenomen waar enigszins opvallende verschillen tussen domeinen terug te vinden zijn.

3.1 Publieke waarde

3.1.1 Doelen van de gemeente en organisatie



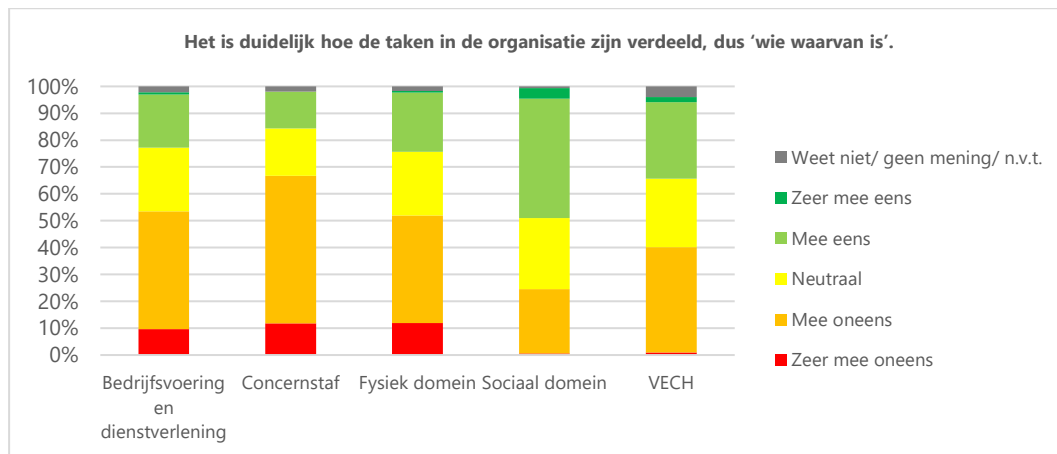
- In de voorgaande grafiek valt op dat er verschillen zijn tussen de uiteenlopende domeinen over hoe duidelijk men de doelen vanuit de organisatie vindt. Zo is zichtbaar dat men in het sociaal domein meer duidelijkheid heeft over wat de doelen vanuit de organisatie zijn.



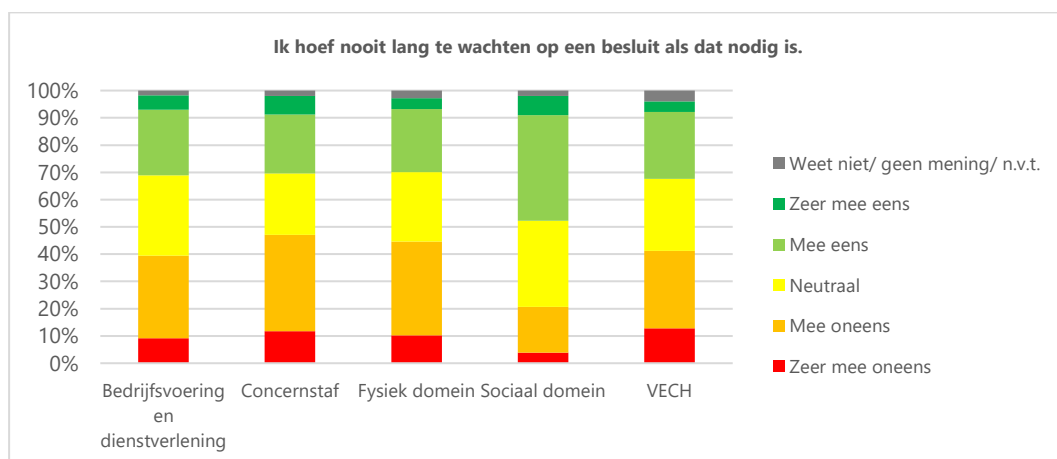
- In de verschillende domeinen wordt er volgens medewerkers niet gelijk omgegaan met het oplossen van de werkdruk. Uit voorgaande grafiek lijkt men binnen het sociaal domein en binnen VECH de hoge werkdruk op de afdeling het snelste op te lossen. Bij bedrijfsvoering en dienstverlening, concernstaf en het fysiek domein lijkt dit minder snel te worden opgelost.

3.2 Organisatie

3.2.1 De manier waarop de organisatie is ingericht

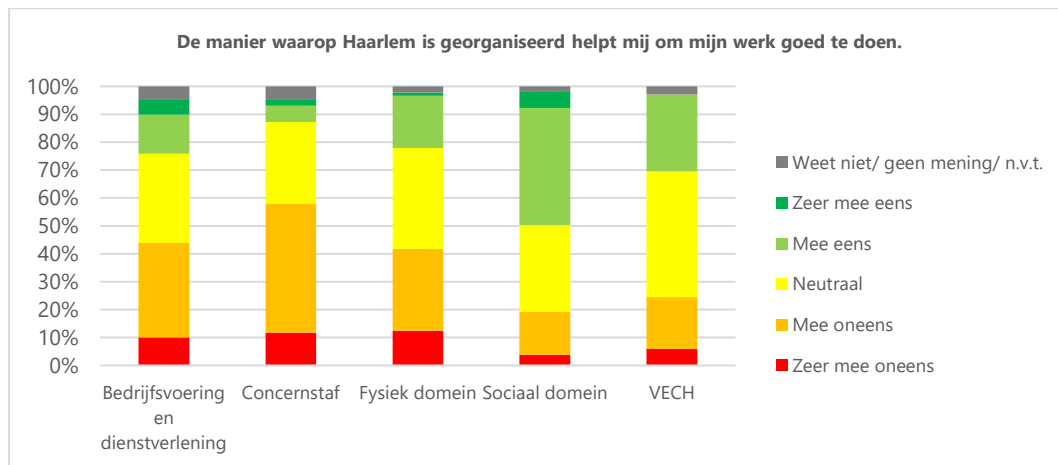


- Op algemeen organisatieniveau kwam al naar voren dat niet alle medewerkers altijd duidelijk hebben 'wie waarvan is' binnen de organisatie. Niet binnen ieder domein speelt dit even sterk. Zo zien we dat het vooral binnen het sociaal domein minder een issue lijkt te zijn. Ook binnen VECH speelt dit in mindere mate een rol. Medewerkers van de concernstaf vinden het, het minst duidelijk wie binnen de organisatie waarvan is.

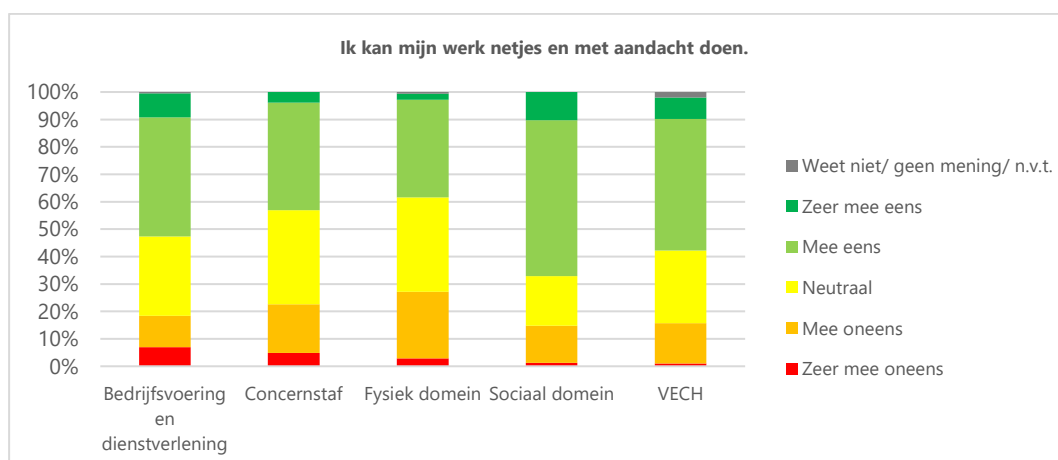
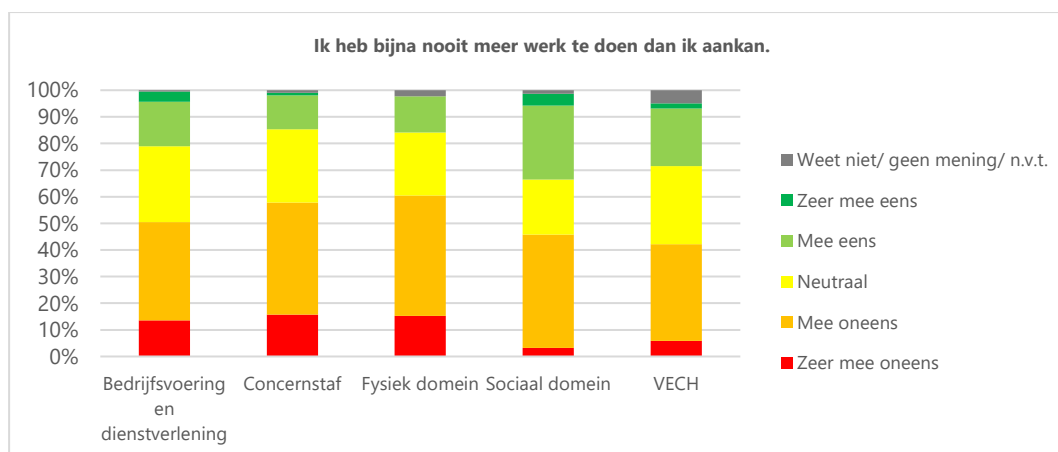


- Op de meeste plekken binnen de organisatie denken medewerkers ongeveer hetzelfde over de stellen dat men niet lang hoeft te wachten op een besluit wanneer dat nodig is. De enige (niet heel grote) afwijking is zichtbaar binnen het sociaal domein waar men aangeeft het net wat meer eens te zijn met de stelling dan andere domeinen.

3.2.2 De manier van werken in onze organisatie

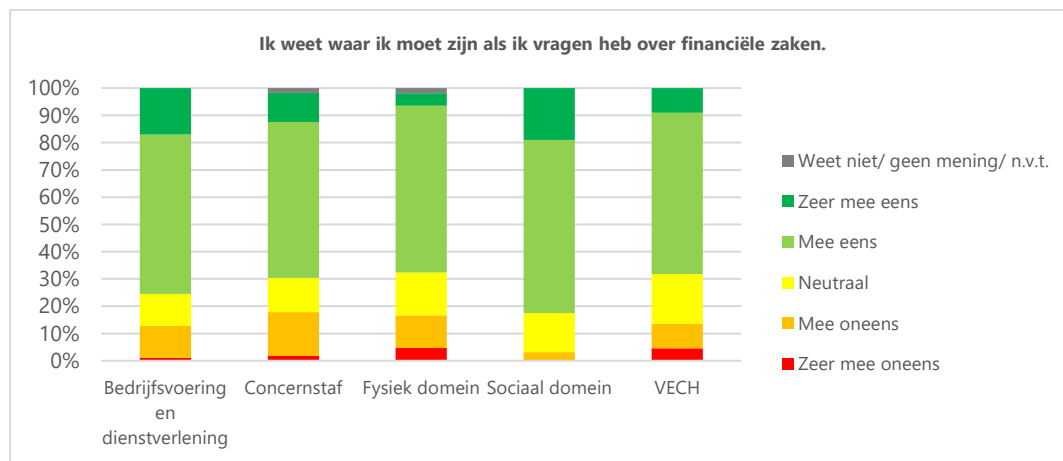


- Er is wisselend gereageerd door de domeinen op de stelling of de wijze waarop de gemeente Haarlem is georganiseerd bijdraagt aan het op een goede manier uitvoeren van het werk. In de voorgaande figuur is zichtbaar dat men voornamelijk binnen de domeinen bedrijfsvoering en dienstverlening, concernstaf en fysiek domein het hier weinig mee eens lijkt te zijn. Binnen de concernstaf is dit het meest zichtbaar. Voor het sociaal domein geldt dat het aantal mensen dat het hier mee eens is groter is dan het aantal mensen dat het hier niet mee eens is. Voor VECH geldt dit ook, maar wel in mindere mate.



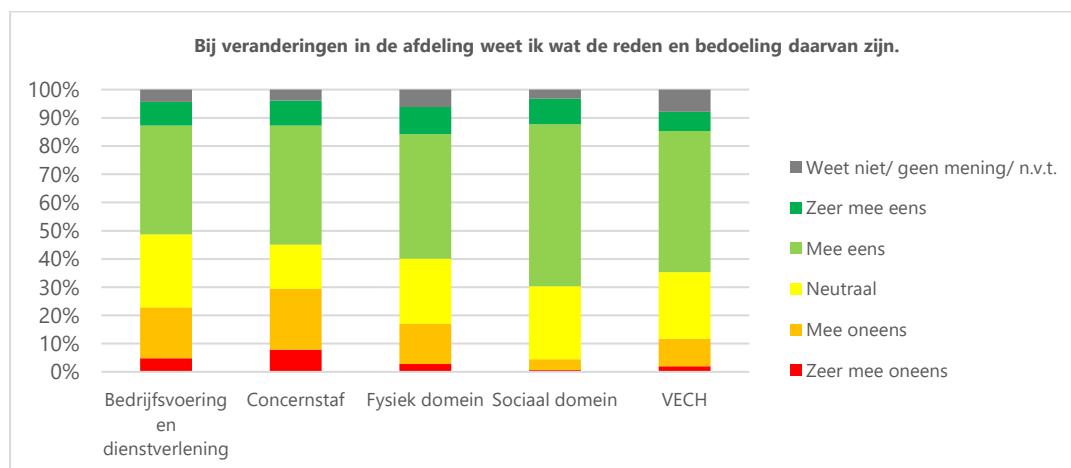
- Medewerkers is gevraagd of zij bijna nooit meer werk krijgen dan zij aan kunnen en of zij de tijd hebben om hun werk netjes en met aandacht te doen. Op basis hiervan lijken binnen de concernstaf en het fysiek domein de minste mensen het eens te zijn met deze stellingen (al zijn de verschillen niet erg groot).

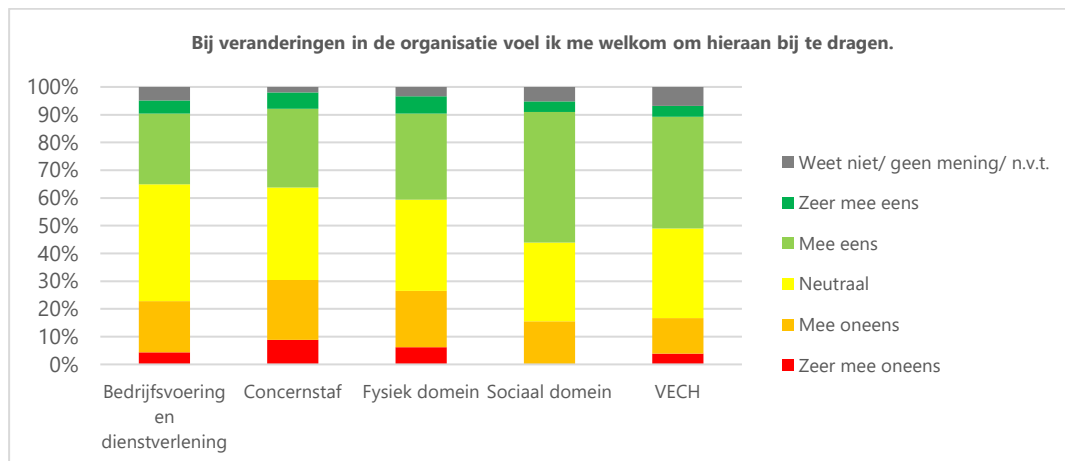
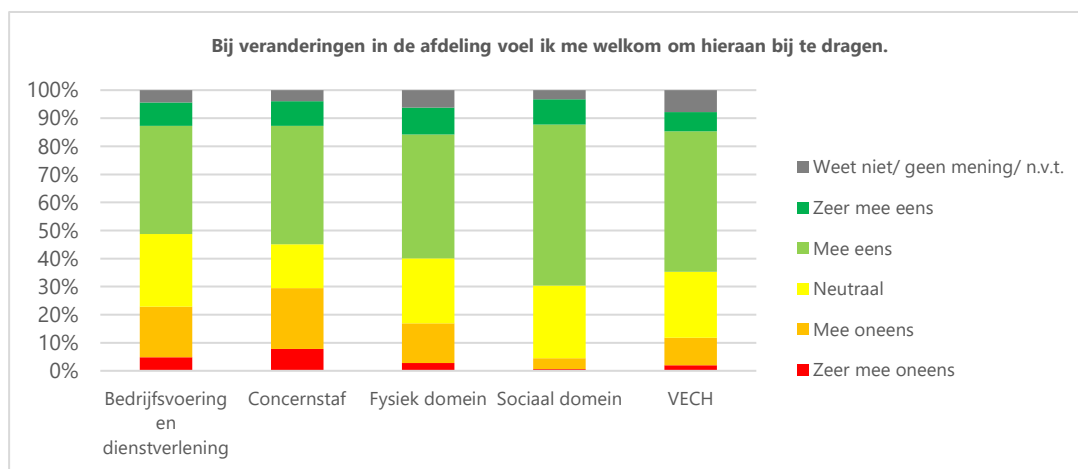
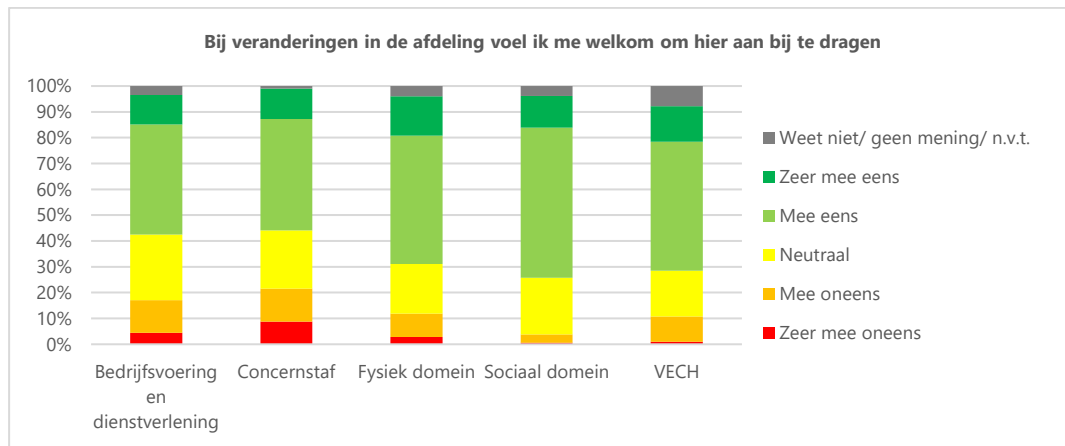
3.2.3 Bedrijfsvoering



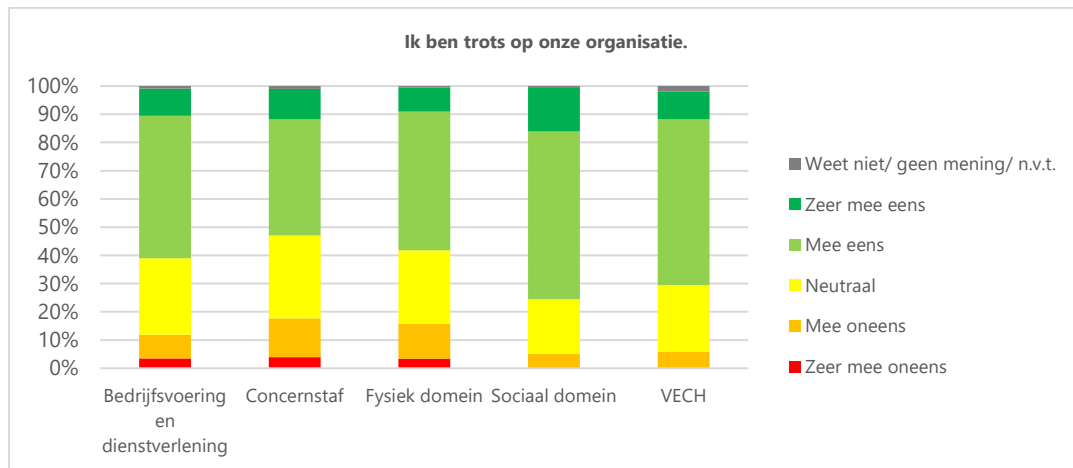
- Over het algemeen bleken op het thema bedrijfsvoering (buiten de voorgaande grafiek om) medewerkers uit de diverse domeinen allemaal relatief gelijksoortig te denken. Een klein verschil zien we bij de visie over de stelling 'ik weet waar ik moet zijn als ik vragen heb over financiële zaken'. We zien dan medewerkers uit het sociaal domein hier het meest tevreden over zijn, anderzijds lijken medewerkers van VECH en fysiek domein hier het minst tevreden over te zijn.

3.2.4 Veranderingen in de organisatie



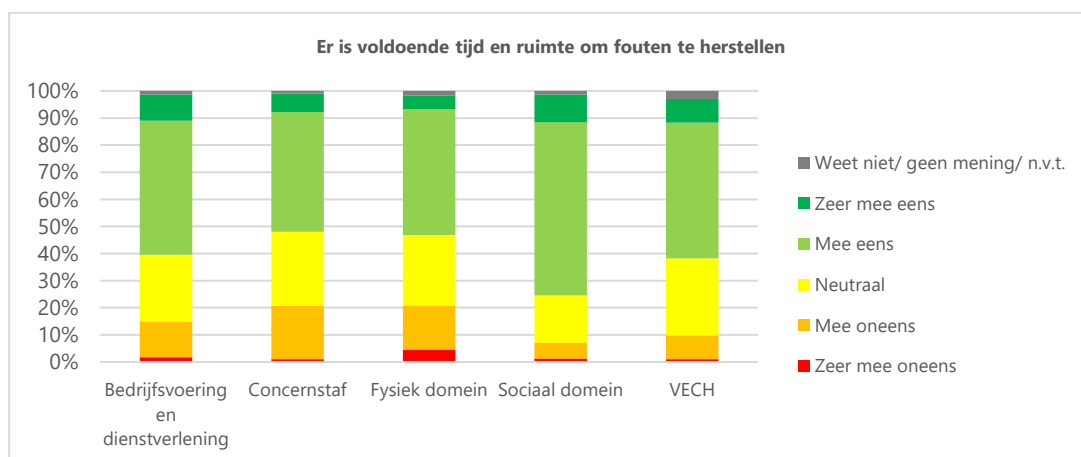


- Bij de voorgaande grafieken, allen gaande over veranderingen binnen de organisatie, zien we een redelijk gelijksoortig beeld van de visie van medewerkers uit de diverse domeinen op verandering. Als het in bredere zin gaat om 'meegenomen worden in verandering' en 'de ruimte voelen om hieraan bij te dragen' lijkt hier sprake te zijn van verdeeldheid tussen domeinen. De medewerkers van het sociaal domein en VECH lijken hier het meest positief tegenover te staan. De andere drie domeinen scoren hier, in wisselende mate, wat minder op.



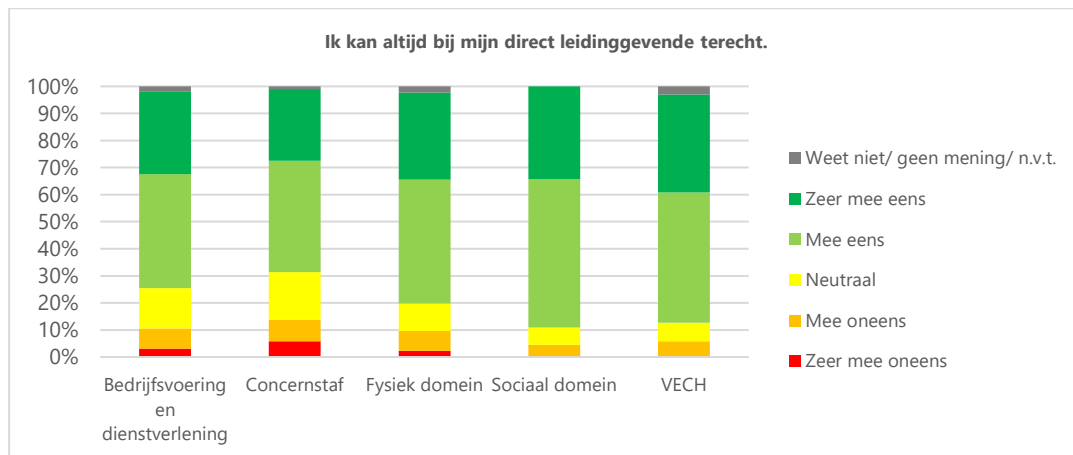
- Over het algemeen genomen zien we dat bij alle domeinen de meerderheid van de medewerkers trots is op de eigen organisatie. Bij sociaal domein en VECH is het hoogste aantal medewerkers trots op de organisatie. Bij bedrijfsvoering en dienstverlening, concernstaf en het fysiek domein zien we een ietwat lager percentage dan bij de eerder genoemde twee domeinen. Desondanks geeft meer dan de helft van de medewerkers nog steeds aan het (zeer) eens te zijn met de stelling dat ze trots zijn op de organisatie.

3.2.5 Onze samenwerking en de werksfeer



- Aangaande de stelling 'Er is voldoende tijd en ruimte om fouten te herstellen' lijken de verschillende domeinen in grote lijnen op elkaar. Het merendeel van de medewerkers uit alle domeinen geeft aan deze ruimte voldoende te voelen binnen het werk. Echter, een aantal verschillen zijn wel op te merken. Zo zien we dat er binnen concernstaf en het fysiek domein een iets kleiner aandeel van de medewerkers aangeeft het eens te zijn met de stelling. Binnen het sociaal domein is de grootste groep medewerkers het (zeer) eens met de stelling.

3.2.6 De manier waarop er leiding wordt gegeven

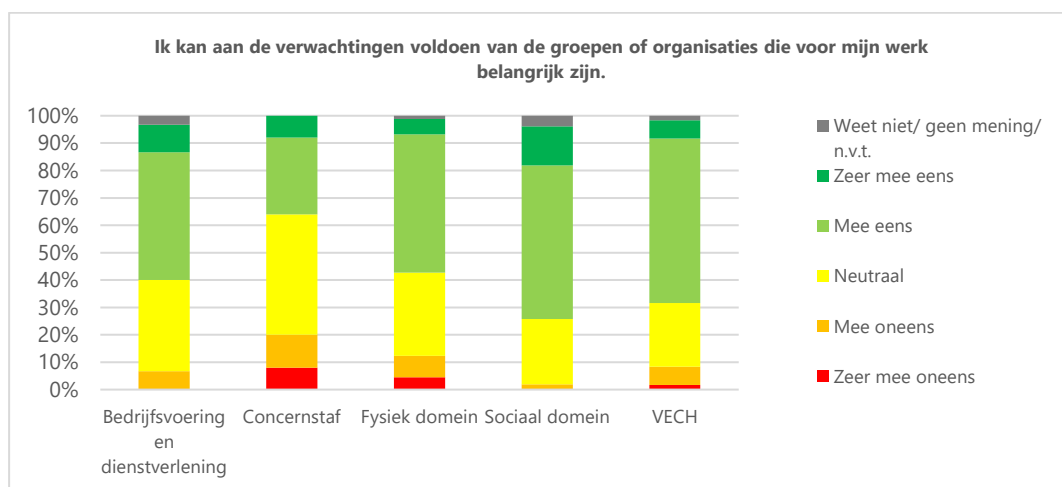


- Bij alle domeinen zien we terug dat de grote meerderheid aangeeft dat ze voor problemen altijd bij hun leidinggevende terecht kunnen. Wat wel opvalt is dat binnen de concernstaf zo'n 6% aangeeft dat ze het zeer oneens zijn met deze stelling.

3.3 Legitimiteit

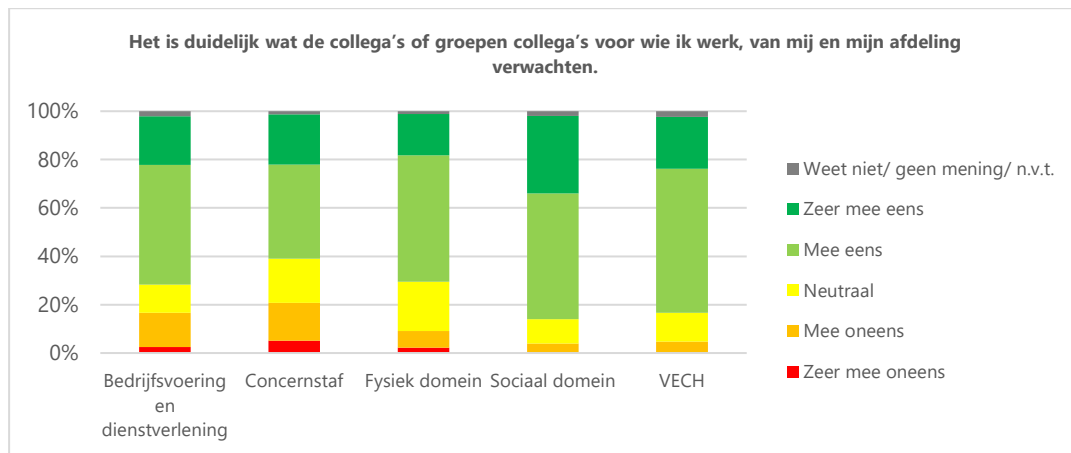
3.3.1 Werken voor mensen buiten en binnen de organisatie

Voor zij die werken voor mensen buiten de gemeentelijke organisatie:



- Uitgaande van de reactie op voorgaande stelling lijkt het erop dat men binnen de concernstaf moeite heeft om te voldoen aan de verwachtingen van de groepen of organisaties die voor het werk belangrijk zijn. Meer dan 60% geeft aan het dan wel (zeer) oneens met deze stelling te zijn, ofwel neutraal tegenover de stelling aan te kijken. Dat betekent dat slechts iets meer dan 30% aangeeft het eens te zijn dat aan de verwachtingen van groepen van buitenaf voldaan kan worden.

Voor zij die werken voor mensen binnen de gemeentelijke organisatie:



- Wat betreft duidelijkheid, in de zin van wat collega's waarvoor men werkt verwachten, zien we een divers beeld. Vanuit de concernstaf wordt aangegeven dat men daar het minst helder heeft wat van hen wordt verwacht intern. Al geeft ook daar nog steeds zo'n 60% aan dat zij wel helder hebben waar zij voor staan.

4. Kengetallen

Dit hoofdstuk kengetallen betreft een overzicht van relevante kengetallen van de gemeente Haarlem afgezet tegen soortgelijke 100.000+ (inwoners) gemeenten.

4.1 Dynamiek van het personeelsbestand

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

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

Wat valt op?

- Vanaf 2016 is een trend zichtbaar bij zowel referentiegemeenten als bij de gemeente Haarlem waarbij de in- en uitstroom toenemen. Voornamelijk bij het percentage instroom zien we dat dit hoger ligt dan bij de referentiegemeenten. Opvallend is daarnaast dat het percentage instroom in 2018 plots erg hoog is.

4.2 Kenmerken van het personeelsbestand

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

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

Wat valt op?

- In de loop van de jaren lijkt de gemiddelde leeftijd van het personeel van de gemeente Haarlem iets onder het gemiddelde van de referentiegroep te zijn gekomen. In de algemene referentiegroep lijkt van een afnemende leeftijd in mindere mate sprake dan bij de gemeente Haarlem.
- Het gemiddeld bruto maandsalaris ligt binnen de gemeente Haarlem iets hoger dan bij de referentiegroep. Dit verschil is niet te verklaren door het percentage medewerkers dat al in zijn/haar eindschaal zit aangezien dit percentage de laatste jaren hoger lijkt bij de referentiegroep dan bij de gemeente Haarlem.
- Binnen de gemeente Haarlem lijkt de man/vrouw verhouding iets anders te liggen dan binnen de referentiegroep. Procentueel gezien werken er meer vrouwen dan mannen binnen de gemeente Haarlem. Het percentage vrouwen ligt daarnaast ook hoger dan in de referentiegroep. Verder valt op dat de man-vrouwverhouding over de jaren heen steeds schever is geworden en dat het percentage vrouwen binnen de organisatie is toegenomen.

		2020	2019	2018	2017	2016
Specificering personeelsbestand*	Gemiddeld ziekteverzuimpercentage Haarlem	4,4%	5,0%	5,0%	4,7%	4,8%
	Referentiegroep	n.n.b.	5,70%	5,60%	5,40%	5,30%
	Gemiddelde opleidingskosten per medewerker	€ 732	€ 1.297	€ 1.291	€ 1.097	n.b.
	Referentiegroep	n.n.b.	€ 1.032,00	€ 1.139,00	€ 1.152,00	€ 1.122,00
	% Nulverzuim	51,0%	37,0%	34%	35%	31%
	Referentiegroep	n.n.b.	44,0%	40%	42%	36%

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

Wat valt op?

- Het ziekteverzuim binnen de gemeente Haarlem is in het laatste jaar (2020) aanzienlijk afgenomen. Ten opzichte van de referentiegroep heeft de gemeente Haarlem steeds een wat lager ziekteverzuimpercentage gehad.
- De gemeente Haarlem heeft ten opzichte van haar referentiegroep wisselend hogere en lagere opleidingskosten per medewerker gehad. In het jaar 2020 zijn de gemiddelde opleidingskosten ten opzichte van de eerdere jaren sterk afgenomen.
- Gekeken naar het nulverzuim is zichtbaar dat de gemeente Haarlem steeds beter presteert. Waar er in 2016 nog een nulverzuim van 31% was, zo was er in 2020 een nulverzuim van 51%.



Berenschot

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl

[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)