



Sociaal Jaarverslag 2022

Algemene inleiding

In onze werkzaamheden hebben we -'dankzij' de coronacrisis- versneld kansen en (creatieve) mogelijkheden ontdekt die niet altijd en door iedereen als voor mogelijk werden gehouden. Inmiddels weten we dat we het 'goede' vanuit deze ervaringen (flexibel, creatief en digitaal werken op afstand) willen behouden voor de toekomst. In 2022 hebben we dan ook een doorvertaling gemaakt naar werkplekscenario's. Zodat een ieder op het juiste moment en daar waar nodig is een fijne, veilige en verantwoorde werkplek tot zijn/haar beschikking heeft. Dat heeft ook geresulteerd in een uitgebreid aanbod met thuiswerkfaciliteiten.

Met de komst van onze nieuwe gemeentesecretaris/algemeen directeur Kristiaan Strijker zijn we ook het punt aangekomen dat we als organisatie de volgende stap maken en meegroeien met de maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven van nu. Daarvoor hebben we onze besturingsfilosofie tegen het licht gehouden en geconstateerd dat duidelijkheid en versterking

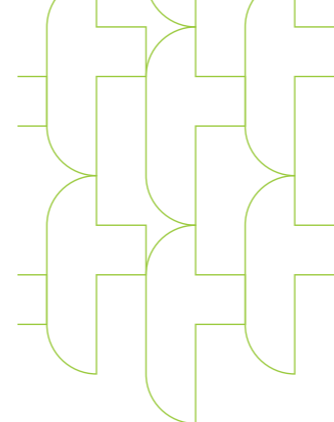
van onze aansturingsmechanismes ons gaat helpen om een stap voorwaarts te maken. Er blijkt een grote behoefte te zijn aan overzicht, verbinding en sturing.

De vernieuwde besturingsfilosofie 'Mei inoar foarút' is opgezet om hierin te voorzien en biedt koers en handvatten voor de verdere organisatieontwikkeling. Eind 2022 zijn daarvoor de eerste



concrete stappen genomen door in te zetten op een versterkt directiemodel met portefeuilledirecteuren. Een belangrijke voorwaarde om samen invulling te geven aan de vervolgstappen.

Mei inoar foarút!



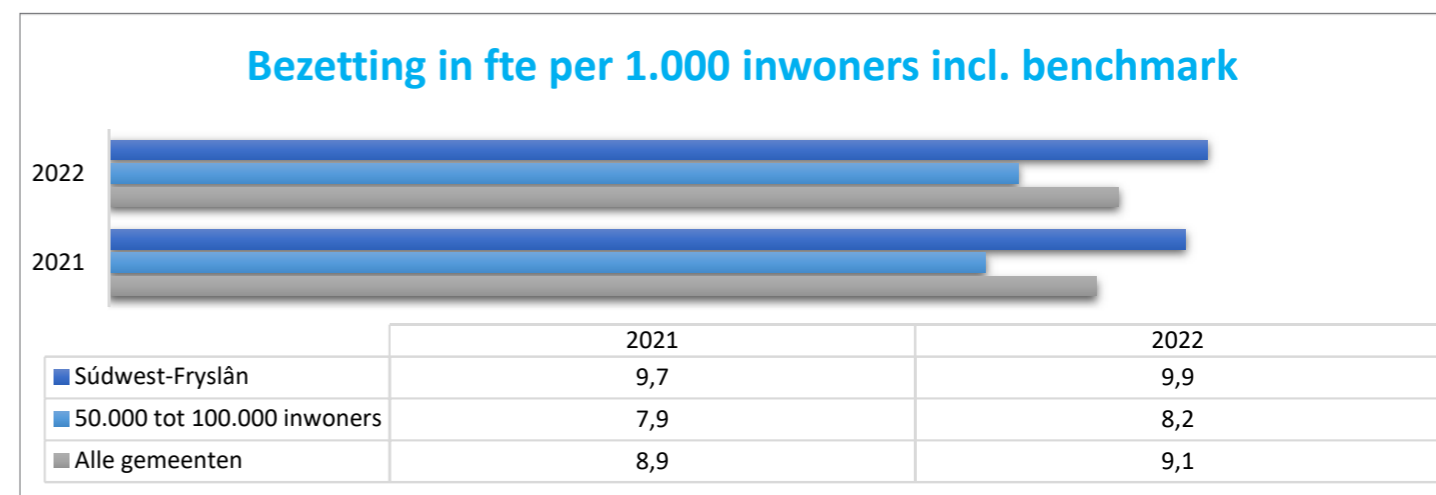
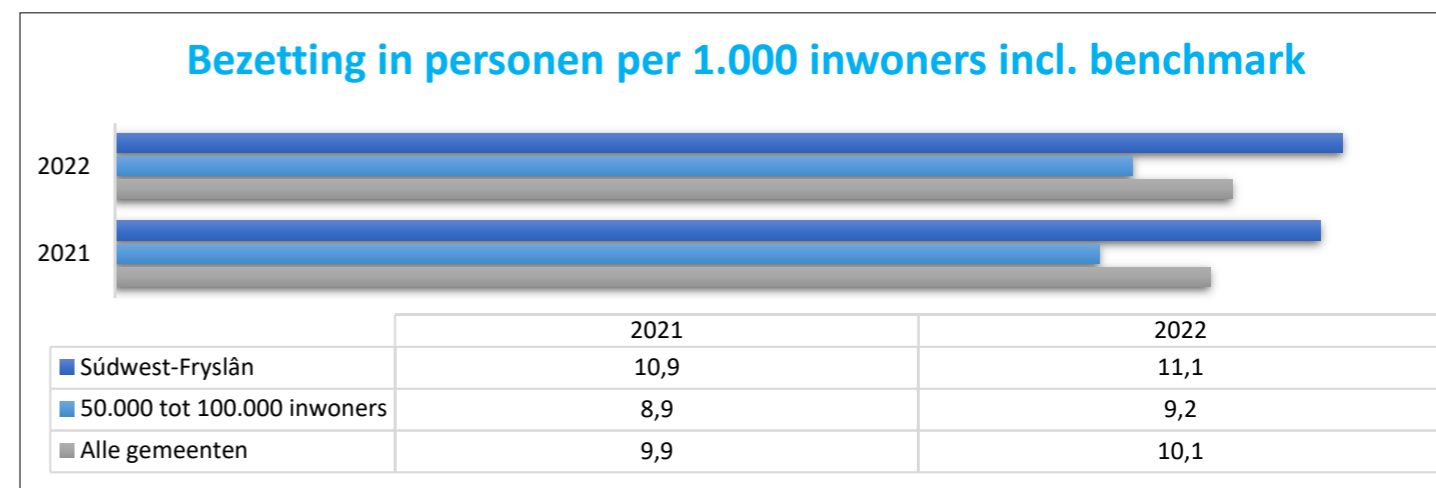
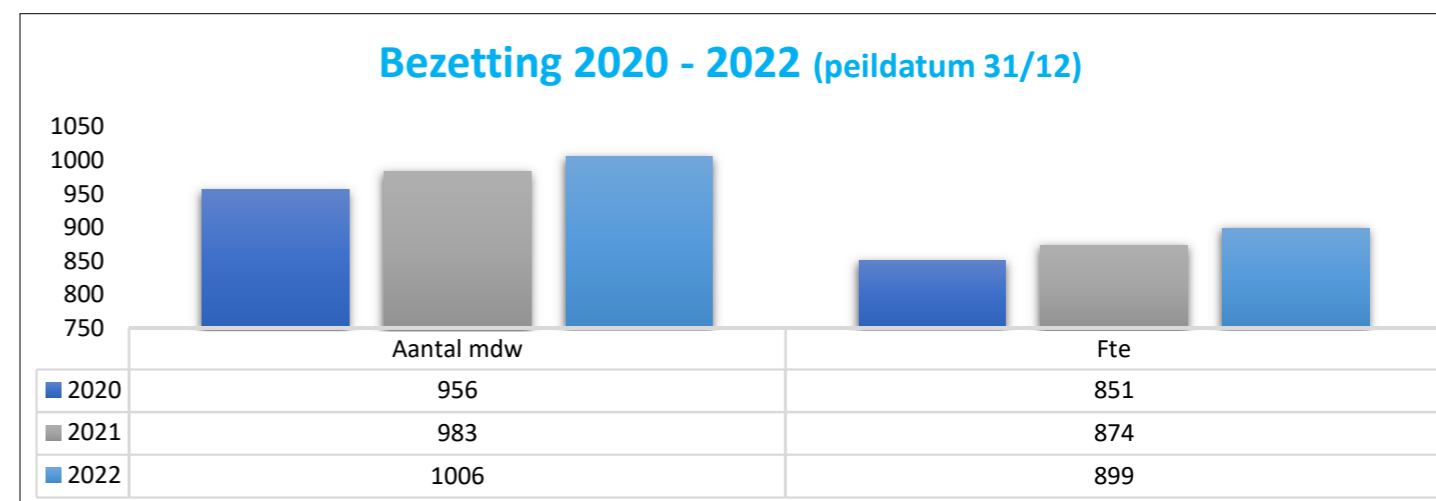
Bezetting

In 2022 is de bezetting van de ambtelijke organisatie gestegen met 25 fte t.o.v. 2021. Een stijging die één op één te relateren is aan de toenemende taken en programma's voor de gemeente. Dit heeft gevolgen voor de capaciteit bij de ketens en vertaald zich (weliswaar nog beperkt zichtbaar) door naar Bedrijfsvoeren.

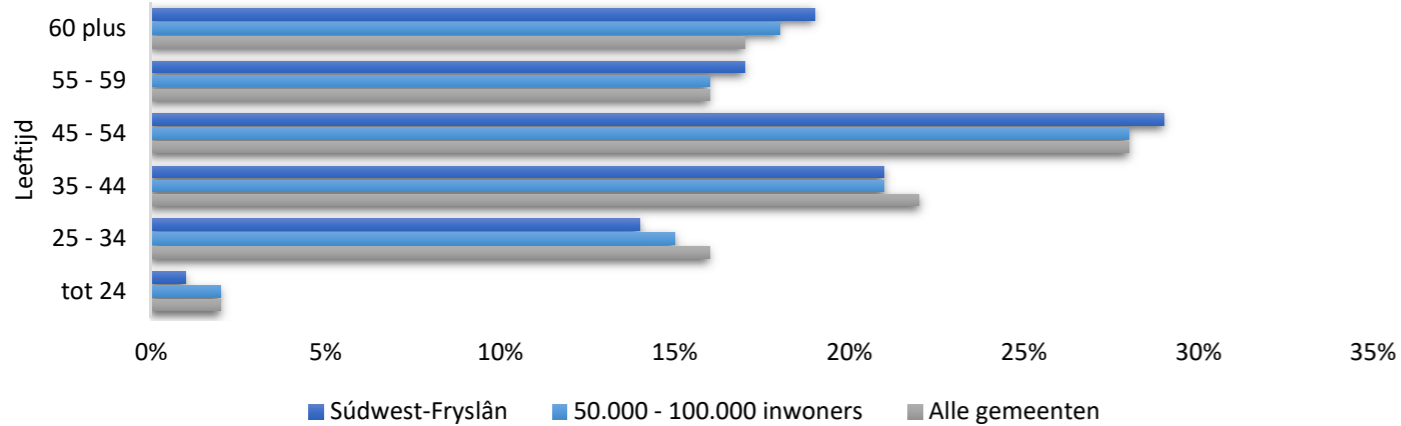
Een specificatie van de stijging, al dan niet gecompenseerd of begroot: Bij de Gebiedsteams is er sprake van een stijging met 12 fte, dit betreft (deels tijdelijk, deels structurele) uitbreiding bij de formatie voor jeugd, centrale toegang, epa (pilot), wet inburgering en participatie/re-integratie. Bij het team Wegen is er sprake van een stijging van de bezetting met 7 fte, dit betreft extra inzet

voor het programma Wonen. Bij het team Ruimtelijke Ontwikkeling een stijging van 4 fte: voor het realiseren van de diverse programma's en kerntaken is adviescapaciteit nodig. In 2021 was er sprake van vacatureruimte, in 2022 is deze ingevuld.

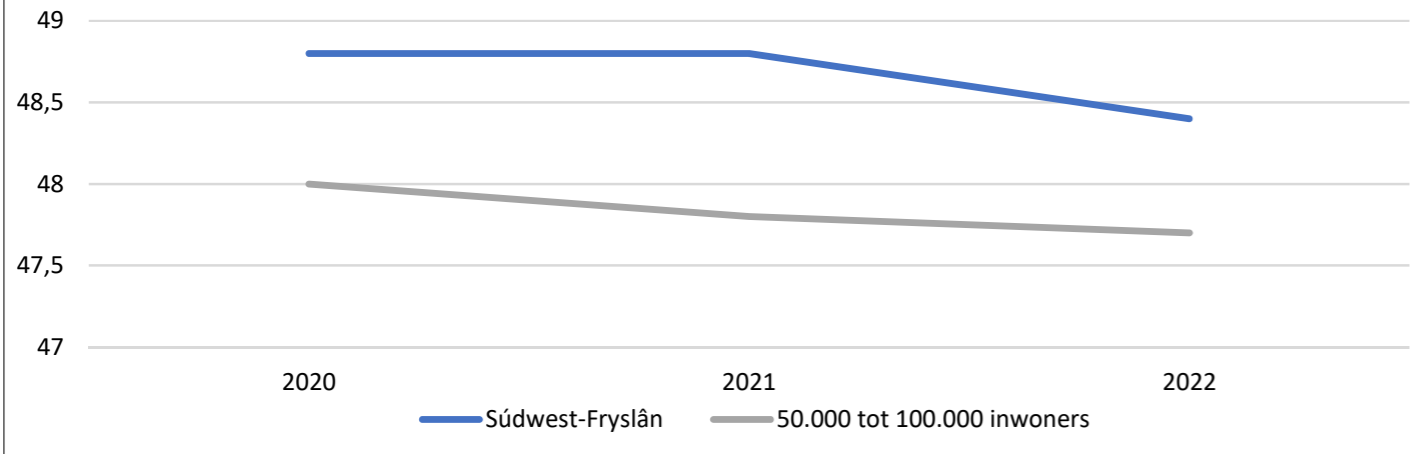
Tot slot de (tijdelijke) stijging van 3 fte bij het team Communicatie waar vanuit de programma's (o.a. Wonen, Klimaat-agenda) en het Sociaal Domein extra inzet is gevraagd en geboden.



Gemeentelijke bezetting 2022 naar leeftijd incl. benchmark



Gemiddelde leeftijd 2020 - 2022 incl. benchmark



Mobiliteit

In de cijfers zien we dat de mobiliteit van de eigen medewerkers verder is toegenomen. Dit is vanuit de WERKplaats ondersteund met loopbaangesprekken. We zien ook dat medewerkers zelf beter slagen in het zoeken en vervolgens vinden van een nieuwe baan. Dit houdt verband met de krapte op de arbeidsmarkt. Het is eenvoudiger om een (vergelijkbare) baan te vinden in de regio waar je woont. Minder hoeven reizen, is één van de redenen om van baan te wisselen.



Instroom, doorstroom en uitstroom

Als we onze cijfers over 2022 vergelijken met de landelijke benchmark (50.000 - 100.000) zien we dat:

- Onze instroom lager ligt (Súdwest-Fryslân 12% t.o.v. benchmark 16,6%).
- Onze doorstroom hoog is (Súdwest-Fryslân 16,5% t.o.v. benchmark 6,5%).
- Onze uitstroom bijna gelijk is (Súdwest-Fryslân 7,2% t.o.v. benchmark 7,3%).

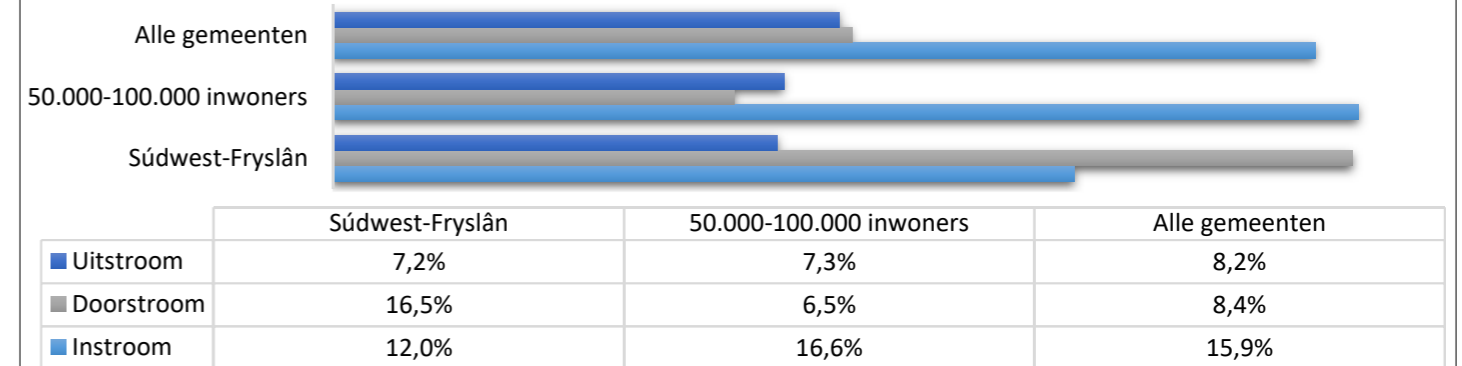
Het aantal indiensttreders ligt in alle leeftijdsgroepen hoger dan het aantal uitdiensttreders. Wanneer medewerkers uitstromen doen ze dat vaak op eigen verzoek (andere baan) of vanwege pensioen/AOW. Onder 'doorstroom' verstaan we: dat een medewerker van team en/of functie veranderde. Denk

aan detacheringen en horizontale en verticale mobiliteit tussen en binnen afdelingen. Als een functie een andere naam krijgt, valt dit niet onder doorstroom.

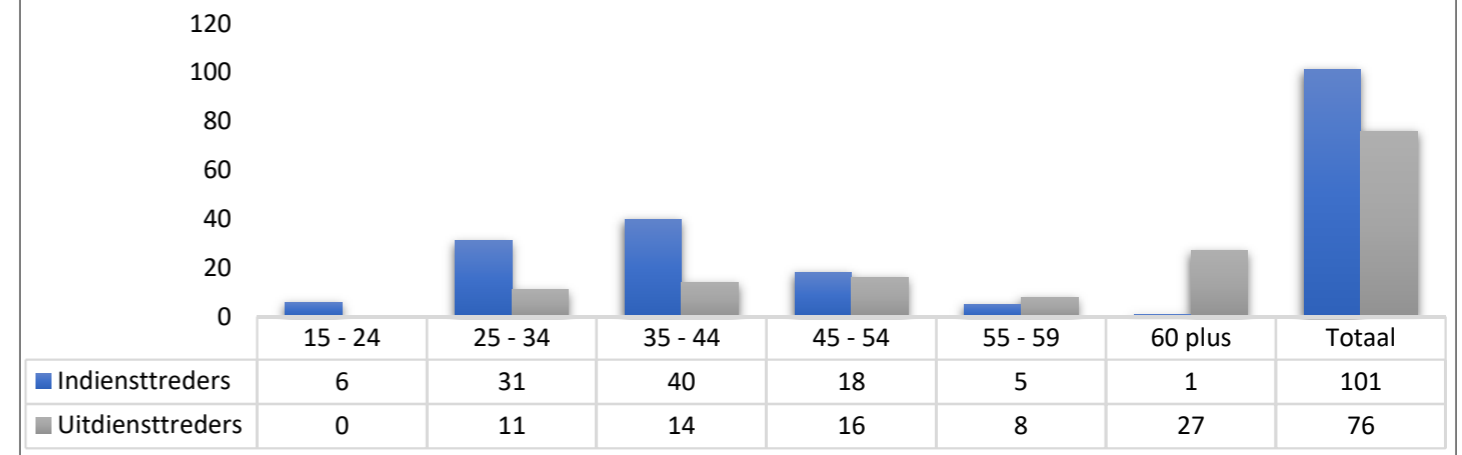
We zien dat het instroompercentage enigszins lager ligt dan de landelijke cijfers. Eén van de redenen hiervoor

is dat we bij voorkeur sturen op het behoud van zoveel mogelijk potentieel voor de organisatie. Een concreet voorbeeld hiervan is de doorstroom van medewerkers vanuit het KCC naar (op termijn) andere afdelingen binnen de organisatie.

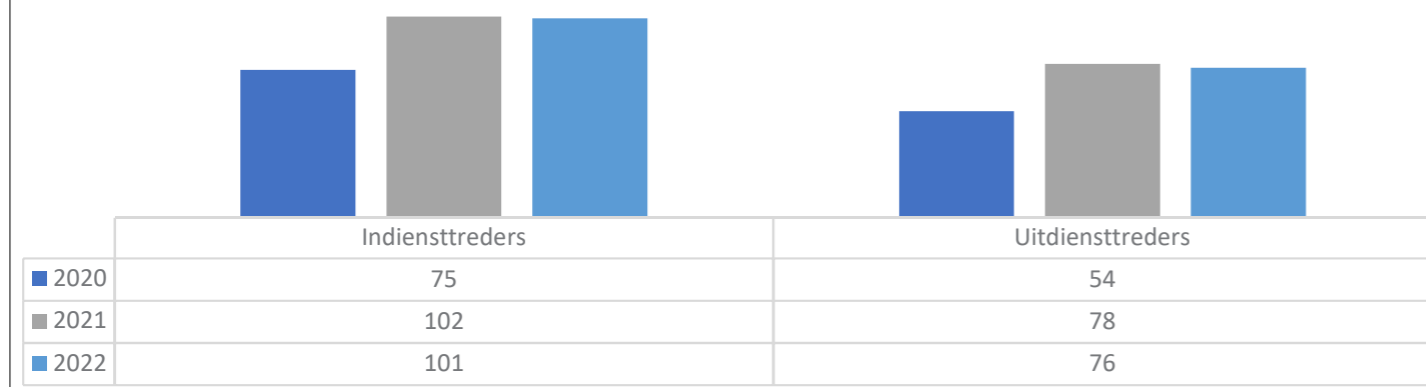
Instroom-, doorstroom- en uitstroompercentage 2022 incl. benchmark



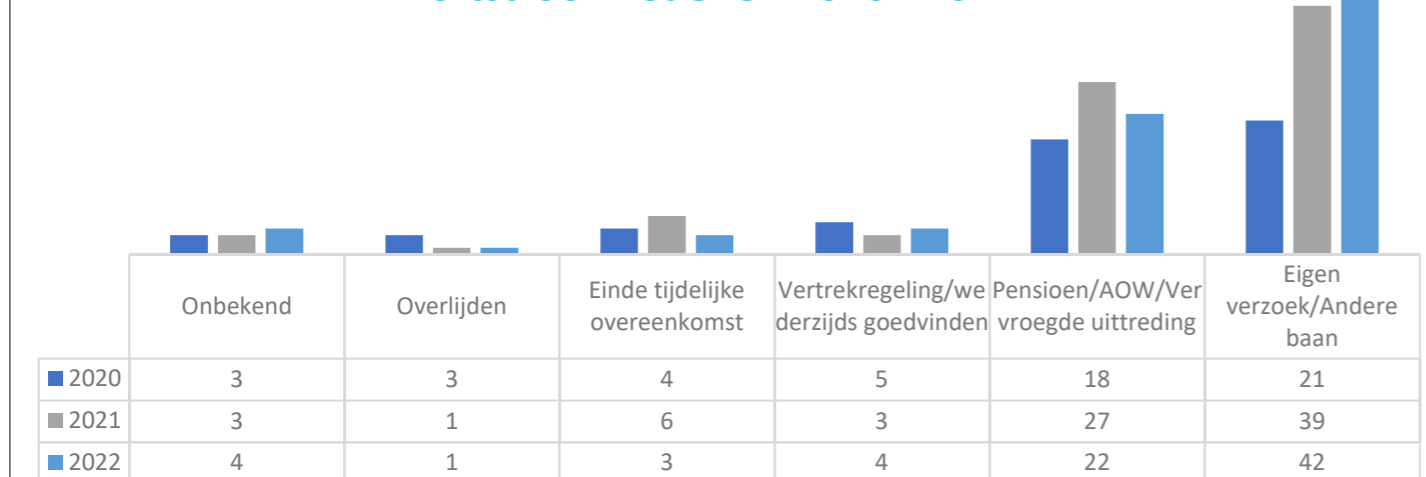
Indiensttreders tov uitdiensttreders 2022 naar leeftijd



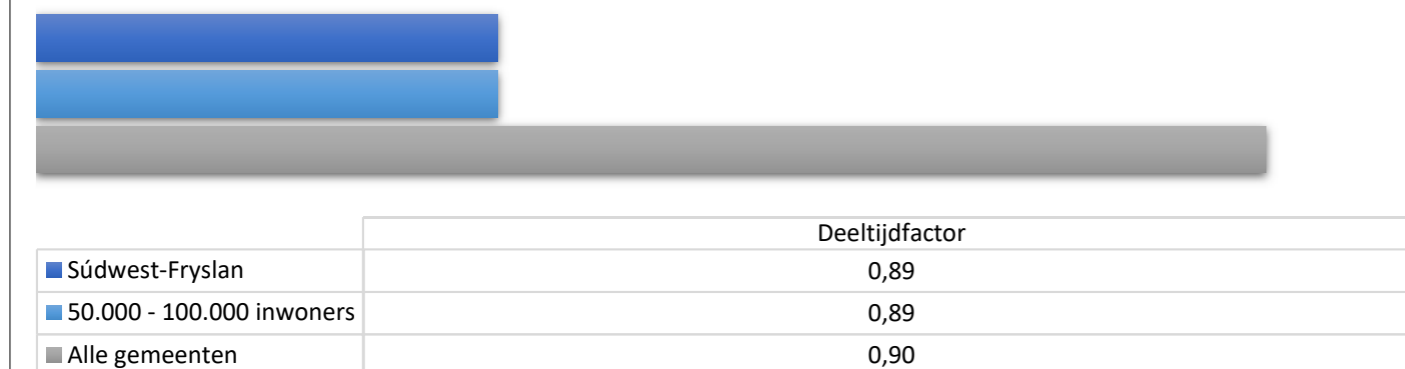
Indienst - Uitdienst 2020 - 2022



Uitstroomredenen 2020 - 2022



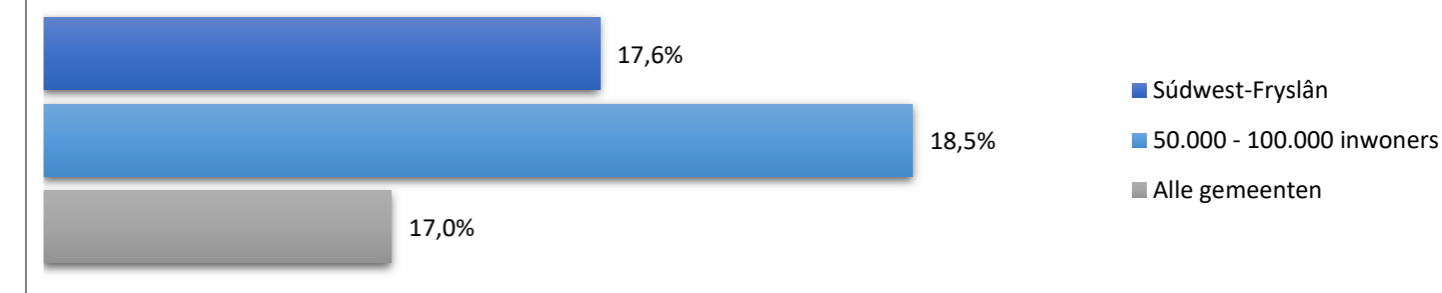
Deeltijdfactor 2022 incl. benchmark



Externe inhuur

Het inhuurpercentage is ten opzichte van 2021 gestegen van 14,7% naar 17,6% maar is nog steeds lager dan de landelijke benchmark (18,5%). Het percentage gaat over de totale uitgaven voor leveranciers van externe inhuur en is dus inclusief de jaarlijks terugkerende inhuur van seizoenskrachten voor onze bruggen, havens en groenvoorziening. In opdracht van de Raad heeft de Rekenkamer in 2021 een onderzoek gedaan naar de praktijk van de externe inhuur. De aanbevelingen van de Rekenkamer zijn in 2022 verder uitgewerkt in een definitieve visie op externe inhuur en een integraal beleidskader. Het is onze bedoeling dat dit beleid in 2023 een concrete invulling en uitwerking krijgt in de dagelijkse praktijk.

Uitgaven externe inhuur in procenten van de loonsom 2022 incl. benchmark



Arbeidsmarkt

Vanaf november 2022 is team HR voor een tijdelijke periode versterkt met een professioneel recruiter. De recruiter kon zich volledig richten op het schrijven van wervende vacatureteksten en het begeleiden van de communicatie van deze vacatures. Er is budget vrijgemaakt om op moeilijk vervulbare vacatures wervingscampagnes te voeren, waarmee de doelgroep beter bereikt werd. Dat is na een aantal maanden terug te zien in het vervullen van deze vacatures.

Daarnaast is in 2022 een start gemaakt met de vormgeving van een eigen professionele 'werkenbij' website voor de gemeente Súdwest-Fryslân. Met de nieuwe website positioneren we ons als goede, aantrekkelijke werkgever voor

iedereen die graag bijdraagt aan maatschappelijke taken. De website bevat verhalen van medewerkers, passend beeldmateriaal en natuurlijk de vacatures die actueel zijn. Dit is een continu proces. Het reageren op vacatures is

laagdrempelig voor de bezoekers van de website. Solliciteren kan door een aantal vragen in te vullen op de website en CV en brief te uploaden.



Leren & ontwikkelen

Het Leerhuis heeft in 2022 een flinke ontwikkeling doorgemaakt. Er stond een groot en divers aanbod aan cursussen en trainingen op de leerhuis-agenda. Veel hiervan (rond de 75%) is ontwikkeld en verzorgd door de adviseurs leren en ontwikkelen of in samenwerking met collega's van SWF met expertise op de verschillende onderwerpen. Met al ons eigen interne aanbod hebben we ruim 800 collega's bereikt.

Er is hard gewerkt aan een aantal leerlijnen. De leerlijn 'In gesprek' bevat aanbod gericht op het verbeteren van gesprekstechnieken, zoals adviseren, motiveren, slecht nieuwsgesprekken voeren en impact maken. De leerlijn 'Met energie' bestaat uit workshops en trainingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Te denken valt aan: werk-privé balans, omgaan met rouw en afkicken van afleiding. Ten slotte is het leiderschapstraject 'waardevol' ook ondergebracht in een leerlijn. Het Leerhuis heeft ofwel zelfstandig onderdelen verzorgd (themasessies op het gebied van patronen doorbreken en Persoonlijk Leiderschap bijvoorbeeld) ofwel in nauwe samenwerking met externe partijen aanbod (op maat) ontwikkeld en verzorgd. Deze leiderschaproute wordt in juli 2023 afgerond.

Naast opleiding en training verzorgt het Leerhuis ook individuele- en teamcoaching. Persoonlijke ontwikkelvragen hebben vaak te maken met omgang met werkdruk. In teams komt het dit jaar regelmatig voor dat men de verbinding met elkaar kwijt is waardoor samenwerken lastig is. Het Leerhuis heeft expertise in huis om een traject op maat samen te stellen met als doel de samenwerking weer te verbeteren. Hier is door een vijftal teams gebruik van gemaakt.

Er ontstond meer en meer behoefte aan een eigen plek om trainingen te verzorgen. Door de beperkte ruimte in huis werd er regelmatig uitgeweken naar externe locaties. Aan het einde van 2022 is er hard gewerkt aan een 'eigen' plek waar innovatieve en creatieve sessies en trainingen verzorgd kunnen worden. Begin 2023 wordt deze in gebruik genomen.



Het bewustzijn op leren en ontwikkelen groeit en het budget wordt steeds optimaler gebruikt. We verdelen het beschikbare budget niet evenredig aan de teams maar naar behoefte.



Begrote en bestede opleidingskosten per medewerker 2022

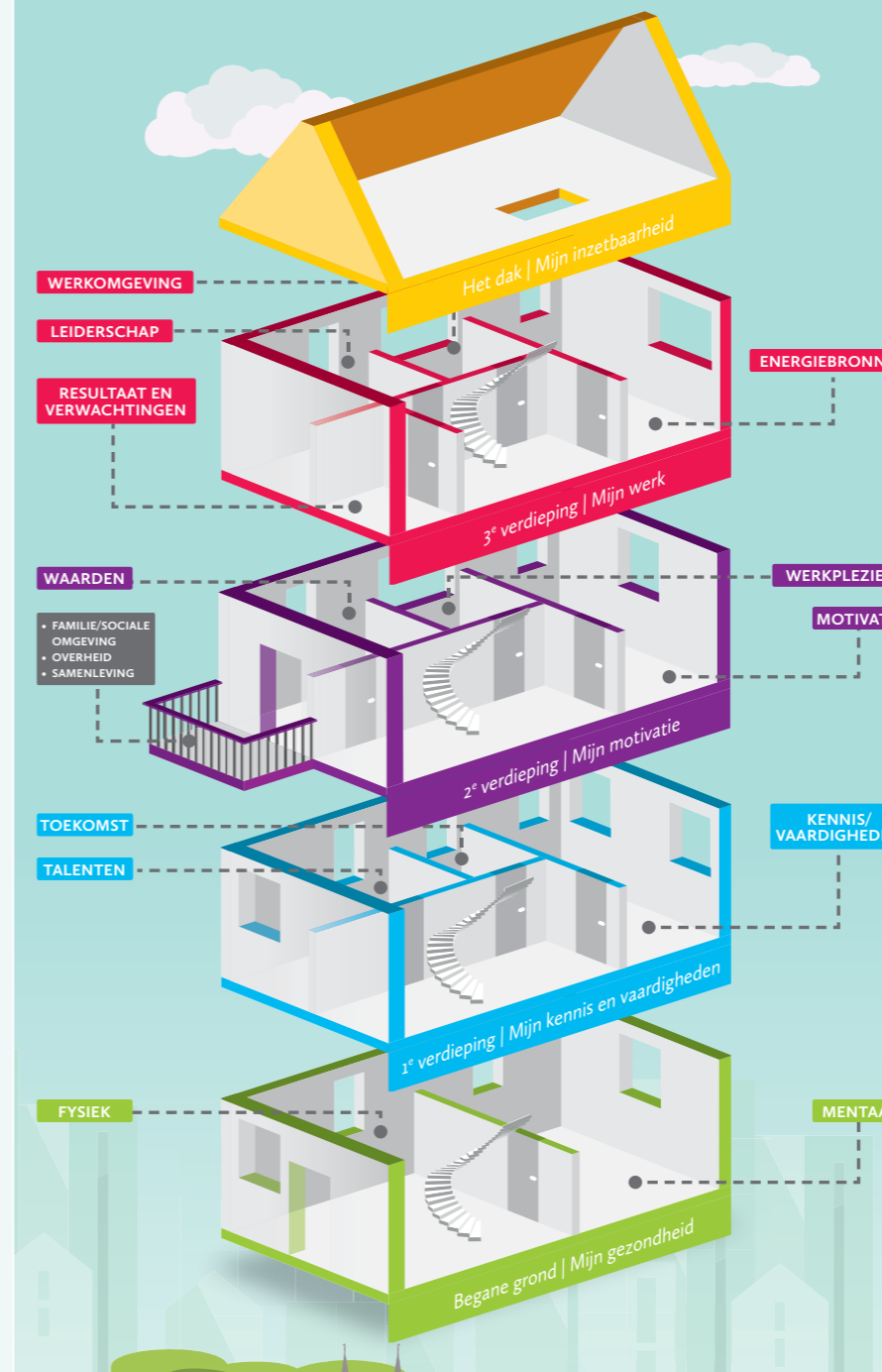


Gesprekscyclus - Huis van Inzetbaarheid

Nadat eind 2020 een nieuwe vorm van gesprekscyclus gebaseerd op het Huis van Inzetbaarheid is geïntroduceerd, is er in 2021 tijd gestoken in zowel de scholing van managers als het organiseren van interactieve teamsessies. In dat eerste jaar is er met 62% van de medewerkers een inzetbaarheidsgesprek gevoerd. We zien in 2022 een mooie stijging naar 82%. Feit blijft dat we streven naar een 100% score.

Huis van Inzetbaarheid

Met plezier je werk doen. Kansen krijgen en benutten. Nu en in de toekomst. Het Huis van Inzetbaarheid gaat de organisatie en jou daarbij helpen. Het huis bestaat uit verschillende verdiepingen en is de optelsom van je gezondheid, talent, persoonlijke ontwikkeling en drijfveren. Laten we samen investeren in jouw en onze ambities.



HET DAK Mijn inzetbaarheid

Haal het beste uit jezelf! Inzetbaarheid is dus de optelsom van de begane grond en de drie verdiepingen. Hoe ziet voor jou de balans er uit tussen aan de ene kant jouw gezondheid, kennis/vaardigheden, motivatie én aan de andere kant de eisen die de organisatie aan je stelt? Als deze goed op elkaar aansluiten, is er een goede inzetbaarheid. Wil je iets veranderen? Jij hebt invloed op de begane grond en de eerste twee verdiepingen. Voor de derde verdieping is SWF als werkgever aan zet.

3^e VERDIEPING Mijn werk

Aan de slag met gestelde doelen & resultaten. Op deze verdieping gaat het over het werk zelf. Waarvoor sta jij aan de lat? En hoe kunnen werkomgeving en werkomstandigheden je helpen om je werk goed uit te voeren? Hoe de organisatie in elkaar zit heeft invloed op hoe jij werkt. Dat geldt ook voor de wijze waarop er leiding wordt gegeven. Wat heb jij nodig van je leidinggevende én van SWF om je gestelde doelen en resultaten te behalen?

2^e VERDIEPING Mijn motivatie

Regie op je eigen werkplezier. Op deze verdieping gaat het over jouw normen en waarden, zoals respect, waardering en rechtvaardigheid. En wat is je band met Súdwest-Fryslân? Daarnaast gaat het over motivatie. Waar krijg je energie van? Wat vind je belangrijk in je werk en privéleven? Hoe sluit dit aan op het werk dat je doet? Hoe je tegen dingen aankijkt blijft niet altijd gelijk. Bijvoorbeeld door een veranderde gezinssituatie en ook wanneer de organisatiecultuur op het werk verandert.

BALKON Werk en privé

Werk & privé in balans. Het balkon staat voor contact met jouw omgeving. Je waarden, houding en gedrag worden beïnvloed door familie, vrienden en door dingen die gebeuren in de samenleving. Positieve en negatieve dingen die thuis gebeuren, neem je mee naar je werk en andersom. Aandacht voor je werk- en privébalans is daarom belangrijk.

1^e VERDIEPING Mijn kennis en vaardigheden

Werk vanuit je talent, kennis en vaardigheden. Deze verdieping bestaat uit jouw vaardigheden en kennis. De juiste mix zorgt ervoor dat je je werk goed kunt doen. Het is belangrijk om je af te vragen wat jouw talenten zijn en hoe jij deze wilt inzetten. Er zijn veel factoren van invloed op je inzetbaarheid. Deze factoren zijn continu in beweging; jij ontwikkelt je als persoon en tegelijkertijd verandert de wereld om ons heen. Denk daarom ook na over de toekomst en bereid je zo goed mogelijk voor. Hoe ga je om met veranderingen?

BEGANE GROND Mijn gezondheid

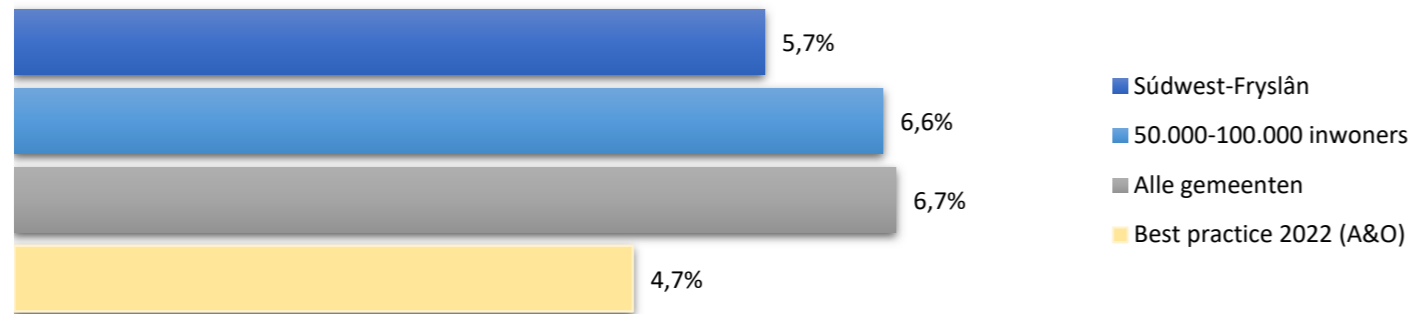
Fit en vitaal aan het werk. Een goede lichamelijke en mentale gezondheid vormt de basis. Je gezondheid heeft invloed op je functioneren, thuis en op het werk. Je hebt uiteraard niet overal invloed op. Richt je op die dingen die je wel kunt beïnvloeden.

Gezondheid

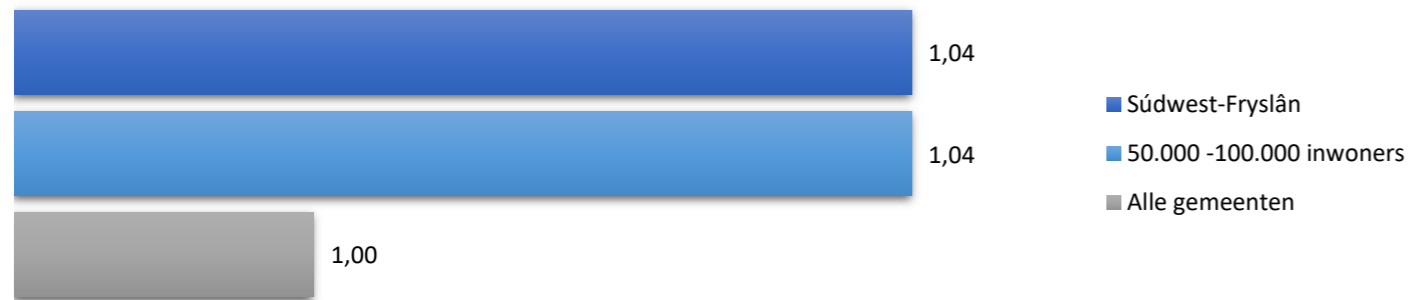
Het verzuimpercentage in 2022 was 5,7%. Dit is een stijging ten opzichte van het verzuimpercentage van 4,1% in 2021. Toen was dit nog het laagste verzuimcijfer in onze gemeenteklasse (best practice). De stijging van het verzuim bij Súdwest-Fryslân loopt parallel met de landelijke trend waarbij in de benchmark 2022 ook een aanzienlijke stijging in verzuim zichtbaar was (6,6%).

Het Periodiek Medisch Onderzoek (PMO) bij Groenvoorziening, werkplaats/garage, reiniging, bebording, timmermannen en kantoor heeft geen bijzonderheden opgeleverd. De samenwerking met arbodienst Medprevent is naar tevredenheid verlopen.

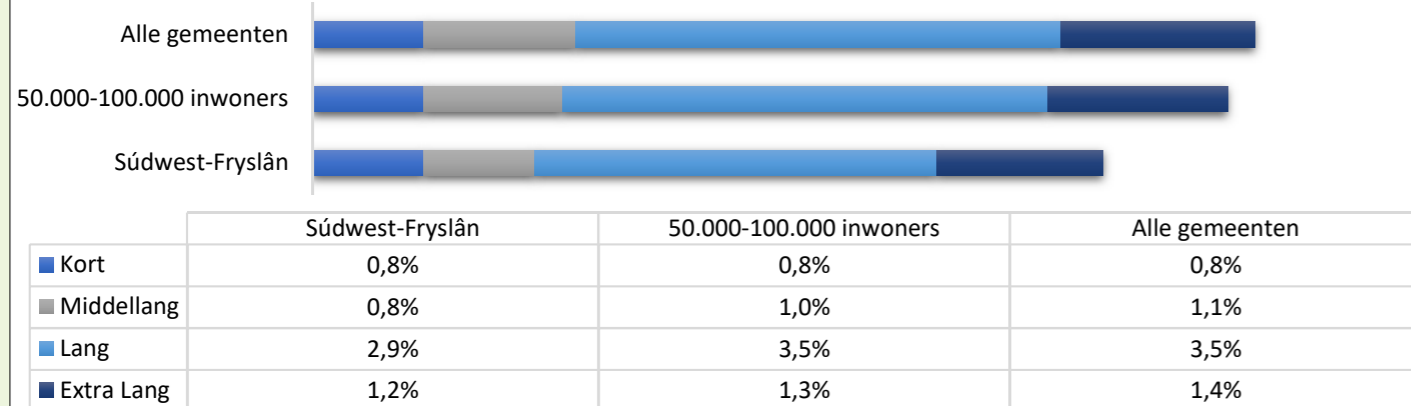
Ziekteverzuimpercentage 2022 incl. benchmark



Meldingsfrequentie 2022 incl. benchmark



Opbouw ziekteverzuimpercentage 2022 incl. benchmark



Medewerkersonderzoek/Cultuuronderzoek

In maart 2022 hebben 571 medewerkers deelgenomen aan het 'cultuuronderzoek'. Het onderzoek bestond uit twee delen: een kwantitatief deel (vragenlijst) en een kwalitatief deel (verdiepende interviews) en geeft ons als organisatie een beeld van de normen, waarden, gedrag en cultuur die spelen binnen onze gemeente én legt verbeterpunten bloot waarmee we onze sociale verbinding nog sterker kunnen maken. De OR en de directie trokken in dit proces samen op, omdat we het belangrijk vinden om samen voortdurend te blijven werken aan een vertrouwde, veilige en gezonde bedrijfscultuur.

Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek blijkt dat onze medewerkers betrokken en bevlogen zijn, terwijl er onderling binnen het team vaak sprake is van een goede samenwerking. Daarnaast zijn er positieve ontwikkelingen op het gebied van leiderschap en voelt men zich over het algemeen sociaal veilig bij de gemeente Súdwest-Fryslân. Collega's en leidinggevenden blijken benaderbaar en gemakkelijk in contact.

Wel kunnen we meer betrokkenheid creëren door als organisatie meer waardering uit te spreken naar medewerkers. Daarnaast moet er meer aandacht worden besteed aan het ontwikkelen van een professionele feedbackcultuur, waarin we elkaar waarderen en tegelijkertijd kritisch kunnen aanspreken. Tot slot hebben medewerkers behoefte aan meer verbinding, sturing en een duidelijke visie over de doelstellingen en de koers van onze organisatie.

Uit het kwalitatieve deel van het onderzoek kwamen de volgende algemene aanbevelingen naar voren inzake sociale veiligheid:

- organiseer bewustwording sessies voor medewerkers;
- organiseer trainingen 'sociale veiligheid' voor leidinggevenden;
- positioneer de vertrouwenspersoon.

In 2023 wordt er met behulp van de genoemde resultaten en aanbevelingen een concreet integriteitsplan uitgewerkt. Hierin verschuiven we de focus naar preventie. Bewustwording voor

het onderwerp onder alle medewerkers, het delen van inhoudelijke kennis over gedragsregels en procedures bij (de melding van) niet-integer gedrag en het bevorderen van goed leiderschap.



Scores op de thema's

Thema	Huidig Gemeente Súdwest-Fryslân <100.000	Benchmark Gemeenten <100.000	Top 3 Benchmark Gemeenten <100.000
Ongewenste omgangsvormen	8.8	9.0	9.2
Management vanuit vertrouwen	7.8	7.8	8.2
Sociale veiligheid	7.7	7.6	7.9
Steun leidinggevende	7.6	-	-
Relatie met collega's	7.3	7.6	7.9
Bevlogenheid	7.1	7.2	7.4
Inclusiviteit	6.7	6.9	7.3
👤 respondenten	571	-	-

Integriteit & Veiligheid

In 2022 zijn er dertien medewerkers die zich bij een vertrouwenspersoon hebben gemeld. De aard van de meldingen paste bij de werkzaamheden van de vertrouwenspersoon. Er is aandacht besteed aan de bekendheid van de vertrouwenspersonen binnen de organisatie. In 2022 heeft het interne meldpunt Integriteit vijf meldingen ontvangen. De meldingen zijn gericht tegen werknemers (twee interne indieners en drie externe indieners). Twee zijn ongegrond verklaard en drie hebben geleid tot een maatregel.

In 2022 was er een lichte daling van het aantal geregistreerde agressiemeldingen, van 24 naar 18 meldingen. Er zijn aanwijzingen dat er meer incidenten

dan meldingen zijn geweest. Daarom zal de meldingsprocedure en het registratiesysteem in 2023 tegen het licht worden gehouden.

Medewerkersonderzoek/Cultuuronderzoek

Samengevat...

Punten om te benutten



Bevlogen en betrokken medewerkers en met is trots op hoe er onderling wordt **samengewerkt**.



Medewerkers voelen zich **veilig** en voelen zich meer in staat om **feedback** te geven aan **collega's** en **leidinggevende**.



Positieve **ontwikkeling** op het gebied van **leiderschap**. **Waardering** vanuit leidinggevendens draagt sterk bij.

Verbeterpotentieel



Creëer meer **betrokkenheid** door als organisatie **waardering** uit te spreken.

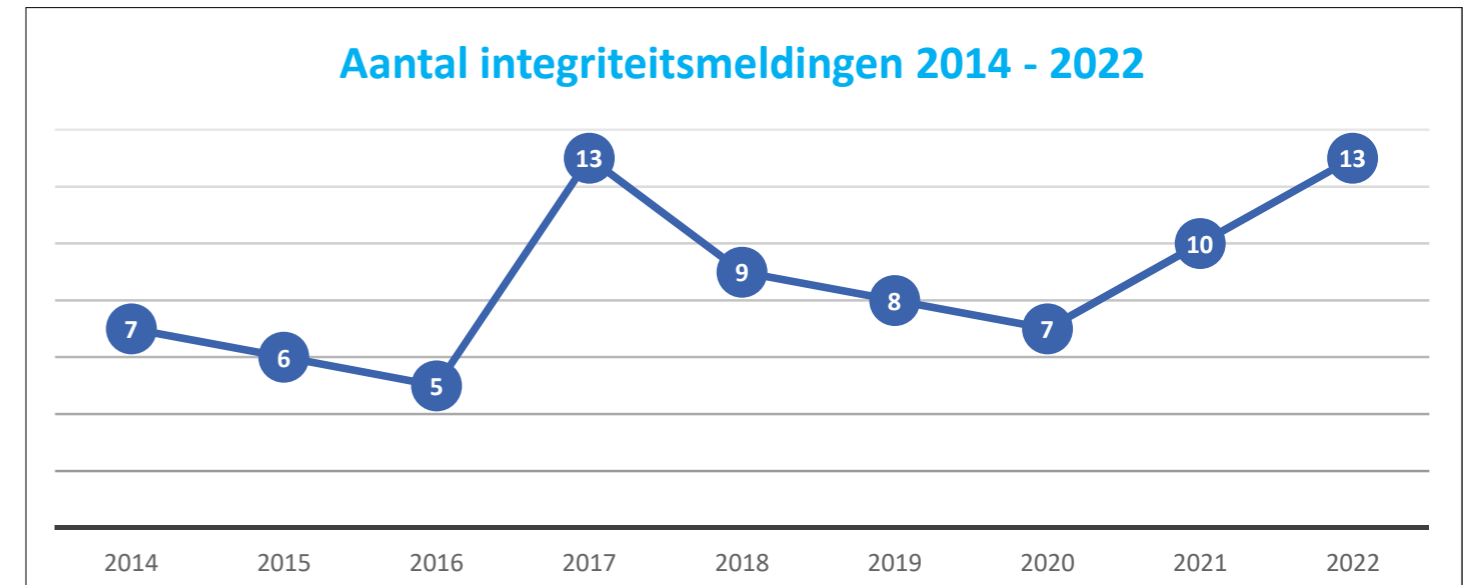


Feedbackcultuur wordt nog niet helemaal ervaren. Kansen om als **leidinggevende** meer **feedback** te geven en aandacht hieraan geven vanuit de **organisatie**.



Medewerkers hebben behoefte aan meer **sturing** en een duidelijke **visie**.

Aantal meldingen bij vertrouwenspersoon

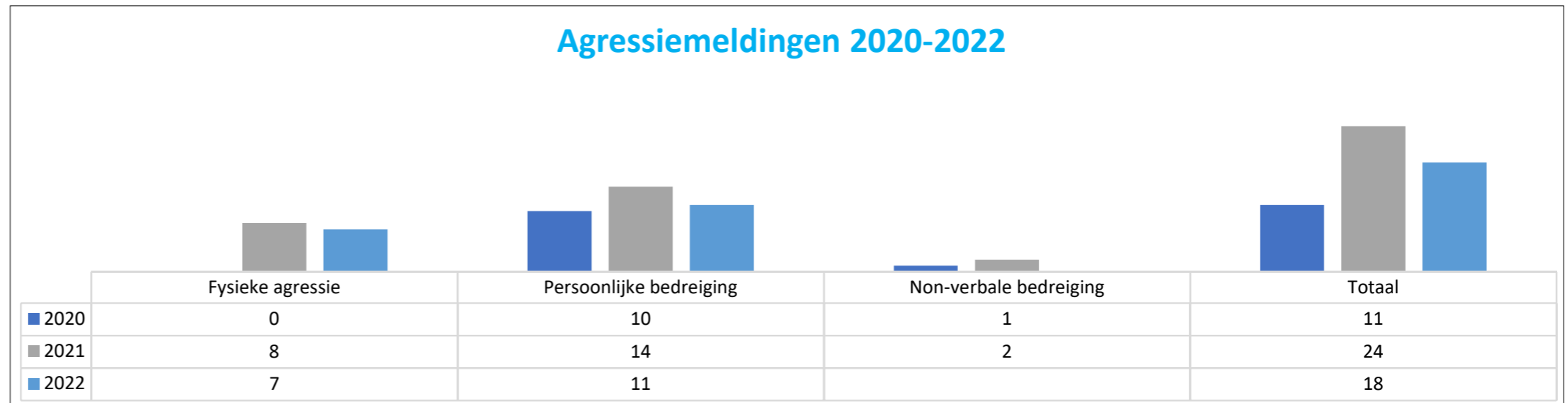


Beoordeling op schaal van 0-10

Bij gesloten vragen moeten deelnemers een van de onderstaande antwoordopties selecteren, met een overeenkomstige score van 0 tot 10. De totale score van de organisatie wordt vervolgens berekend op basis van het gemiddelde van alle punten per vraag. Voor de vragen over ongewenste omgangsvormen geldt een omgekeerde indeling waardoor de scores alsnog vergelijkbaar te duiden zijn.

Mogelijke antwoorden	Score
Helemaal mee eens	10
Mee eens	7.5
Niet mee eens/ niet mee oneens	5
Mee oneens	2.5
Helemaal mee oneens	0

Agressiemeldingen 2020-2022



Kerncijfers	2020 aantal	2020 %	2021 aantal	2021 %	2022 aantal	2022 %
Bezetting in fte per 31-12 (procentuele verandering jaar ervoor)	851	3,3% ↑	874	2,7% ↑	899	2,9% ↑
Bezetting in fte per 1000 inwoners (procentuele verandering jaar ervoor)	9,45	2,9% ↑	9,7	2,6% ↑	9,9	2,1% ↑
Aantal medewerkers per 31-12 (procentuele verandering jaar ervoor)	956	2,6% ↑	983	2,8% ↑	1006	2,3% ↑
Aantal medewerkers per 1000 inwoners (procentuele verandering jaar ervoor)	10,62	2,3% ↑	10,9	2,6% ↑	11,1	1,8% ↑
Aantal vrouwen (percentage van het geheel)	485	51%	511	52%	523	52%
Aantal mannen (percentage van het geheel)	471	49%	472	48%	483	48%
Aantal medewerkers tot 35 jaar (percentage van het geheel)	134	14%	138	14%	151	15%
Gemiddelde leeftijd	48,8		48,8		48,4	
Deeltijdfactor	0,88		0,88		0,90	
Instroom (percentage van het geheel)	75	7,8%	102	10,4%	101	10,0%
Doorstroom (percentage van het geheel)	118	12,3%	114	11,6%	161	16,0%
Uitstroom (percentage van het geheel)	54	5,2%	78	7,9%	76	7,5%
Ziekteverzuim		3,9%		4,1%		5,7%
Begrote opleidingskosten per medewerker	€ 957,00		€ 1.180,00		€ 1.315,00	
Bestede opleidingskosten per medewerker	€ 834,00		€ 1.021,00		€ 1.064,00	

