

An aerial photograph of Arnhem, Netherlands, showing a mix of modern and traditional architecture, a large river, and a bridge. A semi-transparent white box is overlaid on the left side of the image, containing the title text.

Staat van de Organisatie 2023



Voorwoord

Dagelijks werken we aan een duurzaam en toekomstbestendig Arnhem, met kansen voor alle inwoners. Of dit nu vanuit het stadhuis of het stadskantoor is, op de gemeentewerf of één van onze vele locaties in de wijk, onze medewerkers werken met energie en passie voor Arnhem. Met ons organisatieprogramma 'Lekker Werken aan de Ambities van Arnhem' zetten we in op wat medewerkers nodig hebben om op een fijne en goede manier aan de ambities van de stad te kunnen werken.

Wat je nu in handen hebt, is meer dan alleen een opsomming van cijfers en feiten over de organisatie en onze medewerkers. Het is een weergave van onze inspanningen om onze medewerkers lekker te laten werken aan de ambities van Arnhem. We blikken in deze staat van de organisatie terug op het afgelopen jaar en leggen hiermee de basis voor de inspanningen voor het komende jaar. Het is ook voor het eerst dat we op een publiekvriendelijke manier deze informatie

bij elkaar brengen. Hierdoor kan iedereen die geïnteresseerd is op een makkelijke manier meer lezen over de gemeente Arnhem als werkgever van al die medewerkers die zich met hart en ziel inzetten voor onze mooie stad.

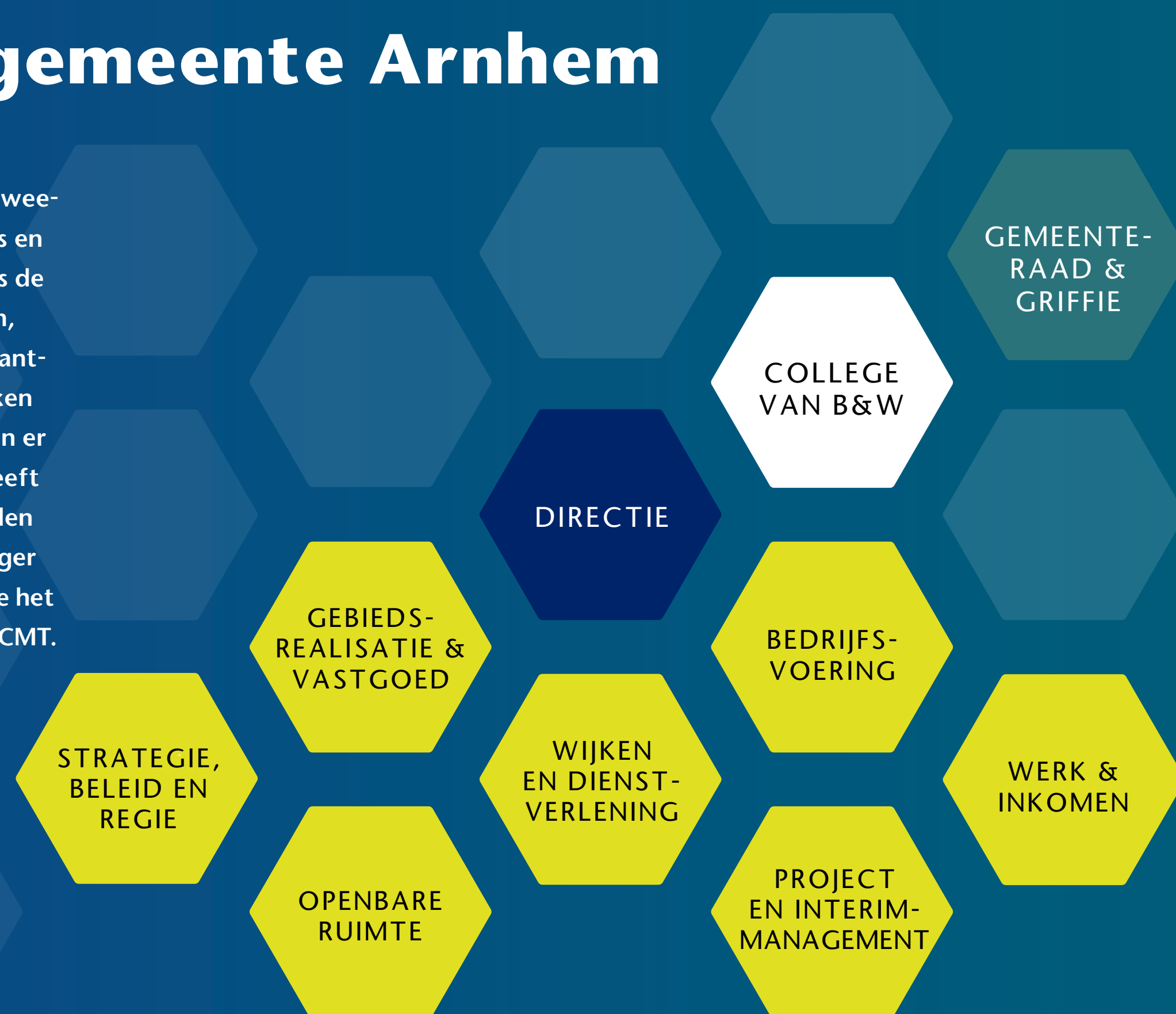
Veel plezier met het lezen!

Management Team Arnhem

Van links naar rechts:
*Angelique Bosch, Caner Duman,
Jan Gronouwe, Yvonne van
der Graaf, Marijn Willemen,
Pieter Altena, Rianne van den
Berg, Jan Herman de Baas en
Ron Verheijen*

Organisatie gemeente Arnhem

De gemeentelijke organisatie heeft een tweehoofdige directie: de gemeentesecretaris en de conerndirecteur. Onder hun leiding is de organisatie verdeeld in zeven onderdelen, die we clusters noemen. Elk cluster is verantwoordelijk voor een specifieke groep taken die bij elkaar horen. Binnen elk cluster zijn er verschillende afdelingen. Elke afdeling heeft een afdelingshoofd. Deze afdelingshoofden werken nauw samen met de clustermanager om het cluster te leiden. Samen vormen ze het Cluster Management Team, afgekort als CMT.



Verdeling medewerkers over clusters op 31 december 2023



- Bedrijfsvoering | **21,1%**
- Directie | **0,2%**
- Gebiedsrealisatie en Vastgoed | **5,0%**
- Griffie | **0,9%**
- Openbare Ruimte | **19,5%**
- Project- en Interimmanagement | **3,7%**
- Strategie, Beleid en Regie | **18,4%**
- Werk en Inkomen | **22,2%**
- Wijken en Dienstverlening | **9,0%**

Eind 2023 telde de gemeente Arnhem 1.236 medewerkers

NB Alle getoonde informatie in dit document gaat over de ambtelijke organisatie. Dat is dus zonder college van Burgemeester en Wethouders, gemeenteraad en externe medewerkers, zoals inhuurkrachten, stagiaires en vrijwilligers. We schrijven steeds over aantallen of percentages medewerkers. Als het anders is, vermelden we dat.



Management Team gemeente Arnhem

Jan Herman
de Baas &
Caner Duman

DIRECTIE

Yvonne van
der Graaf-
Peerenboom

CLUSTERMANAGER
G&V EN PIM

Ron
Verheijen

CONCERN-
CONTROLLER

HOOFD P&O
(ADVISEUR)

Marijn
Willemen

CLUSTERMANAGER
WIJKEN EN
DIENST-
VERLENING

Rianne van
den Berg a.i.

CLUSTERMANAGER
WERK &
INKOMEN

SECRETARIS
COMMUNICATIE
ADVISEUR

Pieter
Altena

CLUSTERMANAGER
OPENBARE
RUIJTE

Jan
Gronouwe

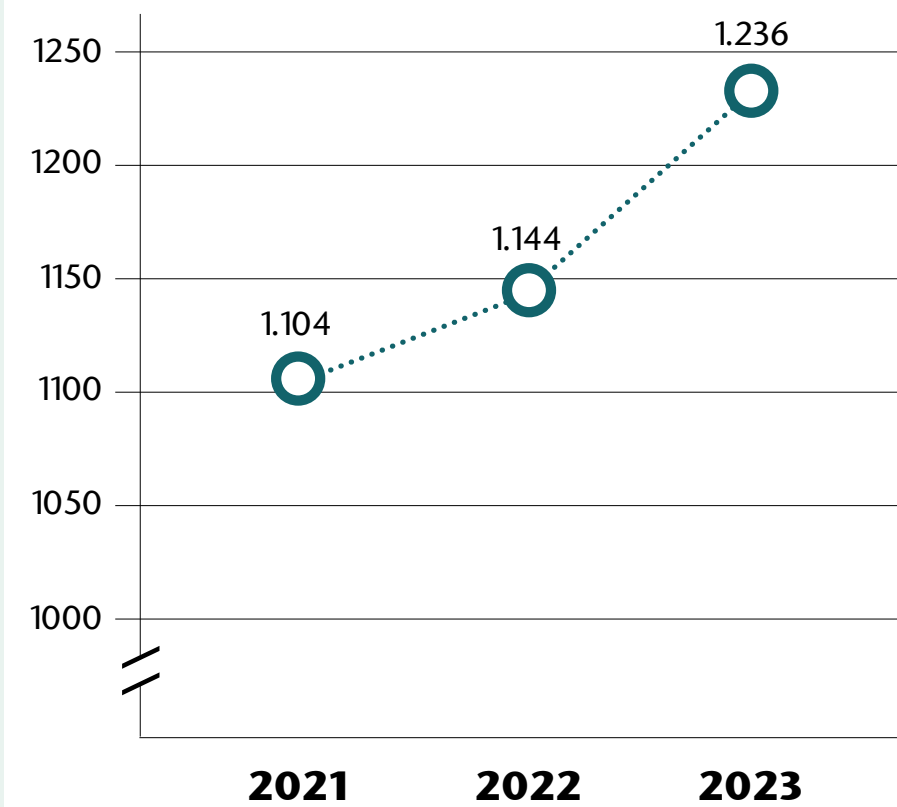
CLUSTERMANAGER
STRATEGIE,
BELEID EN
REGIE



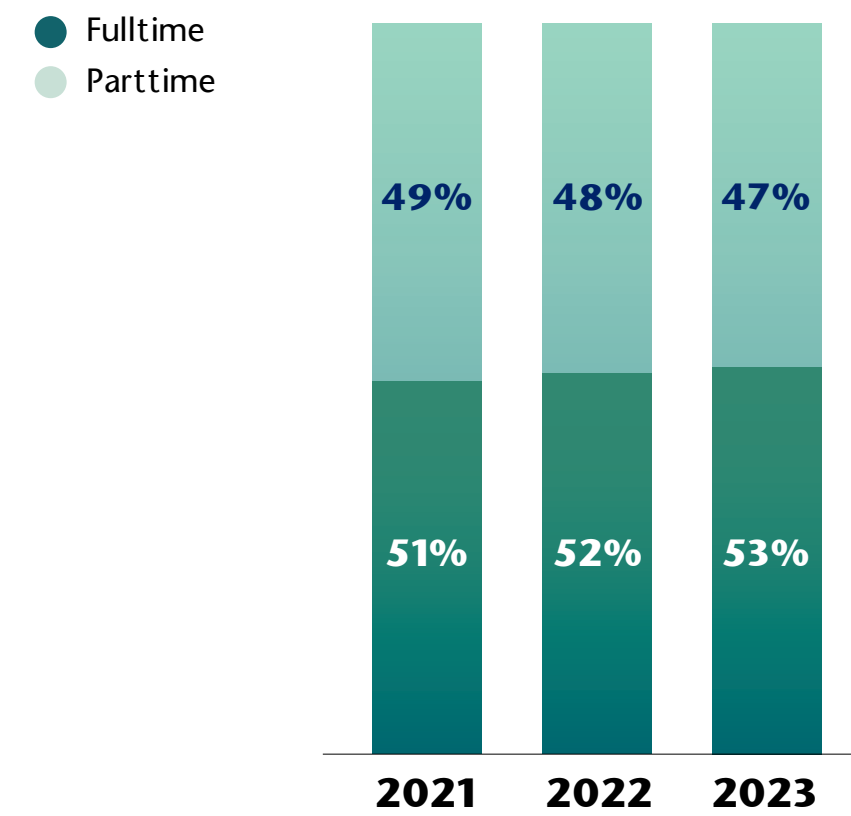
Feiten & Cijfers

De afgelopen drie jaar is de organisatie gegroeid met 132 medewerkers. Iets meer dan de helft van de medewerkers werkt fulltime (53% in 2023). De meeste medewerkers hebben een vast dienstverband (87% in 2023). De verdeling van medewerkers over salarisschalen is stabiel over de jaren. (bron: Beaufort)

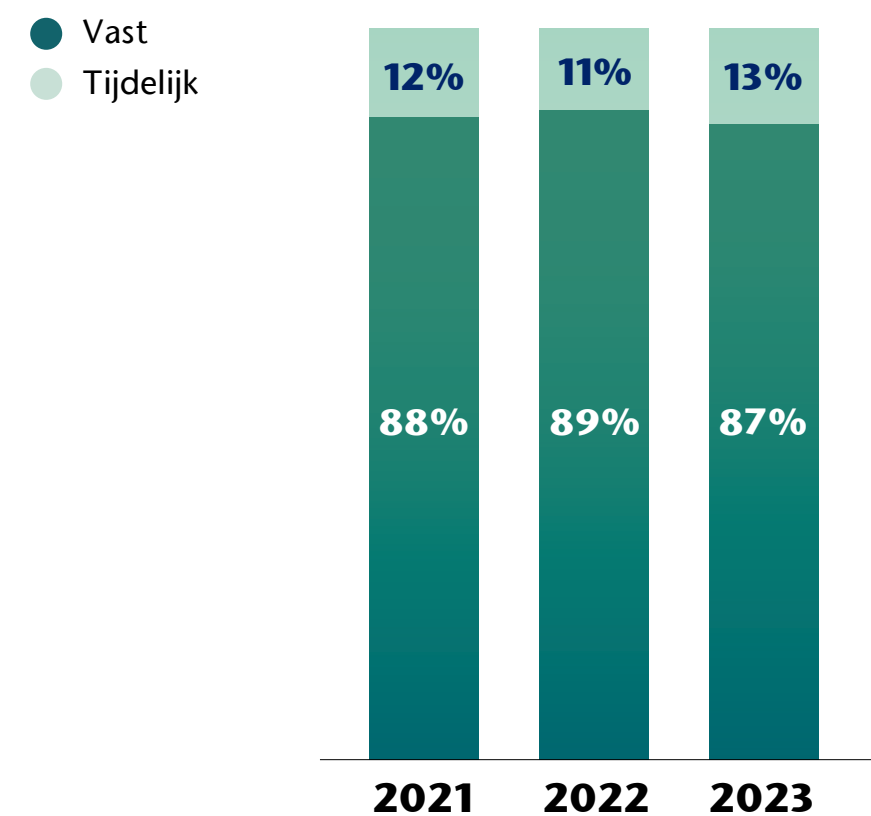
Aantal medewerkers



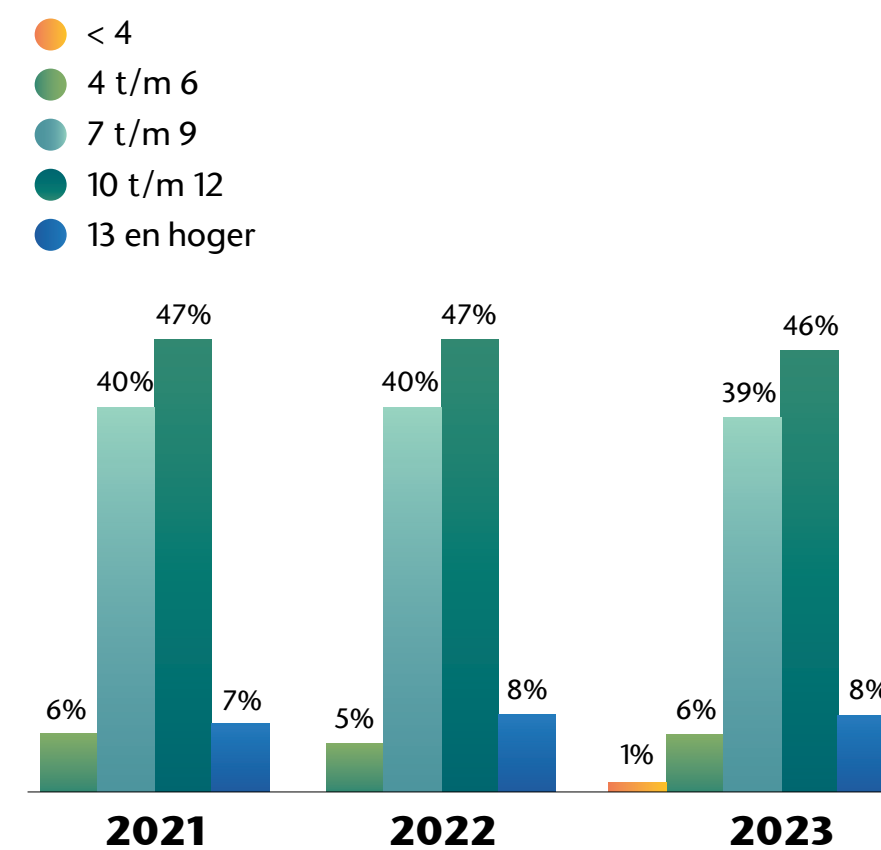
Verdeling naar soort dienstverband



Verdeling naar soort aanstelling



Verdeling naar salarisschaal





Feiten & Cijfers

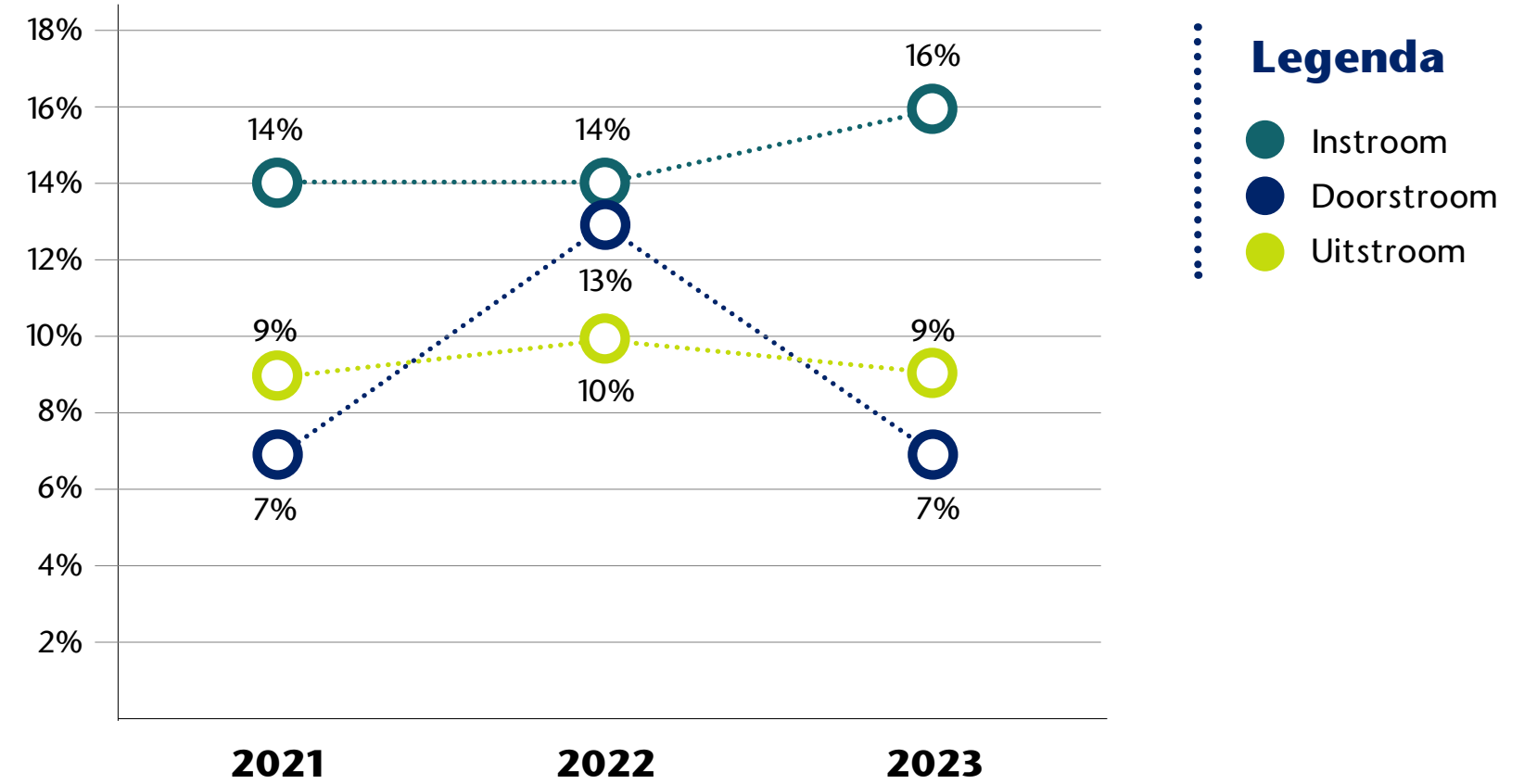
Het **instroompercentage** van nieuwe medewerkers lag in 2023 iets hoger dan in de twee jaar daarvoor (van 14% in 2021 en 2022 naar 16% in 2023).

In 2023 zijn 220 **vacatures** (inclusief interne vacatures) opgesteld (bron: Beaufort).

Het **verzuimpercentage** bedroeg in 2023 6,5% (aantal verzuimdagen ten opzichte van de beschikbare dagen). Dit is vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van het jaar ervoor.

Dienstjaren; 47% van de medewerkers werkt korter dan vijf jaar bij de gemeente.

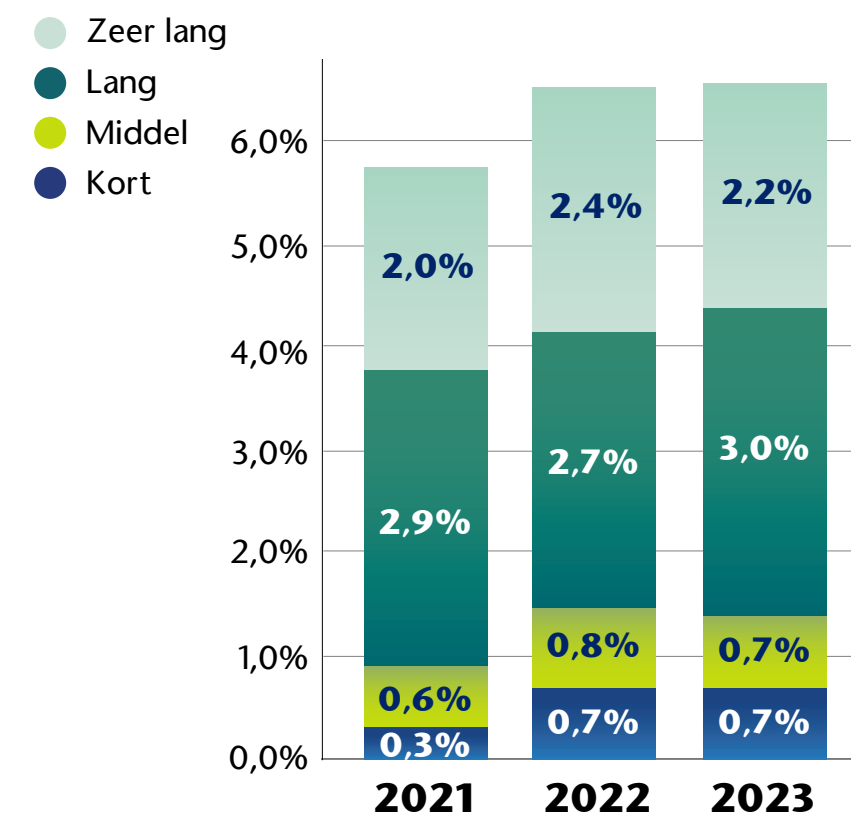
In-, door- en uitstroompercentages



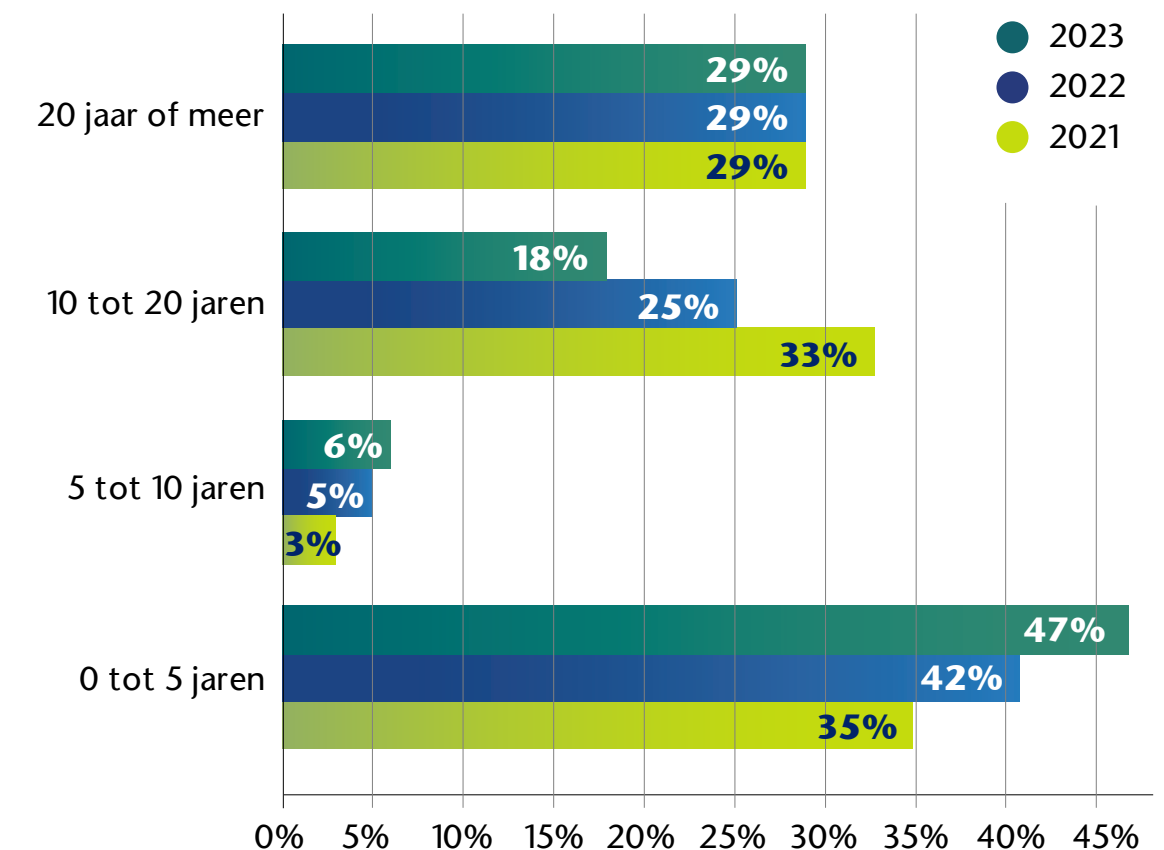
Aantal vacatures



Jaarverzuimpercentage



Verdeling naar categorie dienstjaren



Lekker Werken aan de Ambities van Arnhem

Continu verbeterproces

In 2022 is het organisatieprogramma “Lekker Werken aan de Ambities van Arnhem” (LWAA) van start gegaan. Met dit programma willen we ons continu verbeteren. Dit doen we door input uit de organisatie op te halen, deze te verwerken en vervolgens de zaken aan te pakken waar verbeterkansen liggen. Dit is een doorlopend proces, waarbij de medewerker centraal staat en ‘doen’ het sleutelwoord is!

Input ophalen, onderzoek en dialoog

We hebben in 2022 breed uit de organisatie input opgehaald over wat Lekker Werken in de weg zit, door gesprekken met medewerkers en leidinggevenden. Tijdens het ophalen van de input werd ook het medewerkersonderzoek (MO) uitgevoerd. Het MO is een belangrijke bron om inzicht te krijgen in hoe de medewerkers de organisatie ervaren. Over de resultaten van het onderzoek zijn we in gesprek gegaan met medewerkers over de manier waarop, en op welke punten de organisatie zich kan verbeteren. Met alles wat we opgehaald hebben, zijn we langs alle Cluster Management Teams gegaan om in gesprek te gaan.

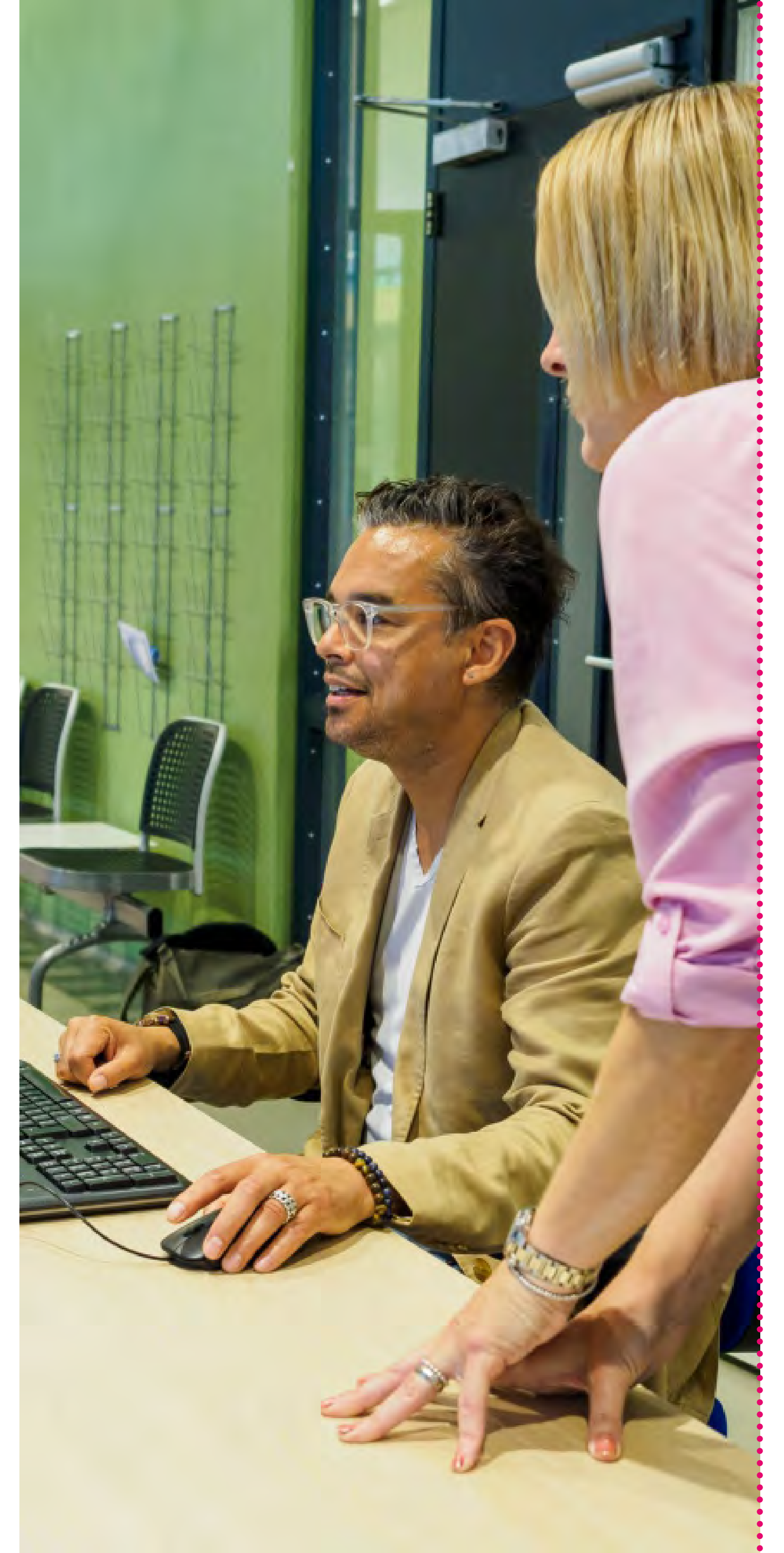
Medewerkersperspectief steeds meer voorop

We doen doorlopend uitvraag bij collega's over de zaken die in de weg staan om het werk goed te kunnen doen. Inmiddels staat de stem van de medewerker steeds meer voorop. Ook bij grote veranderingen, zoals de invulling van de stadsprogramma's, het meedenken over heldere sturingslijnen en het aankopen en invoeren van systemen die ons werk gemakkelijker maken. Zomaar een greep uit alle lopende initiatieven, voortkomend uit de beweging die we met elkaar willen maken om zaken helder en simpel te maken. Voor zowel collega's als inwoners.

De initiatiefgroep is een afvaardiging van collega's uit alle clusters die meedenken aan het organisatieprogramma LWAA.

Floor Riethorst,
deelnemer initiatiefgroep LWAA

“Het is fijn om als medewerker mee te kunnen praten in de initiatiefgroep. Er wordt naar onze mening gevraagd en we kunnen adviseren aan collega's die druk zijn om de organisatie beter te maken. Natuurlijk gaat het niet altijd in één keer goed, maar dat is niet erg. We mogen meepraten over plannen die ons allemaal aangaan. Ik doe dat op persoonlijke titel en vanuit de gedachte dat als je niets zegt, er ook niks verandert. En als je ergens iets van vindt, kun je maar beter zorgen dat 'ze' je horen!”



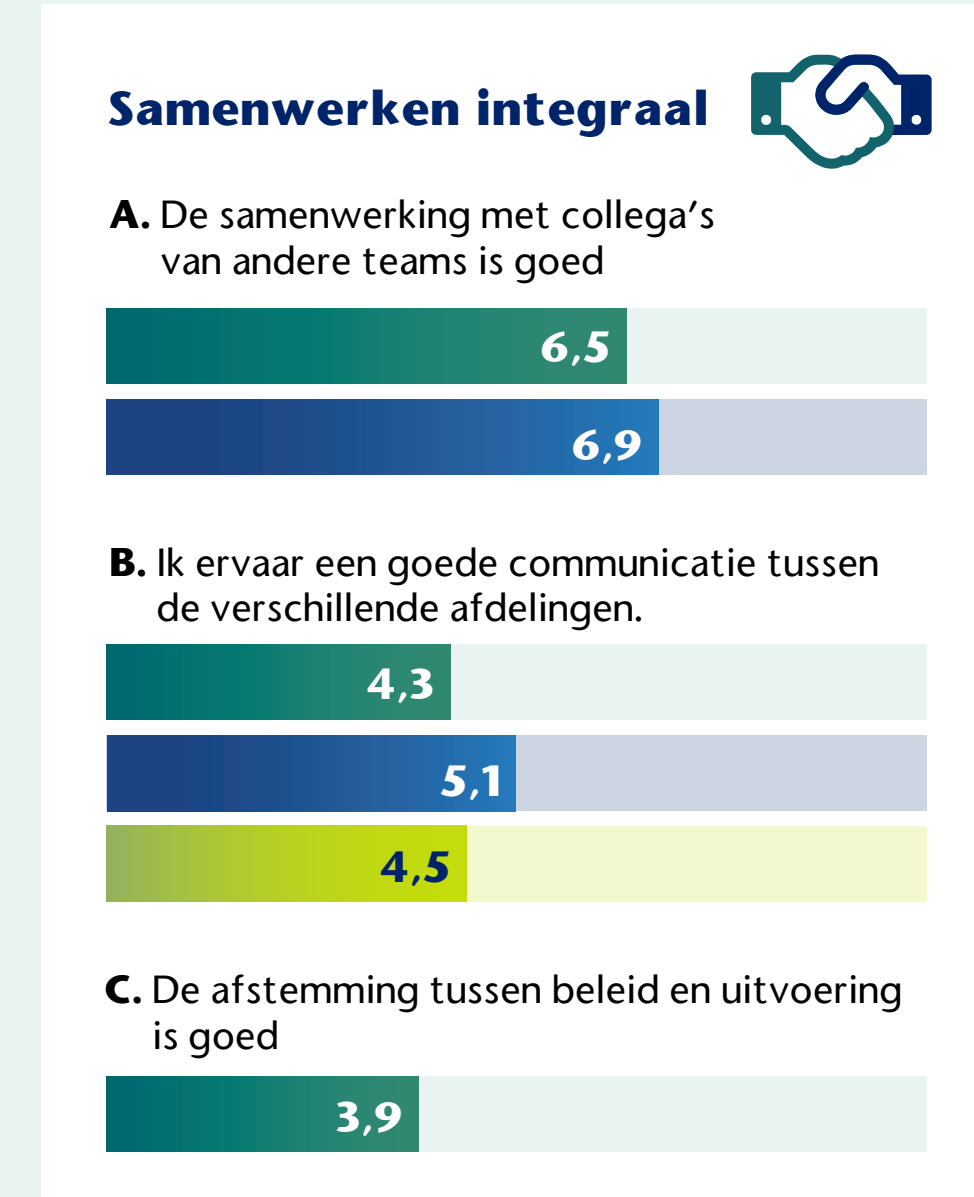
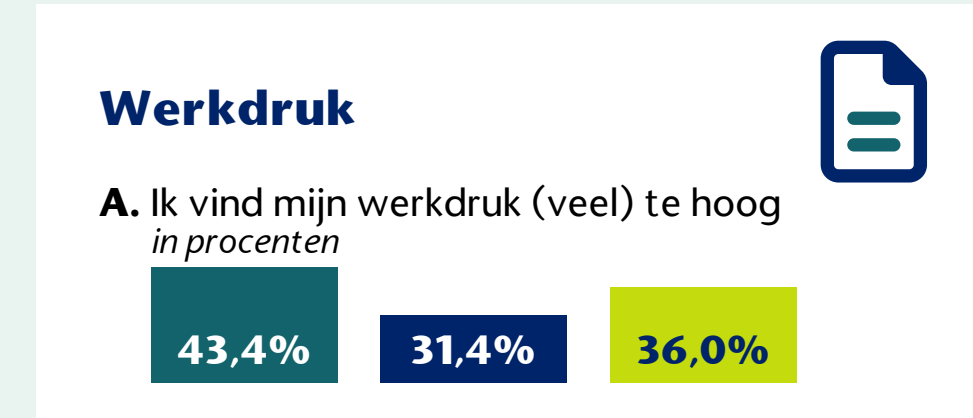


Prioriteiten van Lekker Werken

Prioriteiten
Zowel uit de input die breed in de organisatie is opgehaald, als uit het medewerkersonderzoek 2022, als uit de dialoog met de Cluster Management Teams komen drie belangrijke

- prioriteiten naar voren:
- herstelbehoefte en werkdruk
 - visie en richting
 - samenwerken integraal (beleid en uitvoering dichterbij elkaar brengen)

De figuren hieronder tonen een aantal uitkomsten uit het medewerkersonderzoek 2022. De uitkomsten zijn afgezet tegen de rapportcijfers uit het onderzoek uit 2020 en de benchmark met andere 100.000+ gemeenten.



Legenda

- Meting 2022
- Meting 2020
- Benchmark 100.000+ gemeenten

* Een hoger cijfer is positief. Hoe lager het cijfer des te meer herstelbehoefte er is.

Het Verhaal van Lekker Werken

Aandacht voor elkaar is de rode draad

We hebben met elkaar geconstateerd dat het hebben van aandacht voor elkaar een belangrijke drijvende kracht is om onze organisatie lekker te laten werken aan de ambities van Arnhem. Dit is dan ook de rode draad die door het hele programma heenloopt.



Al de opgehaalde input heeft geleid tot acht thema's waarop we onze inspanningen inzetten:

1. Duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden
2. Systemen en ondersteuning
3. Beleid en uitvoering
4. Werkdruk en herstelbehoefte
5. Diversiteit en inclusie
6. Hybride werken en huisvesting
7. Sociale veiligheid
8. Groei en ontwikkeling



Ambitie

"Lekker Werken aan de ambities van Arnhem" zorgt voor een werkklimaat waarin de organisatie op een goede en prettige manier aan de ambities van de stad kan werken, in een werkomgeving die ervoor zorgt dat dat effectief en efficiënt kan. Een organisatie waarin medewerkers zich veilig voelen, waarin werkdruk beheersbaar is en waarin de juiste resultaten voor stad en bestuur worden geleverd."

Rianne van den Berg, Clustermanager Werk & Inkomen a.i.

"Het is heel mooi dat het programma "Lekker Werken aan de Ambities van Arnhem" er is. Prachtige titel ook. Want ja, de inwoner centraal zetten betekent ook de medewerker centraal zetten. Medewerkers die lekker in hun vel zitten, doen immers de goede dingen voor de Arnhemse inwoners. Mij spreekt met name de brede opzet van het LWAA aan: van aandacht voor diversiteit en persoonlijke ontwikkeling tot aandacht voor sturing en systemen."

Meer weten?

Bekijk het [filmpje over Lekker Werken aan de Ambities van Arnhem](#)





Karakter en opgaven van d
- dubbele inborst: lommer
- duurzame ontwikkeling &
Doel van 'Lekker Werken':
- ruimte voor de profession
- dilemma's in een sfeer van
Inrichting organisatie:
- MTA stuurt de afstemming
- drie werkvormen; één ong

Organisatievisie

Eén van de prioriteiten, die bleek uit het medewerkersonderzoek van 2022 is visie en richting. In 2023 hebben we daarom, met input van medewerkers, een organisatievisie gemaakt.

Medewerkers zijn op zoek naar een gemeenschappelijk referentiekader. De organisatievisie geeft richting aan een aantal organisatie-inspanningen, zoals het leiderschapstraject. Met alleen een organisatievisie ben je er namelijk niet. Het gaat er uiteindelijk om hoe deze visie de medewerker gaat helpen in het werk. 2024 staat daarom in het teken van het vertalen van de visie naar nog meer concrete organisatie-inspanningen.

De kern van onze organisatievisie bestaat uit drie elementen: een **ongedeelde** organisatie, waar de **professional centraal** staat die **opgavegericht** werkt.

Samenvatting organisatievisie

We werken aan een organisatie:

1. waarin de Arnhemse opgaven centraal staan, niet de organisatie
2. die ongedeeld is dankzij de verbinding tussen beleidsvelden, tussen uitvoering en beleid, tussen het werk in wijken, programma's en de lijnorganisatie, en in verbinding met de inwoners
3. waarin ruimte voor de professional bestaat om de beste oplossing te vinden binnen heldere organisatie- en beleidskaders
4. waarin we werken vanuit veiligheid en gelijkwaardigheid en waarin iedereen meedoet en wordt gehoord
5. waarin we ons houden aan gezamenlijke 'spelregels' en elkaar daarop aanspreken
6. waarin het lekker werken is aan de ambities van Arnhem!

We werken aan een organisatie

1. waarin de Arnhemse opgaven centraal staan, niet de organisatie zelf
2. die ongedeeld is dankzij de verbinding tussen beleidsvelden, tussen uitvoering en beleid, tussen het werk in wijken, programma's en de lijnorganisatie, en de verbinding met onze inwoners
3. waarin ruimte voor de professional bestaat om de beste oplossing te vinden binnen heldere organisatie- en beleidskaders
4. waarin we werken vanuit veiligheid en gelijkwaardigheid en waarin iedereen meedoet en wordt gehoord
5. waarin we ons houden aan gezamenlijke spelregels en elkaar daarop aanspreken
6. waarin het lekker werken is aan de ambities van Arnhem!

Jan Herman de Baas,
gemeentesecretaris

“Met een oprecht gevoel van trots zie ik hoe onze organisatie gedreven wordt door zeer betrokken collega’s. We gaan uitdagingen aan met vastberadenheid en een passie voor de inwoners van deze mooie stad. We geloven in de kracht van individuen en hun ontwikkeling; en onze missie voor een ongedeelde stad, waarin we streven naar inclusie en gelijke kansen voor iedereen. In deze tijd van verandering en uitdagingen, blijft onze focus op aandacht voor elkaar, wat de rode draad vormt die ons verbindt en ons sterker maakt als organisatie.”



Leiderschaps- traject

Onze leidinggevenden hebben een belangrijke positie in het bereiken van de geformuleerde ambitie van Lekker Werken aan de Ambities van Arnhem. Zij moeten voldoende zijn toegerust om deze ambities te realiseren. Leiderschap bij veranderen betekent het uitdragen van de verandering in gedrag en het ondersteunen van medewerkers in de verandering. Dat betekent dat we leidinggevenden meenemen in de visie en ambities over de verandering.

Het leiderschapstraject is in 2023 van start gegaan en in totaal hebben er zes bijeenkomsten plaatsgevonden. Hierbij is ingezet op samenwerking en verbinding, het herkennen en doorbreken van belemmerende patronen en het verkennen van de leiderschapsrol in Arnhem. Met de verkregen inzichten is een **leiderschapsprofiel** opgesteld, die de basis legt voor het vervolgetraject.



Leiderschapsprofiel

Organisatievisie

- Ongedeelde organisatie
- Professional centraal
- Opgavegericht werken

Visie op leiderschap

- Inclusief leiderschap
- Visie/koers bepalen
- Integraal
- Faciliterend en ondersteunend
- Eigenaarschap

Competenties

- Visie
- Inlevingsvermogen
- Motiveren
- Reflecteren
- Moed

Gedrag/spelregels

- We zijn nieuwsgierig naar ieders bijdrage en mening
- We zorgen voor duidelijkheid over onze rol en verantwoordelijkheid in elke opgave
- We spreken elkaar aan
- We houden ons aan de gemaakte afspraken en spelregels

Johan Willemsen, afdelingshoofd beheer openbare ruimte en **Bram Gelissen**, afdelingshoofd duurzaamheid en subsidies

“Tijdens het leiderschapstraject hebben we elkaar echt beter leren kennen. Het traject heeft ons inzicht gegeven in de bestaande patronen in de organisatie en onze rol als leiders om die te doorbreken. We ontdekten een gedeelde passie rondom onze leefomgeving en begonnen bruggen te bouwen tussen beleid en uitvoering. Dit inspireerde ook de medewerkers van onze afdelingen om aan de slag te gaan met een afwegingskader voor ruimtevragers in de openbare ruimte. De visie op leiderschap heeft ons enorm geholpen, vooral bij uitdagingen zoals de energietransitie. We kunnen nu samen betere en meer praktisch resultaten behalen.”





Een Inclusieve en Diverse Organisatie

Gemeente Arnhem wil een organisatie zijn die de diversiteit aan inwoners zo goed mogelijk kan bedienen en waar inwoners zich in herkennen. Om dat te realiseren is het van belang om verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten binnen de ambtelijke organisatie te hebben om de denkkracht van onze organisatie te vergroten. Daarnaast vinden we het belangrijk dat we een organisatie zijn waarin we aandacht hebben voor elkaar, waar ieders inbreng telt, waar elke medewerker zich gewaardeerd voelt, we elkaar gelijkwaardig behandelen en iedereen zich veilig voelt om zichzelf te kunnen zijn. In 2023 hebben we met het [Uitvoeringsplan 'Inclusieve en Diverse Organisatie 2022-2023'](#) aan verschillende inspanningen gewerkt die hieraan bijdragen.

Een greep uit de activiteiten die we in 2023 hebben opgepakt:

Een oordeelvrij wervings- en selectieproces

Sinds eind 2021 hanteren we een nieuwe en oordeelvrije manier van werven en selecteren. Deze wervings- en selectiewerkwijze helpt ons om bevooroordeeldheid en subjectiviteit zoveel mogelijk te verminderen of uit te sluiten. Hiermee zorgen we voor gelijkheid, rechtvaardigheid en transparantie. Dat doen we door

onze vacatures openlijk te communiceren, objectieve criteria en gestructureerde methoden te gebruiken, zodat we kunnen zorgen voor een gelijke behandeling van alle kandidaten, ongeacht hun achtergrond, geslacht, etniciteit, leeftijd, of andere persoonlijke kenmerken. In 2023 hebben we lokaal, regionaal en nationaal kennis en ervaringen met deze werkwijze gedeeld en opgehaald met verschillende organisaties en gemeenten via masterclasses, workshops en trainingen. Ook hebben we in de werving veel aandacht voor het bereiken van een brede groep potentiële kandidaten. We hebben in de afgelopen jaren onze online wervingskanalen flink uitgebreid, denk aan [@werkenvoorarnhem](#) via Instagram. Ook hebben we actief contact met verschillende Arnhemse organisaties voor meer lokale bekendheid onder diverse doelgroepen.

Gemeentepool als nieuwe wervingsmethode

In 2023 hebben we gewerkt aan de voorbereidingen voor de start van de gemeentepool. Dit bijzondere wervingsprogramma is gericht op het zoeken naar nieuwe collega's. In plaats van te focussen op mensen voor één specifieke functie, richten we ons op kandidaten die breed inzetbaar zijn met de juiste vaardigheden en motivatie voor verschillende taken en werkzaamheden. Dit biedt mensen de kans om te ontdekken wat zij het leukst vinden, terwijl ze toch de zekerheid van een baan hebben.

Voor ons als organisatie is het een mooie manier om divers talent aan te trekken, gebaseerd op wat iemand kan en wil en niet alleen op wat een functieomschrijving vraagt. Bovendien biedt deze aanpak de kans om een bredere en meer diverse groep op de arbeidsmarkt aan te spreken.

Bewustwordingsactiviteiten voor interne medewerkers

In 2023 hebben we verschillende activiteiten georganiseerd om meer bewustwording te creëren bij medewerkers over diversiteit en inclusie.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Verschillende trainingen over ingrijpen bij discriminatie, onbewuste vooroordelen, digitale toegankelijkheid, begrijpelijke taal en generatiemanagement.
- Dialoogbijeenkomsten over verschillende onderwerpen.
- Activiteiten, zoals tijdens de Week tegen racisme, Diversity Days en aandacht voor diverse (religieuze) feestdagen.
- Jaarlijks diversiteitsevent 'Arnhem Viert' waarin we verschillen en overeenkomsten vieren.

Een volledig overzicht van alle inspanningen en de voortgang daarvan in 2023 is te vinden in de [raadsbrief over het Uitvoeringsplan Inclusieve en Diverse Gemeentelijke Organisatie](#).

Feiten & Cijfers over Diversiteit en Inclusie

Diverse Organisatie

De verhouding in gender is de afgelopen jaren stabiel in onze organisatie (45% man en 55% vrouw). We zien een lichte beweging naar verjonging: het aandeel medewerkers in de leeftijdscategorie tot 35 jaar is toegenomen van 12% in 2021 naar 16% in 2023. Als we kijken naar de herkomst van medewerkers, heeft 80% van de medewerkers Nederland als herkomstland (was 82% in 2022), 15% heeft een herkomst buiten Europa (was 14% in 2022) en 5% een herkomst in Europa (was 4% in 2022) (bron: Beaufort, CBS Culturele Barometer)

Inclusieve Organisatie

In het Uitvoeringsplan hebben we de ambitie opgenomen dat we een organisatie willen zijn met een inclusieve organisatiecultuur. Dit monitoren we door tweejaarlijks de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) en het medewerker-tevredenheidsonderzoek (MO) af te nemen.

De NIM liet in 2023 zien dat medewerkers iets positiever zijn over het inclusiviteitsklimaat in de organisatie dan in de meting van 2021.

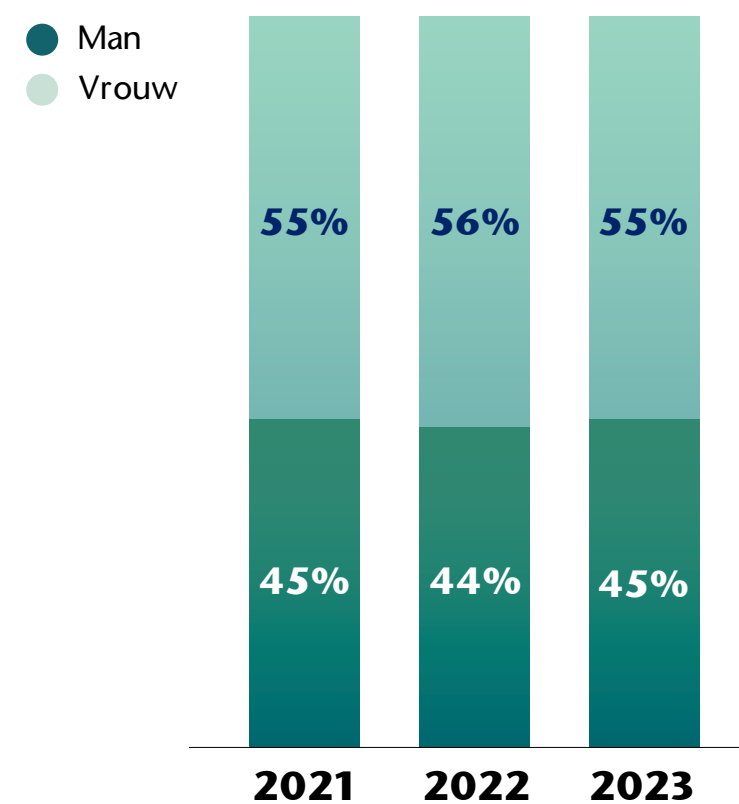
Meer toelichting en cijfers zijn te vinden in de [raadsbrief over de voortgang](#) en in de bijbehorende infographic.

Ali Saad,
bestuursadviseur radicaal vergroenen openbare ruimte

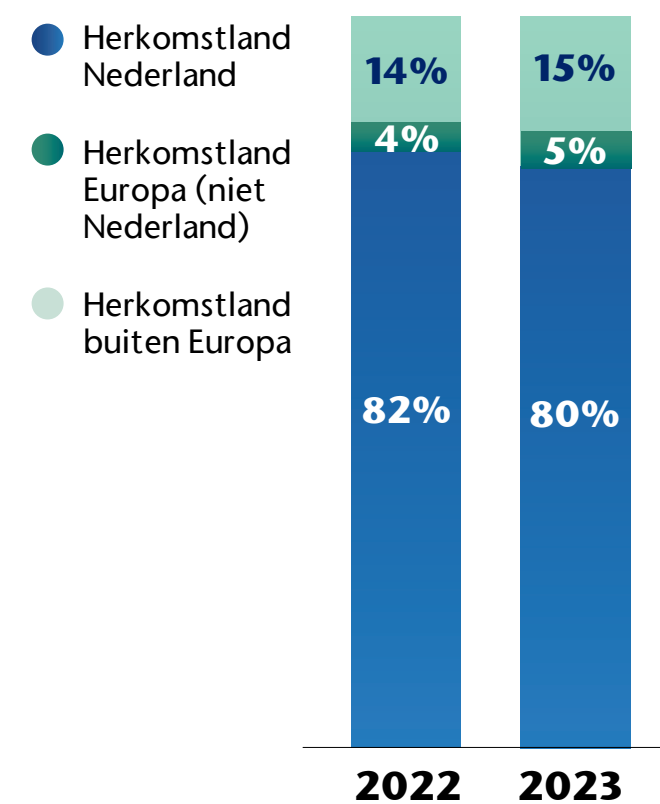
“Bij de gemeente Arnhem voel ik me vanaf dag één echt opgenomen, ondanks dat ik pas vier jaar in Nederland woon. Zelfs als ik fouten maak tijdens het spreken van de Nederlandse taal, hoor ik alleen maar “wij maken ook deze fouten” gevolgd door “je doet het geweldig, Ali!”. Daarnaast ervaar ik alle vrijheid en warmte om mijn Libanese cultuur te uiten en erover te praten binnen de gemeente. Kortom, binnen de gemeente Arnhem voelt het net zo veilig als thuis voor mij.”



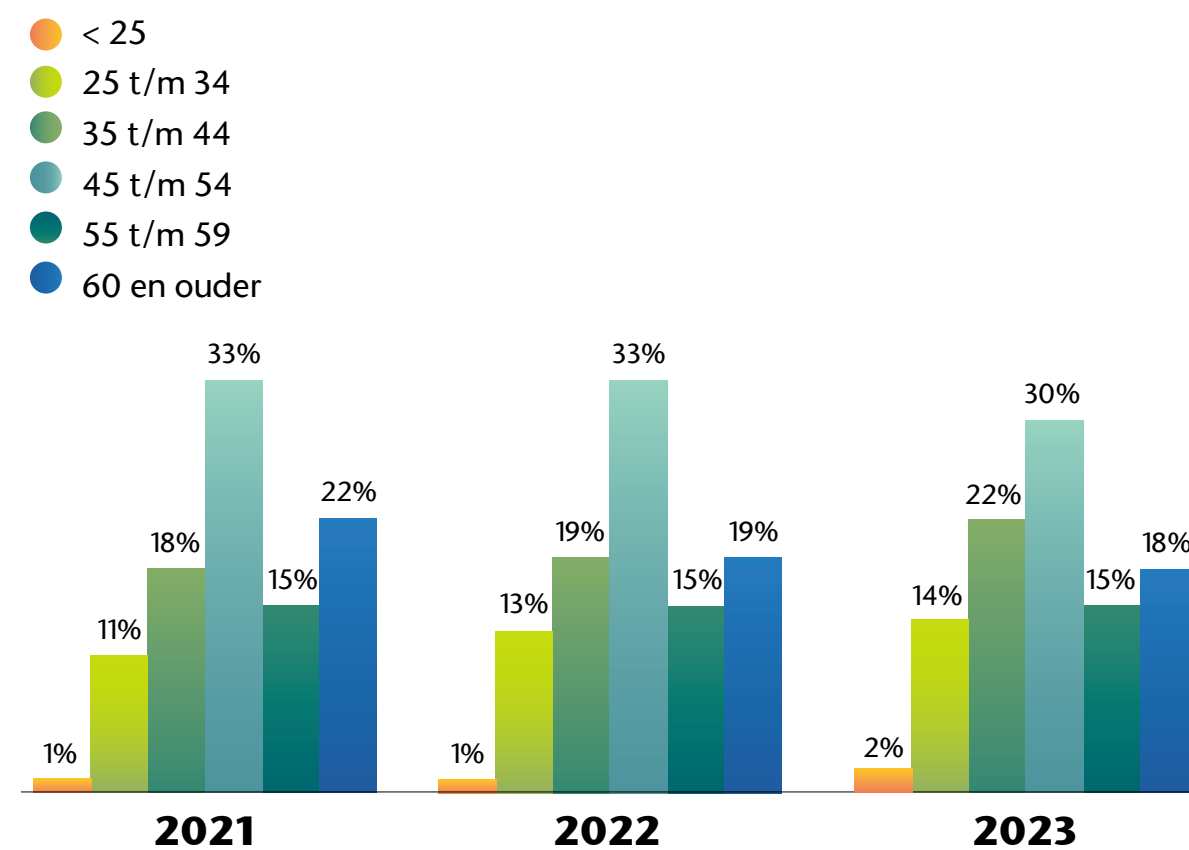
Verdeling naar gender



Verdeling naar herkomst



Verdeling naar leeftijd





Onboarding

We hebben geïnvesteerd in een integraal onboardingsproces (introductie). Dat geeft nieuwe medewerkers een welkom gevoel. Hierdoor voelen zij zich sneller verbonden met de gemeente Arnhem en worden nieuwe collega's efficiënter ingewerkt. Ook worden de afdelingen ondersteund in het eerste jaar van het dienstverband van een nieuwe medewerker. Een goede onboarding kan hiermee het behoud van collega's vergroten, de uitstroom verlagen en werktevredenheid en productiviteit juist laten toenemen.

Petra Siep,
adjunct afdelingshoofd P&O

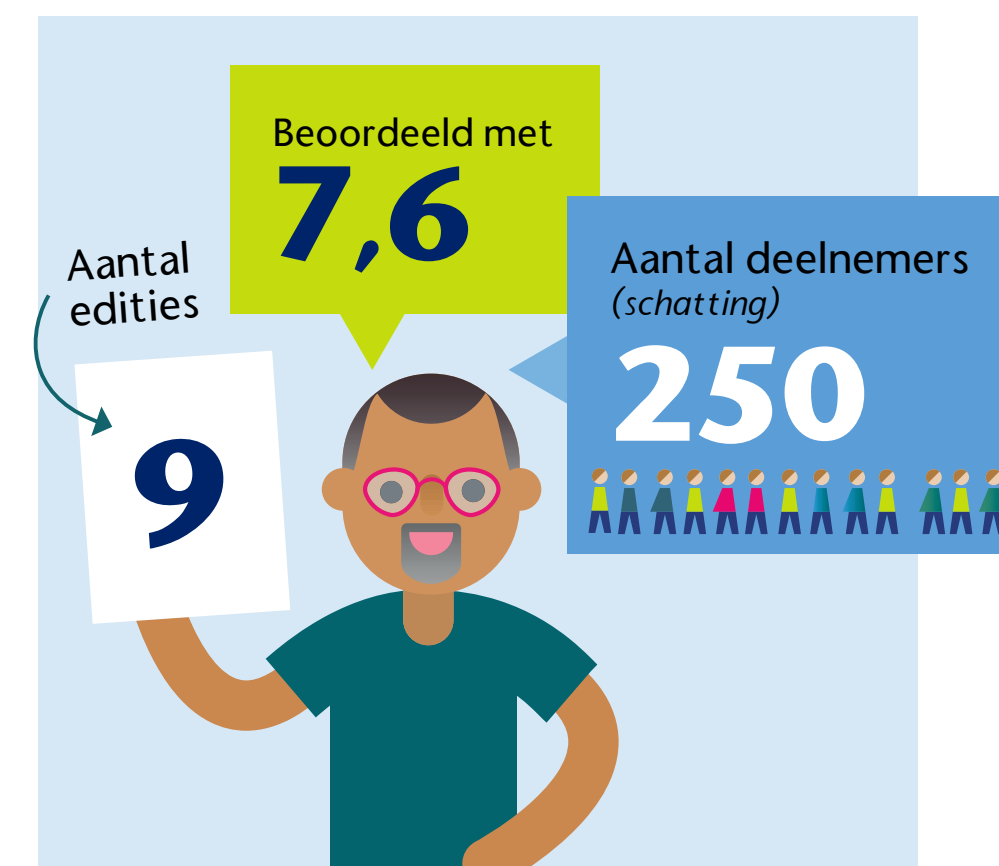
"Met een divers team van collega's hebben we een mooi programma in elkaar gezet waarbij de belangrijkste thema's aan bod komen om gemeente Arnhem goed te leren kennen."



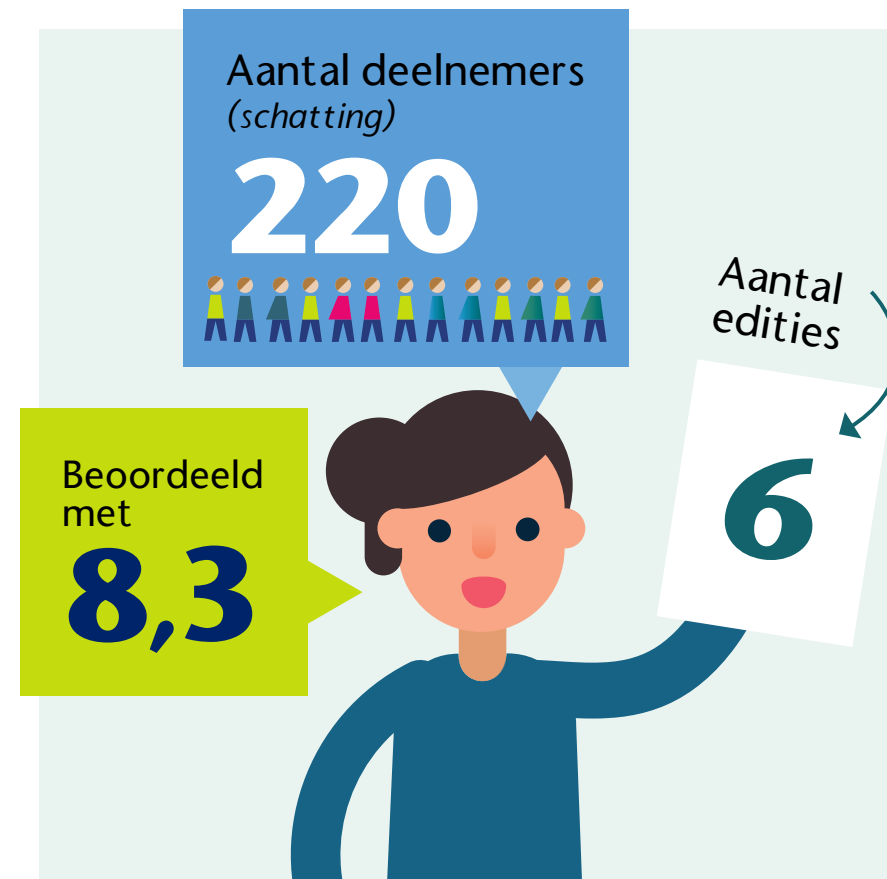
Meer weten?

Bekijk het [filmpje over onboarding](#)

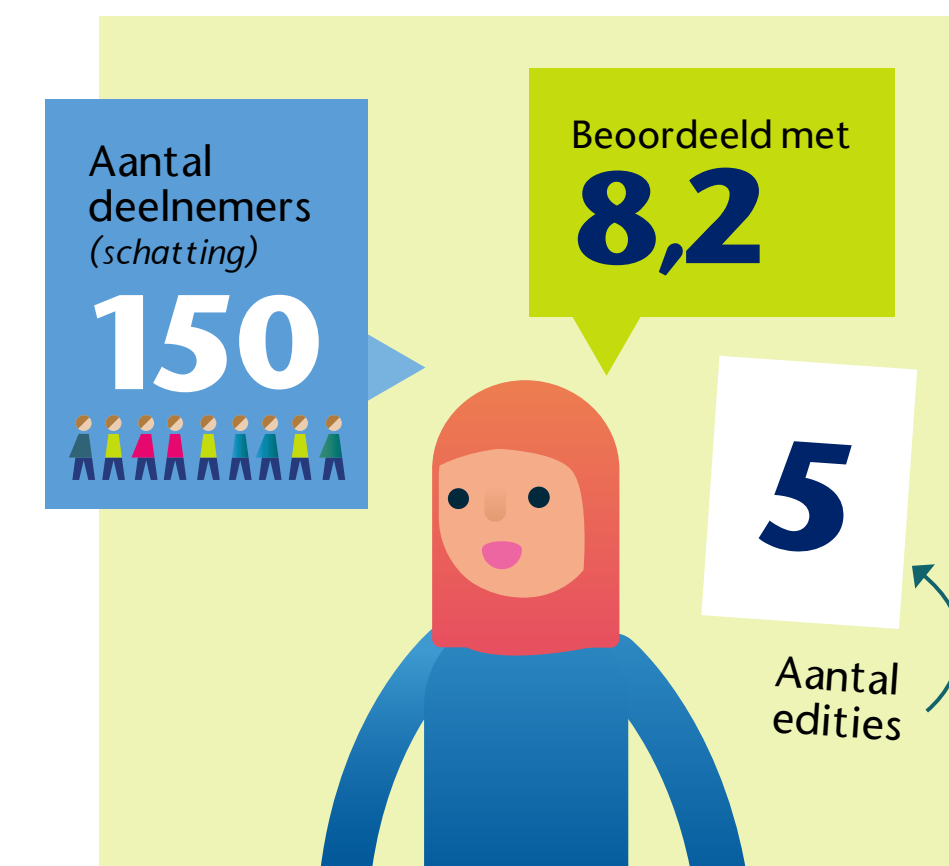
Introductiedag



Ambtseedceremonie

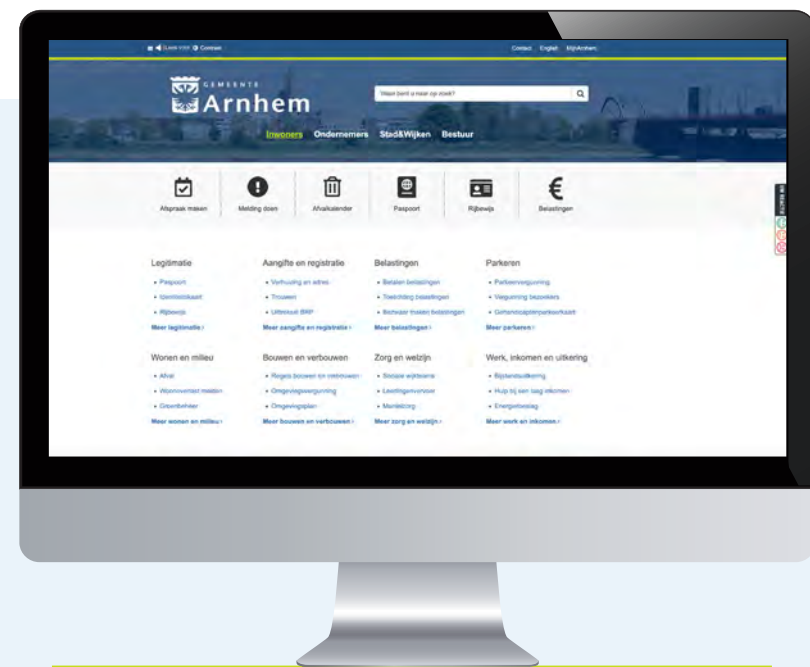


Workshop Diversiteit & Inclusie

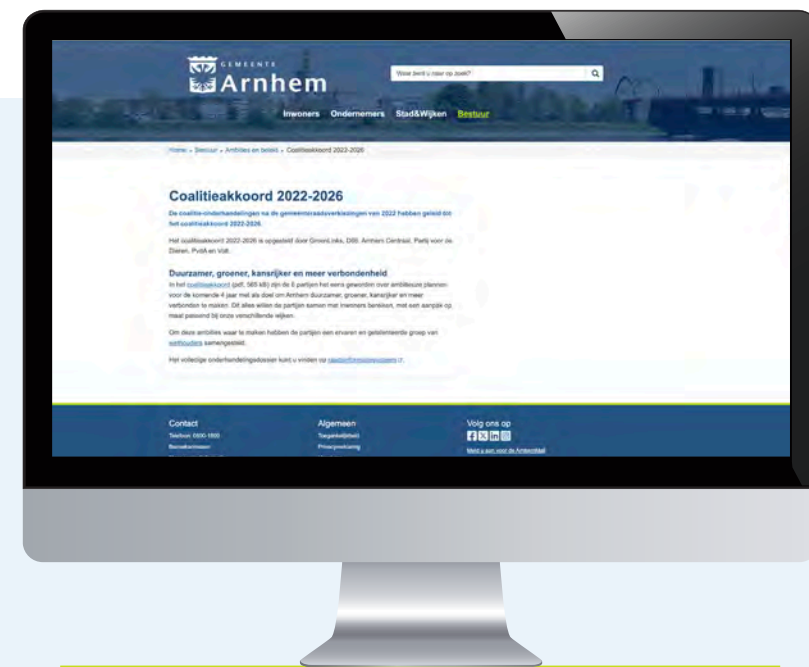


Welkomspakketten 151

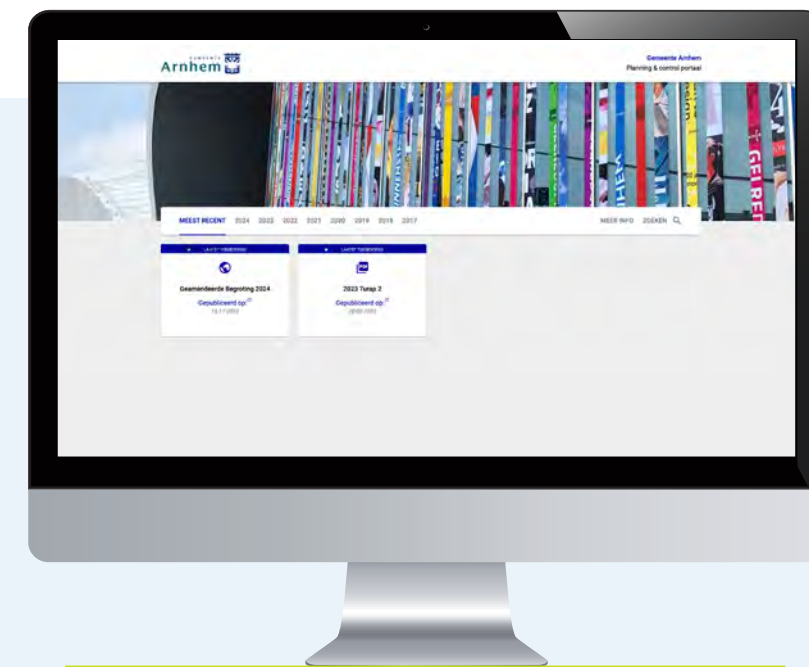
Meer weten?



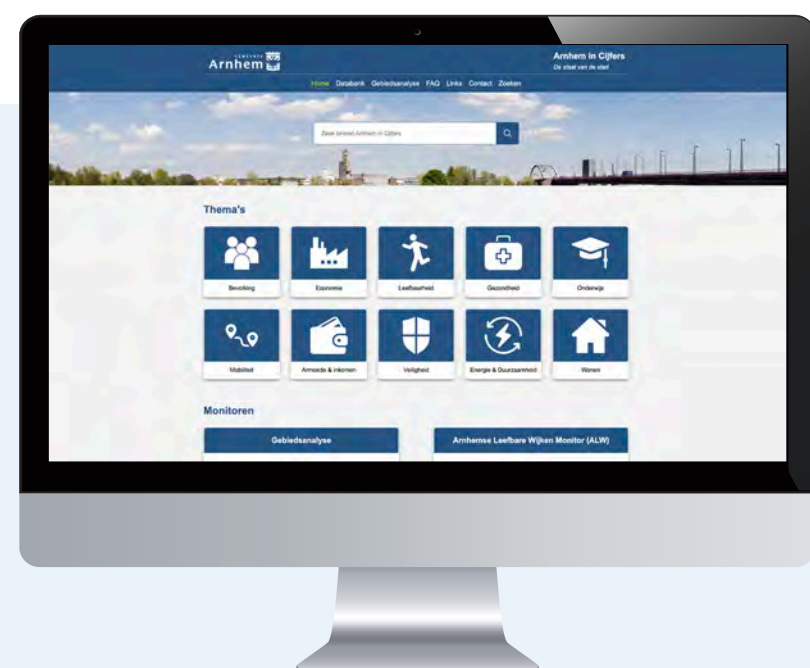
Arnhem.nl



**Coalitieakkoord
2022-2026**



Financien.arnhem.nl



Arnhem in cijfers



**Staat van de Stad
2023**

Volg voor actuele ontwikkelingen de gemeente Arnhem via:

