

Personeelsmonitor

Uitgangssituatie Drechtstedennetwerk begin 2014



Inhoud

1. Conclusies
2. De organisaties
3. Classificaties naar achtergrond
4. Op naar de monitor

Alle medewerkers op de juiste plek. Met dat idee rolden de zes gemeenten in de Drechtsteden en drie gemeenschappelijke regelingen eind 2013 het concept *Strategische Personeelsplanning* uit. Een door P&O ontwikkelende systematiek van loopbaan categorieën om individuele medewerkers te helpen bij hun duurzame inzetbaarheid. En om als netwerk in te spelen op veranderingen. In deze factsheet leest u de bevindingen van de nulmeting. Hoeveel medewerkers zijn gecategoriseerd als stabiel, moet verbeteren, kan zich verder ontwikkelen of moet op zoek naar iets anders?

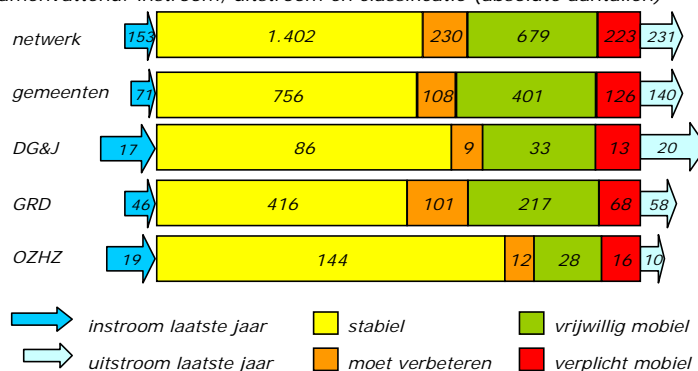
Voor deze opdracht analyseerden we, het Onderzoekcentrum Drechtsteden, in nauwe samenwerking met de afdeling P&O van het Service Centrum Drechtsteden (SCD) data uit het personeel- en salarissysteem. Naast de indeling in categorieën, namen we bestanden mee met informatie over de medewerkers, zoals de loonschaal, type functie en ziekteverzuim. In deze factsheet leest u de resultaten van dit onderzoek. In 2015 vindt er een vervolgmeting plaats. Het is interessant om dan verschuivingen te zien.

1 Conclusies

Op basis van onze analyse trekken we de volgende conclusies:

- In het eerste jaar is al meer dan 90% van de medewerkers in een categorie ingedeeld. Meer dan de helft is stabiel, een op de drie is vrijwillig mobiel.
- We zien soms aanzienlijke verschillen tussen organisaties. OZHZ kent de meeste stabiele medewerkers, weinig 'vrijwillig mobiele' medewerkers. In Alblasserdam geldt het tegenovergestelde.
- Iets minder dan 10% van de medewerkers is op dit moment verplicht mobiel. Alblasserdam scoort het hoogst (12%), Sliedrecht het laagst (4%).
- Het netwerk heeft – in kwantitatief opzicht – voldoende 'vrijwillig mobielen' om de uitstroom vanwege pensionering op te vangen. Bij OZHZ is dit wel het krapst.
- Het aandeel vrijwillig mobiel neemt af met het toenemen van de leeftijd. Opmerkelijk is dat bijna een kwart van de 55+-ers bij de DG&J verplicht mobiel is.
- Er is nauwelijks sprake van een interne arbeidsmarkt: in het afgelopen jaar wisselden 27 medewerkers van organisatie. Mobiliteit is nog vooral een intern begrip.

Figuur 1 Samenvattend: instroom, uitstroom en classificatie (absolute aantallen)



We maken uitsplitsingen naar organisatie. Daarbij onderscheiden we de GRD (850 medewerkers), de OZHZ (200), de DG&J (150) en de gemeenten (1.600 medewerkers). Over de zes gemeenten rapporteren we soms apart.

Indeling in categorieën

Elke medewerker is ingedeeld in een van de acht categorieën (tabel 1, langdurig ziek 'LZ' en korter dan 6 maanden in dienst 'K6' nemen we niet mee.). Ten behoeve van de overzichtelijkheid rapporteren we over vier categorieën:

- medewerkers in de categorie stabiel (A1).
- medewerkers die onvoldoende presteren en zich binnen hun huidige functie moeten ontwikkelen (A2).
- medewerkers die zich intern of extern kunnen ontwikkelen vanuit hun huidige functie: vrijwillig mobiel (B1, B2 of C1).
- medewerkers die verplicht mobiel zijn (C2, C3 of D): de medewerker past niet bij de functie (C2), de functie verdwijnt (C3) of de medewerker is bovenformatief verklaard (D).

Medewerkers in categorie A2 verschillen duidelijk van degenen in C2. In A2 heeft de medewerker nog de mogelijkheid om het eigen functioneren te verbeteren. In C2 is dat niet meer het geval. Deze medewerker moet uitzien naar een nieuwe werkgever.

Tabel 1 Gehanteerde categorieën

| code | hoofdcode | omschrijving |
|------|-------------------|--|
| A1 | stabiel | Stabiel 1: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed en streeft naar bijhouden/verdieping van eigen vakgebied. |
| A2 | moet verbeteren | Stabiel 2: medewerker presteert in de huidige functie onvoldoende en is in staat zich te ontwikkelen binnen zijn/haar functie. |
| B1 | vrijwillig mobiel | Ontwikkelaar 1: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed en heeft de potentie zich te ontwikkelen naar een bepaalde functie vertikaal of horizontaal binnen een termijn van 2 – 5 jaar. |
| B2 | vrijwillig mobiel | Ontwikkelaar 2: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed en wenst de kwaliteiten op andere plek in te zetten maar weet nog niet in welke richting en op welke termijn, wel tussen 2 – 5 jaar. |
| C1 | vrijwillig mobiel | Mobiel 1: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed en wenst de kwaliteiten op andere plek in de organisatie/netwerk in te zetten binnen een termijn van 2 jaar. |
| C2 | verplicht mobiel | Mobiel 2: de huidige functie past niet bij de kwaliteiten van de medewerker en wenst of moet de kwaliteiten op andere plek inzetten. |
| C3 | verplicht mobiel | Mobiel 3: de huidige functie zal op termijn verdwijnen/wezenlijk veranderen en wenst de kwaliteiten op andere plek in te zetten. |
| D | verplicht mobiel | Boventallig: de medewerker is op grond van sociaal plan bovenformatief verklaard en moet de kwaliteiten inzetten op andere plek. |

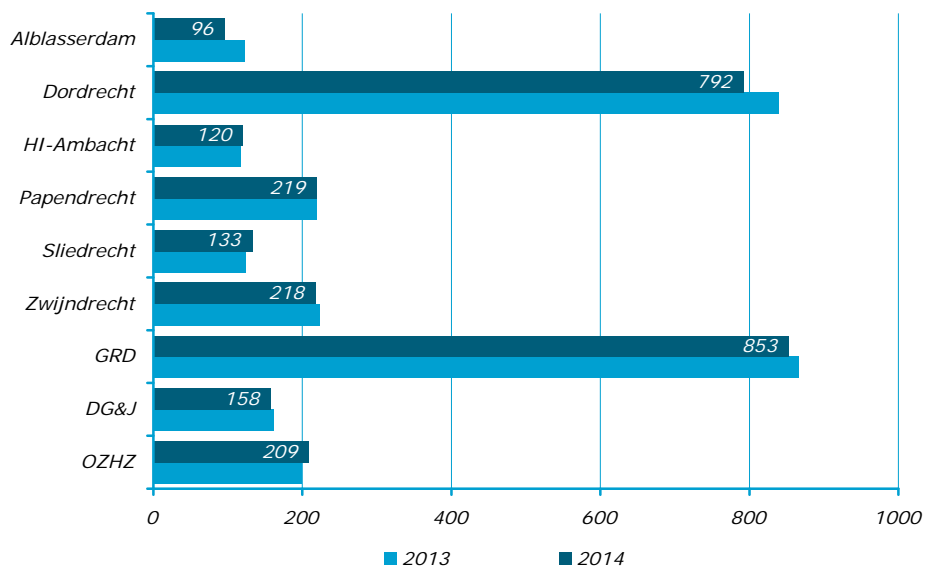
2 De organisaties

De opbouw van het personeelsbestand kan invloed hebben op hoe de medewerkers binnen een organisatie zijn gecategoriseerd. In dat licht schetsen we in het kort de verschillende organisaties. Hoeveel medewerkers zijn er in iedere organisatie en in welke loonschaal zitten zij?

Stand en stroomgegevens

Begin 2014 werkten er 2.798 medewerkers in het netwerk. Hiermee is het aantal medewerkers in een jaar tijd afgenomen met bijna 80. De GRD is de grootste werkgever, met 853 medewerkers (figuur 2). Dordrecht telt er iets minder dan 800.

Figuur 2 Aantal medewerkers naar organisatie



In het afgelopen jaar zijn in totaal 153 nieuwe werknemers van buiten het netwerk bij de verschillende organisaties in dienst gekomen. Daar staat tegenover dat 231 medewerkers uit het netwerk zijn vertrokken. In elke loonschaal zijn meer medewerkers vertrokken dan binnengekomen. Dit verschil is het grootst in loonschaal zes en lager: 13 medewerkers kwamen in het netwerk, 53 vertrokken. In de hoogste loonschalen (12 en hoger) is dit verschil het kleinst: 31 versus 36.

Loonschaal

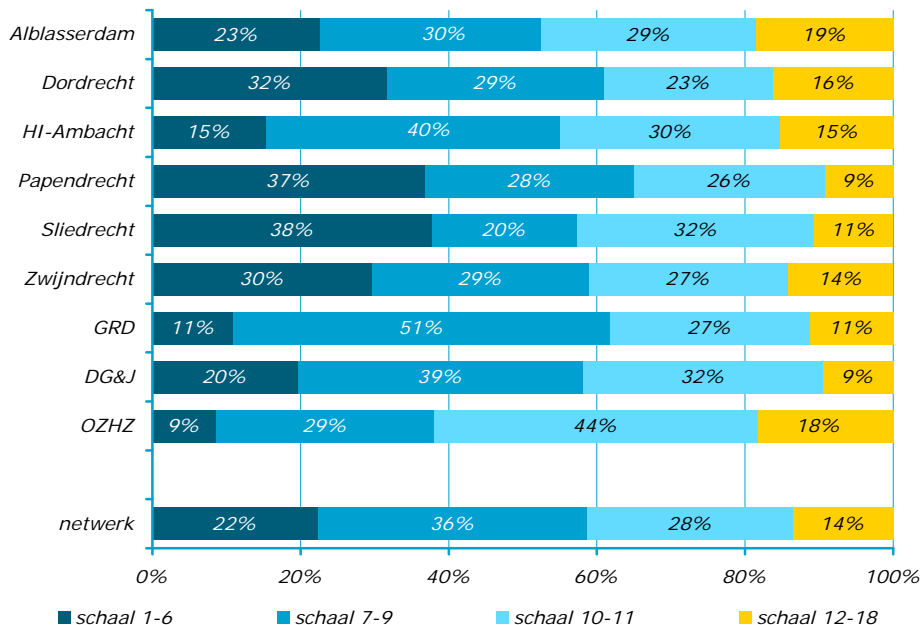
In het netwerk als geheel werkt bijna een kwart in een van de zes laagste loonschalen, een op de drie in loonschaal 7 tot en met 9, ruim een kwart in schaal 10 en 11 en 14% in schaal 12 en hoger (figuur 3). We zien grote verschillen tussen organisaties:

- De gemeenten Dordrecht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht kennen relatief veel medewerkers in de laagste zes loonschalen. Zij voeren veel uitvoerende taken nog zelfstandig uit, terwijl bijvoorbeeld Hendrik-Ido-Ambacht dat uitbesteedt.

Niet alle medewerkers zijn geclassificeerd. Het gaat alleen om de medewerkers in vaste en tijdelijke dienst. Dus niet: inhuur, stagiairs, rekenkamer-commissieleden, buitengewoon ambtenaar burgerlijke stand, burgemeesters, wethouders, raadsleden, etc).

- De GRD kent veel medewerkers in loonschaal 7 tot en met 9. Dit komt mede door de SDD, een relatief grote uitvoeringsdienst.
- De OZHZ beschikt over de meeste medewerkers in schaal 10 en 11. Dit hangt samen met het specialistische werk dat zij uitvoeren.
- Er is een scheiding tussen organisaties waar bijna 20% van het personeel in schaal 12 en hoger zit en een groep waar dit aandeel rond de 10% ligt. In die laatste groep vallen Papendrecht, Sliedrecht, de GRD en de DG&J.

Figuur 3 Indeling naar loonschaal 2014



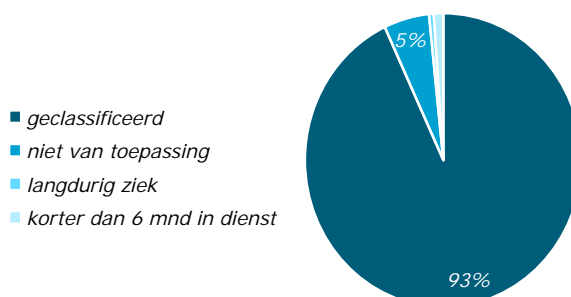
Is iedereen geclassificeerd?

Ruim 2.700 medewerkers moesten worden geclassificeerd. Van 93% is ook een categorie vastgesteld (figuur 4). Langdurig ziek en korter dan zes maand in dienst komen beide nauwelijks voor (1% of minder). Het vaakst is 'niet van toepassing' ingevuld: in 5% van de gevallen stond de medewerker wel op de lijst, maar is de categorisering volgens de organisatie zelf niet van toepassing. Het aandeel 'NT' is het hoogst in Hendrik-Ido-Ambacht: een op de drie medewerkers is zo geclassificeerd. Ook de gemeente Sliedrecht (11%) scoort boven het gemiddelde.

Niet van toepassing staat eigenlijk voor: 'medewerker wordt niet ingedeeld gezien de aard van het dienstverband.' Zij hebben echter allemaal een vast of tijdelijk dienstverband. Uit het veld met opmerkingen blijkt dat het meestal gaat om medewerkers die binnenkort vertrekken of dat de classificatie nog moet plaatsvinden. Het lijkt er in veel gevallen dan ook op dat de categorie 'niet van toepassing' onterecht is ingevuld.

De rest van deze factsheet gaat over de 2.534 medewerkers die een classificatie hebben gekregen. Binnen deze groep van 2.534 medewerkers zijn in totaal 20 medewerkers twee keer geclassificeerd vanwege hun dubbele functie. Zij zijn twee keer meegenomen in het onderzoek.

Figuur 4 Aandeel geclassificeerde medewerkers



Medewerkers waarvan bekend is dat ze binnenkort vertrekken (extern, pensioen) moesten nog wel worden gecategoriseerd. Dit is wisselend gedaan (A1, C3). Een optie is om een categorie toe te voegen: "vertrekt binnen 6 maanden" (V6, analoog aan K6).

3 Classificatie naar achtergrond

In deze paragraaf presenteren we de classificatie naar diverse achtergronden: naar organisatie, leeftijd, loonschaal, geslacht en leidinggevende. Afgezien van de eerste presenteren we in de figuren de situatie in het netwerk als geheel. Als de score van een organisatie hier sterk van afwijkt, beschrijven we dat.

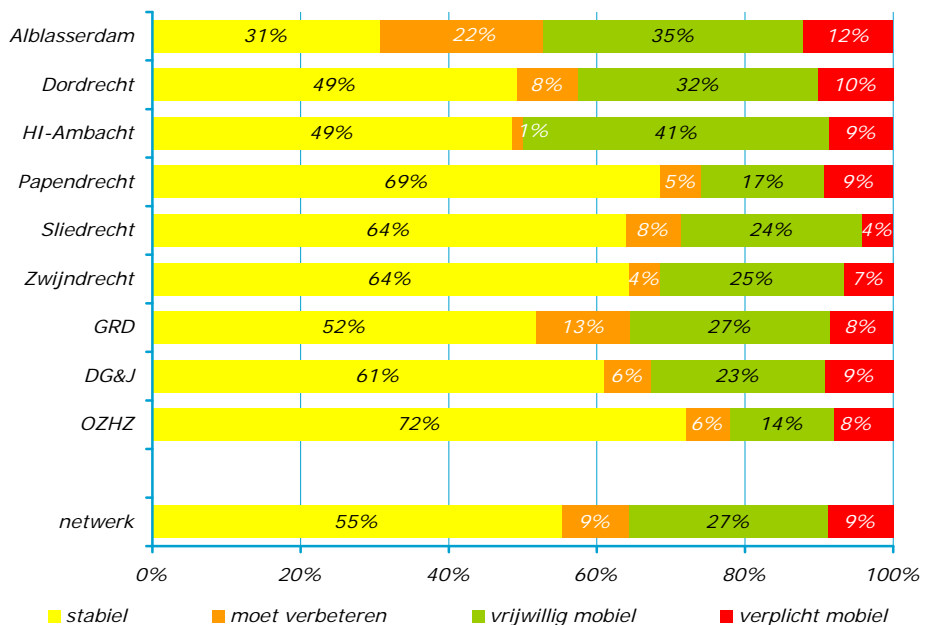
Organisatie

Figuur 5 toont de classificatie naar organisatie. We zien aanzienlijke verschillen:

- het aandeel 'stabiel' varieert van 31% in Alblasserdam tot 72% bij OZHZ.
- in Alblasserdam en bij de GRD werken veel medewerkers die zich moeten verbeteren binnen hun huidige functie. In Hendrik-Ido-Ambacht – waar twee op de drie medewerkers zijn gecategoriseerd – komt dit juist nauwelijks voor. Deze gemeente kent juist veel medewerkers die vrijwillig mobiel zijn.
- Alblasserdam heeft naar verhouding veel medewerkers die verplicht mobiel zijn, in Sliedrecht komt dit het minst vaak voor.

Niet alle vragen kunnen we beantwoorden, zoals: 'hoe interpreteerden de organisaties de 8 categorieën en hoe zijn ze toegepast?' Vooral in het licht van het huidige takenpakket of juist in het licht van wat er in de (nabije) toekomst wordt gevraagd?

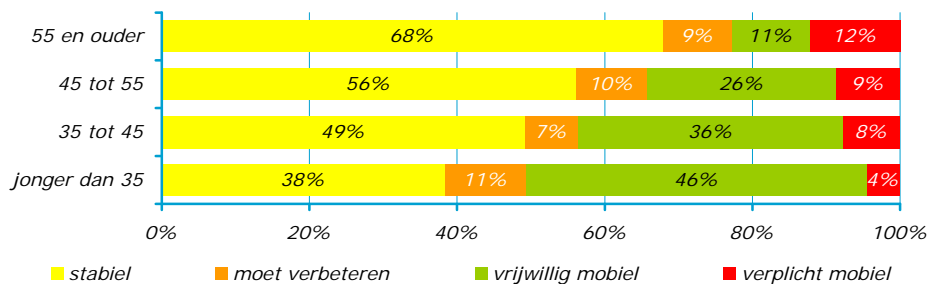
Figuur 5 Classificatie naar organisatie



Leeftijd

De indeling naar leeftijd vertoont een heel duidelijk beeld (figuur 6): de oudere medewerker is vooral stabiel in de huidige functie, minder vaak vrijwillig mobiel en vaker verplicht mobiel.

Figuur 6 Classificatie naar leeftijd



Alle organisaties passen in het patroon van figuur 6. Daarbij plaatsen we twee kanttekeningen:

- De OZHZ heeft veel medewerkers in de groep 'stabiel'. Dat zien we terug in alle leeftijdscategorieën. In de groep jonger dan 35 jaar is 'slechts' 29% vrijwillig mobiel (tegenover 46% in het netwerk).

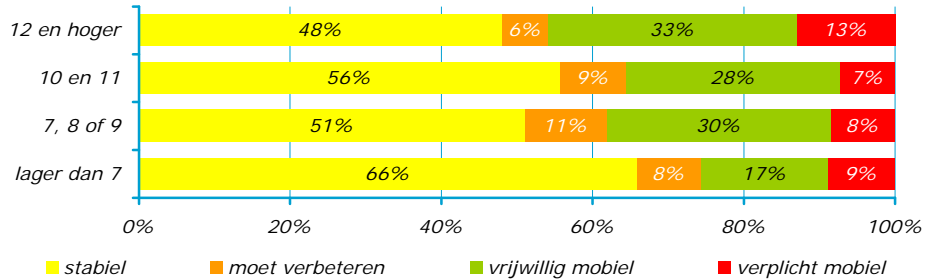
Hoe is het gesteld met de 'duurzame inzetbaarheid' van de oudere werknemers in het netwerk?

- Bij de DG&J zien we veel medewerkers van 55 jaar en ouder die zijn ingedeeld in de categorie 'verplicht mobiel': 23% versus 12% in het hele netwerk.

Loonschaal

Het aandeel de medewerkers dat stabiel is neemt af met het oplopen van de loonschaal. De medewerkers in schaal 12 en hoger zijn degenen die het vaakst de ambitie hebben om zich door te ontwikkelen (figuur 7). Tegelijkertijd zijn zij het vaakst verplicht mobiel.

Figuur 7 Classificatie naar loonschaal



Wat zou de optimale verdeling over de categorieën kunnen zijn? Een omvangrijke groep 'stabiel' lijkt wenselijk. Maar medewerkers 'moeten' ook de mogelijkheid hebben om door te groeien. Of mee kunnen groeien met maatschappelijke ontwikkelingen.

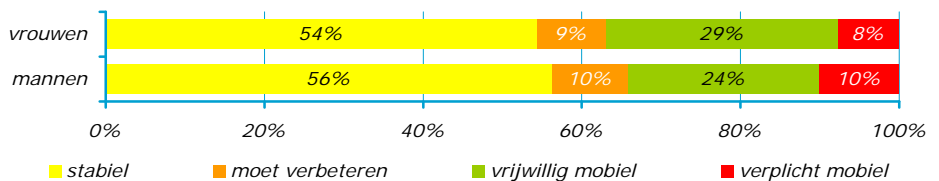
Per organisatie valt het volgende op:

- Voor de OZHZ wijkt van dit beeld af, doordat zij een grote groep 'stabiele' medewerkers kennen. In de loonschaal lager dan 7 is 94% ingedeeld in stabiel. Dit geldt voor 67% van hun medewerkers in schaal 12 en hoger.
- Ook de DG&J wijkt af van de situatie in het gehele netwerk. Hun medewerkers in de laagste loonschaal zijn juist vaak vrijwillig mobiel (23%). En ze zijn zelden verplicht mobiel (3%). In de hoogste schalen zijn de DG&J-medewerkers juist vaak verplicht mobiel (29%).

Geslacht

Figuur 8 toont dat vrouwen vaker vrijwillig mobiel zijn dan mannen: 29% versus 24%. Dit kunnen we een opvallend verschil noemen: bij een indeling naar geslacht verwachten we geen verschillen aan te treffen. In dit geval kunnen we het verschil goed verklaren. De vrouwen zijn gemiddeld jonger, wat samengaat met meer vrijwillige mobiliteit. Mannen en vrouwen van dezelfde leeftijd hebben een vergelijkbare ambitie.

Figuur 8 Classificatie naar geslacht

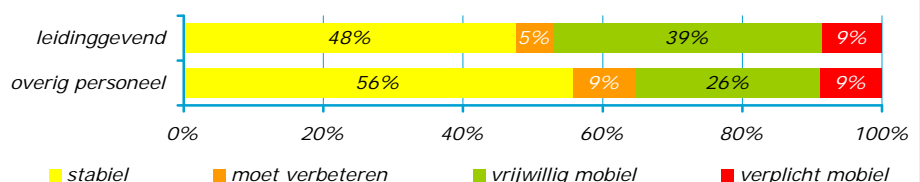


Bijna alle geclassificeerde medewerkers hebben een vaste aanstelling. De 40 medewerkers met een tijdelijke aanstelling zitten twee keer zo vaak in de categorie verplicht mobiel. En juist minder vaak in de categorie vrijwillig mobiel.

Leidinggevenden: doorgroeipotentie

De indeling naar loonschaal lijkt veel op de indeling naar wel of niet leidinggevend. Leidinggevenden vallen hier ook op doordat zij relatief vaak vrijwillig mobiel zijn en verder willen kijken (figuur 9). Dit gaat niet op voor de leidinggevenden bij de OZHZ: slechts 7% van hen is vrijwillig mobiel.

Figuur 9 Classificatie naar leidinggevend



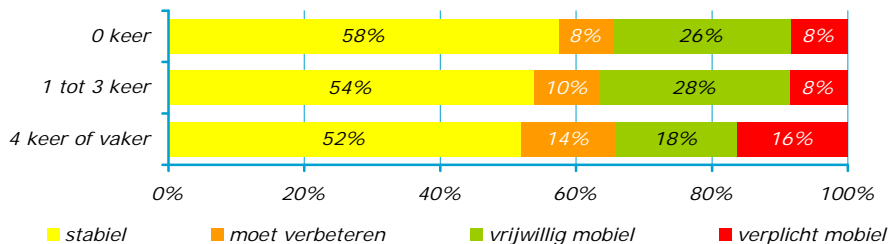
Medewerkers die verder dan 50 kilometer van de werkplek wonen, zijn even vaak vrijwillig mobiel als medewerkers die dichterbij wonen. Wel zijn ze duidelijk vaker verplicht mobiel (15% versus 9%).

Relatie tussen classificatie, ziek zijn en vice versa?

Medewerkers die zich vaker dan gemiddeld ziek melden, worden duidelijk anders geïnclassificeerd dan medewerkers die weinig ziek zijn. In het hele netwerk gaat het dan om 135 medewerkers (exclusief degenen die langdurig ziek zijn, zij werden aangemerkt als langdurig ziek en kregen een eigen label, 'LZ').

Figuur 10 toont de categorie waarin men is ingedeeld afgezet tegen het aantal keer dat iemand zich ziek heeft gemeld. Medewerkers die zich in het afgelopen jaar vier keer of vaker ziek hebben gemeld, moeten zich vaker verbeteren binnen hun huidige functie of zijn vaker verplicht mobiel. Maar kan ook andersom werken: medewerkers die op de verkeerde plek zitten, melden zich vaker ziek. Hoe het ook wordt bekeken: ze zijn minder stabiel en minder vrijwillig mobiel.

Figuur 10 Classificatie naar aantal ziektemeldingen



4 Op naar de monitor

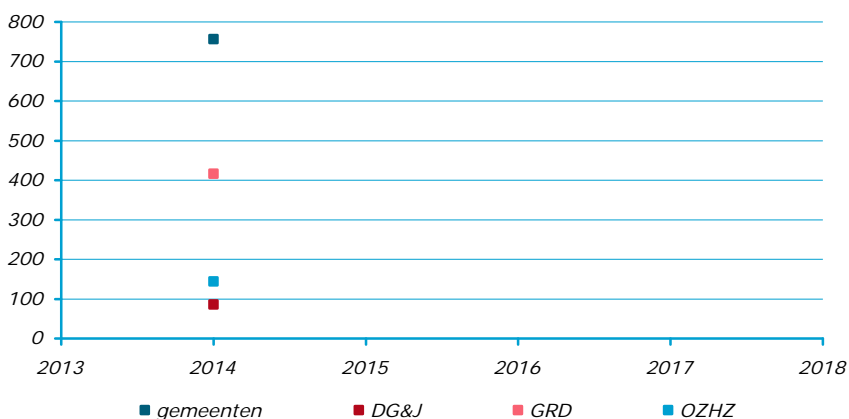
Deze factsheet vormt de opmaat voor een jaarlijkse monitor over strategische personeelsplanning. Monitoren hebben als kenmerk dat ze ontwikkelingen over de loop der jaren inzichtelijk maken. Dit is het mooist als ze kunnen worden afgezet tegen geformuleerde doelstellingen, maar die zijn er nog niet.

We laten hier wel alvast zien wat we in de monitor gaan opnemen en hoe de situatie op dit moment is – uiteraard voor zover dat kan. Naast de vier mogelijke indelingen (stabiel, moet verbeteren, vrijwillig mobiel en verplicht mobiel en een deel van de informatie die we hiervoor hebben weergegeven), kijken we ook naar de verwachte uitstroom vanwege pensionering en de medewerkers die in en uit het netwerk gaan.

Stabiel

- Het aantal medewerkers in de categorie stabiel (figuur 11).
- De verblijfsduur van een medewerker in de categorie 'stabiel'.
- De jaarlijkse instroom in deze categorie vanuit de andere categorieën.
- De jaarlijkse uitstroom uit deze categorie naar moet verbeteren, vrijwillig mobiel en verplicht mobiel.

Figuur 11 Aantal medewerkers in de categorie stabiel



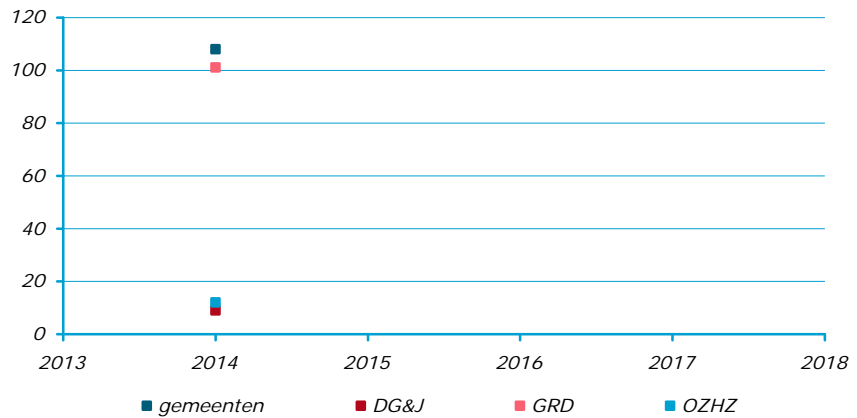
De figuren in deze paragraaf bevatten nu alleen nog maar een punt met de 'score' voor 2014. In toekomstige personeelsmonitoren trekken we een lijn door deze punten, zodat ontwikkelingen zichtbaar worden.

Welk deel van de medewerkers die zich moet verbeteren, zit volgend jaar in een andere categorie?

Moet verbeteren

- Het aantal medewerkers dat zich moet verbeteren (figuur 12).
- De verblijfsduur van een medewerker in de categorie 'moet verbeteren'.
- De jaarlijkse instroom in deze categorie vanuit de andere categorieën.
- De jaarlijkse uitstroom uit deze categorie naar stabiel, vrijwillig mobiel en verplicht mobiel.

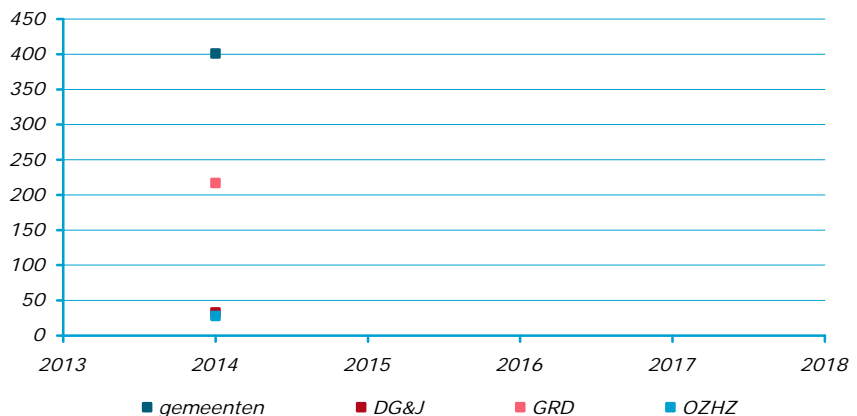
Figuur 12 Aantal medewerkers dat zich moet verbeteren



Vrijwillig mobiel

- Het aantal medewerkers dat vrijwillig mobiel is (figuur 13).
- De verblijfsduur van een medewerker in de categorie 'vrijwillig mobiel'.
- De jaarlijkse instroom in deze categorie vanuit de andere categorieën.
- De jaarlijkse uitstroom uit deze categorie naar stabiel, moet verbeteren en verplicht mobiel.
- Het aantal medewerkers met deze classificatie die in het afgelopen jaar van baan is gewisseld binnen het netwerk.
- De classificatie die medewerkers hebben gekregen nadat ze elders in de organisatie aan het werk zijn gegaan.

Figuur 13 Aantal medewerkers dat vrijwillig mobiel is



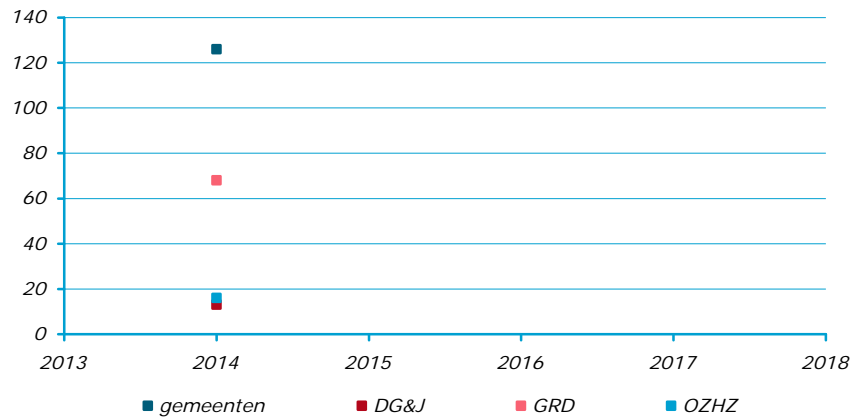
In het afgelopen jaar zijn 27 medewerkers binnen het netwerk van organisatie gewisseld (inclusief de bewegingen tussen de zes GRD-onderdelen).

De overige vijf indicatoren kunnen nu nog niet in beeld worden gebracht. Wel kunnen we zien hoeveel medewerkers in het netwerk het afgelopen jaar bij een andere organisatie in het netwerk in vaste dienst zijn gekomen (inclusief verschuiving tussen gemeenten of tussen GRD-onderdelen, maar exclusief detacheringen). Volgens onze gegevens zijn in het afgelopen jaar 27 medewerkers van organisatie gewisseld (1% van het personeelsbestand). Dit is exclusief 11 GEO-medewerkers (van het SCD naar de GBD), 9 medewerkers die van de gemeente Alblasterdam naar de OZHZ gingen en 4 CIO-medewerkers die van het SCD naar BDS gingen. De ontwikkeling van medewerkers lijkt dan ook vooral binnen organisaties gestalte te moeten krijgen.

Verplicht mobiel

- Het aantal medewerkers dat verplicht mobiel is (figuur 14).
- De verblijfsduur van een medewerker in de categorie 'verplicht mobiel'.
- De jaarlijkse instroom in deze categorie vanuit de andere categorieën.
- De jaarlijkse uitstroom uit deze categorie naar stabiel, moet verbeteren en vrijwillig mobiel.

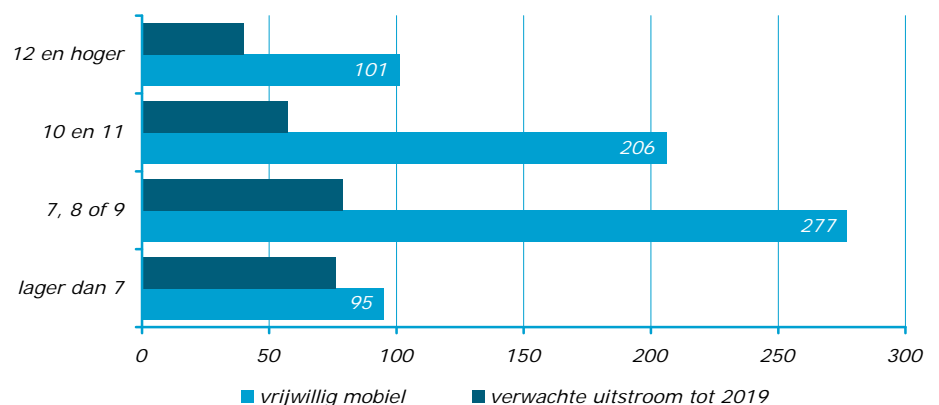
Figuur 14 Aantal medewerkers dat verplicht mobiel is



Klaar voor de uitstroom?

- Het aantal medewerkers per loonschaal dat de komende vijf jaar met pensioen gaat versus het aantal medewerkers per loonschaal dat vrijwillig mobiel is (figuur 15). Dit om te zien of zij deze uitstroom (deels) kunnen opvangen.
- Idem, maar dan per organisatie (tabel 2).

Figuur 15 Verwachte uitstroom tot 2019 versus aantal medewerkers dat vrijwillig mobiel is



Zoals het er nu naar uitziet kan het netwerk de uitstroom vanwege pensionering de komende vijf jaar opvangen, in ieder geval in kwantitatief opzicht.

Figuur 15 toont dat het aantal medewerkers in de laagste loonschaal dat de komende jaren met pensioen gaat groot is ten opzichte van de groep vrijwillig mobiel. Maar voor deze loonschaal geldt vermoedelijk dat er goed kan worden geworven onder schoolverlaters. Of bepaalde werkzaamheden worden in de toekomst afgebouwd.

Het netwerk als geheel kan de uitstroom ruimschoots opvangen, althans in kwantitatief opzicht. Hoe zit dat per organisatie? Een medewerker van een gemeente is – naar verwachting – in de meeste gevallen ook goed inzetbaar bij een andere gemeente. Bij meer gespecialiseerde organisaties ligt dat wellicht anders. Vandaar dat we dit ook uitsplitsen naar organisatie. Tabel 2 toont dat de 'interne' back-up ogenschijnlijk het krapst is bij OZHZ.

Tabel 2 Verwachte uitstroom tot 2019 versus aantal medewerkers dat vrijwillig mobiel is

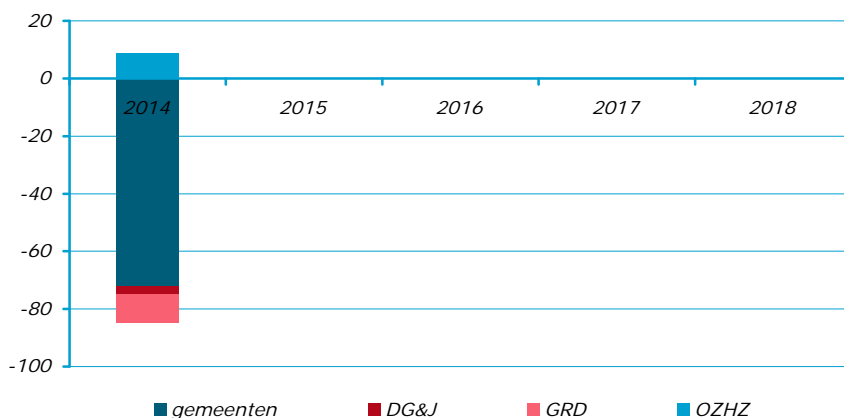
| loonschaal | gemeenten | | DG&J | | GRD | | OZHZ | |
|-------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | pens. | vrijw. | pens. | vrijw. | pens. | vrijw. | pens. | vrijw. |
| lager dan 7 | 50 | 72 | 7 | 7 | 16 | 15 | 3 | 1 |
| 7, 8 of 9 | 50 | 137 | 2 | 11 | 25 | 121 | 2 | 8 |
| 10 en 11 | 27 | 124 | 0 | 12 | 23 | 56 | 7 | 14 |
| 12 en hoger | 27 | 68 | 2 | 3 | 7 | 25 | 4 | 5 |

toelichting: pens. is het aantal dat met pensioen gaat, vrijw. het aantal dat vrijwillig mobiel is

In en uit het netwerk

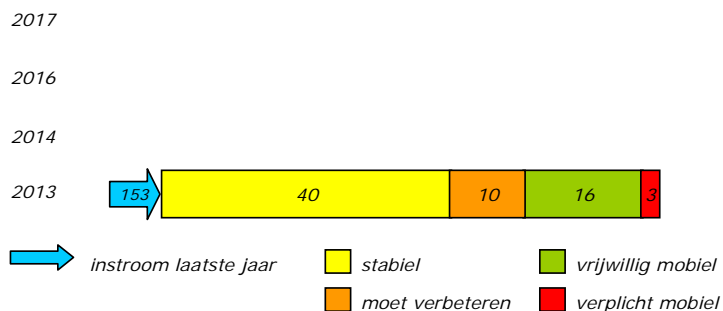
- Het aantal medewerkers dat in en uit het netwerk stroomt (figuur 16).
- De classificatie van de medewerkers die het netwerk binnenkomen (figuur 17) en verlaten.
- In- en uitstroom naar loonschaal (tabel 3).

Figuur 16 Aantal medewerkers dat het netwerk in- en uitstroomt (saldo)



In 2013 kwamen 153 medewerkers het netwerk in. Iets minder dan de helft is gecategoriseerd, de rest was te kort in dienst. Figuur 17 toont dat de categorie waarin zij terecht zijn gekomen niet heel veel afwijkt van de medewerkers die al in dienst waren. De groep 'verplicht mobiel' plek is duidelijk kleiner (4% versus 9%), het aandeel moet verbeteren groter (14% versus 9%).

Figuur 17 Classificatie van de medewerkers die het afgelopen jaar zijn ingestroomd



Tabel 3 In- en uitstroom naar loonschaal afgelopen jaar

| loonschaal | gemeenten | | | DG&J | | | GRD | | | OZHZ | | |
|---------------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | uit | in | saldo | uit | in | saldo | uit | in | saldo | uit | in | saldo |
| lager dan 7 | 41 | 8 | -33 | 4 | 0 | -4 | 6 | 2 | -4 | 2 | 3 | +1 |
| 7, 8 of 9 | 48 | 20 | -28 | 6 | 4 | -2 | 28 | 18 | -10 | 1 | 5 | +4 |
| 10 en 11 | 30 | 11 | -19 | 2 | 9 | +7 | 15 | 10 | -5 | 5 | 7 | +2 |
| 12 en hoger | 17 | 10 | -7 | 8 | 2 | -6 | 9 | 16 | +7 | 2 | 3 | +1 |
| onbekend | 4 | 22 | +18 | 0 | 2 | +2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | +1 |
| totaal | 140 | 71 | -69 | 20 | 17 | -3 | 58 | 46 | -12 | 10 | 19 | +9 |

toelichting: uit is het aantal dat uitstroomde, in het aantal dat instroomde

Bart van der Aa
Hans Leijs
juli 2014

Postbus 619
3300 AP Dordrecht
(078) 770 39 05

ocd@drechtsteden.nl
www.onderzoekcentrumdrechtsteden.nl



Onderzoekcentrum
Drechtsteden

Onderzoeksverantwoording en anonimiteit

In dit onderzoek combineerden we verschillende databestanden. Hierbij keken we niet alleen naar de classificatie die de medewerkers kregen, maar ook naar diverse achtergrondgegevens, al dan niet leidinggevend, de woonwerk afstand, het ziekteverzuim, de verwachte uitstroom vanwege pensionering en het werknemersbestand van een jaar eerder. Bij de bewerking van deze gegevens houden we ons aan de privacywet, de richtlijnen van het College Bescherming Persoonsgegevens en de gedragscode van beleidsonderzoekbureaus. Dit betekent dat wij:

- *de registratiegegevens anoniem en vertrouwelijk verwerken via het personeelsnummer;*
- *nooit gegevens publiceren of aan de opdrachtgever of derden geven die herleidbaar zijn tot individuele personen;*
- *de bestanden na afloop van de onderzoekstermijn vernietigen of, voor zover ze nog nodig zijn voor de komende monitor, alleen de relevante gegevens bewaren.*

