

Bijlagen adviesrapport 'strategische personeelsplanning bij gemeenten'

Elize Teijgeler & Evita Pol

Bijlage 2.1 – bezuinigingen en formatie

De uitwerking van bezuinigingen op gemeenten, gebaseerd op onze interviews:

De gemeente **Arnhem** heeft ongeveer 1700 FTE en 2100-2200 medewerkers. Zij moeten binnen een paar jaar 300 FTE inkrimpen, voornamelijk in de ondersteunende functies. Binnen de gemeente **Leiden** vragen de bezuinigingen binnen gemeenteland om efficiënter werken, wat zij willen oppakken door de implementatie van SPP. De gemeente **Leiderdorp** vult sommige vacatures niet meer in, waardoor de loonkosten dalen. Bij de gemeente **Rhenen** moeten er in de periode tot 2015 6,5 formatieplaatsen uit, hieruit is een Sociaal Plan voortgevloeid en moeten ze de mensen tot 2015 in beweging zien te krijgen om dit aan te pakken, bijvoorbeeld door het meer afgeven van een keuzepensioen. Mocht dit niet lukken voor 2015 dan komen er gedwongen ontslagen. De gemeente **Stichtse Vecht** komt 1 miljoen euro tekort om alle vacatures op te vullen. Hierdoor zijn ze genooddaakt om te kijken naar de toekomst en de functies. Er is ook sprake van veel hoge functieschalen door uitloopgaranties. Het gaat om de uitloopgaranties die aan 100 mensen gegevens was (hogere schaal komen na 3 jaar) wat zorgde voor een negatieve wending voor de financiële situatie van de gemeente. Ze willen meer gaan sturen op euro's en FTE's, door elke afdeling een afdelingsplan te laten maken op basis van de komende jaren, oftewel hoe besteden we euro's, formaties en prestaties? De gemeente **Utrechtse Heuvelrug** hebben nog niet helder waar ze gaan bezuinigen. Het bezuinigingsplan is nog niet klaar, waardoor ze onder toezicht staan van de Provincie. Door mondige burgers en de vele inspraakavonden vergt dit extra tijd. De gemeente heeft momenteel weinig financiële middelen en moet op creatieve manieren omgaan met deze bezuinigingen. Strategische Personeelsplanning zou een bijdrage kunnen leveren aan de bezuiniging door de optimale doorstroom die zij hiermee zouden kunnen bereiken. De gemeente **Zoeterwoude** heeft een plan 'Visie op Mobiliteit & Flexibiliteit' opgezet, waar gevraagd wordt om een overzicht van het personeel t/m 2015. In 2015 gaan 6 mensen uit dienst. De organisatievorm wordt veranderd door de uitstroom van 2 van de 3 managers. De bezuiniging is minimaal, omdat ze zo klein zijn. De kosten en bezuinigingen hebben zij goed overzichtelijk. Er zullen 11 mensen van de 80 medewerkers binnen nu en 3 jaar vertrekken door natuurlijke verloop. De gemeente **Zwolle** zit momenteel in een veranderings- en bezuinigingsproces, doordat ze minder geld vanuit het Rijk krijgen. Ze willen niet zozeer korten op plekken, maar ook kijken waar ze efficiënter kunnen gaan werken. De gemeente wilt van 1180 medewerkers naar 800 medewerkers. De gemiddelde leeftijd binnen de gemeente Zwolle is 45 jaar. Door vergrijzing zal er natuurlijke verloop zijn, wat de bezuinigingen ten goed komt. "Deze uitstroom is inzichtelijk dankzij SPP", aldus Peter Heuver P&O-adviseur van de gemeente Zwolle. De **Provincie Utrecht** is wegens de bezuinigingen genooddaakt van 880 FTE naar 675 FTE te reduceren. Politieke partijen binnen Provincieland hebben samen een coalitieakkoord gemaakt over de komende jaren. Zo moesten ze een aantal kerntaken definiëren. Dit vraagt om een ander plaatje van je personeelsbestand. Ook zijn zij wegens de bezuiniging verhuisd naar een goedkoper pand, wat geschikter is voor flexibele werkplekken ten behoeve van Het Nieuwe Werken.

Bijlage 2.2 – Beargumentering PIM

Vergrijzing

Door SPP af te stemmen op vergrijzing, zullen gemeenten overzichtelijk krijgen welke kennis wegvalt door vergrijzing en hoe zij de **natuurlijke verloop** kunnen opvangen in de toekomst. Valt er kennis weg die opgevuld moet worden of is opvulling van de wegvallende functie niet nodig? Hierdoor weten gemeenten automatisch wat voor personeel zij moeten aantrekken (instroom) of dat dit met het huidige personeel (doorstroom) opgevuld kan worden.

Consumentisme

Met SPP is het mogelijk om in te springen op het hedendaagse consumentisme. In de SPP kan men zorgen voor optimalisatie van de werkplekken en processen ten behoeve van de **wensen van de burger** (klant) door de juiste man op de juiste plaats te zetten voor een optimale dienstverlening. Ook is het mogelijk met SPP, bij een verandering van deze wensen, de bij de functie behorende competenties aan te passen, zodat de klant wel tevreden gehouden kan worden. Men kan de arbeid flexibeler aanpassen op de klant en zorgt dat het personeel op de juiste plek zit, wat uiteindelijk ook zorgt voor een betere werksfeer, die weer invloed heeft op de dienstverlening naar de klant.

Gemeente als regievoerende gemeente

Als je als gemeente graag naar een regievoerende gemeente wilt of al meer regievoerend organiseert, dan is door middel van SPP makkelijk te overzien wel functies overbodig zijn geworden en eventueel geschrapt kunnen worden. Ook kun je met SPP overzichtelijk zien waar eventueel veranderingen plaats moeten vinden in de organisatie, wil men efficiënter/ **kosteneffectiever** functioneren. Dit kan door uitbesteden aan andere publieke organisaties, samenwerkingsverbanden en zelfs uitbesteding aan private partijen, waarbij men zichzelf continu de vraag moet stellen: welke rol in welke keten is het meest effectief om mijn doelen en de doelen van partners te bereiken?

Bezuinigingen

Wanneer SPP wordt afgestemd op de bezuinigingsplannen, weet men waar men naartoe wil in de toekomst en hoe daarop in gesprongen kan worden door de **geregistreerde natuurlijke verloop** door middel van SPP. Zijn er ontslagen nodig of is dit door de vergrijzing niet nodig en kan men dit opvangen met de natuurlijke verloop? Ook worden de prestaties van werknemers overzichtelijker (geregistreerd d.m.v. dossiers), waardoor er bij disfunctioneren een dossier wordt opgebouwd. Hierdoor kan een gemeente het optimale uit een functie en uit mensen halen en gaan er geen kosten verloren.

Outsourcing

Wanneer het personeel en de toekomstplannen met behulp van SPP goed in kaart wordt gebracht, kan men inzicht krijgen in een eventuele aanpak tot outsourcing. Zodra het personeel en daarbij horende functies goed in kaart zijn gebracht kan men bepalen welke functies eventueel **uitbested** kunnen gaan worden om zo efficiënter te kunnen werken. Hierdoor kun je als gemeente flexibeler meebewegen met je personeelsbestand bij veranderingen en efficiënter indelen, omdat je je personeel met de competenties, ambities en talenten overzichtelijk hebt.

Imagoverbetering

SPP zal niet zo snel in eerste instantie imagoverbetering als doel hebben, omdat dit niet zozeer een HR- doelstelling is maar meer op commercieel-/marketingvlak ligt. Echter kan imagoverbetering wel behaald worden met SPP. SPP biedt namelijk een meerwaarde aan de doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers binnen de gemeente. Voor medewerkers is dit natuurlijk aantrekkelijk, omdat er naar de ambities en ontwikkeling die jij als medewerker prefereert geluisterd wordt. Ook biedt het duidelijkheid en openheid, en daardoor meerwaarde, zoals in bijvoorbeeld een functioneringsgesprek. Via mond- tot- mond reclame zou het imago van een gemeente hierdoor kunnen verbeteren. Als een gemeente gaat kijken met wie en waar zij over 5 jaar wil staan en als daar uit geconcludeerd wordt dat zij nieuwe medewerkers moeten aantrekken en zij daarnaast geen **aantrekkelijke werkgever** zijn, moeten zij wel iets doen aan hun imago (verbeteren). Als een gemeente bijvoorbeeld weet door SPP dat er over 5 jaar 10% van het personeel weggaat, door zowel natuurlijk verloop als uitstroom (pensioenering/ natuurlijk verloop), moet je wel een aantrekkelijke werkgever zijn om dit gat op te kunnen vullen.

Employability en duurzame inzetbaarheid

Door SPP bereikt een gemeente een goed overzicht waar ze haar medewerkers optimaal in kan zetten, maar ook wie er talent heeft om door te groeien naar bepaalde plekken binnen de organisatie. SPP zorgt dus voor duurzame inzetbaarheid van haar personeel en kijkt naast de kwantitatieve gegevens ook naar de kwalitatieve gegevens van het personeel. Overzicht op **kwalitatieve gegevens**, als talent/doorgroeimogelijkheden, zorgen ervoor dat medewerkers de uitdaging of doorgroei binnen de gemeente krijgen, maar ook dat gemeenten hierdoor effectiever hun medewerkers kunnen inzetten en zo de personeelskosten optimaal gebruiken. Gemeenten houden haar medewerkers binnen het bedrijf en investeren in het personeel door ze duurzaam in te zetten in plaats van extern aan te trekken.

Shared Services

Wanneer een gemeente zou werken met SPP en in de toekomst efficiënter willen gaan werken door middel van bijvoorbeeld Shared Service Centers (SSC), krijgen zij met SPP meer overzicht op de functies die samengevoegd worden met andere gemeenten. Door de kwantitatieve gegevens ziet men op welke functies uitstroom plaatsvindt en of het noodzakelijk is deze functie opnieuw in te vullen. Door te weten welke functies samengevoegd gaan worden is het ook mogelijk om met de kwalitatieve gegevens van SPP te bepalen waar de medewerkers van deze functies ergens anders binnen de gemeente ingezet kunnen worden. Ook weet men door SPP of degene die werkzaam is op de functie wel ambities/potentie heeft om in een SSC te werken. SPP helpt daarnaast een gemeente inzien waar zij naartoe wilt in de toekomst, wat op een lijn moet liggen met de gemeente waarmee men een **SSC/samenwerking** wil beginnen. Een SSC kan ook meerwaarde bieden aan de implementatie van SPP, door bijvoorbeeld samenwerking van P&O en ICT (in een SSC). Men heeft makkelijker de mogelijkheid tot kennisverzameling.

Digitalisering

SPP kan een bijdrage leveren aan digitalisering, doordat men bijvoorbeeld overzichtelijker heeft wie er op functies zitten die misschien overbodig gaan worden door digitalisering van een proces. Ook kan men zien door middel van SPP wat de **potenties** zijn van die mensen om die eventueel naar een andere functie door te laten stromen. SPP is hiermee ook een soort digitalisering van het personeelsbestand en een overzicht van de talenten binnen de organisatie. SPP moet men namelijk digitaal registreren. Dit geeft het meeste overzicht qua registreren en kan men het makkelijkst bijhouden, omdat er heel veel gegevens geregistreerd moeten worden en de kwantitatieve gegevens van het personeel meestal al digitaal beschikbaar zijn met bijvoorbeeld een PIS.

Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken vraagt om meer resultaatgericht werken aan je medewerkers. Als een gemeente in de toekomst 'Het Nieuwe Werken' wil implementeren, dan kan men met SPP inzichtelijk krijgen welke medewerkers daar eventueel potenties voor hebben en of de functies die geschikt zijn voor HNW over medewerkers 'beschikken' die dat ook kunnen en willen. Door SPP behoudt een gemeente overzicht op prestaties, omdat dit wordt bijgehouden met de kwalitatieve gegevens. Iets wat bij HNW belangrijk is, omdat men meer **resultaatgericht** moet gaan werken, dus op basis van prestaties.

Normalisering ambtelijke rechtspositie

Als een gemeente in de toekomst te maken krijgt met de normalisering van de ambtelijke rechtspositie, dan zal dit een verandering teweeg brengen in de arbeidsvoorwaarden (wijziging van de Ambtenarenwet) en de hieruit voortvloeiende verschuiving en wensen van het personeel. Als een en ander wordt **gelijk getrokken** met die van profit-organisaties, waardoor men moet voldoen aan bijvoorbeeld meer resultaatgericht werken, dan vraagt dit misschien wel om andere kennis/vaardigheden en vraag naar het personeel. Door SPP men dit overzichtelijk van het personeel en weet men hoe men hierop in kan spelen. Ook is het belangrijk te wensen en ambities van het personeel in kaart te hebben, omdat misschien een x aantal medewerkers bewust kiezen voor een ambtenarenfunctie. Dit kan weer leiden tot uitstroom van personeel als er een normalisering plaats zou vinden, wat logischerwijs weer aangevuld moet worden met nieuwe instroom. Op welke plekken dit dan moet gebeuren maakt SPP inzichtelijk.

Schaalvergroting

Als een gemeente samen wordt gevoegd met een andere gemeenten is het van belang te weten welke kennis je in huis hebt en hoe die kennis gecombineerd moet gaan worden in de toekomst. Hierbij moet uiteraard ook nagedacht worden over waar je als gemeente naartoe wilt in de toekomst. Een fusie heeft dus erg veel invloed op de medewerkers van de te fuseren gemeenten. Er is immers een volledig personele herindeling nodig. SPP biedt hierin een meerwaarde, omdat het een overzicht biedt van wie, wat, waar en wanneer men naartoe wilt. Als een gemeente dit inzichtelijk heeft, dan is dit aantrekkelijke voor de **samenwerking** tussen gemeenten.

Meer hoger opgeleiden binnen gemeenten

Als een gemeente in de toekomst naar een gemiddeld HBO-opleidingsniveau wil in plaats van het huidige MBO- opleidingsniveau van hun medewerkers moet zij bekijken wat zij aan kennis/talent/ambitie in huis heeft. Een mogelijkheid van het verhogen van het opleidingsniveau is **bijscholing**, de instroom (Werving&Selectie) in de hand houden, de 'mindset' te veranderen of aansturen op de strategie/organisatiedoelstellingen. SPP biedt als instrument een goed hulpmiddel om te bekijken hoe deze verhoging van het opleidingsniveau plaats kan gaan vinden en welk niveau momenteel op de functies zit of men potentie heeft voor bijscholing of dat iemand anders uit de organisatie hier potentie voor heeft bijvoorbeeld.

Bijlage 2.3 – SPP en trendanalyse USA

In Amerika maakt men ook gebruik van trendanalyses en het hierop afstemmen van de Strategische Personeelsplanning zoals in onderstaand artikel beschreven. Trends en ontwikkelingen zijn bij het bepalen van je toekomstvisie en waar je met je personeel naartoe wilt in de toekomst dus onmisbaar.

“The United States Department of Health and Human Services (HHS) published its workforce planning guide in 1999. It has some helpful information that fleshes out the elements of the basic workforce planning model found in use by many organizations.

HHS begins with *supply analysis* focusing on “identifying organizational competencies, analyzing staff demographics, and identifying employment trends.” The competency analysis part of this is said to provide baseline data on the existing organization and present staff. The trend analysis part of this is describing and forecasting models for how turnover will affect the organization if no action is taken. Further, trend analysis is said to directly inform the solution analysis.

Demand analysis measures future activities and workloads plus describes what competencies the workforce of the future will need. Said another way, demand analysis tries to quantify the impact that the changing work will cause whether stemming from technological changes or other sources.

Gap analysis compares the supply and demand analysis to understand the differences between the “now” and the future. “Gap analysis identifies situations in which the number of personnel or competencies in the current workforce will not meet future needs (demand exceeds supply) and situations in which current workforce personnel or competencies exceed the needs of the future (supply exceeds demand).”

Solutions analysis is developing the strategies to close the gaps in competencies and to curtail surplus competencies. HHS points out that planned recruiting, training, re-training, and placement of employees are all possible solutions meant to address gaps of this kind”.

(Anderson, 2004)

Bijlage 3.1 - Diepte-interviews

Interviewvragen gemeenten zonder SPP Gemeente Arnhem – Martijn Leisink

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
De gemeente Arnhem heeft zo'n 1700 fte en 2100-2200 medewerkers. Men moet 300 fte inkrimpen in de toekomst en dat voornamelijk in de ondersteunende functies. De gemeente Arnhem heeft uitgerekend dat over een termijn van 8 jaar er 600 fte zal uitstromen door natuurlijk verloop. In werkelijkheid zal dit zo rond de 450 fte zijn.
Gemeente Arnhem is nu bezig met 'Werkgelegenheidsgarantie' tot 2016. De komende vier jaar zal niemand ontslagen worden bij de gemeente Arnhem. Dit hebben zij bedacht samen met de vakbonden. Aangezien de gemeente anders het principe van LIFO (last in First out) moeten toepassen zal de jonge garde verdwijnen en moeten zij hen nog 2 jaar doorbetalen. Het doel hierbij is tevens dat mensen gaan nadenken of zij op de goede plek zitten. En of zij misschien niet zelf beslissen om weg te gaan.
Volgens Martijn is de strategie op personeelsniveau nooit goed geformuleerd, omdat daar niemand echt op stuurde vanuit bovenaf.
- Wat is uw functie binnen de gemeenten?
Martijn Leisink is portefeuillehouder van de volgende gebieden: Mobiliteit (verkeer), Financiën, Publieke dienstverlening, P&O en ICT

Ontwikkelingen

- Hoe ziet u de toekomst over 5 á 10 jaar binnen gemeenteland? Hoe denkt u op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen? (trends en ontwikkelingen)
Er zal meer samengewerkt worden met gemeenten onderling. Ook op personeelsniveau zal men gaan samenwerken met andere gemeenten door middel van pools. In deze pools zitten medewerkers waar onderling mee gewisseld kan worden.
Op hoger niveau in de organisatie binnen gemeenten zijn zij zich niet bewust van de effecten van de vergrijzing. Daarnaast gaat de ambtenarenstatus op de schop, het profiel van een ambtenaar zal meer resultaatgerichter worden.
- Welke ontwikkelingen ziet u specifiek bij uw gemeente? Zou u hierop in kunnen spelen als gemeente? En zo ja, hoe?
Nu is er een pool van 6 roulerende cluster leidinggevenden die de vaardigheden in huis hebben en aan de gevraagde competenties voldoen. Dit moet eigenlijk veel meer gedaan worden. De 6 leidinggevende zijn op specifieke competenties geselecteerd. De gemeente wilde er eerst 8 of 9 mensen in dit cluster hebben, maar er waren te weinig mensen die aan de functie eisen voldeden.

SPP

- Hoe is de band tussen P&O adviseurs en leidinggevenden binnen jullie gemeente?
P&O stuurt niet actief op de leidinggevenden, maar dit wordt ook niet gedragen vanuit bovenaf. De gemeentesecretaris neemt beslissingen bijvoorbeeld de 'Werkgelegenheidsgarantie'.
De gemeente Arnhem is niet eerlijk, duidelijk en oprecht tegen medewerkers. Medewerkers weten niet waar ze aan toe zijn en leidinggevenden durven niet te zeggen wat ze

daadwerkelijk vinden en zien gebeuren. Om dat wel te gaan en kunnen doen is een totale cultuurverandering nodig. Er wordt verschillend op gereageerd door mensen. Bij de gemeente is het logisch dat als je 5- 10 jaar op een positie zit leidinggevende wordt van desbetreffende afdeling, maar nu wordt ook gekeken naar de competenties van de mensen of ze wel leidinggevend kunnen worden.

- Hebben jullie een duidelijke toekomstvisie met jullie gemeente? Een meerjarenplan, strategie.
Het project Werkgelegenheidsgarantie is een meerjarenplan voor de komende vier jaar. Daarbij moet voor het eerst gekeken worden naar personeelsplanning, maar Martijn vindt dat de strategie op personeelsniveau nooit goed geformuleerd is. En vindt dat personeelsplanning veel eerder had moeten worden doorgevoerd wil het project Werkgelegenheidsgarantie goed kunnen slagen. Nu loop je weer achter de feiten aan, aldus Martijn.
- We hebben in het LOGA-verband gelezen dat **leeftijdsbewust personeelsbeleid** verplicht is, in hoeverre zijn jullie hiermee bezig?
Martijn heeft hier geen zicht op. Hij weet niet of P&O doet aan Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hij is niet erg tevreden over het personeelsbeleid.
- Bent u bekend met Strategische Personeelsplanning? Wat verstaat u hieronder?
Anticiperen op wat de organisatie nodig heeft en daar actief op sturen en bewust zijn van de wereld om je heen. Wat heb je in huis? Maar ook wat er buiten loopt en ook kijken waar de mensen zijn die er nu niet meer werken? Houd contact met de (geschikte/ kwalitatief goede) mensen die weg zijn, misschien komen ze ooit nog terug. Daarnaast doet de gemeente Arnhem ook niet aan exit- gesprekken, wat juist nodig is om te weten waarom mensen de organisatie verlaten.
- Waarom zou u wel of niet SPP invoeren bij uw organisatie?
Om SPP in te voeren zijn er twee dingen nodig volgens Martijn, data en attitude. We moeten kennis en attitude hebben om er iets mee te doen. Kennis van zowel mensen als vanuit het personeelsinformatiesysteem. Daarnaast moet het vanaf boven gedragen worden en zullen alle neuzen dezelfde richting op moeten staan.
- Wat ziet u als gewenste resultaat? Ook qua tijd en geld.
Als gewenste resultaat moet het de kwaliteit van de organisatie bevorderen. Waar mensen zitten en waar de kwaliteit tot z'n recht komt.
Functiegebouw zou ook beter moeten. Niet doorgroeien omdat mensen al 5-10 jaar op dezelfde functie zitten, maar doorgroei op competenties. P&O moeten deze competenties waarderen en de leidinggevende moet dit terug laten komen in het gespreksproces.
- In hoeverre wordt het strategisch personeelsbeleid beïnvloed door politieke processen?
De invloed van strategisch personeelsbeleid door politieke processen valt mee volgens Martijn. Door de monopolistische functie worden gemeenten lui en passief. De gemeenten lopen nooit het risico dat mensen weglopen, je kunt toch niet ergens anders je paspoort halen, aldus Martijn.

Interviewvragen gemeenten met SPP

Gemeente Ede – Wil Stikkelman

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
Bij gemeente Ede werken 813 FTE's en ruim 900 mensen. Het parttime percentage ligt rond de 32%. Gemeente Ede is uitgegaan van het Poldermodel en heeft sinds kort een hele managementlaag afgeschaft. Nu zijn er kortere lijnen, waardoor grotere en snellere stappen gezet kunnen worden. Daarnaast is gemeente Ede sinds kort bezig met resultaatgericht werken, dat betekent dat er minder focus op het proces is en meer op de inhoud. "Mensen krijgen projecten en een tijdslimiet, daarin mogen zij zelf hun tijd en uren invullen. Er komt ook een duidelijk onderscheid in expertise en generalistische taken".
- Wat is uw functie binnen de gemeente?
Wil Stikkelman werkt nu 30 jaar bij gemeente Ede en zijn functie is coördinator Advies & Ontwikkeling.

Ontwikkelingen

- Hoe ziet u de toekomst over 5 á 10 jaar binnen gemeenteland in het algemeen? Hoe denkt u op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen? (trends en ontwikkelingen)
Wil Stikkelman denkt dat gemeenten nog meer zouden kunnen fuseren, aangezien 80% van de werkzaamheden binnen gemeenten standaard zijn en bij elke gemeente gelijk. Hier moet je denken aan voornamelijk operationele taken, zoals het uitgeven van een paspoort. Wil denkt dat de schaarste en krapte op de arbeidsmarkt wel mee zal vallen. Het lost zich uiteindelijk wel op, aldus Wil. Dat betekent niet dat er niets ondernomen moet worden, maar Wil gelooft niet dat het een groot probleem gaat worden als dat men voorspelt. Wil heeft de jaren '80 ook meegemaakt en dit is uiteindelijk ook goed afgelopen. Ook moeten gemeenten aantrekkelijker worden volgens Wil, dit is zowel een ontwikkeling als een uitdaging vindt Wil. Er worden veel (operationele) taken overgenomen en gedigitaliseerd en sommige mensen kunnen dit niet bijbenen. Daarnaast komt er een verschuiving in het taakprofiel, mensen krijgen er steeds meer taken bij. En als laatste zie je dat de burger mondiger wordt en daarom is het belangrijk dat er klantgerichter gewerkt gaat worden.
- Welke ontwikkelingen ziet u specifiek bij uw gemeenten? Speelt de tool voor SPP hierop in? En zo ja, hoe?
Geen specifieke ontwikkelingen binnen gemeente Ede wel is de gemeente net gestart met HNW, al denkt Wil dat dit een modegrill is. Ook is de gemeente Ede bezig met imagoverbetering om daardoor een aantrekkelijke werkgever te worden.
- Gekeken naar vergrijzing, bezuinigingen, HNW, maar ook beleidsmatige ontwikkelingen, zoals decentralisatie jeugdzorg – Hoe spelen jullie hierop in als organisatie m.b.t. het personeel?
Gemeente Ede doet aan levensfase proef, dit heeft te maken met de inzetbaarheid van medewerkers en valt onder het personeelsbeleid van de organisatie. Hier is een tool voor bedacht waarin vier leeftijdsgroepen staan, wat voor type mensen dat zijn, maar ook wat de verwachtingen zijn ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden.

SPP

- Wat verstaat u onder Strategische Personeelsplanning?
SPP moet zowel op kwalitatief (hoe ze het doen) en kwantitatief (hoeveelheid) inspelen. Wat moet er op termijn gebeuren bijv. decentralisatie jeugdzorg. Op afdelingsniveau gebeurt dit al grotendeels bij gemeente Ede. Als P&O moet dit wel gecheckt worden of leidinggevenden dit ook daadwerkelijk doen. Hybride vorm van personeelsplanning. Doorlichting van het personeel demografische ontwikkelingen organisatiebreed. Periode van 5 jaar. Wil geeft aan dat je het probleem voor moet zijn en bezig moet zijn met jaartallen dus strategische bezig zijn.
- Wanneer is SPP ingevoerd in de organisatie? Wie was hiervoor verantwoordelijk?
Ongeveer drie jaar geleden is de gemeente Ede in samenwerking met zes andere gemeenten een project gestart en hebben SPP ontwikkeld. SPP blijkt een lastig issue te zijn. Er moet gewaakt worden dat er geen papieren rompslomp van komt en dat er niet te diep in gegaan wordt op de detail bijvoorbeeld het werkaanbod. Gemeente Ede heeft toen wel een doorlichting/ matrix/ vlootschouw gemaakt welk jaar welke mensen gaan uitstromen, maar alleen voor de natuurlijke uitstroom (degene die met pensioen gaan!). 2 jaar geleden zou er binnen gemeente Ede binnen 5 jaar 250 medewerkers met pensioen gaan. Toen was 60% ouder dan 47 jaar.
- Welke tool is hiervoor gebruikt?
HR3P- personeelsschouw/ vlootschouw.
75% van de mensen bepaalt zijn/ haar eigen loopbaan. 25% van de mensen moeten geholpen worden door middel van loopbaan coaching bijvoorbeeld bij het verdwijnen van de functie. Let op dat bij het ontwerpen van een tool dat het een werkzaam model wordt waar scenario's tegen aangezet kunnen worden. Bijvoorbeeld voor de bezuinigingen. Houd het vooral simpel, aangezien leidinggevenden niet zitten te wachten op moeilijke modellen, aangezien zij het uiteindelijk moeten doen, aldus Wil.
- Wat was de aanleiding om SPP in te gaan zetten? Hoe kwamen jullie tot de bewustwording?
Er is altijd wel bewustwording geweest bij de gemeente Ede, maar Wil denkt dat de krapte op de arbeidsmarkt wel mee zal gaan vallen. Vroeger kon je niet parttime werken, maar toen er krapte op de arbeidsmarkt kwam waren bijvoorbeeld ook vrouwen nodig die alleen parttime wilden werken. Dit lost zich vanzelf op, aldus Wil. Ook allochtonen, verborgen werklozen en mensen met een uitkering zullen straks aan de bak moeten.
- Wat was de reactie op alle lagen in de organisatie (reacties van alle medewerkers)?
Medewerkers spelen nog geen rol. De leidinggevenden hebben moeite met de methodische aanpak. Te veel regelwerk in hun ogen. Zoals bij iedere verandering krijg je te maken met weerstand. Hier helpt het om telkens te hameren op de sence of urgency. Niets doen leidt tot grotere risico's en afhankelijkheid van de arbeidsmarkt.
- Is dit door een interne of extern bedrijf uitgevoerd?
Intern zelf opgezocht HR3P en dit samen met een groep P&O'ers opgezet. In het begin heeft Atos Consulting het een en ander voor ons opgezet.
- Hebben jullie een systeem/hulpmiddel voor SPP om bij te houden?
We hebben het destijds in Excel uitgewerkt.
- Hebben de uitkomsten aan al uw verwachtingen voldaan?
Ad hoc gedaan. Nee niet aan de verwachtingen voldaan, het was voornamelijk tijdrovend. En het effect is niet wat ze wilden. De resultaten die er nu liggen zijn hoofdzakelijk door de

adviseurs P&O boven tafel gehaald. Het moet toch echt meer 'het feest' van de leidinggevenden zijn en niet het feestje van P&O.

De faalfactoren zijn toch steeds: onvoldoende besef van noodzaak bij leidinggevenden, tot nu toe heeft de gemeente Ede nog geen wervingsprobleem gehad, plannen is moeilijk, aangezien de omstandigheden (bezuinigingen) elkaar in een rap tempo opvolgen.

Proces

- Hoe is het proces verlopen? Kunt u het proces kort beschrijven? Vooronderzoek/ implementatie? Tijd/ geld etc.
Er is een doorlichting gemaakt bij gemeente Ede. Elke leidinggevende heeft haar medewerkers in kaart gebracht. Bij P&O is bekend welke mensen 'boven schaal' liggen- high potentials. Daarbij gebruiken ze een concernbrede loopbaanontwikkeling.
Soms is het nog wel lastig om afdelingen onderling met elkaar te verbinden.
- Wat is/was uw rol in dit proces?
Coördinerende rol.
- In hoeverre wordt het strategisch personeelsbeleid beïnvloed door politieke processen?
Instrumenten integraal behandelen, veel meer bij elkaar brengen. En dat leidinggevende deze instrumenten in een toolkit kan gebruiken (gereedschapskist). Weerstand over, ga 2 a 3 keer per jaar met leidinggevenden om tafel over die toolkit/gereedschapskist.
- Wat zijn positieve en wat zijn negatieve punten van SPP over het algemeen?
Positief: Bewustere benadering van de veranderingen in de formatie, meer rekening houden met de potenties die medewerkers in huis hebben.
Negatief: Te lang vooruit plannen is moeilijk te verdedigen aangezien de gemeenten in een zeer turbulente fase zitten. Dit is haast onlosmakelijk verbonden aan een politiek gebonden organisatie.
- Wat zijn positieve en negatieve punten van de door jullie gebruikte tool? (succes & faalfactoren)
Positief: eenvoudig qua opzet. Het geeft indicatieve inzichten op basis waarvan leidinggevenden kunnen voortborduren.
Negatief: te vrijblijvend ingevoerd.
- Zijn er arbeidsvoorwaarden van belang voor het vormgeven en realiseren van SPP?
SPP kan leiden tot interventies bij medewerkers. Ontwikkelen is scholing, Overgekwalificeerd is bieden hogere functies, niet ontwikkelbaar is exit. Arbeidsvoorwaardelijk zijn er geen belemmeringen om het brede scala van interventies toe te passen. Bij ontslag is snelheid en flexibiliteit wel een dilemma.
- Zijn er financiële kostenaspecten aan SPP verbonden?
Voor scholing, exit-procedures e.d. zijn flankerende middelen nodig. Vooralsnog is daar geen extra geld voor. Een en ander moet worden opgevangen binnen de 'bestaande' bedrijfsvoering.
- Zou u de tool aanbevelen aan collega-gemeenten?
Zeker. Eenvoud zal collega-gemeenten zeker aanspreken.

Interviewvragen gemeenten met SPP

Gemeente Leiden – Yvonne Bakker

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
De gemeente Leiden heeft 1700 medewerkers. Leiden loopt tegen vergrijzing en mobiliteit aan om deze in goede banen te leiden. De gemeente kijkt alleen per afdeling en niet breder. Als je een pool hebt, dan kun je daarmee inspringen op de behoefte naar vacatures en wensen van medewerkers.
- Wat is uw functie binnen de gemeente?
Senior HRM-adviseur Servicepunt, voorheen bij SSC gemeente Leiden. Hiervoor werkte Yvonne bij de Rabobank.
Yvonne heeft ervaring met SPP. Dit heeft zij geïmplementeerd bij de Rabobank Rijnstreek in Alphen HR3P (SPP) breed en bij Leiden heeft zij alleen een pilot gedaan bij 2 afdelingen. Gemeente Leiden heeft behoefte aan SPP en bij de evaluatie is er meer geadviseerd om eerst een light-versie te implementeren. Volgens Yvonne moet er een toolkit komen per vakje in SPP, dus een toolkit per medewerker uitgevloeid, dat als medewerker in een bepaald vakje zit er standaard een toolkit met testen en instrumenten uit voortvloeit.

Ontwikkelingen

- Hoe ziet u de toekomst over 5 á 10 jaar binnen gemeenteland in het algemeen? Hoe denkt u op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen? (trends en ontwikkelingen)
Bezuinigingen spelen momenteel het meest binnen gemeenteland en dit vraagt om efficiënt werken.
- Welke ontwikkelingen ziet u specifiek bij uw gemeenten? Speelt de tool voor SPP hierop in? En zo ja, hoe?
Binnen de gemeente Leiden komt er een grote vergrijzingstroom aan. 2014/2015 komt er grote golf uittreders. Mobiliteit is ook een punt van aandacht.

SPP

- Wat verstaat u onder Strategische Personeelsplanning?
De juiste mensen op de juiste plek op het juiste tijdstip, zowel kwalitatief als kwantitatief. Begrotingen en bezetting verbinden (kwantitatief en kwalitatief). Keuzes voor wie, die moet je kwalitatief inzichtelijk maken. HRM-adviseur krijgt hierdoor meer en goed overzicht. Cognos is gelinkt aan BO4 en zorgt voor optimale gegevensstroom over personeel.
- Wanneer is SPP ingevoerd in de organisatie? Wie was hiervoor verantwoordelijk?
Nog niet, er is alleen een pilot gedaan, maar zij zegt dat SPP beter in gedeelten geïmplementeerd kan worden. Eerste jaar kwantitatieve gegevens en daarna hoe de analyse erop gedaan kan worden, dus het jaar erna plannen maken.
- Welke tool is hiervoor gebruikt?
HR3P, maar sommige afdelingen hebben een light-versie nodig. Dit ligt aan de gesprekken, het vertrouwen en aan de leidinggevenden.
- Wat was de aanleiding om SPP in te gaan zetten? Hoe kwamen jullie tot de bewustwording?

Het model A+O fonds had Yvonne eerder gezien en had aantal instrumenten gezien. Zij wilde de pilot maar op een gedeelte doen. De bewustwording kwam via leidinggevenden, die kwamen met de vraag hoe ze konden voldoen aan de vraag van de medewerkers.

- Wat was de reactie op alle lagen in de organisatie (reacties van alle medewerkers)?
Management zegt snel: 'veel werk!'. Het is veel werk, men moet veel afstemmen, niveaus bepalen en veel sparren als HRM-adviseur. Ook moeten er veel onderdelen gekaderd worden telkens. De leidinggevenden komen er pas later achter dat het echt overzichtelijker werkt. Leidinggevenden met medewerkers zijn moeilijk te bepalen of dingen wel of niet besproken moeten worden. SPP wordt in beoordelingsgesprek meegepakt. Medewerkers vinden het in eerste instantie wel eng, vanwege het in 'een vakje' stoppen. Doel ervan benoemen is erg belangrijk om die angst weg te krijgen en draagvlak te creëren! Ontwikkeling, mobiliteit waren doelen die bij pilot in Leiden genoemd werden aan medewerkers. Op directieniveau kan er gevraagd worden of er volgend jaar bepaald % op groeipotentie hebben staan bijvoorbeeld. Het is echt een managementtool, waar je mee kunt sturen naar de toekomst.
- Is dit door een interne of extern bedrijf uitgevoerd?
Volledig intern gedaan.
- Hebben jullie een systeem/hulpmiddel voor SPP om bij te houden?
Excel-sheet en een aangepast verslag. Rotic heeft het plan van aanpak vormgegeven, zodat dit niet een heel dik pak papier is geworden.
- Hebben de uitkomsten aan al uw verwachtingen voldaan?
Ja, maar SPP moet wel elke keer opnieuw bekeken worden voor eventuele bijsturing.

Proces

- Hoe is de band tussen P&O-adviseurs en leidinggevenden binnen jullie gemeente?
Goed.
- Is er momenteel een project wat door P&O en leidinggevenden samen wordt opgepakt? En hoe wordt dit actueel gehouden?
Nee.
- Hoe is het proces verlopen? Kunt u het proces kort beschrijven? Vooronderzoek/ implementatie? Tijd/ geld etc.
HR3P samen met een andere collega. Zij hadden de presentatie HR3P gedaan in Topoverleg en gevraagd welke afdelingen een pilot zouden willen. Uiteindelijk zijn er 2 afdelingen uitgekozen, waardoor de verschillen duidelijk werden tussen 2 afdelingen met SPP. Er is dus een pilot gedaan en hebben bekeken of SPP werkte. Hierna is er een evaluatie gedaan om SPP bij de gemeente Leiden eerst als 'light-versie' te implementeren.
- Wat is/was uw rol in dit proces?
Expert en ervaringsdeskundige.
- Wat zijn positieve en wat zijn negatieve punten van HR3P?
Het negatieve is dat SPP in het eerste jaar enorm veel tijd kost. Het kost ook overtuigingskracht. HR3P kan eenvoudiger als SPP volgens haar, de beschrijvingen kunnen korter en bondiger.
Het positieve is dat veel inzichtelijker is waar je mensen zitten en dit staat overzichtelijk op papier. Lijsten zijn makkelijk uit te draaien. Er is zicht op waar gaten gaan ontstaan.

Randvoorwaarden voor SPP: moet dynamisch blijven, iedereen moet achter de visie staan (iig alle leidinggevenden), er moet draagvlak zijn bij het MT, doel moet duidelijk benoemd worden. De HRM-afdeling moet er op ingericht zijn en men moet op SPP kunnen anticiperen. HR-adviseurs moeten dus Businesspartners zijn. Er moet ook gevolg aan gegeven worden, dus niet eenmalig, maar elk jaar bijsturen.

- Zijn er arbeidsvoorwaarden van belang voor het vormgeven en realiseren van SPP?
Het gesprek met betrekking tot SPP moet in de Arbeidsvoorwaarden komen, regelingen kunnen hier wel op aangepast moeten worden.
- Zijn er financiële kostenaspecten aan SPP verbonden?
Nee, met een Excelbestandje niet. Er is wel redelijk wat capaciteit van HRM voor nodig, vooral het eerste jaar. De capaciteiten van HR moeten 2 keer per jaar geëvalueerd worden. Ook is er een plan van aanpak nodig per medewerker.
- Zou u de tool aanbevelen aan collega-gemeenten?
HR3P zou ze wel aanbevelen, maar als het eenvoudiger kan dan is dit misschien makkelijker. Vooral de gradaties/niveaus die gedefinieerd worden zijn moeilijk te peilen/in te schatten. SPP raad Yvonne zeker aan!

Als de gaten (missing points die nodig zijn voor SPP) op orde zijn en dan is er SPP nodig, dan kan men de behoefte peilen. HR-beleid op orde en dan vallen de gaten op.

Interviewvragen gemeenten zonder SPP

Janine van de Velde - Gemeente Leiderdorp

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
De gemeente Leiderdorp is een kleinere gemeente met een informele cultuur. Ze hebben 219 medewerkers (185 FTE) in dienst en de gemeente heeft 26.000 inwoners. Man/vrouw verhouding is gelijk. Per 1 januari 2012 zijn gemeente Leiderdorp, Oegstgeest, Zoeterwoude en Leiden gaan samenwerken als Servicepunt 71 op de onderdelen Facilitaire zaken, P&O, Inkoop, Juridische zaken, Financiën en ICT. Servicepunt is een losstaande werkgever. Janine vindt uitdaging om bij Servicepunt alles op te zetten. Klantenteams worden gedaan door huidige adviseur die al contact had met klanten en een nieuwe adviseur van andere gemeente om zo de gewoonten van werkzaamheden te doorbreken. Senior adviseur gaat meer op strategische niveau werken en normale adviseur meer op de P-kant.
- Wat is uw functie binnen de gemeenten?
HRM-adviseur. De werkzaamheden veranderen wel voor Janine. Zij is nu echt alleen maar adviseur en hoeft geen beleid meer te schrijven en ze adviseert personeel niet meer.

Ontwikkelingen

- Hoe ziet u de toekomst over 5 á 10 jaar binnen gemeenteland? Hoe denkt u op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen? (trends en ontwikkelingen)
HNW, bezuinigingen, ze ziet steeds meer gemeenten overgaan naar regiegemeente (minder in eigen beheer).
- Welke ontwikkelingen ziet u specifiek bij uw gemeente? Zou u hierop in kunnen spelen als gemeente? En zo ja, hoe?
HNW, bezuinigingen, overgaan naar regiegemeente (minder in eigen beheer).
Gemeente gaat nu kijken hoe ze hierop in gaan spelen. Sommige vacatures worden niet meer ingevuld, hierdoor gaan de loonkosten omlaag. EHRM is ook een ontwikkeling die speelt binnen de gemeente.

SPP

- Hoe is de band tussen P&O-adviseurs en leidinggevendenden binnen jullie gemeente?
Er zijn 3 adviseurs en 1 senior adviseur. De band hangt af van wie het is. Is in ieder geval wel informeel te noemen. Communicatie hangt ook af van wie het is. Een manager lapt wel veel aan zijn laars en zelfs met competentie management wordt hij daar niet echt op beoordeeld of afgerekend.
- Is er momenteel een project wat door P&O en leidinggevendenden samen wordt opgepakt? En hoe wordt dit actueel gehouden?
Paar jaar geleden is competentie management ingevoerd. Lg is verantwoordelijk en adviseur adviseert.
- Hebben jullie een duidelijke toekomstvisie met jullie gemeente? Een meerjarenplan, strategie.
Niet. Is ooit bepaald door het management, maar wordt slecht gecommuniceerd. Plannen worden vooral binnen managementclubje besproken.

- We hebben in het LOGA-verband gelezen dat **leeftijdsbewust personeelsbeleid** verplicht is, in hoeverre zijn jullie hiermee bezig?
Nog niet.
- Bent u bekend met Strategische Personeelsplanning? Wat verstaat u hieronder?
Een toekomstvisie/-planning maken hoe bepaald doelen gerealiseerd worden met betrekking tot personeel en de afvloeiing daarin meegenomen.
- Hebben jullie een personeelsinformatiesysteem waar jullie de leeftijd van personeel registreren en bijhouden?
BO4. Wordt matig mee gewerkt. Gegevens staan erin en daar blijft het bij. Zijn wel bezig om EHRM te implementeren, zodat gegevens makkelijker opgehoest kunnen worden.
- Kent u tools voor strategische personeelsplanning? Zo ja, welke?
Nee.
- Waarom zou u wel of niet SPP invoeren bij uw organisatie?
Het is een goed hulpmiddel. Je krijgt een goed overzicht van personeel en hun wensen. Echter bij de gemeente Leiderdorp is het als informele gemeente minder noodzakelijk. Mensen worden met betrekking tot doorstroom persoonlijk benaderd en er gaat weinig via de officiële weg.
- Wat zijn de behoeften als u SPP zou willen? Waar zou de tool aan moeten voldoen?
Getallen, dus goede overzichten. Welke leeftijdscategorie, de in- en uitstroom. Bepaalde interesses en talenten daar ook naast weergegeven, zodat het aantrekkelijk blijft voor de medewerkers en men hierop in kan spelen. Randvoorwaarde moet onder andere zijn dat men bij vacatures wel objectief blijft, iets wat momenteel niet gebeurt. Het beleid op alle gemeenten betrekken, omdat ze samen gaan werken.
- Wat ziet u als gewenste resultaat? Ook qua tijd en geld.
Dat de beoogde bezuinigingen doorgevoerd zijn met het liefst een natuurlijke verloop van het personeel en zo min mogelijk gedwongen ontslagen. Dat EHRM hierdoor ook goed op poten wordt gezet.

Servicepunt71 is begonnen met een aantal projecten, maar het samenvoegen van alle wensen duurt gewoon lang. Zo willen ze stap voor stap personeelsbeleid maken op basis van alle wensen van de verschillende gemeenten, wat resulteert in een lang tijdsbestek.

- Welke arbeidsvoorwaarden zijn volgens u van belang voor het vormgeven en realiseren van SPP?
Er ontstaat een nieuwe werkwijze en ontwikkelingen zullen hier altijd op van invloed zijn. Het zal wel het eerste gezamenlijk beleid zijn na samenvoegen. Bijv. bij HNW zijn er andere werktijden, reiskosten en verlofregelingen.
- Doen jullie weleens beroep op externe ondersteuning (adviesbureaus) en zouden jullie deze voor SPP ook inschakelen?
Er is ooit onderzoek gedaan door een extern bedrijf voor strategisch HRM-beleid. Na samenvoegen zal inhuur ook meer nodig zijn denkt Janine.

Interviewvragen gemeenten zonder SPP

Gemeente Rhenen – Annette Roks

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
De gemeente Rhenen heeft 150 medewerkers en er zijn 19.000 inwoners. 43,5 jaar is de gemiddelde leeftijd van het personeel van de gemeente Rhenen. Er zijn 19 medewerkers boven de 57. De gemeente is ingedeeld op basis van soort product, bijvoorbeeld Team Vergunningen, Team Adviseurs etc. Gemeentesecretaris doet beoordelingsgesprekken met leidinggevenden. Er is een visieboekje 'Waar gaan we naartoe tot 2015?' met daarin de kernpunten voor de gemeente Rhenen. Toerisme is de belangrijkste peiler. Koningin komt met Koninginnedag naar Rhenen en dat speelt momenteel heel erg binnen de gemeente.
- Wat is uw functie binnen de gemeenten?
Annette is P&O adviseur en werkt al 20 jaar bij de gemeente Rhenen. Er zijn 2 P&O-adviseurs en 1,5 administratieve kracht.

Ontwikkelingen

- Hoe ziet u de toekomst over 5 á 10 jaar binnen gemeenteland? Hoe denkt u op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen? (trends en ontwikkelingen)
Gemeenten gaan steeds meer richting KCC (klantencontactcenters). Men gaat steeds meer vraaggericht werken als gemeente. Er wordt transparanter gewerkt en ondernemingslust steeds meer (zelfstandiger werken, meer verantwoordelijkheid). Meer resultaatgericht werken als gevolg van Het Nieuwe Werken.
- Welke ontwikkelingen ziet u specifiek bij uw gemeente? Zou u hierop in kunnen spelen als gemeente? En zo ja, hoe?
Gemeente Rhenen zijn bezig met het ontwikkelen van teams op basis van soort product en men moet elkaar aanspreken op functioneren, wat voorheen tot de taak van leidinggevende behoorde.
In samenwerkingsverband Foodvalley (2400 formatieplaatsen) zijn ze mobiliteit aan het bevorderen en mogelijkheden tot doorgroei binnen de gemeenten. Hierdoor wordt de arbeidsmarkt groter in deze omgeving. De P&O'ers van deze gemeenten binnen deze regio zitten elke 6 weken samen om dit op te pakken. Vacatures binnen deze gemeenten worden eerst naar elkaar gestuurd, zodat ze door elkaar ingevuld kunnen worden. Door de bezuinigingen moeten er in de periode tot 2015 6,5 formatieplaatsen bij de gemeente Rhenen uit, hieruit is een Sociaal Plan voortgevloeid en moeten ze de mensen tot 2015 in beweging zien te krijgen om dit aan te pakken (bijvoorbeeld meer afgeven van keuzepensioenen). Mocht dit niet lukken voor 2015 dan komen er gedwongen ontslagen.

SPP

- Hoe is de band tussen P&O-adviseurs en leidinggevenden binnen jullie gemeente?
Heel goed, het is een kleine organisatie en men kent elkaar. Professionele afstand is niet groot en het is een platte organisatie. Band tussen leidinggevenden en medewerkers is ook goed, open en eerlijk. Als men niet goed functioneert wordt daar openlijk over gesproken.
- Is er momenteel een project wat door P&O en leidinggevenden samen wordt opgepakt? En hoe wordt dit actueel gehouden?
HNW wordt na Koninginnedag opgepakt. Momenteel staat het een beetje stil.

- Hebben jullie een duidelijke toekomstvisie met jullie gemeente? Een meerjarenplan, strategie.
Er is een visieboekje 'Waar gaan we naartoe tot 2015?' met daarin de kernpunten voor de gemeente Rhenen.
- We hebben in het LOGA-verband gelezen dat **leeftijdsbewust personeelsbeleid** verplicht is, in hoeverre zijn jullie hiermee bezig?
Bij de eigen Groenvoorziening van gemeente Rhenen zijn mensen bijvoorbeeld fysiek (ouderdom) niet meer in staat om daar te blijven werken, waardoor ze genoodzaakt zijn om lichamelijk lichter werk te verrichten. Door Foodvalley samenwerking houden ze dit soort vacatures vrij voor de eventuele mobiliteit tussen deze gemeenten.
- Bent u bekend met Strategische Personeelsplanning? Wat verstaat u hieronder?
Inzicht hebben hoe je personeelsbestand in elkaar zit en wat je kunt verwachten. In-, door- en uitstroom in kaart brengen. Wat zijn de plannen en hoe spring je daarop in, waarbij we de externe ontwikkelingen goed in de gaten houden. Door gesprekken met medewerkers, ambities, interesses en talenten te bepreken. SPP staat op de agenda voor na de zomervakantie en gebeurt onafhankelijk van Foodvalley, dus de gemeente Rhenen pakt dit zelf op.

POP-gesprekken aan begin van het jaar (met wat verwachting van medewerker is aan eind van het jaar), midden in het jaar een functioneringsgesprek (stand van zaken bespreken) en eind van het jaar beoordelingsgesprek (of doelen behaald zijn), ook wordt er besproken wat de ontwikkelingen moeten zijn en wat je eigen wensen zijn met betrekking tot ontwikkeling.
- Hebben jullie een personeelsinformatiesysteem waar jullie de leeftijd van personeel registreren en bijhouden?
Werken nu met PIMS (Personeels Informatie Management Systeem). Zitten ook modules in om gegevens naar boven te halen, maar is nog niet helemaal gevuld.
- Kent u tools voor strategische personeelsplanning? Zo ja, welke?
Geen.
- Waarom zou u wel of niet SPP invoeren bij uw organisatie?
Het is van belang, omdat het zorgt dat je voorbereid bent op je toekomst. Dat je niet afhankelijk bent van incidenten en het voorkomt paniekgevoelens. SPP biedt ook meer voor medewerkers, zoals doorgroei en ontwikkeling.
- Wat zijn de behoeften als u SPP zou willen? Waar zou de tool aan moeten voldoen?
De tool moet een makkelijk hanteerbaar softwareprogramma zijn. Iets wat door P&O en door manager goed te gebruiken is en dus vooral gebruiksvriendelijk zijn. Het mag geen systeem zijn met modules dat als je ze niet gebruikt je ook niet verder kunt, dus meer iets wat je toe kan spitsen op je organisatie met aan- uitvinken van opties zonder dat dit noodzakelijk is voor het totaalplaatje.
- Wat ziet u als gewenste resultaat? Ook qua tijd en geld.
Dat hiermee de juiste mensen op de juiste plaats zitten en er geen mensen wegvloeien of kwijtraken aan andere organisaties buiten de gemeente. Ook dat er duidelijk is wat je je personeel te bieden hebt, duidelijkheid met betrekking tot doorgroei.
Het liefst dat SPP te koppelen is met het huidige systeem, zoals PIMS.

- Welke arbeidsvoorwaarden zijn volgens u van belang voor het vormgeven en realiseren van SPP?

Misschien dat de uitloopschalen voor mensen die zich ontwikkelen hierdoor veranderen. Arbeidsvoorwaarden worden altijd wel aangepast, maar door bezuinigingen is dit natuurlijk niet altijd even makkelijk. Zoals eerst de sportschoolvergoeding die nu door de bezuinigingen is opgeheven.

- Doen jullie weleens beroep op externe ondersteuning (adviesbureaus) en zouden jullie deze voor SPP ook inschakelen?

Ja, er zit nu een ZZP'er die echt beleidsmatig bezig is. Gemeente doet dus regelmatig een beroep op externe bedrijven.

Interviewvragen gemeenten zonder SPP

Gemeente Stichtse Vecht - Ries Bode en Bert Floor

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
De gemeente Stichtse Vecht heeft momenteel 450 medewerkers en 355 FTE. Zij heeft 63.000 inwoners. De Provincie heeft besloten dat de gemeente Maarssen, Breukelen en Loenen per januari 2011 moesten fuseren. De storende factor voor de fusie was bezuiniging. 50 mensen zijn in bezwaar gegaan wegens een functieverandering. Gemeente Maarssen was regiegemeente. Rest heeft veel externen eruit gezet, wegens de toendertijd komende fusie. Mensen moesten een plan maken om de disbalans te vereffenen. Gemeente komt 1 miljoen euro tekort om alle vacatures op te vullen. Hierdoor zijn ze genoodzaakt om te kijken naar de toekomst en de functies. Er is ook sprake van veel hoge functieschalen door uitloopgaranties. Het gaat om de uitloopgaranties die aan 100 mensen gegevens was (hogere schaal komen na 3 jaar) wat zorgde voor een negatieve wending voor de financiële situatie van de gemeente. De cultuurverandering is extreem na fusie. Nu na een jaar begint het langzaam vorm te krijgen en begint de sfeer wat gemoedelijker en rustiger te worden. Het is niet makkelijk geweest voor de medewerkers. Er zijn momenteel 6 wethouders. Employability, het verhogen van medewerkerskwaliteit en resultaatgericht werken zijn dominante HR-thema's binnen de gemeente.
- Wat is uw functie binnen de gemeenten?
Bert Floor is interimmanager bij BMC en is sinds de fusie werkzaam bij de gemeente.
Ries Bode is beleidsmedewerker P&O. Op de afdeling P&O zit 11,5 FTE.

Ontwikkelingen

- Welke ontwikkelingen ziet u specifiek bij uw gemeente? Zou u hierop in kunnen spelen als gemeente? En zo ja, hoe?
Wij zien ontwikkelingen op het gebied van mobiliteitsbeleid, formatiemanagement (SPP), samenwerken met andere gemeenten, shared services (flexibilisering), leerplichtambtenaren zitten samen om leerplichtwet uit te voeren, belastingsamenwerking, vanuit nieuw Sociaal Statuut mensen laten mee bewegen met een trend, bezuinigingen, HNW (loopt pilot vanwege huisvestingsproblematiek), prestatiegericht werken, employability, digitalisering, flexibele schil en vergrijzing (gemiddelde leeftijd is ..).
- Gekeken naar vergrijzing, bezuinigingen, HNW, maar ook beleidsmatige ontwikkelingen, zoals decentralisatie jeugdzorg – Hoe spelen jullie hierop in als organisatie met betrekking tot het personeel?

SPP

- Hoe is de band tussen P&O-adviseurs en leidinggevenden binnen jullie gemeente?
P&O-adviseurs zijn adviseur van het management. De gemeente heeft 5 afdelingen, elke afdeling heeft zijn eigen P&O-adviseur. In de toekomst willen ze als P&O steeds meer naar de strategische HR-adviseur van het management. Zowel leidinggevenden en P&O-adviseurs vinden het lastig om taken uit te voeren en/of eventueel af te schuiven. Veel medewerkers lopen nog bij P&O binnen met problemen in plaats van dat zij naar leidinggevenden gaan.

- Is er momenteel een project wat door P&O en leidinggevenden samen wordt opgepakt? En hoe wordt dit actueel gehouden?
Momenteel zijn er projecten als: MTO, SPP, Mobiliteitsbeleid, Formatiebeleid, PIS moet op orde (recht worden gezet, omdat er nog veel langs elkaar heenloopt) en begroting. Gemeente Stichtse Vecht werkt bij projecten veel met het Klaver 6 model van Kouwenhoven.
- Hebben jullie een duidelijke toekomstvisie met jullie gemeente? Een meerjarenplan, strategie.
De gemeente wilt meer sturen op euro's en FTE's. Elke afdeling maakt een afdelingsplan op basis van de komende jaren, oftewel hoe besteden we euro's, formaties en prestaties?
- We hebben in het LOGA-verband gelezen dat **leeftijdsbewust personeelsbeleid** verplicht is, in hoeverre zijn jullie hiermee bezig?
De gemeente is hier al best ver in. Ze zijn al wel over de helft met het aantal punten wat afgewerkt moet zijn, als ze willen voldoen aan de verplichtingen.
- Bent u bekend met Strategische Personeelsplanning? Wat verstaat u hieronder?
Dat je inzicht hebt in de noodzakelijke kwaliteit en kwantiteit van personeel (periode van 3 a 4 jaar) aan wat je aan formatie nodig hebt (en financiële kaders) aan opdrachten wat je van het bestuur krijgt.
- Hebben jullie een personeelsinformatiesysteem waar jullie de leeftijd van personeel registreren en bijhouden?
De gemeente Stichtse Vecht werkt met PIMS.
- Kent u tools voor strategische personeelsplanning? Zo ja, welke?
Deloitte heeft volgens Bert een tool, maar ze willen eerst kijken wanneer ze echt zover zijn om hiermee bezig te gaan. Veel bekendheid met tools voor SPP hebben ze dus niet.
- Waarom zou u SPP invoeren bij uw organisatie?
De hoofdreden hiervoor is om grip te krijgen op het moment als er bezuinigingen zijn. Ze willen met de beschikbare middelen goed uitkomen en aan de opdrachten kunnen voldoen. Bert zegt: "Wij hebben geen inzicht wat er op kwalitatief en kwantitatief gebied nodig is. Er is dus totaal geen inzicht en wij rouleren alleen maar op basis van euro's en FTE's. Kwalitatief overzicht is nodig om te kunnen functioneren op de niveaus die gevraagd worden". Als alle vacatures zijn vervuld, de gemeente financieel in balans komt en na het verder ontwikkelen van het HR-beleid wil de gemeente hier aandacht aan gaan besteden, want nu is er geen capaciteit voor.
- Wat zijn de behoeften als u SPP zou willen? Waar zou de tool aan moeten voldoen?
De volgende dominante HR-thema's spelen er binnen de gemeente: Employability, het verhogen van medewerkerskwaliteit en resultaatgericht werken.
- Wat ziet u als gewenste resultaat? Ook qua tijd en geld.
Het gewenste resultaat is het uiteindelijke plaatje en overzicht waar de capaciteiten liggen. Per 1 maart a.s. gaat er een adviseur aan de slag met P-control, dus het duidelijk krijgen van alle FTE's, formaties en kosten. Dit valt onder het formatiebeleid.
Qua tijd en geld hebben Bert en Ries nog totaal geen idee wat ze hieraan kwijt zijn.
- Welke arbeidsvoorwaarden zijn volgens u van belang voor het vormgeven en realiseren van SPP?

Dat de VNG en de Bonden het eens worden over dat je je baan houdt, maar wel flexibeler moet worden. “We gaan de kant op van algemene aanstellingen, algemene diensten en werken met flexibele schillen”, zegt Ries. “Volgens het nieuwe Sociaal Plan moeten 500 mensen weg door gedwongen ontslagen. Dit kan ook op een goed manier, door mensen te vertellen dat ze over 2 jaar weg moeten en hen in die 2 jaar, met begeleiding, helpen met het vinden van een andere functie”.

- In hoeverre wordt het strategisch personeelsbeleid beïnvloed door politieke processen? Deze invloed is heel extreem, ze dwingen je om rekening te houden met je toekomst, je budget en je mensen. Door de bezuinigingen wordt dit bijna onontkoombaar.
- Doen jullie weleens beroep op externe ondersteuning (adviesbureaus) en zouden jullie deze voor SPP ook inschakelen?

Zij maken gebruik van adviesbureaus als het NCOD en Leeuwendal in het verleden. Momenteel via BMC is Bert als interim-manager voor de begeleiding van de fusie ingehuurd, dit is tot 2013. “Voor SPP kijken we nog wat we zelf doen of niet en anders misschien wel extern ondersteuning. Afkijken bij andere gemeenten is ook een optie”, aldus Ries.

Interviewvragen gemeenten met SPP

Gemeente Utrechtse Heuvelrug – Karin de Waard

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
De gemeente Utrechtse Heuvelrug bestaat uit 320 medewerkers, 280 FTE's en 50.000 inwoners. De vergrijzing bij Utrechtse Heuvelrug speelt niet zo erg. Het grootste gedeelte bestrijkt de middengroep en een behoorlijk gedeelte is 50 jaar en ouder. De vergrijzing is dus niet zo erg als het gemiddelde vergrijzingspercentage in heel Nederland bij gemeenten. 6 jaar geleden bestond de gemeente Utrechtse Heuvelrug uit 5 gemeenten Driebergen, Doorn, Maarn, Amerongen en Leersum. 6 jaar geleden zijn deze 5 gemeenten gefuseerd tot 1 gemeente, namelijk de gemeente Utrechtse Heuvelrug. Voor burgers was dit erg wennen, vanwege de veranderingen voor bijvoorbeeld de Onroerend Zaak Belasting en Gemeentewerven. Deze werden na de fusie namelijk allemaal rechtgetrokken, voor de een een vooruitgang en de ander een achteruitgang. De gemeente Utrechtse Heuvelrug is bezig met een project 'De Gemeentewinkel'. Dit houdt in dat er meer digitalisering voor de burger komt. In 2015 zal er nog maar 1 loket zijn waar je bij gemeente terecht kunt. Dit gebeurt bij alle gemeenten in heel Nederland, zij krijgen dezelfde werkwijze en formulieren voor burgers.
De gemeente is opgedeeld in drie domeinen waaronder: dienstverlening, beleid en bedrijven.

De kerntakendiscussie speelt momenteel een grote rol binnen de gemeente. Hierbij wordt bekeken wat de primaire taken zijn en wat ze gaan doen en wat niet meer. In maart geeft de Raad daar uitspraak over. Er is nu al een nieuw Sociaal Statuut opgesteld ter voorbereiding op de eventuele uitstroom van personeel.

Ze lopen hier echter wel in achter vergeleken de rest van Nederland, omdat ze nog niet helder hebben waar ze die bezuinigingen gaan doen. Het bezuinigingsplan is dus nog niet klaar, waardoor ze onder toezicht staan van de Provincie. Door mondige burgers vergt dit o.a. extra tijd, door de vele inspraakavonden. De gemeente heeft momenteel weinig financiële middelen en moet op creatieve manieren omgaan met deze bezuinigingen.

- Wat is uw functie binnen de gemeente?
Karin is P&O adviseur. Er zijn binnen de gemeente 4 parttime adviseurs. Karin is P&O-adviseur voor het onderdeel Beleid. Ze werkt al 6 jaar bij de gemeente Utrechtse Heuvelrug en is werkzaam bij de gemeente vanaf 1996, namelijk in Maarn en Doorn. In 2002 heeft zij haar P&A opleiding afgerond. Voor 1996 was zij werkzaam in de profit-sector.

Ontwikkelingen

- Hoe ziet u de toekomst over 5 á 10 jaar binnen gemeenteland in het algemeen? Hoe denkt u op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen? (trends en ontwikkelingen)
De bezuinigingen is de belangrijkste ontwikkeling. Ook het dienstverleningsconcept speelt hedendaags een grote rol. Ze kijken vooral naar andere collega-gemeenten als voorbeeld, die van vergelijkbare grootte zijn.
- Welke ontwikkelingen ziet u specifiek bij uw gemeenten?
De bezuinigingen spelen een grote rol. Ook merkt de gemeente mondige burgers op, die steeds mondiger en meer betrokkenen worden. Al waren de burgers in de omgeving van de Utrechtse Heuvelrug al behoorlijk mondig.

De regionale samenwerkingsverbanden worden ook steeds meer, zoals de Veiligheids Regio Utrecht (VRU) en de brandweer die sinds 1 januari bij de VRU zit. De Milieudienst, Sociale Dienst en Vergunningsverlening gaan ook regionaal samenwerken. Hierdoor worden krachten gebundeld en wordt men minder kwetsbaar.

De SPP speelt voornamelijk in op de bezuinigingen die spelen, waarbij vooral gekeken wordt naar optimale doorstroom.

SPP

- Wat verstaat u onder Strategische Personeelsplanning?
Het geheel van diensten/skills die wij als P&O zien en over de hele breedte binnen de organisatie inzetten. Wat voor organisatie zijn wij, wat voor mensen hebben wij en hoe zetten wij onze instrumenten daarop in? Er is in 2009 een Notitie geschreven (HRM in ontwikkeling) met daarin, hier staan wij als organisatie en hier willen we naartoe, dit is op deelonderwerpen uitgewerkt. De deelonderwerpen als Leidinggevend, Dienstverleningsconcept, Flexibel kantoorconcept (flexplek HNW), Arbeidsmarkt, Samenwerken in de regio, Instrumenten inzetten, FUWA, Leeftijdscyclus, Personeelsbeleid, Personeelsplanning en Vlootbeheer.
- Wanneer is SPP ingevoerd in de organisatie? Wie was hiervoor verantwoordelijk?
Momenteel is Karin drukdoende met SPP te ontwikkelen voor de gemeente. Zij is hier verantwoordelijk voor en wil dit bepalen voor een termijn niet verder dan 4 jaar.
- Welke tool gaan jullie gebruiken?
Men spreekt binnen de gemeente van een Vlootbeheer en Personeelsplanning, echter is nog niet duidelijk welke tool er gebruikt gaat worden. Er zal eerst een korte notitie worden gemaakt voor DirectieTeam en alle leidinggevenden. Dan wil ze het doel beschrijven waarom dit nodig is en wat verwachting is komende 4 jaar. Dan concreet aangeven hoe ze dit gaan doen door Personeels Informatie Systeem te raadplegen. Kijken naar wat organisatie nodig heeft komende 4/5 jaar. Dit zal te maken hebben met inkrimpen en bezuinigen. Alle leidinggevende zullen in eerste instantie geïnterviewd worden.
- Wat was de aanleiding om SPP in te gaan zetten? Hoe kwamen jullie tot de bewustwording?
Wat er in het HRM-beleid staat moet ook gebeuren. Het DirectieTeam is hiervan op de hoogte en is zich er bewust van dat het nodig is. Na de fusie moest er een nieuw beleid geschreven worden met daarin samengevoegd alle strategische beleidstukken van de 5 gemeenten. Hierdoor is de gemeente ermee aan de slag gegaan.
- Hoe gaan jullie SPP introduceren binnen alle lagen in de organisatie?
Dit jaar gaat Karin binnen functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken een introductie geven met betrekking tot SPP voor leidinggevenden. Leidinggevenden zijn gewend om dit met medewerkers te bespreken. Als de notitie SPP is geschreven gaat dit naar leidinggevenden en dan kan dit besproken worden in het maandelijks overleg. Door de hantering Integraal Management, die in de competenties van leidinggevenden verplicht wordt gesteld, zullen leidinggevenden verantwoordelijk worden gesteld. Medewerkers worden op de hoogte gebracht door er wat over te vertellen in de nieuwsbrief.
- Willen jullie dit door een intern of extern bedrijf laten uitvoeren?
SPP zal intern worden uitgevoerd en niet door een extern bedrijf. Voor hulp kunnen ze altijd aansluiten bij collega-gemeenten. Hierna is het van belang overzicht te houden en het jaarlijks bij te houden.

- Hebben jullie een systeem/hulpmiddel voor SPP om bij te houden?
Er wordt nu gesproken van 'Personeelsplanning en Vlootschouw'. Vanuit PIS willen ze dit gaan bijhouden. Er moet iets automatisch via digitale weg naar voren kunnen ploppen, wat zorgt voor minder handelingen. Ook moet het gericht zijn op de strategische visie van de gemeente. Iets afdelings-overstijgend, dus door P&O-adviseurs en door leidinggevenden in kaart gebracht. Door huidige taakveldbeschrijvingen van functies moeten afdelingshoofden voldoen aan de competentie Integraal Personeelsmanagement. Hierdoor moeten de leidinggevenden verantwoordelijkheid afdragen en gebruik gaan maken van de Vlootschouw. Dit zal dienen als stok achter de deur.

Er is een notitie Flexibel Belonen, dat als je het goed doet een beloning krijgt. Hiervoor werden destijds de arbeidsvoorwaarden opnieuw opgesteld. Als je in functionele schaal zit (dus als je je werk goed doet), dan heb je behoefte aan ontwikkeling binnen die functie. Piramide met opleiding, dan kun je opzij kijken naar bijv. opleiding of mentor worden of trainingen geven. Aan de andere kant van de piramide zit dan bijvoorbeeld eenmalig belonen. Met bezuiniging blijft de functionele schaal gehanteerd.

Proces

- Wat zijn positieve en wat zijn negatieve punten van SPP over het algemeen?
Positief: Weten wat je kunt verwachten op de lange termijn.

Negatief: het moet een instrument blijven waar je wat mee kunt, niet om te registreren om te registreren. Het moet hanteerbaar blijven en niet functioneren als iets waar men zo nodig mee moet werken. Karin is bang dat dit snel het uitgangspunt wordt.

Door feeling te hebben en draagvlak te kweken en te sparren met leidinggevenden zorg je dat er wat met SPP gedaan wordt en niet in de la verdwijnt! Het moet leven binnen de organisatie, net zoals dat de kernwaarden leven. Doorstromen wordt door gemeente als hoofdmode gezien voor SPP. Als de arbeidsmarkt aantrekt dan zal binden en boeien wel weer komen als nieuwe trend. Aantrekkelijk werkgeverschap zal in de toekomst ook een grotere rol gaan spelen.

- Zijn er arbeidsvoorwaarden van belang voor het vormgeven en realiseren van SPP?
Deze worden soms aangepast als er veranderingen zijn naar aanleiding van een notitie of Beleidsplan. De huidige kernwaarden zijn: dienstverlenend, verantwoordelijk en omgevingsgevoelig.
- Zijn er financiële kostenaspecten aan SPP verbonden?
Zij willen alles zelf doen, er is een x-budget wat elke leidinggevende kan besteden voor het personeel onder zich. Ze willen geen software kopen voor SPP. SPP wordt ingezet door het huidige probleem bezuiniging, waardoor ze geen extra kosten kwijt willen zijn hieraan.

Binnen de gemeente wordt kennis gewaarborgd door aantrekkelijk werkgeverschap en door te investeren in afstudeerstages en stagiaires. Dit leidt tot een goed imago.

Interviewvragen gemeenten zonder SPP

Gemeente Valkenswaard – Judith Goossens

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
De gemeente Valkenswaard heeft 280 medewerkers (182 FTE) met 30.000 inwoners. Ze hebben een aardige achterstand van bedrijfsvoering. Team AMO (Advies en Management Ondersteuning) is opgesteld om de gemeente te verbeteren/ontwikkelen. AMO is een deel van de P&O afdeling. Ze hebben SPP wel op de planning staan, omdat ze als organisatie meer op de toekomst gericht willen zijn. SPP willen zij in 2013 geïmplementeerd hebben. Ze zijn nu bezig met Beheer op orde te krijgen en moet eind 2012 klaar zijn. De P&O afdeling bestaat uit 3 medewerkers. 2 hebben onlangs nog een opleiding gedaan om meer op adviserend niveau te leren werken als P&O'er. P&O wordt aangestuurd door Judith.
- Wat is uw functie binnen de gemeenten?
Judith is P&O manager en 1 jaar werkzaam bij de gemeente Valkenswaard. Zij is daarnaast ook klachtencoördinator. Voorheen was zij de secretaris van RvB van Zorg.

Ontwikkelingen

- Hoe ziet u de toekomst over 5 á 10 jaar binnen gemeenteland? Hoe denkt u op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen? (trends en ontwikkelingen)
De dienstverlening verandert en men sluit steeds meer aan op de klant, dus hier willen ze de competenties op aan laten sluiten. Competentiemanagement speelt volgens haar ook, waarbij men de competenties laten aansluiten op generieke functieomschrijving en automatisch de ontwikkeling in functie die telkens verandert (HR21). Steeds verdere digitaliseren van processen en met minder mensen werken en hoger opgeleiden. Willen naar HBO-opleidingsniveau i.p.v. MBO-opleidingsniveau. De huidige medewerkers worden bijgeschoold of worden aangepakt met beoordelingsgesprekken. Dus bijscholen, instroom in de hand houden, mindset veranderen en aansturen op strategie en anders via beoordelingsgesprek uit laten stromen.
- Welke ontwikkelingen ziet u specifiek bij uw gemeente? Zou u hierop in kunnen spelen als gemeente? En zo ja, hoe?
Gemeente Valkenswaard doet nog heel veel zelf en hebben ook nog een volledige buitendienst. Ze willen meer gaan outsourcen, o.a. door de administratie uit te besteden. Organisatieontwikkeling. Kwaliteitsamples en natuurlijke aantal FTE's op normale niveau krijgen. Personeelsplanning staat op de agenda voor 2012/2013.

SPP

- Hoe is de band tussen P&O-adviseurs en leidinggevenden binnen jullie gemeente?
Heel goed, alleen pakt P&O alles op van teammanagers (leidinggevenden), maar teammanagers moeten juist meer zelf gaan doen. Dit moet P&O gaan aangeven en kan wel spanning met zich meebrengen.
- Is er momenteel een project wat door P&O en leidinggevenden samen wordt opgepakt? En hoe wordt dit actueel gehouden?
Momenteel doen ze een pilot Competentiemanagement, waarbij 3 leidinggevenden betrokken zijn. Verzuimmanagement wordt ook gezamenlijk opgepakt. Intern adviseurschap, dat men weet wat werk van manager en werk van adviseur is. De SPP zal worden uitgevoerd

door de managers of door P&O-adviseurs, maar dit wordt nog besproken in een integraal managementoverleg wie welke rollen hierin zullen vervullen. Ze zijn ook bezig met een zelf service concept.

- Hebben jullie een duidelijke toekomstvisie met jullie gemeente? Een meerjarenplan, strategie.
De HRM-strateeg die er momenteel zit, gaat na overleg met de directie en Judith nader bepalen wat de HRM-strategie moet zijn. Dit wordt met MT besproken en hier moeten instrumenten uit gaan voortvloeien die gericht zijn op de toekomst.
2010/2011 is er bezuinigd, waaruit na analyseren knelpunten naar voren zijn gekomen en directie wilt tijdelijk extra impuls uitvoeren en hierna weer natuurlijk laten uitvloeien. Dit tijdelijke impuls wilden ze en hebben bekeken wat het tijdelijke resultaat moest zijn, wat geresulteerd heeft in SPP. Beginnen eerst met de kleine dingen/instrumenten op orde te brengen zoals W&S.
- We hebben in het LOGA-verband gelezen dat **leeftijdsbewust personeelsbeleid** verplicht is, in hoeverre zijn jullie hiermee bezig?
Gemeente Valkenswaard houdt hiermee rekening mee, maar dit zit meer in de extra vakantiedagen. Judith moet er nog naar kijken hoe hier op bezuinigd moet worden. Op werkkleding, abonnementen bijv.
- Bent u bekend met Strategische Personeelsplanning? Wat verstaat u hieronder?
Goed zicht op in- door- en uitstroom, gekeken naar de toekomstvisie. Kijken naar de niveaus en competenties die de gemeente nodig heeft. Hier gericht op plannen en sturen is het uitgangspunt van SPP.
- Hebben jullie een personeelsinformatiesysteem waar jullie de leeftijd van personeel registreren en bijhouden?
Gemeente maakt gebruik van PIMS en Impromptu (managementinformatiesysteem).
Impromptu is kapot sinds januari jl. Impromptu zorgt voor de managementuitdraaien/-overzichten voor o.a. ziekteverzuim, aantal formatieplaatsen, management informatie, gemiddelde leeftijd, uitstroomtabelletje.
- Kent u tools voor strategische personeelsplanning? Zo ja, welke?
HR3P (via Deloitte)
- Waarom zou u wel of niet SPP invoeren bij uw organisatie?
Het in een vakje moeten stoppen van mensen lijkt Judith het moeilijkst.
- Wat zijn de behoeften als u SPP zou willen? Waar zou de tool aan moeten voldoen?
Het moet een systeem zijn wat handelbaar is en bij te stellen bij veranderde inzichten. Liefst gekoppeld aan PIS. Moet duidelijk te maken zijn naar de medewerkers.
Voorbereid zijn op de toekomst.
- Wat ziet u als gewenste resultaat? Ook qua tijd en geld.
Voorbereid zijn op de toekomst en flexibel als organisatie kunnen inspringen op projecten. Managers hebben hierdoor de gevraagde vakkennis en samenwerken met mensen uit andere gemeenten wordt makkelijker. De gemeente is tijd- en ontwikkelproof. De talenten inzichtelijk hebben van medewerkers. Eerst (1^e jaar) door een extern bedrijf laten doen en dan zelf doen als organisatie.

- Welke arbeidsvoorwaarden zijn volgens u van belang voor het vormgeven en realiseren van SPP?
Gemeente moet zich kunnen gaan onderscheiden als kennisgemeente. Als dit lukt dan zou de gemeente een groot opleidings-/kennisbudget kunnen krijgen.
- In hoeverre wordt het strategisch personeelsbeleid beïnvloed door politieke processen?
Door de Raad wordt SPP wel gezien als bedrijfsvoering en ze laten het hierdoor wel los. Ze zouden eigenlijk meer betrokken moeten zijn.
- Doen jullie weleens beroep op externe ondersteuning (adviesbureaus) en zouden jullie deze voor SPP ook inschakelen?
Maken veel gebruik van externe bedrijven, volgens Judith teveel, o.a. Deloitte. Kost 8% van de loonsom, dus wat naar inhuur van externe bedrijven gaat. Van de 2,7 miljoen drukt 1 miljoen op de loonsom.

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
De gemeente Oegstgeest is een “ons kent ons” organisatie en heel informeel. De gemeente bestaat uit 150 medewerkers en 22.000 inwoners. Buitendienst (groenvoorziening) veel fulltimers. Het is een zeer platte organisatie, iedereen bemoeit zich overal mee, wat het toelagen van verantwoordelijkheden vermoeilijkt. Verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk omschreven en er is weinig mobiliteit. De gemeente wil zo lang mogelijk een zelfstandige gemeente blijven. Nieuwe gemeentesecretaris zorgt voor een reorganisatie. Klantendienst zorgt momenteel voor meer structuur. Ze zijn nu bezig met het inrichten nieuwe een kernorganisatie.
Leidinggevenden zijn meer bezig met de huidige taken dan het naar de toekomst kijken. Leidinggevenden zijn zo ingestroomd en niet opgeleid tot goeie manager. Hierdoor mist het leidinggevenden aan de kwaliteiten en een goede toekomstvisie. Gemeentesecretaris beoordeelt de leidinggevenden niet. Door nieuwe gemeentesecretaris zijn er interviews gehouden met leidinggevenden en medewerkers over wat men wilt zien in een leidinggevende. JS Consultancy heeft dit begeleidt. Gemeentesecretaris zit beetje met handen in het haar, omdat hij er alleen voor staat. Door Servicepunt zal gemeente Oegstgeest ook verder kunnen, als zij Servicepunt kiezen als externe partij. Medewerkers missen de sturing binnen de gemeente. P-aspect moet meer naar boven.
- Wat is uw functie binnen de gemeenten?
Senior HRM adviseur (coördinator) van Oegstgeest sinds 8 jaar. Nu zit zij bij Servicepunt71 als HRM-adviseur.

Ontwikkelingen

- Hoe ziet u de toekomst over 5 á 10 jaar binnen gemeenteland? Hoe denkt u op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen? (trends en ontwikkelingen)
HR wordt meer HR-businesspartner. Resultaatgericht werken in plaats van competentiegericht.
- Welke ontwikkelingen ziet u specifiek bij uw gemeente? Zou u hierop in kunnen spelen als gemeente? En zo ja, hoe?
In- en uitstroom gaat sneller. Mensen komen binnen en rennen hard weer weg. Mensen vragen: hoe kunnen jullie bijdragen aan mijn loopbaanontwikkeling? Men vraagt niet meer naar lifetime employment, maar ontwikkelmogelijkheden. De gemeente springt niet in op de wensen van jongeren. Er worden vage afspraken en valse beloften gedaan. Gemeente moet mensen ontslaan die al jaren niet goed functioneren. Ziekteverzuim gaat (frequentie) omhoog. Het gevoel van verantwoordelijkheid leeft helemaal niet bij het personeel. De vergrijzing valt mee en is te overzien. Meer resultaatgericht werken. Vergrijst is iemand die in sommige functies al 10 jaar voordat hij met pensioen gaat, als bekeken moet worden hoe deze functie ingevuld gaat worden. Niet meer investeren in mensen is geen goede manier van bezuinigen volgens Denise, want dat beïnvloedt het functioneren.
Samenwerken door middel van Servicepunt is voor de kleine gemeenten juist fijn om in mee te liften met de grotere gemeenten, die bepaalde dingen beter geregeld hebben. Er wordt ook steeds meer gewerkt met medewerkers-pools. Momenteel zijn er 2 soort organisaties met databanken, nl ‘FLEXPUNT’ en ‘Werken in het westen’: 2 verschillende

organisaties, die projecten en klussen gezamenlijk delen met elkaar. Klussen en mensen worden aangemeld bij deze klussenbank.

SPP

- Hoe is de band tussen P&O-adviseurs en leidinggevenden binnen jullie gemeente?
Er is 1 senior adviseur en aantal adviseurs. De band is wel goed, omdat P&O altijd meer dingen oppakken van leidinggevenden, die eigenlijk verantwoordelijkheid zijn van leidinggevenden. Leidinggevenden hebben geen ervaring met sommige gesprekken, dus P&O pakt veel dingen op. Leidinggevenden moeten getraind worden hierin. Band tussen leidinggevenden en medewerkers verschilt.
- Is er momenteel een project wat door P&O en leidinggevenden samen wordt opgepakt? En hoe wordt dit actueel gehouden?
Iedere afdeling maakt zijn eigen afdelingsplan ook met betrekking tot opleiding, maar dit wordt erg summier aangeleverd qua informatie door leidinggevenden. Leidinggevende kan niet verwoorden wat hij wilt met zijn medewerkers, dus zolang P&O die info niet goed aangeleverd krijgt, gaat P&O er niks mee doen.
- Hebben jullie een duidelijke toekomstvisie met jullie gemeente? Een meerjarenplan, strategie.
De visie die er is, is wat ze willen met de gemeente Oegstgeest met betrekking tot de diensten voor de burgers. Die taken die in huis nodig zijn, moeten worden ingevuld. Deze wensen moeten vertaald worden naar de werkzaamheden die er nu liggen en hoe deze aangepast moeten worden.
- We hebben in het LOGA-verband gelezen dat **leeftijdsbewust personeelsbeleid** verplicht is, in hoeverre zijn jullie hiermee bezig?
Dit leeft al heel lang. Er zijn een aantal losse elementen die hieronder geschaard kunnen worden, zoals leeftijdsuren. Vanuit CAR UWO is er een regeling dat een medewerker van 62 en ouder een bepaald bedrag krijgt om opleiding te doen/kennis te vergroten.
- Bent u bekend met Strategische Personeelsplanning? Wat verstaat u hieronder?
Over 5-10 jaar wil je met deze mensen daar zijn, wat heb ik nu in huis, welke kennis willen we? Van een Ist- naar een Soll-situatie. Rekening houdend met ontwikkelingen die invloed hebben op gemeenten. SPP moet ieder jaar worden bijgestuurd. Richting wordt aangereikt door MT en P&O en leidinggevenden gaan hiermee aan de slag.
- Hebben jullie een personeelsinformatiesysteem waar jullie de leeftijd van personeel registreren en bijhouden?
BO4, maar moeilijk overzicht uit te krijgen.
- Kent u tools voor strategische personeelsplanning? Zo ja, welke?
HR3P.
- Waarom zou u wel of niet SPP invoeren bij uw organisatie?
SPP staat niet boven prioriteitenlijstje, waardoor de gemeente hier niet mee bezig is. SPP zal onmisbaar worden in de toekomst voor gemeenten, zelfs voor kleine gemeenten.
- Wat zijn de behoeften als u SPP zou willen? Waar zou de tool aan moeten voldoen?
Bij de implementatie moet voor leidinggevenden een duidelijk doel worden benoemd wat met SPP bereikt wil worden, zodat ze hier het belang van gaan inzien.

- Wat ziet u als gewenste resultaat? Ook qua tijd en geld.
Meer rust en duidelijkheid wat visie is en waar we naartoe willen. Wat we daarvoor nodig hebben en dat je ziet als medewerker wat je op je pad krijgt en of ze dit ook willen.
- Welke arbeidsvoorwaarden zijn volgens u van belang voor het vormgeven en realiseren van SPP?
Zijn wel van belang. Vanuit het perspectief van de nieuwe medewerker en meewerken in zijn eigen loopbaan in algemene zin en dit dusdanig richten op de individuele medewerker in de vorm van maatwerk.
- In hoeverre wordt het strategisch personeelsbeleid beïnvloed door politieke processen?
De politiek beslist en gemeentesecretaris die bepaalt hoe zaken geregeld zijn. Dat is de leidinggevende van de medewerkers. SPP niet richten op de wethouder die daar zit, want die gaat na 4 jaar toch weer weg. Richten op de ambtenaren die blijven zitten.
- Doen jullie weleens beroep op externe ondersteuning (adviesbureaus) en zouden jullie deze voor SPP ook inschakelen?
Dit doen ze veel, ligt aan de kosten of dit voor SPP ook gedaan wordt. Zullen meer concurrenten zijn en Servicepunt is er hier een van, dus zal moeten vechten en snel moeten schakelen om de klus van SPP binnen te halen.

Interviewvragen gemeenten zonder SPP

Gemeente Zoeterwoude - Cor Strijk

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
Gemeente Zoeterwoude is een kleine gemeente met 5 afdelingen en 80-90 medewerkers. Per 1 januari zijn zij op aantal gebieden gaan samenwerken in Servicepunt71. Momenteel heeft de gemeente 2 deeltijd wethouders. Zoeterwoude wordt goed beoordeeld op functioneren. Zoeterwoude is een van kleinste en zelfstandigste gemeenten van Nederland. 'Visie op Mobiliteit & Flexibiliteit' is plan waar gevraagd wordt om overzicht personeel t/m 2015. In 2015 gaan 6 mensen uit dienst. De organisatievorm wordt veranderd door de uitstroom van 2 managers van de 3.
- Wat is uw functie binnen de gemeenten?
HRM-adviseur. Vanaf januari werkzaam voor Servicepunt. De taken binnen gemeente Zoeterwoude van Cor zijn versnipperd over 3 teams. Werkt nu alleen nog voor Zoeterwoude, maar komen Klantenteams en dan krijgt hij onderdeel van gemeente Leiden erbij.

Ontwikkelingen

- Hoe ziet u de toekomst over 5 á 10 jaar binnen gemeenteland? Hoe denkt u op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen? (trends en ontwikkelingen)
Steeds meer samenvoeging van gemeenten en krachten worden steeds meer gebundeld. EHRM speelt ook een belangrijke rol tegenwoordig bij gemeenten.
- Welke ontwikkelingen ziet u specifiek bij uw gemeente? Zou u hierop in kunnen spelen als gemeente? En zo ja, hoe?
De Belastingssamenwerking speelt, is een samenwerkingsverband van aantal gemeenten. Servicepunt is gestart sinds januari. Holland Rijk is organisatie die samen oppakt: GEVU (outsourcing afvalophaling), leerplichtambtenaren, verkeer en vervoer. Mogelijkheid tot het kopen van producten van de gemeente via de website, dus meer digitalisering. Vergrijzing en bezuinigingen spelen ook een rol. Bij Zoeterwoude is vergrijzing en bezuiniging minimaal, omdat ze zo klein zijn. Overzicht is goed, dus bezuinigingen zijn goed overzichtelijk en er is overzicht op de kosten. De gemiddelde leeftijd is tussen 40-50 jaar. Er zijn 11 mensen van de 80 die binnen nu en 3 jaar vertrekken.
- Gekeken naar vergrijzing, bezuinigingen, HNW, maar ook beleidsmatige ontwikkelingen, zoals decentralisatie jeugdzorg – Hoe spelen jullie hierop in als organisatie mbt het personeel?
De gemeente is zo klein dat dit makkelijk te overzien is en snel opgepakt kan worden.

SPP

- Hoe is de band tussen P&O-adviseurs en leidinggevenden binnen jullie gemeente?
Goed, zijn korte lijnen en er is wekelijks overleg. Communicatie is ook goed.
- Is er momenteel een project wat door P&O en leidinggevenden samen wordt opgepakt? En hoe wordt dit actueel gehouden?
Momenteel zijn ze bezig met de invoering van de ambtseed (wettelijk verplicht, maar was nog niet). Ook zijn ze druk met het maken van de begroting van 2013 en het maken van een opleidingsplan. Vanuit functioneringsgesprekken wordt besproken wat de wensen van

personeel zijn met betrekking tot ontwikkeling, wat weer teruggekoppeld wordt naar P&O. POP-gesprekken worden momenteel ook gevoerd.

- Hebben jullie een duidelijke toekomstvisie met jullie gemeente? Een meerjarenplan, strategie.
Er is wel een missie/visie opgesteld in een notitie. 'Zoeterwoude 2025' met daarin doelen om ook voor burgers en personeel de wensen/toekomst vast te stellen. Bestuurskrachtmeting beoordeeld het functioneren van de gemeente in het algemeen en is leidend waar functioneren van gemeente verbeterd kan worden, dus hier vloeien de plannen/projecten uit voort.
- We hebben in het LOGA-verband gelezen dat **leeftijdsbewust personeelsbeleid** verplicht is, in hoeverre zijn jullie hiermee bezig?
De gemeente kijkt niet naar bepaalde groepen, maar houdt wel rekening tijdens functioneringsgesprekken om maatwerk te bieden. Er is hier geen notitie over vastgelegd. 62-jarigen of ouder staat in Arbeidsvoorwaarden dat er bepaald bedrag beschikbaar is om kennis te vergroten of aanpassingen te doen met betrekking tot deze groep. Het geld hiervoor moet apart beschikbaar staan.
- Bent u bekend met Strategische Personeelsplanning? Wat verstaat u hieronder?
Vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen. Wat heb je in huis, wat verandert er de komende tijd, hoe vang je dit op, wat kun je je mensen aanbieden en waar wil je in de toekomst naartoe? Voor kleine organisatie is SPP een dure aanschaf en minder belangrijk, denkt Cor.
- Hebben jullie een personeelsinformatiesysteem waar jullie de leeftijd van personeel registreren en bijhouden?
BO4, voorheen hadden zij Raet.
- Kent u tools voor strategische personeelsplanning? Zo ja, welke?
HR3P.
- Waarom zou u wel of niet SPP invoeren bij uw organisatie?
De gemeente Zoeterwoude is volgens Cor te klein en daarom zou het onnodig zijn om SPP te implementeren.
- Wat zijn de behoeften als u SPP zou willen? Waar zou de tool aan moeten voldoen?
Houd het zo klein en overzichtelijk mogelijk dat het geen moeilijk model wordt.
- Welke arbeidsvoorwaarden zijn volgens u van belang voor het vormgeven en realiseren van SPP?
Servicepunt hanteert sollicitatiemogelijkheden die in groter verband intern worden ingevuld, dus door een groter gebied rondom de gemeente.
- In hoeverre wordt het strategisch personeelsbeleid beïnvloed door politieke processen?
Bezuinigingen worden vanuit de politiek opgedragen, waar SPP weer uit voortvloeit. P&O wordt meer business partner.
- Doen jullie weleens beroep op externe ondersteuning (adviesbureaus) en zouden jullie deze voor SPP ook inschakelen?
Nee.

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
De gemeente Zwolle is bezig met SPP. In zo'n vorm dat ze al onderdelen van SPP hebben en hanteren, maar nog niet volledig werken met SPP. Er werken 1180 medewerkers verdeeld over 7 eenheden. Zwolle profileert zich voornamelijk door hun HR-beleid vergeleken met andere gemeenten in Nederland. Mensen moeten binnen de organisatie het beste uit zichzelf halen, dit is een streven van de organisatie als werkgever. Dit werkt motiverend en heeft een positieve invloed op elkaar en op de burgers zelf. In 2002 zijn ze begonnen met de gehele organisatievernieuwing en sinds 2011 met SPP. Ook zijn zij een van de beste werkgevers van het land. Sinds 2008/2009 hebben ze te maken met bezuinigingen en nu zitten ze in een veranderings- en bezuinigingsproces. Krijgen minder geld vanuit het Rijk. Ze willen niet zozeer korten op plekken, maar ook kijken waar ze het beter (efficiënter) kunnen gaan doen. Vooral gericht op compacter, kleiner en meer in een regiefunctie. Groenvoorziening en Brandweer kunnen werk meer zelf gaan doen, door bijvoorbeeld de diensten dichter bij elkaar zetten bij de Brandweer. ROVA en WEZO gaan samenwerkingsverband op basis van groenvoorziening beginnen. Diensten verbeteren tegen lagere kosten. Meer netwerkorganisatie worden. Ze willen van 1180 medewerkers naar 800 medewerkers. De gemiddelde leeftijd binnen de gemeente Zwolle is 45 jaar. Vergrijzing speelt dus wel. Eenheden hebben veranderplannen gemaakt om te kijken hoe ze vorm willen geven aan de visie binnen hun concern. Hierbij moeten ze ook aangeven waar ze dat gaan doen en hoe samenwerking onderling verbeterd kan worden. Het streven is om efficiënter te worden en netwerkorganisatie te worden binnen nu en 4/5 jaar (bezuiniging is een middel voor de gemeente om als reden te noemen).
- Wat is uw functie binnen de gemeente?
Peter Heuver is HR-beleidsadviseur bij gemeente Zwolle. Sinds 1995 werkt hij bij de gemeente en heeft in totaal 7 verschillende functies bekleedt.

Ontwikkelingen

- Hoe ziet u de toekomst over 5 á 10 jaar binnen gemeenteland in het algemeen? Hoe denkt u op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen? (trends en ontwikkelingen)
Binnen Nederland zijn de belangrijkste trends bezuinigingen, vergrijzing en ontgroening. Door vergrijzing zal er natuurlijke verloop zijn, wat de bezuinigingen ten goede komt.
- Welke ontwikkelingen ziet u specifiek bij uw gemeenten? Speelt de tool voor SPP hierop in? En zo ja, hoe?
Bezuinigingen, vergrijzing en ontgroening. Uitstroom (natuurlijke verloop) is groter dan dat er daadwerkelijk bezuinigd moet worden. Taakherinrichting van service voor burgers. Meer netwerken als organisatie. Project D.N.A. (de nieuwe ambtenaar), dat je zelf verantwoordelijk bent voor jouw stappen in je carrière, wat ondersteunt wordt door de gemeente Zwolle door middel van opleidingen/trainingen enz. Duurzame inzetbaarheid van personeel, ook voor in de toekomst, dus dat je persoonlijk meer waard wordt. Veranderingsbereidheid wordt gevraagd en in bepaalde termijnen bijgesteld. Talentontwikkeling in combinatie met flexibiliteit, dus wat stop je erin en wat is het resultaat. Dit wordt gecommuniceerd middels internet, folders, personeelsblad. Leidinggevend zijn daarin het belangrijkste. POP-gesprekken met SMART-doelen, waarin 5/6 afspraken over werkvoorraad, opleiding en ontwikkeling gemaakt worden. Talentontwikkelingsplan ook mogelijk op aanvraag om te

kijken hoe iemand in termijn van 4 jaar kan ontwikkelen. Flexibele pools van medewerkers binnen verschillende gemeenten en deze uitwisselen.

SPP

- Wat verstaat u onder Strategische Personeelsplanning?
De juiste mensen, op de juiste tijd en op de juiste plek inzetten. Gekeken naar de toekomst binnen en rondom de organisatie en als het verkeerd gaat, dan aanpassen.
- Wanneer is SPP ingevoerd in de organisatie? Wie was hiervoor verantwoordelijk?
Kwantitatieve deel is goed in beeld gebracht. Hierin o.a. de leeftijdscategorie, functieschalen enz. Waar vindt uitstroom plaats en wat zijn de gemiddelden van de uitstroom.
Voor het kwalitatieve deel willen ze het BCG-model gaan gebruiken. Sowieso een Personeelsschouw en weten waar de talenten zitten binnen de organisatie en de plus-mensen. Hoe kunnen we hier als organisatie op inspelen. Gemeente Zwolle werkt ook met Managementschouw en die sluit hier goed op aan.
- Welke tool is hiervoor gebruikt?
BO4 is hun personeelsinformatiesysteem en Raet. Willen voor kwalitatieve gegevens voor BCG-model kiezen, maar de managers en MT deden hier moeilijk over. Bang dat het huidige beleid en hun eigen functies aangeraakt worden. Ze denken dat het goed gaat op de huidige manier. Momenteel ervaren zij niet de urgentie van SPP en verwachten dat dit over lange tijd niet verandert. Ze denken dat de reductie makkelijk op te vangen is en leven meer op de korte termijn.
- Wat was de aanleiding om SPP in te gaan zetten? Hoe kwamen jullie tot de bewustwording?
Directie en HR zien de cijfers en gevolgen van de bezuinigingen en vergrijzing, dus weten dat het nodig is binnen de organisatie.
- Wat was de reactie op alle lagen in de organisatie (reacties van alle medewerkers)?
Managers zijn bang en kijken liever op de korte termijn. Personeel binnen de gemeente vindt het fijn dat ontwikkeling plaats kan vinden. De een vindt het positief, maar de ander juist niet. Meninge verschillen.
- Is dit door een interne of extern bedrijf uitgevoerd?
Uitvoering willen ze zelf doen, misschien de methodiek/uitvoering/advies door een extern bureau.

Proces

- Hoe is de band tussen P&O-adviseurs en leidinggevendenden binnen jullie gemeente?
De communicatie en band is zeer goed. Leidinggevende is businesspartner van de HR-manager.
- Is er momenteel een project wat door P&O en leidinggevendenden samen wordt opgepakt? En hoe wordt dit actueel gehouden?
Veranderplannen hoe aanpak zal zijn, zijn terugkerende projecten (1x per jaar). Ontwikkelingen in de markt worden ook besproken tussen HR en leidinggevendenden. HR-beleid wordt ook besproken met elkaar.

- Hoe is het proces verlopen? Kunt u het proces kort beschrijven? Vooronderzoek/ implementatie? Tijd/ geld etc.
Momenteel zijn ze bezig met implementeren van de Kwaliteitsschouw, maar dan alleen bij managers. Nu nog bezig met overtuigen met cijfers, zodat Kwaliteitsschouw ook geïmplementeerd kan worden voor het personeel. Grootste bottleneck is dat managers overtuigd moeten worden en hen het belang laten inzien van de urgentie van SPP. Veel uitstroom, die momenteel goed is door bezuinigingen, maar op lange termijn een probleem zal zijn gezien het grote kennisverlies (gat dat ontstaat). Elke 2 jaar herzien van SPP en bijstellen.
- Wat is/was uw rol in dit proces?
Rol van Peter zal zijn, waar staan we, wat kunnen we hiermee en wat betekent dit? Moet er iets verandert worden?
- Wat zijn positieve en wat zijn negatieve punten van SPP over het algemeen?
Nadelen: dat de sterke medewerkers eventueel gevraagd kunnen worden door bedrijven buiten de gemeente Zwolle, dus dat ze betere kansen krijgen buiten de gemeente en gewilder worden.
- Zijn er arbeidsvoorwaarden van belang voor het vormgeven en realiseren van SPP?
Het opleidingsbudget, vakantiegeld enz. meer als rugzak-idee veranderen, zodat dit wat flexibeler wordt. Verminderen van geregelde zaken als officieel beschreven staat. Arbeidsvoorwaarden houden de mogelijkheden tot ontwikkeling op / vertragen ze.
- Zijn er financiële kostenaspecten aan SPP verbonden?
Nee, blijft huidige bezetting mee bezig.

Interviewvragen gemeenten met SPP

Provincie Utrecht - Tina van den Brink

Inleiding

- Kunt u iets vertellen over de organisatie? (Grootte, aantal mdw, strategie, visie & missie)
De Provincie Utrecht regelt alles op het gebied van RO, steden en wegen binnen de gemeente Utrecht. Er zijn 900-1000 medewerkers met 880 FTE en willen naar 675 FTE. Er zijn economische grootheden betrokken zoals China. Utrecht is bekend om zijn games. Hollandse Waterlinies zijn door de Provincie geadopteerd voor behoud van cultuurhistorische waarde. Subsidieverleningen zijn een belangrijke taak, provinciale wegen onderhouden en busvervoer ook. Interprovinciaal is iets wat speelt, dit is de samenwerking met meerdere provincies.
Ze hebben net een nieuw Mobiliteitsbeleid en in 2008 een doorkijk SPP gehad tot 2010. Dit is destijds geparkeerd en nu is opdracht gegeven aan alle managers om een nieuw plaatje te maken ten behoeve van SPP.
- Wat is uw functie binnen de gemeente?
Tina is sinds 2001 werkzaam bij de Provincie en zij heeft altijd bij Personeelszaken gezeten. Personeelsadviseur FLO (fysieke leefomgeving), er zit 28 FTE op de P&O afdeling. Hebben ook een eigen opleidingsbureau. Bij de Provincie werken alleen maar HBO'ers en WO'ers en dit is best moeilijk om aan te sturen vindt Tina. Het is ook lastiger om deze hoger opgeleiden door te laten groeien. Rechtsposities van medewerkers zijn ook erg beschermd, wat vaak in de weg zit. Vergrijzing verschilt per afdeling. Gemiddelde leeftijd binnen de Provincie is 44 jaar. Er zijn 5 personeelsadviseurs binnen de Provincie.

Ontwikkelingen

- Hoe ziet u de toekomst over 5 á 10 jaar binnen gemeenteland in het algemeen? Hoe denkt u op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen? (trends en ontwikkelingen)
Bezuinigingen, samenwerkingsverbanden, vergrijzing. Politieke partijen binnen Provincieland hebben samen een coalitieakkoord gemaakt over komende jaren. Provincie Utrecht moest aantal kerntaken definiëren. RO, Groen, Wegen enz. daarop baseren en daaromheen niet meer werken aan bepaalde kerntaken. Vanuit BRU (Bestuur Regionaal Utrecht) komen ook veel medewerkers bij en dit moet de Provincie ook inpassen. Het Nieuwe Werken na de verhuizing, omdat er in nieuwe pand fors minder werkplekken zijn. Hier hebben de medewerkers training voor gekregen via het opleidingsbureau Pythagoras-academie (bureau is intern 2 medewerkers die regelen, maar opleiders zijn extern).

SPP

- Wat verstaat u onder Strategische Personeelsplanning?
Het verkrijgen van een doorkijk in je organisatie. Wat voor mensen heb ik zitten, welke leeftijd, wat heb ik nodig met betrekking tot het coalitieakkoord, welke opleidingen zijn mogelijk? Niet verder kijken dan 5 jaar.
- Wanneer is SPP ingevoerd in de organisatie? Wie was hiervoor verantwoordelijk?
In 2008 eerste aanzet, P&O was daar verantwoordelijk voor. De Personeelsschouw is toen gebruikt. Er is toen bekeken welke vragen stel je aan leidinggevenden, waar wil je naartoe en wat heb je nodig en hoe vertaalt zich dit naar je huidige personeel?

- Welke tool is hiervoor gebruikt?
De Personeelsschouw van HR3P.
- Wat was de aanleiding om SPP in te gaan zetten? Hoe kwamen jullie tot de bewustwording?
In 2008 sprak Tina met de directeur Groen over SPP en vroeg hij of zij SPP wilde implementeren op zijn afdeling. Er is toen een pilot bij Groen gedaan en daarna is dit een algemeen goed geworden. Het nieuwe Mobiliteitsbeleid zorgt ervoor dat leidinggevenden weer opnieuw naar hun afdeling moeten kijken en moeten bekijken waar de Provincie naartoe wilt. In 2010 gestopt, omdat plaatje ontbrak en zij SPP meer natuurlijk willen laten verlopen dan dit op te dringen.
- Wat was de reactie op alle lagen in de organisatie (reacties van alle medewerkers)?
Het management vond het meer een P&O-ding en waren daardoor niet zo enthousiast. Draagvlak was er dus niet, omdat het plaatje ontbrak. Mensen vinden het eng, maar openheid is wel heel belangrijk. In 2008 zijn ze met SPP alle afdelingen rondgegaan om mensen te informeren hierover. De leidinggevenden deden dit met hun eigen afdeling. Volgens Tina zitten er veel diesels binnen de Provincie.
- Is dit door een interne of extern bedrijf uitgevoerd?
Tijdens de implementatie is de HR3P-expert (goeroe) intern meegelopen binnen de Provincie. NCOD is in dit proces meer opgetreden als personeelsadviseur.
- Hebben jullie een systeem/hulpmiddel voor SPP om bij te houden?
Voorheen gebeurde dit in Excel en dit is later overgenomen door Cognos. In 2009/2010 is er een EHRM-systeem opgezet. Management Informatie Systeem is nog niet heel goed op orde, waardoor de Personeelsschouw (of de informatie hierin) nog niet goed naar boven komt.
- Hebben de uitkomsten aan al uw verwachtingen voldaan?
Niet helemaal, want de schakel erna volgde door de bezuinigingen niet. Wat er destijds was uitgekomen is wel naar tevredenheid. Als SPP onderdeel zou worden van een begrotingscyclus zou dit misschien handiger zijn.

Proces

- Wat is/was uw rol in dit proces?
Strategisch partner, maar dit is mede afhankelijk van de manager.
- Wat zijn positieve en negatieve punten van de door jullie gebruikte tool?
Negatief punt is dat het een statisch hulpmiddel blijft, niet meer dan dat.

Bijlage 3.2 - Financieel aspect van Strategische Personeelsplanning

De apparaatskosten of anders gezegd de beheerskosten van een gemeente bestaan voor 80% uit personele kosten, waardoor er bij bezuinigingen veelal eerst naar deze kostenpost wordt gekeken. Gemeenten zijn vanwege de bezuinigingen noodgedwongen diep in eigen vlees te gaan snijden als het gaat om het terugdringen van personele kosten. Uit verschillende bezuinigingsmaatregelen op formatie is gebleken dat gemeenten in Nederland binnen nu en 4 jaar gemiddeld 10 tot 25% formatie moeten inleveren. Dit zal voor een deel via natuurlijk verloop gaan (er stromen vanwege vergrijzing in het ambtenarenapparaat ver bovengemiddeld veel ambtenaren uit vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd), maar gedwongen ontslag is bij sommige gemeenten niet uit te sluiten. Tegelijkertijd zie je dat vanwege grote decentralisatieoperaties (Wet Werken naar Vermogen en Wet Sociale Werkvoorziening, AWBZ-begeleiding en Jeugdzorg) omvangrijke taken van Provincie en Rijk worden overgedragen naar gemeenten. Vraag is wie in dit transitieproces het werk gaat doen en hoe je dat het slimst kunt aanpakken. Met andere woorden: Er komt een enorme spanning op het ambtenarenapparaat, omdat meer en deels onbekend werk op gemeenten afkomt, hetgeen met minder personeel moet worden uitgevoerd. Hoe verhoudt dit zich met de wens om een zogenaamde flexibele schil te hanteren? In tijden van grote veranderingen is doorgaans de wens/noodzaak om deskundig personeel in te huren meer wenselijk, maar als je hiervoor kiest dan zul je (tijdelijk) nog dieper in je eigen vlees moeten snijden om die extra kosten op te vangen. Dit alles beredenerend de cruciale vraag: Wat is in dit spanningveld het slimste om te doen en wat kan SPP daarin bijdragen?

In een gesprek met drs. Tom van Kraaij, senior financieel adviseur NCOD, is er gesproken over de financiële kosten en baten van Strategische Personeelsplanning (SPP).

Baten SPP

SPP heeft niet zozeer directe financiële voordelen, maar met SPP kun je wel inzichtelijk maken waar je naar toe wilt en aan welke knoppen je wilt draaien om daar te komen met je personeel. SPP is een sturingsinstrument wat tevens inzicht geeft in waar we financieel staan en waar we willen staan, met bezuinigingen etc. rekening houdend. “Als je de stand van zaken van nu en de gewenste situatie van straks qua fte’s, soort contract, kosten, etc. van personeel middels SPP overzichtelijk kunt krijgen, dan heb je de beheerskosten ‘in control’ en de risico’s in beeld. Het geld dat door bezuinigingen op formatie kan worden bespaard kan ten goede komen van het financiële resultaat van een gemeente, maar wat je soms ook ziet is dat gemeenten het uitgespaarde geld juist een aantal jaren in een potje stoppen, om dit potje te besteden aan een kwaliteitsverbetering van het personeel. Te denken is dan aan opleiding/omscholing en aantrekken van nieuw personeel dat voor de nieuwe taken is geëquipeerd”, legt Tom van Kraaij uit. Hieruit kan geconcludeerd worden dat SPP wel degelijk financiële baten heeft. SPP maakt het mogelijk besparingen te doen en het geld wat men hier aan overhoudt slimmer te besteden, oftewel het budget wat een gemeente krijgt zal effectiever besteed kunnen worden.

Kosten SPP

De kosten van SPP bestaan vooral uit arbeidsuren. Men moet tijd steken in het overzichtelijk maken (een quick scan/foto) van de huidige organisatie. Ook moet men voor de toekomst een visie ontwikkelen en daarvan afgeleid een 'foto' maken om te kijken waar je als gemeente naar toe wilt, wat natuurlijk ook tijd kost. Gemeenten kunnen voor de implementatie gebruik maken van de deskundigheid van externen. Het is mogelijk een subsidieregeling, een zogenoemde 'Impulsregeling SPP', te krijgen voor de inhuur van extern deskundigen en de implementatie van SPP. Dit kan via het A+O fonds, zie tevens deelvraag 5. Belangrijk is het dat men na de implementatie van SPP zelfstandig kan werken met SPP. Hierdoor wordt SPP een onderdeel van de bedrijfsvoering (ingebed in de organisatie) en zal hier standaard een aantal arbeidsuren voor vrijgemaakt moeten worden. De meeste tijd (kosten) is een gemeente kwijt aan de implementatie van SPP, echter zal dit meevallen als een gemeente gebruik maakt van de Impulsregeling SPP.

'In control'

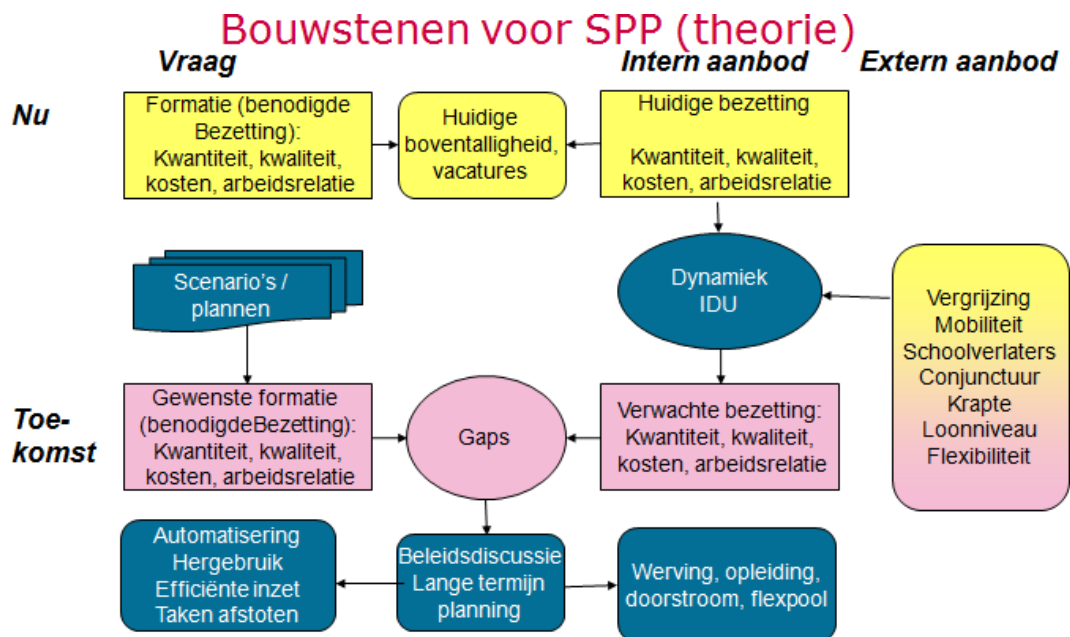
"Als alles bij een gemeente binnen de budgetten blijft is het prima, totdat het mis gaat wegens bezuinigingen of onverwachte gebeurtenissen", zegt Tom. "Het is belangrijk dat een gemeente 'in control' is in de huidige situatie en deze, waar nodig, kan bijsturen. Voor de personeelskosten maakt een gemeente vooraf een begroting en wordt tussentijds een periodieke voorspelling gedaan voor het einde van het jaar, zodat de gemeente qua beheerskosten 'in control' blijft. Men moet weten waar je naar toe wil, ook op het financiële aspect". Hieruit zou opgemaakt kunnen worden dat SPP zowaar een bijdrage levert aan het financiële plaatje en dan vooral qua beheersing ervan. Beheersing vraagt van het management om een interne focus van hoe doen we de dingen en doen we de dingen goed. Een gemeente zou daarnaast meer van interne gerichtheid naar externe gerichtheid moeten neigen, dus van input naar output kijken. Gemeenten moeten zich dus ook steeds meer gaan afvragen wat de samenleving van gemeenten vraagt en wie de partners zijn om bepaalde maatschappelijk gewenste doelen te bereiken. Want één ding is zeker, de overheid kan niet alle problemen van burgers oplossen; van burgers zelf wordt een grote mate van zelfredzaamheid verwacht.

Financieel 'in control' zijn is een continu proces van toetsen PLAN, DO, CHECK, ACT en luisteren naar elkaar. Er is een kanteling van denken nodig. Een gemeente kan een keer in het jaar toetsen, bijvoorbeeld in het voorjaar met de begroting door kaders stellen (kunnen gewijzigd worden). Voor de bijsturing (ACT) kan men met de jaarrekening terug kijken naar het voorgaande jaar. P&O moet samen met Financiën kijken naar de 'foto' van de organisatie. Verantwoording, terug kijken en vooruitzien is erg belangrijk en lopen zaken anders, dan moet tijdig worden bijgestuurd. Al met al dus een continu proces van begroten, verantwoorden en (bij)sturen, zeker ook als het gaat om formatie omdat dit het belangrijkste en duurzaamste kapitaalgoed is van een gemeente. SPP kan daar dus een prima instrument voor zijn om dat te ondersteunen.

Tom benadrukt in het gesprek dat P&O meer zou moeten functioneren op strategische niveau. Ieder heeft momenteel zijn eigen vakgebied binnen de gemeente en blijft daarin. Ambtenaren moeten breder inzetbaar worden, zodat men meerdere taken kan voldoen en men de burger breder kan bedienen. De zelfredzaamheid van burgers wordt immers steeds groter. In 2018 voorziet men nu al problemen. De arbeidsmarkt wordt krappere en de overheid zal wegens haar 'stoffige' imago problemen krijgen met het aantrekken van personeel.

Bijlage 3.1 - Tools

Tool 1



1

Tool 2

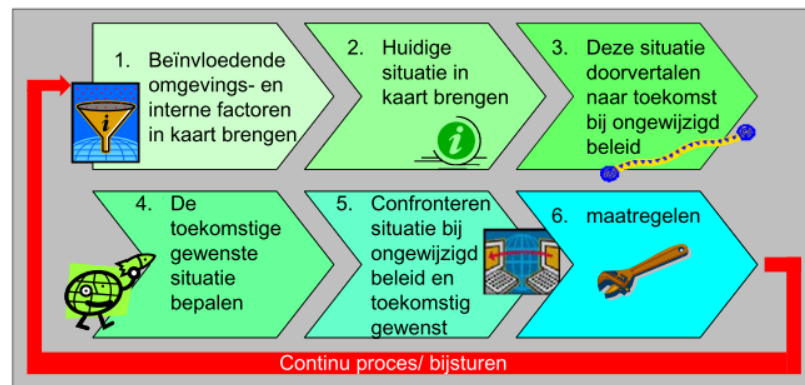


2

¹ Hans van Dijk (2011) Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties

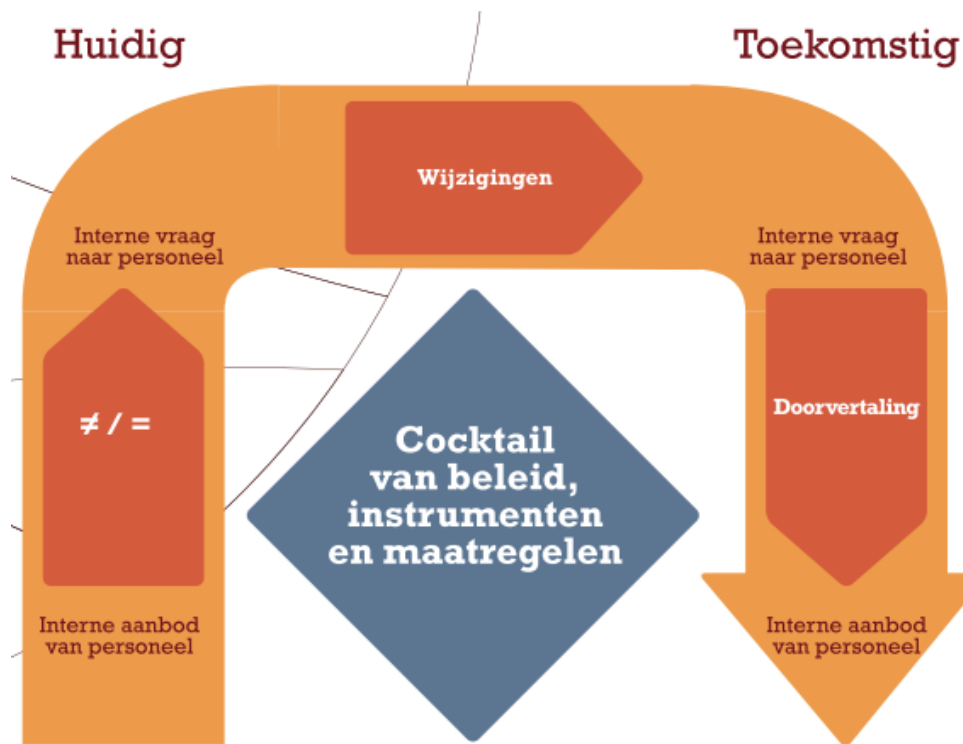
² <http://www.zestor.nl/fileadmin/zestor/data/publicaties/Presentatie%20Roy%20Roelvink.pdf>

Tool 3



³ http://www.dageraadadvies.nl/publicaties/251007_artikel_SPP_RR.pdf

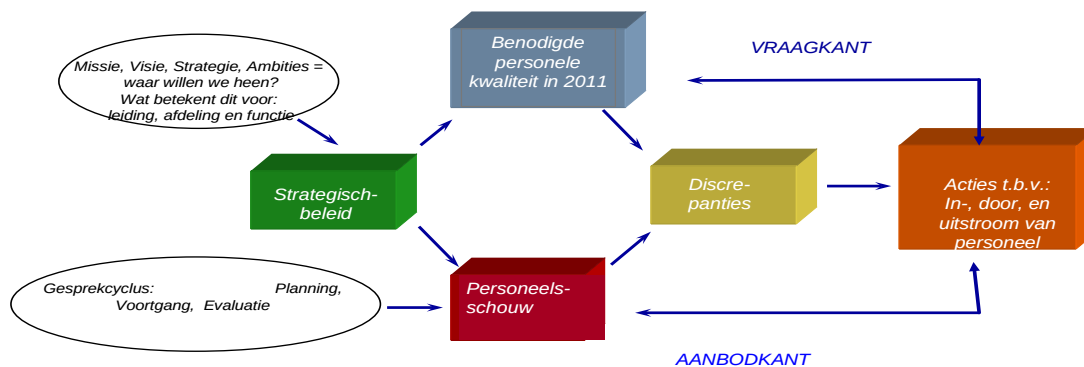
Tool 4



4

Tool 5

Personeelsplanning



5

⁴ http://www.eurohrm.nl/images/downloads/brochure_strategische_personeelsplanning.pdf

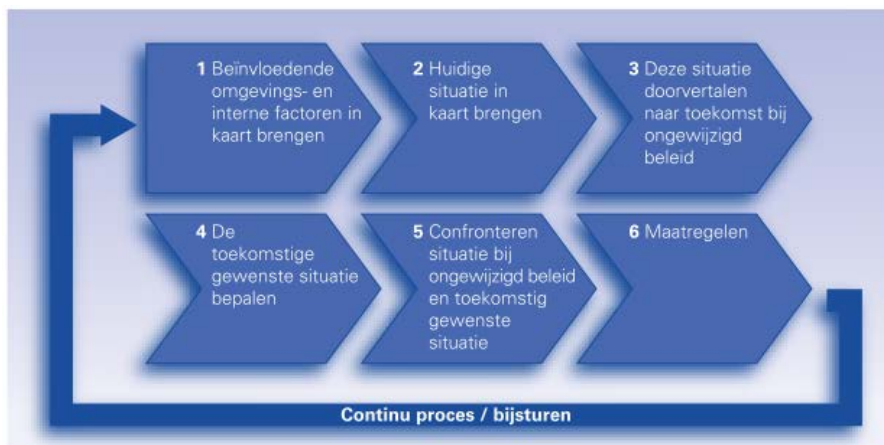
⁵ Personeelsschouw Provincie Utrecht

Tool 6



Figuur 3: Combinatiemodel diagnose en sturing

6



7

⁶ Combinatiemodel van Berenschot

⁷ http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Business%20Effectiveness/BPS_Boek_4.3_Strategische_personeelsplanning.pdf

Bijlage 5.1 - HR-instrumenten

