

Van bezuinigen tot ontwikkelen; P&O aan zet voor een nieuwe koers in gemeenten

**Kees Koning
Bert van Ravenhorst**

Voorwoord

Leo ten Have (wethouder Middelven): "Er werken in Vlaardingen te veel ambtenaren. We willen daarom het aantal ambtenaren in de periode 2010–2018 met meer dan een derde verminderen van 707 naar 450. Dit zullen we doen door 36 uur in plaats van 32 uur te werken, als gemeente taken af te stoten, efficiënter te werken en meer samen te werken met de buurgemeenten."

"We kunnen gerust met veel minder gemeenteamtensaren het werk doen!", is een veelgehoorde uitspraak. Het idee voor dit boek ontstond omdat er wel gemakkelijk wordt geschreven over de noodzaak tot bezuinigen op personeel binnen gemeenten, maar nauwelijks over de vraag hoe dat moet worden ingevuld. De benadering is vooral financieel. Bovendien vonden we dat zaken tot nu toe eenzijdig vanuit het gezichtspunt van de bezuinigen werden benaderd. We misten in de discussie aandacht voor de ontwikkeling van gemeentelijke organisaties en haar medewerkers.

Met dit boek willen we P&O-ers handreikingen bieden om invulling te geven aan de bezuinigingstaakstelling en de organisatieontwikkeling. We willen P&O-ers adviezen geven hoe ze hun strategische positie bij de discussie over bezuiniging en organisatievernieuwing kunnen versterken. We willen instrumenten aanreiken die een brug slaan tussen organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. We willen tips geven voor vernieuwingen in gemeentelijke organisaties waardoor zij een aantrekkelijke werkgever blijven.

Na een kort opiniërend artikel in Binnenlands Bestuur hebben we een werkconferentie georganiseerd met zes gemeenten in de regio Rijnmond. De ideeën van deze P&O-ers vormen een belangrijke basis voor dit boek. De invalshoek is praktisch. We sluiten aan op de vragen waar P&O-ers op dit moment voor staan. We benaderen de thema's op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het boek eindigt met concrete handreikingen en tips waarmee P&O-ers direct aan de slag kunnen. De schema's aan het einde van de hoofdstukken kunnen gebruikt worden als actieplan. Het gaat om bouwstenen voor de dagelijkse praktijk!

Arjan Korthout (gemeentesecretaris Maassluis): "Biedt medewerkers een vergezicht op de ontwikkeling van de organisatie in relatie tot bezuinigen. Daardoor blijven ze gemotiveerd."

Onze doelgroep is primair de P&O-afdeling die binnen de gemeente samen met bestuur, directie, management en medewerkers richting moet geven aan sociaal verantwoord bezuinigen. Door de inbreng van P&O hoeven bezuinigen niet te leiden tot een kaalslag binnen de organisatie maar tot een vernieuwende organisatie waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Dit gaat verder dan alleen de personeelsreductie begeleiden. Ook organisatieontwikkeling is van cruciaal belang. Vernieuwingen binnen de gemeentelijke organisatie zijn nodig om zowel de bezuinigingsslag als de nieuwe opgaven te realiseren.

Sociaal verantwoord bezuinigen zal er toe leiden dat de veranderingen worden gedragen door de medewerkers waardoor er sneller resultaten kunnen worden geboekt. Dit boek is daarom ook interessant voor gemeentelijke managers, directieleden en portefeuillehouders P&O. Ook voor leden van de Ondernemingsraad of het Georganiseerd Overleg staan er bruikbare ideeën in. Ons referentiekader is de gemeentelijke overheid. Wij kunnen ons evenwel voorstellen dat ook betrokkenen bij waterschappen, provincies en rijksoverheid aanknopingspunten vinden in dit boek.

Graag willen wij de P&O-ers die hebben deelgenomen aan de werkconferentie bedanken. Zij kwamen uit Maassluis, Midden-Delfland, Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen en Westland. Verder willen wij bureau EIM bedanken voor hun bijdrage aan het proces van meningsvorming en het A+O fonds Gemeenten omdat zij de werkconferentie dankzij een subsidie hebben mogelijk gemaakt. Vervolgens willen we Onno Beljaars, Caroline van den Brekel, Arjan Korthout, Ruud Kuin, Herman Nijhof, Hans Schirmbeck, Leo ten Have en Jeroen Verhulst bedanken voor hun bereidheid mee te doen aan een interview. In dit boek zijn teksten en citaten van hen en de deelnemers aan de werkconferentie opgenomen ter illustratie en nadere uitwerking van wat naar voren wordt gebracht.

Tevens willen we degenen bedanken die conceptteksten van dit boek hebben doorgelezen en van commentaar voorzien: Catholien Aalders, Egbert Hoogstad, Kees Pleijsier, Hjalmar Teunissen en Detlef Vinzenz. Verder gaat onze dank uit naar Maarten van Diggelen van de Bestuursacademie Nederland voor zijn inhoudelijke adviezen. Tenslotte danken wij Willem Verschoor voor de illustraties.

Nadrukkelijk willen wij de lezers uitnodigen te reageren op de inhoud. Wij realiseren ons dat de komende tijd veel van P&O-ers gevraagd wordt en wij horen daarom graag hun ervaringen.

Over de auteurs:

Kees Koning is zelfstandig organisatieadviseur en richt zich momenteel vooral op versterking van het P&O beleid van gemeenten. Hij heeft gewerkt bij het A+O fonds Gemeenten als projectleider inzetbaarheid. Ook heeft hij gewerkt als projectleider bij bureau EIM en als secretaris sociaal beleid bij de Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf. Kees is afgestudeerd in sociale wetenschappen.

Bert van Ravenhorst is werkzaam als hoofd Algemene Zaken bij de gemeente Maassluis. Binnen deze afdeling is hij onder andere verantwoordelijk voor P&O. Hij heeft ruim twintig jaar P&O-ervaring binnen de overheid. Daarnaast is hij gemeenteraadslid in zijn woonplaats Brielle en is hij lid van de Begeleidingsgroep van de Personeelsmonitor van het A+O fonds Gemeenten. Bert is afgestudeerd in economische en sociale geschiedenis, arbeids- en organisatiepsychologie en management- en bestuurswetenschappen.

Inhoud

Voorwoord

Inleiding

- Noodzaak tot bezuinigen
- Uitdagingen
- Opdracht aan bestuur, directie, management en medewerkers
- P&O centraal
- Opzet van het boek

Leo ten Have (wethouder Middelven): Personeelsformatie in Vlaardingen moet met ruim een derde verminderen!

Hoofdstuk 1 Inspelen op de bestuurlijke toekomst

- Herijken bestuurlijke prioriteiten
- Breed bezuinigen of juist smal?
- Niet allen bezuinigen, ook ontwikkelen
- Heroriëntatie op de interne organisatie
- Samenwerken met andere gemeenten
- Rol van P&O

Arjan Korthout (gemeentesecretaris): Maassluis biedt medewerkers een vergezicht op de ontwikkeling van de organisatie!

Hoofdstuk 2 Strategisch bezuinigen op personeel

- Gemeenten maken eigen keuzes binnen CAO-kaders
- De toekomst van de arbeidsvoorwaarden
- Geen gedwongen ontslagen!
- Ontwikkelen van medewerkers
- Medezeggenschap
- Visie op formatiereductie
- Externe inhuur
- Tijdshorizon
- Schaarste op de arbeidsmarkt
- Het Nieuwe Werken
- De rol van P&O

Ruud Kuin (secretaris Abvakabo en CAO-onderhandelaar): Alleen met de steun van de vakbeweging kan er sociaal bezuinigd worden!

Hoofdstuk 3 Op weg naar een slimme compacte organisatie

- Bezuinigen door slimmer organiseren
- Herinrichten afdelingen
- Boventaligheid benutten
- Introduceren van analyse-instrumenten
- Nieuwe vormen van organiseren implementeren
- Horizontale initiatieven

- Management in bezuinigingstijd
- Intervisie tussen leidinggevenden
- Medewerkers aan het woord
- Taakstelling efficiënter werken per afdeling of team
- Concrete opdrachten
- Voorbeeldgedrag
- Fricriebudgetten
- Rol van P&O

Hans Schirmbeck en Caroline van den Brekel (secretaris en beleidscoördinator College voor Arbeidszaken): Bezuinigingen en investeer in de organisatie van de toekomst!

Hoofdstuk 4 Aan de slag met duurzame inzetbaarheid

- Is het P&O-instrumentarium nog voldoende up to date?
- Strategische personeelsplanning
- Flexibele werkorganisatie
- Managementinformatie
- Sociaal statuut
- Gesprekscyclus versterken
- Werving
- Functiehuis
- Mobiliteitscentrum
- Levensfasebewust personeelsbeleid
- Aanpak ziekteverzuim
- Individuele begeleiding
- Lokale arbeidsvoorwaarden tegen het licht houden
- Rol van P&O

Onno Beljaars (adjunct-directeur Middelen en Control): Rotterdam blijft investeren in medewerkers!

Hoofdstuk 5 Twintig praktische tips

- Kansen voor creativiteit
- Tip 1: Verleid tot innovatie en creativiteit
- Tip 2: Benut de verborgen kennis van medewerkers
- Tip 3: Stimuleer ondernemende ambtenaren
- Tip 4: Bespreek bij elk werkoverleg nieuwe ideeën
- Tip 5: Versterk innovatiegericht leiderschap
- Tip 6: Ontwikkel inspirerende omgevingen en ontmoetingen
- Tip 7: Vraag burgers om ideeën
- Tip 8: Gezamenlijke aanbesteding
- Tip 9: Besparen op werkplekken
- Tip 10: Bezuinig niet op leuke dingen voor personeel
- Tip 11: Online studeren
- Tip 12: Medewerkers zelfbediening
- Tip 13: Variëren in aantal uren per week
- Tip 14: Leerplekken creëren
- Tip 15: Efficiënter werken
- Tip 16: Minimum aantal uren per sleutelfunctie heroverwegen

- Tip 17: Vraag aan medewerkers hun dienstverband te verkleinen
- Tip 18: Streef naar een minimale omvang van dienstverbanden
- Tip 19: Kijk naar subsidiemogelijkheden
- Tip 20: Voer een subsidiescan uit
- Rol van P&O

Herman Nijhof (beleidsadviseur): Enschede verbindt het lopend sociaal statuut met bezuinigingen!

Hoofdstuk 6 P&O in veranderend perspectief

- Inleiding
- Tien rollen van P&O in veranderend perspectief
- Strategische bijdrage van P&O
- Tactische bijdrage van P&O
- Operationele bijdrage van P&O
- P&O-afdeling geeft antwoord op nieuwe uitdagingen
- Tien actiepunten voor P&O-ers

Jeroen Verhulst (voorzitter Centrale Ondernemingsraad): COR wordt in Amsterdam betrokken bij bezuinigingsoperatie

Slotbeschouwing

Literatuur

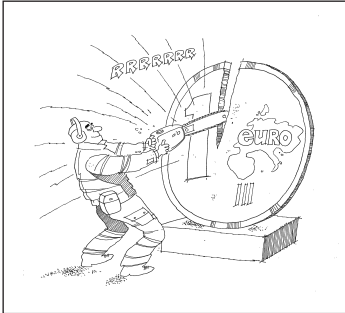
Websites

Bijlage 1: Analyse-instrumenten ten behoeve van strategische personeelsplanning

Bijlage 2: Projectplan personele bezuinigingen

Inleiding

Noodzaak tot bezuinigen



De economische crisis heeft grote gevolgen voor de uitgaven en de belastinginkomsten van de rijksoverheid. Dit wordt in het regeerakkoord vertaald in een korting op het gemeentefonds met 1,2 miljard en daar bovenop een korting op specifieke uitkeringen. De exacte omvang van de bezuinigingen en waar deze precies zullen plaatsvinden is op dit moment nog niet volledig helder. Deskundigen lijken na de publicatie van het regeerakkoord enigszins van mening te verschillen. Er zijn er die denken dat het mee zal vallen. Anderen verwachten dat het venijn in de nadere uitwerkingen zal zitten.

Tevens ondervinden gemeenten de effecten van de crisis op de eigen inkomsten. Zo nemen opbrengsten uit grondexploitatie af evenals inkomsten uit bouwleges. Natuurlijk zijn er ook voordelen in de vorm van mogelijkheden tot goedkoper aanbesteden. In ieder geval zijn de nadelen beduidend groter dan de voordelen. Doorgaan op de oude weg is niet meer mogelijk. Een herbezinning is noodzakelijk. Niet alleen herbezinning op de uitgaven, maar ook op de rol van de gemeentelijke overheid in de samenleving. Naast bezuinigingen staan er ook inhoudelijk nieuwe uitdagingen op het programma, bijvoorbeeld de vergaande digitalisering, verbetering van de dienstverlening en vermindering van het aantal regels. Deze ontwikkelingen dwingen gemeenten ook tot een heroriëntatie op de vraag wat hun primaire functie is. Wat doen we wel en wat doen we niet?

Het is te verwachten dat de personeelsbudgetten met zeker 10% zullen worden gekort. Veel gemeenten koersen daarop¹. Dat zal in ieder geval leiden tot onrust binnen de organisatie, grotere werkdruk en herplaatsing van medewerkers. De begeleiding van deze processen zal een enorme druk leggen op P&O-afdelingen bij gemeenten.

Gemeenten zijn na de verkiezingen van maart 2010 volop in discussie over wat voor gemeente ze willen zijn en hoe ze willen bezuinigen. Opvallend is dat coalitieakkoorden en collegeprogramma's nog weinig concreet zijn². Er wordt vaak verwezen naar de begroting 2011. Echter ook bij gemeenten die zich wel uitspreken over het bedrag dat zij willen bezuinigen ontbreekt een gedetailleerde uitwerking. Veel colleges geven zichzelf een jaar voor een kerntakendiscussie. Slechts enkele gemeenten durven getallen te noemen over het aantal ambtenaren dat tijdens de huidige collegeperiode zal verdwijnen. Nog minder gemeenten hebben al concreet ingevuld welke taken en functies gaan verdwijnen.

Uitdagingen

Gemeenten zullen de komende jaren terecht komen in een periode van tegelijkertijd afbouw door bezuinigingen en opbouw van de organisatie door nieuwe taken. Een zelfde schijnbare tegenstelling zien we op de arbeidsmarkt. Nu moeten gemeenten bezuinigen op personeel. Over enkele jaren krijgen zij te maken met schaarste. Zeker als de economie aantrekt zullen gemeenten merken dat de gemiddelde leeftijdsopbouw in hun organisaties hoog is en dat het moeilijk is om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt.

¹Bekkers, H. '10 procent kan vertrekken'. In: Binnenlands Bestuur, (8 oktober 2010), p. 8-12.

²A+O fonds Gemeenten, Personeelsbeleid in collegeprogramma's, 15 juni 2010 en: Jansen, F., Lassche, H.P.: 'Personeelsbeleid in collegeprogramma's: geen rol van betekenis', In: A+O magazine, 30 september 2010, p. 10-11.

De twee centrale uitdagingen kunnen als volgt worden samengevat:

Uitdaging 1: bezuinigen en ontwikkelen

Gemeenten moeten zich niet alleen richten op bezuinigen. De eisen aan de gemeenten veranderen. De weg naar het vormgeven van de gemeente als eerste overheid betekent dat er ook inhoudelijke vernieuwingen noodzakelijk zijn. Er zal daarom sprake moeten zijn van een gelijktijdige beweging. Enerzijds afbouw van formatie en bezuinigen. Anderzijds moderniseren en verbeteren om de dienstverlening aan de burger te optimaliseren.

Uitdaging 2: verminderen van formatie en inspelen op vergrijzing en ontgroening

Ook als het gaat om aanpassing van de omvang van de ambtelijke organisatie vanwege bezuinigingen hebben gemeenten te maken met grote uitdagingen. Aan de ene kant willen zij snel resultaten boeken en daarom op korte termijn snijden in taken en formatie. Aan de andere kant krijgen gemeenten te maken met natuurlijk verloop door vergrijzing waardoor er de komende jaren veel medewerkers zullen afvloeien. De vacatures die zij achterlaten geven kansen om doorstroom te realiseren en daarmee interne overplaatsingen vanuit boventallige posities mogelijk te maken. Daarnaast zal tussen gemeentelijke overheden mobiliteit kunnen ontstaan door vacatures die niet vanuit de eigen organisatie kunnen worden ingevuld in te vullen. Direct gevolg hiervan is dat gemeenten zich zullen moeten blijven zorgen dat zij hun concurrentiepositie op de arbeidsmarkt behouden.

Opdracht aan bestuur, directie, management en medewerkers

We hebben het boek geschreven met de doelstelling te bevorderen dat de bezuinigingen op personeel alsmede de organisatieontwikkelingen op een zo soepel mogelijke manier worden uitgevoerd. Daarbij vinden wij dat van zowel bestuur, directie, management als van medewerkers veel gevraagd mag worden. Zij allen moeten hun rol op een verantwoordelijke manier invullen.

Van het bestuur mag een heldere visie verwacht worden op wat nodig is voor de gemeente. Van de directie en het management mag gevraagd worden dat zij aan het bestuur aangeven of dat wat het bestuur wil ook echt mogelijk is in de ambtelijke organisatie. Dit geldt ook voor bezuinigingen op personeel. Hetzelfde leveren met minder mensen is niet te realiseren. De directie moet grenzen van de bezuinigingsmogelijkheden aangeven vanuit haar verantwoordelijkheid voor een gezonde en effectieve organisatie. Na de besluitvorming moeten directie en management de organisatie zo structureren dat aan de politieke eisen kan worden voldaan. Een gemeente die op de winkel wil passen vraagt om een andere inrichting dan een gemeente die veel nieuwe activiteiten gaat ontplooiën. Tevens zullen directie en management een cultuur moeten ontwikkelen die past bij de ambities van de gemeente. Van de medewerkers mag worden verlangd dat zij begrip hebben voor de ontstane situatie en meedenken over mogelijkheden om tot oplossingen te komen die de organisatie efficiënter en effectiever maken. Tegelijkertijd mag aan medewerkers worden gevraagd dat zij werken aan hun eigen competenties ter verbreding van hun inzetbaarheid. Van het management mag als antwoord daarop worden gevraagd dat zij deze inzet en inzetbaarheid ook mogelijk maakt door een op de situatie toegesneden pakket van instrumenten en faciliteiten.

Rollen binnen de gemeente bij bezuinigingen en organisatieontwikkeling

Bestuur	Heldere visie op beleidsdoelstellingen en richting van bezuinigen
Directie en management	Aan bestuur aangeven of wat bestuur wil mogelijk is en de organisatie zo inrichten dat bestuurlijke doelstellingen kunnen worden gerealiseerd
Medewerkers	Meedenken over oplossingen en flexibel opstellen ten aanzien van de eigen toekomst

P&O centraal

P&O neemt in de rolverdeling bij bezuinigen en organisatieontwikkeling een driedelige positie in. Allereerst is het de rol van P&O om strategisch mee te denken met de directie en het management over de gevolgen van de veranderingen voor organisatie en medewerkers. Ten tweede is het aan P&O om operationeel te zorgen voor de infrastructuur van voorzieningen om optimale inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Tenslotte zal P&O ook zelf voorbeeldgedrag moeten tonen door te bezuinigen op de afdeling.

Een veel gebruikt model om P&O-rollen te rubriceren is van Ulrich³ Hij maakt onderscheid tussen vier rollen afhankelijk van de strategische of operationele focus en de oriëntatie op processen of mensen:

1. Strategic partner
Deze zorgt voor een succesvolle uitvoering van de bedrijfsstrategie door als strategische partner van het management de bedrijfsdoelen te vertalen in een concrete strategie en prioriteiten voor P&O.
2. Change agent
Hierbij gaat het om de veranderkundige die zorgt voor capaciteit tot verandering en een vernieuwde organisatie.
3. Administrative expert
Dit is de beheersspecialist. Hij levert P&O primair een goede infrastructuur en heldere processen.
4. Employee champion
Vrij vertaald is dit de inzetbaarheidsdeskundige. Deze draagt bij aan toegewijde en competente medewerkers. P&O moet in deze rol de behoeften van de medewerkers invoelen en zorgen dat daarop wordt ingespeeld. Het individuele kapitaal van medewerkers moet actief verder worden ontwikkeld.

Rollen van P&O bij bezuiniging en organisatieontwikkeling

	Processen	Mensen
Strategische focus	Strategic partner	Change agent
Operationele focus	Administrative expert	Employee champion

Vertalen we deze rollen naar de nieuwe context binnen gemeenten dan ontstaat het volgende beeld:

1. Strategic partner

P&O wordt de cruciale partner van directie en college voor de realisatie van bezuinigingen op personeel. Hetzelfde geldt voor de doorvoering van organisatieveranderingen die nodig zijn als gevolg van de bezuinigingen op personeel en de vernieuwingen die moeten worden doorgevoerd vanwege de centralere rol die gemeenten krijgen in het openbaar bestuur. P&O komt daarmee nadrukkelijk in het centrum van de bedrijfsvoering te staan.

2. Change agent

Als expert in procesmatig veranderen en met kennis van menselijke reacties op veranderende omstandigheden helpt P&O directie en college om de noodzakelijke veranderingen stap voor stap zorgvuldig uit te voeren. P&O faciliteert zo een soepel transitieproces.

3. Administrative expert

P&O levert bruikbare stuurinformatie voor college en directie om de voortgang van de

³ Ulrich, D. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results, p. 23-51.

personeelsreductie te monitoren en neemt initiatieven om de organisatie efficiënter en effectiever te laten functioneren. Daarbij wordt mede gekeken naar samenwerking met andere gemeenten en outsourcen van activiteiten. P&O is de betrouwbare partner voor informatie en initiatieven om de organisatie goedkoper en beter te laten functioneren.

4. Employee champion

Medewerkers stimuleren zich breder te ontwikkelen zodat zij multi-inzetbaar zijn is in een tijd van personele krimp een uitdaging. Daarbij zorgt P&O voor een toepasbaar instrumentarium. P&O helpt medewerkers zichzelf te ontwikkelen en beter gekwalificeerd uit de organisatieveranderingen te komen.

Wanneer we naar deze indeling kijken met de vraag waar de komende tijd het accent komt te liggen dan wordt duidelijk dat P&O meer strategisch zal moeten gaan werken. De rol van 'strategic partner' wordt belangrijker. Ook de rol van 'change agent' wordt prominenter. Organisatieontwikkeling staat naast bezuinigen op personeel immers centraal. Er vindt daarmee een verschuiving plaats van een operationele focus naar een strategische focus. Uit het model blijkt verder dat zowel mensen als processen van belang zijn in de toekomst, maar dan wel op strategisch niveau.

Voor P&O betekent dit dat, als zij ook zelf moet bezuinigen of wanneer zij strategische taken moet uitvoeren zonder er formatie bij te krijgen, de operationele activiteiten moeten worden verminderd. Dit kan bijvoorbeeld door uitbesteding naar een shared service center of digitalisering van de operationele dienstverlening.

Opzet van het boek

Met dit boek willen we P&O-ers ondersteunen om invulling te geven aan de bezuinigingstaakstelling en de organisatieontwikkeling binnen gemeenten.

We onderscheiden daarbij strategisch, tactisch en operationeel niveau. Per niveau heeft P&O te maken met een uiteenlopende tijdshorizon, partners, doelstellingen en activiteiten.

Op strategisch niveau gaat het om P&O-beleid voor de volledige raadsperiode. Verantwoordelijken zijn college, directie en hoofd P&O. De dominante activiteit is de richting van het P&O beleid bepalen. P&O adviseert en brengt deskundigheid in. Het doel van P&O beleid is bij te dragen aan een effectieve en efficiënte organisatie die voor minder geld beter is opgewassen tegen toekomstige eisen. Als organisatorische eenheid geldt de gemeentelijke organisatie in zijn totaliteit. Op strategisch niveau is overeenstemming nodig tussen gemeenteraad, college en directie.

Op tactisch niveau gaat het om een periode van één tot twee jaar. Verantwoordelijken zijn directie, afdelingshoofden, hoofd P&O, P&O adviseurs en P&O beleidsmedewerkers. De organisatorische eenheden zijn de organisatie, directies en afdelingen. Dominante activiteiten zijn instrumenten ontwikkelen en organisatieverandering faciliteren op afdelingsniveau. De voornaamste rollen van P&O zijn, naast adviseren en inbrengen van deskundigheid, nu ook het ontwerpen van instrumenten. Het doel op dit niveau is de ontwikkeling van een P&O-beleid en –instrumentarium wat de gemeente van de toekomst ondersteunt en faciliteert. Op tactisch niveau is overeenstemming nodig tussen directie, afdelingsmanagement en P&O.

Op operationeel niveau gaat het om een periode van maximaal één jaar. Verantwoordelijken zijn afdelingshoofden en P&O adviseurs. De organisatorische eenheden zijn afdelingen en teams. De dominante activiteit op dit niveau is het toepassen van het instrumentarium en de voornaamste rol van P&O is het ontwerpen en initiëren. Het doel van het beleid op operationeel niveau is heldere

en transparante uitvoering van P&O-beleid met bruikbare instrumenten die gedisciplineerd worden gebruikt en verbeterd. Daarvoor is overeenstemming nodig tussen afdelingsmanagement en P&O.

Aandachtsgebieden van P&O beleid in gemeenten

	Niveaus van P&O-beleid		
	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Aandachtsgebieden:			
Periode	Raadsperiode van 4 jaar	1-2 jaar	Maximaal 1 jaar
Verantwoordelijken	College, directie en hoofd P&O	Directie, afdelingshoofden, hoofd P&O, P&O-adviseurs en P&O-beleidsmedewerkers	Afdelingshoofden en P&O-adviseurs
Organisatorische eenheid	Gemeente, gehele organisatie	Organisatie, directies en afdelingen	Afdelingen en teams
Dominante activiteit	Richting P&O-beleid bepalen	Instrumenten ontwikkelen die beleid ondersteunen	Toepassen en ontwikkelen van instrumenten op uitvoeringsniveau
Perspectief	Een effectieve en efficiënte organisatie die tegen minder kosten beter is opgewassen tegen eisen van de toekomst	Een P&O-beleid en –instrumentarium dat de gemeente van de toekomst ondersteunt en faciliteert	Heldere en transparante uitvoering van P&O-instrumenten
Overeenstemming nodig tussen:	Gemeenteraad, college van B&W en directie	Directie, afdelingsmanagement en P&O	Afdelingsmanagement en P&O
Voornaamste rol P&O	Adviseur en deskundige	Adviseur, deskundige en ontwerper	Initiator en ontwerper
Thema	Inspelen op de bestuurlijke toekomst (hoofdstuk 1)	Op weg naar een slimme en compacte organisatie (hoofdstuk 3)	Tips uit de praktijk (hoofdstuk 5)
	Strategisch bezuinigen op personeel (hoofdstuk 2)	Aan de slag met werkbare instrumenten (hoofdstuk 4)	

Leo ten Have (wethouder Middelen): Personeelsformatie in Vlaardingen moet met ruim een derde verminderen!

Vlaardingen kan met veel minder ambtenaren toe. In de periode 2010-2018 willen we daarom het aantal medewerkers terugbrengen van 707 naar 450. Uit de Bestuurskrachtmeting blijkt dat Vlaardingen veel ambtenaren heeft in verhouding tot het aantal inwoners. Dat kan dus veel minder.

Allereerst gaan we dat doen door de standaardwerkweek te verlengen van 32 naar 36 uur met enige compensatie. Tegelijkertijd worden de vacatures die ontstaan door natuurlijk verloop niet opgevuld. Vlaardingen is met de 32-urige werkweek een grote uitzondering in gemeenteland. Bij de start ervan zijn misschien bijzondere regelingen afgeschaft, is de ADV ingeroosterd en zijn de uitloopschalen vanaf schaal 5 ingeleverd. Maar daarna werd dit gecompenseerd door arbeidsmarkttoeslagen en doordat het personeel hoger is ingeschaald. Dit heeft de gemeente tot nu toe 56 miljoen gekost. Ik ben in overleg met Georganiseerd Overleg om hierover afspraken te maken.

Daarnaast kan er op de formatie worden gekort door de takendiscussie. Moeten we de sportaccommodatie nog wel in eigen beheer uitvoeren? Kunnen we de bibliotheek niet beter aansluiten bij de gemeente Rotterdam? Ook het werk kan veel efficiënter worden verricht. De neiging van de ambtenaren in Vlaardingen is te veel om eerst extern te overleggen en dan pas na te gaan wat men zelf wil. Dat moet omgekeerd.

Tenslotte kan er veel bezuinigd worden op personeel door in de regio samen te werken. We hebben al een gezamenlijk mobiliteitscentrum met Schiedam en Maassluis waardoor een medewerker die in Vlaardingen boventallig is in een andere gemeente kan gaan werken. Daarnaast zijn we hard aan het werk om een shared service center met deze gemeenten te ontwikkelen. Overigens bestaat er al zo'n centrum waar het gaat om gezamenlijke inkoop bij grote aanbestedingen.

Voor de begeleiding van deze formatiereductie komt er met de begroting een frictiepot, een voorziening om de frictiekosten op te vangen. Het gaat dan om opleiden en versterken van de interne arbeidsmarkt maar ook makkelijker maken dat medewerkers hun vleugels uitslaan en verder kijken dan de gemeente Vlaardingen. Bijvoorbeeld door eerder met pensioen te gaan of door met een regeling gemakkelijker weg te komen.

Ook in de relatie tussen B&W en de ambtelijke organisatie kan er nog veel worden verbeterd. Ambtenaren kunnen de stukken voor het bestuur beter voorbereiden, de wijze waarop de organisatie wordt aangestuurd kan beter en ambtenaren zouden meer in de positie gebracht moeten worden hun eigen professionele oordeel te kunnen geven.

Om te zorgen dat de reductie in de formatie wordt gerealiseerd zou er in Vlaardingen een directeur Middelen moeten zijn in het directieteam. Deze directeur zou verantwoordelijk moeten zijn voor financiën en personeel, waardoor de geplande veranderingen ook daadwerkelijk plaatsvinden. Het gaat hierbij met name om de verbetering van de planning en control, organisatiebreed.

Breed bezuinigen of juist smal

Arjan Korthout (gemeentesecretaris Maassluis): "De politiek heeft in de gemeente het primaat."

Afhankelijk van de financiële situatie van de gemeente dient er vervolgens een keuze te worden gemaakt waar bezuinigd moet worden. De ene gemeente is nu eenmaal rijker dan de andere. Vaak bepaalt de mate waarin een gemeente moet bezuinigen ook hoe fundamenteel de takendiscussie wordt gevoerd. Is de bezuinigingsopdracht beperkt, dan zal de kaasschaafmethode mogelijk al heel wat soelaas bieden. In de meeste gemeenten is de situatie nochtans minder rooskleurig. Dan is het zaak om breed naar bezuinigingen te kijken. Een taakstelling voor de bedrijfsvoering ligt dan voor de hand, naast het kijken naar lopende projecten, gemeenschappelijke regelingen, een takendiscussie en samenwerken tussen gemeenten. Hoe breder wordt gekeken, hoe meer mogelijkheden er zijn om de pijn zo klein mogelijk te laten zijn.

Adviseer als P&O-er bestuur en management op basis van informatie uit het personeelsinformatiesysteem. Draag directie en management alternatieve bezuinigingsvoorstellen aan.

Niet alleen bezuinigen, ook ontwikkelen

Bezuinigen is noodzakelijk. Daar zal iedereen het inmiddels wel over eens zijn. Maar is het verstandig om alleen maar te bezuinigen? Gemeentelijke organisaties moeten immers ook door met het bedienen van de burgers. Nieuwe eisen moeten een antwoord krijgen! Daarnaast brengt alleen de blik op bezuinigen een organisatie qua cultuur in mineur. Vier jaar alleen maar praten over bezuinigen zonder perspectief zet een blijvend negatieve toon in organisaties. Goed om hier bewust mee om te gaan.

Hans Schirmbeck en Caroline van den Brekel (College voor Arbeidszaken): "Het maakt ons niets uit wie het in de gemeente doet, of het nu de portefeuillehouder P&O, de gemeentesecretaris, het hoofd P&O of de afdeling Financiën is. Als de toekomst van de organisatie maar geagendeerd wordt!"

Het is ook de vraag of politici herkozen worden als ze alleen maar hebben bezuinigd. Ook zij willen hun verkiezingsprogramma realiseren. Dit brengt ze in een lastige situatie. Illustratief voor dit dilemma is dat in coalitieakkoorden prachtige plannen staan waarover de coalitiepartners het eens geworden zijn, terwijl ze eigenlijk wel weten dat ze de plannen niet zullen realiseren omdat er geen geld voor is. Zo wordt zichtbaar dat ze eigenlijk niet met alleen een bezuinigingsverhaal naar de kiezers willen gaan. Wel zullen veel politici naar de kiezer terug willen met een stevige bezuiniging op ambtenaren. Er is immers geen politieke partij meer die niet vindt dat er op ambtenaren kan worden bezuinigd.

De uitdaging is om juist te ontwikkelen op onderwerpen die zowel de dienstverlening aan de burgers verbeteren als de organisatie effectiever en efficiënter maken. Een voorbeeld daarvan is digitale dienstverlening. Hierdoor wordt de burger beter bediend en kan tegelijk de interne organisatie anders worden ingericht. Een ander voorbeeld is het doorlichten van de processen. Menigmaal zal blijken dat processen sneller kunnen met behoud van kwaliteit.

Doel bestuur en directie proactief voorstellen om de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie te verbeteren, bijvoorbeeld door het samenvoegen van afdelingen, projectmatig werken, andere organisatie van het werk. Doe daarbij een beroep op medewerkers op de werkvloer om met creatieve voorstellen te komen.

Heroriëntatie op de interne organisatie

Ruud Kuin (secretaris Abvakabo en CAO-onderhandelaar): "P&O voert in veel gemeenten het beleid van de gemeentesecretaris uit en heeft vaak geen eigen inbreng."

De bezuinigingsoperatie zou ook moeten leiden tot een bezinning op de interne organisatie. Ook daar zou het goed zijn om geijkte patronen ter discussie te stellen. Passen de huidige structuur en cultuur nog bij wat nu en in de nabije toekomst van de gemeente gevraagd wordt? Beschikken we over de ambtenaren die daarbij passen? Kijken we voldoende naar buiten? Hebben we een dienstverlenende instelling? Zijn we te bureaucratisch of juist te flexibel? Fundamentele vragen die beantwoord moeten worden. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van vergelijkingsinstrumenten die in de sector volop voorhanden zijn. Te denken valt aan benchmarks, formatieanalyses en bestuurskrachtmetingen. Ook met elkaar van gedachten te wisselen over de richting van de organisatie aan de hand van een sterkte-zwakke analyse of een analyse op basis van bijvoorbeeld het 7S-model van McKinsey of het Overheidsontwikkelmodel van de Bestuursacademie Nederland kan daarbij helpen. Het is heel goed mogelijk dat de heroriëntatie vanuit het bestuur leidt tot vaststelling van het karakter van de organisatie voor lange tijd. Dat leidt automatisch tot nadenken over de ideale inrichting gegeven de beleidsprioriteiten op de langere termijn. Als de gemeente bijvoorbeeld kiest voor een forse uitbreiding van de woningbouw, dan volgt daaruit dat de organisatie zich voor jaren vastlegt op ontwikkelingsbeleid. Deze oriëntatie komt dan bovenop de reguliere beheerstaken. Dat heeft gevolgen voor de inrichting van de organisatie in de zin dat een constructie moet worden gevonden waarbij enerzijds de beheersorganisatie op orde blijft, maar anderzijds een ontwikkelorganisatie moet worden opgetuigd. Beide oriëntaties vragen verschillende organisatievormen. Een beheersorganisatie is gediend met een stabiele en procedureel zorgvuldig georganiseerde werkwijze, terwijl een ontwikkelorganisatie baat heeft bij een projectorganisatie en matrixachtige werkvormen.

Gemeenten doen er verstandig aan de besturingsfilosofie te kiezen die bij hun opdrachten past. Het is ook goed mogelijk dat er meerdere vormen van organiseren van het werk naast elkaar bestaan binnen de gemeente afhankelijk van de aard van de werkzaamheden. Wel is het aan te raden te werken vanuit een overkoepelende visie op de organisatie en de richting ervan voor de middellange termijn. Dat maakt de organisatie transparant. Logisch is om deze af te leiden uit de politiek bestuurlijke richting voor de middellange termijn. Structuur en cultuur worden zo uitgelijnd naar de strategische prioriteiten van de organisatie.

Voor de interne organisatie is het zaak om de bedrijfsvoering integraal aan een onderzoek te onderwerpen. Een deel van de bezuinigingsmogelijkheden moet komen uit politieke keuzes. Echter niet alle bezuinigingen zijn daarvan afhankelijk. De organisatie kan los daarvan gewoon aan de slag! Voorbeelden van organisatievragen die los van bestuurlijke keuzes kunnen worden aangepakt zijn de verhouding tussen directe en indirecte uren, de inzet van externe medewerkers en de gewenste 'span of control' van leidinggevendenden. Evenzeer is duidelijk dat de organisatie zich meer zal moeten organiseren vanuit vragen van de burger. Dat betekent dat de verkokerde organisatie veranderd zal moeten worden en er meer door de afdelingen heen procesmatig zal moeten worden georganiseerd. Niet de structuur van de organisatie staat centraal, maar het organiseren rond de vraag van de burger. Verder is duidelijk dat digitalisering steeds meer de nadruk zal krijgen in de manier van werken binnen gemeenten. Om daar naar te kijken hoeven geen politieke keuzes te worden gemaakt. Daar kunnen directie en management direct mee aan de slag.

Adviseer bestuur en directie over analysemethoden zoals benchmarks, formatieanalyses, bestuurskrachtmetingen en analyses van verzuim en verloop om de sterkte en zwakte van de ambtelijke organisatie vast te stellen en doe voorstellen ter verbetering. Wijs bestuur en directie op de noodzaak de kwaliteit en de vitaliteit te monitoren.

Van betekenis is ook het besef dat een organisatie een zelfstandige entiteit is met eigen behoeften. Een organisatie moet gezond zijn en moet ook klaar zijn voor de toekomst. Er is daarmee ook een grens is aan het steeds maar weer bezuinigingen accepteren die het bestuur wenst om de begroting sluitend te krijgen. Arjan van Gils, voorzitter van de Vereniging van Gemeentesecretarissen spoort zijn collega's aan om niet te vaak te kiezen voor de weg van de minste weerstand door mee te gaan met de wens van de politiek en zo in te teren op de ambtelijke organisatie. De gemeentesecretaris moet staan voor de kwaliteit en vitaliteit van de organisatie ⁵.

Samenwerken met andere gemeenten

P&O Maassluis, Schiedam en Vlaardingen: "Baanbreker, ons gezamenlijk mobiliteitscentrum, heeft geleid tot bredere inzetbaarheid van medewerkers, meer loopbaan- en groeimogelijkheden en vergroting van de mogelijkheden voor medewerkers met een herplaatsingsstatus."

Inspelen op de toekomst is ook mogelijk door samenwerking met andere gemeenten. Meerdere vormen van samenwerking zijn mogelijk. De meest vergaande is een gemeentelijke herindeling. Weinig gemeenten kiezen vrijwillig voor deze variant. Veel vaker wordt gekozen voor minder drastische alternatieven. Het ligt voor de hand dat initiatieven tot samen optrekken in het huidige tijdsgewricht populairder worden omdat gedacht wordt dat dit tot besparingen leidt.

Gemeenschappelijke regelingen bijvoorbeeld voor Sociale Zaken, Sociale Werkvoorziening en Brandweer zijn inmiddels gemeengoed geworden. Ook de vorming van shared service centers is populair. Zeker de activiteiten die niet tot het primaire proces behoren kunnen in een shared service center worden ondergebracht, vinden veel gemeenten. Daarbij wordt gedacht aan inkoop, ICT, juridische zaken en P&O. Op die manier kunnen gemeenten zich nadrukkelijker concentreren op hun primaire activiteiten.

Duidelijke uitspraken hierover en een gedegen onderzoek naar haalbaarheid zijn belangrijk. Vaak wordt te snel geredeneerd dat activiteiten samengevoegd kunnen worden en ook worden opbrengsten snel ingeboekt. De wens is vaak de vader van de gedachte. De praktijk kan weerbarstig zijn vanwege verschillende culturen, bureaucratische belemmeringen en hoge initiële kosten. Naast bezuinigingsargumenten zijn er ook redenen vanuit kwaliteitsverbetering en vermindering van kwetsbaarheid die een rol spelen. Zeker kleinere gemeenten ervaren dat omdat ze meer taken op zich af zien komen die ze met een beperkte formatie moeten uitvoeren. De druk om tot grotere verbanden te komen neemt toe.

Inventariseer wat de organisatorische en personele consequenties zijn van samenwerkingsvormen met andere gemeenten. Leg de voor- en nadelen van alternatieven naast elkaar. Adviseer bestuur en directie over optimale inrichting van de gekozen samenwerkingsvorm.

⁵Bouwmans, H. 'Gemeentesecretaris moet niet de weg van de minste weerstand kiezen'. In: Binnenlands Bestuur, (2 oktober 2009), p. 9.

Rol van P&O

Gevolgen van politieke keuzes voor de organisatie

Bestuurlijke keuzes voor de gemeente zijn niet het domein van P&O. Een keuze voor woon- of werkgemeente, wel of niet een zwembad sluiten, prioriteit voor woningbouw of armoedebeleid zijn geen vragen waarbij P&O betrokken moet worden. P&O heeft wel een rol als het gaat om de gevolgen van de politieke keuzes voor de eisen die aan de organisatie worden gesteld. Dan gaat het om gevolgen voor de inrichting van de organisatie, de introductie van nieuwe organisatievormen en een andere cultuur.

Analyse van de kenmerken van de organisatie

Een rol die P&O op strategisch niveau kan vervullen is het komen tot een analyse van de kenmerken van de organisatie. Voorafgaand aan het bepalen van de koers van de organisatie is het goed om te weten waar je als organisatie staat. Analyse instrumenten geven inzicht in de kenmerken van de gemeente. Voorafgaand aan het uitzetten van een koers is het interessant te weten wat de organisatiekenmerken zijn.

Vraag naar draagkracht van de organisatie

Een onderwerp waar P&O ook inzicht in geeft is de vraag naar de draagkracht van de organisatie. Kan de organisatie de vragen aan die vanuit het collegeprogramma komen? De druk vanuit het college is vaak groot. Collegeleden staan voor forse opdrachten en het is verleidelijk om niet te kiezen voor bezuinigingen die de gemeente raken en de last af te wentelen op de organisatie. P&O kan daar een rol vervullen door een analyse te geven van de draagkracht van de organisatie. Benchmarks helpen daarbij, maar ook verzuimanalyses en inzicht in het verloop onder medewerkers en resultaten van exit gegevens.

Inrichting van de organisatie

P&O heeft deskundigheid over de inrichting van de organisatie gegeven de beleidsprioriteiten de komende raadsperiode en daarna. Welke organisatievormen passen bij de opdrachten waar de gemeente zich de komende jaren voor gesteld ziet. Op welke terreinen kan er worden samengewerkt met andere gemeenten? Een gemeente kan door de diversiteit aan werkzaamheden getypeerd worden als een organisatie waar meerdere werkvormen naast elkaar kunnen bestaan. Een matrix- of projectorganisatie is voor de hand liggend als het gaat om ontwikkelopdrachten. Een strakke beheersmatige organisatievorm ligt voor de hand bij routinewerkzaamheden. En programmatische sturing is een vorm die past bij het nastreven van integrale doelstellingen over de afdelingen heen. Ook met betrekking tot de verhouding van het aantal leidinggevendenden ten opzichte van de hoeveelheid medewerkers kan P&O een bijdrage leveren. Hetzelfde geldt voor de hoeveelheid afdelingen en de sturing daarbinnen. Een interessante vraag is tevens hoe integraal management moet worden ingevuld in tijd van bezuinigingen.

Hoe draagt P&O bij aan de bestuurlijke toekomst?

Strategisch thema	Activiteiten P&O
Herijken bestuurlijke prioriteiten	
Breed bezuinigen of juist smal	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over verbeteringen in de bedrijfsvoering • Risico's voor de organisatie in kaart brengen van verschillende bezuinigingsmaatregelen • Alternatieven aandragen
Niet alleen bezuinigen, ook ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> • Aangeven van de risico's van bezuinigingen voor cultuur van de organisatie en arbeidsmotivatie van medewerkers • deëen aandragen voor verbetering van efficiëntie en effectiviteit van de organisatie • Initiatieven nemen om creativiteit in de organisatie te bevorderen gericht op perspectief en ter voorkoming van bezuinigingskramp
Heroriëntatie interne organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over analysemethoden • Informeren over alternatieve vormen van organiseren, nieuwe werkwijzen, gewenste cultuur, verbeteringen in de bedrijfsvoering • Wijzen op noodzaak kwaliteit en vitaliteit van de organisatie te bewaken.
Samenwerking met andere gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren wat organisatorische en personele consequenties zijn van samenwerkingsvormen met andere gemeenten • Adviseren over optimale inrichting van samenwerking met andere gemeenten

Arjan Korthout (gemeentesecretaris): Maassluis biedt medewerkers een vergezicht op de ontwikkeling van de organisatie!

De gemeente Maassluis krijgt net als veel andere gemeenten de komende jaren te maken met grote bezuinigingen. Het college heeft besloten dat er in de periode 2011-2014 10% zal worden gekort op personeelskosten. Voor een deel zal dit worden gerealiseerd door taken te schrappen. Voor een ander deel zullen bezuinigingen worden gerealiseerd door samen met de medewerkers voorstellen uit te werken om slimmer en compacter te werken en daardoor efficiencyvoordelen te behalen. Efficiënter werken zal worden bereikt door handiger gebruik te maken van automatisering en verbetering van processen. Bij dit proces staat de verbetering van de dienstverlening aan de burger centraal.

De veranderingen gaan niet gepaard met gedwongen ontslagen. We hebben met het college afgesproken dat medewerkers geen functiegarantie hebben, maar wel een werkgarantie. Van de medewerkers verwachten we dat ze van hun kant investeren in flexibiliteit en mobiliteit.

P&O is niet intensief betrokken bij de strategische keuzes die de gemeente Maassluis in het licht van de bezuinigingen maakt. Die rol zou best wat groter kunnen zijn. Wel zijn ze intensief betrokken bij de uitwerking van de bezuinigingsplannen. Als duidelijk wordt op welke functies bezuinigd gaat worden, zal P&O in gesprek gaan met managers en medewerkers om de veranderingen te begeleiden.

De gemeente heeft een doorlopend sociaal statuut als het gaat om veranderingen in de organisatie. Voor de bezuinigingsoperatie zal er door P&O een nieuw sociaal plan worden gemaakt waarin wordt aangegeven welke functies vervallen of veranderen en welke maatregelen worden genomen om de veranderingen in de personele organisatie te begeleiden zonder dat er gedwongen ontslagen vallen. Over dit sociaal plan zal worden overlegd met het Georganiseerd Overleg en de Ondernemingsraad.

Leidinggevenden komen door de bezuinigingen voor nieuwe uitdagingen te staan. Ze zijn de managers die aan deze veranderingen leiding moeten geven. Ook voor medewerkers breken er spannende tijden aan. De ene medewerker ziet de veranderingen als een stip aan de horizon met interessante perspectieven, terwijl de ander al jaren hetzelfde werk in dezelfde ruimte verricht en daardoor huiveriger staat tegenover veranderingen. Leidinggevenden en medewerkers zullen zich moeten aanpassen aan de veranderingen in de organisatie.

Ook de externe inhuur zal de komende jaren worden beperkt. Maassluis maakt in vergelijking met andere gemeenten al vrij weinig gebruik van externe inhuur, maar gaat er de komende jaren kritisch naar kijken. Zeker als een externe medewerker permanent wordt ingezet, zal worden nagegaan of het werk niet beter door een medewerker van de gemeente kan worden gedaan.

Maassluis heeft ook los van de bezuinigingen te maken met grote veranderingen. Zo wordt meer en meer samengewerkt met de gemeenten Schiedam en Vlaardingen, onder andere in een gezamenlijk loopbaancentrum. Ook krijgt Maassluis te maken met digitalisering van de dienstverlening aan de burgers. Vanaf 2015 zijn gemeenten het eerste aanspreekpunt voor de burgers voor vragen aan de overheid. Beide veranderingen geven medewerkers nieuwe kansen en mogelijkheden.

Het is belangrijk dat medewerkers een positief perspectief ontwikkelen op de komende veranderingen. Medewerkers moeten een vergezicht krijgen op de ontwikkeling van de organisatie in relatie tot de bezuinigingen. Daardoor blijven ze gemotiveerd!

Hoofdstuk 2 Strategisch bezuinigen op personeel

Gemeenten maken eigen keuzes binnen CAO-kaders



Hoe de gemeentelijke organisatie omgaat met bezuinigen op personeel wordt voor een deel bepaald door landelijke afspraken. De CAO geeft richting aan de mogelijkheden die gemeenten hebben voor eigen beleid. In de huidige context is een duidelijke afspraak in de CAO Gemeenten dat het uitgangspunt is dat gedwongen ontslagen worden voorkomen. Dat geeft richting

Individuele gemeenten zijn zelfstandig om te bepalen hoe de personele bezuinigingen worden ingevuld. Vinden zij het belangrijk dat medewerkers zich ontwikkelen? Betreft het management personeelsleden bij cruciale beslissingen over de koers van de organisatie? Ook maakt het veel uit hoe organisaties

de formatiereductie willen uitvoeren. Zijn ze serieus in het zoeken naar oplossingen voor medewerkers of gaat het eigenlijk alleen maar om het resultaat. In de schijnwerper staat ook de beperking van de externe inhuur. Het lijkt soms of daar alle heil van verwacht wordt. Dit terwijl op de langere termijn de externe inhuur juist wel eens toe kunnen nemen omdat de vaste formatie krimpt. Van strategisch belang is voorts hoe de arbeidsmarkt zich ontwikkelt. Weliswaar is er op de korte termijn vooral de behoefte om te bezuinigen op de personeelsformatie. Over enkele jaren dient zich naar verwachting weer krapte aan. Gemeenten moeten zich daarop voorbereiden. Met name de aantrekkelijkheid voor jongeren moet verbeterd worden om grote tekorten in de personeelsbezetting te voorkomen

P&O moet mee denken over:

- toekomst van de arbeidsvoorwaarden
- vernieuwen van de organisatie
- voorkomen van gedwongen ontslagen
- een visie op formatiereductie
- verminderen van externe inhuur
- vergroten van inzetbaarheid van medewerkers
- een tijdshorizon voor sociaal verantwoord bezuinigen
- omgaan met te verwachten schaarste op de arbeidsmarkt
- organisatieontwikkeling door het Nieuwe Werken

Prioriteit heeft volgens ons het vernieuwen van de organisatie, begeleiden van de reductie van de personeelsformatie en het inspelen op de te verwachten schaarste op de arbeidsmarkt. Op deze terreinen zou P&O zich primair moeten richten.

P&O-ers: "Een shared service center P&O kan kosten besparen en de kwaliteit van de P&O-dienstverlening vergroten!"⁶

De toekomst van de arbeidsvoorwaarden

CAO-afspraken tussen werkgevers- en werknemersorganisaties vormen een belangrijk strategisch kader voor het beleid van gemeenten om te bezuinigen op personeel. Hoe gaan zij het proces van personeelsreductie benaderen? Gaan CAO-partijen de arbeidsvoorwaarden verder stroomlijnen door

⁶ Als er 'P&O-ers' in een citaat genoemd wordt, dan wordt bedoeld op de P&O-ers die deelnamen aan de werkconferentie in Maassluis op 22 juni 2010.

meer standaardisatie en minder ruimte voor lokale invulling? De vraag is actueel of alle lokale regelingen nog wel echt een doel dienen of dat meer eenduidigheid in de arbeidsvoorwaarden de aantrekkelijkheid van de sector kan verbeteren. In dat geval verschuift de profilering zich van de individuele gemeente naar de sector. Een sector die zich dan sterker kan manifesteren als ontwikkelingsgericht, flexibel en met moderne pluriforme arbeidsvoorwaarden waarbij maatwerk voor medewerkers op basis van de fase in hun leven en loopbaan mogelijk is.

Er blijven uiteraard mogelijkheden om de eigen gemeente aan te bevelen onder medewerkers bijvoorbeeld als woon- of werkstad. Een prettige woonomgeving of een goede bereikbaarheid zijn zaken waar een gemeente zich door kan onderscheiden. Ook zijn er verschillen in cultuur binnen de organisatie en bepaalt de omvang van de gemeentelijke organisatie mede of iemand daar wil werken.

Adviseer bestuur en directie over CAO-afspraken. Let daarbij speciaal op de voor de eigen gemeente mogelijk onderscheidende arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld individueel loopbaanbudget, flexibilisering en levensfase)

Geen gedwongen ontslagen

Ruud Kuin (Secretaris Abvakabo en CAO-onderhandelaar): "Alleen met steun van de vakbeweging kan er sociaal bezuinigd worden!"

CAO-partijen hebben na lang onderhandelen een akkoord bereikt over een nieuwe CAO met een looptijd van 1 juni 2009 tot 1 juni 2011. Een belangrijke uitkomst in de nieuwe CAO is dat partijen zich hebben geschaard achter het uitgangspunt dat er geen gedwongen ontslagen zullen vallen. Hoe dat vorm moet worden gegeven kan lokaal worden bepaald. Dit is een belangrijk statement als het gaat om reorganisatie. CAO-partijen hebben zich ook verbonden een sociale leidraad te gaan ontwikkelen gericht op moderniseren en flexibiliseren, terugdringen van externen, verminderen van bureaucratiesing en begeleiden van werk naar werk zonder gedwongen ontslagen. Verder zijn partijen het er over eens dat regionale samenwerking een middel is om de doelstelling van bezuinigingen te bevorderen.

P&O-ers: "Ontwikkel één sociaal statuut voor de sector, waarbij voor werkgarantie iets terug gevraagd wordt aan flexibiliteit!"

Voor wat betreft de arbeidsvoorwaarden lijken CAO-partijen te kiezen voor een mix van eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun loopbaan, flexibilisering in beloning en standaardisatie van primaire arbeidsvoorwaarden. Deze combinatie krijgt vorm in een onderzoek naar een mogelijke regeling voor een individueel loopbaanbudget. Naast de ontwikkeling van een sociale leidraad krijgt standaardisatie ook vorm in de ontwikkeling van een sectoraal functiewaarderingsstelsel. De ambitie is dat binnen tien jaar vrijwel alle gemeenten meedoen aan dit systeem. Flexibilisering komt tot uiting in het mogelijk maken van resultaat- en ontwikkelbeloning. Hiertoe wordt een pilot ontwikkeld voor de hogere salarisschalen. Evenzo komt flexibilisering tot uiting in het bieden van mogelijkheden tot onderlinge afspraken over flexibele werktijden. Partijen werken dit met name uit in relatie tot levensfasebewust personeelsbeleid

Bevorder dat bestuur en directie ook expliciet uitspreken dat gedwongen ontslagen worden voorkomen. Dat geeft rust en richting aan de organisatie en de medewerkers.

Ontwikkelen van medewerkers

Veel gemeentelijke organisaties kunnen meer prioriteit geven aan het ontwikkelen van medewerkers.

De op regelgeving en handhaving gerichte externe oriëntatie wordt in de praktijk ook zijn weerslag op de interne werkwijze. Medewerkers worden daardoor aangestuurd vanuit een controlebenadering. Dit is niet meer van deze tijd. Gemeentelijke organisaties zijn vaak professionele organisaties. Professionals voelen zich niet thuis in een keurslijf van controle. Dikwijls komen zij meer tot bloei wanneer ze de ruimte krijgen en worden aangestuurd op vertrouwen en op output afspraken. Daar past een leiderschapsstijl bij die uitgaat van ondersteunen en faciliteren.

Sturen vanuit controle is wezenlijk anders dan sturen vanuit vertrouwen. Het is daarentegen niet zo dat de hele gemeentelijke organisatie bestaat uit professionals. Voor sommige onderdelen van het werk geldt dat het gaat om gestandaardiseerde werkzaamheden. Dat vraagt meer directe aansturing. Ook is het afhankelijk van de mate waarin de organisatie een ontwikkelorganisatie is of een meer op beheer gerichte organisatie. Medewerkers die werken in een ontwikkelorganisatie hebben meer vrijheid nodig om hun creativiteit optimaal te ontplooiën. De realiteit zal zijn dat verschillende organisatieonderdelen vragen om verschillende leiderschapsstijlen.

P&O-ers: "Gemeenten kunnen beter presteren door medewerkers aan te sturen op vertrouwen in plaats van op controle!"

De uitdaging voor management is in deze tijd de ideeën voor verbetering van de efficiëntie die bij medewerkers leven te integreren in het veranderingsproces. Vaak wordt er te snel voor gekozen om de discussie te centraliseren als het moeilijk wordt. Daartoe uitgedaagd zullen medewerkers veelal loyaal meedenken over mogelijkheden om efficiënter te werken. Doorslaggevend is dat medewerkers echt het gevoel hebben dat ze invloed hebben. Dat vraagt om een open houding vanuit het management. Een sfeer van veiligheid en vertrouwen is daarbij essentieel. Organisaatieleiding die oprecht van mening is dat medewerkers vanuit hun perspectief een toegevoegde waarde hebben zullen veel sneller bereid zijn medewerkers bij de besluitvorming te betrekken. Vervolgens zullen medewerkers ook opener zijn als het gaat om hun eigen positie van de medewerker in de bezuinigingstaakstelling.

Ga met de directie in discussie over de wijze van aansturing van de organisatie, zodat afdelingen en medewerkers zelf kunnen bepalen hoe de bezuinigingen concreet worden ingevuld. Stimuleer dat er gestuurd wordt op vertrouwen in plaats van controle.

Alle politieke en organisatievragen ten spijt kijkt iedereen bij de gevolgen van bezuinigingen ook altijd naar zijn of haar eigen positie. Goed management heeft daar oog voor en gaat met medewerkers in gesprek over de gevolgen voor henzelf. Je kunt als organisatie de prachtigste instrumenten hebben en de mooiste bedoelingen, de basis van goed personeelsbeleid blijft altijd mensen serieus nemen en met hen in gesprek gaan. Het is van belang zo open mogelijk te zijn wanneer aan medewerkers gevraagd wordt naar toekomstplannen en een bijdrage aan de bezuinigingstaakstelling. Dit zowel wat betreft de bijdrage aan organisatieverbetering als wanneer het gaat om het eigen dienstverband. Transparantie en eerlijkheid betalen zich uiteindelijk terug.

Medezeggenschap

Jeroen Verhulst (voorzitter Centrale Ondernemingsraad Amsterdam): "Betrek Ondernemingsraad in een vroeg stadium bij ontwikkelingen als bezuinigingen en organisatievernieuwing"

Een visie op medewerkers vertaalt zich direct naar de manier waarop een organisatie omgaat met medezeggenschap. In een situatie van bezuinigingen is het voor P&O belangrijk om de gesprekspartners

Ondernemingsraad en Georganiseerd Overleg in een vroeg stadium bij de ontwikkelingen te betrekken. De reden ligt hierin dat op die manier medewerkers het vertrouwen krijgen dat er ook door de hen vertegenwoordigende lichamen naar de ontwikkelingen gekeken wordt en dat hun belangen worden behartigd. Daarnaast is het zo dat vakbondsvertegenwoordigers in het Georganiseerd Overleg ook in andere keukens kijken en van daaruit vaak met bruikbare ideeën komen. Deze kennis kan goed van pas komen.

Bevorder dat Ondernemingsraad en Georganiseerd Overleg vroegtijdig bij de bezuinigingen worden betrokken; daardoor creëer je draagvlak voor veranderingen.

Visie op formatiereductie

Veel gemeenten kiezen in navolging van de CAO-afspraken als uitgangspunt dat ze gedwongen ontslagen willen vermijden. Het is ook vanuit zakelijk oogpunt een verstandig streven om te voorkomen dat er hoge kosten aan wachtgeld en afkoopregelingen ontstaan. Daarnaast geeft het ook aan dat gemeenten op een zorgvuldige manier met hun medewerkers om willen gaan. Het is een signaal van betekenis en dat geeft vertrouwen. Tegelijkertijd vraagt het wel van medewerkers dat zij zich flexibel opstellen. Dat gaat niet vanzelf. Er zullen middelen moeten worden ingezet om medewerkers te stimuleren mobiel te worden. Een succesfactor is ook een benadering waarbij medewerkers de faciliteiten krijgen om zich te bezinnen op hun eigen toekomst. Wanneer je dit als organisatie niet regelt loop je het risico dat niemand in beweging komt. Een actieve opstelling vanuit de organisatieleiding en P&O helpt bij dit proces.

Een organisatievorm die daarbij past is doorslaggevend voor succes. Veelal zal dat neerkomen op een projectorganisatie van waaruit de verschillende activiteiten worden opgepakt en gevolgd. Het is aan te bevelen dat vanuit een breed palet aan mobiliteitsbevorderende faciliteiten wordt gewerkt om de formatiereductie zo pijnloos mogelijk te laten verlopen. Daarbij horen organisatorische oplossingen, maar ook individueel maatwerk.

Een complicerende factor is dat medewerkers in crisistijd honkvaster worden. Minder mensen verlaten de organisatie. We zien bijvoorbeeld dat het uitstroomepercentage binnen de gemeentelijke sector in 2009 6,8% bedroeg, terwijl dat in 2007 twee keer zo groot was. Tegelijkertijd zien we dat ook de doorstroming van personeel stokt⁷.

- Geef aan bestuur en directie concreet aan wat de formatiereductie voor gevolgen heeft voor de medewerkers
- Adviseer bestuur en directie om het transitieproces zorgvuldig in te richten
- Ontwikkel vervolgens faciliteiten om medewerkers te stimuleren in de gewenste richting te handelen

⁷ Bekkers, H. 'Crisis maakt ambtenaar honkvast'. In: Binnenlands Bestuur, (6 augustus 2010), p. 12-13.

Externe inhuur

Hugo Bot (afdelingsmanager P&O Schiedam): "Eén van de zaken waar zeker op bezuinigd zal worden is externe inhuur. In het verleden werd in Schiedam voor een veel groter bedrag extern ingehuurd dan voorzien. Door het integraal management werd er decentraal beslist over de inzet van financiële middelen waardoor de overschrijding op het niveau van de totale gemeente sterk kon oplopen. Vanaf 2010 is de externe inhuur gecentraliseerd door een makelaar externe inhuur die de vraag naar externe inhuur registreert en nagaat voor welk tarief externen werken. Dezelfde externen werkten voor verschillende afdelingen voor verschillende tarieven! Centrale sturing is dan meer dan ooit noodzakelijk."

Veel gemeenteraden en colleges denken te kunnen besparen op externe inhuur. Medewerkers van buiten zullen daarom kritisch bekeken worden de komende tijd. Het is ook terecht dat in geval de organisatie op formatie moet bezuinigen er eerst gekeken wordt naar medewerkers die niet vast verbonden zijn aan de gemeente. Zodra deze eerste schifting heeft plaatsgevonden en de externe inhuur tot het minimum is teruggebracht is de kans aanwezig dat we geleidelijk een verandering zien in de manier waarop gemeenten met externe inhuur om zullen gaan. Daar zijn twee oorzaken voor aan te wijzen.

Allereerst zullen gemeenten in afgeslankte vorm ook regelmatig te maken hebben met de vraag naar tijdelijke inhuur. Gemeenten komen in een situatie dat zij met een kleinere formatie nog steeds een fors takenpakket hebben. Zij hebben dus minder mogelijkheden om zelf piekbelastingen op te vangen. Mogelijk dat zij meer gaan werken in een constructie met een kleine vaste formatie en een flexibele schil van tijdelijke inhuur daaromheen om pieken op te vangen. Zo ontstaat vanuit gemeenten eerder een tendens om meer in te huren dan om minder in te huren. Door de bezuinigingen zal het voor P&O noodzakelijk worden de kosten voor externe inhuur in relatie tot de waarde voor de organisatie zorgvuldig te bewaken.

Adviseer als P&O de directie mede op basis van budget, begroting en kengetallen welke activiteiten door externen moeten worden verricht en welke activiteiten door eigen medewerkers

Ten tweede is te voorzien dat gemeenten meer gebruik maken van zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Het aantal zelfstandigen is in Nederland gegroeid tot bijna één miljoen. Hiervan is tweederde werkzaam in de 'witte boorden beroepen'⁸. Niet verbonden aan grote bureaus, maar zelfstandig op zoek naar tijdelijke werkzaamheden. Hierdoor wordt het aanbod van medewerkers op zoek naar een vaste baan minder.

Beide ontwikkelingen bevorderen dat op termijn zowel vanuit de vraagkant als vanuit de aanbodkant een groei ontstaat naar tijdelijke krachten.

Bespreek de omvang van de externe inhuur met bestuur en directie als onderdeel van de bezuinigingsoperatie. Ontwikkel binnen P&O alternatieven voor externe inhuur. Koppel de beperking van de externe inhuur aan de inzet van de eigen medewerkers.

Tijdshorizon

De raadsperiode is binnen gemeenten de natuurlijke termijn van beleidsontwikkeling. Voor bezuinigingen op formatie is deze periode bruikbaar. Het is mogelijk om gebruik te maken van natuurlijk verloop doordat medewerkers uittreden vanwege pensionering of een andere baan vinden.

⁸ Verbond Sectorwerkgevers Overheid, samenwerkende Centrales Overheidspersoneel & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De grote uittocht: Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren. april 2010, p. 43

Het is realistisch te veronderstellen dat veel oudere werknemers zullen uitreden omdat de gemeentelijke sector een hoge gemiddelde leeftijd kent. Gemeenten zullen het uitreden van ouderen naar verwachting ook bevorderen. Het is immers een soepele manier om knelpunten op te lossen. Wat we hier wel zien is dat iets wat op lokaal niveau verstandig beleid is, op macroniveau juist onverstandig lijkt. Macrodoelstelling is immers te bevorderen dat ouderen zo lang mogelijk in het arbeidsproces actief blijven.

Mede door het vertrek van ouderen zullen vacatures ontstaan waardoor er een behoorlijke mobiliteit kan worden verwacht binnen gemeenten en tussen gemeenten. Veel gemeenteambtenaren gaan namelijk van gemeente naar gemeente om hun loopbaan vorm en inhoud te geven. Bezuinigingen zullen naar verwachting de mobiliteit afremmen, maar het lijkt erop dat zeker over een periode van vier jaar de demografische ontwikkelingen dominantier zijn dan de afname van de formatie door de bezuinigingen.

Optimaal inspelen op de ontwikkelingen maakt een operatie van 5-10% verminderen van de omvang van de personeelsformatie gemakkelijker uit te voeren. Voorwaarde is wel dat het in een zo vroeg mogelijk stadium duidelijk moet zijn waar personeelsreductie moet plaatsvinden. Een uitgekristalliseerde visie is nodig op de omvang en de organisatieonderdelen waar de afname van de personeelsomvang moet worden gerealiseerd. Hoe duidelijker de visie, hoe gemakkelijker het voor P&O is om planmatig de taakstelling te ondersteunen en te begeleiden. Het P&O-instrumentarium bestaande uit onder andere strategische personeelsplanning, de gesprekscyclus en mobiliteitsbevordering kan hierbij worden benut.

Neem de hele raadsperiode voor de bezuinigingen en maak een meerjarenplanning per dienst en afdeling, rekening houdend met natuurlijk verloop

Schaarste op de arbeidsmarkt

De komende jaren ontstaat een unieke situatie voor gemeenten. Allereerst zal ten gevolge van bezuinigingen op formatie een periode van krimp ontstaan. Hierdoor vermindert de druk op de arbeidsmarkt. Vervolgens zal de vergrijzing de overheersende factor worden en zal er schaarste ontstaan op de arbeidsmarkt. De problemen op de arbeidsmarkt zullen naar verwachting over ongeveer twee jaar voelbaar worden. Gezien de hoge gemiddelde leeftijd van medewerkers binnen de gemeentelijke sector zullen de gevolgen relatief sterk voelbaar zijn. De grootste problemen ontstaan bij hoger opgeleiden.

Gemeenten moeten hun aantrekkelijkheid als werkgever dus goed in de gaten houden.

Voor medewerkers betekent dit dat er voor hen ook kansen ontstaan op een nieuwe baan binnen en buiten de eigen organisatie. Sollicitanten komen in een sterke positie. Gemeenten zullen daar enigszins aan toe moeten geven om hun vacatures vervuld te krijgen. Omdat de primaire arbeidsvoorwaarden binnen de gemeentelijke sector redelijk vastliggen, zal de concurrentie plaatsvinden op de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

Voor gemeenten is het aan te bevelen te kijken waar de unieke mogelijkheden liggen om zich te onderscheiden van andere gemeenten. Dat kan bijvoorbeeld zitten in een regeling voor telewerken of een uitstekende bereikbaarheid per openbaar vervoer gekoppeld aan flexibele werktijden. Ook kan het zitten in ruime ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaanperspectief. Hierbij passen ook een boeiende presentatie van de gemeente en de organisatie op de website en in andere media, zodat potentiële kandidaten zien dat de gemeente werk maakt van werkgeverschap.

Een aantal doelgroepen vraagt in dit verband speciale aandacht: jongeren en lager opgeleiden, vrouwen

en niet-westerse allochtonen.

Gemeenten hebben relatief weinig jongeren in dienst. Zij zijn er niet goed in om jongeren binnen te halen en vast te houden. Jongeren vertrekken omdat de werkinhoud niet overeenkomt met hun verwachtingen en vanwege de manier waarop de organisatie bestuurd wordt en er leiding gegeven wordt⁹. Dit zijn duidelijke aanwijzingen dat de aansluiting met de jeugd niet gevonden wordt.

De trend is dat het arbeidsaanbod op WO- en HBO- niveau de komende jaren schaarser wordt. Tegelijkertijd neemt het aanbod van lager opgeleiden toe. Gemeenten die steeds meer gebruik maken van hoger opgeleiden zouden zich de komende tijd meer kunnen inspannen om lager opgeleiden binnen te halen en ze intern op te leiden of het werk door functiedeling meer geschikt te maken voor medewerkers met een lager opleidingsniveau.

Het aandeel vrouwen binnen de gemeentelijke sector neemt verder toe. Door veel aandacht voor zorgverlof en faciliteiten rond zwangerschap en verzorging van kinderen is de gemeente een aantrekkelijke werkgever. Ook de ruime mogelijkheden om in deeltijd te werken trekken vrouwen aan. Hierdoor is nu circa de helft van het personeelsbestand vrouw!

A+O fonds Gemeenten stimuleert diversiteitsbeleid:

De sociale partners in de sector gemeenten willen een impuls geven aan diversiteitsbeleid met als doelstelling dat het personeelsbestand van de sector een reële afspiegeling vormt van de huidige samenleving. Insteek is het bedrijfskundig perspectief. Diversiteit is van meerwaarde voor het functioneren van de organisatie. Verschillende deelprojecten zijn er op gericht meer mensen met een biculturele achtergrond aan te trekken en te behouden, onder andere een subsidieregeling van de sectorfondsen voor gemeenten, provincies en waterschappen en een aantal landelijke activiteiten.

Niet-westerse allochtonen zouden meer hun weg kunnen vinden naar de gemeentelijke arbeidsmarkt. De trend op dit moment is juist dat gemeenten minder aandacht besteden aan diversiteitsbeleid. Dit terwijl de werkloosheid onder deze groep onevenredig hoog blijft. Met name jongere niet-westerse allochtonen zijn het kind van de rekening¹⁰. Met het krapper worden van de arbeidsmarkt liggen daar kansen.

Doe voorstellen aan bestuur en directie over hoe de gemeente zich kan blijven ontwikkelen als aantrekkelijke werkgever en hoe nieuwe doelgroepen (m.n. jongeren en biculturele medewerkers) moeten worden aangetrokken

Het Nieuwe Werken

De trend die zich manifesteert in het Nieuwe Werken is dat medewerkers veel meer dan voorheen op zoek zijn naar werk dat bij ze past. Aandacht voor zelfontplooiing en een cultuur gericht op samenwerking zijn van invloed op potentiële sollicitanten. De organisatie staat minder centraal, de inhoudelijke uitdaging des te meer. Het werk moet passen qua inhoud, maar ook qua plaats en tijd en in relatie tot andere activiteiten die in verschillende levensfasen van belang zijn. Dat laatste kan gaan om

⁹ Verbond Sectorwerkgevers Overheid, samenwerkende Centrales Overheidspersoneel & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De grote uittocht: Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren. april 2010, p. 34

¹⁰ Bekkers, H. 'Zorg over positie allochtonen bij werving'. In: Binnenlands Bestuur, (6 augustus 2010), p 13

zorg voor kinderen, voor een ziek familielid, een opleiding of een sabbatical. De balans privé-werk komt centraler te staan. Veel meer flexibilisering dus. Pluriformiteit uit zich ook nadrukkelijker in de aard van de dienstverbanden: vast of tijdelijk, parttime of fulltime.

Als het gaat om de plaats van het werk is dat steeds minder vanzelfsprekend alleen maar het kantoor. Thuiswerken wordt belangrijker. Moderne communicatietechnologie maakt dat mogelijk. Ook de arbeidstijden staan onder druk. Van negen tot vijf is nog wel de norm, maar ook hier neemt de behoefte aan flexibiliteit toe.

Catrien Smit (directeur van het A+O fonds Gemeenten)¹¹: “Flexibele schil kan slimmer. “Juist in tijden van bezuinigingen vraagt flexbeheer aandacht: wat kan de organisatie zelf aan flexibele vraag opvangen, kan P&O daar een centrale sluiswachterfunctie vervullen alvorens uit te besteden; is een regionale gemeentelijke flexpool een optie; wat levert het experiment met een ZZP-marktplaats op?”¹²

Willen gemeenten jongeren aanspreken dan zullen zij op deze ontwikkelingen moeten inspelen. Dat kan ook. Gemeenten hebben immers in het verleden bewezen in te kunnen spelen op de specifieke wensen van vrouwen op de arbeidsmarkt. Meerdere gemeenten experimenteren inmiddels met nieuwe kantoorconcepten en thuiswerken. De digitale mogelijkheden helpen daarbij. De rijksoverheid kan als voorbeeld dienen. Met het project Ambtenaar van de toekomst lukt het de rijksdienst wel om jonge afgestudeerden aan te trekken.¹³

Adviseer bestuur en directie over de gevolgen van de politiek-bestuurlijke opdrachten voor de organisatie van het werk en de inzetbaarheid van medewerkers. Doe daarbij voorstellen in lijn met het Nieuwe Werken.

Rol van P&O

Vaststelling kerncompetenties

In aanvulling op de rollen van P&O bij organisatieontwikkeling is het in verband met bezuinigingen op personeel allereerst van belang dat P&O betrokken is bij de vaststelling van competenties die cruciaal zijn om de politiek-bestuurlijke doelstellingen te behalen. Nu veel gemeenten gaan heroverwegen welke taken zij willen vervullen is het van belang om te kijken welke competenties daarbij horen. Veel gemeentelijke organisaties werken met organisatiebrede competenties. Vaak gaat het om één of enkele competenties. De bepaling daarvan geeft een helder signaal over de gewenste cultuur. Een competentie als ‘resultaatgerichtheid’ geeft een ander gevoel als een organisatiecompetentie als ‘organisatiesensitiviteit’ of ‘samenwerking’.

Organisatie van de bezuinigingsoperatie

Een belangrijk punt is ook de organisatie van de bezuinigingsoperatie en de organisatieontwikkeling. Van belang is dat dit projectmatig wordt opgepakt¹⁴. Uiteraard is een en ander afhankelijk van zowel de organisatieontwikkeling als de omvang van de personeelsreductie. De huidige opdrachten om circa 10 % te bezuinigen op personeelskosten lenen zich niet om het er even bij te doen. Doen alsof dat wel het geval is leidt ertoe dat taakstellingen niet voortvarend genoeg zullen worden opgepakt. Daar zit wel een verschil tussen organisatieontwikkeling en personeelsreductie als opgave.

¹¹ Tot september 2010 was zij directeur bij het A+O fonds Gemeenten

¹² Smit, C.: Flexibele schil kan slimmer, *A+O magazine* 28, april 2010, p. 2.

¹³ Bouwmans, H., ‘t Nieuwe Werken’, In: *Binnenlands Bestuur*, (13 november 2009), p. 9-11

¹⁴ Zie voor een voorbeeld bijlage 2 Projectplan personele bezuinigingen

Organisatieontwikkeling is een traject van een jaar of vijf en kan planmatig ook langs die tijdslijn worden georganiseerd. Personeelsreductie is een opgave die erom vraagt dat er zo vroeg mogelijk duidelijkheid is, zodat optimaal gebruik gemaakt kan worden van natuurlijk verloop en instrumenten van personeelsontwikkeling en –planning. Dat vraagt om helderheid op korte termijn. Door zoveel mogelijk tijd te creëren is het mogelijk om optimaal gebruik te maken van de natuurlijke momenten die zich in een organisatie voordoen.

Adviseur van college en directie

De rol van P&O in een situatie van bezuinigen verandert. College en directie zijn geneigd P&O als ondersteuner en adviseur meer aan zich te binden. Organisatievraagstukken en personeelsreductie zijn immers belangrijke thema's de komende jaren. College en directie zullen daar zelf veel meer aandacht aan moeten besteden en hebben hiervoor ondersteuning nodig. Voor P&O is dat een kans om de eigen rol binnen de organisatie te verstevigen en niet alleen op tactisch en operationeel niveau mee te doen, maar ook op strategisch niveau aan te schuiven en mee te praten over de inrichting van de ambtelijke organisatie als gevolg van bestuurlijke keuzen. Vaker zal P&O moeten claimen aan te schuiven bij de directie. Op momenten dat het er echt om gaat in organisaties moet je er als afdeling staan. Deze rol heeft wel gevolgen voor de positie die je krijgt in de organisatie ten opzichte van management en medewerkers. P&O zal meer en meer worden gezien als het verlengstuk van de directie. Transparantie over deze rol is belangrijk.

Hoe draagt P&O bij aan sociaal verantwoord bezuinigen op personeel?

Strategisch thema	Activiteiten P&O
Gemeenten maken eigen keuzes binnen CAO-kaders	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over eigen beleidsruimte binnen CAO-kaders • Ontwikkelen visie op P&O-beleid van de toekomst
De toekomst van arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeren van CAO-afspraken • Adviseren over ontwikkeling lokale arbeidsvoorwaarden in geest van de CAO
Geen gedwongen ontslagen	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren om de CAO-doelstelling van geen gedwongen ontslagen in de gemeente als uitgangspunt van bezuinigingsbeleid te nemen.
Ontwikkelen van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Met bestuur en directie in discussie gaan over benodigde competenties van medewerkers in het licht van de politiek-bestuurlijke opdrachten • Met directie in discussie aangaan over de wijze van aansturing van medewerkers, m.n. over vertrouwen versus controle en gevolgen daarvan voor de organisatie • Stimuleren dat OR en Georganiseerd Overleg vroegtijdig bij bezuinigingen en organisatievernieuwingen worden betrokken
Visie op formatiereductie	<ul style="list-style-type: none"> • Concreet aangeven wat de formatiereductie voor gevolgen heeft voor medewerkers • Faciliteiten bieden die medewerkers stimuleren om in de gewenste richting te handelen • Bestuur en directie adviseren wat nodig is om het transitieproces zorgvuldig in te richten
Externe inhuur	<ul style="list-style-type: none"> • Informeren over de omvang van de externe inhuur • Gevolgen aangeven van beleidskeuzes t.a.v. externe inhuur • Alternatieven ontwikkelen voor externe inhuur

Tijdshorizon	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur en directie adviseren dat P&O-instrumenten bij personeelsreductie het beste renderen door gebruik te maken van de tijd
Schaarste op de arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren waar gaten vallen als gevolg van natuurlijk verloop • Bevorderen dat de gemeente aantrekkelijk blijft op de arbeidsmarkt • Informeren over positie van verschillende doelgroepen
Het Nieuwe Werken	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur en directie informeren over het Nieuwe Werken • Voorstellen doen in lijn met het Nieuwe Werken

Ruud Kuin (secretaris Abvakabo en CAO-onderhandelaar): Alleen met steun van de vakbeweging kan er sociaal bezuinigd worden!

De medewerking van de vakbeweging is cruciaal om tot sociaal verantwoorde bezuinigingen te komen. Gemeenten krijgen de komende jaren te maken met grote bezuinigingen, die ook gevolgen zullen hebben voor de gemeenteambtenaren. Vermindering van personeelskosten zijn daarbij onontkoombaar, maar dat moet dan tegelijkertijd vergezeld gaan van een takenreductie. En het moet niet leiden tot gedwongen ontslagen van ambtenaren. Er zal vooral moeten worden ingezet op vermindering van de externe inhuur, modernisering van de organisatie en op minder bureaucratie.

Met de werkgevers zijn goede afspraken gemaakt in de nieuwe CAO-gemeenten, die loopt van 1 juni 2009 tot 1 juni 2011. Naast het voorkomen van gedwongen ontslagen zijn in de CAO zaken geregeld om de mobiliteit en inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Bijvoorbeeld door versterking van mobiliteit tussen gemeenten en het beschikbaar stellen van een individueel loopbaanbudget.

Eind 2010 zal met de werkgevers worden overlegd over een sociale leidraad om de CAO nog concreter te maken voor uitvoering in gemeenten. Daardoor wordt invulling gegeven aan de afspraak over vergroting van inzetbaarheid in ruil voor 1% structurele loonsverhoging. Ook worden met deze sociale leidraad de onderdelen van de CAO beter toetsbaar. Voorkomen moet worden dat in de CAO zaken worden geregeld over bijvoorbeeld leeftijdsfasebewust personeelsbeleid zoals in de laatste CAO die niet werden nageleefd.

Binnen individuele gemeenten zal de vakbeweging via het Georganiseerd Overleg met de directie afspraken maken over maatregelen op gemeentelijk niveau. Bij de bezuinigingen zal het vaak gaan om sociale plannen waarin wordt vastgelegd welke maatregelen worden vastgelegd om boventallige medewerkers beter te kwalificeren of elders in de organisatie in te zetten.

P&O voert het beleid van de gemeentesecretaris uit en heeft vaak geen eigen inbreng. Gemeenten moeten de mogelijkheid hebben zich individueel te onderscheiden bijvoorbeeld op het gebied van arbeidstijden en arbeidsvoorwaarden. Dat versterkt hun positie op de arbeidsmarkt.

Veel zaken moeten nog worden geregeld zowel in het overleg met het College voor Arbeidszaken over de uitvoering van de CAO als binnen individuele gemeenten. Als de werkgevers meedenken met de vakbeweging kan er draagvlak voor de bezuinigingen worden geschapen. De medewerking van de vakbeweging is daarbij cruciaal.

Hoofdstuk 3 Op weg naar een slimme compacte organisatie

Bezuinigen door slimmer organiseren



De komende jaren zal het in organisatieontwikkeling gaan over slimmer organiseren, meer doen met minder. Niets nieuws, want we horen het al jaren. Vaak zijn bezuinigingsrondes met de kaasschaaf beslecht, waardoor de vraag waar gemeenten nu voor staan kon worden vermeden. De omvang van de bezuinigingen maakt fundamentele heroverwegingen nu onvermijdelijk. Dat zal leiden tot een kerntakendiscussie waarbij de huidige activiteiten van gemeenten tegen het licht worden gehouden. Dit alles binnen een context waarbij de burger centraler komt te staan. Vraaggericht werken is het uitgangspunt. Wat kan beter en slimmer worden gedaan? Over wat voor competenties moeten de medewerkers in de toekomstige organisatie beschikken?

Hoe kunnen deze competenties ontwikkeld worden? Verder zal er meer samengewerkt worden tussen gemeenten. Grotere verbanden zijn de trend of het nu leidt tot gemeentelijke herindeling of het samen oppakken van activiteiten in bijvoorbeeld gemeenschappelijke regelingen of shared service centers. Een concentratie op de primaire processen lijkt de richting te worden, waarbij ondersteunende activiteiten elders worden georganiseerd.

Slimmer werken en de burger beter bedienen komen samen in digitalisering van de dienstverlening en de werkprocessen. Het is te verwachten dat dit leidt tot verdere herstructurering van de organisatie. Een logische consequentie want de burger staat centraal. En de burger is kritisch en stelt steeds meer vragen.

P&O-ers: "Meer bezuinigen mogelijk door vergaande digitalisering!"

Minder aansturen vanuit controle maakt het tevens mogelijk dat de 'span of control' van managers groter wordt. Een verdere verplattung past in dit beeld. Daardoor zijn er ook minder managers nodig. Kopiëren van het bedrijfsleven lijkt enigszins op zijn retour. Niet alles blijkt te kwantificeren. Afrekening op output blijkt lastig door externe factoren die een rol spelen en politieke argumenten die van invloed zijn.

A+O fonds Gemeenten: "Het is belangrijk dat management weet wat er aan competenties in huis is. Niet alleen voor de actuele bedrijfsvoering maar ook om tijdig te kunnen inspelen op ontwikkelingen"⁴

Van essentieel belang de komende tijd is de ondersteuning van de afdelingsleiding als integraal manager, verantwoordelijk voor alle onderdelen van de bedrijfsvoering, inclusief het aansturen van medewerkers. Er komt zoveel op gemeenten af dat er alle reden is de bestaande structuur en cultuur onder de loep te nemen. Maar ook om nieuwe manieren van werken te introduceren. Evenzeer zal dat in deze raadsperiode zijn beslag krijgen. Voor afdelingshoofden en andere leidinggevenden is het van belang dat zij zich daarin ondersteund weten door de directie en door P&O.

¹⁵ Boot, A.J.M.. *Voor u aan de slag gaat...., Praktische tips om het lerend vermogen in uw organisatie te vergroten.* Den Haag: A+O fonds Gemeenten, 2004.

Lever bij de bezuinigingsoperatie expertise over procesmatig veranderen, nieuwe competenties en ondersteun managers in het tegelijkertijd bezuinigen en ontwikkelen

Gemeentelijke afdelingen staan voor de uitdaging centrale afspraken over organisatieontwikkeling te vertalen naar hun eigen team. Zij moeten maatwerk ontwikkelen zodanig dat het primaire proces binnen hun organisatorische eenheid optimaal verbonden wordt met de nieuwe uitgangspunten. Daartoe kunnen zij gebruikmaken van analyse-instrumenten en kwaliteitsmethoden. Zo krijgen zij inzicht in de sterke en zwakke kanten van hun organisatieonderdeel. Als zij dat samen met de medewerkers doen versterkt dat breed het inzicht in de mogelijkheden van de afdeling om te verbeteren.

Nadat er plannen zijn gemaakt voor verbetering moeten nieuwe werkwijzen worden ingevoerd. Een procesmatige benadering is daarbij belangrijk om veranderingen te kunnen consolideren. Binnen gemeentelijke organisaties moeten afdelingsgrenzen doorbroken worden omdat verkoking de dienstverlening aan de burger hindert. Niet de organisatiestructuur moet centraal staan, maar de klantvraag. Dat vraagt om organiseren vanuit het perspectief van de klant. Het organisatieonderdeel waar de vragen van de klant binnenkomen krijgt daarmee een centrale positie in de organisatie van het werk binnen gemeenten.

Van belang is ook dat managers worden voorbereid op de veranderingen in hun rol. Manager zijn in bezuinigingsstijd is iets anders dan manager zijn in een tijd van groei: de werkdruk zal toenemen en het werk moet efficiënter georganiseerd worden. Aanvullend hierop kan intervisie een ondersteunende rol vervullen. Medewerkers bij het veranderingsproces betrekken kan helpen om het draagvlak te versterken en om input vanuit een ander perspectief te organiseren waardoor de kwaliteit van de veranderingen beter wordt.

Het is belangrijk dat organisatieveranderingen ook concreet gemaakt worden. Heldere taakstellingen en opdrachten waar afdelingen zich in vast kunnen bijten helpen. Omdat organisatieveranderingen meerdere jaren omvatten geeft een concrete opdracht voor deze raadsperiode koers en stabiliteit. Tenslotte moeten directie en bestuur zich realiseren dat organisatieveranderingen vragen om een frictiebudget zodat het mogelijk is de nieuwe koers ook te bestendigen.

Bied vanuit P&O instrumenten aan directie en management om organisatieontwikkeling te organiseren en te begeleiden. P&O bevordert dat verkoking plaatsmaakt voor verbinding. Tevens begeleidt P&O medewerkers en management om competenties te ontwikkelen die passen bij de nieuwe eisen.

Herinrichten afdelingen

Op grond van strategische heroverwegingen kan het noodzakelijk zijn dat de organisatie anders wordt ingericht. Dat geldt zowel voor cultuur, structuur als voor werkmethoden. Dat moet zorgvuldig en weloverwogen gebeuren. Wat op organisatieniveau verstandig lijkt, hoeft dat op afdelings- of teamniveau niet te zijn. De aanpassingen vragen dus naast een organisatieanalyse ook maatwerk in de uitvoering. Afdelingshoofden en teamleiders zijn bij uitstek degenen die daar inzicht in hebben. Ondersteund door P&O kunnen zij de vertaalslag maken van de gewenste inrichting van de organisatie naar afdelingsniveau. Daar kunnen zij de specifieke kenmerken van de afdeling in lijn brengen met het totaalconcept voor de organisatie. Omdat gemeenten zich kenmerken door een gedifferentieerd pakket van producten en diensten en daarmee van afdelingskenmerken is dat van groot belang.

Geef als P&O afdelingen een organisatieadvies over de vertaalslag van het beleid van de organisatie naar de inrichting van de afdeling

Boventaligheid benutten

Voor veel gemeenten geldt dat ze de personeelskrimp in deze raadsperiode willen realiseren. Na besluitvorming over de koers van de organisatie en de omvang van de formatie komt er een moment waarop medewerkers te horen krijgen dat zij boventalig worden. Omdat de personeelsreductie echter een looptijd kent van meerdere jaren is het gevolg dat er een langere tijd overheen kan gaan voordat medewerkers feitelijk overgeplaatst worden of de organisatie verlaten. In de periode tussen aanzegging van boventaligheid en het vinden van een nieuwe vaste plek kunnen medewerkers zich ontwikkelen in de richting van een nieuwe functie.

Tevens kan de organisatie er voor kiezen om boventalige medewerkers geheel of gedeeltelijk in te zetten op de nieuwe speerpunten van de organisatie. Uiteraard zal niet iedere boventalige medewerker geschikt zijn voor taken gericht op de nieuwe speerpunten, maar voor een deel zal dat wel zo zijn. Met gerichte training is er veel mogelijk.

Introduceren van analyse-instrumenten

Er zijn meerdere analyse-instrumenten beschikbaar om de staat van de gemeente of onderdelen ervan te inventariseren. Kijken we naar het strategisch niveau dan is de bestuurskrachtmeter een veel gebruikt instrument in gemeenteland. De bestuurskrachtmeter wordt door een extern bureau uitgevoerd. Er wordt onderzocht hoe de gemeente zich gedraagt als bestuurder van de gemeente. Daartoe worden burgers en maatschappelijke organisaties gevraagd naar hun ervaringen. Ook wordt bekeken hoe de gemeente zich gedraagt in het krachtenveld van de bestuurlijke omgeving, zoals de regio, omliggende gemeenten en de provincie. Tevens wordt bezien of de gemeente haar dienstverlening aan burgers en bedrijven op orde heeft. Worden de paspoorten op tijd verstrekt? Hoe worden vragen beantwoord? Worden vergunningen op tijd geleverd? Tenslotte wordt bij bestuurskrachtmeteringen gekeken naar het functioneren van de interne organisatie. Werkt deze efficiënt en effectief?

Op tactisch niveau is een instrument als het Overheidsontwikkelmodel van de Bestuursacademie Nederland bruikbaar. Een kwaliteitsinstrument waarbij de organisatie, afdelingen of teams zelf kunnen kijken of zij kwaliteit leveren. Op negen aandachtsvelden wordt gescoord en wordt aangegeven in welke ontwikkelingsfase het organisatieonderdeel zich bevindt. Op basis van een gezamenlijk uit te voeren analyse kunnen prioriteiten voor verbetering worden geformuleerd. Hoewel het model op het eerste gezicht gecompliceerd lijkt, is het in de praktijk alleszins bruikbaar gebleken. Naast het overkoepelend in te zetten INK-model kan gebruik worden gemaakt van andere instrumenten op onderdelen, zoals klant- en medewerkertevredenheidsonderzoeken en benchmarks.

Op operationeel niveau is het instrument *Lean-thinking* heel bruikbaar. Processen worden in kaart gebracht en systematisch brengen betrokkenen met elkaar verbeteringen aan. Naast de efficiëntievoordelen wordt zo tegelijkertijd aan teambuilding gewerkt. Hetzelfde wordt trouwens ook bereikt met het INK-model.

Maak als P&O gebruik van kwaliteitsinstrumenten als INK-model en *Lean-thinking* om de staat van de organisatie in kaart te brengen, vergelijk met andere gemeenten aan de hand van benchmarks en analyseer de belastbaarheid van medewerkers aan de hand van medewerkertevredenheidsonderzoek. Koppel de resultaten van de analyses terug aan de directie en afdelingshoofden om te werken aan voortdurende verbetering.

Nieuwe vormen van organiseren implementeren

In hoeverre er sprake is van een noodzaak om vanwege bezuinigingen de organisatie anders in te richten, verschilt vanzelfsprekend sterk per organisatie en per afdeling. Als de organisatie moet veranderen is het van groot belang dat helder wordt welke onderdelen het betreft, wat de nieuwe inrichting is en waarom. Dat vraagt om een gedegen analyse vooraf met bijbehorende kennismaking met de nieuwe vorm van organiseren. Of het nu gaat om het werken volgens een matrixorganisatie, projectmatig werken, werken met programma's, een nieuwe begrotingssystematiek of shared service centers, het gaat niet vanzelf. Essentieel is dat hier planmatig mee omgegaan wordt.

Momenteel is er binnen organisaties een sterk gevoel van urgentie. Het besef dat het anders moet is bij bestuur en management groot. Dat leidt ertoe dat er veel nieuwe initiatieven worden ontplooid. Risico is dat ze een kort leven kennen omdat ze procesmatig slecht worden opgepakt. Het verdient aanbeveling om de organisatievernieuwing te spreiden en planmatig op te zetten. Neem minimaal deze raadsperiode om structuur en cultuur aan te passen aan de nieuwe koers. Het is van invloed op het succes om nieuwe vormen van organiseren met elkaar te leren en ook om met elkaar een vorm te vinden die bij de eigen gemeente past.

Bevorder nieuwe organisatievormen door:

- Kennis verspreiden over andere manieren van organiseren, bijvoorbeeld matrixorganisatie, programmamanagement en projectmatig werken
- Adviseren over procesmatige implementatie afgestemd op de werkprocessen, competenties en de medewerkers
- Een projectmatige aanpak van de organisatieontwikkeling in de organisatie te bevorderen

Horizontale initiatieven

Piet Vogel (P&O adviseur Midden-Delfland): "Een kleinere gemeente heeft meer ruimte voor een informele aanpak"

"Een kleinere gemeente zoals Midden-Delfland vraagt een eigen pragmatische aanpak bij het invullen van de bezuinigingen en organisatievernieuwing. Bij ons worden de zaken waar nodig formeel en waar mogelijk informeel geregeld. Dit geldt ook voor het invullen van de bezuinigingen. De algemeen directeur/gemeentesecretaris kijkt bij de bezuinigingen bijvoorbeeld ook met de afdeling financiën waar er nog financiële ruimte is en gaat vervolgens met elk afdelingshoofd persoonlijk in gesprek. Kernbegrippen zijn proactief, betrokken, kwaliteit en draagvlak."

Veel gemeentelijke organisaties zijn verkokerd. Op allerlei manieren wordt getracht hier wat aan te doen en daardoor te komen tot efficiencyverbetering. Organisaties moeten gekanteld worden om beter in te kunnen spelen op de vragen van de burgers. Klantcontactcentra zijn daar de uitwerking van. Door ontkokering verdwijnen schotten tussen afdelingen en kan de inzetbaarheid van medewerkers worden vergroot.

Daarnaast is het ook mogelijk tot efficiencyverbeteringen te komen door minder ingrijpende instrumenten. Te denken valt aan bijeenkomsten van functiegroepen door de afdelingen heen, themabijeenkomsten, aanpassingen in de vergaderstructuur, discussieforums op het intranet en delen van best practices.

Stimuleer horizontale afstemming door het organiseren van themabijeenkomsten en discussieforums op intranet.

Management in bezuinigingstijd

Monique Veldhoven (HRM-beleidsmedewerker gemeente Westland):
"We zijn een dynamische gemeente die het HR-beleid wil gaan versterken door ontwikkeling van strategische personeelsplanning, versterking van leiderschap en professionalisering van de jaarlijkse gesprekscyclus. Daarnaast zoekt de gemeente samenwerking met andere gemeenten in de regio Haaglanden en andere organisaties binnen het openbaar bestuur om te bezien waar samengewerkt kan worden door pools en andere instrumenten voor flexibele inzet van medewerkers."

Managen is in een periode van sterke bezuinigingen en mogelijke organisatieveranderingen iets anders dan in een tijd waarin de bezuinigingsopdracht minder groot of afwezig is. Creatief zoeken naar besparingsmogelijkheden of naar wegen om aan meer geld te komen is iets wat je kunt leren door met elkaar naar best practices te zoeken of door ideeën en ervaringen uit andere organisaties te horen.

Daarnaast is het in bezuinigingstijd van belang dat leidinggevend worden om te leren omgaan met medewerkers die in onzekerheid verkeren over hun eigen toekomst. Hetzelfde geldt voor de organisatieveranderingen die voor de deur staan in gemeenteland. Ook hier geldt dat leidinggevend de komende jaren veel voor hun kiezen krijgen. Zij moeten door de situatie gedwongen ware verandermanagers worden in veel gemeenten.

De neiging van veel directies in organisaties die financieel in zwaar weer zitten is te verwachten dat leidinggevend de veranderingen automatisch allemaal kunnen begeleiden. Dat zal ook dikwijls wel zo zijn, maar het is niet genoeg. Nieuwe taken vragen ook om nieuwe competenties. Een goede manager in een stabiele situatie is niet automatisch goed in een dynamische omgeving. Dat is geen diskwalificatie, want niemand is even bekwaam in alles. Hier nuchter mee omgaan en leidinggevend trainen voor de veranderende opdrachten is belangrijk.

Ondersteun als P&O het management in bezuinigingstijd door voorstellen te doen over vergroting van de efficiency en competentieontwikkeling van de medewerkers. En leer leidinggevend in het omgaan met onzekerheid en verandermanagement

Intervisie tussen leidinggevend

Veranderende omstandigheden leiden niet automatisch tot het managementgedrag wat daarbij hoort. Ook al is de bereidheid er, dan betekent dit niet dat het direct ook loopt. Leren van elkaar in een sfeer van vertrouwen is dan een goed instrument. Naast kennis opdoen van het nieuwe, helpt het om met elkaar als managers te ervaren wat je in de dagelijkse praktijk tegenkomt. Een simpele methodiek die collega's helpt van elkaar te leren biedt intervisie. Dit geldt zowel inhoudelijk als op het punt van beleving.

Bevorder intervisie door het instrument te introduceren en de toepassing te begeleiden

Medewerkers aan het woord

Veranderingen vragen om inbreng van het grootste kapitaal van de organisatie: de medewerkers. Daag medewerkers daarom uit om te komen met verbetervoorstellen. Informeer ze niet slechts plichtmatig, maar gebruik hun inbreng. Zij kijken naar de organisatie vanuit een perspectief waar management vaak geen zicht op heeft. Het ligt voor de hand dit binnen afdelingen te organiseren, maar het kan eveneens

over de afdelingen heen. Groepen van medewerkers bij elkaar brengen met een vergelijkbare functie, bijvoorbeeld beleidsmedewerkers, is een zinvolle aanvulling hierop.

Tevens is het van cruciaal belang om de Ondernemingsraad bij de bezuinigingsoperatie te betrekken. Samen met hen de betrokkenheid van medewerkers organiseren onderstreept dat het management de inbreng van medewerkers serieus neemt. De discussies kunnen worden georganiseerd over thema's die binnen een afdeling spelen rond bezuinigen, verminderen van kwetsbaarheid en efficiënter werken. Ook is het mogelijk om bijeenkomsten voor functiegroepen als beleidsmedewerkers te organiseren.

Betrek medewerkers bij bezuinigingen door themabijeenkomsten en discussieforums op intranet.

Taakstelling efficiënter werken per afdeling of team

Met minder personeel zal de uitdaging zijn om efficiënter te werken zodat de werkdruk hanteerbaar blijft. Dit uiteraard naast afspraken over kwaliteitsniveau en omvang van het takenpakket. Om dit hanteerbaar en direct voelbaar te maken is het goed om een taakstelling per afdeling of team op te leggen. Liefst zo concreet mogelijk met SMART-afspraken, maar anders door een aantal activiteiten af te spreken en de follow-up goed te bewaken. Uitdagend is om hier ook doelstellingen in te verwerken die vernieuwing stimuleren, bijvoorbeeld duurzaamheid of verbetering van de dienstverlening.

Werk met concrete bezuinigingstaakstellingen per afdeling of team. Daardoor worden de bezuinigingen beheersbaar en de urgentie voelbaar.

Concrete opdrachten

Shirley van de Watering (sectorhoofd P&O in gemeente Vlaardingen): "De bezuinigingen zullen grote gevolgen hebben voor de formatie. De personeelskosten moeten fors worden verminderd de komende jaren. Dit kan mede worden gerealiseerd door efficiencyverbeteringen. Door rekening te houden met de uitstroom kan de personeelsreductie in principe geleidelijk worden opgevangen. Het college voert momenteel een takendiscussie en zal keuzes moeten maken."

Politiek is grillig. Wat vandaag 'hot' is, is morgen niet meer interessant. Dit is een andere dynamiek dan organisatieontwikkeling. Veranderingen in structuur zijn nog wel door te voeren, maar een cultuurverandering vraagt toch wat meer tijd. Een organisatie heeft daarom behoefte aan heldere piketpaaltjes voor haar eigen verbeterlagen. Het helpt wanneer er een concrete opdracht gegeven wordt aan het begin van een raadsperiode en de organisatie vervolgens de ruimte krijgt deze opdracht uit te voeren. Dat geeft rust en voorkomt een grillig verloop.

Het is van belang dat de globale uitvoeringskaders met SMART geformuleerde doelstellingen voor directie en management worden vastgelegd. Voorbeelden daarvan zijn: 15% reductie in management, halvering van het aantal afdelingen, opzetten van een shared service center of dertig procent meer producten aanbieden via de website. Maak het ook concreet in harde euro's. Maandelijks rapportages met P&O kengetallen, zoals ziekteverzuimpercentages, komen overtuigender binnen als ze vergezeld gaan van wat het de gemeente kost. Op deze manier wordt ook voorkomen dat de organisatie de sluitpost wordt van politieke discussies en altijd vrijwel automatisch het kind van de rekening wordt.

Werk met concrete doelstellingen, bijvoorbeeld 15% reductie in management of halvering van het aantal afdelingen. Bewaak met kengetallen de voortgang

Voorbeeldgedrag

In een organisatie waar veranderingen moeten worden doorgevoerd is de geloofwaardigheid van management een onderdeel van het succes. Als managers laten zien dat ze geloven in de veranderingen en dat in hun daden ook tonen, geeft dat medewerkers vertrouwen. Als een organisatie als beleid heeft af te willen slanken, maar er vindt geen vermindering plaats in de omvang van het management, staat het management gelijk op achterstand.

Medewerkers merken direct hoe de leidinggevende tegen de veranderingen aankijkt en zullen zich daarnaar richten. Staat de leidinggevende achter de plannen dan is dat voor hen belangrijk en een signaal dat ze de veranderingen serieus moeten nemen. Laat de leidinggevende daarentegen merken dat hij probeert er onderuit te komen, dan zullen medewerkers vaak ook niet al te enthousiast met de nieuwe plannen omgaan.

Frictiebudgetten

Hugo Bot (afdelingsmanager P&O Gemeente Schiedam): "Ik vind het merkwaardig dat in gemeenteland geen budget wordt vrijgemaakt voor de kosten van verandering in de vorm van budget voor frictiekosten. Niet alle medewerkers kunnen of willen bijvoorbeeld mee met veranderingen als gevolg van bezuinigingen en daarvoor zullen middelen moeten worden gereserveerd."

Omvormen van een organisatie vraagt om investeringen. Dat geldt zowel voor organisatieverbeteringen als voor personeelsreductie. Als bijvoorbeeld de keuze wordt gemaakt om meer gemeentelijke producten langs digitale weg aan te bieden dan zal er ook geïnvesteerd moeten worden in de website of als er voor wordt gekozen om het beleid meer interactief met de burgers te ontwikkelen dan is het nodig om meer te investeren in burgerparticipatie. Hetzelfde geldt voor een reductie op personeel. Er zullen kosten moeten worden gemaakt voor medewerkers die afvloeien en medewerkers die gedwongen mobiel moeten worden. Dat kan zitten in financiële regelingen of in kosten voor assessments, coaching en opleidingen. Daarnaast is het zo dat voor fundamentele veranderingen zoals de vorming van een shared service center de initiële kosten hoog zijn en het jaren duurt voordat er financiële voordelen ontstaan.

Adviseer de directie over noodzaak en hoogte van frictiebudgetten om voorgestane veranderingen te ondersteunen met activiteiten en voorzieningen.

Rol van P&O

P&O speelt bij organisatieontwikkeling een belangrijke rol als begeleider van processen. Processen ingezet vanuit de top van de organisatie en processen binnen en tussen afdelingen. P&O heeft daarvoor ook als stafafdeling een unieke positie. Zij adviseert immers op alle niveaus en kijkt in alle keukens. Daardoor ontstaat een totaaloverzicht op de voortgang van organisatieverandering.

Daarnaast heeft P&O kennis van verandermanagement en principes van organiseren. Deze kennis is de basis om als sparringpartner te fungeren van het management.

Hoe draagt P&O bij aan een slimme en compacte organisatie?

Onderwerp	Rol P&O
Bezuinigen door slimmer organiseren	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise leveren over procesmatig veranderen • Managers ondersteunen bij gelijktijdig bezuinigen en ontwikkelen van de afdeling
Herinrichten afdelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over de vertaalslag van het beleid van de totale organisatie naar inrichting van de afdeling • Adviseren over formele besluitvormingstrajecten • In samenspraak met het afdelingshoofd personele gevolgen van het herinrichten van afdelingen begeleiden
Boventaligheid benutten	<ul style="list-style-type: none"> • Boventalige medewerkers inzetten op speerpunten van de gemeente van de toekomst
Introduceren van analyse-instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis inbrengen van analyse-instrumenten en kwaliteitsinstrumenten
Nieuwe vormen van organiseren aanleren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis bevorderen over andere vormen van organiseren, bijv. matrixorganisatie, programmamanagement en projectmatig werken • Adviseren over een zorgvuldige procesmatige implementatie • Bevorderen van planmatige aanpak van organisatieontwikkeling binnen de organisatie
Horizontale initiatieven	<ul style="list-style-type: none"> • Leren van elkaar stimuleren • Gezamenlijke oplossingen voorstellen
Management in bezuinigingstijd	<ul style="list-style-type: none"> • Meedenken met management over bezuinigingsmogelijkheden • Kennisbevordering over omgaan met onzekerheid en verandermanagement
Intervisie tussen leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none"> • Instrument intervisie voorstellen en toepassing begeleiden
Medewerkers aan het woord	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijk maken dat de kwaliteit van de veranderingen in de organisatie toeneemt wanneer inzichten van medewerkers daarbij worden betrokken • Adviseren over het belang van draagvlak
Taakstelling efficiënter werken per afdeling of team	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over taakstelling en SMART-opdrachten
Concrete opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> • Belang aangeven van noodzaak van concrete meerjarige opdrachten
Voorbeeldgedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren ook te bezuinigen bij het management • Duidelijk maken hoe belangrijk het is welke visie op veranderingen management communiceert
Fricriebudgetten	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over noodzaak en hoogte van budgetten om voorgestane veranderingen te ondersteunen met activiteiten en voorzieningen

Hans Schirmbeck en Caroline van den Brekel (secretaris en beleidscoördinator College voor Arbeidszaken): Bezuinig en investeer in de organisatie van de toekomst!

Gemeenten staan de komende jaren voor grote veranderingen door bezuinigingen die vaak aanleiding vormen tot organisatievernieuwingen. Het College voor Arbeidszaken (CvA), de werkgeversorganisatie voor gemeenten, wil bevorderen dat er in de sector (nog) meer strategisch wordt nagedacht over vragen als: Welke diensten wil ik leveren? Welke organisatie past daar bij? Wat voor mensen heb ik daarvoor nodig? Heb ik de juiste mensen in huis?

Het CvA heeft de rol gemeenten bewust te maken van deze veranderingen en daarover het debat te organiseren. Het CvA doet dit bijvoorbeeld door het project Goed werkgeverschap, het organiseren van netwerkbijeenkomsten, overleg met andere overheidsorganisaties en verspreiding van goede voorbeelden.

Veel partijen in de gemeente kunnen het initiatief nemen als het gaat om de inrichting van de toekomstige organisatie en investeren in het behouden en aantrekken van de juiste mensen. Het maakt ons niets uit wie deze discussie in de gemeente aanjaagt, of het nu de portefeuillehouder P&O, de gemeentesecretaris, het hoofd P&O of de afdeling Financiën is. Als het onderwerp maar geagendeerd wordt.

P&O pakt deze rol nog lang niet altijd op. Terwijl er juist nu strategisch moet worden nagedacht. P&O zou zich daarom juist nu veel meer moeten emanciperen tot organisatieadviseur. Het vak vraagt om ondernemende mensen, die het onderwerp personeel en organisatie voortdurend aan de orde willen stellen!

In de nieuwe CAO Gemeenten is door werkgevers- en werknemersorganisaties een appèl gedaan op gemeenten om te bezuinigen zonder gedwongen ontslagen. Een serieus appèl dat gedragen werd door bestuurders in het CvA, vanuit de gedachte dat als je nu afscheid neemt van je medewerkers je later vanwege de te verwachten grote uittocht door pensionering in problemen kan komen. Maar we kunnen niet aan gemeenten voorschrijven dat er geen gedwongen ontslagen zullen plaatsvinden.

Het voorkomen van gedwongen ontslagen vraagt van medewerkers dat ze bereid zijn te investeren in hun inzetbaarheid. Dit vraagt meer tijd dan de looptijd van de CAO. Gemeenten zouden de komende raadsperiode de tijd moeten nemen om te bepalen welke taken wel en niet worden uitgevoerd en welk organisatie-model daarbij hoort. Strategische personeelsplanning is daarvan een essentieel onderdeel. Ook samenwerking tussen gemeenten kan daaraan bijdragen, zeker als het gaat om kleinere gemeenten.

Beperking van externe inhuur kan ook een onderdeel van het beleid zijn. Het CvA staat niet zo negatief tegenover externe inhuur als de vakbeweging. Een regiegemeente kan bijvoorbeeld regelmatig behoefte hebben aan specialisten die men niet in huis heeft. Maar als er structureel van externe inhuur wordt gebruik gemaakt, adviseren we gemeenten om te kijken of eigen medewerkers daarvoor niet kunnen worden ingezet.

Hoofdstuk 4 Aan de slag met duurzame inzetbaarheid



Is het P&O-instrumentarium nog voldoende up to date?

Gemeentelijke organisaties moeten bekijken of het bestaande P&O-instrumentarium, voldoende bruikbaar is voor een organisatie die zich richt op bezuinigingen en doorontwikkeling. Andere vragen krijgen immers de nadruk. Directie en college zijn meer gericht zijn op gegevens die hen inzicht bieden in de mogelijkheden tot bezuinigen en de voortgang in de taakstelling van personeelsreductie. Het gaat dan vooral om instrumenten als strategische personeelsplanning en professionalisering van de gesprekscyclus die veel nadrukkelijker moeten worden gericht op duurzame inzetbaarheid, met andere woorden op

loopbaanontwikkeling van medewerkers en op de ontwikkeling van de organisatie. Daarnaast zal gekeken moeten worden hoe op instrumentniveau de organisatieontwikkeling ondersteund kan worden.

Om de personeelsreductie te kunnen realiseren is personeelsplanning van groot belang. Het inzichtelijk maken van de personele bewegingen die in deze raadsperiode ontstaan is nodig om planmatig te werken. Adequate managementinformatie is vervolgens de basis van te ondernemen activiteiten. Verder is het van betekenis dat met behulp van de jaarlijkse gesprekscyclus wordt nagegaan hoe alle medewerkers zich verhouden tot de ontstane situatie. Ook als er geen sprake is van boventaligheid, leidt een situatie als deze ertoe dat medewerkers gaan nadenken over wat ze zelf willen met hun loopbaan. Ondersteunend kan een mobiliteitscentrum zijn, waar medewerkers worden begeleid om serieus en objectief te kunnen kijken wat hun mogelijkheden zijn binnen of buiten de organisatie. Tenslotte is het zinvol zijn nog eens goed te kijken naar lokale arbeidsvoorwaarden. Zijn deze nog van deze tijd of kan het wel wat soberder? Ook is punt van aandacht dat de organisatie haar aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt blijft behouden. Over enkele jaren is schaarste immers weer aan de orde.

De bijdrage vanuit P&O op tactisch niveau zal groot zijn. Allereerst om instrumenten te ontwerpen en met voorstellen te komen om deze aan te passen aan de nieuwe omstandigheden. Vervolgens geldt dat P&O op alle niveaus een adviserende rol heeft als het gaat om toepassing van de instrumenten. Ook is het de taak van P&O om te benadrukken dat zorgvuldigheid van het grootste belang is. Vertrouwen van medewerkers is een wezenlijke slagingsfactor in dit soort processen.

Onderzoek of de bestaande instrumenten bruikbaar zijn voor nieuwe vragen.
Zo niet, ontwerp dan nieuwe.

Strategische personeelsplanning

In het licht van de bezuinigingen en organisatieveranderingen is het nu een uitgesproken moment om een begin te maken met strategische personeelsplanning (SPP). Aan de hand van strategische personeelsplanning kan immers de ontwikkeling van de organisatie en de daartoe behorende afdelingen worden afgestemd op de vraag en het aanbod van personeel. Vervolgens kan gericht worden gewerkt aan in-, door- en uitstroombelijd en aan ontwikkelingsbeleid voor medewerkers.

Een effectief stappenplan voor de uitrol van strategische personeelsplanning is gebaseerd op de verschillende rollen die de functionarissen hebben in de organisatie:

- De directie stelt de strategische koers op en bepaalt de prioriteiten op de lange termijn
- Het management geeft de consequenties aan van een voorgenomen koers en voert uit

- P&O faciliteert het proces door de juiste feiten uit het personeelsinformatiesysteem te presenteren en fungeert als aanjager van het proces

De invoering van strategische personeelsplanning is dus altijd een gecombineerde actie van directie, management en P&O.

De eerste stap voor invoering van strategische personeelsplanning is de ontwikkeling van een toekomstvisie. Waar wil de gemeente heen en wat voor organisatie hoort daar bij. Om de visie vast te houden is het vervolgens noodzakelijk dat deze helder op papier wordt gezet en vertaald naar strategisch P&O-beleid. Er moeten richtinggevendende uitspraken worden gedaan over:

- Toekomstige takenpakket en de bijbehorende formatie per afdeling of team
- Gewenste competenties voor organisatie en afdelingen
- Ontwikkeling van medewerkers en mobiliteit
- Wervingsbeleid
- Inhuur van externen
- Stijl van leidinggeven
- Opbouw van de gesprekscyclus
- Outsourcing, regievoering en samenwerking

Vervolgens is het nodig om prestatie-indicatoren te formuleren aan de hand waarvan het bereiken van resultaten kan worden afgemeten.

De volgende prestatie-indicatoren zijn daarbij in de praktijk¹⁶ zeer bruikbaar gebleken:

Prestatie-indicator	Gehanteerd target
Percentage externen per team	10%
Percentages vacatures per team	5%
Percentage medewerkers van 60-65 jaar	7%
Percentage ontevreden medewerkers per team	5%
Verzuimpercentage, gemiddeld per team	5%
Percentage medewerkers dat niet de juiste competenties heeft	10%
Groei of krimp van team, wanneer is dit opmerkelijk	10%
Functieverblijftijd: percentage medewerkers langer dan 5 jaar in functie	20%
Percentage medewerkers dat in leertraject zit t.o.v. de vaste bezetting	15%
Percentage HR gesprekken uitgevoerd	80%
Gemiddeld rapportcijfer per medewerkers op bijvoorbeeld de competenties klantfocus, regievoeren en samenwerken	7,5

Analyseer de huidige knelpunten in de organisatie aan de hand van een SPP model. Gebruik daarvoor de input van de directie voor een toekomstvisie en daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren. Interpreteer de gegevens met het management en stel een actieplan op dat vervolgens wordt voorgelegd aan de directie.

Het succes van strategische personeelsplanning wordt bepaald door de mate waarin kwantitatieve en kwalitatieve analyses met elkaar leiden tot zinvolle strategische acties. Voor de kwantitatieve analyses zijn twee modellen beschikbaar; het SPP model voor de huidige situatie en het prognosemodel SPP. Voor de kwalitatieve analyses zijn het HR3P-model en de competentiematrix beschikbaar.

¹⁶ Op basis van ervaringen bij de workshops SPP voor het A+O fonds Gemeenten, zie www.decrux.nl

Het **SPP model voor de huidige situatie** is een ordeningsmodel om in korte tijd strategische knelpunten boven tafel te krijgen. Het model ordent de meetgegevens van de huidige situatie in vijf velden: de krapte op de arbeidsmarkt, de omvang van inhuur en uitbesteding, de mate van binden en boeien van medewerkers, organisatieontwikkeling en de uitstroom van medewerkers. De kwantitatieve input wordt geleverd door P&O en de gegevens worden vervolgens geïnterpreteerd door leidinggevend.

Daardoor wordt snel inzichtelijk:

- Voor welke functies vacatures moeilijk vervulbaar zijn op de arbeidsmarkt
- Welke afdelingen te maken hebben met een grote inhuur of uitbesteding
- Welke afdelingen problemen hebben om medewerkers te binden en te boeien; dit kan blijken uit een groot verloop of verzuim, een grote mate van ontevredenheid of een onevenwichtige leeftijdsopbouw
- Voor welke functies door uitstroom uit de organisatie schaarste in de organisatie kan ontstaan
- Welke personeelsproblemen afdelingsgebonden zijn en welke spelen in de gehele organisatie

Het **prognosemodel SPP** is een rekenmodel om de toekomstige impact van bezuinigingen en beleidskeuzen te bepalen. Het geeft de gevolgen aan van veranderingen in aantal externen, bezuinigingen op formatie, selectieve vacaturestop, ongepland verloop en gerichte werving op zaken als totale loonkosten en ontwikkeling leeftijdsopbouw.

Zet Strategische Personeelsplanning als kerninstrument in om reductie in de formatie en om organisatieontwikkeling te realiseren.

HR3P staat voor Human Resources Performance Potentieel Portfolio. Het HR3P-model is een tweedimensionale matrix waarbij de huidige prestaties van medewerkers worden afgezet tegen hun potenties. Met deze matrix maken we een ordening van het personeel, waardoor HR-instrumenten effectiever en gericht kunnen worden ingezet.

In de **competentiematrix** tenslotte worden de huidige prestaties van medewerkers op voor de organisatie cruciale competenties geanalyseerd. Ook dit levert een ordening van het personeel op maar nu vanuit het gezichtspunt van competenties.¹⁷

Het bij elkaar brengen van kwantitatieve en kwalitatieve analyses geeft organisaties op het niveau van teams en individuele medewerkers de mogelijkheid te sturen en te ontwikkelen in de richting van een door de organisatie gewenste opbouw van de organisatie. P&O kan daardoor instrumenten aanreiken die cruciaal zijn voor ontwikkeling van medewerkers en de organisaties.

Stel voor leidinggevend de HR3P matrix en/of de competentiematrix beschikbaar om aanvullend op de kwantitatieve SPP-analyse per medewerker het ontwikkelingspotentieel vast te stellen. Bied op basis van deze kwalitatieve analyse gericht HR-instrumenten aan

Op basis van inzicht in de leeftijdsopbouw en competenties van medewerkers kan gekeken worden naar mogelijkheden om op korte of langere termijn de structuur van teams of afdelingen aan te passen.

¹⁷ Een uitgebreide beschrijving van de modellen en de matrix inhouden is te vinden in bijlage 1

Tegelijkertijd kan een heroverweging of een taak al dan niet door de gemeente zelf uitgevoerd moet worden gemakkelijker plaatsvinden als bekend is wanneer medewerkers de organisatie verlaten. Voor toekomstige vervulling van vacatures kan binnen de organisatie in een vroeg stadium gekeken worden naar mogelijkheden om iemand klaar te stomen voor een nieuwe functie.

P&O-ers: "Personeelsplanning en bevorderen interne arbeidsmarkt zijn de belangrijkste instrumenten bij bezuinigen op personeelsformatie!"

Flexibele werkorganisatie

De gemeente kan worden gezien als een flexibele werkorganisatie. Het merendeel van de medewerkers werkt op basis van een vast dienstverband, maar er werken ook medewerkers met een tijdelijk dienstverband, als stagiair of op basis van detachering. Naast een vaste kern is er zo ook een flexibele schil van externe inhuur, die ten tijde van ziekteverzuim of voor specialistisch werk wordt ingezet.

P&O-ers: "Rigoureuze maatregelen als een personeelsstop of alle externen eruit leiden vaak tot onmogelijke situaties en extra kosten via een omweg!"

Strategische personeelsplanning maakt het mogelijk helderheid te krijgen in de samenstelling van de organisatie naar medewerkers in dienstverband en externe inhuur. Daardoor wordt meer inzichtelijk wat de effecten zijn van een vacaturestop of vermindering van het aantal externen. Uit strategische personeelsplanning kan blijken dat rigoureuze maatregelen om te bezuinigen, zoals een personeelsstop, leiden tot extra kosten via andere budgetten. In plaats van een personeelsstop is het veelal beter om tot een zogenaamde gekwalificeerde personeelsstop te besluiten. Dit betekent dat vacatures niet ingevuld worden tenzij op inhoudelijke en financiële gronden aangetoond kan worden dat dit nodig is.

Ook een besluit om geen externe inhuur toe te staan onder welke omstandigheden dan ook is niet slim. Bij tijdelijke afwezigheid van medewerkers in verband met bijvoorbeeld zwangerschapsverlof moet het na zorgvuldige afwegingen mogelijk zijn vanwege de continuïteit van de werkzaamheden extern in te huren. Wel is het goed om te analyseren in hoeverre het nodig is om de volledige capaciteit die afwezig is in te huren. Mogelijk kan met een gedeelte worden volstaan.

Het is een uitdaging om andere wegen te zoeken dan extern inhuren. Gebruik maken van medewerkers die boventallig zijn binnen de eigen- of buurgemeente of werken met stagiaires kan eveneens een oplossing zijn. Ook kunnen andere dienstverbanden tijdelijk wat opgehoogd worden. De CAO biedt de mogelijkheid om tijdelijk tot een dienstverband van maximaal 40 uur over te gaan. Een vergelijkbaar punt dat tot verstarring kan leiden is een besluit om geen overuren toe te staan. Ook dat haalt de flexibiliteit uit de organisatie. Er zijn immers altijd wel pieken in de organisatie.

Breng op basis van de informatie uit budgetten, begroting en kengetallen de samenhang tussen formatie, externe inhuur en overwerk in beeld. Adviseer leidinggevenden over alternatieve maatregelen. Rapporteer de directie over deze informatie, zodat de directie kan sturen.

Managementinformatie

P&O-ers: "Versterk de regie van directie en P&O op de uitgaven die je echt kunnen beïnvloeden, zoals formatie, overuren en externe inhuur."

Een belangrijke randvoorwaarde voor het versterken van integraal management is de beschikbaarheid

van betrouwbare managementinformatie. Uiteraard als het gaat om de formatie, maar ook met betrekking tot de inhuur van externen en de hoeveelheid overuren. Het is van belang dat er betrouwbare cijfers beschikbaar zijn waar afdelingsleiding en directie mee kunnen werken, zodanig dat de voortgang in de realisatie van de taakstelling periodiek zichtbaar wordt gemaakt.

Bij het gebruik van managementcijfers is het belangrijk te beseffen dat ze zowel doel als middel zijn. Uiteindelijk gaat het erom op de uitgaven te bezuinigen. Dat kan betekenen dat er in de verhouding tussen communicerende vaten als uitgaven voor vaste formatie, overuren en de externe inhuur naar een optimum moet worden gestreefd. Sterk reduceren van de formatie leidt tot hogere kosten voor overuren en externe inhuur.

Ook is het verhelderend breder te kijken dan alleen naar de cijfers die gaan over formatie. Het is ook belangrijk te monitoren hoe medewerkers zich voelen en gedragen in de organisatie. Cijfers rond verzuim en verloop zijn daarom ook belangrijk.

Lever de directie periodiek management informatie aan, bijvoorbeeld over de voortgang van de reductie in de formatie, de hoogte van verzuim en verloop, de resultaten van medewerkerstevredenheidonderzoek e.d.

Sociaal statuut

Herman Nijhof (P&O/OR Enschede): "Door de eerdere bezuinigingen is in Enschede al in een vroeg stadium een sociaal statuut afgesloten, waarin is vastgelegd dat medewerkers wel werkgarantie maar geen baangarantie hebben bij de gemeente. Bij de huidige bezuinigingsoperatie blijft deze afspraak door de inzet van de portefeuillehouder P&O onverkort staan."

Veranderingen in de formatie gaan in gemeenten vaak vergezeld van een sociaal statuut, waarin de rechten en plichten van medewerkers die te maken krijgen met organisatieveranderingen zijn vastgelegd. In de huidige bezuinigingsoperatie is sprake van een organische ontwikkeling verspreid over de hele raadsperiode. Natuurlijk verloop staat in dit proces voorop. Dit is ook begrijpelijk in het licht van de rechtspositionele situatie van de medewerkers. De wachtgelden die betaald zouden moeten worden zijn zodanig dat een bezuiniging via gedwongen ontslagen ook nauwelijks geld oplevert.

Daarnaast is er sprake van vergrijzing binnen veel gemeenten waardoor er ook in de komende jaren veel medewerkers op grond van leeftijd uit zullen treden. De ruimte die daardoor ontstaat voor anderen om die plekken in te vullen maakt het mogelijk om interne mobiliteit op gang te brengen. Tevens zullen naar verwachting door het vertrek van ouderen ook externe vacatures blijven ontstaan waar medewerkers op solliciteren. De vergrijzing werkt dus mee om de problematiek op te lossen.

Met name de looptijd van een hele raadsperiode en stimuleringsmaatregelen om medewerkers in beweging te krijgen zullen van belang zijn om de plekken die boventallig zijn door anderen te laten invullen. Omdat medewerkers afhankelijk van hun leeftijd, kansen op de arbeidsmarkt en ambities moeten worden gestimuleerd is het gewenst om een breed palet aan maatregelen te ontwikkelen zodat maatwerk mogelijk is. De financiële ruimte om voorzieningen te realiseren is wellicht te vinden in het verschil in salariskosten als een medewerker een paar jaar eerder weggaat dan waar rekening mee werd gehouden of vrijwillig naar een andere organisatie vertrekt. Daarnaast is het aan te bevelen voor de hele operatie van personele bezuinigingen en organisatieontwikkelingen aparte frictiebudgetten in te stellen.

Ontwerp stimulerende maatregelen aanvullend op het sociaal statuut om het proces van reductie in de formatie en mobiliteit van medewerkers te bevorderen.

Gesprekscyclus versterken

De gesprekscyclus moet een gestroomlijnde set van instrumenten zijn die op elkaar aansluit en benadrukt wat de organisatie van cruciaal belang vindt. Functioneringsgesprekken, planningsgesprekken, ontwikkelingsgesprekken en beoordelingsgesprekken moeten idealiter allen dezelfde doelstellingen benadrukken.

In tijden van bezuinigen is helder dat mobiliteit en flexibiliteit belangrijke thema's zijn. In de gesprekscyclus kan gebruik worden gemaakt van een aanvullende vragenlijst met vragen die vanuit het sociaal statuut opkomen en op andere wijze de flexibiliteit kunnen bevorderen, zoals over de bereidheid meer of minder uren te werken, mogelijkheden een andere functie te vervullen, een verkenning naar de bereidheid de organisatie te verlaten en een inventarisatie van wat nodig is aan financiële stimulering of aan scholingsmogelijkheden.

Shirley van de Watering (sectiehoofd P&O gemeente Vlaardingen): "De gesprekscyclus is redelijk geprofessionaliseerd in Vlaardingen. Leidinggevenden voeren functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken. Een nieuwe ontwikkeling is het jaarlijkse startgesprek, waarin op basis van het jaarwerkplan resultaatsafspraken worden gemaakt. Voor leidinggevenden zelf is het voeren van startgesprekken verplicht, voor wat betreft de gesprekken tussen leidinggevende en medewerkers zijn deze gesprekken facultatief. Er is de laatste jaren veel gestuurd op de kwantiteit van de gesprekken en dit lijkt op dit moment op orde. De kwaliteit ervan kan nog wel worden verbeterd."

Daarnaast zien we dat er een trend ontstaat om meer differentiatie in beloning toe te staan op grond van bereikte resultaten. Afspraken in de nieuwe CAO laten dat ook zien. Dat vraagt om een zorgvuldige onderbouwing. Inbrengen van planningsafspraken op een zo SMART mogelijke manier in de gesprekscyclus is daarom een voor de hand liggende toevoeging.

Door de formatiereductie en de mogelijk daarmee gepaard gaande vermindering van taken is te verwachten dat in de gesprekscyclus medewerkers strenger bekeken worden op hun prestaties en concrete output. Een verzakelijking in de relatie tussen werkgever en werknemer is daarmee te verwachten. Een verwacht gevolg is daarmee ook dat sneller begonnen wordt met dossieropbouw en het onderzoeken of het mogelijk is afscheid te nemen. Het is belangrijk te beseffen dat hier zeer zorgvuldig mee omgegaan moet worden. Enerzijds medewerkers stimuleren om zich flexibel op te stellen en anderzijds sneller onderzoeken of afscheid nemen mogelijk is, kan haaks op elkaar staan. Het vertrouwen in de positieve intenties van de organisatie staat dan sneller ter discussie. Uiterste zorgvuldigheid is geboden.

Een goede gesprekscyclus laat niet alleen de mindere kanten van het functioneren naar boven komen, maar ook de positieve kanten. Door de gesprekscyclus goed in te richten komen ook de excellente medewerkers boven drijven. Voor de toekomst van een gezonde organisatie is het van cruciaal belang dat excellente medewerkers gestimuleerd worden te blijven.

Juist in een tijd van bezuinigingen is het belangrijk om goed in gesprek te blijven met mensen. Dat is en blijft de basis van omgaan met personeel. De gesprekscyclus is daartoe een geëigend middel zeker als het gekoppeld is aan strategische personeelsplanning

Werving

Onno Beljaars (adjunct-directeur Middelen en Control gemeente Rotterdam): "Ook in schaarse tijden blijft Rotterdam investeren in goed werkgeverschap. Het werkgeversimago van Rotterdam is goed. Op stages, traineeprojecten en opleidingen wordt niet bezuinigd."

Vanwege de te verwachten tekorten op de arbeidsmarkt blijft het belangrijk dat de organisatie in tijden van bezuinigingen een aantrekkelijke werkgever blijft. Daarom is het noodzakelijk om als gemeente en als gemeentelijke sector een helder eigen profiel te hebben in de media. Daarbij geldt dat de eigen website de plek is waar de organisatie helemaal zelf kan bepalen hoe zij zich presenteert. Het is van belang daar werk van te maken en de eigen kenmerken onder de aandacht van potentiële sollicitanten te brengen. Gemeenten moeten niet vergeten hier ook in tijden van bezuinigingen aandacht aan te besteden en hun aantrekkelijke kanten in arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden voor het vochtlicht te brengen. Tijden van schaarste op de arbeidsmarkt zullen binnen afzienbare termijn weer ontstaan.

Bevorder dat de gemeente een aantrekkelijke werkgever blijft ook ten tijde van bezuinigingen door te blijven investeren in stages, traineeprojecten en opleidingen.

Funciehuis

Ten tijde van bezuinigingen en organisatievernieuwing is flexibiliteit belangrijk. Daar horen korte en krachtige beschrijvingen bij die de essentie weergeven van taken, vereisten en competenties. Daar passen geen uitgebreide en gedetailleerde functiebeschrijvingen bij. Zo is snel zichtbaar hoe verschillende functies op elkaar aansluiten en of overlappende capaciteiten gevraagd worden. Dit inzicht is nodig om personeelsbewegingen te vergemakkelijken.

Marianne Bouma (Bestuursdienst Rotterdam): "Het afgelopen jaar is er binnen de gemeente een generiek, concerebreed funciehuis ontwikkeld met acht functiefamilies en 91 functieprofielen. Dat is een belangrijke mijlpaal en maakt voor de toekomst strategische personeelsplanning mogelijk."

Steeds meer zien we een ontwikkeling waarbij medewerkers naast hun hoofdtaak andere activiteiten in de organisatie verrichten. Zo kan iemand manager zijn en tegelijkertijd adviseur en projectleider. Dit vraagt om flexibele vormen van organiseren. Lange functiebeschrijvingen passen daar niet bij, wel flexibele vormen van inrichten van de organisatie.

Bevorder als P&O een flexibel functiewaarderingssysteem

Mobiliteitscentrum

Onno Beljaars (adjunct-directeur Middelen en Control Gemeente Rotterdam): “Het mobiliteitscentrum wordt het scharnierpunt voor de matching van vraag en aanbod van tijdelijk en vast werk”.

Een mobiliteitscentrum van meerdere gemeenten waar medewerkers zich kunnen oriënteren op hun toekomst is in het kader van sociaal verantwoord bezuinigen van groot belang. Voor wie zijn baan kwijtraakt is het noodzakelijk om optimaal begeleid te worden naar een geschikte nieuwe functie. Daarbij horen faciliteiten die het medewerkers mogelijk maken om zich te heroriënteren op de arbeidsmarkt. Een mobiliteitscentrum los van de eigen organisatie waar medewerkers voorbereid worden op een nieuwe stap is belangrijk. Daarbij horen capaciteitentests, coaching, opleiding en training en waar nodig andere vormen van individueel maatwerk. Een voorbeeld daarvan is een traject op weg naar zelfstandig ondernemerschap.

Neem initiatieven voor het ontwikkelen van een gemeentelijk mobiliteitscentrum of een centrum met andere gemeenten om de mobiliteit van medewerkers te faciliteren.

Levensfasebewust personeelsbeleid

In verschillende levensfasen reageren medewerkers anders op veranderingen als gevolg van de bezuinigingen. Voor sommige medewerkers kunnen de veranderingen een bedreiging vormen van opgebouwde zekerheden. Anderen zien juist de mogelijkheden tot een volgende stap of overwegen de stap naar zelfstandigheid te zetten als vervolg op een stevig ervaringsfundament. Ook is het mogelijk dat iemand zijn huidige baan wil behouden, maar er iets naast wil gaan doen gericht op verbreding van ervaring of omdat hij of zij dat altijd al eens wilde doen en nu de kans schoon ziet. Anderen ten slotte willen onderzoeken of het mogelijk is eerder te stoppen met werken of langzaam af te bouwen. Allemaal vragen die sterk afhankelijk zijn van de levensfase waarin medewerkers zich bevinden. Afhankelijk daarvan moet de gemeente maatwerk ontwikkelen om medewerkers te binden en te boeien en indien nodig te begeleiden naar ander werk.

Stimuleer management kennis te nemen van de kenmerken van de levensfasen van medewerkers, bijvoorbeeld van jonge instromers, medewerkers die werk en privé combineren en senior medewerkers met een lang dienstverband.

Aanpak ziekteverzuim

Ziekteverzuim is een belangrijke indicator voor knelpunten in de organisatie. Daarom is het in het kader van sociaal verantwoord bezuinigen belangrijk om goed in de gaten te houden hoe het ziekteverzuim zich ontwikkelt. In een vroeg stadium reageren op signalen dat medewerkers te lijden hebben van de onzekere situatie rond hun eigen functie of te maken hebben met overbelasting ten gevolge van bezuinigingen passen daarbij. Ook een arsenaal van mogelijkheden om medewerkers in- en extern te begeleiden hoort daarbij. Bedrijfsmaatschappelijk werk heeft daarin een functie, evenals de P&O-adviseur en de arbodienst.

Bezuinigingen kunnen leiden tot overbelasting van medewerkers. Hou daarom de hoogte van het ziekteverzuim goed in de gaten en adviseer management en medewerkers over maatregelen om de werkdruk te verlichten.

Individuele begeleiding

Belangrijk is dat medewerkers in het kader van sociaal verantwoord bezuinigen een luisterend oor vinden voor wat hen bezighoudt. Iemand waarmee ze vertrouwelijk kunnen spreken over hoe zij zich voelen onder de onzekerheid waarin zij verkeren. Dit is één kant van de begeleiding. Een andere kant is dat medewerkers de mogelijkheid moeten hebben om in vertrouwen advies in te winnen over hun eigen positie ten opzichte van hun baan en toekomst. Is het bijvoorbeeld verstandig om op eigen initiatief een handreiking te doen aan de werkgever? Zo ja, kan ik dan verwachten dat hij daar op een welwillende manier mee om zal gaan? Vertrouwen creëren is de basis voor maatwerkoplossingen.

Voor medewerkers is het van belang dat zij in hun individualiteit benaderd worden. Stempels die ze krijgen vanuit ziekte of arbeidsongeschiktheid of vanuit boventaligheid bevorderen dit vaak niet. Medewerkers kunnen daar jarenlang last van hebben, terwijl ze er niets aan kunnen doen. Dit belemmert hen om een passende nieuwe werkplek te vinden en geeft onnodige frustratie en onzekerheid. Het is belangrijk de speciale status zo kort mogelijk te laten duren.

Bezuinigingen vragen veel van medewerkers. Neem als P&O en management de tijd voor vragen van individuele medewerkers.

Lokale arbeidsvoorwaarden tegen het licht houden

Onno Beljaars (adjunct-directeur Middelen en Control Gemeente Rotterdam) : "We gaan door met de uniformering van het HR-beleid binnen de gemeente. DienstsPECIEFIE regelingen worden afgeschaft".

Veel gemeenten hebben eigen regelingen die riant zijn in de sector. Te denken valt aan uitloopschalen die automatisch of vanaf een bepaalde leeftijd worden gegeven of vermindering van de omvang van de werkweek en extra verlofdagen. Vaak gaat het om standaardarrangementen die geen relatie meer hebben met de kwaliteit van het functioneren. Het verdient aanbeveling om zeker als het gaat om de primaire arbeidsvoorwaarden zoveel mogelijk te standaardiseren binnen de sector. Concurrentie zal dan vooral plaats kunnen vinden op het terrein van de cultuur, loopbaanmogelijkheden en lokale factoren als bereikbaarheid per openbaar vervoer en mogelijkheden om thuis te werken. Het Nieuwe Werken zal steeds vaker onderscheidend worden in de aantrekkelijkheid van gemeenten als werkgever. De opbrengsten uit versoering van bovenmatige regelingen kunnen worden ingezet om personeelontwikkelingen te bekostigen. Uiteraard zijn hiervoor vakbonden en medezeggenschapsorganen nodig, maar ook zij zijn niet gebaat bij starre regelingen die mobiliteit binnen de sector frustreren.

Houd lokale arbeidsvoorwaarden kritisch tegen het licht!

Rol van P&O

P&O adviseert directie en management

De positie van P&O zal anders zijn in geval van een taakstelling op personeel dan wanneer die taakstelling er niet is. De directie zal P&O als ondersteuner claimen als het gaat om de invulling van de personeelsreductie. De druk op het leveren van adequate managementinformatie neemt toe. P&O kan hierdoor in een loyaliteitsconflict komen met afdelingsmanagers. Afdelingsmanagers vragen immers ondersteuning in het kader van integraal management. Transparantie in de rollen en een heldere

taakverdeling binnen P&O zijn belangrijk. Het is heel wel mogelijk dat er conflicterende belangen ontstaan tussen directie en afdelingsleiding. Tegelijkertijd heeft P&O de mogelijkheid een expertrol of een bemiddelende rol te vervullen tussen een directie die een bezuinigingstaakstelling zal benadrukken en een afdelingsmanager die probeert zijn vakinhoudelijke opdrachten zo goed mogelijk te vervullen.

P&O stelt instrumenten beschikbaar

Buiten kijf staat de taak van P&O om het instrumentarium aan te passen en meer in te richten naar de nieuwe vragen die vanuit bezuinigingsoogpunt gesteld worden. Hierbij ontstaat wel een vraag naar de prioriteiten en de snelheid waarmee dat moet gebeuren.

Hoe draagt P&O bij aan duurzame inzetbaarheid?

Onderwerp	Bijdrage P&O
Instrumentarium up to date	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoeken of P&O-instrumenten passen bij nieuwe eisen van parallelle bezuiniging en ontwikkeling
Strategische Personeelsplanning	<ul style="list-style-type: none"> Personeelsplanning als kerninstrument inzetten om personeelsreductie te realiseren
Flexibele werkorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> Samenhang tussen formatie, externe inhuur en overwerk in beeld brengen Adviseren over middelen om in samenhang maatregelen in te voeren die flexibiliteit mogelijk maken
Managementinformatie	<ul style="list-style-type: none"> Periodiek aanleveren van managementinformatie, vooral bezuinigingsgerelateerde informatie Regelmatig nagaan of informatie gebruikt wordt en zinvol is Adviseren op basis van cijfers
Sociaal statuut	<ul style="list-style-type: none"> Aanvullingen bedenken om het proces van personeelsreductie en mobiliteit te ondersteunen
Gesprekscyclus versterken	<ul style="list-style-type: none"> Bevorderen dat met alle medewerkers de jaarlijkse gesprekscyclus plaatsvindt Differentiatie in beloning realiseren.
Werving	<ul style="list-style-type: none"> Een aantrekkelijke werkgever ook in tijden van bezuinigingen blijven Een heldere profilering handhaven
Functiehuis	<ul style="list-style-type: none"> Een flexibel functiehuis bevorderen
Mobiliteitscentrum	<ul style="list-style-type: none"> Een mobiliteitscentrum ontwikkelen samen met andere gemeenten
Levensfasebewust personeelsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> Kennis van levensfasevragen bij management bevorderen Levensfasevragen meenemen in maatwerkoplossingen
Aanpak ziekteverzuim	<ul style="list-style-type: none"> Alert zijn op knelpunten in de organisatie
Individuele begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> Individuele begeleiding van medewerkers die te maken hebben met de gevolgen van personeelsreductie mogelijk maken
Lokale arbeidsvoorwaarden tegen het licht houden	<ul style="list-style-type: none"> Regelingen die in vergelijking tot andere gemeenten riant zijn aanpassen of beëindigen Vrijkomende middelen inzetten voor personeelontwikkeling

Onno Beljaars (adjunct-directeur Middelen en Control): Rotterdam blijft investeren in medewerkers!

Dat zegt Onno Beljaars die voor het gehele concern verantwoordelijk is voor HR beleid, management development en organisatieontwikkeling.

De gemeente Rotterdam krijgt de komende tijd te maken met een forse bezuiniging van 72 miljoen op de interne organisatie en de bedrijfsvoering. Deze bezuiniging mag niet ten koste gaan van de dienstverlening aan burgers en ondernemers. Rotterdam richt zich vooral op efficiënter werken, stroomlijnen van de organisatie en versterking van het shared service center. Maar ook reductie van taken zal onvermijdelijk zijn.

Het personeelsbestand van 14.000 ambtenaren wordt met 1.000 ambtenaren teruggebracht. De reductie vindt vooral plaats bij staf, ondersteuning, management en beleid, waar circa 5.000 ambtenaren werken. De uitvoerende medewerkers worden ontzien en gedwongen ontslagen worden zo veel mogelijk voorkomen. Door de uitstroom van oudere medewerkers die de komende vijf jaar met pensioen gaan, een selectieve vacaturestop voor functies vanaf schaal 10 en een actief mobiliteitsbeleid, zou dit haalbaar moeten zijn. Met de vakbonden is een sociaal statuut afgesloten waarin een werkzekerheidgarantie is opgenomen. Medewerkers worden begeleid van werk naar werk in de eigen organisatie, maar ook daar buiten.

Om in de toekomst te kunnen anticiperen op krapte of overschot in het personeelsbestand, gaat de gemeente gebruik maken van Strategische Personeelsplanning. We pakken dit concern breed op. We maken daarbij voor alle organisatieonderdelen gebruik van een eensluitende methodiek.

Een belangrijke voorziening om de interne mobiliteit te bevorderen is het concernbrede mobiliteitscentrum. Het mobiliteitscentrum wordt het scharnierpunt voor de matching van vraag en aanbod voor tijdelijk en vast werk. Het mobiliteitscentrum begeleidt medewerkers van werk naar werk, zorgt voor doorstroom en uitstroom van medewerkers en beperkt de inhuur van externen door vaker eigen ambtenaren in te zetten of te kwalificeren.

Ook werken we aan flexibilisering van de arbeidsorganisatie. We gaan door met de uniformering van het P&O-beleid binnen de gemeente. Dienstspectifieke regelingen worden afgeschaft. Daarnaast werken we aan een flexibele organisatie door het oprichten van interim pools, voor onder andere het management en projectmedewerkers.

Ook in schaarse tijden blijft Rotterdam investeren in goed werkgeverschap. Het werkgeversimago van Rotterdam is goed. Op stages, traineeprojecten en opleidingen wordt niet bezuinigd. Daarbij investeren we in een goede relatie met externe netwerken om de mobiliteit van medewerkers te faciliteren. Dit gebeurt al door samenwerking met omliggende gemeenten, het rijk en binnen de G4.

Deze veranderingen kunnen niet zonder gevolgen blijven voor de totaal 400 P&O-ers bij de gemeente Rotterdam. Ook voor deze beroepsgroep geldt een bezuinigingstaakstelling. En tegelijkertijd neemt het werk toe door de begeleiding van medewerkers van werk naar werk. Daarbij zijn we ook bezig met de professionalisering en de ontwikkeling van de P&O-professional tot strategische gesprekspartner voor het management op P&O-gebied. Het is een uitdaging voor de P&O-sector om binnen de beperkte ruimte deze nieuwe taken in te vullen.

Hoofdstuk 5 Twintig praktische tips

Kansen voor creativiteit



Op operationeel niveau gaat het naast een zorgvuldige implementatie van beleid en instrumenten om de uitvoering van praktische, slimme ideeën om te bezuinigen en om de organisatie te verbeteren, gebruikmakend van kansen en creativiteit van alle medewerkers in de gemeente. Het gaat om het leggen van verbindingen en het zoeken naar quick wins. Dit is bij uitstek het onderdeel waar creativiteit een kans krijgt. Mogelijkheden om relatief los van vastgestelde regels en instrumenten iets anders te proberen komen in dit hoofdstuk naar voren. We geven in dit hoofdstuk tips uit de praktijk, waarmee u direct mee aan de slag kan en voordeel kan behalen.

Bij praktische tips gaat het niet alleen om besparende maatregelen, maar ook om manieren om mensen te stimuleren tot creativiteit en organisatievernieuwing. Het gaat ook om dezelfde dingen beter te doen of beter en meer samen te werken. Tenslotte zijn er ook uitdagende manieren om naar jezelf te kijken als medewerker.

P&O heeft hier een aanjaagfunctie, waarbij ze met nieuwe ideeën kan komen en de organisatie steeds weer aan het denken kan zetten over hoe het beter kan. P&O als katalysator van ontwikkelingen!

Tip 1 Verleid tot innovatie en creativiteit

Veel medewerkers hebben ideeën om slimmer en efficiënter te werken, maar zij moeten vaak verleid worden deze te delen. Het lijkt erop dat medewerkers schromen om hun ideeën naar voren te brengen. Om dat te veranderen moet binnen de organisatie een cultuur worden bevorderd waarbij medewerkers worden uitgedaagd. Dat kan in ieder geval door ze uit te dagen met voorstellen te komen. En ook door voorstellen voor kleine of grote verbeteringen te honoreren in uitvoering en beloning. Extra publiciteit daarover helpt. De ideeënbuis nieuw leven inblazen is in deze tijd nodig. In deze tijd doe je dat via intranet. Dat moedigt medewerkers aan om met nieuwe ideeën te komen.

Tip 2 Benut de verborgen kennis van medewerkers

Veel medewerkers beschikken over kwaliteiten die niet in de functie tot uiting behoeven te komen omdat ze er simpelweg niet nodig zijn. Iedereen kan immers meer dan zijn of haar eigen functie. Als deze talenten bekend zijn en ze in het werk verder kunnen worden ontwikkeld zijn medewerkers breder inzetbaar. Geef medewerkers de kans deze kwaliteiten te ontwikkelen bijvoorbeeld door tijdelijke projecten. Dat kan ook mogelijkheden geven om de externe inhuur te verminderen omdat eigen medewerkers dit werk ook kunnen uitvoeren.

Tip 3 Stimuleer ondernemende ambtenaren

Wat medewerkers buiten werktijd doen is in veel organisaties een blinde vlek. Veel medewerkers hebben allerlei activiteiten naast hun reguliere baan waarin zij belangrijke competenties leren. Zo kijken zij in de keuken van andere organisaties en profiteren zij daarvan in hun reguliere functie. Zij doen bijvoorbeeld bestuurlijk werk, zijn trainer bij een sportclub of begeleiden vluchtelingen om de Nederlandse taal te

¹⁸ De tips zijn deels ontleend aan de bijeenkomst met P&O-ers op 22 juni 2010 in Maassluis en: Gaspersz, J.B.R. : Doe meer met de ideeën van medewerkers! 20 praktische adviezen voor gemeenten. Den Haag: A+O fonds Gemeenten, 2007.

leren. Als het werk wat zij naast hun reguliere functie uitvoeren ook betaald wordt zijn zij mogelijk ook bereid om een aantal uren minder te gaan werken¹⁹.

Gemeenten zouden dit moeten stimuleren omdat het medewerkers breder inzetbaar maakt. Als medewerkers er ook nog geld mee verdienen en daardoor bereid zijn wat uren minder te werken snijdt het mes aan twee kanten.

Tip 4 Bespreek bij elk werkoverleg nieuwe ideeën

Zet bij het elk werkoverleg efficiënter organiseren op de agenda. Daardoor worden medewerkers gestimuleerd om te kijken naar verbeteringen die betrekking hebben op hun eigen werk. Het onderwerp slimmer werken op de agenda zetten is om drie redenen uiterst effectief. Je maakt tijd vrij voor bespreking van nieuwe voorstellen, je geeft de urgentie aan van het onderwerp en je schept een creatieve spanning in de organisatie. Tijdens ieder werkoverleg moet er voor iedereen de gelegenheid zijn voorstellen te doen.

Tip 5 Versterk innovatiegericht leiderschap

Leidinggevenden komen er door de druk van alledag niet altijd aan toe om medewerkers te stimuleren met verbeteringsvoorstellen te komen. Door als leidinggevende in gesprekken met collega's en met medewerkers hierop meer alert op te zijn en elkaar erop op aan te spreken extra ruimte en tijd te reserveren voor het versterken van innovatiegericht leiderschap kunnen meer voorstellen worden gedaan gericht op sneller en efficiënter werken. Een ondersteunende training in innovatief leiderschap kan hier ook uitstekend werk doen.

Tip 6 Ontwikkel inspirerende omgevingen en ontmoetingen

Voorstellen voor sneller en efficiënter werken worden gestimuleerd door een inspirerende omgeving, bijvoorbeeld een creatieve werkplek of een lunchbijeenkomst die staat in het teken van vernieuwing. Dat kan zowel binnen de eigen afdeling worden georganiseerd als voor de gehele gemeente. Ook op deze manier wordt aandacht voor innovatie geborgd.

Tip 7 Vraag burgers om ideeën

De website van de gemeente maakt het momenteel mogelijk om burgers meer bij het beleid te betrekken. Dat kan ook gaan om het slimmer en meer efficiënt werken door de gemeente. Daarvoor kan de gemeentelijke website worden gebruikt, maar ook kunnen de burgers met voorstellen komen via een ideeënbus of een suggestie aan de balie. Maak wel tijd vrij de voorstellen te beoordelen en te melden op de website welk idee wordt uitgevoerd.

Tip 8 Gezamenlijke aanbesteding

Door als gemeenten samen te werken op het terrein van inkoop is winst te behalen omdat vanwege de kwantiteit prijsvoordelen te behalen zijn. Voor P&O-producten en -diensten is dat ook zeker mogelijk. Veel gemeenten hebben ervaringen opgedaan met gezamenlijke inkoop van uitzendkrachten, externe inhuur van hoger beleids-, project- en managementkader en verzuim- en arbobeleid. De gemeenten Schiedam, Vlaardingen en Maassluis hebben speciaal een inkoopbureau ontwikkeld om gezamenlijk deze voordelen te behalen.

Tip 9 Besparen op werkplekken

Bezuinigen op personeel doet ook iets met andere kostenposten. Te denken valt aan het benodigde ruimtebeslag. Mogelijk kan de vrijkomende ruimte verhuurd worden. Ook door introductie van het

¹⁹ Koning, C., Ravenhorst, B. van. 'Gemeenten, stimuleer ondernemende ambtenaren'. In: Staatscourant 247, (19 december 2006), p.5.

Nieuwe Werken met daarbij behorende nieuwe kantoorconcepten kan ruimte worden bespaard en kunnen reiskosten worden beperkt. Meer thuiswerken betekent een beperkter ruimtebeslag. Tegelijk zijn er ook extra kosten die ontstaan doordat gezamenlijke voorzieningen over minder ambtenaren worden omgeslagen.

Tip 10 Bezuinig niet op leuke dingen voor personeel

Vaak bestaat de neiging in lastige tijden te bezuinigen op het kerstdiner, het kerstpakket, de sportdag of het jaarlijkse uitje van de afdeling. Hoewel het prima is om de hoogte van de uitgaven tegen het licht te houden, is het onverstandig om deze organisatierituelen af te schaffen. Juist in moeilijke tijden hebben organisaties het nodig om samenbindende activiteiten te hebben. Het gevoel samen ergens voor te staan biedt medewerkers ook steun.

Tip 11 Online studeren

Studietrajecten worden vaker online aangeboden. Dit is een handige en efficiënte manier om medewerkers de nodige kennis bij te brengen. Ook de examens zijn online af te leggen. Door deze methode van studeren in te zetten kan worden bezuinigd op reis- en examenkosten. Bovendien is het niet plaats- en tijdgebonden.

Tip 12 Medewerkers zelfbediening

Een aantal onderdelen van de arbeidsvoorwaarden kunnen medewerkers individueel bepalen via het zogenaamde cafetariamodel. Daaronder vallen bijvoorbeeld koop- en verkoop van verlof, fietsenplan en reiskosten. Dit handig automatiseren bespaart de P&O-afdeling werk.

Tip 13 Variëren in aantal uren per week

In de nieuwe CAO is het mogelijk gemaakt dat tijdens piektijden meer dan 42 uur per week wordt gewerkt en meer dan 9 uur per dag. Het is toegestaan om naar 50 uur per week en 11 uur per dag te gaan. Hierdoor is het mogelijk om het aantal uren dat iemand in de week werkt te differentiëren op grond van pieken en dalen in het werkaanbod. Op rustiger momenten in het jaar kan dan minder worden gewerkt. Er kan bijvoorbeeld worden overeengekomen dat er in de zomerperiode minder wordt gewerkt en in de winter meer. Voor meerdere functies geldt dat ze pieken en dalen kennen.

Tip 14 Leerplekken creëren

Om de kennis van andere organisatieonderdelen te vergroten is het een prima idee om binnen afdelingen leerplekken of interne stageplaatsen te creëren voor medewerkers die erover denken om eens iets anders te gaan doen. Het geeft hen de mogelijkheid om elders in de keuken te kijken en geeft de afdeling waar ze gaan werken ook weer eens iemand in huis die op een frisse manier naar dingen kijkt.

Tip 15 Efficiënter werken

Kunnen we efficiënter of minder vergaderen? Kunnen we de organisatie van ons werk verbeteren? Helpt time management? Zijn er methoden om processen te verbeteren? Kan ik nog meer uit mijn computer halen? Helpen sociale media mij om sneller en beter te werken? De antwoorden op deze vragen zijn uiteraard positief. Naast dat het helpt om efficiënter te werken helpt het ook om nog eens te benadrukken dat er bezuinigd moet worden en is het een vorm van teambuilding om gezamenlijk aan efficiëntieverbetering te werken. Aandacht voor verbetering van vaardigheden helpt medewerkers tevens sneller te werken en zich competentier te voelen.

Tip 16 Minimaal aantal uren per sleutelfunctie heroverwegen

Voor veel functies wordt er van uitgegaan dat het noodzakelijk is dat ze in een fulltime dienstverband

worden uitgevoerd. Voor managementfuncties geldt dat in ieder geval. Is dat nu wel terecht, kun je afvragen? Is het beslist noodzakelijk dat een leidinggevende vijf dagen per week aanwezig is? Hetzelfde geldt voor beleidsfuncties. We zien steeds vaker parttime wethouders die prima functioneren. Aansturen op basis van vertrouwen en output maakt dat aanwezigheid face tot face minder noodzakelijk is. Daarnaast zien we door de digitale mogelijkheden kansen ontstaan om elkaar op ieder moment van de dag te bereiken. Uiteraard zijn er grenzen aan, maar de standaard denkwijze over aanwezigheid op de werkvloer verdient zeker een heroverweging. Sturen vanuit vertrouwen en zoeken naar maatwerk in dienstverbanden passen hierin. Zo is het mogelijk om te bezien of functies van 36 uur ook in 34 of 32 uur uitgevoerd kunnen worden en of aanwezigheid op vijf dagen van de week wel nodig is.

Tip 17 Vraag aan medewerkers hun dienstverband te verkleinen

In aanvulling op de politieke prioriteiten die vanuit het college en de gemeenteraad worden gesteld en die vertaald moeten worden naar de bezuinigingen op formatieplaatsen, kan het heel zinvol zijn om nog eens met de kaasschaaf langs de formatie te gaan. Voor veel medewerkers zal het niet iets zijn waar ze over nagedacht hebben. Toch is het een simpele manier om met wat schuiven in de werktijden in combinatie met een beperkte aanpassing van het dienstverband een dagdeel vrij te spelen tegen relatief weinig kosten. Dat kan ook aantrekkelijk zijn voor medewerkers. Het is gemakkelijk te regelen door een daartoe strekkend verzoek van de medewerker als organisatie te honoreren. Voor de organisatie is het afhankelijk van de omvang van het resultaat een manier om wat lucht in de formatietaakstelling te krijgen.

Tip 18 Streef naar een minimale omvang van dienstverbanden

De gemeentelijke overheid kent veel parttime dienstverbanden. Een gevolg hiervan is wel dat er procentueel veel tijd op gaat aan indirecte uren. Immers ook parttime medewerkers doen mee aan werkoverleg en andere afdelings- of organisatiegebonden activiteiten. Wellicht is het aan te bevelen om te streven naar een minimaal aantal uren voor een dienstverband, bijvoorbeeld 18 of 24.

Tip 19 Kijk naar subsidiemogelijkheden

Vanuit de gemeentelijke sector wordt gewenst beleid veelal ondersteund met subsidies. Deze kunnen bijvoorbeeld worden aangevraagd bij het A+O fonds Gemeenten, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het UWV. Subsidies kunnen worden aangevraagd voor een veelheid van activiteiten, zoals activering van werkzoekenden, diversiteitsbeleid, levensfasebewust personeelsbeleid en verbetering van arbeidsomstandigheden.

Tip 20 Voer een subsidiescan uit

De kans is groot dat u subsidiemogelijkheden over het hoofd hebt gezien in de hectiek van alledag. U kunt dit laten onderzoeken en wellicht met terugwerkende kracht alsnog geld terughalen.

Rol P&O

P&O komt met impulsen om met frisse ideeën eens anders met dingen om te gaan. Soms tegendraads, maar altijd in lijn met de organisatie doelstellingen van organisatieontwikkeling. Door regelmatig voorstellen te doen blijft P&O zelf creatief en heeft de organisatie regelmatig de mogelijkheid om de eigen manier van werken tegen het licht te houden.

P&O-ers: "Op operationeel niveau is er voor P&O de meeste ruimte voor creativiteit!"
--

P&O heeft op operationeel niveau de rol om voorstellen te doen om het werk efficiënter te organiseren en meer verantwoordelijk te leggen bij medewerkers en leidinggevend.

Praktische tips van P&O

Onderwerp	Bijdrage P&O
Kansen voor creativiteit	<ul style="list-style-type: none"> Stimuleren van creativiteit binnen P&O en de organisatie
Verleid tot innovatie en creativiteit	<ul style="list-style-type: none"> Ook voorstellen waarderen voor kleine verbeteringen, dat geeft medewerkers zelfvertrouwen en schept een klimaat voor verdere verbetering
Benut verborgen kennis van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers vaker in projecten toelaten waar ze nieuwe ervaringen willen opdoen
Stimuleer ondernemende ambtenaren	<ul style="list-style-type: none"> Bevorderen dat ambtenaren een eigen bedrijf beginnen of andere activiteiten naast hun werk
Bespreek bij elk werkoverleg nieuwe ideeën	<ul style="list-style-type: none"> Zet het onderwerp werk efficiënter organiseren op elke agenda
Versterk innovatiegericht leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> Bevorder dat leidinggevend ruimte en tijd vrijmaken voor bespreking van nieuwe ideeën van medewerkers
Ontwikkel inspirerende omgevingen en ontmoetingen	<ul style="list-style-type: none"> Maak bijvoorbeeld een creatieve werkruimte of organiseer bijeenkomsten over afdelingen heen
Vraag burgers om ideeën	<ul style="list-style-type: none"> Maak gebruik van een ideeënbus of een button op de website Maak tijd vrij de voorstellen te beoordelen en meld op de website welk idee wordt uitgevoerd
Gezamenlijke aanbesteding	<ul style="list-style-type: none"> Met andere gemeenten uitzendwerk, externe inhuur en arbodienstverlening aanbesteden om zodoende kosten te verminderen en meer samen te werken
Besparen op werkplekken	<ul style="list-style-type: none"> Ruimtwinst behalen door het aantal flexibele werkplekken uit te breiden
Bezuinig niet op leuke dingen voor personeel	<ul style="list-style-type: none"> Niet bezuinigen op kleine uitgaven als het personeelsuitje, het kerstpakket en het kerstdiner omdat juist deze zaken medewerkers motiveren
Online studeren	<ul style="list-style-type: none"> Bevorder on line studeren omdat dit bespaart op studiekosten
Medewerkers zelfbediening	<ul style="list-style-type: none"> Laat medewerkers en leidinggevend zelf mutaties van verlofdagen e.d. invoeren
Variëren in aantal uren per week	<ul style="list-style-type: none"> Nagaan of er voor bepaalde functies de ene week meer en de andere minder uren gewerkt kan worden in verband met piekdruk
Leerplekken creëren	<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen waar stageplaatsen mogelijk zijn
Efficiënter werken	<ul style="list-style-type: none"> Voorstellen doen voor vaardigheidstrainingen
Minimaal aantal uren per sleutelfunctie heroverwegen	<ul style="list-style-type: none"> Nagaan of de omvang van het dienstverband voor sleutelfuncties kan worden verlaagd
Vraag aan medewerkers hun dienstverband met enkele uren te verminderen	<ul style="list-style-type: none"> Tijdens jaarlijkse gesprekscyclus medewerkers vragen tijdelijk structureel minder uren te werken om zodoende bij te dragen aan de bezuiniging.
Minimum aantal uren per dienstverband	<ul style="list-style-type: none"> Voorstellen ontwikkelen voor een minimale omvang van het dienstverband om te voorkomen dat er bij een klein dienstverband te veel tijd gaat zitten in indirecte uren

Kijk naar subsidiemogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> • Meer gebruik maken van subsidies bijvoorbeeld van het A+O fonds Gemeenten om zodoende minder te hoeven bezuinigen
Voer een subsidiescan uit	<ul style="list-style-type: none"> • Laat onderzoeken of er subsidiekansen zijn blijven liggen

Herman Nijhof (beleidsadviseur): Enschede verbindt het lopend sociaal statuut met bezuinigingen!

Enschede krijgt te maken met een grote bezuinigingsoperatie. Naast een algemene bezuinigingsdoelstelling waarbij 10% van de personeelskosten zal worden gekort heeft de gemeente te maken met een generieke taakstelling gericht op grotere efficiëntie zonder dat het leidt tot minder output. Het is een grote uitdaging in deze omstandigheden te blijven investeren in de medewerkers en organisatie.

Binnen Enschede hebben eerdere bezuinigingen al geleid tot een takendiscussie. Daardoor is het aantal stadsdelen teruggebracht van vijf naar drie en is ook het aantal managers navenant teruggebracht. Van veel medewerkers is het contract niet verlengd. Door deze bezuinigingen is in Enschede al in een vroeg stadium een sociaal statuut afgesloten, waarin is vastgelegd dat medewerkers wel werkgarantie maar geen baangarantie hebben bij de gemeente. Bij de huidige bezuinigingsoperatie blijft deze afspraak door de inzet van de portefeuillehouder P&O onverkort staan.

Door deze afspraak ter voorkoming van gedwongen ontslagen is sterk ingezet op vergroting van flexibiliteit en mobiliteit van de medewerkers. Leidinggevend zijn getraind om loopbaanontwikkeling van hun medewerkers te bevorderen. Medewerkers krijgen de mogelijkheid gebruik te maken van een gemeentelijk Matchpoint, waar ze op vrijwillige basis hun CV en interesse voor een andere functie kunnen achterlaten. Daarnaast is de positie van de Enschedese school versterkt om medewerkers beter voor het werk te kwalificeren.

P&O werkt bij al deze bezuinigingen vooral op tactisch en operationeel niveau. De directie heeft het initiatief naar zich toe getrokken. P&O kijkt inhoudelijk naar de voorstellen van de directie, maar vooral naar de gevolgen voor de arbeidscontracten van de medewerkers. Er komt een nieuw functiehuis, waarin het aantal functies drastisch wordt teruggebracht. Ook wordt het beleid versterkt met de ontwikkeling van Strategische Personeelsplanning.

Enschede krijgt de komende tijd te maken met grote veranderingen. Uitstroom van medewerkers en tegelijkertijd organisatievernieuwing door de gemeente als 1^e overheid en de komst van een Klantcontactcentrum. Ook kantelt de organisatie van zes diensten naar tien programma's. De Ondernemingsraad denkt vanuit de belang van de medewerkers met de directie mee over oplossingen die in het belang zijn van organisatie en ambtenaren. Dankzij de Ondernemingsraad wordt ook het aantal externen gehalveerd.

Door de inzet van P&O en Ondernemingsraad kunnen de bezuinigingen sociaal verantwoord plaatsvinden met oog voor organisatie én medewerkers.

Hoofdstuk 6 P&O in veranderend perspectief

Inleiding



Gemeentelijke organisaties staan de komende jaren voor grote uitdagingen. Bij twee daarvan speelt P&O een cruciale rol: bezuinigingen op personeel en organisatieontwikkeling. P&O-afdelingen krijgen daardoor een meer centrale positie binnen de organisatie. Dat heeft gevolgen voor de rollen die P&O speelt binnen de organisatie, maar ook voor de inrichting van de afdeling P&O zelf.

In dit hoofdstuk zullen we eerst stil staan bij de verschillende rollen die P&O vervult en hoe deze veranderen in het licht van organisatieontwikkeling en personeelskrimp. Vervolgens komen we terug op de bijdragen van P&O op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Daarbij betrekken we de rollen die P&O heeft op de verschillende niveaus. Daarna bespreken we wat er verandert voor de organisatie van de afdeling zelf. We beëindigen dit hoofdstuk met tien concrete tips voor P&O-afdelingen om morgen mee aan de slag te gaan.

Tien rollen van P&O in veranderend perspectief

In de inleiding hebben we het model van Ulrich gebruikt om de verschuivingen aan te geven in de rollen die P&O heeft. Om dit meer toe te spitsen op de huidige taakstelling voor P&O binnen gemeenten hebben we zelf een indeling gemaakt waarbij we tien rollen onderscheiden voor P&O. Heel duidelijk wordt in de beschrijving dat er in alle tien rollen substantiële verschuivingen plaatsvinden. We zien dat we echt in een andere situatie zijn beland voor P&O. Helder wordt dan gelijk dat de impact van de uitdaging waar gemeentes voor staan tevens tot gevolg heeft dat ook P&O voor een heroriëntatie komt te staan en zichzelf rekenschap zal moeten geven van haar nieuwe positie in de organisatie.

We onderscheiden de volgende tien rollen voor P&O:

1. Adviseur
2. Uitvoerder
3. Ontwerper
4. Leverancier
5. Deskundige
6. Initiator
7. Inspirator
8. Verbinder
9. Criticus
10. Ambassadeur

1. Adviseur

In de regel adviseert P&O aan afdelingsleiding en directie tijdens periodieke afspraken waarbij lopende zaken worden besproken en afspraken worden gemaakt. De nadruk ligt op operationele zaken. Verder gaat het over ontwikkeling of bijstelling van instrumenten, uitvoering van CAO-afspraken en incidenteel over de koers van de organisatie of afdeling.

De adviesrol wordt bij bezuinigingen en organisatieveranderingen gecompliceerder. Dat wat er al was blijft, maar er komen zwaardere taken bij. Adviseren over een vernieuwde inrichting van de

organisatie en een ingrijpende personeelsreductie maken dat P&O vaker aan tafel zit bij het hoogste management en het bestuur. P&O moet op de hoogte zijn van verschillende organisatie modellen en nieuwe methodieken als het gaat om organisatieontwikkeling. Verder vragen management en bestuur om kennis van verandermanagement en begeleiding van medewerkers van wie de werkzaamheden zullen gaan veranderen of verdwijnen. Ook vragen de nieuwe activiteiten om een aanscherping van de adviesvaardigheden. Er zijn immers andere gesprekspartners dan voorheen en op een ander niveau. Binnen het team zal hier aandacht voor moeten zijn en zo nodig zal aanvullende scholing en training nodig zijn om de rolverzwaring in te kunnen vullen.

2. Uitvoerder

Uitvoeren van rechtspositionele taken blijft vanzelfsprekend ook in de komende tijd een activiteit die bij P&O hoort. Van oudsher is P&O daar goed in. In veel gemeenten ligt daar de nadruk op. Deze taken blijven ook gewoon bestaan. Als de basis in de uitvoerende taken niet goed wordt uitgevoerd, wordt het lastiger om ook rond tactische en strategische vragen een rol van betekenis te spelen. Krediet op de basistaken is voorwaardelijk om op andere terreinen serieus te worden genomen. De uitvoerende taken moeten dus op orde zijn.

Ten tijde van krimp in de formatie krijgt deze taak een ander accent doordat er ook uitvoering moet worden gegeven aan het sociaal statuut. Tevens zal de aandacht voor individuele medewerkers groter worden vanwege de opdracht om meer maatwerk te leveren. Dat vraagt om creativiteit.

3. Ontwerper

P&O ontwerpt personeelsinstrumenten. Dat is een taak die van groot belang is en blijft. Immers er zal onverminderd nieuwe regelgeving ontwikkeld en geïmplementeerd moeten worden. Dat geldt zowel voor regelgeving vanuit landelijke afspraken als vanuit lokale initiatieven.

In de komende tijd zal het accent van deze rol verschuiven. Personeelsreductie zal een coproductie worden tussen management, medewerker en P&O. Dat vraagt om instrumenten die maatwerk mogelijk maken. Een flexibel instrumentarium dus. Omdat de uitvoering van de personeelsreductie de hele raadsperiode omvat en de nieuwe organisatie geleidelijk vorm zal krijgen, is het noodzakelijk dat optimale flexibiliteit in het P&O-instrumentarium wordt gerealiseerd.

P&O zal eveneens betrokken worden bij het ontwerpen van de nieuwe eigentijdse gemeente. Kantelen van de organisatie in de richting van de burger, nieuwe manieren van werken en nieuwe samenwerkingsverbanden komen er aan. Op centraal- en afdelingsniveau wordt de ontwerpverraag belangrijker. De inrichting binnen afdelingen vraagt immers om invulling op maat van organisatiebrede concepten.

4. Leverancier

P&O is leverancier van informatie. Vanuit de personeelsinformatiesystemen levert P&O informatie over de omvang van de formatie en de bedragen die aan personeel worden uitgegeven. Daarnaast levert P&O informatie over de ontwikkeling van het ziekteverzuim, de mate waarin de gesprekscyclus wordt uitgevoerd en de instroom, doorstroom en uitstroom.

De komende tijd worden deze gegevens belangrijker omdat hieraan doelstellingen gekoppeld zijn voor bezuinigingen. Tevens wordt informatie belangrijker over de inhuur van externe medewerkers. Daar wordt vanuit het bestuur veel belang aan gehecht. Ook informatie over ziekteverzuim en overuren worden belangrijker als signaal voor de draagkracht van de organisatie. Voor P&O is het van belang

ervoor te zorgen dat deze informatie van goed niveau is. Ook moet P&O in staat zijn analyses te leveren.

5. Deskundige

Bij het zoeken naar nieuwe vormen van organiseren en begeleiden van processen wordt P&O geacht deskundig te zijn. Hetzelfde geldt voor kennis van arbeidsvoorwaarden, uitvoering van personeelsinstrumenten en individuele begeleiding van medewerkers.

Inzicht in nieuwe vormen van organiseren, procesmanagement, projectmatig werken, matrixorganisaties, shared service centers en het Nieuwe Werken, zijn van belang om de komende tijd een rol van betekenis te kunnen spelen. Hetzelfde geldt voor inzicht in de gevolgen van een proces van personeelskrimp. Interessante uitdagingen om als P&O-ers de tanden in te zetten en de eigen positie in de organisatie te versterken.

6. Initiator

P&O is gewend om initiatief te nemen als zij constateert dat er dingen misgaan binnen de organisatie of dat medewerkers onder druk komen te staan. Dat is ook een logische rol omdat P&O-adviseurs breed contacten hebben binnen de organisatie en daarmee een totaaloverzicht.

De nieuwe ontwikkelingen geven een extra dimensie. Er zijn als gevolg van bezuinigingen en organisatievernieuwing veel zaken die opgepakt kunnen worden vanuit P&O. Aan P&O de opdracht om de signalen die men krijgt om te zetten in initiatieven. Vaak is er weerstand tegen vernieuwing. Dat vraagt ook het vermogen tegen de stroom in te gaan. Een P&O-er moet daarom lef hebben in combinatie met goede ideeën die aansluiten bij de ontwikkelingen binnen de organisatie. In de komende tijd zal het vermogen om anticyclische voorstellen te doen een belangrijke kwaliteit worden van P&O-ers.

7. Inspirator

Inspireren tot verbeteringen in de organisatie en inspelen op veranderingen horen bij een moderne P&O-afdeling. Of het nu gaat om organisatieconcepten of personeelsbeleid. P&O heeft de rol om toekomstperspectieven te schetsen.

Voor P&O is het zaak dat zij ook nu de nieuwe ontwikkelingen met een open houding tegemoet treedt. De omgeving verandert en dat vraagt om het verzetten van de bakens. Niet altijd leuk, maar verandering is van alle tijden. P&O moet laten zien hoe het ook kan en plekken waar vernieuwing al is ingevoerd ter lering onder de aandacht brengen. Met die houding laat P&O perspectief zien en levert het een bijdrage aan de vormgeving van de nieuwe situatie. P&O speelt op deze manier een stimulerende rol in de reis naar een nieuwe bestemming.

8. Verbinder

Voor P&O is het mogelijk om als afdeling een overzicht te ontwikkelen van de ervaringen met organisatieontwikkeling in de gehele organisatie. Er is vaak overleg met zowel directie als afdelingshoofden. Tevens schuift P&O vaak aan in het overleg met de Ondernemingsraad en spreken P&O-ers individuele medewerkers. Vanwege deze positie is het mogelijk om aan te geven waar de ontwikkelingen goed lopen en waar minder. Zo is het ook mogelijk om best practices onder de aandacht van collega's te brengen en afdelingen of leidinggevenden die met vergelijkbare vragen zitten met elkaar in contact te brengen.

Voor de komende tijd geldt dat het leggen van horizontale verbindingen van essentieel belang wordt voor zowel organisatieontwikkeling als voor personeelsreductie. Veel organisatieveranderingen zijn erop gericht om de horizontale verbanden te leggen. Afdelingen draaien vaak wel op zichzelf, maar hebben nu als uitdaging de samenwerking te versterken in een keten gericht op een optimale dienstverlening voor de burger. Voor de maatwerkoplossingen voor medewerkers geldt dat het niet altijd lukt om binnen een afdeling tot de juiste oplossingen te komen. Dat lukt mogelijk wel met behulp van een andere afdeling. P&O heeft het overzicht daarvoor.

9. Criticus

Vaak is P&O ook een soort geweten van de organisatie. Zij is gewend om als luis in de pels kritisch te kijken naar plekken waar mensen in de knel komen en waar processen verkeerd dreigen te lopen. Ook waarschuwt P&O nog wel eens tegen al te ambitieuze plannen die meer ingegeven worden politieke- of managementwensen dan door haalbaarheid.

Bij organisatieverandering en personeelsreductie is het belangrijk om de kritische blik vast te houden en management en bestuur te confronteren. Daar zal P&O niet altijd de handen voor op elkaar krijgen, maar het hoort wel bij de functieopvatting.

10. Ambassadeur

In veel gemeenten heeft P&O een bescheiden positie. P&O wordt gewaardeerd als uitvoerder van personeelsinstrumenten, adviseur en incidenteel als initiatiefnemer voor nieuw beleid. P&O-ers zijn niet gewend om zichzelf nadrukkelijk op de voorgrond te plaatsen.

Gezien de uitdagingen van het moment kan P&O zich een achtergrondrol niet meer permitteren. Op landelijk niveau wordt kritisch gekeken naar P&O, maar ook op lokaal niveau is het nogal eens zo dat P&O niet optimaal ingezet wordt. Voor P&O is het zaak te laten zien wat ze kan en dat ook te delen met elkaar.

Strategische bijdrage van P&O

Als we het schema van activiteiten die P&O kan uitvoeren op strategisch niveau uit hoofdstuk 1 en 2 terughalen en daarbij de verschillende rollen betrekken dan zien we dat de rollen adviseur en deskundige dominant zijn. Verder zijn in een aantal gevallen de rollen inspirator en criticus van belang. Dit vooral wanneer het gaat om de visie op bezuinigen en de visie op medewerkers.

P&O richt zich in het strategische veld vooral op de gevolgen van de bestuurlijke heroriëntatie. Zijn de bezuinigingen haalbaar? Wat verandert er voor de inrichting van de organisatie? Welk type ambtenaar hoort daarbij? Hoe blijft de organisatie gezond? Hoe kan het veranderingsproces het beste worden ingericht?

Het initiatief ligt veelal bij het bestuur en de directie. Door deskundigheid in te brengen kan P&O bijdragen aan de kwaliteit van ontwerp en uitvoering. Dat vraagt om een alerte houding en de mogelijkheid om op het juiste moment op vragen in te spelen. Kennis van zaken, strategisch inzicht en heldere lijnen van communicatie en beïnvloeding naar bestuur en directie zijn daarvoor voorwaarden.

De bijdrage van P&O verandert. Bestuur en directie zullen geneigd zijn P&O meer aan zich te binden. Organisatievraagstukken en personeelsreductie zijn immers belangrijke thema's de komende jaren. College en directie zullen daar zelf veel meer aandacht aan moeten besteden en hebben hiervoor ondersteuning nodig. Voor P&O is dat een kans om de eigen rol binnen de organisatie te verstevigen

en niet alleen op tactisch en operationeel niveau mee te doen, maar ook op strategisch niveau betrokken te zijn. Voor veel P&O-afdelingen is dit meer dan de rol die ze nu vervullen. Vaker zullen zij een plaats moeten claimen aan de directietafel als het gaat om organisatieontwikkeling en personeelsbeleid. Op momenten dat het er echt om gaat in organisaties moet je er als afdeling staan. Deze rol heeft wel gevolgen voor de positie die je krijgt in de organisatie ten opzichte van management en medewerkers. P&O zal vaker worden gezien als verlengstuk van de directie en zal dat ook vaak zijn. Transparantie over deze rol is belangrijk.

Het is de vraag of iedere P&O-afdeling daartoe voldoende geëquipeerd is. Dat is niet vanzelfsprekend. P&O is vaak ingericht op de operationele en tactische taken en minder op de strategische vraagstukken. Ook kwantitatief en kwalitatief is P&O bij veel gemeenten niet voorbereid op deze sterkere rol in de organisatie. Daar ligt dus een vraag tot zelfreflectie en mogelijk tot verdere ontwikkeling van deskundigheid.

Rollen van P&O bij strategische veranderingen

Strategisch thema	Activiteiten	Rol P&O
Herijken bestuurlijke prioriteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren en informeren over gevolgen van bestuurlijke ambities voor de structuur en cultuur van de organisatie 	Adviseur Deskundige
Breed bezuinigen of juist smal	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over verbeteringen in de bedrijfsvoering • Risico's voor de organisatie in kaart brengen van verschillende bezuinigingsmaatregelen • Alternatieven aandragen 	Adviseur Deskundige Inspirator
Niet alleen bezuinigen, ook ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> • Aangeven van de risico's van bezuinigingen voor cultuur van de organisatie en werkmotivatie van medewerkers • Ideeën aandragen voor verbetering van efficiëntie en effectiviteit van de organisatie • Initiatieven nemen om creativiteit in de organisatie te bevorderen gericht op perspectief en ter voorkoming van bezuinigingskramp 	Criticus Inspirator
Heroriëntatie interne organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over analysemethoden • Informeren over alternatieve vormen van organiseren, nieuwe werkwijzen, gewenste cultuur, verbeteringen in de bedrijfsvoering • Wijzen op noodzaak kwaliteit en vitaliteit van de organisatie te bewaken 	Deskundige
Samenwerking met andere gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren wat organisatorische en personele consequenties zijn van samenwerkingsvormen met andere gemeenten • Adviseren over optimale inrichting van samenwerking met andere gemeenten 	Deskundige Adviseur
Gemeenten maken eigen keuzes binnen CAO-kaders	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over eigen beleidsruimte binnen CAO-kaders • Ontwikkelen visie op P&O-beleid van de toekomst 	Deskundige Adviseur Inspirator
De toekomst van arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeren van CAO-afspraken. • Adviseren over ontwikkeling lokale arbeidsvoorwaarden in geest van de CAO. 	Uitvoerder Adviseur

Geen gedwongen ontslagen	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren om de CAO-doelstelling van geen gedwongen ontslagen in de gemeente als uitgangspunt van bezuinigingsbeleid te nemen. 	Adviseur
Ontwikkelen van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Met bestuur en directie in discussie gaan over benodigde competenties van medewerkers in het licht van de politiek-bestuurlijke opdrachten • Met directie discussie aangaan over de wijze van aansturing van medewerkers, m.n. over vertrouwen versus controle en gevolgen daarvan voor de organisatie • Stimuleren dat OR en Georganiseerd Overleg vroegtijdig bij bezuinigingen en organisatievernieuwingen worden betrokken 	Deskundige Adviseur Criticus Inspirator
Visie op formatiereductie	<ul style="list-style-type: none"> • Concreet aangeven wat de formatiereductie voor gevolgen heeft voor medewerkers • Faciliteiten bieden die medewerkers stimuleren om in de gewenste richting te handelen • Bestuur en directie adviseren wat nodig is om het transitieproces zorgvuldig in te richten 	Leverancier Ontwerper Adviseur
Externe inhuur	<ul style="list-style-type: none"> • Informeren over de omvang van de externe inhuur • Gevolgen aangeven van beleidskeuzes t.a.v. externe inhuur • Alternatieven ontwikkelen voor externe inhuur 	Leverancier Adviseur Criticus
Tijdshorizon	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur en directie adviseren dat P&O-instrumenten het beste renderen door gebruik te maken van de tijd 	Adviseur Deskundige
Schaarste op de arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren waar gaten vallen als gevolg van natuurlijk verloop • Bevorderen dat gemeente aantrekkelijk blijft op de arbeidsmarkt • Informeren over positie van verschillende doelgroepen 	Deskundige
Het Nieuwe Werken	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur en directie informeren over het Nieuwe Werken • Voorstellen doen in lijn met het Nieuwe Werken 	Deskundige Adviseur

Tactische bijdrage van P&O

De bijdragen die P&O kan leveren op tactisch niveau zijn beschreven in hoofdstuk 3 en 4. Daarbij gaat het enerzijds om de organisatieontwikkeling en anderzijds om het P&O-instrumentarium. In tegenstelling tot de bijdrage van P&O op strategisch niveau zien we dat P&O hier een minder afgeleide functie heeft en meer zelf in de initiatiefrol zit. De rollen adviseur en uitvoerder blijven belangrijk, maar worden aangevuld met de rol van ontwerper en initiator. De positie van P&O op tactisch niveau is bij veel gemeentelijke organisaties relatief sterk ontwikkeld. P&O heeft in de meeste gevallen een directe advieslijn naar het afdelingsmanagement en is leidend in de uitvoering van de CAO en andere arbeidsvoorwaarden. De vertaling van landelijke afspraken naar de lokale omstandigheden is bij P&O van oudsher in goede handen.

Buiten kijf staat de taak van P&O om het instrumentarium aan te passen en meer in te richten naar de nieuwe vragen die vanuit bezuinigingsoogpunt gesteld worden. Hierbij ontstaat wel een vraag naar de

prioriteiten en de snelheid waarmee dat moet gebeuren. P&O zal ook in de situatie van bezuinigingen het management van afdelingen moeten blijven ondersteunen. Wel is het aan te bevelen dat P&O helder is over de spagaat waar zij in zit omdat zij ook de directie en het bestuur ondersteunt. Het is heel wel mogelijk dat er conflicterende belangen ontstaan tussen directie en afdelingsleiding. Tegelijkertijd heeft P&O de mogelijkheid een expertrol of een bemiddelende rol te vervullen tussen een directie die een bezuinigingsstaakstelling zal benadrukken en een afdelingsmanager die probeert zijn vakinhoudelijke opdrachten zo goed mogelijk te vervullen.

Rollen van P&O bij tactische veranderingen

Tactisch thema	Activiteit	Rol P&O
Bezuinigen door slimmer organiseren	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise leveren over procesmatig veranderen • Managers ondersteunen bij gelijktijdig bezuinigen en ontwikkelen van de afdeling 	Deskundige Adviseur
Herinrichten afdelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over de vertaalslag van het beleid van de totale organisatie naar inrichting van de eigen afdeling • Adviseren over formele besluitvormingstrajecten • In samenspraak met het afdelingshoofd personele gevolgen van het herinrichten van afdelingen begeleiden 	Adviseur Deskundige
Boventaligheid benutten	<ul style="list-style-type: none"> • Boventalige medewerkers inzetten op speerpunten van de gemeente van de toekomst 	Uitvoerder
Introduceren van analyse-instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis inbrengen van analyse-instrumenten en kwaliteitsinstrumenten 	Deskundige Adviseur
Nieuwe vormen van organiseren leren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis bevorderen over andere vormen van organiseren, bijv. matrixorganisatie, programmamanagement en projectmatig werken • Adviseren over een zorgvuldige procesmatige implementatie • Bevorderen van planmatige aanpak van organisatieontwikkeling binnen de organisatie 	Deskundige Adviseur Initiator Verbinder
Horizontale initiatieven	<ul style="list-style-type: none"> • Leren van elkaar stimuleren • Gezamenlijke oplossingen voorstellen 	Initiator Verbinder
Management in bezuinigingstijd	<ul style="list-style-type: none"> • Meedenken met management over bezuinigingsmogelijkheden • Kennisbevordering over omgaan met onzekerheid en verandermanagement 	Deskundige initiator
Intervisie tussen leidinggevend	<ul style="list-style-type: none"> • Instrument intervisie voorstellen en toepassing begeleiden 	Initiator Verbinder
Medewerkers aan het woord	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijk maken dat de kwaliteit van de veranderingen in de organisatie toeneemt wanneer inzichten van medewerkers daarbij worden betrokken • Adviseren over het belang van draagvlak 	Adviseur
Taakstelling efficiënter werken per afdeling of team	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over taakstelling en SMART-opdrachten 	Adviseur
Concrete opdrachten	<ul style="list-style-type: none"> • Belang aangeven van noodzaak van concrete meerjarige opdrachten 	Deskundige Adviseur

Voorbeeldgedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren ook te bezuinigen bij het management • Duidelijk maken hoe belangrijk het is welke visie op veranderingen management communiceert 	Adviseur Criticus
Frictiebudgetten	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over noodzaak en hoogte van budgetten om voorgestane veranderingen te ondersteunen met activiteiten en voorzieningen 	Adviseur
Instrumenten up to date	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoeken of P&O-instrumenten passen bij nieuwe eisen van parallelle bezuiniging en ontwikkeling 	Deskundige
Strategische Personeelsplanning	<ul style="list-style-type: none"> • Personeelsplanning als kerninstrument om personeelsreductie te realiseren 	Deskundige Adviseur
Flexibele werkorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Samenhang tussen formatie, externe inhuur en overwerk in beeld brengen • Adviseren over middelen om in samenhang maatregelen in te voeren die flexibiliteit mogelijk maken 	Adviseur Deskundige Leverancier
Management-informatie	<ul style="list-style-type: none"> • Periodiek aanleveren van managementinformatie, vooral bezuinigingsgerelateerde informatie • Regelmatig nagaan of informatie gebruikt wordt en zinvol is • Adviseren op basis van cijfers 	Leverancier Adviseur
Sociaal statuut	<ul style="list-style-type: none"> • Aanvullingen bedenken om het proces van personeelsreductie en mobiliteit te ondersteunen. 	Ontwerper
Gesprekscyclus versterken	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorderen dat met alle medewerkers de jaarlijkse gesprekscyclus • Differentiatie in beloning realiseren 	Adviseur Ontwerper
Werving	<ul style="list-style-type: none"> • Een aantrekkelijke werkgever ook in tijden van bezuinigingen blijven • Een heldere profilering handhaven 	Adviseur Criticus
Functiehuis	<ul style="list-style-type: none"> • Een flexibel functiehuis bevorderen 	Initiator
Mobiliteitscentrum	<ul style="list-style-type: none"> • Een mobiliteitscentrum ontwikkelen samen met andere gemeenten 	Initiator Ontwerper
Levensfasebewust personeelsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis van levensfasevragen bij management bevorderen • Levensfasevragen in maatwerkoplossingen meenemen 	Deskundige Initiator
Aanpak ziekteverzuim	<ul style="list-style-type: none"> • Alert zijn op knelpunten in de organisatie 	Leverancier Criticus
Individuele begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Individuele begeleiding van medewerkers die te maken hebben met de gevolgen van personeelsreductie mogelijk maken 	Uitvoerder
Lokale arbeidsvoorwaarden tegen het licht houden	<ul style="list-style-type: none"> • Regelingen die in vergelijking tot andere gemeenten riant zijn aanpassen of beëindigen • Vrijkomende middelen inzetten voor personeelsontwikkeling 	Initiator Deskundige Criticus

Operationele bijdrage van P&O

De P&O-bijdrage in de nieuwe situatie van parallelle organisatieontwikkeling en personele krimp op operationeel niveau is weergegeven in hoofdstuk 5. Het gaat daarbij vooral om het inbrengen van nieuwe ideeën die niet vragen om uitgebreide inbedding in bestaande arbeidsvoorwaarden, maar die vrij snel en gemakkelijk geïmplementeerd kunnen worden. We zien dat op operationeel niveau de rollen van

initiator en ontwerper de nadruk krijgen. P&O wordt hier aangesproken op innovatief vermogen. Door regelmatig met nieuwe en frisse ideeën te komen kan P&O zichzelf onderscheiden.

Rollen van P&O bij operationele veranderingen

Operationeel thema	Activiteit	Rol P&O
Kansen voor creativiteit	<ul style="list-style-type: none"> Stimuleren van creativiteit binnen P&O en de organisatie 	Inspirator
Verleid tot innovatie en creativiteit	<ul style="list-style-type: none"> Ook voorstellen waarderen voor kleine verbeteringen, dat geeft medewerkers zelfvertrouwen en schept een klimaat voor verdere verbetering 	Verbinder
Benut verborgen kennis van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers vaker in projecten toelaten waar ze nieuwe ervaringen willen opdoen 	Verbinder
Stimuleer ondernemende ambtenaren	<ul style="list-style-type: none"> Bevorderen dat ambtenaren een eigen bedrijf beginnen of andere activiteiten naast hun werk 	Inspirator
Bespreek bij elk werkoverleg nieuwe ideeën	<ul style="list-style-type: none"> Zet het onderwerp werk efficiënter te organiseren op elke agenda 	Inspirator
Versterk innovatiegericht leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> Bevorder dat leidinggevenden ruimte en tijd vrijmaken voor bespreking van nieuwe ideeën van medewerkers 	Verbinder Inspirator
Ontwikkel inspirerende omgevingen en ontmoetingen	<ul style="list-style-type: none"> Maak bijvoorbeeld een creatieve werkruimte of organiseer bijeenkomsten over afdelingen heen 	Verbinder
Vraag burgers om voorstellen om werkprocessen te verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> Maak gebruik van een ideeënbus of een button op de website. Maak tijd vrij de voorstellen te beoordelen en meld op de website welk idee wordt uitgevoerd 	Uitvoerder
Gezamenlijke aanbesteding	<ul style="list-style-type: none"> Met andere gemeenten uitzendwerk, externe inhuur en arbodienstverlening aanbesteden om zodoende kosten te verminderen en meer samen te werken 	Uitvoerder
Besparen op werkplekken	<ul style="list-style-type: none"> Ruimtwinst behalen door het aantal flexibele werkplekken uit te breiden 	Verbinder
Bezuinig niet op leuke dingen voor personeel	<ul style="list-style-type: none"> Niet bezuinigen op kleine uitgaven als het personeelsuitje, het kerstpakket en het kerstdiner omdat juist deze zaken medewerkers motiveren 	Criticus
Online studeren	<ul style="list-style-type: none"> Bevorder on line studeren omdat dit bespaart op studiekosten 	Initiator
Medewerkers zelfbediening	<ul style="list-style-type: none"> Laat medewerkers en leidinggevenden zelf mutaties van verlofdagen e.d. invoeren 	Ontwerper
Variëren in aantal uren per week	<ul style="list-style-type: none"> Nagaan of er voor bepaalde functies de ene week meer en de andere minder uren kan gewerkt worden in verband met piekdruk 	Deskundige
Leerplekken creëren	<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen waar stageplaatsen mogelijk zijn. 	Initiator

Efficiënter werken	<ul style="list-style-type: none"> Voorstellen doen voor vaardigheidstrainingen 	Initiator
Minimaal aantal uren per sleutelfunctie heroverwegen	<ul style="list-style-type: none"> Nagaan of de omvang van het dienstverband voor sleutelfuncties kan worden verlaagd. 	Initiator Deskundige
Vraag aan medewerkers hun dienstverband met enkele uren te verminderen	<ul style="list-style-type: none"> Tijdens jaarlijkse gesprekscyclus medewerkers vragen tijdelijk structureel minder uren te werken om zodoende bij te dragen aan de bezuiniging. 	Uitvoerder
Stimuleer ondernemende ambtenaren	<ul style="list-style-type: none"> Bevorderen dat ambtenaren een eigen bedrijf beginnen. 	Initiator
Minimum aantal uren per dienstverband	<ul style="list-style-type: none"> Voorstellen ontwikkelen voor een minimale omvang van het dienstverband om te voorkomen dat er bij een klein dienstverband te veel tijd gaat zitten in indirecte uren 	Initiator
Kijk naar subsidie-mogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> Meer gebruik maken van subsidies bijvoorbeeld van het A+O fonds om zodoende minder te hoeven bezuinigen. 	Initiator Deskundige
Voer een subsidiescan uit	<ul style="list-style-type: none"> Laat onderzoeken of er subsidiekansen zijn blijven liggen 	Initiator

P&O-afdeling geeft antwoord op nieuwe uitdagingen

Hans Schirmbeck (College voor Arbeidszaken): "Het vak van P&O vraagt om ondernemende mensen, die het onderwerp personeel en organisatie voortdurend aan de orde willen stellen."

Verwachtingen waarmaken

Er komt veel op P&O af. In het bijzonder het nadrukkelijker acteren op strategisch niveau is voor P&O in veel gevallen een verandering. Ter illustratie dat de bijdrage van P&O op strategisch niveau niet altijd aan de verwachtingen voldoet dient een onderzoek onder gemeentesecretarissen waaruit blijkt dat driekwart van hen vindt dat P&O zich in hoofdzaak beperkt tot operationele, beheersmatige taken en onvoldoende toekomt aan hun strategische adviserende rol²⁰. Overigens is dit niet specifiek voor de gemeentelijke sector. Ulrich geeft aan dat dit in algemene zin een punt van kritiek is op P&O²¹.

De nieuwe uitdagingen vragen aan P&O de strategische rol krachtiger in te vullen. Ook als het gaat om organisatieontwikkeling laten P&O-ers zich nogal eens te weinig zien. Zelf zien zij dat ook in²². Dit wordt ondersteund door een onderzoek van Leeuwendaal onder portefeuillehouders P&O waarin wordt aangegeven dat initiatieven tot veranderingen in de organisatiestructuur zelden vanuit P&O komen. Het is met name de gemeentesecretaris die hierin dominant is. Wel komt P&O vaker met initiatieven als het gaat om de personele kant²³.

²⁰ Kooistra, S. 'Bezuinig niet op kwaliteit organisatie'. In: *VNG Magazine*, (20 november 2009), p. 30

²¹ Smeyers, L.: 'Dave Ulrich: bemind en toch onbekend: pleidooi voor focus op "organization capabilities"'. In: *P&O Actueel* 10 (oktober 2010), p. 20-25.

²² Bornkamp, E., Bennink, T.: 'Rond de tafel in Leusden: juist in crisistijd investeren in mensen'. In: *A+O Magazine* 27, januari 2010, p. 12-13.

²³ Zwaan, L., Hiemstra, H.: *De gemeentelijke portefeuillehouder: een onderzoek naar positie, rol en uitdagingen*. Den Haag: Leeuwendaal, mei 2010, p. 28

Vanuit deze situatie is het essentieel dat P&O zich realiseert dat de verwachtingen de komende tijd verschuiven. Belangrijk is dat de afdeling zich daar goed op voorbereidt. De rol van deskundige en adviseur bij vraagstukken van strategie en organisatieontwikkeling wordt nadrukkelijker gevraagd. Dit betekent echter niet dat er gelijktijdig mindere eisen worden gesteld voor wat betreft de personele kant. Ook daar blijven de verwachtingen hoog. Personeelsinstrumenten moeten worden aangepast en het sociaal statuut moet met aandacht voor maatwerk worden uitgevoerd.

Daarom is het verstandig om binnen het team de deskundigheid te vergroten of om zo mogelijk tijdelijk extra capaciteit toe te voegen. Waar het om gaat is dat P&O aan de gestelde eisen kan voldoen. Als dat niet kan wees daar dan realistisch over en doe aanbevelingen om in de leemtes te voorzien. Het is wel zaak daarbij creatief te zijn. De middelen zijn immers beperkt.

Visie ontwikkelen

P&O kan zijn bijdrage versterken door een heldere visie te ontwikkelen op de vraagstukken waar gemeenten de komende jaren voor staan. Een visie op waar de organisatie in het perspectief van de bestuurlijke keuzes heen zou moeten en een visie op hoe dat procesmatig georganiseerd kan worden. Tevens is het van belang dat P&O laat zien hoe de P&O-instrumenten daarin ondersteunend kunnen werken. Visiebijeenkomsten binnen de P&O-afdeling zijn daarvoor een instrument. Een verdieping kan worden bereikt door dit met andere gemeenten te doen al dan niet extern ondersteund.

Aanschuiven op het hoogste niveau

De uitdagingen van de komende tijd vragen dat P&O nadrukkelijker aanwezig is op het hoogste niveau van ambtelijke besluitvorming. Deelnemen aan directieoverleg als personele en organisatiezaken op de agenda staan is een logische aanpassing de komende tijd. Dat maakt ook in de organisatie zichtbaar dat de bijdrage die van P&O verwacht wordt is gewijzigd. Heldere afspraken hierover maken vanuit een inhoudelijke argumentatie is een eerste opdracht aan de P&O-leiding. Aan tafel komen op de plek waar de besluitvorming plaatsvindt is niet vanzelfsprekend. Aan P&O de opdracht om dat te realiseren. De nieuwe context vereist dit!

Eenmaal aangeschoven moeten P&O-ers natuurlijk wel een kwaliteitsbijdrage leveren. Dat vraagt om ontwikkeling van competenties en kennis in lijn met de nieuwe aandachtspunten van gemeenten: meer met minder, organisatieontwikkeling gericht op het centraal stellen van de vraag van de burger en bezuinigen op formatie. De nadruk ligt op strategische activiteiten. Dit zagen we al in de inleiding binnen het model van Ulrich: strategische rollen worden belangrijker en operationele rollen krijgen minder aandacht. Tevens bleek uit dit model dat de aandacht voor zowel processen als mensen belangrijk blijven, maar wel vanuit een strategisch niveau bekeken.

Een belangrijke competentie is **strategisch inzicht**. Het is voor P&O-ers belangrijk dat zij in staat zijn om een lange termijnvisie om te zetten in concrete doelen en om de organisatie te sturen zodanig dat de doelen ook bereikt worden.

Een tweede cruciale competentie is **managementidentificatie**. P&O moet in staat zijn zich te vereenzelvigen met de problemen van het management. Dat betekent niet dat het perspectief van de medewerker moet worden vergeten, maar wel dat de opdracht van het management het kader is van waaruit wordt gekeken.

Een derde te ontwikkelen competentie is **creativiteit**. Initiatief nemen om te komen met oorspronkelijke oplossingen en nieuwe werkwijzen ter vervanging van een traditionele aanpak. Creativiteit is nodig om maatwerk te leveren op individueel niveau bij personeelsreductie, maar evenzeer bij organisatieontwikkeling. Daar gaat het namelijk vooral om het doorbreken van bestaande patronen

en voorstellen van nieuwe manieren van werken die passen bij de organisatie.

De vierde competentie die versterking verdient is **durf**. In tijden van transitie is het nodig om risico's te nemen. Zonder risico's bereik je geen vernieuwing.

De laatste competentie die op de voorgrond komt is **vasthoudendheid**. Veranderingen roepen weerstand op. Dat is heel begrijpelijk. Het is echter nodig om in staat te zijn het beoogde doel vast te houden als leidraad. Weerstand zal sterk zijn. Medewerkers zien op tegen verandering van functie en managers moeten de geijkte paden verlaten. Dat vraagt om koersvastheid van directie, college en hun voornaamste adviseur: P&O.

Naast versterking van competenties is het wellicht noodzakelijk dat extra kennis wordt opgedaan. Dat geldt dan met name op die terreinen waar het accent komt te liggen. Uiteraard is dat individueel bepaald voor medewerkers afhankelijk van hun achtergrond. Een aantal kennisgebieden komen naar boven die belangrijk zijn:

- organisatieontwikkeling en strategisch denken
- omgaan met weerstand en veranderingen
- financiën, met name budgetteren en begroten
- planmatig en projectmatig werken
- rechtspositionele zaken
- ontwikkelingen in gemeenteland

Slimmer werken

Zelf het goede voorbeeld geven hoort bij veranderen. 'Meer met minder', is de kern van waar gemeenten de komende jaren voor staan. Dat geldt ook voor de P&O-afdeling. P&O heeft terecht een claim op een steviger rol in de organisatie met meer aandacht voor strategie en organisatieontwikkeling. In een tijd van bezuinigen betekent dit echter niet dat er ook gelijk een vraag bij kan naar meer formatie. Slimme en goedkope wegen moeten dus gezocht worden. Dit moet vooral gevonden worden in de operationele activiteiten omdat, zoals we eerder zagen, de aandacht voor strategiezaken moet worden opgewaarderd.

P&O moet bestaande werkzaamheden tegen het licht houden en minder tijdrovend te organiseren. Dat kan door processen door te lichten op efficiëntie. Verder automatiseren van werkprocessen kan tot besparingen leiden, zeker in de administratieve werkzaamheden. Medewerkers kunnen zelf bijvoorbeeld mutaties invoeren over hun persoonlijke gegevens en ook opleidingen kunnen via e-learning worden aangeboden.

Ook is het te overwegen om nog eens te kijken wat nu wel voor P&O is en wat mogelijk zelfs beter naar de lijn kan. Al zal P&O zich daar niet populair mee maken nu iedereen moet krimpen! Als we de taken van P&O benaderen vanuit de vraag: "Waar moet je P&O voor gestudeerd hebben?", dan wordt snel duidelijk dat veel administratieve en uitvoerende taken in aanmerking komen voor slim anders organiseren. Dat kan in de lijn, maar ook bij de medewerkers. Te denken valt aan het genereren van managementinformatie door managers zelf en het bijhouden van mutaties in de persoonlijke gegevens door de medewerkers. Voorwaarde is wel dat de ICT-voorzieningen op orde zijn.

Proactieve houding

Voor P&O is de nieuwe situatie een kans om aan te schuiven bij discussies over cruciale opdrachten voor de komende jaren. Kijkend naar de taken die P&O op kan pakken moet dat ook voor de afdeling een uitdaging zijn. Daarbij past een proactieve houding. Een proactieve houding betekent dat P&O initiatieven neemt om de vragen van nu het hoofd te bieden. Initiatieven op strategisch niveau door

gevraagd of ongevraagd de directie te adviseren en suggesties aan te dragen. Initiatieven nemen om op afdelingsniveau de vertaalslag te maken naar de nieuwe situatie en initiatieven nemen om op uitvoeringsniveau handige tips aan te dragen en nieuwe impulsen te geven. Tenslotte is het goed om in een tijd waarin veel medewerkers en managers zuchten onder de last van veranderingen die ze niet zelf hebben gekozen inzicht te geven in best practices en daarbij als verbinder op te treden tussen afdelingen.

Een proactieve houding zal niet altijd met open armen ontvangen worden. Daar zijn meerdere redenen voor die deels te maken hebben met P&O zelf, maar ook met het vakgebied. Een voorbeeld van het laatste is dat P&O regelmatig bij het managers komt met voorstellen op punten die direct het fundament van hun functioneren en persoonlijkheid raken: hoe ga ik om met mensen, waar liggen mijn eigen sterke en zwakke kanten, waarom moet ik veranderen terwijl ik eigenlijk niet wil? Deze vragen willen leidinggevend liever omzeilen. Dat maakt mede dat managers sterk sturen op hun eigen autonomie en P&O graag in de beheersrol drukken. In een tijd van veranderen is dat belangrijk. Daarnaast geldt mogelijk als reden dat P&O nog wel eens een marginale rol heeft in de ontwikkeling van strategie en organisatieontwikkeling dat zij zich vooral opstelt als pleitbezorger van de belangen van de medewerker en zich daarmee eigenlijk op de plek van de medezeggenschap nestelt.

Bij P&O-ers bestaat nog steeds een ambivalente houding over voor wie zij er nu eigenlijk zijn: voor de medewerkers of voor het management? Dat helpt niet in de relatie met management als het gaat om advisering. P&O werkt dan eerder tegen dan mee. Het helpt wanneer P&O-ers duidelijk maken dat zij denken vanuit een managementpositie en een toegevoegde waarde willen leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Een derde punt waar P&O mee te maken heeft is dat het één van de disciplines is waar iedereen verstand van denkt te hebben. Iedereen gaat immers met mensen om en werkt in een organisatie. Iets vergelijkbaars speelt bij een discipline als communicatie. Die wordt ook nog wel eens vergeten, terwijl bijvoorbeeld financiën, juridische zaken en automatisering echte inhoudelijke specialismen zijn waarvan managers gemakkelijker erkennen dat hun kennis beperkt is.

Bestaande taken blijven

Mooi voor P&O om een strategische rol te spelen, maar kwaliteit in de uitvoering van de bestaande taken blijft belangrijk. Dat geldt ook voor zaken die nu juist meer in de schijnwerpers komen zoals managementinformatie en instrumentontwikkeling. Het is belangrijk om dat goed te realiseren. Tegelijk geldt dat de beheerstaken meestal goed op orde zijn, P&O heeft immers de reputatie zich daar vooral op te richten en dat ook goed te doen.

Maatwerkoplossingen

Voor veel gemeenten geldt dat ze zichzelf als opgave stellen om binnen deze raadsperiode de organisatie door te ontwikkelen en de formatieomvang te reduceren. Het accent zal daarbij rond organisatieontwikkeling in sterke mate liggen op slimmer werken en meer doen met minder. Daar ligt een uitdaging tot creativiteit. Het gaat er in de praktijk bijvoorbeeld om dat processen korter worden, administratief werk verder wordt geautomatiseerd, de burger meer digitaal wordt bediend, intranet beter wordt benut als communicatiemiddel. Dat zijn geen zaken die van de ene op de andere dag geregeld zijn. Ze vragen om een open houding om de bestaande manier van werken tegen het licht te houden. Wie kunnen dat beter doen dan de betrokkenen zelf? P&O kan daarin impulsen geven en helpen maatwerkoplossingen te bedenken.

Daarnaast is het zo dat bij de uitvoering van het sociaal statuut maatwerk belangrijk is op individueel niveau voor medewerkers oplossingen te vinden. Dit vraagt om actief in gesprek te gaan met zowel

medewerkers als management om invulling te geven aan het uitgangspunt van geen gedwongen ontslagen. Een doelstelling die veel voldoening geeft als het daadwerkelijk lukt.

Projectmatige begeleiding personeelsreductie

Als het gaat om de begeleiding van de personele mutaties is het verstandig om dit projectmatig op te pakken. Uiteraard speelt in de beslissing deze omvang van de taakstelling een cruciale rol. Een projectorganisatie geeft de activiteiten gelijk een organisatorische context die helder is. Omdat er sprake is van een tijdelijke en afgebakende opdracht kan dat ook. Belangrijk is daarbij dat het overzicht wordt gehouden op de activiteiten en de voortgang.

Shared service center P&O

Sociaal verantwoord bezuinigen kan ook worden bevorderd door een shared service center P&O. Door bijvoorbeeld de personele taakstelling gezamenlijk op te pakken is het mogelijk om maatwerk voor medewerkers van wie de functie vervalt te leveren in meerdere organisaties. Op die manier ontstaan er meer mogelijkheden voor alle gemeenten die meedoen.

Voor een shared service center op het terrein van P&O geldt dat als het de intentie is om dit te doen, dit het beste in een zo vroeg mogelijk stadium kan worden opgepakt. Uitgaande van een raadsperiode is het van belang om het proces van begeleiding zo snel mogelijk te organiseren. Op die manier kan zo lang mogelijk gebruik worden gemaakt van elkaars mogelijkheden. Er zullen immers ook vacatures ontstaan op plaatsen waar geen bezuiniging is gepland. Als de partnergemeente een kandidaat kan voordragen die daar boventallig is, winnen beide gemeenten.

Naast dat het belangrijk is om hier snel mee te starten is het ook verstandig om de personeelsinstrumenten gericht op mobiliteit snel op elkaar af te stemmen. Zo hebben de gemeenten Maassluis, Schiedam en Vlaardingen een gezamenlijk mobiliteitsbureau opgericht waar medewerkers met hun loopbaanvragen naartoe kunnen. In deze tijd is dat een duidelijk voordeel. Zo kunnen medewerkers zich verdiepen in hun eigen mogelijkheden op de arbeidsmarkt en daarbij gelijk kijken naar de mogelijkheden binnen de eigen en omliggende gemeenten. Bij samenwerking op het terrein van P&O gaat het in ieder geval om te bepalen wie interne kandidaten zijn bij vacatures, gezamenlijke aanbesteding van bijvoorbeeld opleidingen en gezamenlijke externe inhuur.

Werken aan het imago

Als we kijken naar de interviews en de literatuur, zien we dat P&O niet op alle onderdelen een speler is waar rekening mee wordt gehouden. Op landelijk niveau worden door CAO-onderhandelaars P&O afdelingen nauwelijks als factor van betekenis gezien. Ook bij directies en portefeuillehouders wordt lang niet altijd positief gesproken over de inbreng van P&O. Dat geldt dan voornamelijk als het gaat om organisatieontwikkeling en om een strategische inbreng. Op uitvoerend niveau wordt P&O vaak wel gewaardeerd, evenals wanneer het gaat om ontwikkeling van het instrumentarium. Gevolg is dat taken door de directie zelf worden opgepakt of dat de kwaliteit van het sociaal beleid suboptimaal is. Terecht of onterecht, er ligt wel een imago-probleem voor P&O.

Voor P&O ligt er nu een mogelijkheid om de eigen rol in de organisatie te versterken. Dat vraagt enerzijds om verdere ontwikkeling van competenties en kennis en anderzijds om aandacht voor het eigen imago. P&O-ers hebben al snel iets van doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg. Dat is niet meer genoeg. Je moet de dingen die je goed doet ook uitventen en meer zelfvertrouwen uitstralen. Ook is een competentie als strategisch denken voor P&O-ers belangrijk. Werken aan het eigen imago is een hoofdthema voor P&O de komende jaren. De volgende acties lijken van cruciaal belang:

- Werken aan de eigen kwalificaties om de taken goed uit te voeren de komende periode
- Zorgen daadwerkelijk de rol te krijgen die nu voor de hand ligt: meedoen op strategisch niveau
- Het werk goed doen!
- Planmatig werken aan imagoverbetering. Hier zo nodig in trainen!
- Actief zijn in het netwerk en nadrukkelijk laten zien dat je er bent.

Tien actiepunten voor P&O-ers

Top tien actiepunten voor P&O-ers:

Tip	Activiteit	Rol P&O
1	Analyseer of de afdeling P&O in staat is om de taken die gevraagd worden op het vereiste niveau uit te voeren! Zo niet: kom in actie!	Deskundige
2	Ontwikkel een inspirerende visie op de inrichting van de organisatie in het licht van bezuiniging en nieuwe taken!	Ontwerper
3	Zorg dat je structureel aan tafel komt bij de directie!	Adviseur
4	Laat zien dat je als P&O-afdeling zelf bereid bent te veranderen!	Initiator
5	Wees pro-actief en creatief! Kom met voorstellen en initiatieven om de uitdagingen van nu het hoofd te bieden.	Inspirator
6	Zorg dat de beheersorganisatie op orde is, zodat je de informatie kan leveren toegespitst op de bezuinigingstaakstelling!	Adviseur Verbinder
7	Denk vanuit maatwerkoplossingen voor medewerkers!	Verbinder
8	Organiseer personeelsreductie projectmatig	Ontwerper
9	Zoek samenwerking binnen en buiten de organisatie	Verbinder
10	Het imago van P&O is niet overal even goed. Het is belangrijk om dit binnen de organisatie en binnen de sector te verbeteren. Timmer aan de weg!	Ambassadeur

Jeroen Verhulst (voorzitter Centrale Ondernemingsraad): COR wordt in Amsterdam betrokken bij de bezuinigingsoperatie!

Amsterdam krijgt te maken met grote bezuinigingen van zo'n 240 miljoen en daar komen de bezuinigingen bij de stadsdelen nog bij. Dat vraagt nogal wat van de ambtelijke organisatie. We krijgen de stukken van de heroverwegingsoperatie en praten wekelijks met de projectleider die de bezuinigingen begeleidt. We brengen gevraagd en ongeraagd advies uit.

In het advies van de COR aan de gemeentesecretaris staat over de komende bezuinigingen:

1) Maak voor de gemeentelijke organisatie als geheel en per dienst/stadsdeel een integraal strategisch personeelsplan waarin het volgende wordt opgenomen: de personeelsbehoefte per jaar tot 2020, het natuurlijk verloop, de verwachte overige in- en uitstroom, de extra personeelsinzet ter vervanging van de externe inhuur en de opleidingsplannen om de interne mobiliteit van het personeel te faciliteren.

2) Streef naar een beduidend lager percentage externe inhuur dan 13% van de loonsom. Maak de gedragscode externe inhuur minder vrijblijvend door sancties in te bouwen op basis van heldere criteria. De denkrichting van zowel de gemeentesecretaris als de COR is een flexibeler organisatie met flexibeler inzetbaar personeel. De COR verbindt hieraan dat een verdere vermindering van externe inhuur mogelijk moet zijn dan nu wordt voorgesteld. Insourcing in plaats van outsourcing. Vermindering van externe inhuur betekent vervanging door vaste formatie, want het werk moet toch gedaan worden. De COR wil graag meedenken over de invulling van de flexibele schil.

3) De omvang, de aard en de kosten van externe inhuur verschillen sterk per dienst/stadsdeel. Laat elke dienst/stadsdeel een plan van aanpak opstellen hoe de externe inhuur kan worden teruggedrongen en zoveel mogelijk vervangen door vaste formatie of – als dat niet kan – hoe vanuit de flexibele schil van gemeentelijke organisaties een oplossing kan worden gerealiseerd. Zo'n plan van aanpak draagt bij tot aanscherping van de gespecificeerde doelstellingen. Wat betreft de flexibele schil wil de COR graag meedenken over wat dit inhoudt. De COR wil hierover kunnen adviseren.

4) Om de gewenste grotere flexibiliteit en inzetbaarheid van het personeel te bereiken zal het opleidingsbudget niet omlaag moeten, zoals nu voorgesteld (van 2,7% naar 2%), maar juist omhoog. Dit is ook de lijn van de laatste CAO-akkoorden: meer investeren in kwaliteitsverbetering van het personeel via opleidingen.

5) Schrap of verminder de versoering van arbeidsvoorwaarden. Waarom wordt € 4 miljoen versoering op arbeidsvoorwaarden opgevoerd als al geconstateerd wordt dat € 2 miljoen daarvan niet haalbaar zal zijn vanwege de noodzakelijke overeenstemming met de vakbonden? We zijn als COR blij dat er een goed sociaal plan is, zodat ontslagen bij de gemeente worden voorkomen. Medewerkers die boventallig zijn worden begeleid

van werk naar werk. Het sociaal plan is met de vakbeweging afgesloten bij de vermindering van de stadsdelen en geldt nu voor de gehele gemeente.

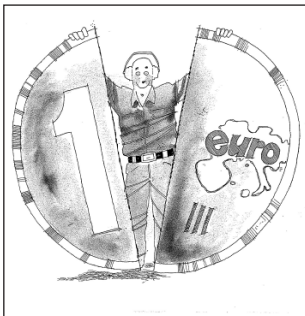
Voor de ene helft zullen de bezuinigingen gerealiseerd worden door verbeteringen in de bedrijfsvoering, voor de andere helft door vermindering van taken. Als Centrale Ondernemingsraad houden we ons vooral bezig met de voorstellen om de bedrijfsvoering van het concern te

verbeteren, de takendiscussie is vooral een zaak van de Ondernemingsraden van de diensten. De bezuinigingen van de stadsdelen zijn een zaak voor de Ondernemingsraden van de stadsdelen. Er leven bij de COR nog veel vragen over de uitvoering van de bezuinigingsoperatie.

Het is terecht dat boventallige medewerkers voorrang krijgen bij de begeleiding van werk naar werk, maar dit betekent tegelijkertijd minder mogelijkheden voor interne mobiliteit binnen de organisaties. De COR heeft er moeite mee dat de externe inhuur wordt vervangen door interne inhuur vanuit andere diensten bij de gemeente. Er moet primair ingezet worden op inzet van vaste formatie. De mogelijkheden daarvoor worden groter als de voorgenomen samenvoeging van diensten kleiner dan 300 fte wordt doorgezet. Daarnaast is het idee om de staffuncties bij de gemeente te bundelen vanwege de bezuinigingen nog niet goed doordacht. De gemeente zou de organisatie vooral minder complex moeten maken. Nu lijkt deze juist ingewikkelder te worden. Naast de bezuiniging heeft de gemeente Amsterdam ook te maken heeft met vernieuwingen in de organisatie. Dat komt door de vermindering van de stadsdelen maar ook door het Contact Centrum Antwoord (CCA) van de gemeente. De komst van het CCA is een stille reorganisatie. Dit centrum wordt nu bemenst door uitzendkrachten en kost driemaal zoveel als gepland, terwijl de functie van de baliemedewerkers van de verschillende diensten die vroeger de vragen van burgers beantwoorden is uitgehold. Er is geen afbouwplan voor het werk van de baliemedewerkers.

Door bezuinigingen en organisatievernieuwing komt er meer op P&O af. Er zal daarom meer werk moeten worden gemaakt van Strategische Personeelsplanning. Het beleid van de gemeente is om zoveel mogelijk operationele P&O activiteiten op gemeenteniveau onder te brengen bij het Servicehuis Personeel. De strategische inbreng van P&O kan door de reductie van de formatie bij P&O zelf in gevaar komen. Het is daarom zaak dat de Ondernemingsraad de kwaliteit van de ambtelijke organisatie bewaakt zodat de bezuinigingen sociaal verantwoord blijven.

Slotbeschouwing



Dit boek beoogt P&O-afdelingen van gemeenten bouwstenen aan te reiken om binnen de eigen gemeente te gebruiken. We verwachten niet dat alles wat hier is aangereikt van even groot belang is voor iedere gemeente. De lezer kan gebruiken wat in zijn of haar omstandigheden van nut is.

Gedurende het schrijven kwamen we meer en meer tot het inzicht dat gemeenten voor grote opgaven staan de komende jaren. Het is veelomvattender dan we voor mogelijk hielden toen we ons in het onderwerp begonnen te verdiepen. Op alle niveaus zijn er veranderingen. Het bestuur moet bezuinigen en een takendiscussie voeren. De directie moet bezuinigen en de organisatie in deze raadsperiode opnieuw richten naar de eisen van nu. Afdelingen die zich met het primaire proces bezighouden moeten zich bezinnen over hoe hun taakgebied zich verhoudt tot het huidige tijdsgewricht. Stafafdelingen zullen vaker de samenwerking zoeken met andere organisaties. Kortom: niemand ontkomt aan verandering de komende jaren.

Hoe je hier mentaal mee omgaat, is in belangrijke mate bepalend voor hoe je er uitkomt. Dat geldt voor iedereen. Zie je alleen maar beren op de weg, dan krijg je het moeilijk de komende jaren. Zie je uitsluitend kansen, dan zul je waarschijnlijk ook teleurgesteld worden. Een realistische kijk laat zien dat een aantal zaken ronduit zullen verslechteren. Aan de andere kant is het ook zo dat er een periode ontstaat die draagvlak creëert om eens het dorre hout in organisaties weg te kappen. En om de frustrerende bureaucratie waar velen zich aan ergeren tegen het licht te houden en het werken gemakkelijker en prettiger te maken. Wat er in ieder geval niet zal zijn is veel geld om nieuwe dingen te doen. Wat wel de uitdaging zal zijn is creatief omgaan met middelen. Lastig, maar uiteindelijk is er niets op tegen om kritischer naar de uitgaven te kijken.

Voor P&O komt er een tijd waarin zij haar bijdrage aan de organisatie op een hoger plan kan brengen. Als er iets duidelijk wordt uit dit boek is het wel dat er een unieke periode ontstaat waarbij P&O op haar domein wordt uitgedaagd. Hoe wrang soms ook de omstandigheden zijn binnen gemeentelijke organisaties, voor P&O-afdelingen ligt hier wel een kans om zichzelf te laten zien en die bijdrage vorm en inhoud te geven.

Wij wensen gemeentelijke P&O-afdelingen toe dat zij er in slagen hun bijdrage aan de organisatiedoelstellingen optimaal in te vullen en daarmee de organisatie een stap verder te helpen.

Literatuur

A+O fonds Gemeenten. *Personeelsbeleid in collegeprogramma's*, Den Haag, 15 juni 2010

Bane, R. Houtkamp, P., Knotter, M.. *Het nieuwe werken ontrafeld: over Bricks, Bytes & Behavior*. Den Haag: Van Gorcum, 2010.

Bekkers, H. 'Crisis maakt ambtenaar honkvast'. In: *Binnenlands Bestuur*, (6 augustus 2010), p. 12-13.

Bekkers, H. '10 procent kan vertrekken'. In: *Binnenlands Bestuur*, (8 oktober 2010), p. 8-12.

Bekkers, H. 'Zorg over positie allochtonen bij werving'. In: *Binnenlands Bestuur*, (6 augustus 2010), p. 13.

Berlo, D. van. *Ambtenaar 2.0: nieuwe ideeën en praktische tips om te werken in overheid 2.0.*, Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, 5^e gewijzigde druk, 2010.

Binnenlands Bestuur. 'Megakorting gemeenten van de baan'. In: *Binnenlands Bestuur*, (8 oktober 2010), p. 7.

Boot, A.J.M.. *Voor u aan de slag gaat...., Praktische tips om het lerend vermogen in uw organisatie te vergroten*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten, 2004.

Bornkamp, E., Bennink, T.. 'Rond de tafel in Leusden: juist in crisistijd gericht investeren in mensen'. In: *A+O Magazine* 27, januari 2010, p. 12-13.

Bouwman, H. 'Gemeentesecretaris moet niet de weg van de minste weerstand kiezen'. In: *Binnenlands Bestuur*, (2 oktober 2009), p. 9.

Bouwman, H., 't Nieuwe Werken', In: *Binnenlands Bestuur*, (13 november 2009), p. 9-11.

Bruel, M. en Colson, C.: *De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books, 1998.

Dienst Justitiële Inrichtingen. *Coachen op gedrag en resultaat*. Maarssen: PiMedia BV, 2000.

Donkers, J.J.J., Honcoop, P.C.N.: *Monitor gemeenten 2009; personeel in perspectief*. Zoetermeer: A+O fonds Gemeenten, 2010.

Eigenhuis, A. en Dijk, R. van.: *De nieuwe HR-Agenda: voor een high performing organisatie*. Amsterdam: Mediawerf, 2008.

Gaspersz, J.B.R. : *Doe meer met de ideeën van medewerkers! 20 praktische adviezen voor gemeenten*. Den Haag: A+O fonds Gemeenten, 2007.

Geradts, L.: *Jaarboek werknemers bij de overheid 2010: jaarboek voor werknemers van het Rijk, Gemeenten, Provincies en Waterschappen*. Leiden: Stichting Publicatie Jaarboeken, 2010.

Gerritse, G, Zwaan, L.J., Janssen, P.S.C.. *Shared service center voor gemeenten: de F.A.Q. 's*. Den Haag: Leeuwendaal advies bv, 2005.

Gerritsen, E. en De Lange, J.: *De slimme gemeente*. 's-Gravenhage: Reed Business, 2007.

Heijden, H. van der en Bochhah, S.: *De werkelijkheid van morgen: zeven megatrends die HRM op z'n kop zetten*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006.

Jansen, E., Moerkamp, J. en Salverda, K.: *Trends en ontwikkelingen bij de lokale overheid: lokale overheid in perspectief*. Den Haag: Yacht en Sdu Uitgevers, 2008.

Jansen, F., Lassche, H.P.: 'Personeelsbeleid in collegeprogramma's: geen rol van betekenis'. In: *A+O Magazine 30* (september 2010), p. 10-11.

Janssen, P.S.C., Zwaan, L.J.: *Shared service centers in gemeenten: een onderzoek onder burgemeesters*. Den Haag: Leeuwendaal advies bv, 2005.

Kleer, E. de, commissaris, E. en Korte, T. de.: *Organiseren in tijden van schaarste: creatieve oplossingen voor blijvende personeelstekorten*. Assen: Koninklijke Van Gorcum, 2002.

Koning, C., Ravenhorst, B. van. 'Bezuinig niet op uw ambtenaren'. In: *Binnenlands Bestuur*, (26 maart 2010), p. 40.

Koning, C., Ravenhorst, B. van. 'Gemeenten, stimuleer ondernemende ambtenaren'. In: *Staatscourant* 247, (19 december 2006), p.5.

Koning, C., Ravenhorst, B. van en Swart, P.: 'P&O-ers uit regio Maassluis verdiepen zich in sociaal verantwoord bezuinigen'. In: *A+O Magazine 30* (september 2010), p. 6-7.

Kooistra, S. 'Bezuinig niet op kwaliteit organisatie'. In: *VNG Magazine*, (20 november 2009), p. 29-31.

Korsten, A.F.A., Abma, K., Schutgens, J.M.L.R. Bestuurskracht van gemeenten: meten, vergelijken en beoordelen. Delft: Eburon, 2007.

Kuiken, B.: *De laatste manager: een pleidooi voor vrijheid, gelijkheid en ondernemerschap*. Zaltbommel: Haystack, 2010.

Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden: *Uitwerking CAO 2009-2011*, Den Haag, 2010.

Leeuwerink, I. en Laan, B.: *Trends en ontwikkelingen in HRM: HRM in perspectief 2008/2009*. Amsterdam: Kluwer, 2008.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: *De overheid als werkgever: beleid, trends en cijfers 2011*, Den Haag, september 2010.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Vereniging van Nederlandse Gemeenten: *Maakt u ze waar? 5 beloften aan de burger*. Den Haag, 2010.

Mintzberg, H., *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service, 1992.

Mortel, E. van der, Remmen, B., Kolderhof, R., Jacobs, T., Oskam, G. *Van bezuinigen tot strategische*

- berorientatie; een discussieboek*, Den Haag: VNG en BMC, 2010.
- Mudde, L.. ‘Flexibele schil’ is nuttig en nodig: inhuur van externen terugbrengen tot nul is geen reële optie’. In: *VNG Magazine*, (20 november 2009), p. 34-35.
- Mulder, S. Bezuinigingen hebben gevolgen voor het aantal ambtenaren. www.rtvrijmond.nl, 21 september 2010.
- Muntinga, M.A., Lagerveld, N.J.. *Managementmodellen voor kwaliteit*. Deventer: Kluwer, 2^e druk, 2003.
- Olsthoorn, S.. ‘Justitie snijdt fors in vergoeding ZZP’ers’. In: *Binnenlands Bestuur* (20 augustus 2010), p. 24.
- Overheid heeft Antwoord©. *Antwoord© 2: Antwoord op de meest gestelde vragen en handreikingen voor de aanpak*. Den Haag, 2008.
- Randstad: ‘Arbeidsmarkt 2010, 2011, 2012, 2013’. September 2010.
- Ravenhorst, B. van.. ‘Maassluis staat voor creatieve oplossingen’. In: *A+O Magazine* 9, augustus 2006, p. 12.
- Concept regeerakkoord VVD-CDA. *Vrijheid en verantwoordelijkheid*. Den Haag, 30 september 2010.
- Smeyers, L.: ‘Dave Ulrich: bemind en toch onbekend: pleidooi voor focus op “organization capabilities”’. In: *P&O Actueel* 10 (oktober 2010), p. 20-25.
- Smit, C.: Flexibele schil kan slimmer, *A+O magazine* 28, april 2010, p. 2.
- Steijn, B., Groeneveld, S. (red.): *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum, 2009.
- Strikwerda, J.: *Shared service centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2003.
- Ulrich, D.. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.
- Verbond Sectorwerkgevers Overheid, samenwerkende Centrales Overheidspersoneel & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *De grote uitdacht: Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. april 2010
- Vinke, R.: *HRM voor de toekomst: op weg met de menselijke maat*. Zwolle: Netwerk Pers, 2005.
- Vries, J. de: ‘Red de ambtenaar’. In: *Maarten 1* (Juli 2010), p. 76-83.
- Weggeman, M.: *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum Management, 2007.
- Winnubst, M.. Bezuinigen vanuit een P&O perspectief: verslag van de GroupSystems sessie op 22 juni 2010, Zoetermeer: EIM, juni 2010.

Zwaan, L., Hiemstra, H.: *De gemeentelijke portefeuillehouder: een onderzoek naar positie, rol en uitdagingen*. Den Haag: Leeuwendaal, mei 2010.

Zwan, P. van der. 'Verantwoordelijkheid zonder prikklok: thuiswerken en flexplekken in 's-Hertogenbosch', In: *VNG Magazine*, (20 november 2009), p. 38-40.

Websites

www.abvakabo.nl website van de abvakabo met onder ander informatie over de sociale statuten van gemeenten

www.aeno.nl: website van het A+O fonds met onder andere informatie over stimuleringsregelingen en onderzoek; bevat ook een overzicht van goede voorbeelden van inzetbaarheid, arbeidsmarkt en gezond werken

www.ambtenaar20.nl: website die ambtenaren stimuleert en ondersteunt om te werken met nieuwe media

www.ambtenaarvandetoekomst.nl : website vooral gericht op rijksambtenaren om het nieuwe werken te promoten

www.deslimmeoverheid.nl : website van Erik Gerritsen, voorheen gemeentesecretaris van Amsterdam, met goede voorbeelden en tips over een slimme overheid

www.decrux.nl: website van De Crux training en coaching met informatie over Strategische Personeelsplanning in gemeenten

www.keeskoning.com : website van Kees Koning met informatie over langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid. Op deze site kunt u reageren op dit boek.

www.ncsi.nl : website van het Nederlandse Centrum voor Sociale Innovatie, met ook informatie over sociale innovatie bij de overheid

www.vng.nl: website van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, waaronder het College voor Arbeidszaken; bevat de tekst van de CAO gemeenten en informatie voor gemeenten

www.leeuwendaal.nl: leeuwendaal is actief in de overheidssector en doet regelmatig zelf onderzoeken naar ontwikkelingen

www.managementissues.nl: op deze site staan recensies, artikelen en commentaren op het terrein van management, waaronder management bij de overheid.

www.sharedservicebijdeoverheid.nl: een website met informatie over ervaringen met shared service centers bij overheden. Ook interessante literatuur is hier beschikbaar.

Bijlage 1: Analyse-instrumenten ten behoeve van strategische personeelsplanning ²⁴

Het SPP Model voor de huidige situatie

Het SPP model is een ordeningsmodel om in korte tijd strategische knelpunten boven tafel te krijgen. Het SPP model ordent de meetgegevens van de huidige situatie in vijf velden.

	Inhuur en uitbesteding	
Aanbod van medewerkers	Binden en boeien	Uitstroom uit de organisatie
	Organisatie-ontwikkeling	

Het model is zodanig ingericht dat directie, management en P&O ieder vanuit hun eigen rol een bijdrage leveren aan de analyse. De directie geeft de strategische kaders aan op basis van de prestatie-indicatoren, P&O vult de kwantitatieve gegevens in en het (uitvoerend) management interpreteert de uitkomst.

Daardoor kan het volgende overzicht ontstaan:

	Inhuur en uitbesteding: <ul style="list-style-type: none">• Aantal afdelingen met veel interim medewerkers: 1• Aantal afdelingen met uitbesteding van kerntaken: 1	
Krapte op de arbeidsmarkt voor: <ul style="list-style-type: none">• Bouwen• Wonen• Veiligheid• Verkeer en Vervoer• Ondernemen	In de huidige organisatie: <ul style="list-style-type: none">• Afwijkende leeftijdsopbouw: 30-34, 35-40, 45-49, 55-59• Afdelingen met hoog aantal vacatures: 1• Afdelingen met veel ontevredenheid: 1• Afdelingen met competentieprobleem: 1• HR cyclus loopt goed	Verwachte uitstroom bij: <ul style="list-style-type: none">• Bouwen en Wonen• Sport en Recreatie
	Organisatie-ontwikkeling <ul style="list-style-type: none">• Afdelingen met grote groei: 1• Afdelingen met grote krimp: 1	

De uitkomst van deze analyse wordt geïnterpreteerd in de context van het team. Daarom wordt aan de leidinggevenden gevraagd de knelpunten te analyseren. De analyse bestaat uit een vast aantal stappen:
Stap 1: bekijk het model en stel vast in welk van de vijf velden knelpunten zichtbaar zijn
Stap 2: analyseer welke teams in meerdere velden genoemd worden

²⁴ Voor meer informatie zie www.decrux.nl

Stap 3: bepaal de impact van de knelpunten, bijvoorbeeld qua kosten, op het proces, op de sfeer in het team, het niveau van de dienstverlening etc.

Stap 4: ga na welke knelpunten in meerdere teams voorkomen en dus een organisatieknelpunt genoemd kunnen worden.

Vervolgens maken leidinggevendenden een actieplan waarbij zij voorstellen doen voor strategische acties. De bundeling daarvan wordt aan de directie voorgelegd.

Het prognosemodel SPP

Als tweede kwantitatief analyse-instrument wordt het prognosemodel SPP gebruikt. Het is een rekenmodel om de impact van de bezuinigingen en HR-beleidskeuzen te bepalen. Alle relevante variabelen worden in samenhang bekeken. Het model rekent het verband uit tussen aantal externen, bezuinigingen op formatie, selectieve vacaturestop, ongepland verloop, kosten van externen en wervingbeleid aan de ene kant en totale loonkosten en ontwikkeling leeftijdsopbouw aan de andere kant. Daarbij kan bovendien onderscheid tussen verschillende (bestuurlijke) toekomstscenario's worden gemaakt.

De HR3P matrix

De HR3P matrix is een afkorting van Human Resources Performance Potentieel Portfolio. Het is een tweedimensionale matrix waarbij de huidige prestaties van medewerkers worden afgezet tegen hun potentieel. Met deze matrix maken we een ordening van het personeel, waardoor HR-instrumenten op deelgroepen kunnen worden ingezet, wat de effectiviteit duidelijk verhoogt. De horizontale as van de matrix gaat over de vakinhoudelijke prestaties, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen onvoldoende, bevredigend, goed en excellent. De verticale as is een samengestelde as. U kunt kiezen uit:

- Potentieelgrenzen bereikt
- Groeimogelijkheden binnen het huidige functiedomein
- Bevorderbaar op korte termijn buiten domein (2 tot 3 jaar)
- Nu reeds of binnen 1 jaar bevorderbaar buiten domein

Op deze wijze kan het volgende hypothetische schema ontstaan:

	Huidige prestaties vakinhoudelijk			
Potentieel	Onvoldoende < 5,5	Bevredigend, 5,5 - 7	Goed, 7 - 8,5	Excellent, > 8,5
Potentieelgrenzen bereikt		Zafir	Boris	
Groeimogelijkheden binnen het huidige functiedomein			Else, Stein, Gloria	
Bevorderbaar buiten domein over 2 tot 3 jaar		Heleen	Gerjo	
Nu reeds of binnen 1 jaar bevorderbaar buiten domein	Johan		Joanne	

HR3P matrix wordt toegepast als onderdeel van de HR-gesprekscyclus en als vlootshouw om deze onderdelen van het HR-beleid verder te versterken.

De competentiematrix

De toekomstvisie levert een richting op waar de organisatie zich naar gaat ontwikkelen. Een voorwaarde voor realisatie is dat medewerkers op een bepaalde manier handelen. Dit wordt vaak gestuurd aan de hand van competentie management. De effectiviteit van competentie management wordt in de praktijk belemmerd door drie oorzaken:

1. De competenties zijn vaak een aantal jaren geleden gekozen en worden niet bijgewerkt
2. De competenties waarop gestuurd moet worden zijn vaak georiënteerd op het verleden, op wat er niet goed ging in de organisatie
3. Er worden vaak te veel competenties gebruikt

Bij SPP analyseren we de huidige prestaties van de medewerkers op de cruciale competenties van de toekomst. Om focus in de sturing te creëren, werken we doorgaans met maximaal drie competenties.

De stappen voor het werken met een competentiematrix zijn:

Stap 1: Competenties selecteren

Stap 2: Namen invullen

Stap 3: Scoren kolom vakinhoudelijk; per medewerker wordt door de leidinggevende

Stap 4: Scoren kolommen met competenties

Op deze manier kan de volgende tabel worden verkregen:

Competenties huidige scores				
Gewenste competenties				
Excellent > 8,5	Johan			
Goed 7 - 8,5			Else, Gerjo, Stein, Gloria	
Bevredigend, 5,5 – 7		Zafir	Boris, Joanne	
Onvoldoende < 5,5		Heleen, Marius		
Huidige prestaties, vakinhoudelijk	Onvoldoende <5,5	Bevredigend, 5,5 -7	Goed, 7 -8,5	Excellent, >8,5

Een vergelijkbare competentiematrix kan gemaakt worden met de scores over een jaar. Daardoor worden met een medewerker de huidige scores en de scores over een jaar vastgesteld.

Bijlage 2 Projectplan personele bezuinigingen

Een projectplan voor personele bezuinigingen is afhankelijk van de lokale situatie. Daarbij zijn factoren als de omvang van de taakstelling, de inhoud van het sociaal statuut, de ontwikkeling van de organisatie, de leeftijdsopbouw en de financiële middelen belangrijke parameters. Het is daarom slechts mogelijk de meest cruciale dilemma's te schetsen en een aantal bouwstenen aan te reiken die van belang zijn. Allereerst worden de dilemma's weergegeven. Daarna worden deze uitgewerkt in een projectplan.

Dilemma's in projectplan personele bezuinigingen	
1.	Wel of geen gedwongen ontslagen?
2.	Gezamenlijke managementverantwoordelijkheid voor herplaatsingskandidaten of taakstelling voor de projectleider?
3.	Verantwoordelijkheid projectleider of management voor begeleidingsplan herplaatsingskandidaten?
4.	Wel of niet herplaatsingskandidaten inzetten voor speerpunten in organisatieontwikkeling?
5.	Zelf doen of samen met andere gemeenten?
6.	Eigen budget projectleider voor ontwikkelafspraken met herplaatsingskandidaten of afdelingsbudgetten aanspreken?

Doelstellingen:

1. In de raadsperiode 2010-2014 de beoogde personele bezuinigingen realiseren.
2. Dit doen zonder gedwongen ontslagen.
3. Realisatie zoveel mogelijk in overeenstemming tussen medewerker en organisatie.
4. Zo vroeg mogelijk in deze raadsperiode de financiële taakstelling realiseren.
5. Imago van de gemeente als goed en aantrekkelijk werkgever handhaven en verbeteren.
6. Employability van medewerkers verbeteren.
7. Organisatieverbeteringen realiseren. Om deze organisatieverbeteringen te realiseren worden herplaatsingskandidaten ingezet voor deze organisatieverbeteringen.
8. Invullen van gezamenlijke managementverantwoordelijkheid van de personele bezuinigingen.
9. P&O samenwerking met andere gemeenten verbeteren door concrete samenwerking op het terrein van mobiliteit te realiseren.

Resultaten bezuinigingsoperatie in financiële zin

Ultimo 2011: netto €	500.000,--
Ultimo 2012:	1.000.000,--
Ultimo 2013:	1.500.000,--
Ultimo 2014:	2.000.000,--

Medezeggenschap

De Ondernemingsraad heeft het adviesrecht op het voorgenomen besluit van het college met betrekking tot de personele bezuinigingen.

Met het Georganiseerd Overleg wordt overleg gevoerd over aanvullingen op het sociaal statuut in de vorm van een sociaal plan. Het sociaal statuut is het raamwerk. Binnen het sociaal plan worden specifieke zaken geregeld voor deze organisatieverandering.

Projectorganisatie

Opdrachtgever: gemeentesecretaris

Projectleider: hoofd P&O

Stuurgroep: directieleden, voorzitter van de Ondernemingsraad

Projectteam: Vast: P&O-adviseurs. Incidenteel: bedrijfsmaatschappelijk werker, communicatieadviseur, financieel adviseur, adviseur I&A

Projectondersteuning:

Rol van de projectleider

1. Eerstverantwoordelijke voor de realisatie van de budgettaire taakstelling.
2. Realisatie van een sociaal plan.
3. Overleg met Georganiseerd Overleg en Ondernemingsraad.
4. Zorg dragen voor individuele intake van te herplaatsen medewerkers.
5. Maken van een maatwerkbegeleidingsplan met herplaatsingskandidaten.
6. Periodiek overleg met opdrachtgever, college, management en medezeggenschap.
7. Verantwoordelijk voor de inzet van mobiliteitsinstrumenten.
8. Budgetverantwoordelijk voor inzet mobiliteitsinstrumenten.
9. Verantwoordelijk voor afspraken met de lijn over de inzet van medewerkers op project- of detachingsbasis.
10. Communicatie binnen de organisatie over de voortgang van het project.

Rol stuurgroep

1. Richting geven aan het project met betrekking tot doelstellingen, looptijd en omvang. Dit ter ondersteuning van projectleider en opdrachtgever.
2. Risicoanalyse uitvoeren.
3. Knelpunten in de continuïteit bespreken.

Rol projectteam:

1. Adviseren van afdelingshoofden over invullen van bezuinigingsmaatregelen en de daaruit voortvloeiende plannen.
2. Maken van aanvullende flankerende beleidsstukken.
3. Beantwoorden van mobiliteitsvragen van individuele medewerkers.
4. Adviseren van de projectleider over de inzet van ondersteunende maatregelen in de sfeer van opleiding, coaching etc.
5. Het voeren van voortgangsgesprekken met betrokken medewerkers.
6. Informeren van individuele personeelsleden over de stand van zaken.

Rol ondersteuning:

1. Signaleren van knelpunten in de voortgang van het project.
2. Secretariaal ondersteunen van het projectteam en de projectleider.
3. Beschermen van termijnen en budgetten.
4. Administratieve vastlegging van afspraken met betrokken medewerkers en afdelingsmanagers.
5. Voorbereiden van de rapportages.

Rol management:

1. Mede verantwoordelijk voor het begeleiden van medewerkers naar andere – vaste of tijdelijke – werkzaamheden.
2. Vroegtijdig aangeven van verwachte personele ontwikkelingen binnen de eigen afdeling.

3. In functionerings- en beoordelingsgesprekken afspraken betrekken die in het individueel begeleidingsplan zijn gemaakt.
4. Faciliteren van ontwikkelafspraken.
5. Meewerken aan tijdelijke opdrachten van boventallige medewerkers.

Rol Medewerkers

1. Meewerken aan eigen ontwikkeling gericht op een andere functie of het aanleren van nieuwe competenties.
2. Meewerken aan de uitvoering van het sociaal statuut en sociaal plan.

Vaste overlegstructuur

1. Wekelijks overleg projectteam.
2. Kwartaalrapportage van de projectleider aan de stuurgroep.
3. Vast agendapunt in managementvergaderingen met als doel knelpunten te bespreken, vacatures die ontstaan in een vroeg stadium in kaart te brengen, mobiliteitsvragen bespreken.

Werkwijze project

1. De projectleider is verantwoordelijk voor alle afspraken gericht op ontwikkeling, herplaatsing en andere afspraken met betrekking tot mobiliteit van iedereen op wie het sociaal statuut en het sociaal plan van toepassing zijn of worden verklaard.
2. Functioneel vallen medewerkers onder verantwoordelijkheid van de manager van de afdeling waar zij werken.
3. De projectleider beschikt over een eigen budget.
4. Maandelijks bespreekt de projectleider of een projectteamlid plan en voortgang met de individuele medewerkers.
5. De projectleider maakt met het lijnmanagement afspraken over de inzet van herplaatsingskandidaten op project- en detachingsbasis in de staande organisatie.
6. Iedere vraag naar personele inzet binnen de organisatie wordt aan de projectleider voorgelegd. Dit betreft vacaturevervulling, externe inhuur, uitzendkrachten, tijdelijke werkzaamheden, enz. Pas na zijn advies worden voorstellen aan de directie voorgelegd, onder vermelding van het advies van de projectleider.
7. Medewerkers die onder het sociaal statuut en het sociaal plan vallen hebben voorrang bij interne vacatures. (uiteraard op basis van verwachte geschiktheid)
8. De projectleider is als adviseur aanwezig bij de behandeling van personele voorstellen in de directie.
9. Afhankelijk van de voortgang doet de projectleider voorstellen voor aanpassingen in het beleid of het instrumentarium gericht op realisatie van de taakstelling.
10. In het sociaal plan worden o.a. aanvullende afspraken gemaakt met betrekking tot stimuleringsmaatregelen, termijnen, volgordebepaling voor herplaatsing en de invulling van de begeleidingscommissie.

Rol projectleider	Rol management
Eerstverantwoordelijk voor budgettaire taakstelling	Functionele aansturing
Intake herplaatsingskandidaten	Zo vroeg mogelijk aangeven wanneer vacatures en tijdelijke werkzaamheden ontstaan

Inzet mobiliteitsinstrumenten	Ondersteunen en begeleiden van medewerkers met ontwikkelafspraken
Plaatsing van medewerkers op tijdelijke taken	Organisatiebrede oplossingen faciliteren
Budgethouder voor mobiliteitsinstrumenten in het kader van sociaal statuut en sociaal plan	

Werkwijze medewerkers

1. Na het voorgenomen besluit van het college wordt met medewerkers die het betreft door het afdelingshoofd individueel gesproken en worden brieven uitgereikt waarin melding wordt gemaakt van taken die het college voornemens is te laten vervallen.
2. Met afdelingshoofden wordt door de projectleider gesproken over welke oplossingen zij zien om de personeelsreductie op hun afdeling te realiseren daarbij zoveel mogelijk rekening houdend met de kennis die zij hebben van de kwaliteiten en ambities van de medewerkers. Ideeën uit deze gesprekken worden meegenomen in de onderhandelingen met het GO over het sociaal plan.
3. Na de definitieve besluitvorming door het college volgend op de vaststelling van de begroting door de gemeenteraad krijgen medewerkers een brief dat taken die zij uitvoeren – deels – zullen vervallen. Deze taken kunnen vervallen vanaf 1 mei 2011. Wanneer de taken daadwerkelijk vervallen wordt zo spoedig mogelijk aan de medewerkers bekend gemaakt. Dit proces zal gefaseerd worden uitgevoerd. De fasering is afhankelijk van wanneer taken worden stopgezet of gereduceerd in omvang. Dit op basis van afstemming tussen afdelingshoofd, directie en portefeuillehouder.
4. Na de definitieve besluitvorming door het college worden intakegesprekken gevoerd met alle medewerkers die een persoonlijke brief hebben gehad omdat taken die zij uitvoeren - al dan niet gedeeltelijk - verdwijnen. Op basis van de intake zal een individueel plan worden geformuleerd.
5. Medewerkers die aangeven vrijwillig op zoek te willen gaan naar een andere functie en zo voor anderen de weg vrijmaken om de bestaande taken te blijven uitvoeren worden ook toegelaten tot bovengenoemde faciliteiten.

Volgorde belangrijkste activiteiten

Activiteit	Onderliggende stukken
Vorgenomen besluit B&W over personele bezuinigingen en taken die vervallen	Vorstel directie op basis van overleg met afdelingsmanagement
Informerende medewerkers collectief en individueel over voorgenomen vermindering van taken	Vorgenomen besluit college
Adviesaanvraag aan Ondernemingsraad	Vorgenomen besluit college
Zienswijzen van medewerkers behandelen door hoorcommissie	Individuele brieven aan medewerkers n.a.v. voorgenomen besluit door college
Besluit raad over financiële taakstelling t.a.v. personeel	Begroting
Definitief besluit college over vervallen van taken	Vorgenomen besluit college Advies Ondernemingsraad Eindverslag hoorcommissie
Brieven aan medewerkers dat er taken die zij uitvoeren gaan vervallen	Definitief besluit college over taken die vervallen
Individuele gesprekken met medewerkers van wie taken vervallen	Individuele brief

Overleg vanuit projectleiding met afdelingshoofden over gefaseerde invulling personele taakstelling binnen de eigen afdeling	Besluit college over taken die verdwijnen of in omvang afnemen
Overleg met Georganiseerd Overleg over sociaal plan	Besluit college Individuele gesprekken met medewerkers Gesprekken met afdelingshoofden
Implementatie gefaseerde personeelsreductie	Besluit college Sociaal statuut Sociaal plan

Risico's

1. Natuurlijk verloop verloopt niet volgens verwachting doordat medewerkers waarvan verwacht wordt dat ze op grond van leeftijd uitreden dit uitstellen.

Aanvullende maatregelen:

- a. Aanvullende financiële stimuleringsmaatregelen treffen middels aanvullingen in het sociaal plan.
 - b. Een langere periode afspreken om de taakstelling te realiseren.
2. Geen of zeer beperkte economische groei, waardoor arbeidsmarkt niet aantrekt en er slechts een beperkte mobiliteit naar het bedrijfsleven ontstaat.

Aanvullende maatregelen:

- a. Meer middelen voor employability maatregelen, waardoor inzetbaarheid toeneemt.
 - b. Een langere periode afspreken om de taakstelling te realiseren.
 - c. Intensiveren shared service center aanpak.
3. Vrijwillige medewerking van medewerkers onvoldoende.

Aanvullende maatregelen:

- a. Pakket van stimuleringsmaatregelen aantrekkelijker maken.
 - b. Dwingender werkwijze afspreken middels aanvullend sociaal plan.
4. Juridische procedures, conflicten en daarbij behorende kosten.

Aanvullende maatregelen:

- a. Mediation inzetten.
5. Verslechterende sfeer in de organisatie waardoor verzuim stijgt, motivatie daalt en organisatieontwikkeling stagneert.

Aanvullende maatregelen:

- a. Communicatie verbeteren.
 - b. Onderzoeken waar de knelpunten zitten.
 - c. Medewerkertevredenheidsonderzoek
6. Aantal medewerkers die niet herplaatsbaar zullen blijken te zijn.
 - a. Ander medewerkers bewegen tot een vrijwillige stap.
 - b. Periode verlengen waardoor via natuurlijk verloop oplossingen ontstaan.
 7. Wet- en regelgeving die tegenwerkt, bijv. ophogen pensioenleeftijd.

Aanvullende maatregelen:

- a. PM

Fasering

Fase 1: afronden in januari 2011.

- a. Voorgenomen besluit college.
- b. Bespreken in raad.
- c. Brieven aan medewerkers die taken uitvoeren die verdwijnen of worden beperkt.
- d. Speciale site op intranet inrichten voor management en medewerkers met informatie

en mogelijkheid tot discussie.

Fase 2: afronden in maart 2011.

- a. Adviesaanvraag naar OR.
- b. Benoemen hoorcommissie.
- c. inventarisatie van speerpunten vanuit organisatieontwikkeling en de bijbehorende behoefte aan tijdelijke medewerkers.
- d. horen medewerkers over hun bedenkingen.
- e. bespreken projectplan met OR en GO.
- f. definitieve besluitvorming college na raadsbesluit over omvang personele bezuinigingen, verslag m.b.t. zienswijzen en advies OR.

Fase 3: afronden in april 2011.

- a. Gesprekken met medewerkers door projectleider of anderen in zijn opdracht. Uitkomst daarvan is een individueel begeleidingsplan.
- b. inventarisatie met afdelingshoofden van knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen (mede gericht op gesprekken met GO).
- c. Brieven naar medewerkers m.b.t. besluit herplaatsingsstatus door college.
- d. Afrondende besprekingen met GO over sociaal plan.
- e. Volgordebepaling flankerend sociaal beleid (o.a. gesprekscyclus).
- f. Risicoanalyse op basis van dan beschikbare gegevens.

Fase 4: afronden uiterlijk maart 2014

- a. Gefaseerde reductie van personeel
- b. Periodieke rapportages

Voortgangsrapportages

1. Projectplan voorleggen aan college van B&W;
2. Rapportage fase 1, 2 en 3 voorleggen aan college en directie
3. Iedere kwartaal rapportage aan de Stuurgroep

Inhoud:

- a. Stand van zaken m.b.t. personele reductie aan de hand van de volgende kengetallen:
begroting, formatie, werkelijke bezetting
- b. Analyse van de ontwikkelingen (intern, extern, knelpunten, verwachtingen) m.b.t. voortgang
- c. Zo nodig voorstellen tot aanvullende maatregelen.

Financiële middelen

Middelen voor stimuleringsmaatregelen en extra tijdelijke personele capaciteit kunnen komen uit:

1. Fricriebudget. Dit budget is bedoeld om het transitieproces te begeleiden. Het is een in omvang aflopend budget. Uit dit budget worden de volgende bedragen geput:
2011: € 200.000,--
2012: € 150.000,--
2013: € 100.000,--
Bedragen die niet worden gebruikt worden overgeheveld naar volgende jaren.
2. In geval vooruit gelopen wordt op de realisatie van de taakstelling opbrengsten daarvan inzetten.
3. Totale personeelsbudget. Dit vanuit gedachte dat hoe eerder iemand vertrekt, hoe minder dat aan salaris kost. Als je kunt bevorderen dat iemand eerder vertrekt, is het mogelijk het salarisverschil met een latere vertrekdatum deels te benutten voor stimuleringsmaatregelen.

