

Resultatenrapport

# De toegevoegde waarde van P&O

*Een onderzoek binnen de gemeenten in  
Nederland*

Gert-Jan Stolk & Willemijn Kamp  
Juni 2010

## **Inhoudsopgave**

|  |    |
|--|----|
| Enquête.....                                     | 3  |
| Resultaten van de enquête .....                  | 7  |
| Vergelijkingen .....                             | 25 |
| Kwalitatief onderzoek.....                       | 31 |
| Interview resultaten Afdeling P&O .....          | 31 |
| Interviewresultaten Interne Klanten van P&O..... | 35 |

## Enquête

### Enquête over de Toegevoegde waarde van P&O binnen Nederlandse gemeenten

#### Inleiding

Bedankt voor uw medewerking aan deze enquête over de toegevoegde waarde van HRM binnen gemeenten in Nederland.

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te krijgen in hoeverre HRM binnen de Nederlandse gemeenten waarde toevoegt. Na aanleiding van dit onderzoek zal een brochure gepubliceerd worden. De gegevens die wij uit deze enquête verkrijgen blijven anoniem.

In deze enquête worden verschillende soorten vragen gesteld. Zo zijn er ja/nee vragen, stellingen en kunt u cijfers geven. Vul de vragen vlot in. Het invullen van de enquête kost u slechts enkele minuten!

Alvast bedankt voor uw medewerking! Mocht u nog kans willen maken op een wijnpakket dan willen wij u vragen uw e-mailadres in te vullen.

#### Enquêtevragen

##### *Inleiding*

Hoeveel inwoners telt de gemeente waar u werkt?

- a: <20.000
- b: 20.000 - 40.000
- c: 40.000 – 80.000
- d: >80.000

Wat is uw relatie met de afdeling Personeel & Organisatie (P&O) in de gemeente waar uw werkt?

- A: Ik ben (interne) klant
- B: Ik ben werkzaam op de afdeling P&O

Wilt u van onderstaande vragen aangeven of deze betrekking hebben op uw organisatie?

|   | Ja                       | Nee                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Geeft de afdeling P&O rapportages van de werkzaamheden?                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Houdt P&O zich aan de gemaakte afspraken?                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Is P&O binnen de organisatie in staat om op meerdere niveaus te communiceren? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Heeft P&O de personeelsgegevens op orde?                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Dragen de werkzaamheden van P&O bij aan aantoonbare resultaten voor de organisatiedoelen?
- Maakt de afdeling P&O gebruik van een controlecyclus
- In hoeverre is het personeelsbeleid een afgeleide van het organisatiebeleid?
- Is het personeelsbeleid een afgeleide van het organisatiebeleid?

### Stellingen

- |  | Helemaal oneens          | Mee oneens               | Neutraal                 | Mee eens                 | Helemaal mee eens        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| P&O heeft kennis van zaken op haar vakgebied   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P&O speelt in op de omgeving van de organisatie (bijvoorbeeld veranderingen op de arbeidsmarkt)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| De personeelsinstrumenten zorgen ervoor dat de medewerkers beter presteren<br>(onder personeelsinstrumenten verstaan wij onder andere functieomschrijving, personeelsplanning, werving & selectie, opleiden, functioneringsgesprekken, ziekteverzuimbegeleiding en werkoverleg.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Er is een duidelijke verbinding tussen het personeelsbeleid en het organisatiebeleid   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P&O probeert zich constant te ontwikkelen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P&O gaat op een transparante manier met haar gegevens om   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P&O is een proactieve afdeling binnen de organisatie   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P&O heeft een duidelijke lange termijn visie   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Vragen

In hoeverre heeft u inzicht in de werkzaamheden van de afdeling P&O?

Geen inzicht  
1                      2                      3                      4                      5  
Veel inzicht

Hoe belangrijk vindt u de afdeling P&O binnen uw gemeente?

Onbelangrijk  
1                      2                      3                      4                      5  
Zeer belangrijk

In hoeverre hebben de personeelsinstrumenten een positief resultaat op de organisatiedoelstellingen?

Geen resultaat  
1                      2                      3                      4                      5  
Positief resultaat

In hoeverre draagt de afdeling P&O bij aan meetbare resultaten voor de organisatie?

Niet meetbaar  
1                      2                      3                      4                      5  
Zeer meetbaar

In hoeverre dragen de verrichtingen van P&O bij aan de organisatieresultaten?

Niet  
1                      2                      3                      4                      5  
Zeer veel

In hoeverre is de afdeling P&O in staat om op haar eigen functioneren te reflecteren?

Niet  
1                      2                      3                      4                      5  
Zeer goed

In hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie?

Niet  
1                      2                      3                      4                      5  
Zeer goed

In hoeverre heeft u goed zicht op de personeelsinstrumenten die binnen de organisatie gebruikt kunnen worden?

Slecht zicht  
1                      2                      3                      4                      5  
Goed zicht

In hoeverre sluiten de gebruikte personeelsinstrumenten aan op de organisatiedoelstellingen?

Sluit niet aan  
1                      2                      3                      4                      5  
Sluit aan

In hoeverre heeft de afdeling P&O geloofwaardig imago binnen de organisatie?

Geen geloofwaardig imago  
1                      2                      3                      4                      5  
Geloofwaardig imago

P&O behartigt de belangen van het/de  
Management

1                      2                      3                      4

Medewerkers

5

Welk cijfer geeft u het personeelsbeleid binnen uw organisatie?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Welk cijfer geeft u de afdeling P&O met betrekking tot:

Het behalen van concrete resultaten?                      1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Interne communicatie?                      1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cijfermatig onderbouwen van activiteiten?                      1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wilt u kans maken op het wijnpakket dan kunt hieronder uw e-mailadres invullen:

---

Na aanleiding van de verkregen onderzoeksgegevens worden interviews gehouden om dieper in te gaan op de onderzoeksvraag; in hoeverre voegt HRM waarde toe binnen de Nederlandse gemeenten. Mogen wij u benaderen voor een interview?

Ja ik werk graag mee:

Naam:

Telefoonnummer:

Nee

Wij willen u hartelijk bedanken voor uw medewerking. Mocht u naar aanleiding van deze enquête vragen hebben over dit onderwerp dan kunt u contact met ons opnemen.

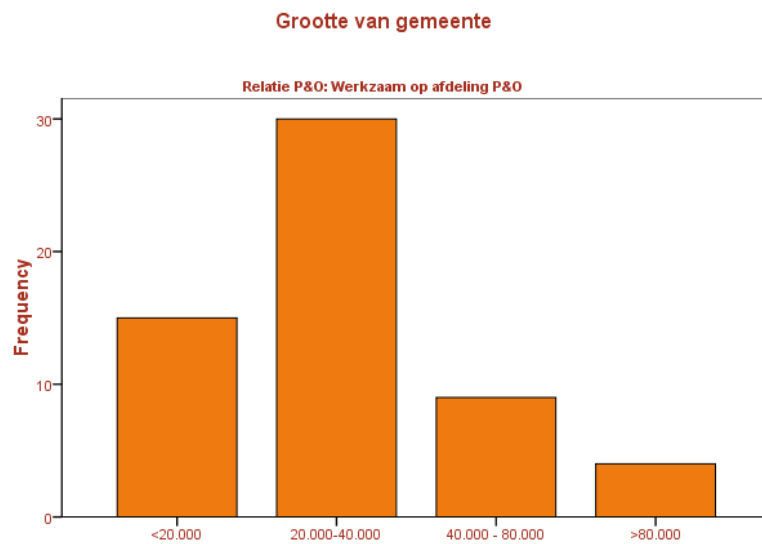
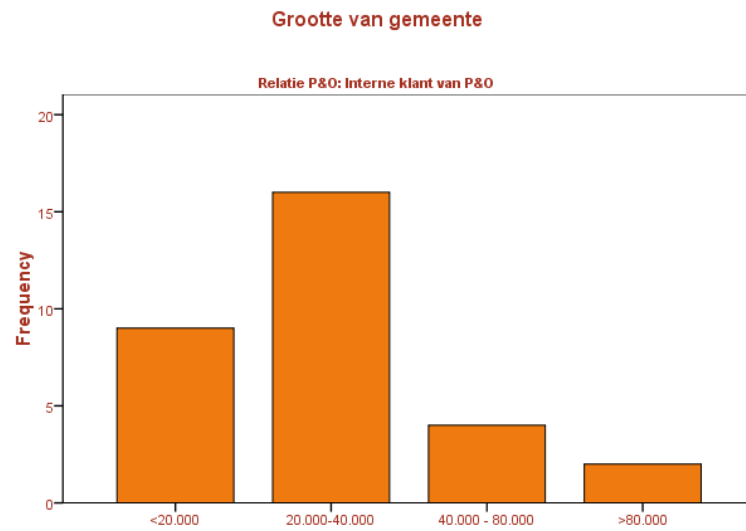
Met vriendelijke groet,

Gert Jan Stolk & Willemijn Kamp

## Resultaten van de enquête

Hoeveel inwoners telt de gemeente waar u werkt?

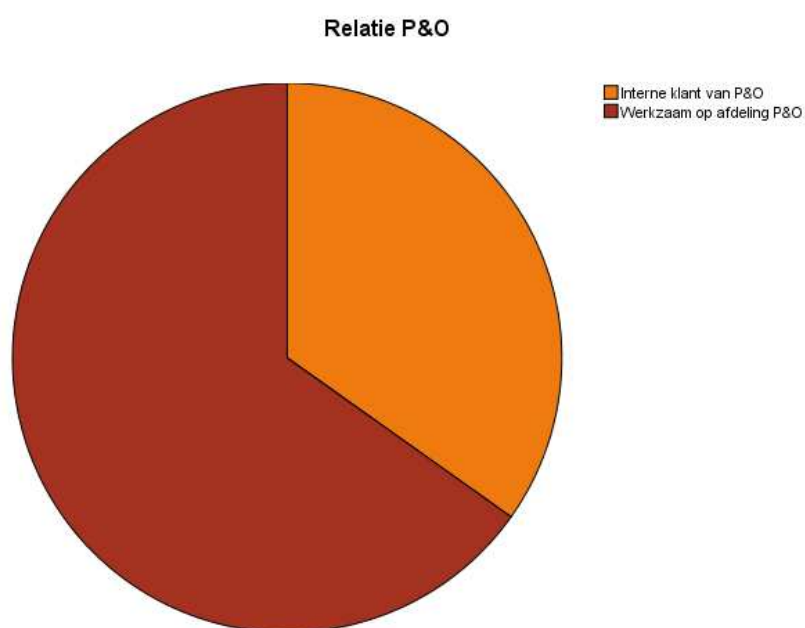
- <20.000
- 20.000 - 40.000
- 40.000 – 80.000
- >80.000



Wat is uw relatie met de afdeling Personeel & Organisatie (P&O) in de gemeente waar uw werkt?

Ik ben (interne) klant

Ik ben werkzaam op de afdeling P&O

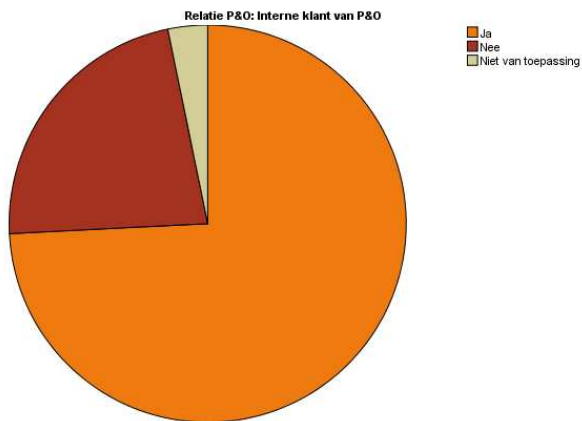


Interne klanten: 31 respondenten

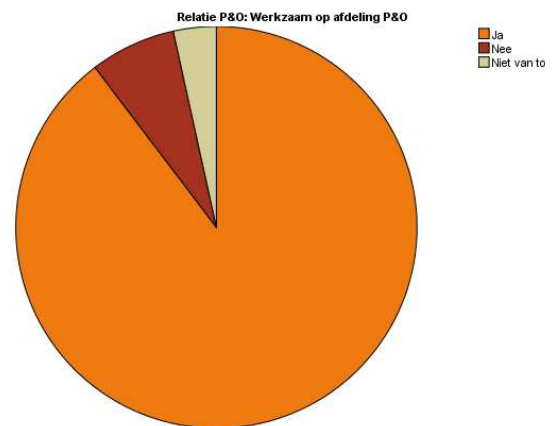
Werkzaam op afdeling P&O: 58 respondenten

## Is het personeelsbeleid een afgeleide van het organisatiebeleid?

Is het personeelsbeleid een afgeleide van het organisatiebeleid?

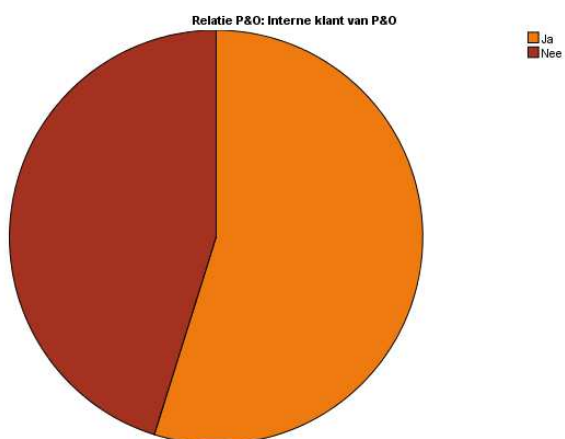


Is het personeelsbeleid een afgeleide van het organisatiebeleid?

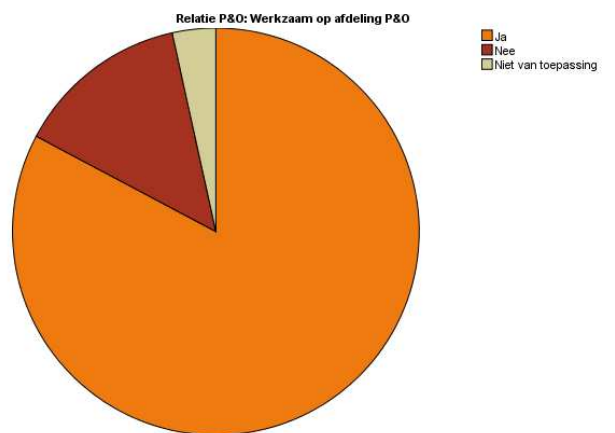


## Geeft de afdeling P&O rapportages van de werkzaamheden?

Geeft de afdeling P&O rapportages van haar bezigheden?

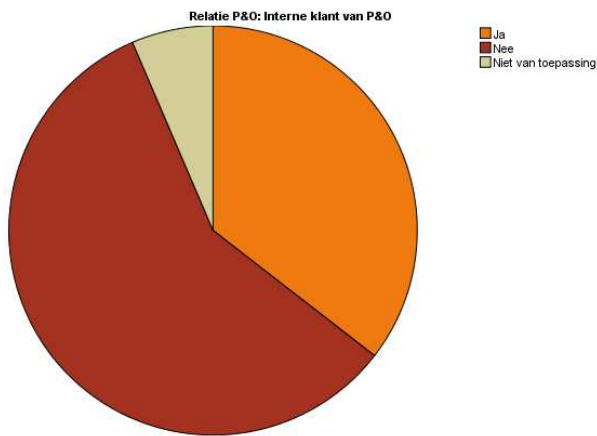


Geeft de afdeling P&O rapportages van haar bezigheden?

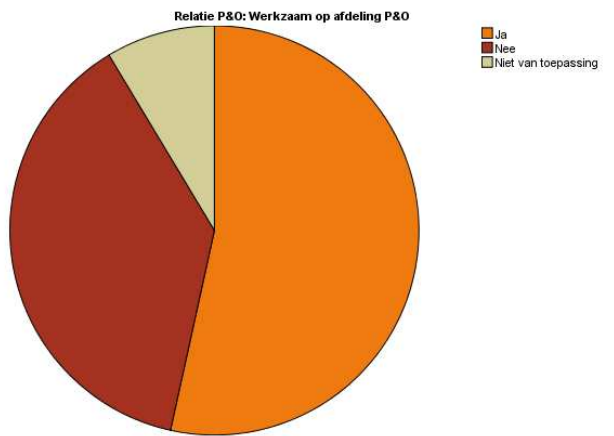


## Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

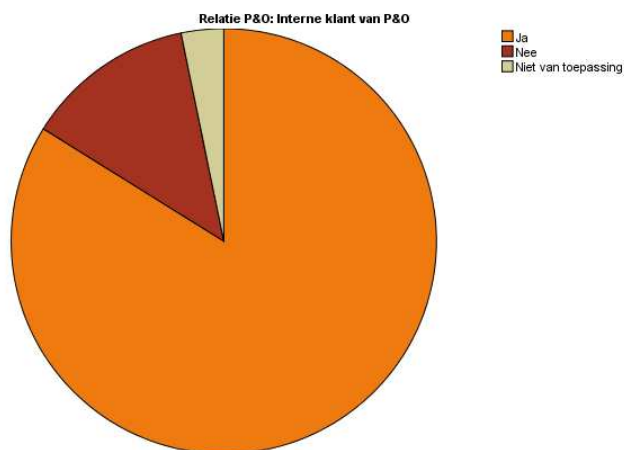


Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

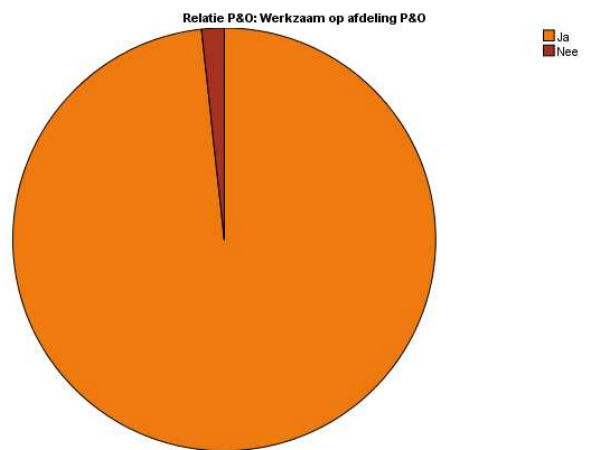


## Houdt P&O zich aan de gemaakte afspraken?

Houdt P&O zich aan de gemaakte afspraken?

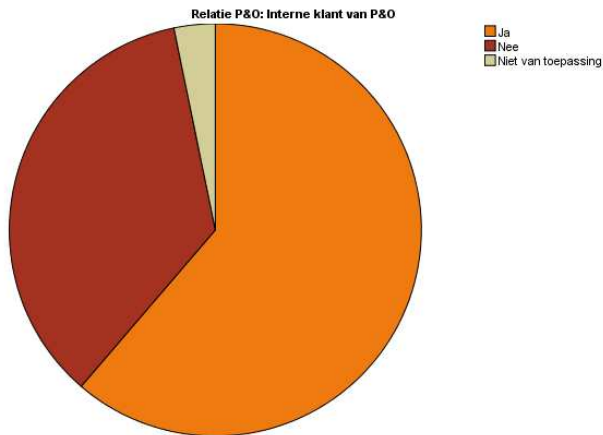


Houdt P&O zich aan de gemaakte afspraken?

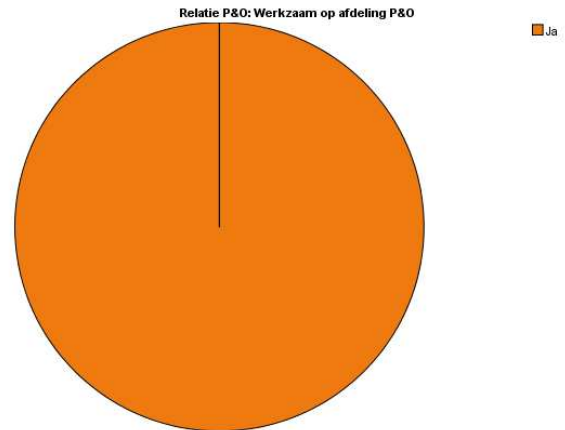


## Is P&O binnen de organisatie in staat om op meerdere niveaus te communiceren?

Is P&O binnen de organisatie in staat om op meerdere niveaus te communiceren?

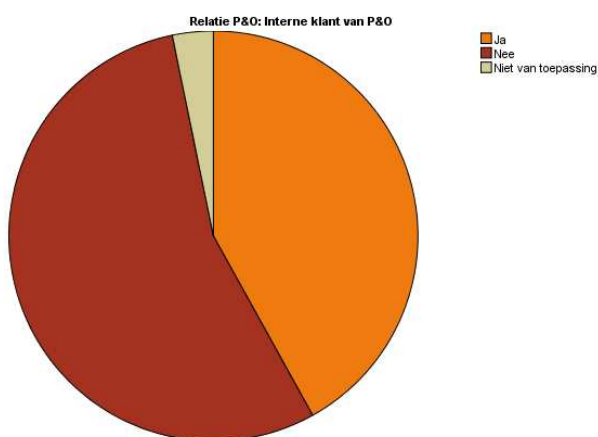


Is P&O binnen de organisatie in staat om op meerdere niveaus te communiceren?

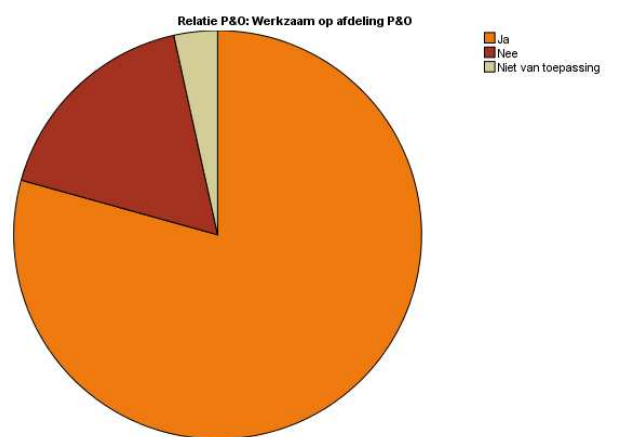


## Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?

Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?

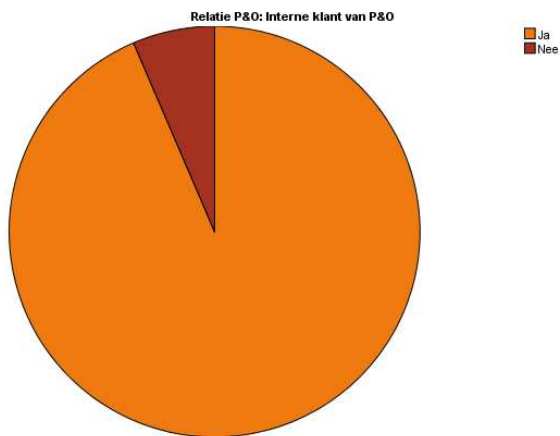


Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?

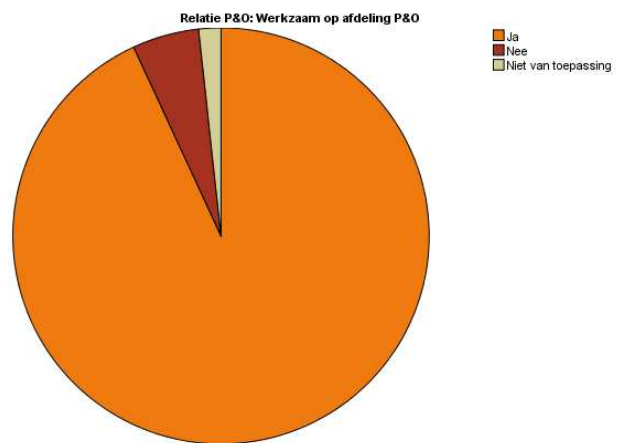


## Heeft P&O de personeelsgegevens op orde?

Heeft P&O de personeelsadministratie op orde?

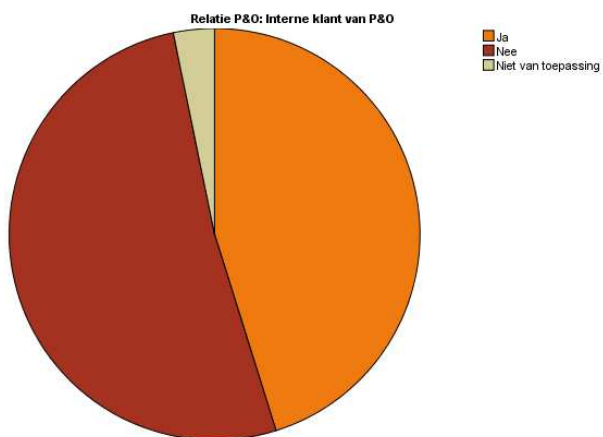


Heeft P&O de personeelsadministratie op orde?

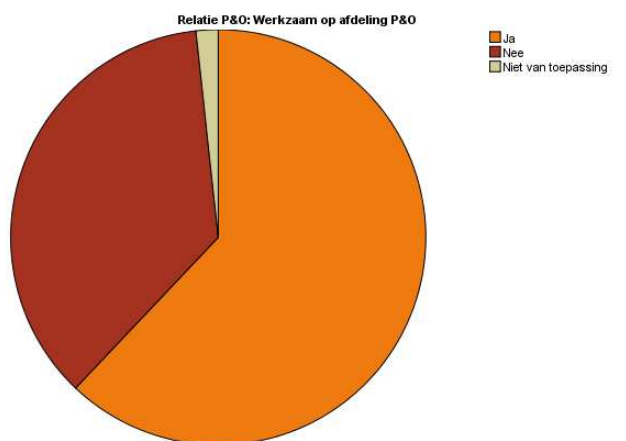


## Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?

Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?

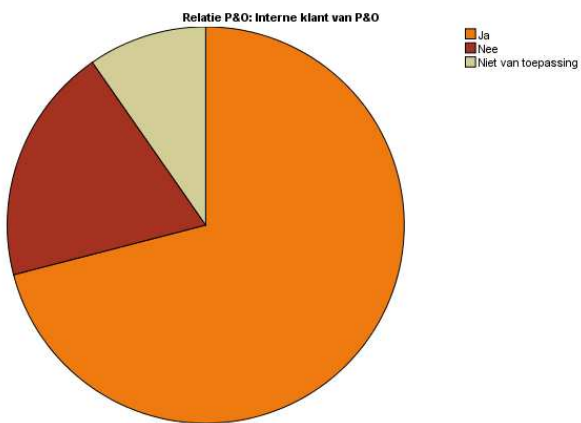


Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?

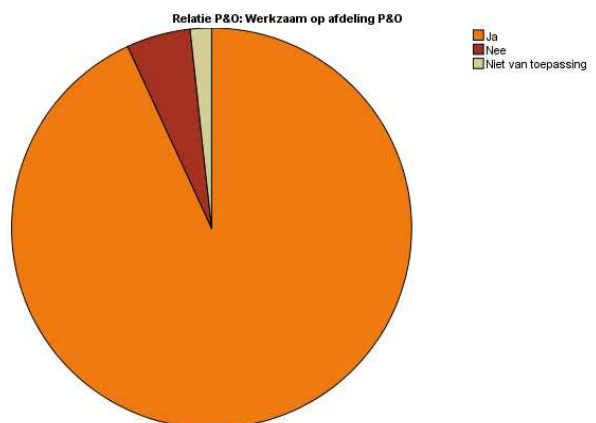


## Dragen de werkzaamheden van P&O bij aan aantoonbare resultaten voor de organisatiedoelen?

Dragen de werkzaamheden van P&O bij aan aantoonbare resultaten voor de organisatiedoelen?

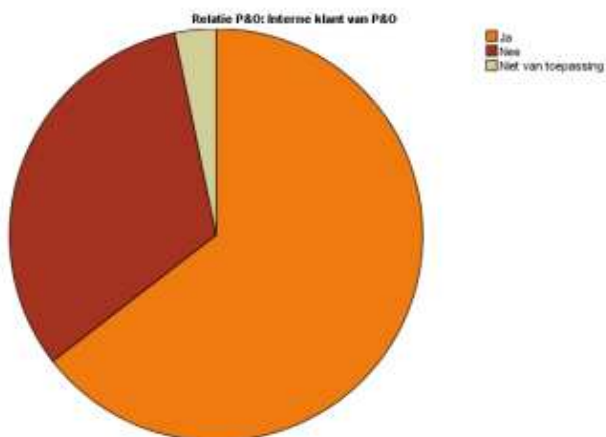


Dragen de werkzaamheden van P&O bij aan aantoonbare resultaten voor de organisatiedoelen?

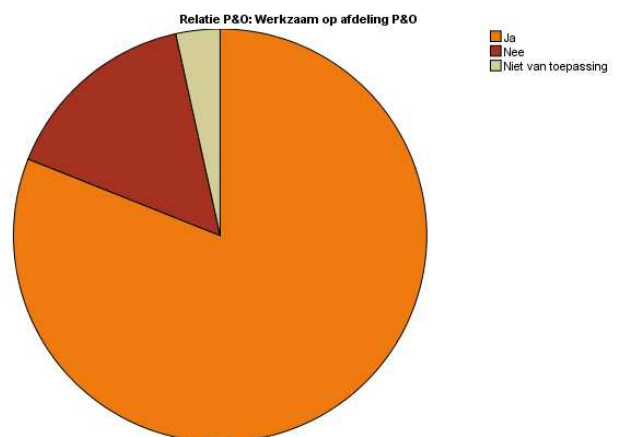


## Maakt de afdeling P&O gebruik van een controletyclus?

Maakt de afdeling P&O gebruik van een controletyclus?

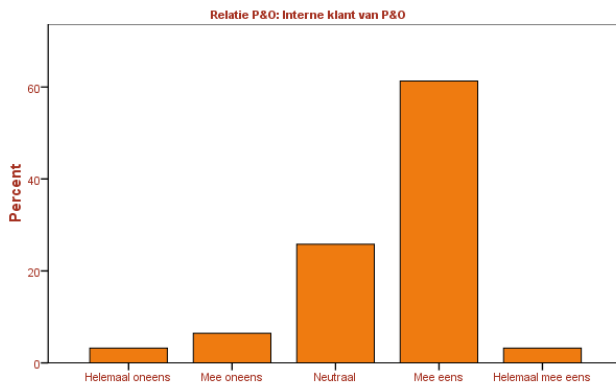


Maakt de afdeling P&O gebruik van een controletyclus?

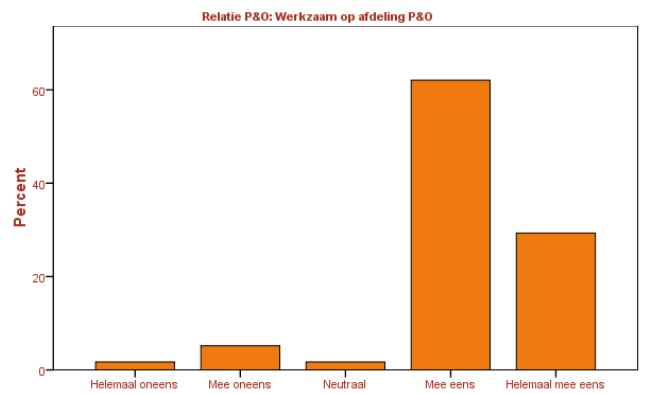


## P&O heeft kennis van zaken op haar vakgebied

P&O heeft kennis van zaken op haar vakgebied

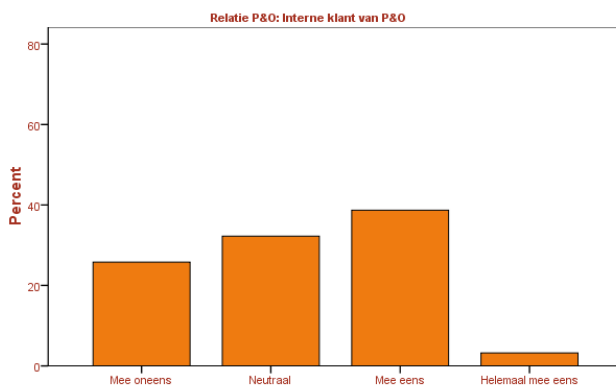


P&O heeft kennis van zaken op haar vakgebied

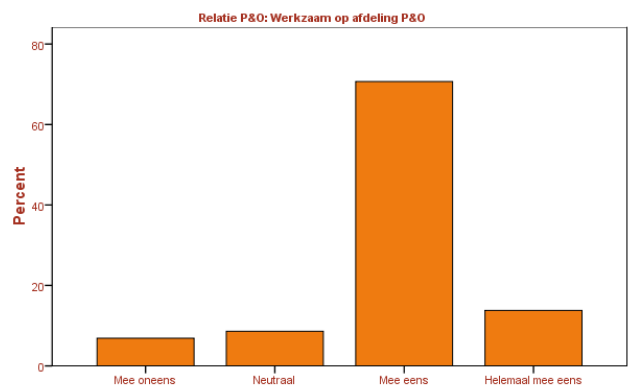


## P&O speelt in op de omgeving van de organisatie (bijvoorbeeld veranderingen op de arbeidsmarkt)

P&O speelt in op de omgeving van de organisatie (bijvoorbeeld veranderingen op de arbeidsmarkt)

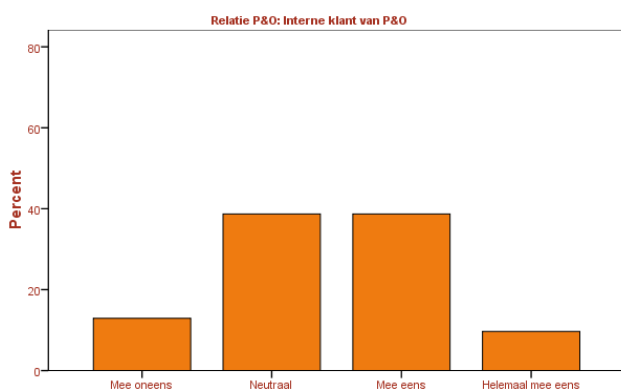


P&O speelt in op de omgeving van de organisatie (bijvoorbeeld veranderingen op de arbeidsmarkt)

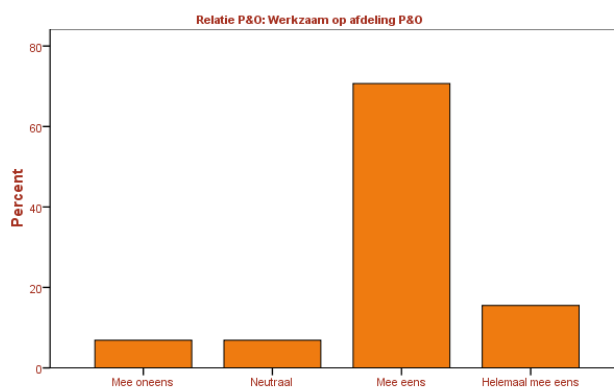


## De personeelsinstrumenten zorgen ervoor dat de medewerkers beter presteren

De personeelsinstrumenten zorgen ervoor dat de medewerkers beter presteren

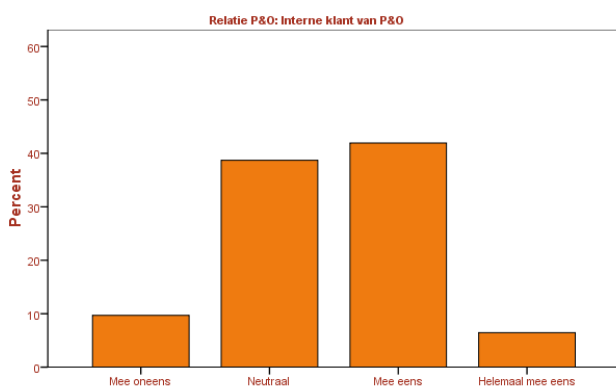


De personeelsinstrumenten zorgen ervoor dat de medewerkers beter presteren

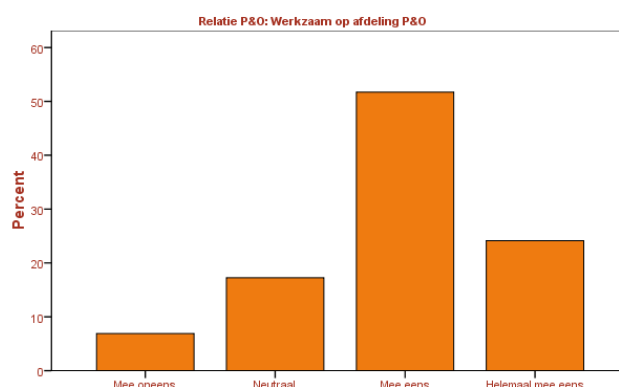


## Er is een duidelijke verbinding tussen het personeelsbeleid en het organisatiebeleid

Er is een duidelijke verbinding tussen het personeelsbeleid en het organisatiebeleid

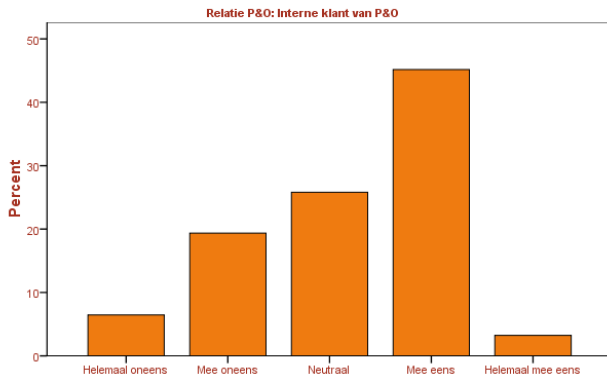


Er is een duidelijke verbinding tussen het personeelsbeleid en het organisatiebeleid

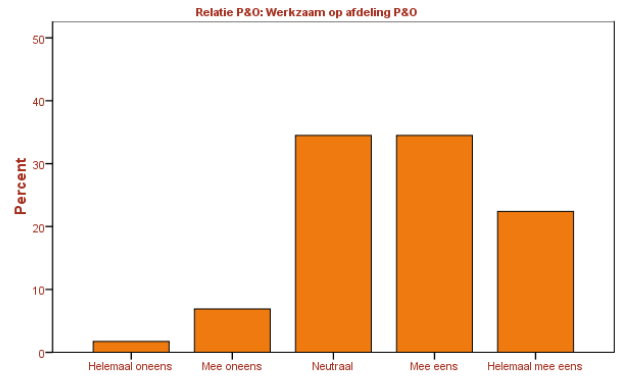


## P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie

P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie

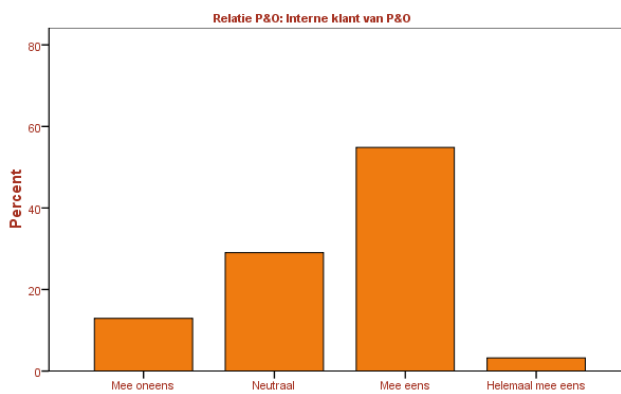


P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie

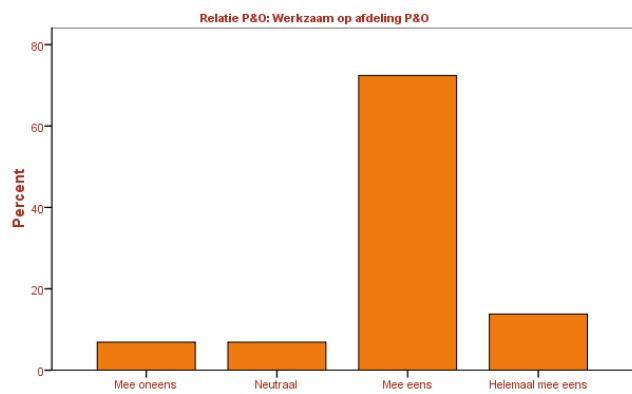


## De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen

De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen

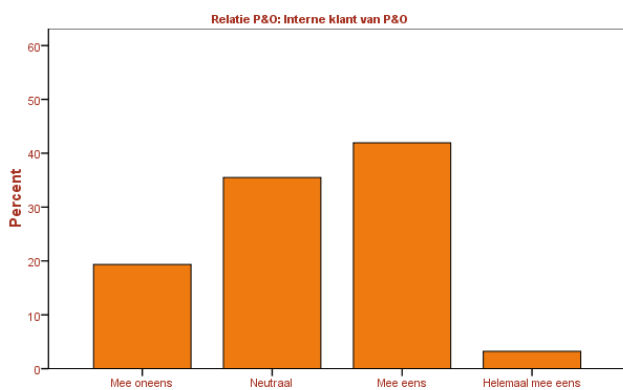


De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen

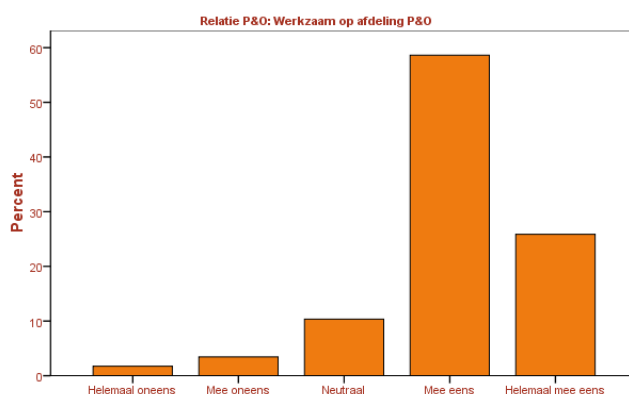


## P&O probeert zich constant te ontwikkelen

P&O probeert zich constant te ontwikkelen

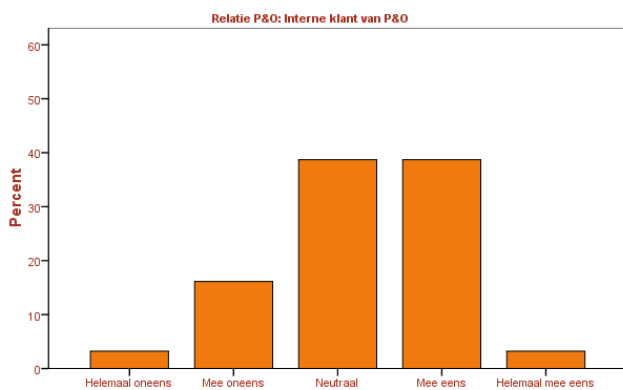


P&O probeert zich constant te ontwikkelen

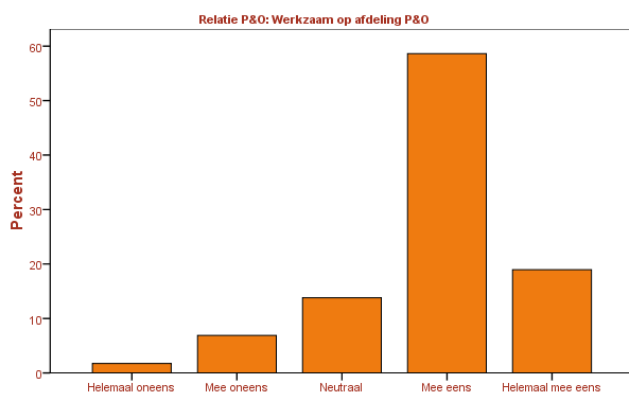


## P&O gaat op een transparante manier met haar gegevens om

P&O gaat op een transparante manier met haar gegevens om

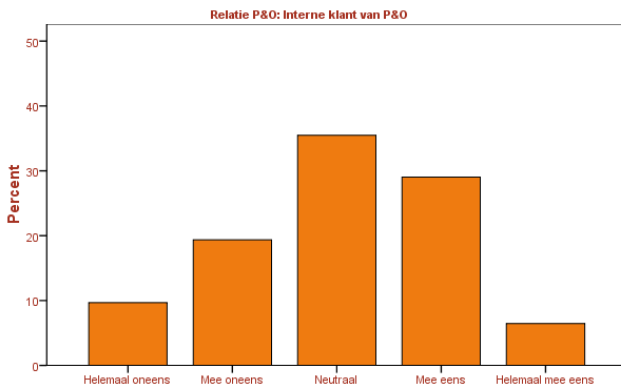


P&O gaat op een transparante manier met haar gegevens om

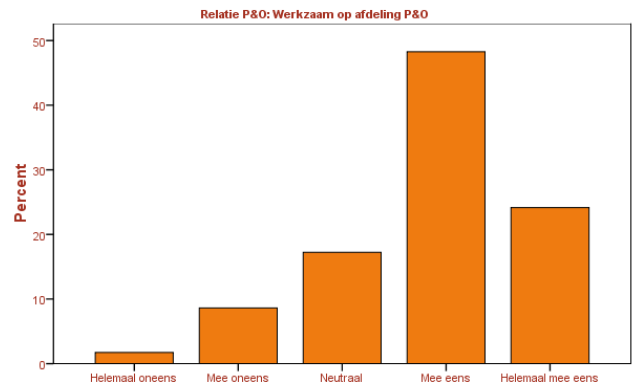


## P&O is een proactieve afdeling binnen de organisatie

P&O is een proactieve afdeling binnen de organisatie

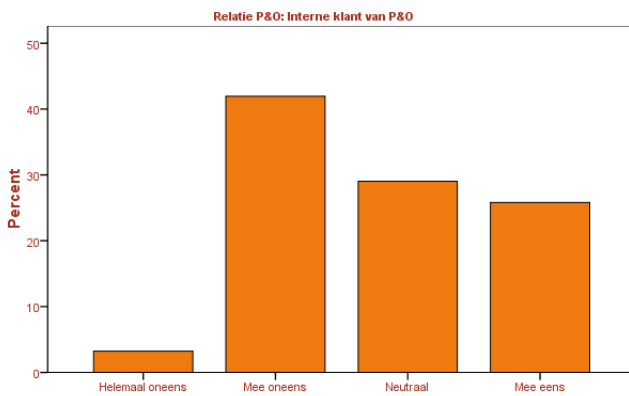


P&O is een proactieve afdeling binnen de organisatie

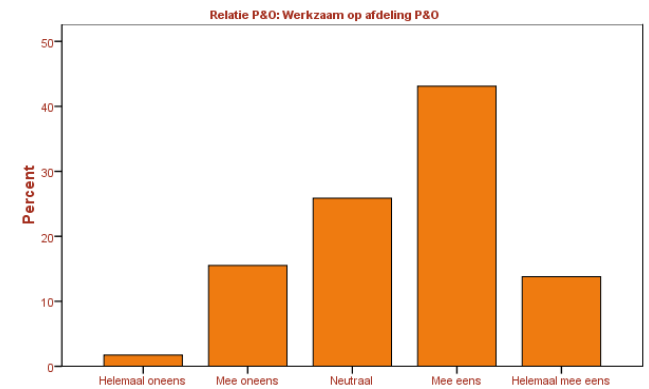


## P&O heeft een duidelijke lange termijn visie

P&O heeft een duidelijke lange termijn visie

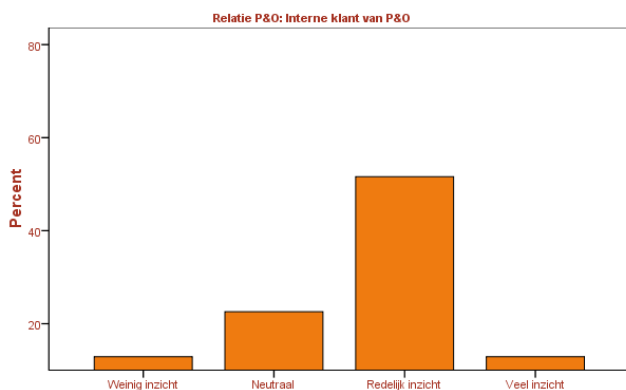


P&O heeft een duidelijke lange termijn visie

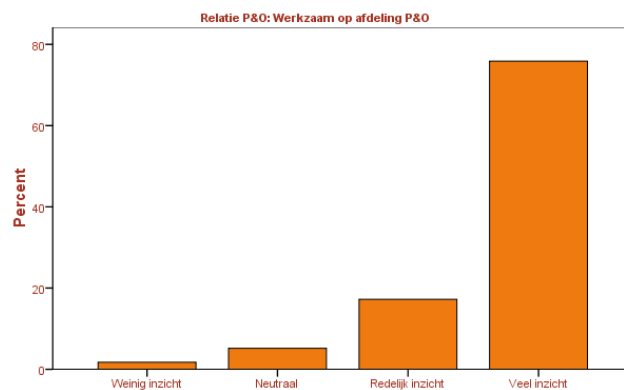


## In hoeverre heeft u inzicht in de werkzaamheden van de afdeling P&O?

In hoeverre heeft u inzicht in de werkzaamheden van de afdeling P&O?

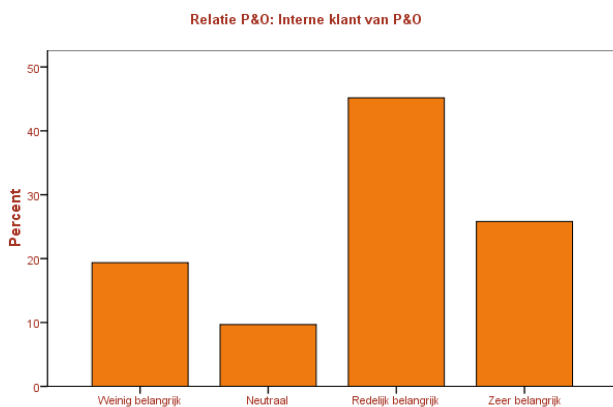


In hoeverre heeft u inzicht in de werkzaamheden van de afdeling P&O?

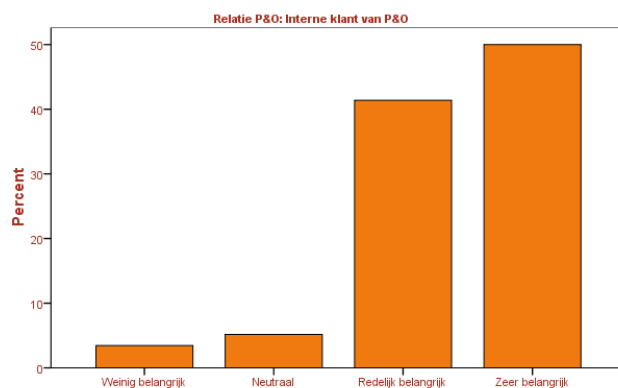


## Hoe belangrijk vindt u de afdeling P&O binnen uw gemeente?

Hoe belangrijk vindt u de afdeling P&O binnen uw gemeente?

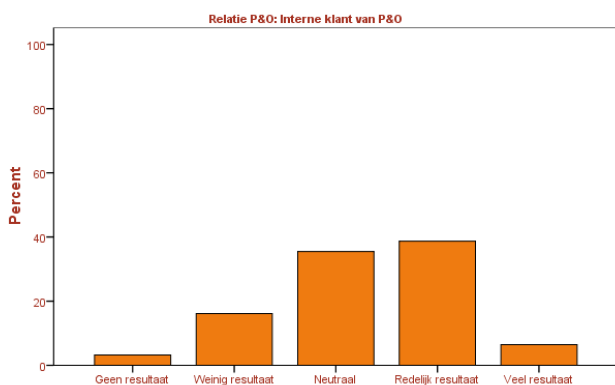


Hoe belangrijk vindt u de afdeling P&O binnen uw gemeente?

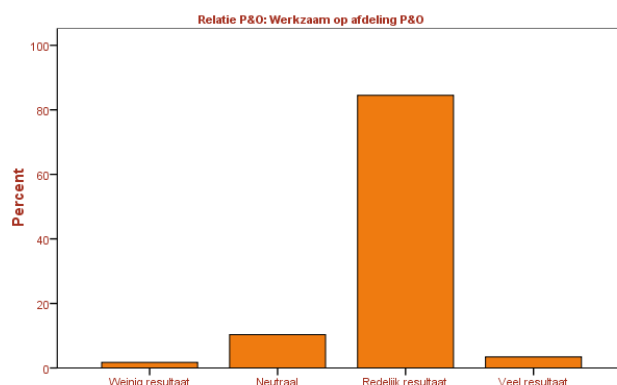


## In hoeverre hebben de personeelsinstrumenten een positief resultaat op de organisatiedoelstellingen?

In hoeverre hebben de personeelsinstrumenten een positief resultaat op de organisatiedoelstellingen?

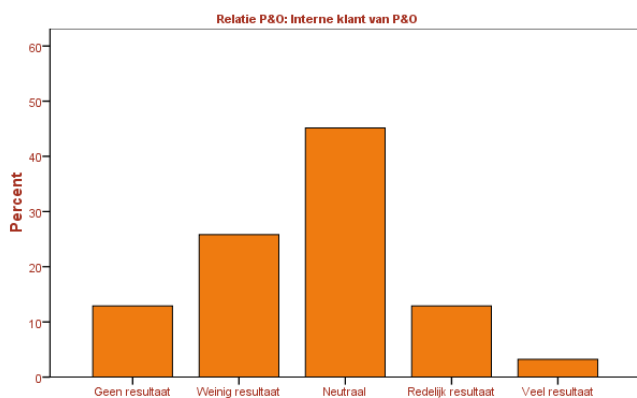


In hoeverre hebben de personeelsinstrumenten een positief resultaat op de organisatiedoelstellingen?

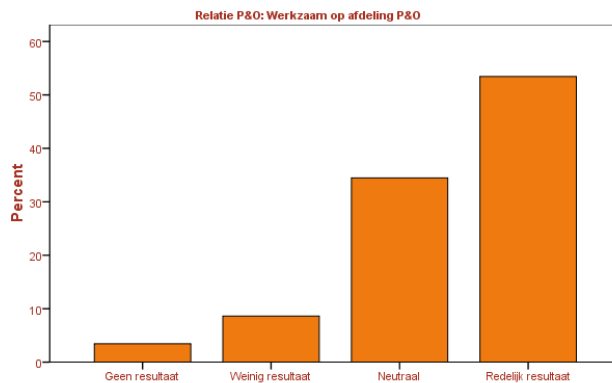


## In hoeverre draagt de afdeling P&O bij aan meetbare resultaten voor de organisatie?

In hoeverre draagt de afdeling P&O bij aan meetbare resultaten voor de organisatie?

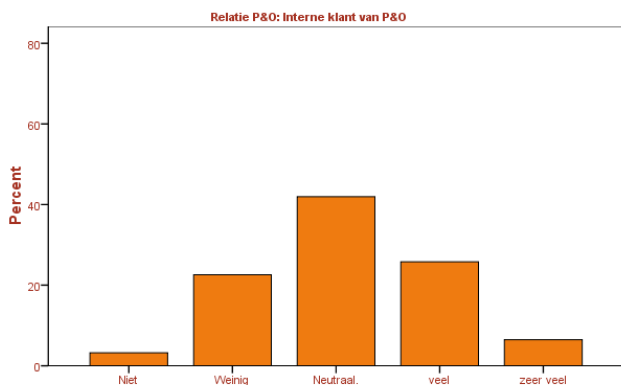


In hoeverre draagt de afdeling P&O bij aan meetbare resultaten voor de organisatie?

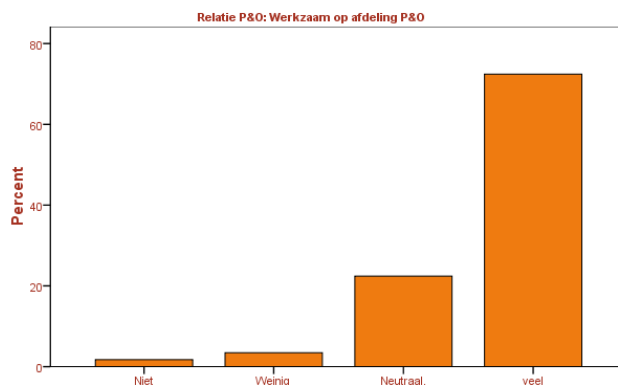


## In hoeverre dragen de verrichtingen van P&O bij aan de organisatieresultaten?

In hoeverre dragen de verrichtingen van P&O bij aan de organisatieresultaten?

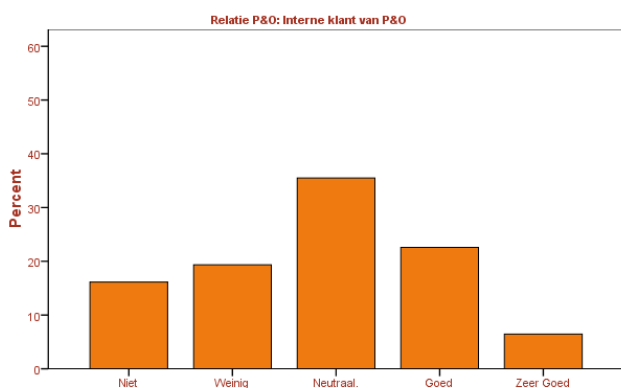


In hoeverre dragen de verrichtingen van P&O bij aan de organisatieresultaten?

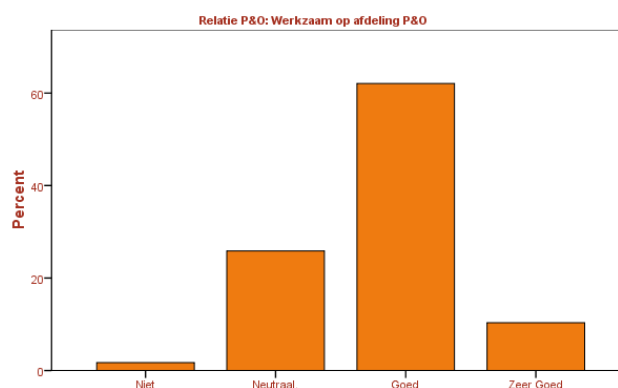


## In hoeverre is de afdeling P&O in staat om op haar eigen functioneren te reflecteren?

In hoeverre is de afdeling P&O in staat om op haar eigen functioneren te reflecteren?

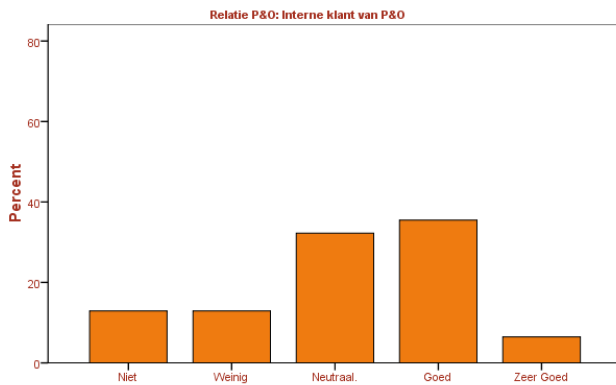


In hoeverre is de afdeling P&O in staat om op haar eigen functioneren te reflecteren?

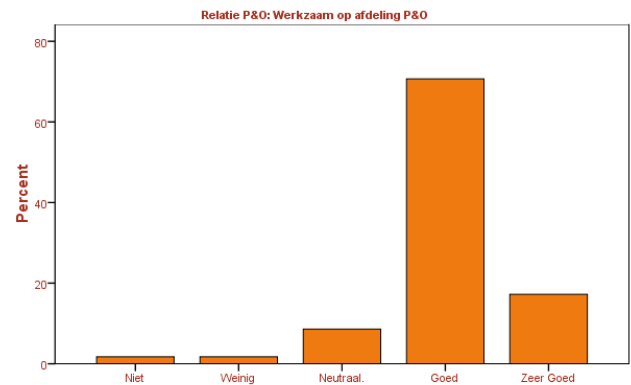


## In hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie?

In hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie?

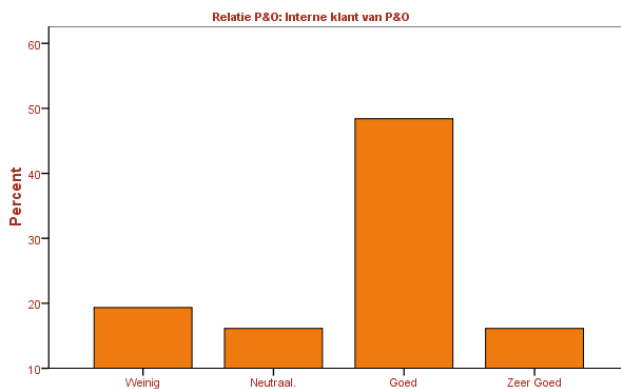


In hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie?

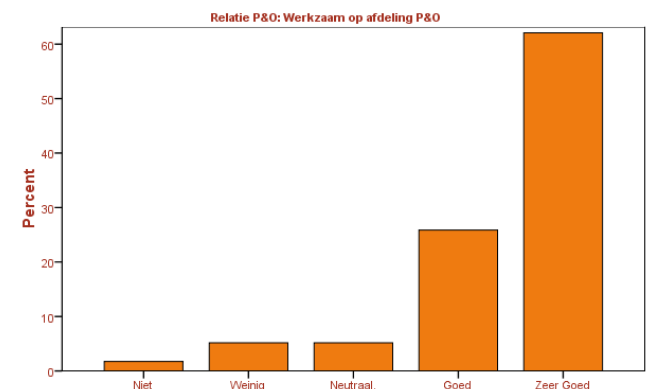


## In hoeverre heeft u goed zicht op de personeelsinstrumenten die binnen de organisatie gebruikt kunnen worden?

In hoeverre heeft u goed zicht op de personeelsinstrumenten die binnen de organisatie gebruikt kunnen worden?

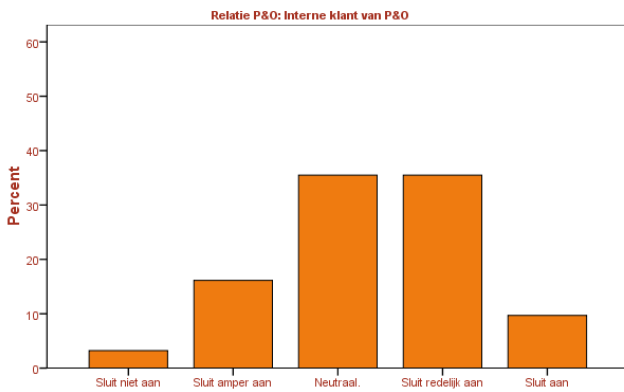


In hoeverre heeft u goed zicht op de personeelsinstrumenten die binnen de organisatie gebruikt kunnen worden?

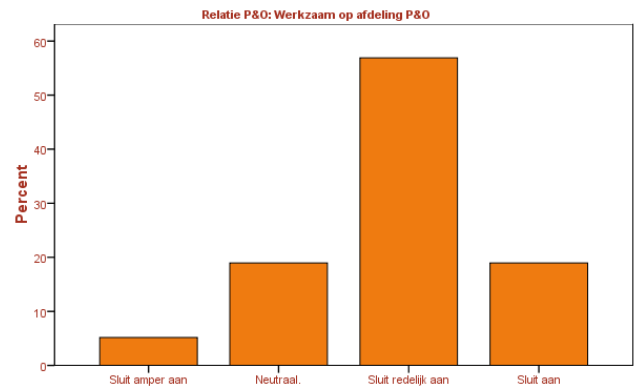


## In hoeverre sluiten de gebruikte personeelsinstrumenten aan op de organisatiedoelstellingen?

In hoeverre sluiten de gebruikte personeelsinstrumenten aan op de organisatiedoelstellingen?

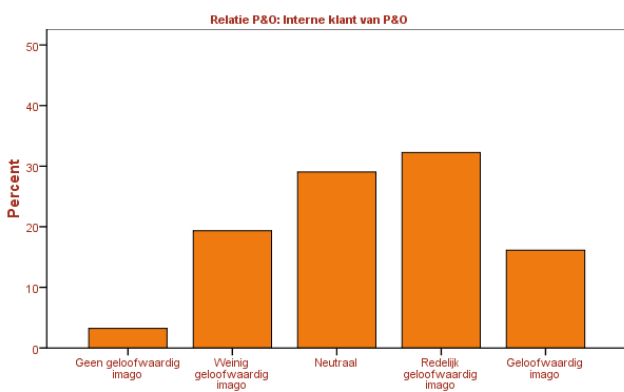


In hoeverre sluiten de gebruikte personeelsinstrumenten aan op de organisatiedoelstellingen?

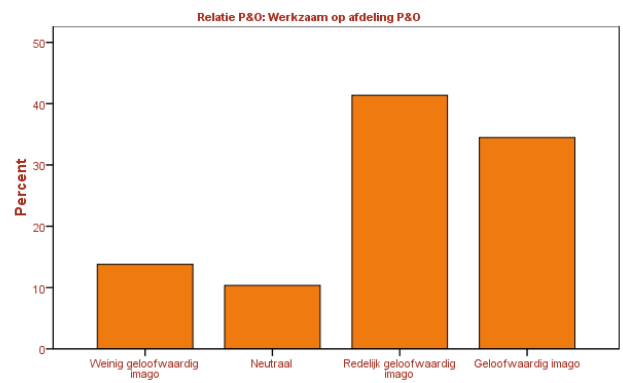


## In hoeverre heeft de afdeling P&O geloofwaardig imago binnen de organisatie?

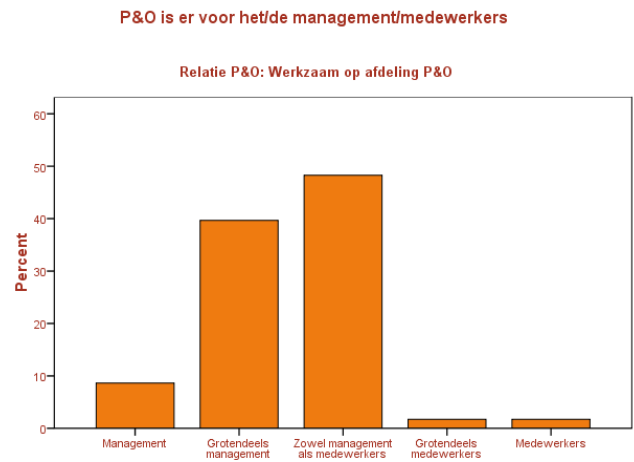
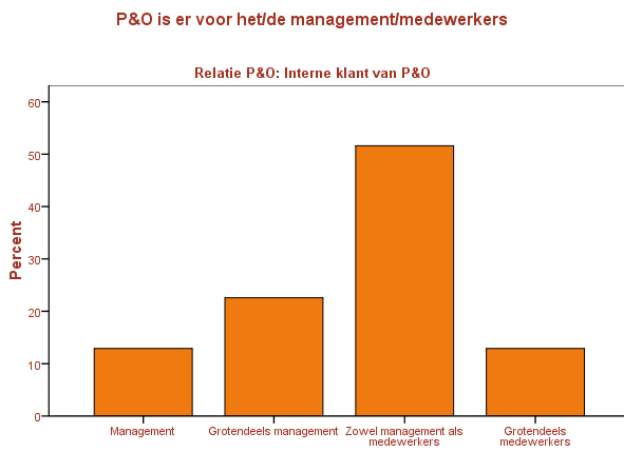
In hoeverre heeft de afdeling P&O geloofwaardig imago binnen de organisatie?



In hoeverre heeft de afdeling P&O geloofwaardig imago binnen de organisatie?



## P&O behartigt de belangen van het/de management/medewerkers



Welk cijfer geeft u het personeelsbeleid binnen uw organisatie?

*Interne klant van P&O gemiddeld: 6,6*

*Werkzaam op de afdeling P&O gemiddeld: 7,1*

Welk cijfer geeft u de afdeling P&O met betrekking tot het behalen van concrete resultaten?

*Interne klant van P&O gemiddeld: 6,2*

*Werkzaam op de afdeling P&O gemiddeld: 7,1*

Welk cijfer geeft u de afdeling P&O met betrekking tot interne communicatie?

*Interne klant van P&O gemiddeld: 6,2*

*Werkzaam op de afdeling P&O gemiddeld: 7,0*

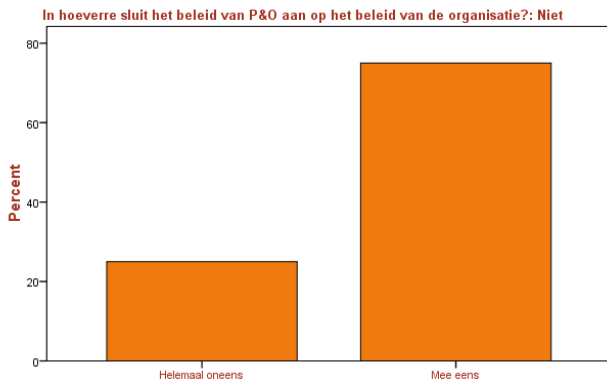
Welk cijfer geeft u de afdeling P&O met betrekking tot het cijfermatig onderbouwen van activiteiten?

*Interne klant van P&O gemiddeld: 5,6*

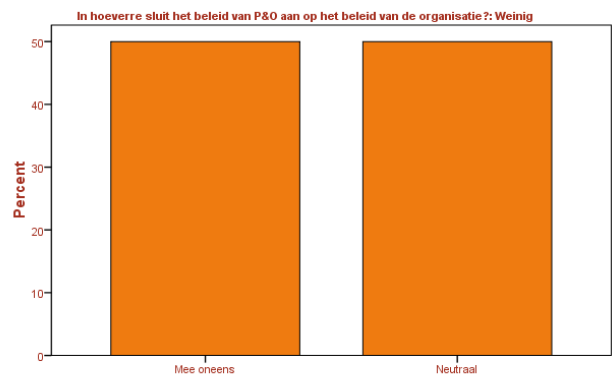
*Werkzaam op afdeling P&O gemiddeld: 6,4*

# Vergelijkingen

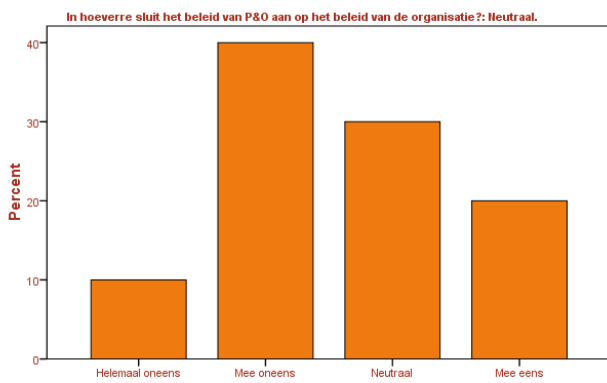
P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie



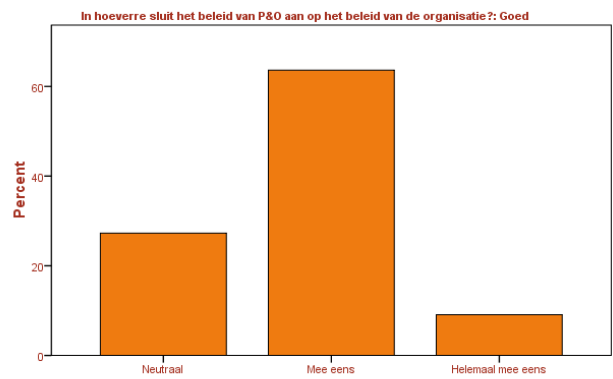
P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie



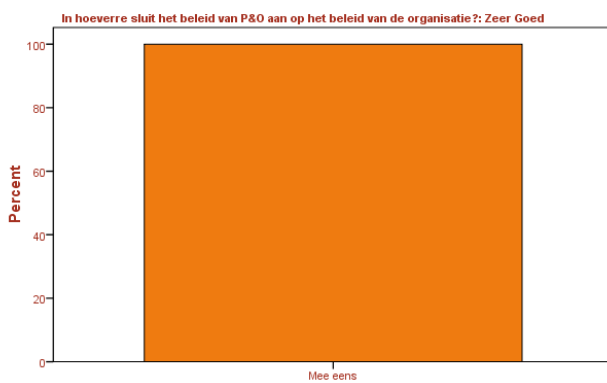
P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie



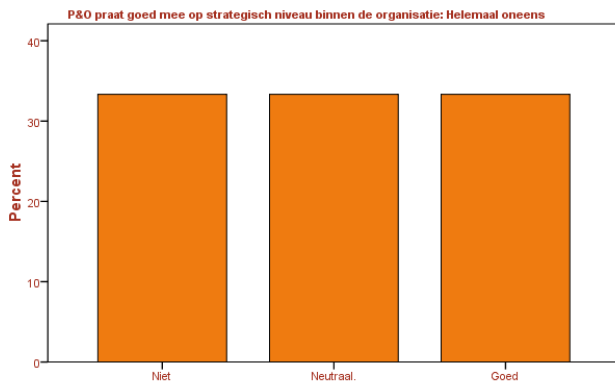
P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie



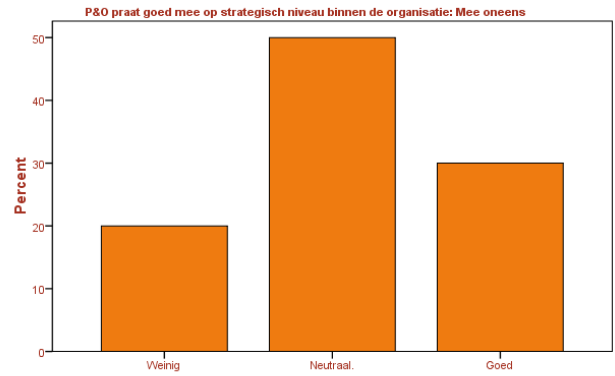
P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie



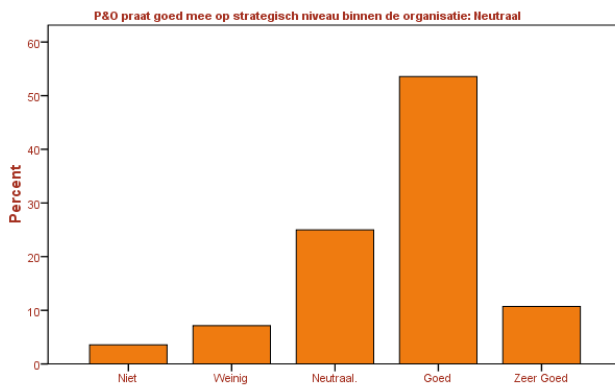
In hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie?



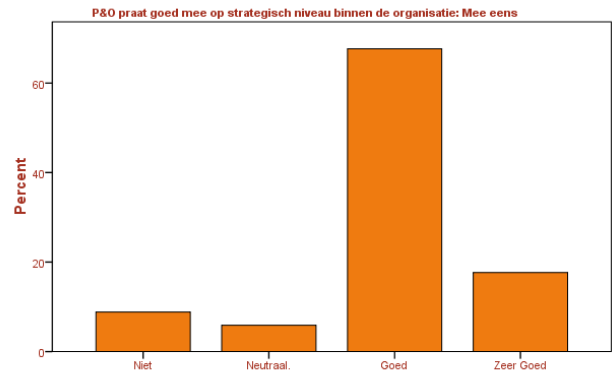
In hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie?



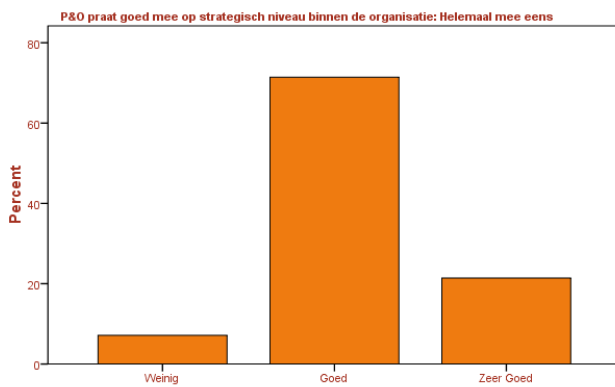
In hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie?



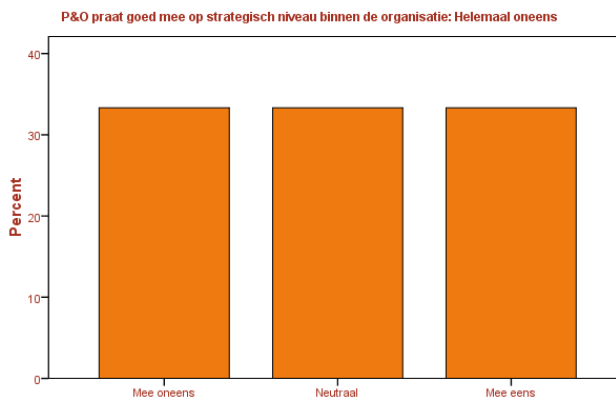
In hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie?



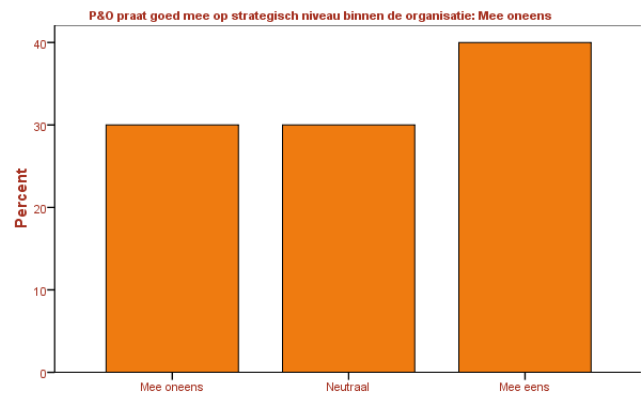
In hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie?



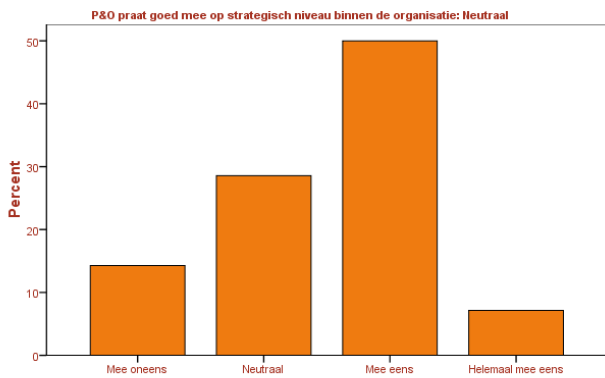
De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen



De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen



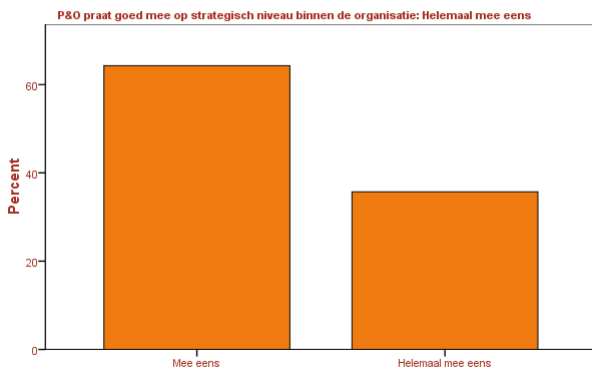
De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen



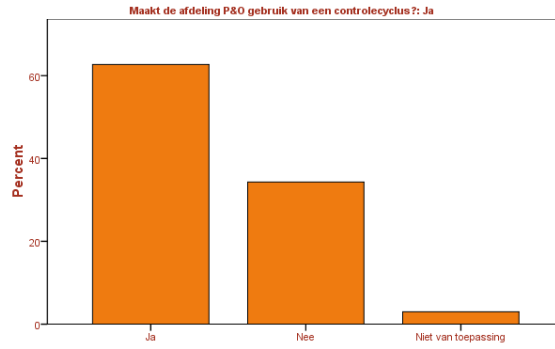
De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen



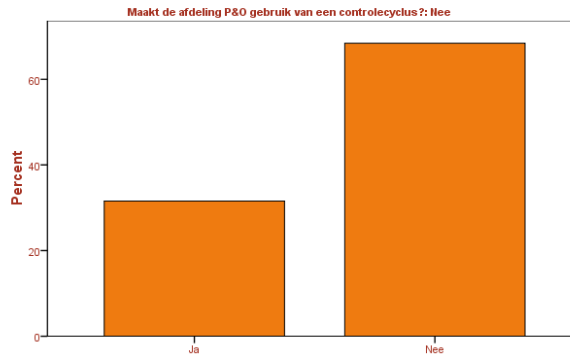
De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen



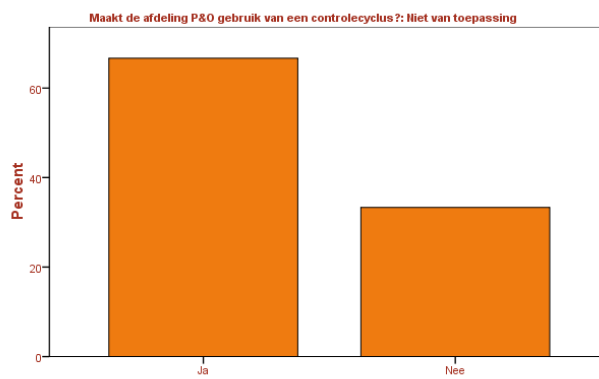
Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?



Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?



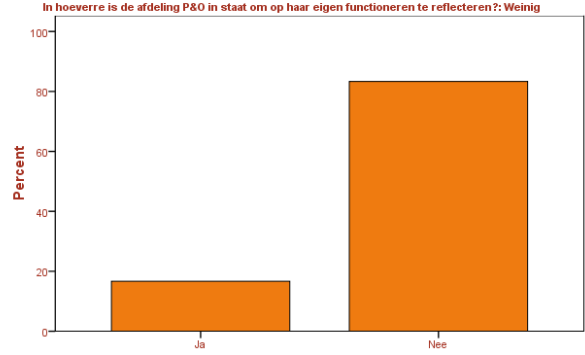
Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?



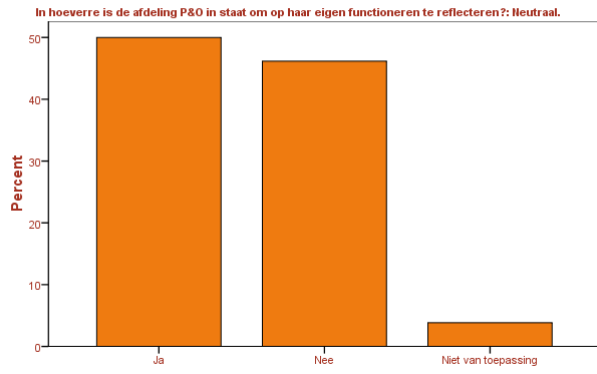
Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?



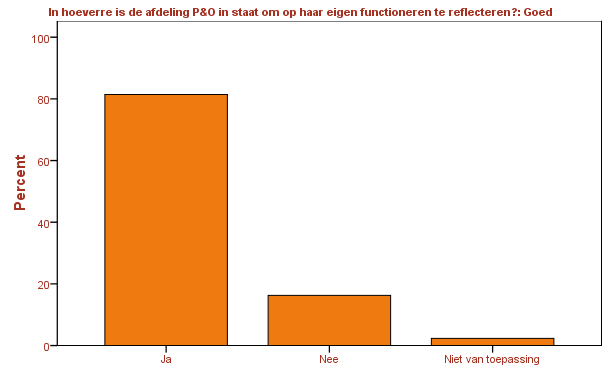
Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?



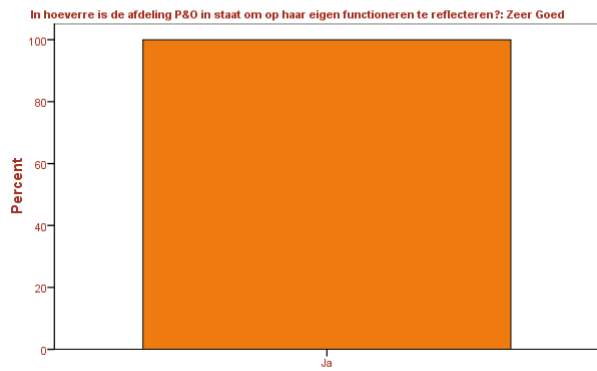
Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?



Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?

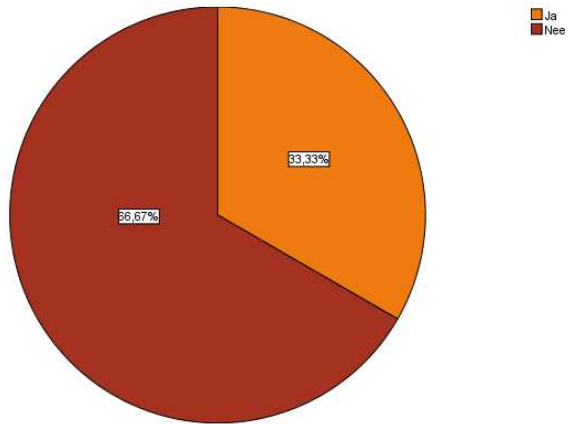


Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?



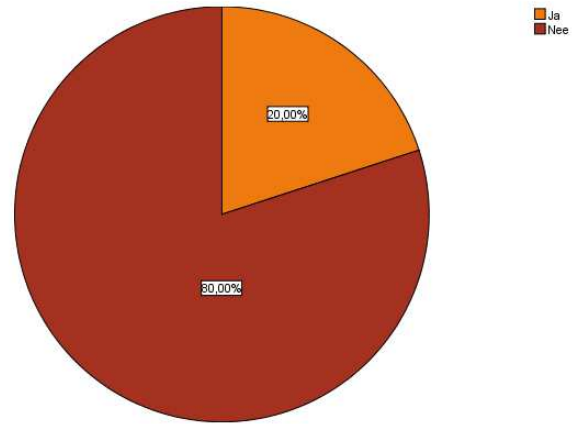
Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie: Helemaal oneens



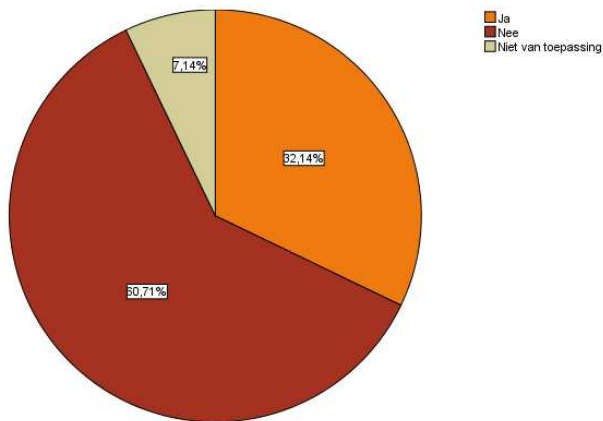
Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie: Mee oneens



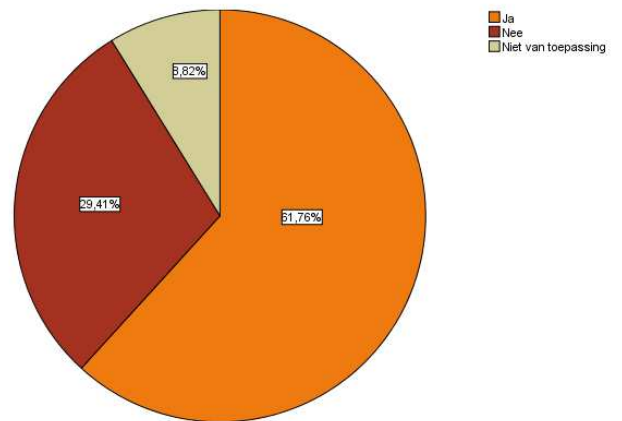
Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie: Neutraal



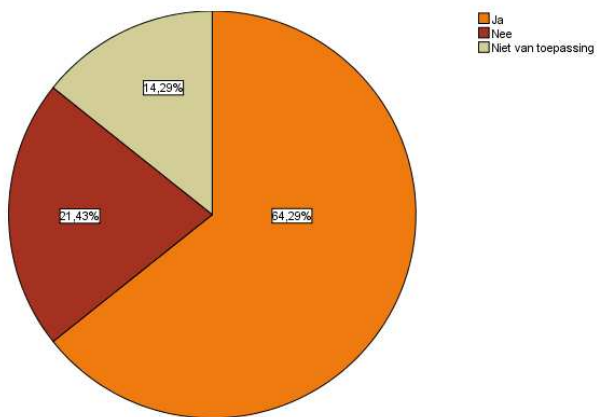
Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie: Mee eens



Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie: Helemaal mee eens



## Kwalitatief onderzoek

In het kwalitatieve onderzoek zijn verschillende interviews gehouden naar aanleiding van de enquêtes. De personen die geïnterviewd zijn hebben in de enquête aangegeven dat zij willen meewerken aan vervolgonderzoek. Zij zijn zowel werkzaam op de afdeling P&O als interne klanten van de afdeling P&O. Bij de interviews is anonimiteit gegarandeerd. Omdat niet alle interviews even bruikbaar waren voor het onderzoek is er gekozen om een opdeling per deelvraag te maken en niet alle interviews in zijn geheel uit te werken. Er is een verschil gemaakt tussen de antwoorden van P&O en de interne klanten van de afdeling P&O.

### *Interview resultaten Afdeling P&O*

#### **Koppeling P&O beleid en organisatie beleid**

‘Het beleid wordt aan elkaar gekoppeld. Deze gemeente zoals hij nu is bestaat het nog maar 13 jaar. In 1997 zijn er gemeentes gefuseerd. Eerst hadden we een sectoren model en nu hebben we maar 10 afdelingen en daaronder weinig management lagen.’

‘Die is er! Deze verbinding is na 2007 gemaakt, daarvoor waren er veel instrumenten maar geen geheel. Na 2007 zijn we bezig gegaan met de bedrijfsvisie waarin ook P&O betrokken werd. Het beleid is ook echt op strategisch niveau geschreven.

We zijn toen ook bezig gegaan met systeemdenken, dit was ook belangrijk voor P&O. Het geheel zijn we nu aan het implementeren.’

‘Elk jaar wordt er een organisatieplan en een sociaalplan gemaakt. Dit wordt gedaan aan het INK model. De bedrijfsvoeringsparagraaf komt vervolgens in het document en dat gaat naar de raad. Elke medewerker moet laten zien welke resultaten hij elk jaar wil realiseren in de tijd dat hij werkt op kantoor.’

‘Het sociaal beleid wordt vormgegeven na aanleiding van het collegeplan. Ook moet er veel gebeuren binnen de wettelijke kaders die gesteld worden. Omdat het een relatief kleine gemeente is veranderd de omgeving niet veel. De P&O afdeling is vrij praktisch ingesteld.’

‘Sturen op resultaat is een belangrijk thema van de bedrijfsvoering. We zijn vervolgens gaan werken met resultaatafspraken die de medewerker vastlegt in zijn POP. Deze manier van werken heeft tot concrete acties geleid. We willen het P&O beleid progressief laten zijn. We hebben alle functieprofielen aangepast en competentiegericht werken ingevoerd. Ook is het opleidingsbeleid echt ingericht om de medewerkers goed te kunnen laten functioneren.’

‘Er is een jaar geleden een visie P&O gemaakt. Waar staan we en waar willen we heen. Zoals het eruit ziet gaat de afdeling P&O hier weg en samenvoegen met een andere gemeente. We willen een zelfstandige gemeente zijn maar moeten wel gaan samenwerken met de gemeentes in de omgeving. Wij willen graag zelfstandig blijven terwijl je ziet dat veel gemeentes gaan fuseren.’

‘Het uitvoeren ligt natuurlijk bij de leidinggevenden en P&O heeft hierin een ondersteunende en faciliterende rol.’

‘De afdeling P&O zit al jaren bij het directieteam en praat daarom ook mee op strategisch niveau binnen de organisatie. De directie ziet de meerwaarde van P&O omdat wij vaak ook kritische vragen te stellen. En even pas op de plaats te nemen. Ik had de rol van waarschuwer in het MT.’

‘Wij praten heel veel met de mensen om ergens te komen, maar P&O zit niet in het MT. We zijn wel beschikbaar wanneer we nodig zijn. Als er een onderwerp op de agenda staat moet je gewoon komen. En dan hoor je wat je moet doen. En aan de voorkant moet P&O de managers faciliteren en adviseren.’

'Ja, maar je moet ook kijken in hoeverre er behoefte is aan strategisch meepraten. Een gemeente is in principe een beheersmatige organisatie. Want je krijgt wat grond dat je moet beheren en een samenleving daarop. De aard van een gemeente is ook niet proactief en strategisch. En het ambtelijke apparaat ondersteunt ook enkel. Voor P&O is de CAO ook dwingend, dat is al heel anders als in de private sector.'

'Mensen is een van de drie kapitaalgoederen die erg grillig is. En de andere twee kapitaal goederen geld en diensten zijn makkelijker voor de manager waardoor je vaak op de mensen kant moet faciliteren. Je moet de manager ook ontlasten op het gebied van de mensen. Het is trouwens lastig om als P&O-er proactief aan de deur te kloppen van het management. Die rol wordt ook niet van je verwacht want je bent adviseur.'

'De lijnen zijn kort om input te hebben aan het management. Je kunt gewoon naar boven lopen op een informele manier of er wordt ons gevraagd om aan te schuiven bij het MT voor input.'

'Er zijn wel bepaalde thema's waar de afgelopen tijd veel aan is gewerkt. Bijvoorbeeld klantgericht werken. Op deze punten praat P&O ook strategisch mee met de directie.'

### **Meetbaar en concreet maken van resultaten**

'We hebben elk jaar een afdelingsplan waarin we onze kengetallen zetten en onze doelstellingen voor het volgende jaar. Hierin staan cijfer op budgeteer niveau, wat we bijvoorbeeld hebben uitgegeven.'

'We hebben wel veel ken en stuurgetallen. Maar het echt meetbaar maken van bijvoorbeeld een opleidingsbeleid is echt heel lastig. We kunnen onze resultaten meetbaar maken met een medewerkertevredenheidonderzoek. Buiten de ken en stuurgetallen is er geen vraag ook binnen de organisatie naar wat het zou kosten om het ziekteverzuim binnen de gemeente terug te dringen.'

'We hebben het niet nodig om de positie van P&O te bewijzen maar we zijn natuurlijk wel kostenbewust. Maar dit komt ook door de grootte van de organisatie. In grotere organisaties werkt dit heel anders. Dit soort dingen spelen minder als je wel gewoon een goede gesprekspartner bent. Er zijn wel bepaalde spelregels dat de afdelingen samenwerken, bijvoorbeeld de afdeling P&O en finance. Het gaat om meedenken. Geen probleem zonder oplossing.'

'We zouden het wel willen, maar vinden het moeilijk. In deze gemeente is er ook niet zo veel behoefte aan. Op de termijn lijkt het me wel goed om erop te gaan monitoren. Grote gemeenten zijn er waarschijnlijk wat sneller in, maar hier is het heel basaal en er is ook geen behoefte aan. Hier is wel meer behoefte aan case-management waardoor we soms overladen worden met operationeel werk. Daar moet je soms ook nee tegen durven zeggen.'

'Er is ook geen vraag naar deze financiële onderbouwing van onze werkzaamheden. We hebben uiteraard wel kengetallen die wij terugspelen aan de organisatie. Omdat we juist op de voorgrond treden en een belangrijke functie hebben in de bedrijfsvoering dat deze vraag minder leeft om getallen te moeten aanleveren.'

'Er is geen instrument gemaakt om de projecten die P&O start meetbaar te maken. Er wordt wel meer gewerkt aan de hand van de afspraken die wij hebben gemaakt. We hebben wel een idee maar kunnen dit niet concreet uitdrukken. Dit zou eigenlijk wel moeten komen.'

'Over het concreet boeken van resultaten: 'Het is belangrijk dat je een goede verstandhouding hebt met de OR. Wij praten veel met de OR om te kijken wat het personeel verwacht van de afdeling P&O.'

Concrete resultaten waarmee waarde wordt toegevoegd voor de organisatie en hoe worden deze beoordeeld: 'Er wordt gekeken wat de gemeente nodig heeft en daarop worden de instrumenten aangepast. Vaak worden instrumenten op de uitzondering gemaakt. En niet een heel beoordelingssysteem voor de 5 % die het niet goed doet.'

'De personeelsinstrumenten daar is het personeel tevreden mee. Maar ik weet niet of het echt wat toevoegt.'

### **Hoe groot is de deskundigheid van HRM**

'We vinden het belangrijk dat onze klanten een goed beeld hebben van wat we van elkaar verwachten. Het is een meerwaarde van P&O omdat je zomaar kan binnenlopen je verhaal kwijt kunt. De aandacht voor mensen. Dit outsourcen is geen optie want dan is het fysieke contact dat we met medewerkers hebben, weg.'

'Gelukkig hebben we een goede verhouding met het management en de gemeentesecretaris. We vinden het ook belangrijk dat we niet alleen het management faciliteren maar ook de medewerkers op de hoogte houden over wat P&O allemaal doet. We proberen dit ook toegankelijk te houden.'

'De geloofwaardigheid vind ik erg belangrijk. Toen ik hier kwam, net na de organisatie was P&O het lachertje van de organisatie. P&O had toen nog een decentrale functie en iedereen moest zijn weg zoeken, beheersmatig was het niet op orde. Na een tijdje kregen we een afdelingshoofd die P&O echt op de kaart ging zetten. Deze dame is nu ook gemeentesecretaris. Zij heeft echt het beleid verdedigd en dat deze afdeling ook echt serieus genomen moet worden.'

'We gaan wel met elkaar aan de tafel om bijvoorbeeld over de bezuinigingen te spreken. Zo ga ik vanmiddag in gesprek met de directeur en het hoofd financiën om met elkaar eens te kijken hoe wel het kunnen gaan oppakken. De P&O consultants weten wel wat er omgaat in de afdelingen waar zij werken en adviseren. Zij kunnen niet meepraten inhoudelijk maar weten wat er speelt.'

'Ook is de afdeling Proactief. Ze stappen af op afdelingshoofden wat er moet gebeuren. We zijn geen volgende afdeling. Soms vinden afdelingshoofden het wel handig als er geen P&O afdeling is, omdat we soms lastige vragen stellen.'

'We hebben ook een lange termijnvisie die de organisatie ziet de komende 5 jaar. Maar P&O speelt nog niet genoeg in op wat dat bijvoorbeeld vraagt van de capaciteit van het personeel. Ook wordt er niet genoeg naar het personeelsbestand gekeken. Er is niet echt inzicht welke mensen over 5 jaar met pensioen gaan.'

'De gemeente gaat meer regisseurs houding krijgen. Er gaan meer zaken door derden opgepakt worden en de gemeente heeft daar het overzicht over. De mensen die een regisserende rol gaan krijgen worden hier wel voor opgeleid en hier wordt wel naar de lange termijn gekeken.'

'Je moet als afdeling P&O niet in de rol van politieagent fungeren.'

'Gevraagd en ongevraagd optreden als adviseur: Leidinggevend vinden het soms lastig om weerwoord te krijgen maar als het vanuit een bepaalde betrokkenheid gaat staan zij hiervoor open. Je probeert de adviesrelatie zoveel mogelijk open te houden.'

'De lange termijnplanning en vervolgens het afstemmen met het personeel dat gebeurd te weinig.'

'Bereikbaarheid: De deur staat altijd open. We hebben de afspraak. Als je een probleem hebt ga je naar je baas, als je met je baas een probleem hebt dan ga je naar de allerhoogste baas en anders naar de portefeuille houder P&O. Je leert dit na een aantal jaar omdat je soms de fout hebt gemaakt om wel met dat probleem te werken.'

'Bereikbaarheid: Wij werken in een flexkantoor en zijn zichtbaar in de organisatie. En het ligt aan de eigen proactiviteit van HRM. Als je op een eigen kamer zit is het risico groter dat HRM die afdeling achter in de gang wordt.'

'Je moet als P&O je eigen PR voeren. Zodat mensen vanzelf naar je toe gaan komen. Door afspraken na te komen ben je geloofwaardiger.'

### **Wordt er gewerkt aan de hand van een verbetercyclus**

'Ja, we hebben een kwaliteitsmeting waar we elk jaar een audit voor hebben. Ook onze instrumenten worden geëvalueerd om te kijken of er verbeteringen nodig zijn. Er is een constante verbetercyclus. Dit gebeurt ook informeel en onderling om feedback van elkaar te geven en krijgen.'

'We werken aan de hand van het INK model. We maken veel management rapportage en we kijken ernaar wat deze ook echt concreet opleveren.'

'Projecten en initiatieven worden teruggekoppeld naar de organisatie. Dit gebeurt alleen niet stelselmatig.'

### **Overig**

'Persoonlijke visie toegevoegde waarde van P&O: Ik denk dat we in de basis goed bezig zijn, maar we kunnen nog meer doen. Je kunt niet verwachten dat het heel snel gaat. Je moet de organisatie ook de tijd geven om te wennen en te kijken wat voor invloed het heeft. De lange termijnvisie is ook belangrijk en het inspelen op de individuele behoeften van medewerkers. Dat wordt nu nog te weinig gedaan. De klankbordfunctie zou worden gemist als P&O er niet meer zou zijn. De afdeling P&O is er voor zowel de medewerker als het management.'

'Zou P&O worden gemist? Ik denk wel dat ze me zouden missen. Als dit niet zo zou zijn dan ben ik erg teleur gesteld in de mensen met wie ik werk.'

'Verdient P&O zichzelf terug? Wat zou het kosten als we er niet waren? Om het even om te draaien. Er is een slag te maken via intranet, om bijvoorbeeld de standaard vragen al in een mal te gieten.'

'Wij zijn degene die het licht uitdoen, als je bij P&O werkt.'

'Terug naar de menselijke maat. Doe dingen die werken. Goed gemanaged, slecht georganiseerd. Visie om te vertrouwen in de 'medewerkers.'

'Een afdeling financiën wordt eerder gemist dan een afdeling P&O. P&O is primair voor het management. Het is wel een geweten van de leidinggevenden.'

## *Interviewresultaten Interne Klanten van P&O*

### **Koppeling P&O beleid en organisatie beleid**

'Ja, we hebben hier 7 jaar geleden een organisatieverandering gehad. Er is toen een volledig andere beoordelingssystematiek. Maar als ik kijk hoe we daarover spreken in het MT dan komt dit altijd wel aan bod. Er worden naar mogelijkheden gekeken om te kijken hoe mensen mobiel kunnen worden gehouden binnen de organisatie.'

'Ja, net zo goed als ik en ook het hoofd personeel en organisatie en informatie. Dat zijn de twee adviseurs van de directie die wekelijks aanschuiven.'

'Ik kan de koppeling namelijk niet bewijzen. Maar ja, onze afdeling personeel heeft heel veel beleid, dat aansluit op de organisatieontwikkeling. Wij willen bijvoorbeeld naar leeftijdsbewust personeelsbeleid en daar wordt dus op gestuurd. Wij hebben 3 of 4 goede beleidsnota's liggen van de afdeling personeel en organisatie, maar als je me vraagt naar de daadwerkelijke uitvoering dan zit er nog wel eens een worsteling tussen. Je kunt in de theorie wel heel veel willen, maar in de praktijk blijkt het toch lastiger en krijg je het niet uitgevoerd. Pak ik als voorbeeld leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dan is het inderdaad goed dat de nota er ligt, maar op het moment dat het tot daadwerkelijke uitvoering komt stuit je op een hele hoop problemen. En daarmee zeg ik dat de koppeling er ligt, maar als je gaat meten in de praktijk kan het vies tegenvallen.'

'Het afdelingshoofd dat daar aan tafel zit heeft wel degelijk de strategische rol. Maar daaronder gaat het moeilijker. Daar zie je dan ook een discrepantie, en dat heeft niets met de manager te maken. Het gat wat ertussen zit krijgt men gewoon echt niet gedicht.'

'Als hier over de visie van de organisatie gesproken wordt zitten zij er altijd bij. En dat is dan de vraag wat je wilt, dan kunnen er andere mensen zitten. Die inbreng is van een goede kwaliteit. Daar mogen wij binnen deze gemeente absoluut niet over klagen. En zoals ik net ook al aangaf van beleid naar praktijk blijft ook daarin moeilijk. Maar dat doet niet af van de inbreng.'

'Ook gaan we meer projectmatig werken voor de ontplooiing van de mensen binnen de organisatie. Ik heb het gevoel dat hier binnen de organisatie continue oog voor is en de ontwikkelingen en bedreigingen hierin. Een ander voorbeeld in het concernplan wat wij met de hele organisatie hebben gemaakt. We hebben SWOT analyses per taakveld gemaakt en hoe we willen opereren. Het hoofd van onze afdeling P&O is volledig lid van het MT. Bij het ontwikkelen van het beleid wordt gekeken naar de organisatiedoelstellingen.'

### **Meetbaar en concreet maken van resultaten**

'We hebben een Balance score card. Op een aantal punten binnen de bedrijfsvoering maken we meetbaar wat de resultaten zijn. Dus het aantal beoordelingsgesprekken of ziekteverzuim. Maar ook bijvoorbeeld hoelang we er over doen om post te beantwoorden.'

'We proberen zoveel mogelijk percentages en harde cijfers weer te geven. We zijn nog niet zover dat we ook echt de resultaten van P&O financieel maken. De noodzaak om deze financiële resultaten van P&O is er nog niet. Maar ik zie die wel komen in de toekomst.'

'De meest basale cijfers mag ik in ieder geval verwachten en die zijn er ook. Wat ik mis in cijfers zijn de strategische cijfers. Van waar sta ik over 2 jaar als ik jullie beleid ga toepassen. Dus beheersmatig is heel goed, maar als ik op tactisch en strategisch niveau kom dan is er niets! Het is gewoon niet ingebakken in processen procedures enzovoort.'

'Dat is lastig omdat het integraal personeelsmanagement is. Natuurlijk hebben we concrete dingen zoals cijfers van ziekteverzuim en het verwerken van beoordelingsgesprekken. P&O moet wel zorgen dat de cijfers die ze aanleveren kloppen.'

Het is belangrijk dat de afdeling P&O goed bereikbaar is, als mijn consulent bijvoorbeeld met vakantie is dat ik weet naar wie ik dan kan met mijn vragen.

Je ziet wel gebeuren dat de afdeling P&O adviseert over praktische zaken. P&O heeft daar een dominante rol in.'

'Het belang van P&O is bij iedereen goed zichtbaar. Zij onderbouwen het ook. Dat proberen ze in ieder geval en de crux die met name bij onze organisatie zit is dat er een hele grote worsteling zit met het begrip integraal management. Dat werkt gewoon niet echt, je krijgt spanningsvelden tussen allerlei velden. De speelruimte daarin wordt ook te weinig benut. Zowel door de integrale manager als door P&O. Cijfers komen alleen op ad hoc basis. Daar waar je zou verwachten waar het structureel zou zijn is het niet structureel. En waar het niet zo structureel hoeft te zijn worden weer veel cijfers gegeven. Dat is eigenlijk allemaal teveel los zand.'

'Ik vind beoordelingsgesprekken gewoon erg belangrijk om te houden. Er is wel sprake van het opleggen van gesprekken maar ik heb dit gewoon zelf ook nodig als leidinggevende. In een beoordelingsgesprek mogen geen verassingen zitten.

Soms zit dit in de administratieve lasten sfeer. Dan moet je alle gesprekken registreren, en hier heb ik dan soms niet zo'n zin in.'

'Een instrument helpt niet op zich, het gaat erom hoe je met een bepaald instrument omgaat. Het gaat echt om het toepassen en het persoonlijk gebruiken op de individuele medewerker.'

'Ja, wij hebben een goede feedback ontwikkeling. Dat instrument is goed georganiseerd in de lerende zin. Dus niet ik krijg alleen een cursusje feedback. Daar zit ook echt beleid achter. Wij hebben ook een eigen mobiliteitsbureau. Dat zit goed in elkaar. Ook voor mij als manager. Leeftijdsbewust ook goed, alleen de toepasbaarheid is daar weer lastig. Daarnaast hebben ze goed overleg geregeld met meerdere gemeenten. Dat zijn de omliggende gemeenten en grote werkgevers. Daarin overleg geweest voor personeelsuitwisseling enzovoort. Hier is ook bekend welke strategische opleidingen mensen zouden moeten hebben. Er zijn dus in ieder geval 5 of 6 instrumenten die goed toepasbaar zijn strategisch gezien.'

### **Hoe groot is de deskundigheid van HRM**

'Mijn persoonlijke P&O consulent is erg jong en komt een jaar uit de schoolbanken. Daar merk ik soms weleens dat deze jonge medewerker niet echt weet wat er echt binnen de afdeling afspeelt. Wel heeft hij een groot empathisch vermogen.

Ook is de afdeling wel proactief, met bijvoorbeeld het attenderen als een tijdelijk contract over een maand of twee.'

'Er is wel een senior die op dit beleidsniveau strategisch meepraat. De personeelsconsulenten zijn hier minder op belegd.

We hebben het ook samen over hoe we de jonge professionals beter kunnen behouden binnen de organisatie.'

'Bij de Personeelsconsulenten is de deskundigheid nog heel divers. De junioren zijn wat minder, maar de senioren zijn erg goed. Bij beleidsmedewerkers is het procesmatig erg goed, maar zijn andere punten minder.'

'Dat vind ik een dubbel beeld. Onze medewerkers worden echt serieus genomen wanneer ze aankloppen bij P&O. Maar heb je het over tijdigheid, volledigheid, snelheid. Dan is het beeld een stuk minder rooskleurig.'

'Wij hebben twee medewerkers bij P&O die zoveel op het bureau hebben liggen, dat het grote beleid ondersneeuwt. Daarom wordt van alles steeds opgeschoven. En dat is ook zo met evaluaties. Door praktische drukte is er constant een spanningsveld. Een spanningsveld van wat doe ik nu voor het personeel en wat doe ik strategisch. En die spanning is en niet gezond, en ook niet goed voor een organisatie. Wat dat betreft liggen daar wel enkele zorgen.'

'Nee, als ik advies vraag komt dat er wel. Maar ongevraagd advies en dat zeker op strategisch niveau, dat schiet er dan nog wel eens bij in. En eigenlijk vrij vaak. Als de vraag ontstaat tussen praktisch en strategisch dan is het strategische altijd de onderliggende partij.'

'De afdeling is wat dat betreft een volwaardige afdeling binnen de organisatie. Je krijgt snel en deskundig advies, dat maakt ze geloofwaardig.  
Ze kunnen mij heel veel dingen vertellen die ik niet weet. Dus daar ben ik erg tevreden mee.'

'In de nota's die ze opstellen moeten ze veel meer de grenzen opzoeken van het wettelijk mogelijke. Daarmee zeg ik niet dat we niet integer moeten zijn. Maar de flexibiliteit door de grenzen etc. op te zoeken is er op dit moment absoluut niet. Dus het beleid moet er goed staan, maar het is soms te strak ingekaderd om er goed binnen te functioneren. Het mag iets lossier, maar integriteit staat voorop.'

'In het overleg elke twee weken gaan we dat soort zaken af. Meer praktisch dan strategisch wel. Ik kan me niet herinneren dat zij zaken aanleveren waar ik op moet letten. Dat krijg ik meer van de directie te horen dan van de afdeling P&O.'

'Telefonisch goed bereikbaar en ook per mail. Ook voor de medewerkers is het gemakkelijk om even binnen te lopen. Er zijn geen drempels en de deuren zijn altijd open.'  
Over feedback vragen: 'Dit gebeurt niet structureel. Maar het komt wel aan bod in overleggen. Ik heb daar ook niet veel zicht op. Er zijn wel medewerkertevredenheid onderzoeken elke twee jaar.'

#### **Wordt er gewerkt aan de hand van een verbetercyclus**

'Wij werken volledig via het INK model. Dit passen wij toe op alle processen binnen de organisatie. Daarbij gebruiken we de Deming Siècle, plan do checkt act.'

'Ja, wij doen ook regelmatig onderzoeken. 213A onderzoeken zoals we die noemen en wij kiezen 1 keer in de 2 jaar ook een personeelsbeleid onderzoek. Hoe zit het daarmee en hoe functioneert het allemaal en wat kunnen we beter maken.'

'Het evaluatiestuk van de afdeling P&O door mij gemist wordt. Zowel het tussentijds evalueren als het uiteindelijk evalueren. Het proces daarin is te slecht aanwezig.'

'Ja, wij hebben die cyclussen, dat geldt in principe voor iedere afdeling. Wordt daar op getoetst en leggen ze verantwoording af dan zeg ik nee. Ook daar bepaalt de waan van de dag deze dingen. Hoe druk heb ik het met de praktische dingen om hier aandacht aan te besteden. Vanaf mijn afdeling bijvoorbeeld moeten wij ze af en toe triggeren.'

#### **Overig**

'Ze dragen veel bij over hoe de organisatie in de arbeidsmarkt zit. Dit heeft ook veel te maken met de slagkracht van het hoofd Personeel. We zijn een leuke gemeente om te werken. Dat merk je ook in de reacties op personeelsadvertenties.

P&O is er voor het organisatiebelang. Er moet wel een goede balans tussen zijn.'

'In eerste instantie denk ik voor het personeel, en dat is ook goed. Maar er zullen altijd situaties zijn waarin dat niet meer kan. Op dit moment zijn ze erg ingestoken op medewerkerniveau. En vraag me niet om een oordeel want dat vind ik vrij lastig.'