

Strategisch Personeels Plan

Plan van Aanpak

Definitief 24 augustus 2021

Inhoud

Inhoud	1
1. Inleiding	3
1.1. Aanleiding.....	3
1.2 Opdracht	3
1.3 Doel.....	3
1.4 Opdrachtgever.....	3
1.5 Projectteam	3
2. van Ist naar Soll	4
2.1 Tools.....	4
2.1.1. Ist.....	4
2.1.2 Soll.....	4
2.2 Personeel.....	4
2.2.1 Ist.....	4
2.2.2 Soll.....	5
3. Plan van Aanpak	6
3.1 Proces SPP.....	6
3.2.Tools.....	6
3.3 Planning Ist – Soll tools.....	9
3.3. Aanpak tools korte termijn	10
3.4 Personeel	10
3.5 Planning Ist- Soll Personeel.....	10
4. Planning en financiën	10
4.1 Looptijd en actualisatie SPP	10
4.2 Personele en financiële consequenties uitvoeren en implementatie SPP.....	11

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

In augustus 2020 is het BMC-rapport “(Zelf)sturing als hulpmiddel, en eigenaarschap als doel, Versterking van de gemeentelijke organisatie Waterland” opgeleverd. Dit rapport is in september 2020 opgevolgd door de notitie “Het Waterlandse Werken, Van Eiland naar Wij-land” opgesteld en vastgesteld in het college. Beide rapporten vormen de basis voor de opdracht om de aanbevelingen uit het BMC-rapport te implementeren in de organisatie. Deze aanbevelingen zijn opgebouwd rond de zes pijlers waarvan een Strategisch Personeels Plan (SPP) onderdeel is van de pijler “Modern en goed werkgeverschap tonen”. Toegezegd is om het SPP als eerste op te pakken en in de zomer 2021 een plan van aanpak af te ronden.

Het document dat nu voorligt is het Plan van Aanpak (PvA) van het Strategisch Personeels Plan (SPP), een uitwerking van de startnotitie. In het plan van aanpak maken we onderscheid tussen de basis op orde brengen met als doel o.a. goed werkgeverschap en de verdere uitwerking van de vraag op welke wijze wij modern en goed werkgeverschap naar de toekomst toe goed gaan vormgeven.

1.2 Opdracht

Het opstellen van een Strategisch Personeelsplan dat als doel heeft de basis op orde brengen en vanuit daar toe te werken naar een sterke en robuuste organisatie. Dit doen we door de noodzakelijke tools uit te werken en te implementeren en balans te creëren in werkvoorraad en personele capaciteit. Op deze wijze brengen we het personeelsbeleid op orde en werken we toe naar een organisatie waar het personeelsbestand zowel de kwantiteit als de kwaliteit op orde is, passend is bij de opgaven die er liggen voor de organisatie en voldoende flexibiliteit biedt.

1.3 Doel

Het opstellen van een SPP met een uitvoeringsplanning om de basis op orde te brengen en balans te kunnen creëren in de verhouding tussen werkvoorraad en personele capaciteit. Deze planning bevat alle noodzakelijke onderdelen (tools) die nodig zijn om het Strategisch Personeels Plan te vullen. Deze onderdelen zijn uitgezet in de tijd zodat na een acceptabele en haalbare periode een compleet en kwalitatief goed SPP beschikbaar is voor onze organisatie. Daarnaast koppelen we aan de tools ureninzet en benodigde financiële middelen.

We starten met de onderdelen die nodig zijn om de basis op orde te krijgen om van daaruit te komen tot een duurzame en goed uitvoerbare strategische personeelsplanning. Ook wordt een aantal punten als “laaghangend fruit” benoemd, deze punten kunnen direct worden opgepakt of zijn al opgestart. Daarnaast moet het SPP worden onderhouden en wordt er bij het vaststellen van het SPP een cyclus afgesproken voor herijken en actualiseren. Een SPP heeft een bepaalde houdbaarheidsdatum en om kwaliteit, kwantiteit ook in de toekomst te kunnen borgen moet een SPP periodiek worden geactualiseerd.

Door het SPP voor onze organisatie vorm te geven, te vullen en te implementeren werken we toe naar een sterke en robuuste organisatie.

1.4 Opdrachtgever

Als gedelegeerd opdrachtgever is aangewezen Erich Dijk.

Als bestuurlijk opdrachtgever zijn aangewezen Ton van Nieuwkerk en Marian van der Weele.

1.5 Projectteam

Het SPP wordt als deelproject van het Programma Organisatieontwikkeling opgepakt. Vanuit het Directie en Management Team (DMT) is Stella Veenstra aangewezen als trekker van het team. Dit team wordt verder gevormd door Iris Gietelink, Lydia Ligtermoet en Vivian Tolenaars. Waar nodig wordt intern advies gevraagd of extern expertise ingehuurd. In dit plan van aanpak zijn ook de kostenraming en personele inzet opgenomen.

2. van Ist naar Soll

Voordat we het SPP, de tools en de planning kunnen bepalen is het belangrijk om stil te staan bij de huidige situatie van de organisatie en de wenselijke situatie. Op basis daarvan wordt de weg van Ist naar Soll bepaald met de tools als ons gereedschap.

In dit plan van aanpak maken we onderscheid tussen de tools, wat is aanwezig en wat is wenselijk, en het personeel, wat is de huidige situatie en wat is nodig om een sterke organisatie te zijn die de gemeentelijke taken en opdrachten waar wij voor staan aan kan. De consequenties voor personele inzet, incidenteel en structureel, binnen de organisatie wordt als PM post meegenomen. De exacte invulling zal bij de uitwerking van het SPP in combinatie met de Strategische Agenda en het Strategisch Plan Informatie Voorziening worden uitgewerkt. De personele en financiële consequenties voor het vullen en implementeren van het SPP zijn in dit PvA wel onderbouwd en opgenomen.

2.1 Tools

Om de medewerkers van de gemeente Waterland goed te kunnen bedienen moeten de (HR) tools hiervoor op orde zijn.

2.1.1. Ist

De meeste tools zijn aanwezig maar deze zijn verouderd of bieden niet de flexibiliteit die onze organisatie vraagt. Onze organisatie is veranderd, daarbij is gekozen om zelfstandig te blijven en hebben wij net als andere organisaties te maken met de invloeden van Covid-19. Hierop moeten tools en organisatie worden ingericht. Mede omdat de organisatie de afgelopen jaren erg in beweging is geweest. Onze werkzaamheden zijn anders georganiseerd en de aansturing is gewijzigd. Het verloop onder het personeel is groot en de tools zijn hier onvoldoende op aangepast. We zien ook dat aanwezige tools in de huidige tijd met veel thuiswerken, een ingewikkelde arbeidsmarkt en een vraag om flexibiliteit niet meer toereikend zijn.

2.1.2 Soll

Het SPP is erop gericht om een update van de bestaande tools te realiseren en deze tools uit te breiden met tools die noodzakelijk zijn voor onze organisatie. Tools die passen bij de nieuwe organisatiestructuur zoals beschreven in het rapport “Het Waterlandse werken, van Eiland naar Wij-land”. De tools zijn opgenomen onder punt 3.2 van dit PvA. Het updaten en aanvullen van onze tools wordt een continu proces waarbij wij nieuwe tools waar nodig kunnen aanvullen in ons SPP. Door het updaten en implementeren van deze tools hebben wij voldoende inzicht in de arbeidsmarkt en is ons werving- en selectiebeleid hierop aangepast.

Wij bieden een goed inwerkprogramma en zijn sterk in het on-boarden van onze medewerkers. Wij hebben een functiehuis dat voldoende flexibiliteit biedt. Het functiehuis biedt plaats voor alle bestaande functies, maar ook voor bijvoorbeeld specialisten en uitbreiding van het strategisch vermogen van de organisatie. Wij bieden de medewerkers een opleidingsplan en voeren volgens een vastgesteld format de gesprekscyclus. Er zijn tools aanwezig die faciliteren bij de balans tussen thuis en op kantoor werken. Verder zijn de tools op orde zodat wij tijdig knelpunten signaleren en daar adequaat op kunnen reageren en inzetten op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

2.2 Personeel

De organisatie en daarmee het personeel is de afgelopen jaren enorm in beweging geweest. Wij gingen van Eiland naar Wijland. De rapporten van Hiemstra en de Vries en van BMC beschrijven de gevolgen voor het personeel en de organisatie. Het rapport “Het Waterlandse Werken”, vastgesteld d.d. 8 december 2020, benoemt duidelijk de “Waterlandse weg” aan die wij nu bewandelen.

2.2.1 Ist

De gemeente Waterland is een fijne gemeente om voor te werken. Onze organisatie kenmerkt zich als een informele organisatie. Door de onrustige periode van de afgelopen jaren is het verloop groter geweest dan dat wij als kleine organisatie aankunnen. Te veel ervaren krachten en kennis zijn wij kwijtgeraakt. Daarbij komt dat op een aantal plekken in de organisatie geen personele invulling gevonden kan worden.

De medewerkers werken op dit moment boven hun macht, zowel op inhoud als in tijd. Bij veel medewerkers zit het “emmertje vol” en zij snakken naar verandering en verlichting. Er is behoefte aan voldoende handjes op de werkvloer, begeleiding en opleiding om te kunnen ontwikkelen. Nieuwe medewerkers zijn vaak niet voldoende ingewerkt en de meer ervaren medewerkers lopen over. De medewerkers hebben te maken gekregen met een extra verandering van het uitvoeren van hun werkzaamheden als gevolg van Covid-19.

Gevolg is dat er geen balans is en op meerdere fronten ontwikkeling van politieke sensitiviteit, adviserende en strategische kwaliteit en het integrale overzicht niet op orde is. Tijd en mogelijkheden om inwoners goed te betrekken ontbreekt soms, we werken ingegeven door werkdruk deels met oogkleppen zodat wij de gevraagde stukken kunnen leveren. De kwaliteit en integraliteit komen hierdoor in het gedrang.

Wij zijn op dit moment als organisatie niet voldoende op kracht om de taken en opgaven die er liggen uit te voeren en de kwaliteit te leveren die we zouden willen c.q. noodzakelijk is. Wij lopen dus tegen grenzen aan van zowel voor de kwantiteit als de kwaliteit. Zoals het rapport van BMC ook aangeeft is er de afgelopen periode te weinig aandacht geweest voor de medewerkers en de ontwikkeling.

Andere kant is dat de medewerkers erg betrokken, loyaal en betrouwbaar zijn. Er is potentieel aanwezig maar wij hebben te maken met achterstallig onderhoud. Het feit dat we niet kunnen leveren wat we zouden willen frustrereert. Door hier een inhaalslag in te maken kunnen wij de organisatie weer laten opbloeien. Dit vraagt extra incidentele en structurele inzet van personeel.

2.2.2 Soll

Wij zijn een sterke organisatie waarvan de basis op orde is. Een organisatie waar de medewerkers met plezier werken. Zij voelen zich veilig en gesteund, krijgen voldoende sturing en aandacht en worden uitgedaagd om zichzelf te ontwikkelen. Wij bieden de medewerkers de mogelijkheid om de balans te zoeken tussen thuiswerken en op kantoor werken. Er is een actief opleidingsplan aanwezig en wij zetten als organisatie actief in op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

De formatie is afgestemd op de taken en opgaven die de organisatie moet uitvoeren. De achterstanden van de afgelopen periode zijn bijgewerkt. Er wordt gewerkt met duidelijke opdrachten, voortkomend uit de strategische agenda en de Beleidsactiviteitenplanning (BAP), en er zijn/worden afspraken gemaakt over de resultaten. Het personeelsbestand is divers en evenwichtig, naast de senioren is er voldoende potentieel aanwezig voor opvolging. Mede hiervoor wordt actief gewerkt met stagiaires en trainees. Nieuwe medewerkers worden begeleid door een mentor en ondersteund door het inwerkprogramma. Het personeelsbestand kan meeveren met de Strategische Agenda en als de planning daar aanleiding toe geeft kan er voor specifieke opgaven extern worden ingehuurd.

De medewerkers zijn taakvolwassen of volgen een traject om dat te ontwikkelen en er is een hoge mate van zelfstandigheid en eigenaarschap. Hier wordt op gestuurd door de teammanagers. Talenten worden in beeld gebracht en optimaal in de organisatie ingezet. Het borgen van het strategisch vermogen is een belangrijk onderdeel binnen de teams. De teammanager is samen met de senioren binnen de clusters verantwoordelijk voor de strategische advisering over de onderwerpen van het betreffende team. Afhankelijk van de onderwerpen die conform de strategische agenda en BAP voorliggen wordt deze advisering verdeeld binnen het team. De continuïteit van het strategisch vermogen is geborgd door potentiële opvolgers aan te wijzen binnen de clusters en te zorgen voor training en opleiding.

Er is een prettige werksfeer waarin ruimte is om op een open manier met elkaar in gesprek te gaan waardoor samenwerken en integrale aanpak van onderwerpen gestimuleerd worden. Dit geldt zowel intern als extern. Als kleine organisatie hebben wij ons neergezet als aantrekkelijke organisatie om voor te werken. Medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheid, werken van begin tot eindresultaat aan een opgave, hebben contact met inwoners en bestuur.

Dit maakt het werken voor Waterland aantrekkelijk, dat zien wij zelf en kunnen wij uitdragen. We zijn in staat om mee te bewegen in de snel veranderende maatschappij en wij hebben het doel van ons werk weer helder op het vizier.

3. Plan van Aanpak

Wat en wanneer gaan wij de komende periode doen om een SPP te vullen waarmee wij de basis op orde brengen en zorgen voor een sterke en robuuste organisatie? In dit hoofdstuk worden de tools beschreven en in een uitvoeringsplanning geplaatst. Deze geeft de uiteindelijke invulling van het SPP van de gemeente Waterland. Alle tools volgen een eigen planning en proces in ontwikkeling, besluitvorming en implementatie. Dit plan van aanpak is de map die wij gaan vullen. Door uitvoering te geven aan dit PvA van het SPP komt het SPP van de gemeente Waterland tot stand. Door vervolgens de cyclus van evaluatie en actualisatie aan te houden wordt de continuïteit van het SPP geborgd.

3.1 Proces SPP

Het proces om te komen tot een SPP bevat de volgende 7 stappen.

1. Een SPP start met een inventarisatie en analyse van de actuele interne situatie. Welke tools zijn er, zijn deze up to date en wat ontbreekt er. Dat geldt zowel voor de middelen en werkopgaaf als voor de mensen (kwantitatief en kwalitatief). Ook moeten de huidige knelpunten zichtbaar worden gemaakt en “lessons to learn” als onderdeel worden meegenomen.
2. Dan is een inventarisatie en analyse van de externe situatie nodig. Wat wordt verwacht van onze organisatie, hoe is de situatie op de arbeidsmarkt, dat geldt zowel voor de actuele als voor de toekomstige situatie. En welke wenselijke situatie spreken wij hiervoor met elkaar af. Een tijdsperiode van 5 jaar kan hiervoor aan worden gehouden, waarbij we elk jaar kijken of we nog op koers liggen.
3. Vaststellen welke formatie, zowel kwantitatief als kwalitatief, past bij de wenselijke situatie (ook in de tijdsperiode van 5 jaar). Hierbij hoort een analyse van de Strategische Agenda en het Strategisch Plan Informatie Voorziening met de daaruit voortvloeiende personele consequenties, maar ook de analyse wat er nodig is om de basis op orde te brengen.
4. Bepalen welk verschil er is tussen de actuele situatie en de gewenste situatie. Hiervoor een periode van 2 jaar aanhouden, deze periode houden we aan voor het vullen van het SPP.
5. Op welke wijze gaan we dit verschil overbruggen, hiertoe dient het PvA. De weg van “Ist naar Soll”
6. Analyseren van de going concern taken bij HR, welke taken zijn er, welke middelen zijn er beschikbaar en welke zijn er gewenst en passen bij de gewenste situatie. Ook hier moet een plan van aanpak voor worden gemaakt.
7. Vaststellen van benodigd budget om het SPP vorm te geven en uit te voeren. Om dit te kunnen realiseren is er een 14-tal tools beschreven. Deze tools zijn nodig om het pad van Ist naar Soll te kunnen bewandelen. Onder 3.2 volgt een beschrijving van deze tools en uitvoeringsplanning.

3.2. Tools

1. Vaststellen softwarebehoefte en koppelen systemen voor financiële onderbouwing van formatie.

Doel: adequate, real time managementinformatie ter beschikking hebben in een softwarepakket (formatie, bezetting, personeelskosten, inhuurkosten, verzuim etc.). Deze informatie is nodig om als organisatie in control te zijn en te kunnen sturen op formatie, financiën en duurzame inzetbaarheid.

Huidige stand van zaken: oriëntatie op de potentie van de huidige software om hierin te voorzien i.o.m. Informatievoorziening (IV) en Financiën. Vervolg is te bepalen of de huidige software de potentie hiervoor heeft en het inrichten, of het starten van een project om deze software aan te schaffen en te implementeren. Dit is wordt onderdeel van het Strategisch Plan Informatievoorziening.

2. Geactualiseerd functiehuis gekoppeld aan het geldende loonebouw conform CAO.

Doel: een toekomstbestendig functiehuis en loonebouw conform CAO, dat voldoende mogelijkheden en flexibiliteit biedt om een sterke organisatie neer te kunnen zetten.

Huidig: oriëntatie op huidig functiehuis versus update huidig functiehuis of overstap naar HR21.

Vervolg is behoefte van de organisatie afstemmen en keuze maken. Daarna het starten van een project om dit uit te voeren.

3. Personeelshandboek.

Doel: een up to date personeelshandboek waar alle regelingen en procedures in opgenomen zijn.

Huidige stand van zaken: de HR Specialiste werkt momenteel aan een nieuw personeelshandboek dat conform de WNRA is. In Q3 2021 wordt een eerste versie van het personeelshandboek naar het OR gestuurd voor input overeenkomstig de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Ook het thuiswerkbeleid wordt hier onderdeel van, deze wordt met voorrang opgepakt

4. Nazorg medewerkers instroom WW, Ziektewet e.d.

Doel: borging van de processen voor (na)zorg voor en van medewerkers die de WW, Ziektewet e.d. instromen zodat deze (ex-)medewerkers adequaat gevolgd en begeleid worden bij het vinden van een nieuwe baan of herstel uit de ziektewet.

Huidige stand van zaken: een derde partij treedt als casemanager op om grip te krijgen op de situatie van oud-medewerkers. Deze partij zal de medewerkers waar nodig en mogelijk monitoren en begeleiden om te zorgen voor een snelle re-integratie of begeleiding van naar werk. De eerste dossiers kunnen vanaf begin augustus worden uitgevoerd.

5. Werving & selectie manier van werven, aansluiting bij de arbeidsmarkt, talentmanagement.

Doel: het aantrekken, binden en boeien van medewerkers. Dit doen wij door het vormgeven van een arbeidsmarktstrategie en vroegtijdig personele vraag te signaleren en gericht te werven. Dat kan ook intern zijn door potentie, ambitie en talenten binnen de organisatie in beeld te hebben.

Huidig: reactieve manier van werven. Voor lastig in te vullen functies schiet deze strategie te kort en wordt er gevraagd om een actieve wervingsstrategie.

6. Waterland Academy (inventarisatie trainingen op individueel niveau, online e-learning en informatie).

Doel: borging van opleidingen op individueel en organisatieniveau. Op een laagdrempelige manier aanbieden van korte trainingen zodat alle medewerkers plaats- en tijd onafhankelijk hun kennis up to date kunnen houden.

Huidig: Periodiek worden "Waterlandse ankers" fysiek aangeboden. Dit zijn organisatie brede algemene trainingen gericht op algemene kennis van de medewerkers. Er wordt nu gekeken of er een online leerplatform aangeboden kan worden. De intentie is om een pilot van een jaar in te richten voor de organisatie.

7. Aantal vaste trainingen op bepaalde competenties voor de betreffende functie.

Doel: borging van vaste training en opleidingen op bepaalde competenties op individueel en organisatieniveau

Huidig: oriëntatie op een online leerplatform met de intentie om een pilot van een jaar in te richten voor de organisatie. Daarnaast wordt een aantal vaste fysieke trainingen opgestart.

8. Up to date maken van resultaatafspraken op individueel niveau ten behoeve van de gesprekscyclus.

Doel: een proces voor up to date resultaatafspraken op individueel niveau afgestemd op de team- en organisatiedoelen aangesloten op de gesprekscyclus.

Huidig: in Motion zijn hiervoor formats aanwezig, deze voldoen niet voor de huidige organisatie.

9. Gesprekscyclus vaststellen en implementeren functioneren en beoordelen.

Doel: een eigentijdse gesprekscyclus haalbaar en passend bij de organisatie.

Huidig: in Motion zijn hiervoor formats aanwezig, deze voldoen niet voor de huidige organisatie.

10. Competentie Management (vaststellen bedrijfscompetenties en competenties op functieniveau).

Doel: koppeling tussen de doelstellingen van de organisatie en de teams en medewerkers zodat duidelijk is welke competenties er nodig zijn om de organisatiedoelstellingen te behalen. Om rekening te houden bij het aannemen en ontwikkelen van medewerkers en ervoor te zorgen dat de juiste medewerker op de juiste plek zit.

Huidig: er is een competentiehandboek, maar deze is niet up to date.

11. Werkvermogenscan

Doel: het in kaart brengen van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie.

Huidig: nog niet in uitvoering.

12. On boarding: Introductie medewerkers, een inwerkprogramma, gerichte trainingen op werken bij een gemeente.

Doel: een up to date proces waarin nieuwe medewerkers kennis krijgen over hun functie, hun team en de organisatie. Met als doel dat zij zich onderdeel voelen van de organisatie en een actieve bijdrage leveren. De structuur van inwerken en trainingen moet hiervoor worden opgezet.

Huidig: er is een aantal trainingen, maar deze worden op dit moment niet actief gegeven. Daarnaast is er binnen de clusters te weinig personele capaciteit aanwezig voor het inwerken van nieuwe medewerkers.

13. Programma voor stagiaires en trainees.

Doel: een aantrekkelijk opleidingstraject vormgeven om young professionals uit de arbeidsmarkt aan te trekken.

Huidig: Er wordt reactief met stagiaires gewerkt. Er loopt momenteel een aanbesteding om voor de komende vier jaar samen te kunnen werken met een traineeshipbureau. Verwachting is dat de aanbesteding na de zomer wordt afgerond en dat in november 2021 de eerste trainee kan starten.

14. Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Doel: het gezond, energiek en productief houden van werknemers om werknemers vanaf de start van de loopbaan, tot aan het pensioen, werk te laten verrichten waarbij zij zowel fysiek als mentaal gezond blijven. Zo blijven werknemers gelukkig en verkleint de kans op verzuim. Een inzetbaarheidsprotocol is hier onderdeel van.

Huidig: Dit heeft in de dagelijkse praktijk aandacht bij de HR-werkzaamheden. Echter, door expliciete agendering in het SPP krijgt dit in de daarvoor geplande periode op de uitvoeringsagenda nadrukkelijk extra tijd en aandacht voor aanvullende initiatieven. Het opstellen van een inzetbaarheidsprotocol wordt hierin meegenomen.

15. Off boarding: proces voor medewerkers die met pensioen gaan of vertrekken naar een andere werkgever, hoe zorgen voor een goede overdracht.

Doel: het borgen van het proces van passend afscheid nemen van de werknemer. Van exitgesprek tot aan contact houden met voormalig werknemers, de overdracht van kennis aan collega's of opvolgers. Dit proces is onderdeel van de levensloop van de medewerker en van waarde voor de organisatie. Daarbij moeten de signalen die vertrekkende medewerkers afgeven actief worden besproken in het DMT.

Huidig: Een aantal zaken is opgenomen in de reguliere processen, echter is het van toegevoegde waarde dit proces te optimaliseren en uit te breiden.

3.3 Planning Ist – Soll tools

Wat?	Door wie?	Wanneer starten?	Fte en financiën?	Rol OR?
1 software (met voorrang opgepakt; zie 4.1)	Intern: HR, IV, Financiën	Q3 2021	Kosten opnemen in plan IV Uren: 40	Geen
2 functiehuis	Intern: HR en extern	Q3 2021	€20.000 Uren: 225	Instemmingsrecht
3 personeels-handboek	Intern: HR	Q3 2021	Geen Uren: 250	Instemming- en adviesrecht
4 WW ziekwet	Intern: HR	Q3 – Q4 2021	Afhankelijk van inventarisatie dossiers Uren: 40	Instemmingsrecht
5 W&S (met voorrang opgepakt; zie 4.1)	Intern: HR	Q3 – Q4 2021	Geen Uren: 156 uur	Geen
6 Waterland Academy (met voorrang opgepakt; zie 4.1)	Intern: HR en extern	Q3 - Q4 2021	€7.000 pilot €15.000 per jaar Uren: 40 uur	Instemmingsrecht
7 vaste trainingen (met voorrang opgepakt; zie 4.1)	Intern: HR	Q3 – Q4 2021	Uit regulier opleidingsbudget Uren: 160 uur	Instemmingsrecht
8 resultaat-afspraken	Intern: HR en management	Na implementeren nieuw functiehuis Q1 – Q2 2022	Geen Uren: 80 uur	Instemmingsrecht
9 gesprekscyclus	Intern: HR en management	Na implementeren nieuw functiehuis Q1 – Q2 2022	Geen Uren:220 uur	Instemmingsrecht
10 competentie	Intern: HR	Q1 2022	Geen Uren: 40 uur	
11 Werkvermogen-scan	Intern: HR en externe partij voor uitvoering scan	Q1 2022	€15.000 uren: 150 uur	Instemmingsrecht
12 on boarding	Intern: HR	Q2 2022	Geen Uren: 120 uur	Instemmingsrecht
13 stagiaires / trainees (met voorrang opgepakt; zie 4.1)	Intern: HR	Q3 2022	Geen Uren: 80 uur	Instemmingsrecht
14 vitaliteit	Intern: HR en extern	Q2 2022	€20.000 Uren: 150 uur	Instemmingsrecht
15 Off-boarding	Intern: HR	Q1 2023	Geen Uren: 80 uur	Instemmingsrecht

3.3. Aanpak tools korte termijn

Het vullen van het SPP heeft een doorlooptijd van ca 2 jaar. Omdat wij geconstateerd hebben dat er op korte termijn maatregelen noodzakelijk zijn om de organisatie overeind te houden zal nu een aantal maatregelen moeten worden genomen. Dit zijn enerzijds tools die we als laag hangend fruit snel kunnen oppakken waar dit past binnen de formatie en beschikbare financiële middelen.

Tools met voorrang op te pakken.:

- Punt 1: Software (datum nnb)
- Punt 3: onderdeel is het thuiswerkbeleid (deze wordt afgerond in Q3 2021)
- Punt 5 / 13: Traineeships (afgerond op 1 november 2021)
- Punt 6: De Waterland Academy (datum nnb)
- Punt 7: Vaste trainingen (afgerond op 1 november 2021)

3.4 Personeel

We zien op dit moment dat de meer ervaren medewerkers overbelast raken en dat nieuwe medewerkers niet voldoende ingewerkt kunnen worden om taken over te kunnen nemen. Dit heeft voor een groot deel te maken met tijdsdruk. Bij een inventarisatie meteen na vaststelling van dit SPP en mede ook op basis van de keuzes die gemaakt worden bij de vaststelling van de Strategische Agenda en de BAP, willen wij de plaatsen in de organisatie aanwijzen waar door inzet van extra tijdelijk personeel de balans kan worden hersteld. Deze inventarisatie wordt samen met de teammanagers gemaakt.

Door tijdelijk personeel in te zetten op productie kan vast personeel ingezet worden op strategische advisering, mentorschap voor nieuwe medewerkers en ontwikkeling van eigenaarschap en kwaliteit. Er ontstaat ruimte voor opleiding en achterstallige werkzaamheden kunnen worden opgepakt. Hiermee komt de organisatie op een startpunt van waaruit gewerkt kan worden, ondersteund door het SPP, naar een sterke en toekomstgerichte organisatie. De basis is op orde.

Vervolgens moet op basis van de BAP en het vastgestelde Strategische Agenda en het Strategisch Plan Informatie Voorziening voor een langere periode de formatie vraag (incidenteel en structureel) bepaald worden.

3.5 Planning Ist - Soll Personeel

1. Inventarisatie	september 2021
2. Aanvraag formatie en financiële middelen	september – oktober 2021
3. Werving en selectie	oktober – december 2021
4. Implementatie in organisatie	januari 2022
5. Opleiden en faciliteren medewerkers	januari – april 2022
6. Startpunt sterke en toekomstgerichte organisatie	mei 2022

4. Planning en financiën

De planningen voor het proces Ist – Soll is voor de onderdelen tools en personeel zijn in hoofdstuk 3 opgenomen. Dat is de uitvoering van het PvA van het SPP. Daarnaast moet het SPP een vaste plek krijgen in onze organisatie. Door de looptijd en cyclus voor actualisatie en tussentijdse evaluatie van het SPP vast te leggen wordt dit geborgd. Daarnaast heeft het uitvoeren en implementeren van dit PvA personele en financiële consequenties welke hieronder worden beschreven.

4.1 Looptijd en actualisatie SPP

Een SPP met PvA is een plan dat flexibel moet zijn. Bij het veranderen van de Strategische Agenda of andere factoren moet een SPP met PvA hierin mee kunnen bewegen. Jaarlijks wordt beoordeeld of wij op koers liggen of dat een aanpassing wenselijk is. Er wordt dan een jaarplan gemaakt met de activiteiten voortvloeiend uit het SPP. Na 2 jaar volgt een tussentijdse evaluatie van het SPP met PvA.

Het SPP met PvA wordt voor een periode van 5 jaar opgesteld en vastgesteld. Aan het einde van deze looptijd volgt een actualisatie. Het SPP loopt parallel met de Strategische Agenda. De Strategische Agenda geeft

namelijk de behoefte aan inzet van de medewerkers. Zo kan tijdig worden gezorgd voor voldoende (gekwalificeerd) personeel.

4.2 Personele en financiële consequenties uitvoeren en implementatie SPP

Het totaal aan interne ureninzet voor het uitvoeren en implementeren van de tools bedraagt 1811 uur. De totale kosten voor uitwerking en implementatie van de tools zijn naar schatting €62.000 incidenteel en €15.000 structureel vanaf 2022.

Formatie

De geraamde uren voor het uitvoeren en implementeren van de tools passen niet in de huidige bezetting. Om de uitvoering van het plan te borgen zal het aantal fte's moeten worden uitgebreid met 0,5 fte voor een periode van twee jaar (Q4 2021 -Q4 2023).

De overige consequenties voor de formatie zijn nu nog niet inzichtelijk. Bij de eerste inventarisatie na vaststellen van dit PvA SPP wordt duidelijk met welke tijdelijke uitbreiding rekening gehouden moet worden. Na vaststelling van de Strategische Agenda en het Strategisch Plan Informatie Voorziening kunnen de consequenties voor de formatie als gevolg van deze plannen worden bepaald.

Kosten

Voor de kosten in 2021 is binnen de bestaande financiële middelen dekking aanwezig voor de tools.

Voor de overige jaren en voor de tijdelijke uitbreiding van de fte's zijn de kosten als volgt:

	Tools incidenteel	Tools structureel	fte
2021	27.000	-	13.500
2022	15.000	15.000	54.300
2023	20.000	15.000	40.800
Totaal	62.000		108.600