



# Personeelsmonitor 2015

DE OPBRENGST VAN EEN JAAR STRATEGISCH PERSONEELBELEID

## Inhoud

1. Conclusies en aanbevelingen
2. De organisaties
3. SPP-categorie 2015
4. Veranderingen SPP-categorieën
5. Interne mobiliteit

**In het kader van strategische personeelsplanning zijn de medewerkers uit het Drechtstedennetwerk begin 2014 voor het eerst in een SPP-categorie ingedeeld. Wat heeft een jaar SPP opgeleverd? Zien we een verandering in de verdeling van de medewerkers over de SPP-categorieën? Zijn vrijwillig mobiele mensen doorgegroeid naar een andere functie of organisatie? En hebben verplicht mobiele medewerkers een nieuwe plek gevonden?**

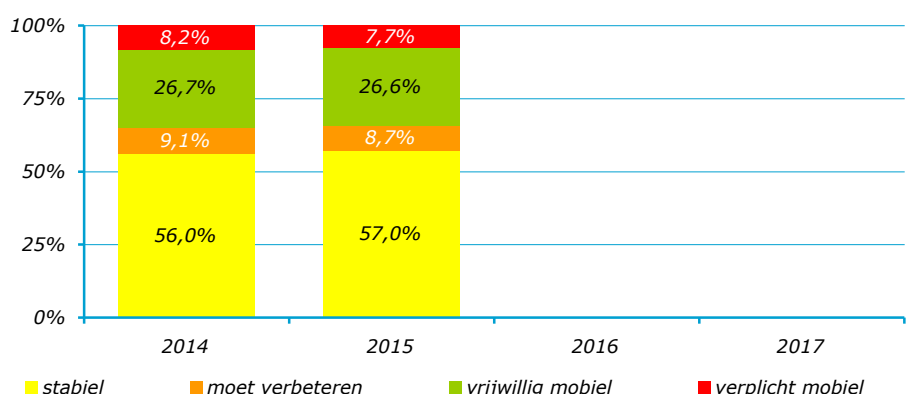
In 2014 werden de medewerkers ingedeeld in een categorie ten behoeve van de Strategische Personeelsplanning, kortweg aan te duiden als SPP-categorie. Bijna tien procent was verplicht mobiel en eenzelfde aandeel moest zich verbeteren. Daarbij konden ze gebruik maken van het aanbod van Mobiliteit en Ontwikkeling en hun eigen loopbaanbudget aanspreken. Dat geldt uiteraard ook voor degenen die stabiel functioneerden of vrijwillig mobiel waren. In deze factsheet wordt duidelijk wat een jaar strategische personeelsplanning heeft opgeleverd.

## 1 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van deze factsheet trekken we de volgende conclusies:

- Het aandeel gecategoriseerde medewerkers is afgenomen van 90% in 2014 naar 88% in 2015. Medewerkers met een SPP-categorie vertrekken, nieuwe medewerkers zijn nog niet gecategoriseerd – hoewel dit voor de helft eenvoudig had gekund (K6, korter dan zes maand in dienst). Dit wijst er op dat niet overal de SPP-categorie is geactualiseerd.
- Organisaties verschillen sterk van elkaar in het aandeel SPP-categoriewijzigingen. De uitersten zijn Alblisserdam (1% van de medewerkers zit in een andere categorie) en DG&J (23%). Bij de DG&J stijgt het aandeel verplicht mobiel sterk door de aankomende veranderingen bij de Dienst.
- De verdeling over de SPP-categorieën verandert voor het netwerk als geheel nauwelijks. We zien een lichte afname van het aandeel verplicht mobiel en medewerkers die zich moeten verbeteren; het aandeel stabiel is licht toegenomen (figuur 1).
- We zien wel veranderingen op persoonsniveau. Van de medewerkers die in het netwerk actief bleven, wijzigde van 9% (244 medewerkers) de SPP-categorie. De SPP-categorie 'verplicht mobiel' kent de grootste in- en uitstroom. Van de verplicht mobiele medewerkers uit 2014 stroomde 37% binnen een jaar uit. En van de medewerkers die begin 2015 in deze categorie zitten, is 30% nieuw. Echter, vier op de vijf medewerkers die zich in 2014 moesten ontwikkelen, moeten dat in 2015 nog steeds.
- Ruim 100 medewerkers waren het afgelopen jaar intern mobiel: ze veranderden van organisatie, afdeling of functie. De helft van hen had de categorie 'vrijwillig mobiel'.

Figuur 1 SPP-categorie door de tijd, gehele netwerk



**Leeswijzer:** We schetsen eerst een beeld van de organisaties qua omvang, samenstelling en in- en uitstroom. Vervolgens bekijken we hoe de SPP-categorieën in het voorjaar van 2015 over het netwerk zijn verdeeld. Wat gebeurde er met de medewerkers in de SPP-categorieën? En welke invloed had dit op de interne mobiliteit?



De categorie waarin een medewerker wordt geplaatst wordt bepaald door zowel zijn of haar eigen kwaliteiten als van de situatie waarin de organisatie of afdeling zich op dat moment bevindt.



Het beeld uit figuur 2 is vergelijkbaar met de ontwikkeling van het aantal fte per organisatie. Dordrecht en Alblasserdam krimpen het meest (-2%), de GRD groeit het meest (4%). In het netwerk als geheel groeit het aantal fte met 0,3%.

Het aantal medewerkers bij de zes gemeenten kromp in 2014 met 2,2%. Hiermee krimpen ze minder dan de gemiddelde Nederlandse gemeente (3,5%, A+O fonds, Personeelsmonitor 2014).

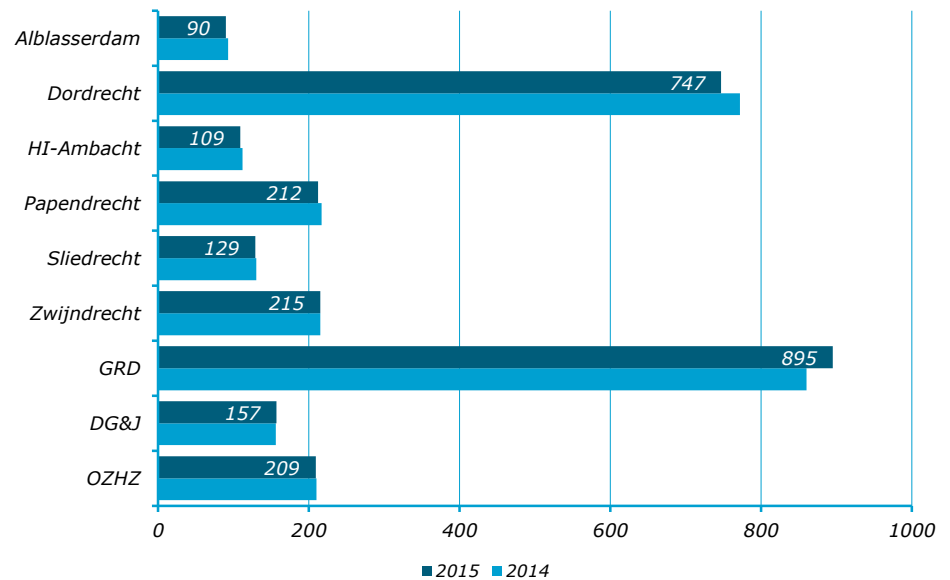
## Aanbevelingen

- Formuleer heldere doelen, zoals: alle medewerkers (100%) moeten een SPP-categorie hebben, een medewerker mag niet langer dan x jaar in de categorie 'moet verbeteren' zitten en x% van de vrijwillig mobiele medewerkers is binnen een jaar mobiel.
- Maak nog meer werk van interne mobiliteit, zowel qua aantal als qua registratie van de al aanwezige interne mobiliteit. Bij dit laatste gaat het vooral om detacheringen die momenteel nergens centraal worden geregistreerd. Dit zou kunnen in ADP.
- Het kunnen monitoren van strategische personeelsplanning staat of valt met het bewustzijn en de bereidheid van leidinggevendenden om de SPP-categorie van elke medewerker jaarlijks samen tegen het licht te houden. Dit proces moet vanzelfsprekend worden en automatisch voortvloeien uit het jaarlijkse personeelsgesprek.
- Leidinggevendenden ondersteunen door in ADP per medewerker de historie van de SPP-categorie op te bouwen en hen herinneren aan het actualiseren van de SPP-categorie.

## 2 De organisaties

Figuur 2 toont het aantal medewerkers bij de negen organisaties in het netwerk. De meeste gemeenten hebben iets minder medewerkers dan een jaar geleden, de GRD iets meer door de uitbreiding bij de Sociale Dienst (WMO-taken). Het netwerk als geheel kent in 2015 evenveel medewerkers als een jaar eerder.

Figuur 2 Aantal medewerkers naar organisatie, per 1 maart



### Verwachte ontwikkeling personeelsbestand

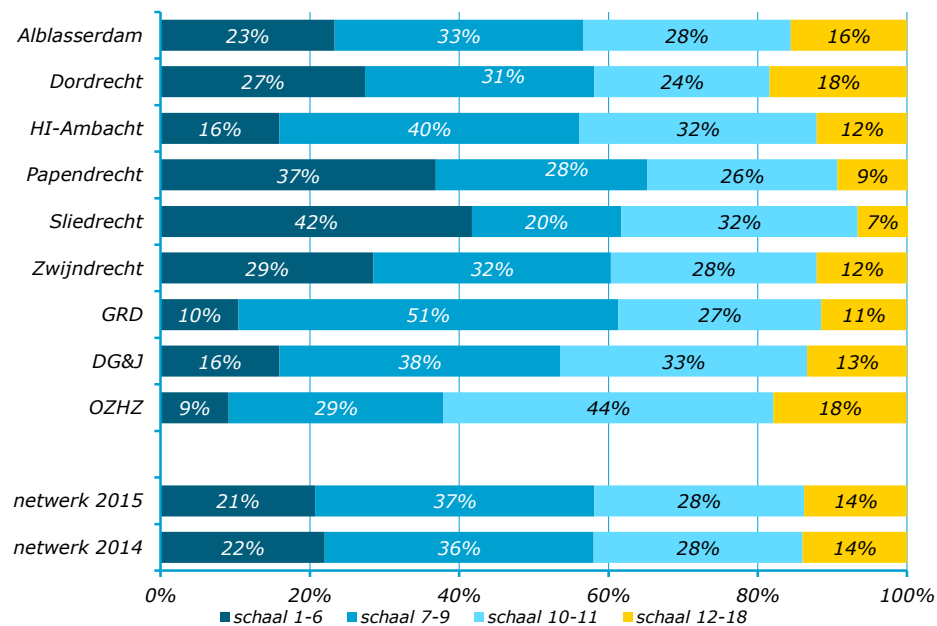
Personeel en Organisatie heeft eind 2014, dus enkele maanden voordat de gegevens voor deze personeelsmonitor zijn geanalyseerd, bij de organisaties uitgevraagd welke wijzigingen in de gewenste formaties zij voorzien. Veel organisaties vonden het lastig om de formatie-ontwikkeling aan te geven. Toch kunnen we stellen dat er eerder een krimp wordt verwacht dan een toename. Tegenover de licht verwachte groei bij OZHZ staat een verwachte afname bij de gemeenten Dordrecht en Papendrecht. De verwachting is dat uitvoerende taken meer en meer verdwijnen en dat het belang van het voeren van regie toeneemt. Dit wordt deels ingevuld met inhuur en regionalisering.

### Naar loonschaal

De verdeling van de medewerkers over de loonschalen is in het netwerk als geheel zo goed als hetzelfde gebleven (figuur 3). Het aandeel medewerkers in de laagste loonschaal (1-6) is iets gedaald (van 22% naar 21%), het aandeel in de loonschaal 7-9 is iets toegenomen (van 36% naar 37%). De toename in loonschaal 7-9 komt vooral doordat het aantal medewerkers in deze categorie is toegenomen in Alblasserdam, Dordrecht en Zwijndrecht.

Binnen de DG&J zien we een verschuiving van 4 procentpunt van de laagste loonschaal (1-6) naar de hoogste (12-18).

Figuur 3 Verdeling van de medewerkers naar loonschaal, per 1 maart

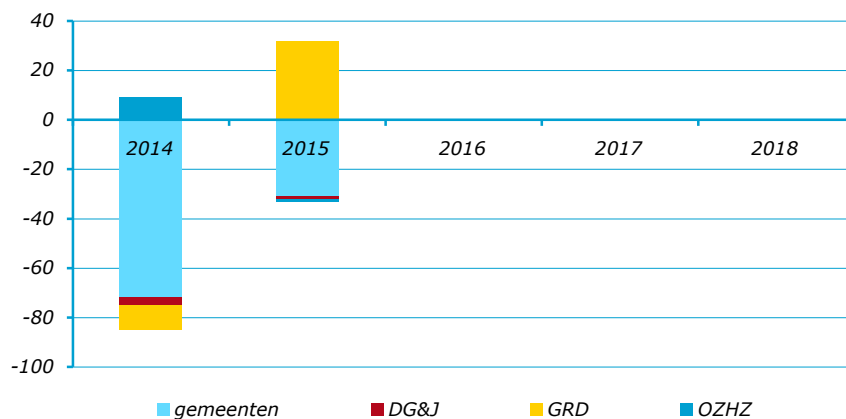


Het beeld in de Drechtsteden komt overeen met het landelijke beeld: eind 2014 zat een groot deel van de gemeentelijke bezetting (40 procent) in salarisschaal 7 t/m 9 (A+O fonds, Personeelsmonitor 2014).

### In- en uitstroom

Waar vorig jaar de uitstroom uit het netwerk de instroom overtrof, is het nu bijna in balans (figuur 4). Was vorig jaar OZHZ de enige organisatie die groeide, nu is dat de GRD. De gemeenten krimpen voor het tweede jaar op rij – hoewel nu minder hard.

Figuur 4 Aantal medewerkers dat het netwerk in- en uitstroomt (saldo), maart 2014-maart 2015



De regio wil een aantrekkelijke werkgever zijn. Daar hoort ook een jaarlijkse instroom bij van zo'n 15 jongeren (beneden de 25 jaar). Dit doel is het afgelopen jaar niet gehaald. Van de 116 nieuwe medewerkers in 2014 zijn er zes jonger dan 25 jaar.

Tabel 1 toont de in- en uitstroom naar loonschaal. De nieuwe medewerkers bij de GRD zitten vooral in loonschaal 7 tot en met 9. Ook bij gemeenten is dit de enige loonschaal waarin het aantal medewerkers toeneemt. Bij de DG&J vertrekken per saldo de lagere loonschalen; hogere loonschalen komen ervoor terug.

**i**

Het netwerk staat voor nieuwe uitdagingen. Het beeld bestaat dat niet alle medewerkers daarin mee kunnen. In de BBS special van 5 februari 2015 lezen we dan ook: "Er zijn ook zorgen. Zorgen omtrent de ontwikkelbaarheid van sommige medewerkers, de geringe mobiliteit van een deel van de medewerkers waardoor de gewenste ontwikkeling of stagneert of te traag verloopt." Is het tijd voor een extra SPP-categorie D2: "De medewerker kan niet meer elders in het netwerk worden geplaatst en moet op

**i**

In de personeelsmonitor kijken we alleen naar de medewerkers in vaste en tijdelijke dienst. Dus niet: inhuur, stagiairs, rekenkamercommissieleden, buitengewoon ambtenaar burgerlijke stand, burgemeesters, wethouders, raadsleden, etc.

Tabel 1 In- en uitstroom naar loonschaal afgelopen jaar

loonschaal	gemeenten			DG&J			GRD			OZHZ		
	uit	in	saldo	uit	in	saldo	uit	in	saldo	uit	in	saldo
lager dan 7	18	7	-11	4	0	-4	5	2	-3	0	1	+1
7, 8 of 9	13	17	+4	4	2	-2	14	43	+29	0	0	0
10 en 11	14	3	-11	6	6	0	10	12	+2	3	2	-1
12 en hoger	14	4	-10	2	7	+5	4	7	+3	2	1	-1
onbekend	3	0	+3	0	0	0	1	2	+1	0	0	0
<b>totaal</b>	<b>62</b>	<b>31</b>	<b>-31</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>-1</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>+32</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>-1</b>

### 3 SPP-categorie 2015

We gaan hier in op de SPP-categorie van de medewerkers die op 1.3.2015 in het netwerk werkten. Hierbij hanteren we een indeling in vier categorieën (zie kader). We gaan eerst in op de medewerkers die wel en geen SPP-categorie hebben alvorens in te gaan op de vraag hoe de verdeling over de SPP-categorieën eruitziet voor de verschillende organisaties en naar achtergrondkenmerk.

#### Vier SPP-categorieën

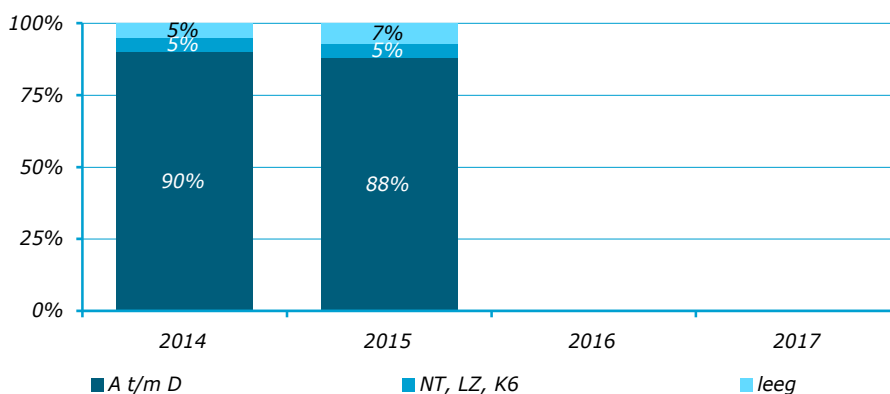
Elke medewerker is ingedeeld in een van de elf categorieën (zie bijlage). Ten behoeve van de overzichtelijkheid rapporteren we over de volgende vier SPP-categorieën:

- **stabiel:** medewerkers in de categorie stabiel (A1).
- **moet verbeteren:** medewerkers presteren onvoldoende en moeten zich binnen de huidige functie ontwikkelen (A2).
- **vrijwillig mobiel:** medewerker kan zich intern of extern ontwikkelen (B1, B2 of C1).
- **verplicht mobiel:** medewerker past niet bij de functie, functie verdwijnt of medewerker is bovenmatig verklaard (C2, C3 of D).

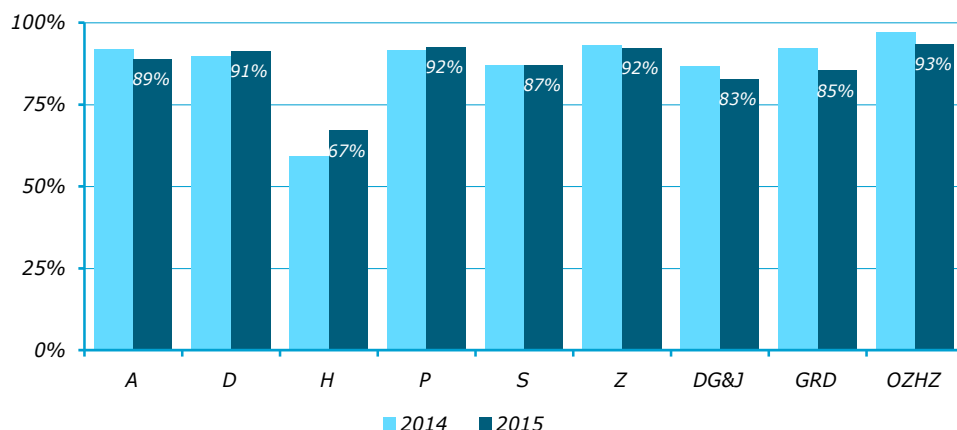
#### Toename medewerkers zonder SPP-categorie

We zien dat het aandeel medewerkers met een inhoudelijke SPP-categorie (dat is: in categorie A, B, C of D) is afgenomen, van 90% naar 88% (figuur 5). Dit komt mede doordat gecategoriseerde medewerkers het netwerk hebben verlaten en nieuwe medewerkers nog geen categorie hebben gekregen. Dit geldt met name voor de groep die na 1 september 2014 in dienst kwam; van de medewerkers die tussen 1 april en 30 augustus 2014 begonnen, heeft meer dan de helft nog geen SPP-categorie gekregen (29 wel, 35 niet). Bij slechts één organisatie neemt het aandeel gecategoriseerde medewerkers toe: in Hendrik-Ido-Ambacht steeg het aandeel van 59% naar 67%. Binnen het netwerk is dit nog wel steeds de organisatie met het laagste aandeel gecategoriseerde medewerkers (figuur 6).

Figuur 5 Aandeel gecategoriseerde medewerkers



Figuur 6 Aandeel gecategoriseerde medewerkers



**i**  
 Strategische personeelsplanning (SPP) is volgens het A+O fonds: "Het beleid dat organisaties voeren om de in-, door- en uitstroom van personeel af te stemmen op veranderingen in de vraag naar arbeid in de organisatie, en wel zodanig dat de taken uitgevoerd kunnen blijven worden die nodig zijn om de doelstellingen van de organisatie te behalen" Volgens het A+O fonds is 36% van de Nederlandse gemeenten met SPP bezig (personeelsmonitor 2014).

### Wie zijn de medewerkers zonder SPP-categorie?

De medewerkers waarvan niets bekend is over hun functioneren of mobiliteitswensen dan wel –noodzaak hebben vier mogelijk aanduidingen: NT (niet ingedeeld gezien de aard van het dienstverband), LZ (langdurig ziek), K6 (korter dan zes maand in dienst) of leeg (het is in het geheel niet ingevuld). Van alle medewerkers in het netwerk heeft momenteel 12% geen SPP-categorie. Wie zijn dit?

Eenzijds zien we een oververtegenwoordiging van medewerkers met een aanstelling van minder dan 0,5 fte (19%) en medewerkers van beneden de 35 jaar (20%). Dit lijkt logisch: medewerkers met een kleine aanstelling zijn lastiger in te delen, jonge medewerkers zijn vaak korter in dienst. Anderzijds zijn het ook leidinggevendenden (23%) en medewerkers in loonschaal 12 en hoger (19%). Hiervoor is geen logische verklaring.

### Is de SPP-categorie consequent aangepast?

We kunnen over het algemeen niet beoordelen of medewerkers al dan niet terecht voor het tweede jaar op rij in dezelfde categorie zijn ingedeeld. In de enkele situatie waarin we dat wel kunnen, zien we duidelijke aanwijzingen dat de SPP-categorie niet door alle organisaties even consequent is geactualiseerd. Dit blijkt als we kijken naar de medewerkers met de aanduiding K6 en de medewerkers die intern mobiel waren.

In 2015 zaten 12 medewerkers in de categorie K6. Al deze medewerkers hadden ook in 2014 al de categorie K6. Oftewel: de SPP-categorie is voor deze groep ten onrechte niet aangepast aangezien ze begin 2015 al langer dan zes maand in dienst zijn. En van de 108 nieuwe medewerkers in het afgelopen half jaar (sinds 1 september 2014) heeft niemand de aanduiding K6 ontvangen.

Verderop in deze factsheet zal blijken dat 119 medewerkers intern mobiel zijn geweest. Van 91 van deze medewerkers is de SPP-categorie niet aangepast. Dat is begrijpelijk als het om medewerkers gaat die gecategoriseerd waren als 'stabiel'. Maar het komt onlogisch over als vijf van de tien medewerkers ook na hun interne mobiliteit nog steeds verplicht mobiel zijn.

### Naar organisatie

In het Drechtstedennetwerk als geheel zien we zo goed als geen wijzigingen in de SPP-categorie waarin de medewerkers zitten. Het aandeel stabiel is 1 procentpunt toegenomen, terwijl de aandelen moet verbeteren en verplicht mobiel beide met een halve procentpunt zijn afgenomen (figuur 7). Binnen bepaalde organisaties zien we daarentegen duidelijke verschuivingen:

- Het aandeel verplicht mobiel neemt sterk toe bij de DG&J: van 9% naar 27%. Deze toename leidt tot een duidelijke afname van het aandeel stabiel (van 61% naar 46%).
- Bij verschillende organisaties neemt het aandeel verplicht mobiel af, waaronder Hendrik-Ido-Ambacht (van 9% naar 3%) en OZHZ (van 8% naar 3%). In Hendrik-Ido-

**i**  
 Bij het benoemen van de opvallende ontwikkelingen beperken we ons tot de verschillen van 3 procentpunt of meer

Ambacht nam het aandeel vrijwillig mobiel juist toe (van 41% naar 49%), bij OZHZ neemt het aandeel 'stabiel' toe (van 72% naar 77%).

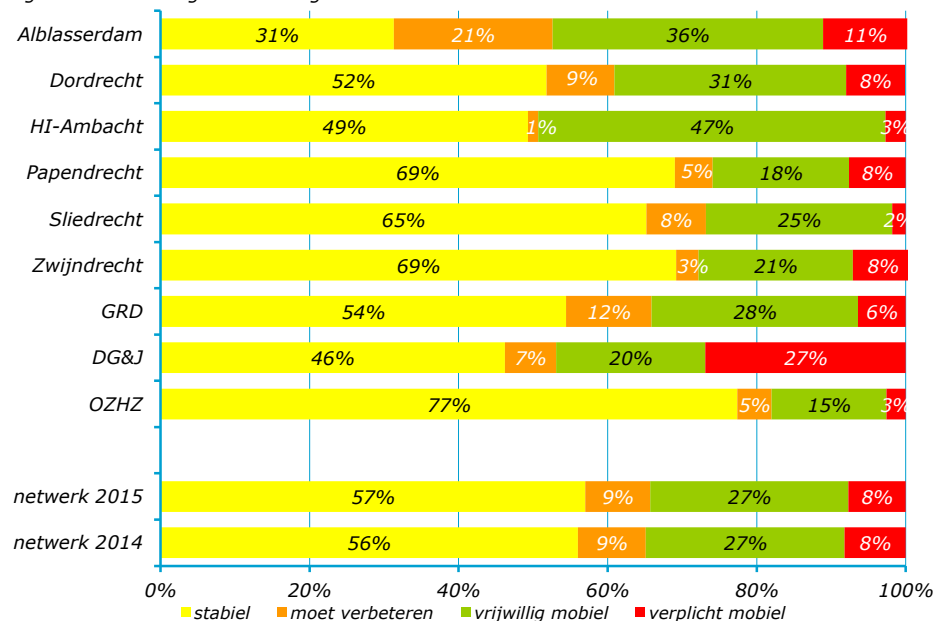
- Het aandeel stabiel neemt ook toe bij de gemeente Dordrecht (van 49% naar 52%).

Van de medewerkers die in dienst bleven in het netwerk, kreeg 9% een andere SPP-categorie. Het aantal wijzigingen verschilt sterk per organisatie. Aan de ene kant van het spectrum kreeg een vijfde van de medewerkers een andere categorie (DG&J 23%, Zwijndrecht 19%), aan de andere kant bijna niemand (Alblasserdam 1%, Sliedrecht 3%). Het kleine aantal verschuivingen in Sliedrecht komt bijvoorbeeld door de doorontwikkeling van de ambtelijke organisatie. De DG&J staat juist aan de vooravond van grote wijzigingen en met het aanpassen van de SPP-categorieën heeft de dienst daar al op geanticipeerd.



In totaal veranderen 244 medewerkers van categorie in het afgelopen jaar. Althans, als we kijken naar de verandering tussen de vier onderscheiden categorieën. In totaal zijn er 11 mogelijke categorieën: A1, A2, B1, B2, C1, C2, C3,D, NT, LZ en K6. Het aantal verschuivingen tussen deze elf categorieën ligt slechts 16 hoger (op 260).

Figuur 7 SPP-categorie naar organisatie



### Naar achtergrondkenmerk

De vorige personeelsmonitor beschreef de SPP-categorieën naar achtergrondkenmerken (leeftijd, loonschaal). De verdeling naar achtergrondkenmerken is grotendeels ongewijzigd gebleven doordat van 91% van de medewerkers die in het netwerk bleven de SPP-categorie hetzelfde is gebleven en doordat nieuwe medewerkers vaak nog geen SPP-categorie hebben ontvangen. De meest in het oog springende ontwikkelingen presenteren we in tabel 2:

- Het al hoge aandeel vrijwillig mobiel onder jongeren stijgt nog verder (+3%).
- De medewerkers in de hoogste loonschalen zijn vaker ingedeeld als stabiel (+5%), en zijn minder vaak vrijwillig of verplicht mobiel (beide -2%).
- De mannelijke medewerkers waren al vaker dan de vrouwelijke gecategoriseerd als stabiel, en dit verschil is opgelopen (+4%). Daar staat tegenover dat het aandeel mannen dat verplicht mobiel is, afnam (-3%).
- Leidinggevendenden zijn nu minder vaak stabiel (-4%) en vaker verplicht mobiel (+3%).
- Verzuim hangt nu minder samen met de SPP-categorie. De medewerkers die zich vaak ziek melden, worden aanzienlijk minder vaak gecategoriseerd als verplicht mobiel (-5%), minder vaak als moet verbeteren (-3%) en veel vaker als stabiel (+8%).

Tabel 2 SPP-categorie naar achtergrondkenmerk

	stabiel		moet verbeteren		vrijwillig mobiel		verplicht mobiel	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
<b>leeftijd</b>								
35 en jonger	38%	38%	11%	10%	46%	49%	4%	3%
35-45	49%	51%	7%	8%	36%	35%	8%	6%
45-55	56%	58%	10%	8%	26%	26%	9%	8%
55 en ouder	68%	69%	9%	10%	11%	11%	12%	10%
<b>loonschaal</b>								
lager dan 7	66%	68%	8%	8%	17%	16%	9%	8%
7, 8 of 9	51%	54%	11%	11%	30%	29%	8%	7%
10 en 11	56%	55%	9%	8%	28%	30%	7%	7%
12 en hoger	48%	53%	6%	5%	33%	31%	13%	11%
<b>geslacht</b>								
mannen	56%	60%	10%	8%	24%	25%	10%	7%
vrouwen	54%	54%	9%	9%	29%	29%	8%	8%
<b>leidinggevend</b>								
ja	48%	44%	5%	5%	39%	39%	9%	12%
nee	56%	58%	9%	9%	26%	26%	9%	7%
<b>verzuim</b>								
4 keer of vaker	53%	61%	13%	10%	22%	23%	12%	7%
1 tot 3 keer	54%	56%	9%	9%	29%	27%	8%	9%
0 keer	58%	56%	8%	8%	22%	28%	8%	7%

## 4 Veranderingen SPP-categorieën

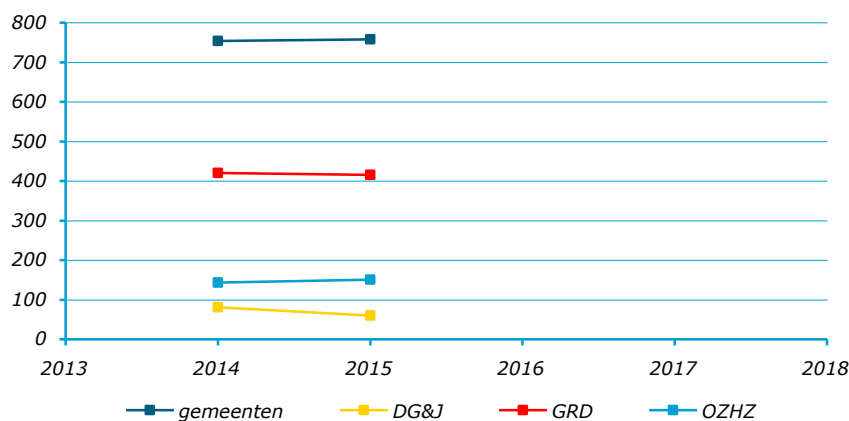
In paragraaf drie keken we vooral naar de SPP-categorie aan het begin van 2015. We kijken in deze paragraaf naar de ontwikkeling van het aantal medewerkers jaar iedere categorie en de bijbehorende mutaties. We doen dit achtereenvolgens voor de vier categorieën stabiel, moet verbeteren, vrijwillig mobiel en verplicht mobiel. Ten slotte bekijken we welke SPP-categorieën naar verhouding de grootste in- en uitstroom hebben (in- en uitstroomgraad).

### Stabiel

We zagen eerder al dat het *aandeel* stabiel iets is toegenomen. Het *aantal* medewerkers in de categorie stabiel is echter licht afgenomen: van 1.398 in 2014 naar 1.384 in 2015. Bij de DG&J neemt dit aantal het duidelijkst af, van 81 naar 60 (figuur 8).

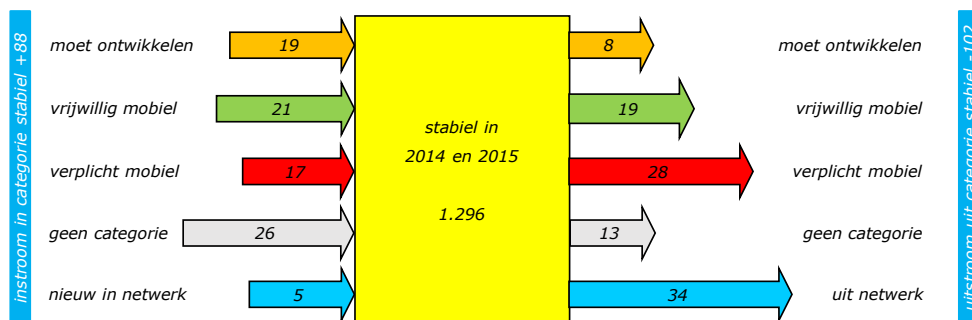
In figuur 9 zien we dat twee stromen ervoor zorgen dat het aantal stabiele medewerkers licht afneemt. Ten eerste, de medewerkers die het netwerk verlieten hadden veel vaker de categorie stabiel dan de mensen die nieuw zijn gekomen. Ten tweede, de uitstroom naar verplicht mobiel is groter dan de instroom vanuit deze categorie.

Figuur 8 Aantal medewerkers in de SPP-categorie stabiel



**i**  
Toelichting bij tabel 2:  
de vetgedrukte waarden  
laten een duidelijke  
ontwikkeling zien  
(3 procentpunt of meer)

Figuur 9 Mutaties in het aantal 'stabiele' medewerkers, 2014-2015



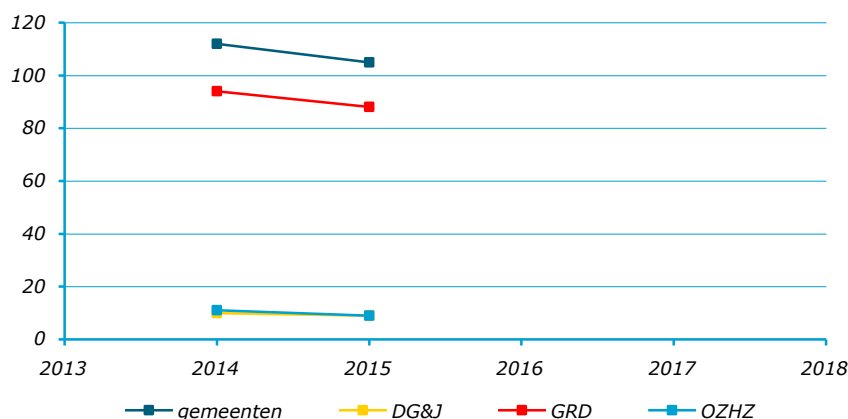
In de figuren met de mutaties staat in het middelste blok het aantal medewerkers dat in twee opeenvolgende jaren op dezelfde wijze is gecategoriseerd. In figuur 9 gaat het om de categorie *stabiel*. Links staat het aantal medewerkers dat in 2015 voor het eerst deze categorie heeft gekregen, uitgesplitst naar de categorie die de medewerker vorig jaar had. Aan de rechterzijde staat juist de categorie waarin de *stabiele* medewerkers uit 2014 in 2015 zijn ingedeeld en helemaal rechts het totaal.

**Moet verbeteren**

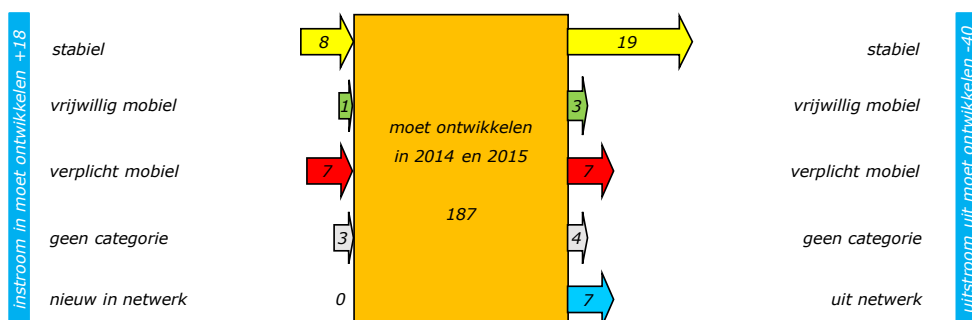
Het aantal medewerkers dat zich moet verbeteren is zowel relatief als absoluut afgenomen. Lag het aantal begin 2014 op 227 (9,1%), nu is dat gedaald naar 211 (8,7%). Deze afname zien we het duidelijkst terug bij de gemeenten en de GRD (figuur 10). Bij de DG&J en OZHZ blijft dit aantal op nagenoeg hetzelfde niveau als vorig jaar.

De medewerkers die uitstromen uit de categorie 'moet verbeteren' gaan voornamelijk naar de categorie *stabiel* (figuur 11).

Figuur 10 Aantal medewerkers dat zich moet verbeteren



Figuur 11 Mutaties in het aantal medewerkers dat zich moet verbeteren, 2014-2015



Of blijven de medewerkers met de SPP-categorie 'vrijwillig mobiel' in dezelfde categorie omdat hun categorie ten onrechte niet is geactualiseerd?

**Vrijwillig mobiel**

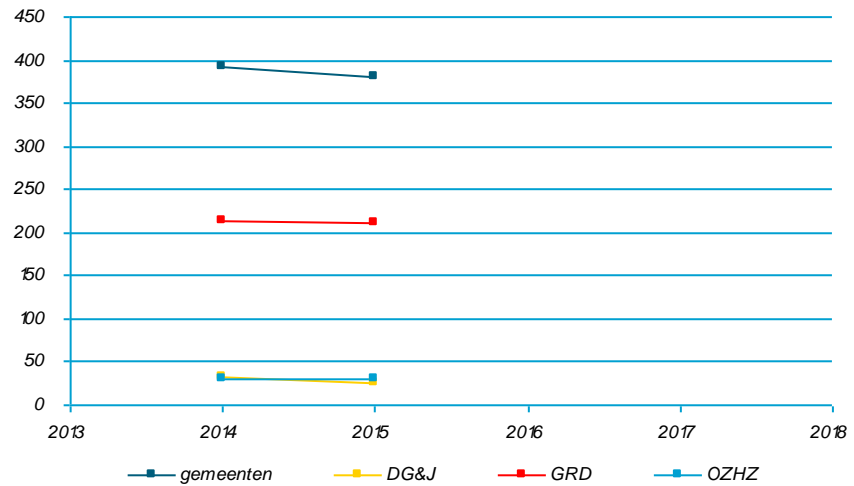
Het aantal vrijwillig mobiele medewerkers neemt licht af, van 668 naar 647. Het aantal neemt overal af, met uitzondering van de OZHZ waar het aantal gelijk blijft (figuur 12).

Figuur 13 laat zien dat de stromen van en naar de categorie vrijwillig mobiel redelijk in evenwicht zijn. Alleen de uitstroom naar de categorie *verplicht mobiel* is duidelijk groter dan de instroom vanuit diezelfde categorie.

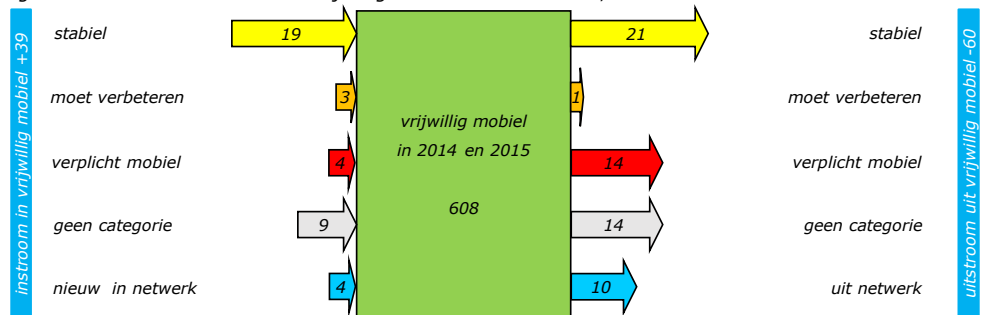


**i**  
 Welk deel van de 608 vrijwillig mobiele medewerkers is daadwerkelijk op zoek naar een nieuwe baan? Of zijn zij veelal 'latent mobiel' en wachten ze tot er wat wordt aangeboden? Een ePortfolio, waarin ze hun competenties en vaardigheden kunnen opnemen, zou voor hen een uitkomst zijn. Ze kunnen dan eenvoudig worden benaderd voor projecten en klussen. Een ePortfolio kan tegelijkertijd de interne mobiliteit in het netwerk een boost geven.

Figuur 12 Aantal medewerkers dat vrijwillig mobiel is



Figuur 13 Mutaties in het aantal vrijwillig mobiele medewerkers, 2014-2015

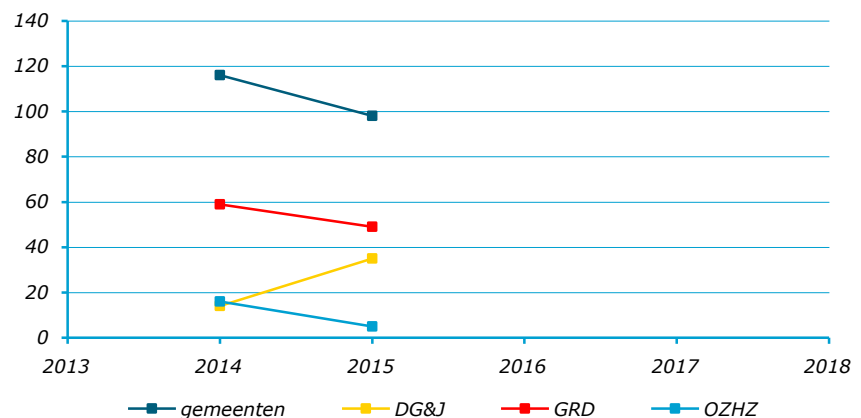


### Verplicht mobiel

Het aantal verplicht mobiele medewerkers in het gehele netwerk is met bijna 20 afgenomen. Deze afname zien we bij alle organisaties, met uitzondering van wederom de DG&J (figuur 14). Hier neemt het aantal verplicht mobiele medewerkers toe van 14 naar 35. Dit komt vooral door de situatie waarin de DG&J momenteel zit. Het is nog niet bekend is welke functies precies zullen verdwijnen, maar dit zullen er geen 35 zijn. Zodra dat wel bekend is, zal het aantal verplicht mobiele medewerkers bij de DG&J naar verwachting weer snel afnemen.

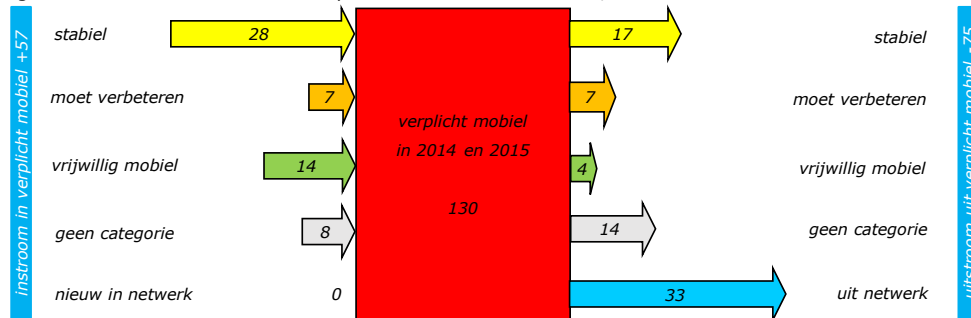
Van de 75 medewerkers die niet meer 'verplicht mobiel' zijn, heeft bijna de helft (33 medewerkers) het Drechtstedennetwerk verlaten (figuur 15). Tegelijkertijd zijn er zo'n 40 verplicht mobiele medewerkers die nu met een andere categorie nog in het netwerk werkzaam zijn. In de volgende paragraaf zullen we bekijken of zij dit nog op dezelfde plek doen, of bij een andere organisatie, afdeling of in een andere functie.

Figuur 14 Aantal medewerkers dat verplicht mobiel is



**i**  
 Van de medewerkers die in 2014 verplicht mobiel waren, verlaten vooral de medewerkers met SPP-categorie D het netwerk (20 medewerkers, tegenover 9 met C2 en 4 met C3).

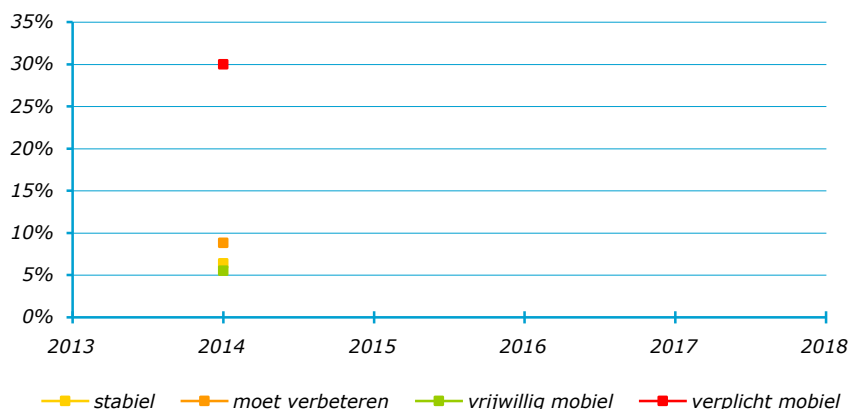
Figuur 15 Mutaties in het aantal verplicht mobiele medewerkers, 2014-2015



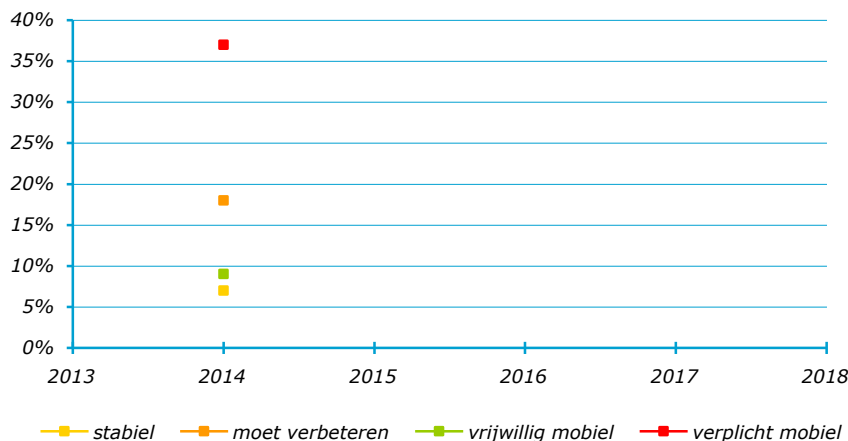
### In- en uitstroomgraad

In de bovenstaande stroomdiagrammen staan de mutaties in absolute aantallen. Maar hoe zit het met het aandeel dat in het afgelopen jaar een bepaalde SPP-categorie heeft ingewisseld voor een andere (dan wel niet meer in het netwerk werkzaam is)? We laten dit zien in figuur 16 en 17. Hieruit blijkt dat de in- en uitstroom het omvangrijkst is in de categorie verplicht mobiel: 30% van de medewerkers in deze categorie is er nieuw, 37% heeft deze categorie het afgelopen jaar verlaten. Als we naar de categorie 'moet verbeteren' kijken, zien we dat 187 medewerkers voor het tweede achtereenvolgende jaar in deze categorie blijft. In totaal een op de vijf medewerkers stroomde het afgelopen jaar uit deze categorie; vier op de vijf behielden deze categorie.

Figuur 16 Instroom per SPP-categorie, 2014-2015



Figuur 17 Uitstroom per SPP-categorie, 2014-2015



## 5 Interne mobiliteit

Het idee achter Strategische Personeelsplanning is: de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek. Dit kan mede, of misschien wel vooral, worden gerealiseerd met interne mobiliteit. In deze paragraaf kijken we naar de interne mobiliteit die het afgelopen jaar heeft plaatsgevonden. Daarbij onderscheiden we drie vormen van mobiliteit, namelijk:

- in 'enge' zin: een wijziging van de functie, maar niet van afdeling of organisatie;
- een wijziging van afdeling, maar nog wel binnen dezelfde organisatie; en
- in 'brede' zin: een wijziging van organisatie (de zes gemeenten, DG&J, GRD en OZHJ).

We kijken hier eerst naar de omvang van deze mobiliteit. Vervolgens maken we een koppeling met de SPP-categorieën: wat was de categorie van de medewerkers die het afgelopen jaar mobiel waren? En wat is hun nieuwe categorie? Ten slotte kijken we ook naar de verwachte uitstroom vanwege medewerkers die tot 2020 met pensioen gaan.

### Wat verstaan we onder interne mobiliteit?

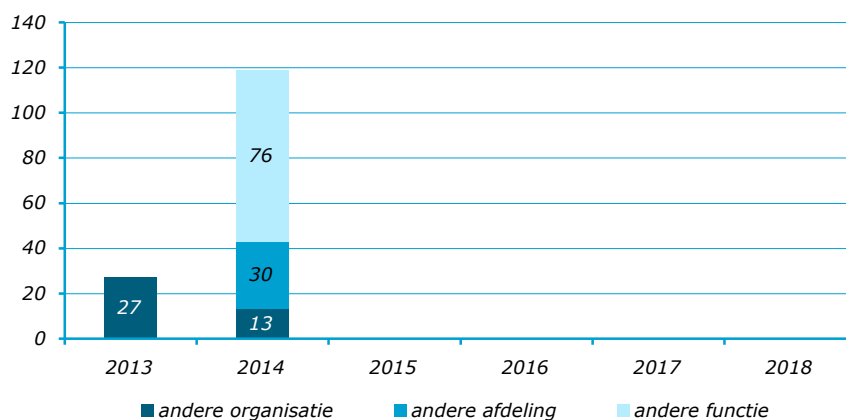
In het door het SCD onderhouden Personeelsbestand staat voor zowel 2014 als 2015 de organisatie waarvoor een medewerker werkt, de afdeling, de vervulde functie en de functieschaal. Om te achterhalen welke medewerkers in 2015 op een andere afdeling of in een andere functie werkzaam zijn, vergeleken we eerst deze gegevens. Dat leverde een groslijst op van medewerkers die in het afgelopen jaar mogelijk anderszins op een andere afdeling of in een andere functie zijn gaan werken. Hiervan hebben we de groepen medewerkers (binnen een organisatie of afdeling) uitgezonderd die nog steeds hetzelfde werk doen, maar waarvan alleen de afdelingsnaam, de functieomschrijving of de functiewaardering is gewijzigd.

### Omvang


Figuur 18 toont de interne mobiliteit in het Drechtstedennetwerk. Medewerkers veranderden in 2014 vooral van functie: 76 keer. Tevens zien we dat het aantal medewerkers dat veranderde van organisatie gehalveerd is ten opzichte van 2013: van 27 naar 13. De helft van deze medewerkers vertrok bij de gemeente Dordrecht; de GRD en de DG&J verwelkomden samen zes medewerkers van een van de andere organisaties.


In totaal 119 medewerkers wisselden het afgelopen jaar van functie, afdeling of organisatie binnen het Drechtstedennetwerk. Dit aantal zal hoger liggen als ook de detacheringen konden worden meegeteld (zie kader).

Figuur 18 Omvang interne mobiliteit, aantal



 Een interne mobiliteit van 119 medewerkers komt neer op een doorstroompercentage van 4,5%. Dit is in lijn met de doorstroom in alle Nederlandse gemeenten (4,4%, A+O fonds Personeelsmonitor 2014)

 2014 is het eerste jaar waarvoor we een verandering in afdeling of functie inzichtelijk kunnen maken doordat het nu eenduidig wordt bijgehouden in ADP.

 Er wordt vaak gesproken over 'kleine mobiliteit'. Denk aan het uitvoeren van projecten, stages en het opdoen van werkervaring. Allemaal ervaringen die ten goede komen aan de ontwikkeling van de medewerker. Dit komt feitelijk nog vóór de mobiliteit in 'enge' zin.



Van de tien verplicht mobiele medewerkers uit 2014 die intern mobiel zijn geweest, hadden zowel vier medewerkers categorie C3 als categorie D.



Beleidsmatig krijgen medewerkers in SPP-categorie C2, C3 en D voorrang bij een interne vacature. In absolute aantallen zien we dat niet terug: 31 stabiele medewerkers waren intern mobiel tegenover 10 verplicht mobiele medewerkers (tabel 3). Kijken we echter naar het aandeel, dan werkt het beleid wel: verplicht mobiele medewerkers zijn ruim twee keer zo vaak intern mobiel dan stabiele medewerkers. Uit de cijfers valt niet op te maken of de verplicht mobiele medewerkers de interne mobiliteit van de vrijwillig mobiele medewerkers afremt.

### Interne mobiliteit: ook veel detacheringen?

Een detachering bij een van de andere organisaties in het netwerk is natuurlijk ook een vorm van interne mobiliteit. En waarschijnlijk ook een veel toegepaste, maar de exacte omvang is onduidelijk. Detacheringen worden namelijk nergens centraal bijgehouden. Dit leidt ertoe dat we geen volledig overzicht kunnen geven van de medewerkers die intern mobiel zijn geweest in het afgelopen jaar. Dus ook niet van degenen met de SPP-categorie vrijwillig of verplicht mobiel.

Gezien het belang van interne mobiliteit en personeelsplanning is er veel voor te zeggen om de detacheringen beter te registreren. Om de koppeling met de SPP-categorieën te kunnen blijven maken, zou in ADP een veld opgenomen kunnen worden waarin leidinggevendenden aangeven dat een medewerker gedetacheerd is (geweest) bij een andere organisatie in het netwerk.

### Invloed SPP-categorie op mobiliteit

Wat was de categorie van de medewerkers die van plek zijn veranderd? Is de SPP-categorie vrijwillig of verplicht mobiel een belangrijke drijfveer om interne mobiliteit tot stand te brengen?

In tabel 3 zien we dat bijna de helft van de intern mobiele medewerkers gecategoriseerd was als 'vrijwillig mobiel', namelijk 55 van de 119. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de medewerkers die naar een andere organisatie in het netwerk gingen. De medewerkers met een SPP-categorie 'mobiel' zijn het meest mobiel. Tegelijkertijd geldt: ook medewerkers in de categorie stabiel, of zelfs medewerkers zonder SPP-categorie, zijn intern mobiel.

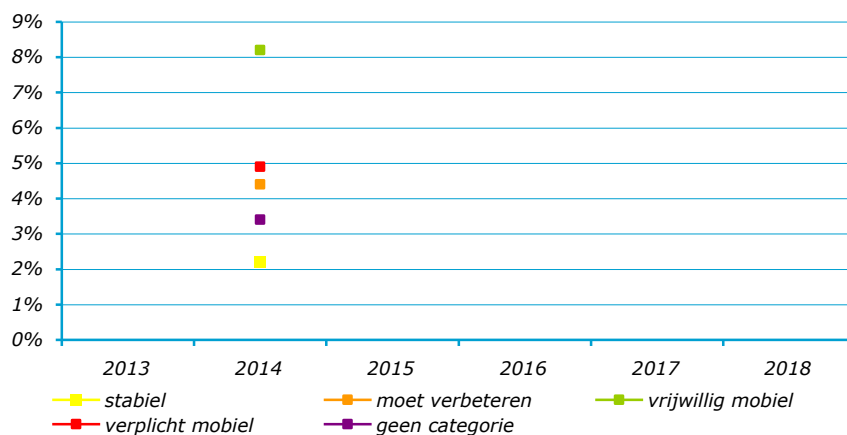
Tabel 3 Aantal medewerkers met interne mobiliteit naar SPP-categorie in 2014

andere	stabiel	moet verbeteren	vrijwillig mobiel	verplicht mobiel	geen categorie	totaal
organisatie	2	1	6	4	0	13
afdeling	10	2	12	3	3	31
functie	19	7	37	3	10	76
<b>totaal</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>55</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>119</b>

We zien in totaal 55 interne mobiliteitsbewegingen door medewerkers met de SPP-categorie 'vrijwillig mobiel': is dat veel of weinig? Voor een antwoord op deze vraag zetten we de interne mobiliteit af tegen de omvang van deze groep in het voorgaande jaar. Het resultaat staat in figuur 19. Ruim 8% van de in 2014 vrijwillig mobiele medewerkers heeft een vorm van interne mobiliteit ondergaan.

Het aandeel van 8% zou best wat omhoog kunnen als we in ogenschouw nemen dat er in 2014 in totaal 668 medewerkers waren die – gezien hun categorie 'vrijwillig mobiel' – de komende vijf jaar graag zich zouden doorontwikkelen naar een andere functie, afdeling of organisatie. Dit komt neer op ruim 130 medewerkers per jaar. Daar steekt het aantal van 55 wat schril tegen af. Zeker ook gezien het belang dat organisaties hechten aan doorstromen ten behoeve van vernieuwing en behoud van waardevolle kennis. Maar als we bedenken dat een groot deel van de vrijwillig mobiele medewerkers vooral latent mobiel zijn, valt het daadwerkelijke aantal veranderingen best mee.

Figuur 19 Aandeel interne mobiliteit per SPP-categorie van het voorgaande jaar



### Externe mobiliteit: vertrekkers relatief vaak verplicht mobiel

Er zijn natuurlijk ook medewerkers die het netwerk verlaten. In het afgelopen jaar ging het om 117 medewerkers. De vertrekkers hadden in 2014 veelal de SPP-categorie stabil (29%), vrijwillig mobiel (28%) of verplicht mobiel (28%) gekregen. We zetten dit af tegen het SPP-categorie van het personeelsbestand uit 2014:

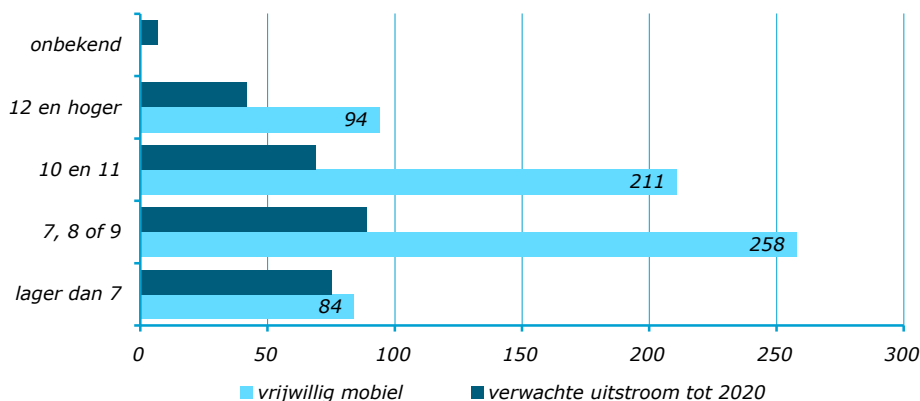
- Naar verhouding veel medewerkers met de categorie 'verplicht mobiel' verlaten het netwerk (in 2014 was 8% van alle medewerkers verplicht mobiel, van de vertrekkers heeft 28% deze categorie).
- Relatief weinig stabiele medewerkers verlieten daarentegen het netwerk, waarvan het merendeel op basis van hun leeftijd naar alle verwachting met pensioen is gegaan (het geboortjaar van 23 van de 34 vertrokken medewerkers met de categorie 'stabil' is 1955 of eerder).

### Pensionering

Tot slot kijken we naar het aantal medewerkers dat de komende vijf jaar met pensioen gaat. Hoe verhoudt dit aantal zich tot het aantal dat vrijwillig mobiel is? Figuur 20 laat zien dat het aantal vrijwillig mobiele medewerkers in elke loonschaal groter is dan het aantal medewerkers dat naar verwachting met pensioen zal gaan.

In tabel 4 zetten we de pensioenuitstroom per organisatie en loonschaal af tegen het aantal vrijwillig mobiele medewerkers. We zien een uitstroom bij alle organisaties. Alleen bij de OZHZ gaan er in de laagste loonschalen meer medewerkers met pensioen dan dat er vrijwillig mobiele medewerkers zijn. Dit hoeft geen probleem te zijn als voor deze functies eenvoudig nieuw personeel kan worden geworven of dat deze functies niet meer worden ingevuld (zie kader). En anders biedt het mogelijkheden voor doorstroom vanuit andere netwerkonderdelen.

Figuur 20 Verwachte uitstroom tot 2020 versus aantal medewerkers dat vrijwillig mobiel is



Tabel 4 Verwachte uitstroom tot 2020 versus aantal medewerkers dat vrijwillig mobiel is

loonschaal	gemeenten		DG&J		GRD		OZHZ	
	pens.	vrijw.	pens.	vrijw.	pens.	vrijw.	pens.	vrijw.
lager dan 7	53	63	5	7	14	14	3	0
7, 8 of 9	56	125	4	10	26	115	3	8
10 en 11	35	127	1	9	25	59	8	16
12 en hoger	27	65	0	0	11	23	4	6
onbekend	6		0		1		0	
<b>totaal</b>	<b>177</b>	<b>380</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>77</b>	<b>211</b>	<b>18</b>	<b>30</b>

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

### Pensionering leidt tot formatievermindering

In de uitvraag van Personeel en Organisatie eind 2014 bij de organisaties bleek dat veel organisaties het voornemen hebben om de formatieruimte die door de pensionering van de medewerkers ontstaat te gebruiken om de krimp in de organisatie volledig of deels op te vangen. Dit wordt vooral verwacht voor de lager gekwalificeerde functies.

## Bijlage

Tabel 5 Gehanteerde SPP-categorieën

code	hoofdcategorie	omschrijving
A1	stabiel	Stabiel 1: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed en streeft naar bijhouden/verdieping van eigen vakgebied.
A2	moet verbeteren	Stabiel 2: medewerker presteert in de huidige functie onvoldoende en is in staat zich te ontwikkelen binnen zijn/haar functie.
B1	vrijwillig mobiel	Ontwikkelaar 1: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/ goed en heeft de potentie zich te ontwikkelen naar een bepaalde functie verticaal of horizontaal binnen een termijn van 2 – 5 jaar.
B2	vrijwillig mobiel	Ontwikkelaar 2: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/ goed en wenst de kwaliteiten op andere plek in te zetten maar weet nog niet in welke richting en op welke termijn, wel tussen 2 – 5 jaar.
C1	vrijwillig mobiel	Mobiel 1: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed en wenst de kwaliteiten op andere plek in de organisatie/netwerk in te zetten binnen een termijn van 2 jaar.
C2	verplicht mobiel	Mobiel 2: de huidige functie past niet bij de kwaliteiten van de medewerker en wenst of moet de kwaliteiten op andere plek inzetten.
C3	verplicht mobiel	Mobiel 3: de huidige functie zal op termijn verdwijnen/wezenlijk veranderen en wenst de kwaliteiten op andere plek in te zetten.
D	verplicht mobiel	Boventallig: de medewerker is op grond van sociaal plan bovenformatief verklaard en moet de kwaliteiten inzetten op andere plek.
NT, LZ, K6	n.v.t.	Niet van toepassing, langdurig ziek 'LZ' en korter dan 6 maanden in dienst 'K6'.



dr. Bart van der Aa  
 drs. Hans Leijds  
 juni 2015

Postbus 619  
 3300 AP Dordrecht  
 (078) 770 39 05

ocd@rechtsteden.nl  
 www.onderzoekcentrumrechtsteden.nl