Rekenkamer Zwolle

Datum	29 juni 2026
Onderwerp	Quickscan strategisch personeelsbeleid
Bijlage	1. Bestuurlijke reactie op Rekenkamerbrief Quickscan strategisch personeelsbeleid 2. Rapport Proof Adviseurs: Quickscan Strategisch Personeelsbeleid gemeente Zwolle

Geachte raadsleden en burgerleden,

De accountant van Zwolle heeft enkele malen gerapporteerd over (het gebrek aan) uitvoeringskracht van de gemeentelijke organisatie ten opzichte van de opgaven waar Zwolle voor staat. Ook uit de jaarverslagen van de gemeente Zwolle blijkt dat het de afgelopen jaren in toenemende mate niet lukt om alle voorgenomen activiteiten, opgaven en projecten uit te voeren.

Om in de toekomst de bestuurlijke ambities wel te kunnen waarmaken, is het van belang voorafgaand aan politieke besluitvorming zorgvuldig af te wegen of ambities en planning realistisch zijn. De krapte op de arbeidsmarkt die naar verwachting ook in de komende jaren zal aanhouden, speelt hierin een grote rol. Dit zal veel vragen van de wendbaarheid van de organisatie. Versterking van de ambtelijke organisatie is noodzakelijk om deze wendbaarheid te kunnen bieden.

Wat is onderzocht?

De rekenkamer zag aanleiding om te onderzoeken hoe in Zwolle met het strategisch personeelsbeleid wordt ingespeeld op de uitdaging om de ambtelijke organisatie, zowel kwantitatief als kwalitatief, op peil te brengen. De volgende onderzoeksvragen staan daarin centraal?

1. Hoe ziet het strategisch personeelsbeleid van de gemeente Zwolle er momenteel uit?
2. Hoe wordt met het personeelsbeleid ingespeeld op het door de accountant geconstateerde knelpunt?
3. Wat zijn ontbrekende elementen in het personeelsbeleid om dit probleem te kunnen aanpakken?

Hoe is dit onderzocht?

De rekenkamer heeft onderzoeksbureau Proof ingeschakeld om met een quickscan onderzoek te doen naar het strategisch personeelsbeleid van de gemeente Zwolle. Dit is gedaan door een documentenstudie en vijf diepte-interviews met betrokken uit de organisatie.

Het onderzoek had het karakter van een quickscan. Hiermee kan duiding worden gegeven aan het vraagstuk. Het biedt echter geen volledige evaluatie van het personeelsbeleid. De bevindingen moeten daarom gezien worden als een verkenning. Deze bevindingen zijn vooral signalerend en richtinggevend van aard.

Tot welke antwoorden komt de rekenkamer op basis van de quickscan?

1. *Hoe ziet het strategisch personeelsbeleid van de gemeente Zwolle er momenteel uit?*

Het personeelsbeleid van de gemeente Zwolle is richtinggevend, actueel en in ontwikkeling. Er is een duidelijke strategische basis aanwezig. Hierin komen de visie op leren, leiderschap en ontwikkeling herkenbaar samen. Deze visie wordt vertaald in samenhangende programma's en instrumenten die breed in de organisatie worden ingezet en herkend. Daarmee is het fundament van een strategisch personeelsbeleid aanwezig. De koers is bepaald en sluit aan bij de ambities van de organisatie en de maatschappelijke opgaven waarvoor zij zich gesteld ziet.

Tegelijkertijd is die strategische koers nog niet overal even stevig verankerd in de uitvoering. De doorvertaling van visie naar dagelijkse praktijk verschilt per domein. Niet iedere afdeling werkt al met dezelfde ritmiek of meerjarige horizon van strategische personeelsplanning. Ook de koppeling tussen HR-informatie en de financiële of programmatische gevolgen van personele keuzes is nog in ontwikkeling. Monitoring en analyse leveren waardevolle inzichten op, maar leiden niet altijd tot gerichte bijstelling van beleid of inzet van instrumenten. Daarmee is de strategische sturing nog in belangrijke mate afhankelijk van de context en het leiderschap binnen afzonderlijke teams.

2. *Hoe wordt met het personeelsbeleid ingespeeld op het door de accountant geconstateerde knelpunt?*

De opmerking van de accountant dat de uitvoeringskracht van Zwolle onder druk staat, sluit aan bij een landelijke ontwikkeling waar vrijwel alle gemeenten mee te maken hebben. Er is sprake van een stapeling van maatschappelijke opgaven bij een krappe arbeidsmarkt en beperkte formatiegroei. De gemeente Zwolle herkent dit beeld en nam de afgelopen jaren maatregelen om de personele wendbaarheid en de strategische sturing daarop te versterken.

Dit vertaalt zich in personeelsbeleid dat inzet op wendbaarheid aan de binnenkant en aantrekkelijkheid van de gemeente als werkgever aan de buitenkant, met strategische personeelsplanning, prioritering in de lijn en aandacht voor leiderschap. Teams en afdelingen worden geholpen scherper te kiezen, functies te scheiden en interne mobiliteit te benutten. Daarmee wordt geprobeerd de beschikbare capaciteit beter te spreiden over taken en projecten.

Tegelijkertijd richt Zwolle zich op het verzachten van de arbeidsmarktkrapte door actief te investeren in leren en ontwikkelen. Via de Zwolle Academie, leer-werktrajecten en een herkenbaar werkgeversprofiel wordt ruimte geboden aan nieuwe instroom en behoud van medewerkers. Met ontwikkelgesprekken en interne doorstroom wordt ingezet op het versterken van het perspectief op groei binnen de organisatie.

Toch blijft de verhouding tussen beleidsambities en ambtelijke uitvoeringscapaciteit een belangrijk aandachtspunt. Ambities lijken regelmatig hoger dan wat met de beschikbare capaciteit en wendbaarheid van de organisatie uitvoerbaar is. Bij nieuw beleid of toezeggingen aan de raad wordt vaak onvoldoende rekening gehouden met de personele en financiële consequenties. Het ontbreken van een systematische uitvoerbaarheidstoets – waarin capaciteit, expertise en alternatieven worden meegewogen – vergroot het risico op uitvoeringsproblemen en structurele druk op de organisatie.

3. *Wat zijn ontbrekende elementen in het personeelsbeleid om dit probleem te kunnen aanpakken?*

Deze quickscan laat zien dat het strategisch personeelsbeleid van de gemeente Zwolle in grote lijnen op orde is. Verdere verdieping is nodig om de uitvoeringskracht blijvend te versterken. De belangrijkste opgave ligt niet in het ontwikkelen van nieuw beleid, maar in het consequenter verbinden van bestaande instrumenten en inzichten tot één samenhangende sturingslijn. Dat vraagt om meer samenhang tussen personele, financiële en programmatische afwegingen. Daarmee wordt zichtbaar gemaakt welke keuzes nodig zijn om taken realistisch te kunnen uitvoeren.

Daarnaast vraagt de borging van strategisch personeelsbeleid om een sterkere en meer uniforme doorwerking naar afdelingsniveau. De toepassing van strategische personeelsplanning verschilt nu nog per domein en is grote mate afhankelijk van individuele leidinggevenden. Verschillen tussen afdelingen kunnen een risico vormen voor integraal samenwerken tussen teams. Ook kan dit de flexibiliteit beperken om capaciteit daar in te zetten waar die het meest nodig is. Op basis van deze quickscan kan echter niet worden vastgesteld in hoeverre deze verschillen daadwerkelijk tot knelpunten leiden, noch wat de onderliggende oorzaken zijn.

Wat is de belangrijkste conclusie?

Hoewel er enkele verbeterpunten zijn – o.a. op het gebied van doorwerking, datagedrevenheid en monitoring/bijsturing – is de belangrijkste conclusie dat het strategisch personeelsbeleid van de gemeente Zwolle in de basis op orde lijkt te zijn. Een daaruit voortvloeiende voorzichtige conclusie[1] is daarom ook dat het huidige strategisch personeelsbeleid niet de (enige) oorzaak is van het gebrek aan uitvoeringskracht van de gemeentelijke organisatie. De krapte op de arbeidsmarkt zal waarschijnlijk ook de komende jaren blijven bestaan. Hoe goed het personeelsbeleid ook op orde kan zijn, er zitten per definitie grenzen aan de uitvoeringskracht. Raad en college dienen zich hiervan bewust te zijn als besluiten genomen worden over nieuw beleid en/of nieuwe projecten.

[1] Dit onderzoek betreft slechts een quickscan. Daarom wordt gesproken van een voorzichtige conclusie.

Tot welke aanbevelingen komt de rekenkamer?

Met structureel goed strategisch personeelsbeleid kunnen in de komende jaren stappen gezet worden om de uitvoeringskracht van de gemeente te vergroten. Onderstaande aanbevelingen kunnen hierin helpend zijn.

Aanbeveling 1:
Heb bij ieder voorstel over nieuw beleid en nieuwe projecten nadrukkelijk aandacht voor de uitvoering en geef de uitvoerbaarheidstoets een plaats in college- en raadsvoorstellen.

Aanbeveling 2:
Doe nader onderzoek naar de verschillen tussen afdelingen met bijzondere aandacht voor de mate waarin integraal gewerkt wordt en maak inzichtelijk wat de gevolgen zijn van de verschillen en stuur hierop zo nodig bij.

Aanbeveling 3:
Zorg voor meer samenhang en uniformiteit in de uitvoering van het strategisch personeelsbeleid.[2]

Met vriendelijke groet,
namens de Rekenkamer Zwolle,

Dirk Jan Droogh (voorzitter)

Leden Rekenkamer: Bert-Jan Buiskool, Ilja Jacobs, Karin Ligthart en Magdaléna Ritmeijer
Ambtelijk secretarissen: Evert-Jan Bagerman en Iris Gosemeijer

[2] Uit de quickscan blijkt dat de volgende punten aandacht nodig hebben:

- Versterking van de samenhang tussen HR-, financiële en programmatische sturing, zodat personele inzet, middelen en beleidsopgaven beter op elkaar worden afgestemd.
- Strategische personeelsplanning als vast onderdeel van de lijnsturing om er zo voor te zorgen dat de strategische HR-visie herkenbaar doorwerkt in teams en in de gespreksvoering binnen de organisatie.
- Versterking van de datagedreven sturing, bijvoorbeeld door te werken met één integraal capaciteitsbeeld dat inzicht geeft in beschikbare en benodigde inzet.

bericht

Zwolle

Memo

Telefoon (038) 498

Aan Rekenkamer

Van College

Datum 2 juni 2026

Onderwerp Bestuurlijke reactie Rekenkamerrapporten inzake Onderbesteding en Strategisch Personeelsbeleid

Inleiding

De Rekenkamer heeft de afgelopen periode twee onderzoeken uitgevoerd, namelijk een onderzoek naar onderbesteding en een quickscan naar
naar het strategisch personeelsbeleid van Zwolle. Beide onderzoeken raken het thema van uitvoeringskracht van de gemeente.

Het onderzoek naar onderbesteding was een zogenaamd DoeMee-onderzoek van de Vereniging van Rekenkamers. Hieraan namen 138 gemeenten, 10 waterschappen en 6 provincies deel. Door de Radboud Universiteit is onderzocht in welke mate er sprake was van onderbesteding, wat de omvang was, op welke terreinen sprake was van onderbesteding en wat de verklaring was van de onderbesteding. In het rekenkamerrapport worden de belangrijkste bevindingen voor Zwolle gepresenteerd en worden enkele aanbevelingen gedaan.

In 2025 liet de rekenkamer een quickscan uitvoeren naar het strategisch personeelsbeleid van de gemeente Zwolle. Het rapport naar aanleiding van deze quickscan dateert van februari 2026. De raadswisseling was een reden om de quickscan niet toen al aan te bieden. Een andere reden is dat er een overlap is met het onderzoek naar onderbesteding, namelijk op het gebied van uitvoeringskracht van de organisatie. Het rapport naar aanleiding van het DoeMee-onderzoek en de brief naar aanleiding van de quickscan naar het strategisch personeelsbeleid bevatten dan ook één gelijkluidende aanbeveling.

De rekenkamer heeft beide rapporten en aanbevelingen gelijktijdig aangeboden aan het college voor bestuurlijke wederhoor. Het college heeft waardering voor de onderzoeken die behulpzaam zijn voor het bieden van inzicht in de uitvoeringskracht van de organisatie en mogelijkheden tot verdere versterking daarvan. Een belangrijk thema bij de uitvoering van ambities in schaarse tijden.

Deze bestuurlijke reactie omvat dan ook reactie op de aanbevelingen van beide onderzoeken, ook gezien de overlap daartussen.

Datum 2 juni 2026

Kernboodschap

Rapport Onderbesteding
Uit het rapport over onderbesteding blijkt dat in Zwolle – net als bij andere gemeenten – de hogere inkomsten vanuit het rijk het grootste gedeelte van de onderbesteding verklaren. Daarbij is onderscheid te maken tussen extra inkomsten vanuit de Algemene Uitkering van Gemeentefonds en extra inkomsten vanuit andere middelen van het rijk. De extra inkomsten vanuit de Algemene Uitkering kwamen vaak pas in de loop van een jaar beschikbaar; te laat om de middelen nog uit te kunnen geven. Bij de andere rijksmiddelen gaat het bijvoorbeeld om middelen voor de opvang van Oekraïners en voor de compensatie van hogere energiekosten. Tegenover deze extra inkomsten stonden ook extra uitgaven. Net als bij andere gemeenten bleef in Zwolle meer geld over dan er werd besteed. Het college is het met de onderzoekers eens dat op dit onderdeel van de verklaring van onderbesteding de gemeente hier vrijwel geen invloed op heeft. Het college ondersteunt dan ook de aanbeveling aan het rijk op dit punt om terughoudend te zijn bij het in het begrotingsjaar verstrekken of toevoegen van middelen aan gemeenten en om altijd standaard na te gaan of feitelijke besteding tijdens het lopende jaar nog realistisch is.

Desalniettemin zijn in Zwolle de afgelopen jaren al veel inspanningen gepleegd om de onderbesteding terug te brengen zoals de invulling van de onderbenuttingspost van € 1,5 miljoen in de begroting 2025. Of het relatief lage jaarrekeningresultaat 2025 van € 6,2 miljoen hier een gevolg van is moet de komende jaren blijken. De aanbevelingen van de rekenkamer sluiten aan bij onze eigen bevindingen en geven aan dat we aandacht moeten blijven geven aan de onderbesteding. Hier komen we bij de toelichting op de aanbevelingen verder op terug.

Quick scan strategisch personeelsbeleid
Voor de quick scan naar het Zwolse strategische personeelsbeleid waarderen we de conclusies van de Rekenkamer dat ons beleid – gegeven de onderzoeksdoelen – grotendeels op orde is. Dat neemt niet weg dat er nog verbeteringen mogelijk zijn.
De context van continue verandering waarin we ons bewegen, grote maatschappelijke opgaven en ambities vragen ons steeds weer te richten naar wat nodig is. Bij onze uitvoeringsvraagstukken speelt digitalisering en innovatie een belangrijke rol evenals strategisch programmeren en prioriteren om grip te krijgen en samenhang te organiseren. We zijn dan ook voornemens om het aanstaande coalitie akkoord te vertalen naar een uitvoeringsprogramma zodat helder is voor bestuur en organisatie welke onderwerpen wanneer ter hand worden genomen. Dit draagt ook bij aan een scherper bestuurlijk ambtelijk samenspel. Over dit uitvoeringsprogramma blijven we gedurende de coalitieperiode doorlopend in gesprek om, als de context verandert, koers en inzet bij te stellen. We merken daarbij op dat verbreding naar onze externe partners daarbij van belang is, want hun realisatiekracht is evenzeer bepalend voor de uitvoering van opgaves in onze stad.
Voor de vertaling naar de organisatie stellen we ook een nieuw concernplan op waarbij de doelen en inzet vertaald wordt naar de jaarplannen van de afdelingen.

Zo geven we verder vorm aan strategisch portfoliomanagement opdat we gezamenlijk helder maken waar we prioriteit aan geven; zo kunnen we onze menskracht ook gerichter inzetten om te komen tot resultaat.

Toelichting
Voor de onderbesteding heeft de rekenkamer drie aanbevelingen gedaan die onderstaand zijn opgenomen en van reactie voorzien.

1. Maak bij de behandeling van de perspectiefnota en de begroting een expliciet bespreekpunt van de trend van de eigen baten uit belastingen en leges. Denk in dit kader goed na over de mate van voorzichtigheid die gehanteerd moet worden bij de inschatting van deze baten. Gezien de trend van structurele onderschatting van de inkomsten uit OZB, toeristenbelasting en leges, is het te overwegen om deze inkomsten minder voorzichtig te begroten.

Voor de toeristenbelasting is de begroting in 2025 al aangepast en laat nu zelfs een klein nadeel zien. Naar de precario is ook grondig gekeken en deze zal voor 2027 met ruim € 100.000 hoger worden begroot. Deze twee belastingen verwachten we daarmee op een juist niveau te hebben gebracht en de schommelingen in de werkelijke opbrengsten zijn hier relatief beperkt.

Voor de OZB en de leges en dan met name die voor een omgevingsvergunning hebben we de begroting al verhoogd maar we zien nog steeds dat het aantal aanvragen en dan met name de grote aanvragen en daarmee ook de areaaluitbreiding hoger is dan begroot. Bij de OZB zien we ook dat het bedrag dat begroot wordt voor bezwaar & beroep en leegstand in werkelijkheid lager uitvallen.
Voor de begroting 2027 zal hier kritisch naar worden gekeken en zullen de uitgangspunten meegenomen worden in de tarievennota en zal aangegeven worden hoe is omgegaan met deze aanbeveling.

2. Vraag het college om in de paragraaf bedrijfsvoering te rapporteren over de personeelsformatie, de gemiddelde bezetting in het jaar, het ziekteverzuim en het percentage aan externe inhuur. Hiermee kan inzicht worden gegeven in onderbezetting en daaruit voortvloeiende knelpunten voor de uitvoering.

In de jaarrekening wordt een deel van deze gegevens al opgenomen in de paragraaf bedrijfsvoering. De percentages worden wel uitgelegd maar inhoudelijk is de toelichting erg beperkt. Het lijkt ons prima om de ontbrekende percentages toe te voegen en deze percentages te duiden in relatie tot het realiseren van voorgenomen projecten. We zien dit wel als een groeimodel in relatie tot de stappen die we onder drie benoemen.

3. Het inzicht in de personeelsformatie en de bezetting (aanbeveling 2) biedt de mogelijkheid om bij ieder voorstel over nieuw beleid en nieuwe projecten nadrukkelijker aandacht te hebben voor de uitvoering. De derde aanbeveling houdt hier dan ook verband mee: geef de uitvoerbaarheidstoets een plaats in college- en raadsvoorstellen .

Gelet op het planningsoptimisme waar in de afgelopen jaren sprake van was, is het hierbij in het bijzonder van belang om aandacht te hebben voor een realistische planning.

In het Fysieke Domein implementeren we vanaf 2026 portfoliomanagement om de werkvoorraad beter te managen. Dat moet onder meer leiden tot een meer realistische werkvoorraad, en draagt op die manier bij aan realistischere planningen, hoewel dat niet de enige bepalende factor is. Tegelijk professionaliseren we het capaciteitsmanagement, zodat we de uitvoerbaarheid van projecten/activiteiten beter kunnen inschatten en waarmaken op het vlak van personele inzet.
We starten hiermee in het fysieke domein en bezien op welke manier de ervaringen meer organisatiebreed opgeschaald kunnen worden. Een dergelijke werkwijze van portfolio- en capaciteitsmanagement zijn vormen van een uitvoerbaarheidstoets alvorens te starten met nieuwe initiatieven. Op welke wijze we dit tezijnertijd een plek zouden kunnen geven in college- en raadsvoorstellen is op termijn (na 2026) denkbaar, maar nu nog iets te vroeg.

Het onderzoek naar het strategisch personeelsbeleid bevat eveneens een drietal aanbevelingen die hieronder van een reactie worden voorzien.

Aanbeveling 1: Heb bij ieder voorstel over nieuw beleid en nieuwe projecten nadrukkelijk aandacht voor de uitvoering en geef de uitvoerbaarheidstoets een plaats in college- en raadsvoorstellen.

Zie hierboven het antwoord op aanbeveling 3 van het onderzoek naar onderbesteding.

Aanbeveling 2: Doe nader onderzoek naar de verschillen tussen afdelingen met bijzondere aandacht voor de mate waarin integraal gewerkt wordt en maak inzichtelijk wat de gevolgen zijn van de verschillen en stuur hierop zo nodig bij.

Zoals in onze algemene reactie hierboven is gesteld werken we het coalitie akkoord uit in een uitvoeringsprogramma. Zo wordt helder aan welke onderwerpen op welk moment gewerkt gaat worden. Daarbij zijn ketenprocessen ook van belang. Onderlinge samenhang – en dus integraal werken – wordt zo geborgd en daarnaast verder vertaald in de jaarplancyclus van elke afdeling. Op deze manier sturen we binnen de organisatie op programmeren, prioriteren en integraliteit.
Voor onze uitvoeringskracht is tevens digitalisering van onze werkprocessen en datagedreven technologie een speerpunt. Zo versterken we innovatie en anticiperen we op de vraagstukken van vergrijzing en arbeidsmarktkrapte. We zijn daarbij een lerende organisatie. Leren en ontwikkelen is van essentieel belang en een langjarige factor bij de grote maatschappelijke ontwikkelingen en transformaties. We hebben leren en ontwikkelen hand in hand met organisatie ontwikkeling vorm te geven om zo te kunnen bewegen in de veranderlijke complexiteit. Daarbij blijft het versterken van de samenwerking in ketens van werkprocessen belangrijk. Zo richten we bij ons

strategische personeelsbeleid ons ook op componenten van cultuur (gedrag) en samenwerking.

Aanbeveling 3: Zorg voor meer samenhang en uniformiteit in de uitvoering van het strategisch personeelsbeleid.

Met ingang van 2026 hebben we onze strategische personeelsplanning geüniformeerd en werken alle afdelingen met dezelfde systematiek die structureel onderdeel is gemaakt van de lijnsturing. Via de strategische personeelsplanning maken we op afdelings- en teamniveau inzichtelijk hoe de omstandigheden en de organisatiedoelen zich doorvertalen in werkzaamheden, competenties en functies. Daarbij kijken we ook naar het aanwezige potentieel en hoe we dat zo goed mogelijk kunnen benutten. De inzichten uit de strategische personeelsplanning worden doorvertaald in de inzet van het HR-instrumentarium en leveren input voor de financiële en programmatische sturing.

Burgemeester en wethouders van Zwolle,

burgemeester, Peter Snijders

secretaris, Dick Emmer



Quick-scan Strategisch Personeelsbeleid gemeente Zwolle

Februari 2026

PROOF Adviseurs BV
Postbus 2704
3000 CS Rotterdam

info@proofadviseurs.nl
(+31)850471007
proofadviseurs.nl

Rabo NL43RABO0303425660
btw NL8550.87.250.B01
KvK 63089068

Colofon

Titel:	Quick-scan strategisch personeelsbeleid gemeente Zwolle
Auteurs:	Andrew Harijgens
	Matthia Goedegebuur
Datum:	November 2025

Uitgegeven door PROOF Adviseurs, in opdracht van de rekenkamer van de gemeente Zwolle.

Inhoud

Colofon 2
1. Inleiding 4
1.1. Context en aanleiding tot onderzoek 4
1.2. Strategisch personeelsbeleid 4
1.3. Onderzoeksvragen 4
1.4. Onderzoeksthema's & normenkader 5
1.5. Onderzoeksverantwoording 5
2. Bevindingen 6
2.1. Gedeelde visie op strategisch personeelsbeleid 6
2.2. De inbedding van strategisch personeelsbeleid in de (ambtelijke) organisatie 6
2.3. De mate van datagedreven personeelsbeleid 7
2.4. De betrokkenheid van het lijnmanagement bij het personeelsbeleid 8
2.5. De mate van monitoring en evaluatie 8
2.6. Het beleid op instroom, doorstroom en uitstroom 9
2.7. De samenhang en actualiteit van het HR-instrumentaria 9
2.8. De 'kwalitatieve wendbaarheid' 10
3. Bijlagen 11
3.1. Normenkader 11

1. Inleiding

1.1. Context en aanleiding tot onderzoek

In haar rapport 'een deskundige overheid' concludeert de Wetenschappelijk raad voor Regelingsbeleid (Wrr) het volgende:

> *Door de nieuwe opgaven die het afgelopen decennium op gemeenten zijn afgekomen, is hun vraag naar personeel aanmerkelijk gegroeid. Tegelijkertijd is de arbeidsmarkt historisch krap, evenals de budgetten van gemeenten. Het gevolg is dat de capaciteit van gemeenten tegen haar grenzen aan lijkt te lopen. De personeelstekorten leiden in sommige gemeenten al tot langere wachttijden en een inperking van de dienstverlening*[1].

De Wrr staat niet alleen in haar conclusies omtrent de personeelstekorten en de consequenties hiervan voor de uitvoering van gemeenten. Onder andere de VNG[2] en het A&O fonds Gemeenten[3] concludeerden al eerder dat de druk op de ambtelijk organisaties van gemeenten in relatie tot de krappe arbeidsmarkten en snelle uitstroom van medewerkers de uitvoering negatief beïnvloed.

Voor Zwolle vormt deze landelijke ontwikkeling een herkenbaar kader. De controlerend accountant heeft in de Boardletter 2024 aangegeven dat de uitvoeringskracht van de gemeente onder druk staat. De hoeveelheid maatschappelijke opgaven groeit, terwijl de ambtelijke capaciteit, inclusief benodigd management, niet in gelijke mate is meegegroeid. Dit leidt tot structurele onderrealisatie van projecten.

Enerzijds is dit te wijten aan bovengenoemde ontwikkelingen. Met andere woorden: Zwolle is hierbij nadrukkelijk geen uitzondering. De landelijke ontwikkelingen zijn dusdanig dat de geconstateerde knelpunten als 'taakverzwaring, beperkte capaciteit en onderrealisatie' bij vrijwel elke gemeente voorkomen.

Anderzijds laat dit onverlet dat er wel mogelijkheden zijn om *strategisch* te sturen op personeelsbeleid om de druk op de ambtelijke organisatie te mitigeren. De rekenkamer was vooral benieuwd of het personeelsbeleid van de gemeente toereikend genoeg is om het als 'strategisch' te duiden.

1.2. Strategisch personeelsbeleid

Zogeheten **strategisch personeelsbeleid** (hierna: SP) bestaat uit samenhangend beleid aangaande personeel in lijn met de visie en missie van de (ambtelijke) organisatie met daaruit volgende HR-instrumenten. Daarbij is SP een mix van tenminste de volgende elementen:

- **Visie**: er dient een samenhangende visie te zijn op personeelsbeleid, passend bij de maatschappelijke opgaven en de bestuurlijke ambities.;
- **Data-gestuurd**: SP dient gebaseerd te zijn op (actuele) data over instroom, doorstroom en uitstroom;
- **Betrokkenheid management- & beleidsfuncties**: anders dan de 'klassieke' HR-instrumenten dient de gehele (ambtelijke) organisatie doordrongen te zijn van de visie op SP.

1.3. Onderzoeksvragen

[1] Wrr rapport 'Een deskundige overheid', juli 2025, p. 85
[2] Stand van uitvoering gemeenten 2023, VNG, 2023
[3] O.a. in het A&O fonds Rapport 'De werkdruk onder gemeenteambtenaren', 2024

De voorliggende druk op de ambtelijke organisatie van de gemeente Zwolle, de opmerking van de (controlerend) accountant en de vraag op welke wijze de gemeente Zwolle *strategisch* stuurt op personeelsbeleid heeft voor de Rekenkamer aanleiding gegeven om een onderzoeksbureau te vragen antwoord te formuleren op de volgende onderzoeksvragen:

1) Hoe ziet het strategisch personeelsbeleid van de gemeente Zwolle er momenteel uit?
2) Hoe wordt met het personeelsbeleid ingespeeld op het door de accountant geconstateerde knelpunt?
3) Wat zijn ontbrekende elementen in het personeelsbeleid om dit probleem te kunnen aanpakken?

1.4. Onderzoeksthema's & normenkader

Om de in 1.3 genoemde onderzoeksvragen te beantwoorden is een **normenkader** opgesteld. Dit normenkader is integraal opgenomen in **bijlage 1**. De volgende thema's zijn onderzocht:

1. Gedeelde visie op strategisch personeelsbeleid;
2. De inbedding van strategisch personeelsbeleid in de (ambtelijke) organisatie;
3. De mate van data-gedreven personeelsbeleid;
4. De betrokkenheid van het lijnmanagement bij het personeelsbeleid;
5. De mate van monitoring en evaluatie;
6. Het beleid op instroom, doorstroom en uitstroom;
7. De samenhang en actualiteit van het HR-instrumentaria;
8. De 'kwalitatieve wendbaarheid'.

Hoofdstuk drie van voorliggend rapport schetst de bevindingen per onderwerp, gemeten aan de toetsingscriteria per thema.

1.5. Onderzoeksverantwoording

Dit onderzoek richt zich erop in hoeverre politiek-bestuurlijke besluitvorming rekening houdt met de realiseerbaarheid en welke inzet daarop wordt gepleegd. Daarbij gaat het niet alleen om de kwantitatieve match tussen politiek-bestuurlijke, ambities maatschappelijke opgaven en de daarvoor benodigde personele capaciteit. De opgaven waarvoor de gemeente zich gesteld ziet vragen ook om sturing op de juiste personele kwaliteit.

De rekenkamer heeft verzocht om deze 'sturing' te onderzoeken middels een **quick-scan**. Er is een *kwalitatief* onderzoek uitgevoerd, in de vorm van een 'scan', naar de staat van het strategisch personeelsbeleid van de gemeente Zwolle. Als methodologie is gekozen voor (1) een documentenstudie en (2) diepte-interviews.

Een quick-scan kan duiding worden geven aan maatschappelijke trends, zoals de toenemende druk op ambtelijke organisaties van gemeenten t.o.v. krappe arbeidsmarkten. Anderzijds is een quick-scan beperkend: het biedt geen volledige evaluatie van alle HR-instrumenten en processen, noch een uitputtende toetsing van de gehele personeelsorganisatie. De bevindingen moeten daarom worden gezien als een eerste verkenning van de strategische sturingskracht op personeelsgebied, en als input voor mogelijke verdieping in een vervolgonderzoek. Het doel van deze quick-scan is daarmee vooral signalerend en richtinggevend van aard.

2. Bevindingen

De bevindingen zijn geordend volgens de acht thema's uit het normenkader. Per thema beschrijven we de toetsingscriteria, de uitkomsten uit documentanalyse en interviews en een korte tussenconclusie.

2.1. Gedeelde visie op strategisch personeelsbeleid

Toetsing

Betreffende de gedeelde visie op strategisch personeelsbeleid is de volgende norm van toepassing: *Er is een toekomstgerichte visie op personeelsbeleid, gedeeld met directie en management*. De daarbij passende toetsingscriteria zijn de volgende:

- Er is een actuele HR-visie
- De visie is afgestemd op beleidsdoelen en externe ontwikkelingen
- De visie is bekend binnen de organisatie en wordt breed gedragen
- Het HRM-beleid is formeel vastgesteld en gedocumenteerd
- Het HRM-beleid is actief gecommuniceerd naar management en medewerkers
- Lijnmanagers kunnen de hoofdpunten van het HRM-beleid benoemen

Bevindingen

Er is een actuele en richtinggevende visie op personeelsbeleid vastgelegd en herbevestigd, onder andere in het concernplan 2022 – 2026, het e-boek Zwols Leiderschap en de 'Visie op Leren'. De lijn van visie naar uitvoering verloopt middels het beleid getiteld 'Zwolle op Kracht' (I/II) en jaarplannen/directieopdrachten; instrumenten als Talenten Motivatie Analyse (TMA), Werken Ontwikkelen Waarderen-gesprekken (WOW-gesprekken) en interne loopbaanpaden zijn bekend en worden benut. Algeheel gesproken is sprake van een visie op personeelsbeleid met de volgende focuspunten[4]:

1. Managementnabijheid;
2. Intern loopbaanperspectief;
3. Teamontwikkeling en koppeling van collega's;
4. Talent en competenties als rode draad;
5. Diverse en inclusieve organisatie.

In de dagelijkse praktijk wordt de visie op diverse plekken toegepast, bijvoorbeeld via functiedifferentiatie en leer-werktrajecten. Wel is zichtbaar dat de doorwerking niet overal gelijk is. De omvang van de organisatie en de dagelijkse werkdruk zorgen ervoor dat de strategische lijn niet in alle teams even voelbaar is.

Tussenconclusie

Naar aanleiding van de quick-scan is te concluderen dat **deels** wordt voldaan aan de norm: hoewel de 'toekomstgerichte visie op personeelsbeleid' aanwezig is, is verdere verankering binnen de ambtelijke organisatie noodzakelijk.

2.2. De inbedding van strategisch personeelsbeleid in de (ambtelijke) organisatie

Toetsing

Betreffende de inbedding van strategisch personeelsbeleid in de ambtelijke organisatie is de volgende norm van toepassing: *HRM-beleid is bekend binnen de organisatie*. De daarbij passende toetsingscriteria zijn de volgende:

[4] Deze vijf punten zijn uitgewerkt in het beleidsdocument 'Zwolle op Kracht (II)'.

- HRM-beleid is onderdeel van de managementcyclus
- Medewerkers herkennen in de praktijk elementen van het HRM-beleid
- HRM-beleid is opgenomen in het inwerkprogramma of onboardingproces

Bevindingen

De in paragraaf 3.1 geschetste visie is zichtbaar ingebed in de sturingscyclus: het Concernplan 2022–2026 positioneert Strategische personeelsplanning (SPP) – als onderdeel van het bredere personeels*beleid* – expliciet als onderdeel van lijnsturing. In lijn hiermee wordt SPP in 2025 ontworpen aansluitend op de P&C-cyclus, met een uitgewerkte SPP-werkwijze en SPP-bijeenkomsten waarin effecten van maatschappelijke opgaven op personele behoefte worden besproken. De Begroting 2026 verankert de middellange-termijnhorizon (3–5 jaar) via thema's als leiderschap, Leren & Ontwikkelen (L&O) en digitalisering, en benoemt expliciet de veranderende arbeidsmarkt en benodigde vaardigheden. In de praktijk wordt deze lijn herkend: het fysiek domein werkt met vooruitkijkende sessies (tot 3–5 jaar en verder) en koppelt HR-data aan financiële/capaciteitsplanning. Het sociaal domein versterkt de aansluiting van HR- en P&C-cyclus (o.a. functiedifferentiatie/leer-werk trajecten).

Daarentegen wordt de SPP-ritmiek, zijnde de frequentie en actualisatie van SPP, nog niet overal consequent toegepast. Nuance hierbij is wel dat dit gaat om functies dieper in de ambtelijke organisatie. Dat wil zeggen, hoe dieper dit gaat in de organisatie, hoe minder vanzelfsprekend de toepassing van SPP-ritmiek en spelregels is, en hoe meer afhankelijk dit wordt van individuele leidinggevenden en teamcontext. Hierdoor zijn HR-thema's nog niet in elk team een vast onderdeel van de reguliere teamritmiek, wat maakt dat de toepassing van SPP en de strategische HR-lijn in de praktijk wisselend is. De geïntegreerde duiding van HR-data met financiën en opgaven is in ontwikkeling, waardoor de doorwerking naar personele keuzes en de balans vaste formatie versus inzet op incidentele middelen/inhuur (met name in het fysiek domein) nog wisselend is.

Als het gaat om de onboarding van nieuwe medewerkers is er wel expliciete aandacht voor personeelsbeleid. Anders gesteld: elementen van de HR-visie komen in toenemende mate terug in onboarding en introductieprogramma's, al ligt de nadruk daarin nog vooral op de kennismaking met de organisatie en het team. De strategische lijn wordt hierbij nog niet overal expliciet gemaakt, waardoor nieuwe medewerkers uiteenlopend zicht krijgen op wat het HR-beleid concreet betekent voor hun rol dan wel functie.

Tussenconclusie

Naar aanleiding van de quick-scan is te concluderen dat **deels** aan de norm is voldaan: strategisch personeelsbeleid is zichtbaar ingebed in de managementcyclus en wordt in de praktijk herkend, maar de toepassing van SPP en de integratie met HR-data verschillen nog per afdeling. Ook is verdere verankering in onboarding en op teamniveau wenselijk.

2.3. De mate van datagedreven personeelsbeleid

Toetsing

Betreffende de mate van datagedreven personeelsbeleid is de volgende norm van toepassing: *Het HR-beleid is gebaseerd op data die strategische besluitvorming ondersteunt.*. De daarbij passende toetsingscriteria zijn de volgende:

- Data over formatie, verloop, ziekteverzuim is beschikbaar
- De data wordt actief besproken en geanalyseerd

Bevindingen

De gemeente beschikt over uitgebreide data over instroom, doorstroom, uitstroom en ziekteverzuim. Deze informatie is toegankelijk via dashboards, verzuimmonitoring en exitgesprekken. Daarnaast leveren individuele gesprekken, leerdoelen en opleidingsplannen informatie over competenties en ontwikkelbehoefte.

HR sluit maandelijks aan bij MT-overleggen en verzorgt terugkerende updates voor leidinggevenden. Signalen uit onder andere frisse-blik-lunches en medewerkersonderzoeken worden actief benut.

Wel blijkt uit interviews dat de financiële implicaties van personele keuzes niet altijd goed zichtbaar zijn voor leidinggevenden. Dit beperkt hun vermogen om afgewogen keuzes te maken.

Tussenconclusie

Naar aanleiding van de quick-scan is te concluderen dat aan de norm **wordt voldaan**: personeelsbeleid is in toenemende mate datagedreven en wordt actief betrokken bij sturing en besluitvorming. De beschikbare data geeft inzicht in formatie en personele bewegingen. Punt van aandacht is dat de koppeling tussen HR-informatie en financiële effecten nog niet volledig is ontwikkeld. Verdere integratie van deze gegevens kan de strategische sturing versterken.

2.4. De betrokkenheid van het lijnmanagement bij het personeelsbeleid

Toetsing

Betreffende de betrokkenheid van het lijnmanagement van personeelsbeleid is de volgende norm van toepassing: *Lijnmanagement is mede-eigenaar van HR-beleid*. De daarbij passende toetsingscriteria zijn de volgende:

- Het lijnmanagement wordt betrokken bij de ontwikkeling van HR-beleid
- Er bestaat een duidelijke taakverdeling tussen HR en de afdelingen

Bevindingen

Enerzijds is het lijnmanagement aantoonbaar mede-eigenaar: HR zit structureel aan tafel bij MT's (o.a. in het fysiek domein), adviseert gevraagd én ongevraagd en voedt managers via de periodieke HR-update, Zwols Leiderschap en Zwolle op Kracht. Daarmee wordt het lijnmanagement actief ondersteund bij het vertalen van HR-keuzes richting de teams.

Anderzijds vraagt de mate van daadwerkelijke doorvertaling om verdere versterking. Hoewel HR-dashboards en inzichten uit onder meer exit-gesprekken worden gedeeld, is de borging van het gebruik daarvan voor gerichte personele keuzes nog niet overal consistent.

Tussenconclusie

Naar aanleiding van de quick-scan is te concluderen dat de norm **deels** wordt gehaald. Het lijnmanagement is zichtbaar betrokken en wordt actief ondersteund door HR, onder meer via MT-overleggen en gerichte advisering. Tegelijkertijd is de inzet van beschikbare stuurinformatie en de doorvertaling naar concrete personele keuzes nog niet organisatie-breed consistent.

2.5. De mate van monitoring en evaluatie

Toetsing

Betreffende de mate van monitoring en evaluatie is de volgende norm van toepassing: *Er is sprake van een consequente cyclus van monitoring, evaluatie, bijstelling*. De daarbij passende toetsingscriteria zijn de volgende:

- De evaluatiecyclus is vastgelegd
- Bevindingen leiden tot beleidsaanpassing

Bevindingen

Er is een duidelijke basis aanwezig voor monitoring en evaluatie: dashboards, verzuimrapportages, exitgesprekken en de A&O-monitor worden gebruikt om trends en effecten inzichtelijk te maken. Deze gegevens vormen onderdeel van de HR-updates, waardoor de organisatie zicht houdt op personele ontwikkelingen.

Aandachtspunt is dat de vertaalslag van deze signalen naar concrete verbeteracties nog niet overal structureel plaatsvindt. De evaluatie wordt wel benut voor inzicht, maar leidt niet altijd tot bijstelling van beleid of instrumentarium, waardoor de doorwerking naar de praktijk per afdeling verschilt. Uit gevoerde gesprekken blijkt dat evaluaties wel signalen en aanbevelingen opleveren, maar dat de opvolging dan wel doorvoering daarvan varieert door de ambtelijke organisatie heen. De leer- en verbetercyclus wordt daardoor in de praktijk niet altijd voltooid.

Tussenconclusie

Naar aanleiding van de quick-scan is te concluderen dat de norm **wordt gehaald**, alhoewel de stap van inzicht naar bijstelling nog versterking behoeft. Monitoring vindt structureel plaats en levert waardevolle informatie op.

2.6. Het beleid op instroom, doorstroom en uitstroom

Toetsing

Betreffende het beleid op instroom, doorstroom en uitstroom is de volgende norm van toepassing: *Er is sprake van beleid op duurzame instroom, ontwikkeling en kennisborging*. De daarbij passende toetsingscriteria zijn de volgende:

- Diversiteitsbeleid is onderdeel van het werkgeversprofiel
- Loopbaantrajecten maken onderdeel uit van het HRM-beleid
- De uitstroom wordt gemonitord

Bevindingen

In de gehouden gesprekken werd met regelmaat het gericht proberen te werven benadrukt: bij lastige vacatures haakt een recruiter tijdig aan en zoekt actief naar waar kandidaten zich bevinden (denk aan de banden met het hoger onderwijs) en sluit aan op een aangescherpte profilering op de arbeidsmarkt(en) waar men op zoekt. Dit gaat samen met het inzetten van doorstroom als hefboom: via functiedifferentiatie en aanloopschaal-constructies kan eerder ruimte ontstaan, waardoor nieuwe instroom met potentie mogelijk wordt gemaakt. Uitstroom wordt gevolgd via In-, Door- en Uitstroom-dashboards (IDU) en exitgesprekken, met periodieke terugkoppeling aan leidinggevenden. Ook kwam in de gesprekken de gemeente Zwolle terug als aantrekkelijke werkgever in de regio.

Tussenconclusie

Naar aanleiding van de quick-scan is te concluderen dat de norm **wordt gehaald**: Zwolle voert een gericht en samenhangend beleid op instroom, doorstroom en uitstroom. Gerichte werving, functiedifferentiatie en loopbaanontwikkeling dragen bij aan duurzame inzetbaarheid, terwijl uitstroom structureel wordt gemonitord. Verdere versterking ligt in het integraal verbinden van deze onderdelen binnen het strategisch personeelsbeleid.

2.7. De samenhang en actualiteit van het HR-instrumentaria

Toetsing

Betreffende de samenhang en actualiteit van HR-instrumentaria is de volgende norm van toepassing: *Samenhangend en actueel HR-instrumentarium is beschikbaar*. De daarbij passende toetsingscriteria zijn de volgende:

- SPP, POP, en instrumentarium voor functiewaardering zijn in gebruik
- Personeelsbeleid en instrumentarium zijn online toegankelijk voor de medewerkers

Bevindingen

Het instrumentarium vormt één herkenbare lijn: SPP vertaalt zich in een gesprekscyclus, talentinstrumenten, ontwikkeling en waardering. Medewerkers en leidinggevenden hebben in ieder geval één plek, een SharePoint-omgeving, waarop men dit terug kan vinden, ondersteund door periodieke HR-updates.

Tussenconclusie

Naar aanleiding van de quick-scan is te concluderen dat de norm **wordt gehaald**: het HR-instrumentarium is actueel, samenhangend en toegankelijk voor medewerkers en leidinggevenden via één centrale omgeving.

2.8. De 'kwalitatieve wendbaarheid'

Toetsing

Betreffende de 'kwalitatieve wendbaarheid' is de volgende norm van toepassing: *HR heeft zicht in de huidige en toekomstige kwalitatieve personeelsbehoefte*. De daarbij passende toetsingscriteria zijn de volgende:

- Er is een actuele analyse van de personeelsopbouw
- Er zijn scenario's of prognoses opgesteld over toekomstige personeelsbehoefte
- De personeelsbehoefte wordt afgestemd op strategische en financiële beleidskaders
- Er wordt gebruik gemaakt van HR-data en kengetallen voor planning en sturing
- HR heeft structureel overleg met management over kwantitatieve én kwalitatieve inzet
- Inzicht in moeilijk vervulbare functies is expliciet gemaakt
- Opleidings- en ontwikkelbeleid is gekoppeld aan toekomstige capaciteitsvraag

Bevindingen

Er is zicht op de kwalitatieve personeelsbehoefte en de ontwikkeling daarvan: IDU geven actuele overzicht van waar de behoeften liggen. Schaarsteprofielen worden over het algemeen gesproken expliciet gemaakt (met name in het fysiek domein) en geadresseerd via functiedifferentiatie, leer-werk trajecten, interne mobiliteit, etc. BLIK en de Zwolle Academie koppelen opleiden aan de toekomstige vraag. Aandachtspunt is de uniformiteit van scenario's en implicaties per domein (vaste formatie versus incidentele inzet), deze zijn nog niet overal even goed uitgewerkt.

Tussenconclusie

Naar aanleiding van de quick-scan is te concluderen dat de norm **grotendeels** wordt gehaald: de gemeente heeft goed zicht op de kwalitatieve personeelsbehoefte en benut verschillende instrumenten om daarop te sturen. De koppeling tussen opleiden en toekomstige vraag is aanwezig, maar de uitwerking van scenario's en de afstemming tussen domeinen kan nog worden versterkt.

3. Bijlagen

3.1. Normenkader

Onderdeel	Norm	Toetsingscriteria
1. Gedeelde visie op HRM-beleid	Er is een toekomstgerichte visie op personeelsbeleid, gedeeld met directie en management.	• Er is een actuele HR-visie • De visie is afgestemd op beleidsdoelen en externe ontwikkelingen • De visie is bekend binnen de organisatie en wordt breed gedragen • Het HRM-beleid is formeel vastgesteld en gedocumenteerd • Het HRM-beleid is actief gecommuniceerd naar management en medewerkers • Lijnmanagers kunnen de hoofdpunten van het HRM-beleid benoemen
2. Inbedding in organisatie	HRM-beleid is bekend binnen de organisatie.	• HRM-beleid is onderdeel van de managementcyclus • Medewerkers herkennen in de praktijk elementen van het HRM-beleid • HRM-beleid is opgenomen in het inwerkprogramma of onboardingproces
3. Datagedreven beleid	Het HR-beleid is gebaseerd op data die strategische besluitvorming ondersteunt.	• Data over formatie, verloop, ziekteverzuim is beschikbaar • De data wordt actief besproken en geanalyseerd
4. Betrokkenheid lijnmanagement	Lijnmanagement is mede-eigenaar van HR-beleid.	• Het lijnmanagement wordt betrokken bij de ontwikkeling van HR-beleid • Er bestaat een duidelijke taakverdeling tussen HR en de afdelingen
5. Monitoring en evaluatie	Er is sprake van een consequente cyclus van monitoring, evaluatie, bijstelling.	• De evaluatiecyclus is vastgelegd • Bevindingen leiden tot beleidsaanpassing
6. Instroom, doorstroom, uitstroom	Er is sprake van beleid op duurzame instroom, ontwikkeling en kennisborging.	• Diversiteitsbeleid is onderdeel van het werkgeversprofiel • Loopbaantrajecten maken onderdeel uit van het HRM-beleid

		• De uitstroom wordt gemonitord
7. Samenhang en actualiteit van het HR-instrumentarium	Samenhangend en actueel HR-instrumentarium is beschikbaar.	• SPP, POP, en instrumentarium voor functiewaardering zijn in gebruik • Personeelsbeleid en instrumentarium zijn online toegankelijk voor de medewerkers
8. Kwalitatieve wendbaarheid	HR heeft zicht in de huidige en toekomstige kwalitatieve personeelsbehoefte.	• Er is een actuele analyse van de personeelsopbouw • Er zijn scenario's of prognoses opgesteld over toekomstige personeelsbehoefte • De personeelsbehoefte wordt afgestemd op strategische en financiële beleidskaders • Er wordt gebruik gemaakt van HR-data en kengetallen voor planning en sturing • HR heeft structureel overleg met management over kwantitatieve én kwalitatieve inzet • Inzicht in moeilijk vervulbare functies is expliciet gemaakt • Opleidings- en ontwikkelbeleid is gekoppeld aan toekomstige capaciteitsvraag

3.2. Bestudeerde documenten

- Concernplan 2022–2026.
- Begroting (programma Vitale organisatie).
- Koersverhaal: document waarin de organisatieambities en ontwikkelrichting van de gemeente zijn verwoord.
- Uitvoeringsagenda directie 2025.
- Zwolle op Kracht I.
- Zwolle op Kracht II (incl. tussenstand augustus 2025).
- Nieuwe gedragscode 2025 en bijbehorende SharePointpagina's over integriteit en cultuur.
- Visiedocument Zwols Leiderschap (incl. samenvatting en e-book).
- Onboardingdocumentatie en introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.
- Visiedocument Leren en Ontwikkelen.
- Jaarplan BLIK 2025 (loopbaan- en talentontwikkeling).
- Documentatie over Werk-Ontwikkeling-Welzijn-gesprekken (WOW-gesprekken).
- Documentatie over teamontwikkeling (o.a. pilots binnen Zwolle op Kracht II).
- Exitgesprekken en exit-enquêtes (incl. inspiratiedocument).
- Strategische Personeelsplanning (SPP) – totaaldocument Zwolle.
- SPP-werkwijze en SPP-bijeenkomsten.
- Dashboard instroom, doorstroom en uitstroom (IDU).
- Monitor externe inhuur en analyse van rechtmatigheid en ZZP-risico's.
- 'Frisse blik'-bijeenkomsten met de gemeentesecretaris en 100-dagenenquête.
- Medewerkersdenktank Zwolle op Kracht I.
- Youforce-rapportages personeelsbestand.
- Deelname aan Vensters voor Bedrijfsvoering en de Personeelsmonitor A&O-fonds Gemeenten.
- Periodiek Medewerkersonderzoek en Periodiek Medisch Onderzoek.
- HR-instrumentarium (o.a. aanstellen zonder vacature, vindersbonus, klussenbank, leer-werktrajecten).
- HR-21 functiewaardering en functiematrix.
- Recruitmentbeleid en arbeidsmarktcommunicatie (incl. EVP).
- Zwolle Academie en opleidingsplannen.
- Talent- en Motivatieanalyse (TMA) en pilot talentgericht werken.
- Personeelshandboek (2023).

3.3. Geïnterviewde personen

- Gemeentesecretaris;
- Concerncontroller;
- HR-adviseur fysiek domein;
- Strategisch HR-adviseur;
- Arbeid juridisch adviseur sociaal domein;
- Afdelingshoofd Project-, Programma- en Procesmanagement.