

Adviesrapport 'Strategische Personeelsplanning bij gemeenten'

De urgentie, behoeften en mogelijkheden

Afstudeerproject voor bachelor MER en P&A (R4A & P4B)

Nederlands Centrum voor Overheidsdiensten (NCOD)

Elize Teijgeler & Evita Pol

Christelijke Hogeschool Ede (CHE) AP4Y

7 juni 2012

Voorwoord

“Strategische Personeelsplanning is misschien wel de belangrijkste strategische bijdrage die de HR-afdeling kan leveren aan het succes van de organisatie. Dankzij Strategische Personeelsplanning is het mogelijk om tijdig inzicht te krijgen in de ontwikkelingen van het personeelsbestand en de eisen die de strategie aan het personeelsbestand stelt. Invoer van Strategische Personeelsplanning is moeilijk, omdat succes afhangt van een concrete vertaling van strategie naar personeel, van goede informatievoorziening en een effectief HR- instrumentarium.” Aldus Berenschot (Marshall)

Het begrip ‘Strategische Personeelsplanning’ lijkt een opkomende trend binnen Gemeenteland. Naar aanleiding van deze ontwikkeling is er onderzoek gedaan door twee studenten van de Christelijke Hogeschool Ede. Doordat er veel vraag van gemeenten komt omtrent het onderwerp Strategische Personeelsplanning wil het NCOD niet achterblijven in het verkrijgen van kennis over dit onderwerp. Aan Evita Pol en Elize Teijgeler is gevraagd om hier door middel van een afstudeerproject mee aan de slag te gaan.

In de inleiding staat beschreven op welke manier wij aan de slag zijn gegaan met dit onderwerp en welke onderzoeksmethodieken zijn gebruikt om te komen van gegevens tot informatie. Er wordt informatie over ‘Strategische Personeelsplanning’ verstrekt, er wordt gekeken naar de behoeften van gemeenten en in hoeverre hier al mee wordt gewerkt door gemeenten. Het doel is dat u door middel van het lezen van dit rapport meer te weten komt over Strategische Personeelsplanning, de trends en ontwikkelingen die invloed hebben op gemeenten en ziet welke tool voor de implementatie van Strategische Personeelsplanning er binnen uw organisatie past. Een aantal personen willen wij in het bijzonder danken voor de hulp die zij geboden hebben gedurende het onderzoek en het schrijven van ons rapport. Allereerst willen wij onze opdrachtgevers, Carla van Engelen en Jaap Donker, bedanken voor de begeleiding die zij hebben gegeven tijdens het onderzoek en bij het schrijven van ons rapport. Door hen hebben we geleerd zelfstandig te werken, zelf oplossingen te vinden en hierin een gulden middenweg te vinden als adviseur. Hierdoor zijn wij erg gegroeid. Ten tweede willen wij de collega’s van het NCOD en experts van Berenschot, A+O fonds en adviesbureau De Crux bedanken voor hun bijdrage aan ons onderzoek. Ten derde willen we onze docentcoach, Henk van Deutekom, bedanken voor het delen van zijn ervaringen, begeleiding en ondersteuning tijdens de afstudeerperiode. Tenslotte willen wij alle geïnterviewde gemeenten bedanken voor hun tijd en bijdrage die zij hebben geleverd aan ons onderzoek. Hun bijdrage is leidend geweest in ons onderzoek en heeft ons rapport een zekere meerwaarde gegeven.

Bij voorbaat dank voor uw aandacht!

Evita Pol en Elize Teijgeler
juni, 2012

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
Inleiding	6
Aanleiding	6
Doelstelling.....	6
Aanpak	6
Projectopdracht	6
Deelvraag 1 - Definitie Strategische Personeelsplanning.....	7
1.1 Definitie Strategische Personeelsplanning P&O-advisers van het NCOD	7
1.2 Definitie Strategische Personeelsplanning gemeenten	8
1.3 Definitie Strategische Personeelsplanning afstudeerders	9
Deelvraag 2 - Trends en Ontwikkelingen.....	11
2.1 DESTEP-analyse	11
2.1.1 Demografische factoren	11
2.1.2 Economische factoren	12
2.1.3 Sociaal-culturele factoren	15
2.1.4 Technologische factoren	17
2.1.5 Ecologische factoren	19
2.1.6 Politieke factoren	19
2.2 Personele Implicatie Matrix	22
2.3 Beargumentering PIM	24
Deelvraag 3 - De behoeften van gemeenten met betrekking tot SPP.....	25
3.1 Conclusie.....	31
3.2 Onze Visie.....	32
Deelvraag 4 - Bestaande tools op het gebied van SPP	34
4.1 Processen SPP	34
4.2 Tool SPP	37
4.3 Modellen voor SPP	40
4.4 Conclusie.....	48
Deelvraag 5- Randvoorwaarden, aanvullingen	49
5.1 Randvoorwaarden	49
5.2 Aanvullingen.....	50
Aanbevelingen	52
Aanbevelingen voor gemeenten	52
Aanbevelingen voor NCOD	53
Bibliografie	55

Bijlagen:

Bijlage 2.1- Bezuinigingen

Bijlage 2.2- PIM

Bijlage 2.3- Trendanalyse USA

Bijlage 3.1- Interviews gemeenten

Bijlage 3.2- Financieel aspect SPP

Bijlage 4.1- Tools

Bijlage 5.1- HR- instrumenten

Managementsamenvatting

Het woord Strategische Personeelsplanning lijkt een opkomende trend binnen Gemeenteland. Doordat er veel vraag van gemeenten komt omtrent het onderwerp Strategische Personeelsplanning, wil het NCOD niet achterblijven in het verkrijgen van kennis over dit onderwerp. De bevindingen van het onderzoek naar een tool voor Strategische Personeelsplanning (SPP), welke uiteindelijk het beste aansluit bij de behoeften van gemeentelijke organisaties, zijn uitgewerkt in dit rapport.

Er is een analyse gedaan op de definitie die de P&O-adviseurs van het NCOD, P&O-adviseurs van gemeenten en afstudeerders geven over het begrip Strategische Personeelsplanning. Er is onderzoek gedaan naar de trends en ontwikkelingen die invloed hebben op gemeenten. De behoeften van gemeenten voor SPP zijn geanalyseerd. Er is een analyse gedaan op een aantal modellen en tools voor SPP en tot slot zijn er in de laatste deelvraag een aantal randvoorwaarden en aanvullingen gegeven op de uiteindelijk gekozen tool. De uitkomsten voor beantwoording van de deelvragen zijn voortgekomen uit diepte-interviews met 12 gemeenten (met en zonder SPP), een diepte-interview met de Provincie Utrecht, gesprekken met experts waaronder adviseurs van NCOD, Berenschot en A+O fonds en deskresearch.

De conclusie uit het onderzoek is dat het belangrijk is als een gemeente de trends/ontwikkelingen en een toekomstvisie voor ogen heeft, maar nog belangrijker is dat zij hier als gemeente flexibel op in kan spelen. Men moet draagvlak creëren door een gezamenlijk doel te communiceren binnen de gemeente ten behoeve van SPP en de HR-afdeling moet functioneren als 'Strategic Partner' om de strategie van een gemeente te kunnen vertalen naar HR-doelstellingen. Ook moet SPP gezien worden als een continu proces om het op die manier levendig te houden binnen een gemeente.

Onze aanbeveling, op basis van bevindingen uit dit rapport, is om de urgentie van SPP te benadrukken en te zorgen dat zoveel mogelijk gemeenten binnen Nederland aan de slag gaan met SPP, zodat gemeenten flexibel kunnen inspelen op de toekomst en de trends/ontwikkelingen binnen Nederland.

Inleiding

In deze inleiding wordt de aanleiding, doelstelling, aanpak en projectopdracht kort beschreven om een inzicht te krijgen van dit onderzoeksrapport.

Aanleiding

“Overheden nemen nauwelijks maatregelen om de grote uitstroom van oudere werknemers op te vangen. Dit blijkt uit een enquête van Binnenlands Bestuur onder 1589 ambtenaren. Slechts twee van de tien respondenten geven aan dat hun werkgever anticipeert op het vertrek van oudere werknemers, die vanaf 2015 op gang zal komen. Op veel plaatsen is wel begonnen met Strategische Personeelsplanning, maar door bezuinigingen werd het niet meer als urgent gezien”.¹

Naar aanleiding van deze ontwikkeling is er onderzoek gedaan door Elize Teijgeler (MER-student) en Evita Pol (P&A-student) van de Christelijke Hogeschool Ede. Doordat er veel vraag van gemeenten komt omtrent het onderwerp Strategische Personeelsplanning wil het NCOD (Nederlands Centrum voor Overheidsdiensten) niet achterblijven in het verkrijgen van kennis over dit onderwerp en inspelen op deze behoefte.

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het in beeld krijgen van de urgentie van SPP door middel van trends en ontwikkelingen bij gemeentelijke organisaties, de behoeften van gemeenten en de bestaande tools met mogelijke aanvullingen. Doordat er vanuit het NCOD (Nederlands Centrum voor Overheidsdiensten) vragen waren met betrekking tot SPP en gemeenten, is er in samenwerking met twee studenten onderzoek gedaan naar dit onderwerp.

Aanpak

Het TSP (tienstappenplan) is gebruikt als leidraad voor dit afstudeeronderzoek. Daarnaast zijn er:

- Oriënterende interviews gehouden voor het definiëren van SPP van P&O adviseurs van het NCOD en P&O adviseurs van gemeenten;
- Diepte-interviews gehouden voor het vaststellen van de behoeften van gemeenten;
- Deskresearch gedaan voor trends en ontwikkelingen;
- Deskresearch gedaan en gesprekken met experts gehouden over bestaande tools voor SPP.

Projectopdracht

Hoofdvraag:

Welke tool voor Strategische Personeelsplanning past het beste bij de behoefte van gemeentelijke organisaties?

Deelvragen:

- Hoe definiëren de meest belangrijke stakeholders ‘Strategische Personeelsplanning’?
- Wat zijn trends en ontwikkelingen die invloed hebben op Strategische Personeelsplanning binnen de gemeenten?
- Wat zijn de behoeften van gemeenten met betrekking tot Strategische Personeelsplanning?
- Welke tools bestaan er op het gebied van Strategische Personeelsplanning?
- Wat zijn de randvoorwaarden en mogelijke aanvullingen op de bestaande tools?

¹ <http://www.gidsonline.nl/?m=generic&f=detail&id=51148&ref=searchresult>

Deelvraag 1 - Definitie Strategische Personeelsplanning

Het woord 'Strategische Personeelsplanning' (SPP) omvat vele beschrijvingen. De meningen over SPP lopen erg uiteen, waardoor dus niet iedereen dezelfde definitie hanteert. SPP is dus een breed begrip waar heel veel facetten ondervallen. Het is belangrijk dat alle facetten aan bod komen in de definitie. Het is belangrijk dat gemeenten en het NCOD weten wat wij bedoelen met SPP, zodat we geen verwarring scheppen, maar juist duidelijkheid over het brede begrip SPP.

Het NCOD zal in de toekomst gaan werken met de tool die het mogelijk maakt SPP te implementeren. Hierdoor is het belangrijk om te weten wat het NCOD onder Strategische Personeelsplanning verstaat en hoe zij SPP definiëren, maar ook wat er nodig is om SPP te kunnen implementeren.

Er is gekeken naar de definities die alle adviseurs hebben bij het woord SPP. Zij zijn immers HR-experts en kennen de gemeenten 'van top tot teen'.

Ook is er gevraagd aan gemeenten hoe zij SPP definiëren. We vinden het belangrijk om te kijken of de verschillende gemeenten zowel mét als zonder SPP op één lijn liggen qua definitie voor SPP. Als adviseurs van het NCOD SPP willen gaan implementeren, is het van belang dat zij weten wat ze aanbieden, dus wat de definitie is van SPP. Voor gemeenten is het ook belangrijk een eenduidig begrip te gebruiken om hierdoor duidelijk te zijn over de meerwaarde van SPP.

Ten slotte hebben wij als afstudeerders gekeken naar de definitie en dit geprobeerd naar onze eigen woorden te vertalen.

De definities van de gemeenten zijn terug te vinden in de interviews die staan beschreven in de bijlage 3.1.

1.1 Definitie Strategische Personeelsplanning P&O-adviseurs van het NCOD

De definitie voor SPP die P&O-adviseurs van het NCOD geven luidt als volgt: "Als organisatie bekijken wat je toekomstige doelstellingen zijn, rekening houdend met de ontwikkelingen/trends die hierop van invloed zijn, en hierop je personeel met de daarvoor benodigde competenties en vaardigheden afstemmen, zodat je weet hoe je je personeel op korte en lange termijn in kunt plannen, dit met behulp van personeelsinstrumenten en een personeelsinformatiesysteem."

De P&O-adviseurs van het NCOD hebben een aantal randvoorwaarden genoemd, die zij van belang achten voor het implementeren van Strategische Personeelsplanning:

- Visie, draagvlak bij en betrokkenheid (inzet) van het management; geen 'speeltje' van HR;
- Duidelijke financiële kaders (inclusief financiële ruimte voor bijvoorbeeld extra tijdelijke formatie en/of bezetting);
- Onderlinge afstemming/aansluiting van alle personeelsinstrumenten (totaal HR-beleid).
- HRM is volwaardig gesprekspartner van het management; kan initiërend/leidend zijn, faciliterend en adviserend;
- Geen tijdelijk beleid, dus structureel inbedden in de organisatie;
- Continue aandacht voor het onderwerp (vast agendapunt voor management);
- Koppeling aan een beoordelingssysteem, zodat de manager de goede gesprekken kan voeren met zijn medewerkers om de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers vorm te geven;
- Managers en HR moeten bij het aansturen van de organisatie een helder beeld hebben van:

- waar gaan wij als organisatie naartoe, waar moet ik op aan sturen en wat betekent dat voor de benodigde bezetting qua formatie (kwantiteit) en kwaliteit?

- welke omgevingsfactoren spelen er nog meer, die invloed hebben op een (bijv. digitalisering) klantwens die verandert, landelijke ontwikkelingen, risico's en kansen in de personele samenstelling zoals vergrijzing?

- wat is het personeelsbestand: dit in kaart brengen en het gaan sturen op ontwikkelingen binnen functie, ontwikkeling naar andere functie, exit of anders. Hier geldt voor beschikbaar hebben en vooral ook een lange adem hebben en duidelijk zijn naar de betreffende medewerkers. HR en managers moeten hiervoor wel kennis van zaken hebben om dit goed aan te kunnen vliegen;

- Bewustwording creëren van de gezamenlijke verantwoordelijkheid en het aanwijzen van projectverantwoordelijken om deze planning tot een goed einde te brengen;
- Het in kaart brengen van competenties/vaardigheden die nodig zijn om de ontwikkelingen binnen de organisatie te kunnen realiseren;
- Het in kaart brengen van het gat dat ontstaat tussen hetgeen de organisatie nodig heeft en de arbeidsmarkt kan bieden;
- Het maken van een realistisch plan om met de aanwezige capaciteit (zowel binnen als buiten de organisatie) het gat in de hiervoor beschreven stap zo veel mogelijk te dichten, met als uiteindelijk doel de voortgang van de bedrijfsprocessen te waarborgen (zowel op korte als lange termijn);
- Bij het opstellen van dit plan kan gebruik worden gemaakt van 'Best Practices' uit het verleden en bij andere organisaties. Daarvoor is het wel nodig het potentieel van de medewerkers te kennen en barrières in de organisatie te slechten, die het personeel beletten mobiel te zijn. Hierbij moet onderzocht worden welke mogelijkheden er zijn om de contracten van het personeel aan te passen op de wisselende omstandigheden en de benodigde inzet.

1.2 Definitie Strategische Personeelsplanning gemeenten

Uit de gehouden interviews bij gemeenten zijn een aantal omschrijvingen/elementen naar voren gekomen wat gemeenten onder Strategische Personeelsplanning verstaan, namelijk:

- Anticiperen op wat de organisatie nodig heeft, daar actief op aan sturen en bewust zijn van de wereld om je heen;
- Inzicht krijgen in kwaliteit en kwantiteit van het personeel;
- Wat voor organisatie zijn wij, wat voor mensen hebben wij en hoe zetten wij onze instrumenten daarop in?;
- Kijken naar de toekomstvisie van de gemeente en kijken welke medewerkers je daarbij nodig hebt, daarbij moet kennis gewaarborgd blijven;
- In lijn brengen van je personele organisatie met de strategie en meerjaren visie van de organisatie als geheel;
- De juiste mensen op de juiste plek op het juiste tijdstip, zowel kwalitatief als kwantitatief;
- Een toekomstvisie/- planning maken hoe bepaalde doelen gerealiseerd worden;
- Vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen;
- Wat heb ik in huis, welke kennis willen we? Van een Ist- naar een Soll- situatie, rekening houdend met ontwikkelingen die invloed hebben op gemeenten;
- In-, door- en uitstroom in kaart brengen, waarbij externe ontwikkelingen goed in de gaten gehouden moeten worden;
- Goed zicht op in-, door- en uitstroom, gekeken naar de toekomstvisie.

De definitie die gemeenten geven zijn over het algemeen gelijk aan elkaar. Wat wel opvalt is dat gemeenten, die er mee bezig zijn of dit jaar SPP gaan implementeren, een concreter beeld hebben van wat SPP precies inhoudt. Logisch aan de ene kant, maar ook verontrustend aangezien niet alle gemeenten een helder beeld hebben van SPP. Wat gemeenten zonder SPP vaak vergeten, is het rekening houden met externe ontwikkelingen, zoals deze in deelvraag 3 aan de orde komen. Daarnaast zien we meerdere malen terugkomen dat gemeenten zonder SPP het hebben over 'inzicht krijgen op de in-, door- en uitstroom' en 'vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen'. Hieruit blijkt dat deze gemeenten SPP vooral als een intern proces zien, zonder naar de externe invloeden te kijken. Ook kunnen we hieruit opmaken dat gemeenten zonder SPP een toekomstvisie/strategie hier niet onder scharen, wat eigenlijk toch wel één van de belangrijkste onderdelen is van SPP. Naar onze mening is 'inzicht krijgen op de in-, door- en uitstroom' en 'vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen' een onderdeel van SPP, maar niet de definitie die alle onderdelen, die onder SPP vallen, meepakt. Wat we gelukkig ook veel hebben terug gehoord tijdens de interviews met gemeenten mét SPP, is; *de juiste mensen, op de juiste tijd en op de juiste plek moet inzetten, zowel kwalitatief als kwantitatief. Rekening houdend met ontwikkelingen die invloed hebben op gemeenten. En SPP moet inspelen op de organisatiedoelstellingen.*

1.3 Definitie Strategische Personeelsplanning afstudeerders

Wij vinden het belangrijk dat wij als afstudeerders nadenken over het onderwerp Strategische Personeelsplanning. Wat verstaan wij eronder en wat staat er in de literatuur hierover? In het begin van de onderzoeksfase zijn we vooral lezend en lerend te werk gegaan. Via deskresearch en literatuuronderzoek zijn we dieper in het onderwerp gedoken. Na het literatuuronderzoek en naarmate het onderzoek vorderde, zijn we uiteindelijk op een eigen definitie gekomen voor Strategische Personeelsplanning.

“Strategische Personeelsplanning is het structureel vertalen van de organisatiedoelen naar het personeelsbeleid om er zo voor te zorgen, door HR instrumenten in te zetten, dat de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plaats binnen het bedrijf aanwezig is en dat dit zowel kwantitatief als kwalitatief inzichtelijk wordt gemaakt rekening houdend met (externe) trends en ontwikkelingen. Dit om er voor te zorgen dat de organisatie een zo goed mogelijke positie op korte en lange termijn te bieden heeft in de huidige (arbeids)markt.”

Waarom hebben wij gekozen voor bovenstaande definitie? Naar onze mening staat in bovenstaande definitie alles wat met Strategische Personeelsplanning te maken heeft. De zes kernbegrippen die wij tijdens een brainstormsessie in ons onderzoek hebben geformuleerd zijn hierboven verwerkt. Deze zes kernbegrippen zijn:

- Organisatiedoelen;
- HR-instrumenten;
- Juiste persoon op de juiste tijd en plaats;
- Kwantitatief en kwalitatief;
- Trends en ontwikkelingen;
- Korte en lange termijn

“Strategische Personeelsplanning is misschien wel de belangrijkste strategische bijdrage die de HR-afdeling kan leveren aan het succes van de organisatie. Dankzij de Strategische Personeelsplanning is het mogelijk om tijdig inzicht te krijgen in de ontwikkelingen van het personeelsbestand en de eisen die de strategie aan het personeelsbestand stelt. Invoer van een Strategische Personeelsplanning is moeilijk, omdat succes afhangt van een concrete vertaling van strategie naar personeel, van goede informatievoorziening en een effectief HR- instrumentarium.” Aldus Berenschot. (Marshall)

Deelvraag 2 - Trends en Ontwikkelingen

Inleiding

Hieronder worden de trends en ontwikkelingen, die betrekking hebben op gemeenten in Nederland, beschreven door middel van een DESTEP-analyse. Aangezien het onderwerp van dit rapport Strategische Personeelsplanning (SPP) is, zal er na DESTEP-analyse dieper worden ingegaan op de invloed van deze trends en ontwikkelingen op SPP en de link hiertussen. Dit zal inzichtelijk worden gemaakt door middel van een Personele Implicatie Matrix (PIM), waarover verderop in deze deelvraag meer uitleg wordt gegeven.

2.1 DESTEP-analyse

DESTEP is een afkorting voor demografisch, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren. Het is een middel waarmee een beeld verkregen kan worden van de externe (macro) omgeving waarin een organisatie actief is.

Inzicht in de externe omgeving van een organisatie is van belang om effectief gebruik te maken van de kansen en bedreigingen, veroorzaakt door het landschap waarin een onderneming opereert. Afstemmen van het strategische beleid op de bevindingen van DESTEP-analyse stelt een onderneming in staat om succesvol actief te zijn in haar omgeving en hier flexibel op te kunnen inspelen. Met de DESTEP-analyse worden de macro-omgevingsvariabelen waarop een onderneming geen directe invloed uitoefent, bijvoorbeeld vergrijzing van de samenleving in Nederland, geanalyseerd. Een onderneming kan deze factoren niet veranderen, maar er wel effectief op inspelen door het strategisch beleid hierop af te stemmen. (Brughmans, 2006)

2.1.1 Demografische factoren

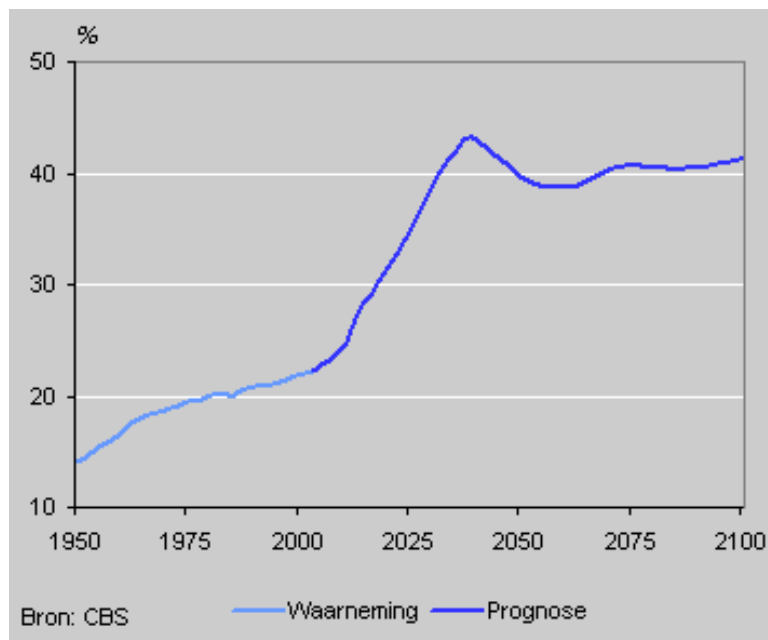
Producten en diensten worden gemaakt voor de bevolking. Groei, omvang en samenstelling van de bevolking zijn daarom belangrijke gegevens. Als de bevolking namelijk groeit of afneemt, dan verandert de vraag naar diensten van gemeenten. De structuur van de bevolking is belangrijk voor een organisatie. Voor een organisatie als een gemeente kan er meer vraag ontstaan voor zorg als de bevolking vergrijst. Het zijn de ontwikkelingen die invloed uitoefenen op de verkopen van de diensten. Het kan zijn dat de verkopen stijgen of dalen, echter kan het ook zo zijn dat een ander product/dienst juist meer wordt verkocht.

Vergrijzing

Vergrijzing is een ontwikkeling, waarin het aantal van de ouderen in de totale (beroeps)bevolking toeneemt, oftewel een situatie waarin het aantal ouderen groot is en het aantal jongeren afneemt, ook wel ontgroening genoemd. Bij een krappe arbeidsmarkt zullen publieke organisaties steeds meer moeite hebben te voldoen aan hun vraag naar arbeid. Het langer inzetbaar houden van oudere werknemers biedt dus een mogelijkheid om de gevolgen van vergrijzing te verzachten. (Steijn, 2009)

In 2009 was de gemiddelde leeftijd bij Nederlandse gemeenten bijna 46 jaar. De gemiddelde leeftijd stijgt de komende jaren gestaag verder. In een effectief personeelsbeleid wordt hiermee rekening gehouden, want dit betekent dat er extra aandacht zal moeten zijn voor de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers; vooral als zij fysiek zware beroepen hebben. (Bart Verhaagen)

Zoals in onderstaande grafiek beschreven versnelt de vergrijzing na 2010. Nederland wordt steeds ouder, naast dat zij steeds meer inwoners krijgt. Kort na 2010 is er een versnelling in de toename van ouderen te verwachten. Dit betekent dat de eerste babyboomers van de naoorlogse geboortegeneratie de leeftijd van 65 jaar bereiken. Momenteel is de grijze druk 22 procent, wat betekent dat er 22 65-plussers zijn op elke 100 potentiële arbeidskrachten, terwijl dit vijftig jaar geleden nog 14 65-plussers waren.



(Centraal bureau voor statistiek, 2003)

2.1.2 Economische factoren

Economische factoren zijn kenmerken die de economie beschrijven. Het nationaal inkomen heeft een grote invloed op bedrijven, omdat hieruit is op te maken hoe groot de afzetmogelijkheden zijn voor producten. De huidige economische crisis in Nederland heeft effect op het nationaal inkomen en heeft grote gevolgen binnen de organisaties in Nederland, dus ook binnen overheidsorganisaties.

Gemeente als regie voerende organisatie

Gemeenten krijgen er sinds een aantal jaren steeds meer taken bij. Dit komt door de maatschappelijke doelstellingen en om hier grip op te kunnen houden, moeten gemeenten transformeren naar een rol als regisseur. De taken die bij gemeenten liggen kunnen niet door de gemeente zelf uitgevoerd worden. Men kan dit uitbesteden aan andere publieke organisaties, samenwerkingsverbanden en zelfs aan private partijen.

Dit gebeurt in eerste instantie niet langer op 1-op-1 arrangementen, maar er wordt meer gezocht naar samenwerking in ketens, zoals bijvoorbeeld Shared Service Centers. "Het aantal bedrijven en met name non-profit- en overheidsorganisaties dat overgaat tot het implementeren van een Shared Service Center is snel groeiende. In een Shared Service Center worden de diensten van een aantal of

² <http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1175-wm.htm>

alle (inter)nationale eenheden geconcentreerd. Met andere woorden alle ondersteunende taken die niet uniek zijn voor één bepaald organisatieonderdeel of managementniveau worden uitbesteed c.q. geconcentreerd in een Shared Service Center”.

Een Shared Service Center heeft tal van voordelen, zoals:

- Het reduceren van (de kosten van) overhead in de decentrale eenheden;
- Het realiseren van synergie;
- Verhogen van de kwaliteit van dienstverlening;
- Verhogen van de productiviteit door standaardisatie en procesoptimalisatie en;
- Het beter beheersen van uitbestede diensten (outsourcing)³

(Shared Service Centers, 2008)

Door SPP is het mogelijk om de ondersteunende taken, die niet uniek zijn voor een bepaald organisatieonderdeel, overzichtelijk te krijgen. Hierdoor kan men bepalen welke onderdelen van de gemeente men kan concentreren in een Shared Service Center. Bijvoorbeeld SP71 bij gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oostgeest en Zoeterwoude, zie interviews bijlage 1.1

Meer hoger opgeleiden binnen gemeenten

Gemeenten hebben steeds meer behoeften aan hoger opgeleide medewerkers binnen hun organisatie. Dit is een recente ontwikkeling, die sinds een paar jaar speelt binnen gemeenteland. “Hoger opgeleiden zijn makkelijker en breder inzetbaar, doen hun werk veel beter en zijn in staat het werk kwalitatief beter uit te voeren”, aldus de gemeente Haarlemmermeer en Haarlem in het Bedrijfsplan Gemeenschappelijke Regeling Cocensus 2007-2010.⁴ (Vereniging van Nederlandse gemeenten, 2006)

Zo wil bijvoorbeeld de gemeente Valkenswaard met minder mensen en meer hoger opgeleiden werken. Zij willen naar een gemiddeld HBO-opleidingsniveau in plaats van het huidige MBO-opleidingsniveau. De huidige medewerkers worden bijgeschoold of worden hierop gestuurd middels beoordelingsgesprekken. Een mogelijkheid van het verhogen van het opleidingsniveau is dus bijscholing van het huidige personeel, de instroom (Werving&Selectie) in de hand houden, de ‘mindset’ veranderen en aansturen op de strategie/organisatiedoelstellingen. Mocht dit niet baten, dan heeft een gemeente de keus om een dossier op te bouwen van een medewerker.

Bezuinigingen

Iedere gemeente moet bezuinigen. De vijftientig grootste gemeenten van Nederland moeten in 2014 gezamenlijk €1,23 miljard bezuinigd hebben. Dat vraagt een flinke inspanning van de gemeenten en haar bestuurders. Ondanks dat gemeenten gewend zijn om te bezuinigen, is de omvang van de huidige bezuinigingen veel groter dan voorgaande maatregelen.⁵ (Consultancy, 2011)

“Verleden jaar heeft ook de lokale overheid in het teken van de crisis gestaan. Minder inkomsten van het rijk, lagere grondopbrengsten, een stagnerende bouw en een oplopende werkloosheid hebben de gemeenten gedwongen tot drastische bezuinigingsplannen. Gemiddeld moet er tussen de

³ http://www.imf-online.com/vakgebieden/hr-management/Shared_Service_Centers.php

⁴ http://www.vng.nl/Praktijkvoorbeelden/BEL/2008/Samenwerking/Cocensus_bedrijfsplan_2006.pdf

⁵ <http://www.consultancy.nl/nieuws/house-of-performance-definieert-vijf-best-practice-bezuinigingsmethoden-voor-gemeenten>

80 en 100 euro per inwoner worden gesneden. Onderzoekers van de Universiteit van Twente concludeerden recent dat de 25 grootste gemeenten 1,23 miljard moeten bezuinigen, maar dat slechts 17 procent dat op een effectieve manier doet. Het ontbreekt ook vaak aan een samenhangende visie waar de gemeente voor staat. Regelmatig verschijnen er berichten dat doelstellingen niet worden gehaald. De handen zullen uit de mouwen moeten worden gestoken, maar dat zal niet voldoende zijn. Er moet aanzienlijk meer gebeuren. Gemeenten zullen ook heldere keuzen moeten maken (dus het beperken tot kerntaken), intensiever gaan samenwerken met andere gemeenten, maar ook met ‘partners’ in zowel het publieke domein als in het bedrijfsleven. Daarnaast zal de bestuurlijke organisatie van ons land op de schop moeten. Er kunnen aanzienlijke besparingen worden gerealiseerd door het aantal provincies te beperken tot vijf en het aantal gemeenten tot 100-150. Door schaalvoordelen, het verminderen van toezicht, het vereenvoudigen van regelgeving en minder dubbeling van taken kan een besparing worden bereikt van bijna 1,5 miljard euro structureel. De commissie die in 2010 een rapport uitbracht over besparingen bij het openbaar bestuur – de commissie Kalden – heeft dat uitgerekend. Er zijn ook inhoudelijke argumenten voor de voordelen van samenwerking van gemeenten. De gigantische decentralisatietaken die op de gemeenten afkomen op het terrein van arbeidsre-integratie, jeugdzorg en de AWBZ vergen een schaal van minimaal 50.000 inwoners. De gevolgen van de Eurocrisis nopen tot een heroriëntatie op schaal, taken, kwaliteit en missie van de lokale overheid.”⁶ (Overheidsmanagement, 2012)

Gekeken naar de uitwerking/gevolgen van de bezuinigingen op personeelsgebied en/ –omvang binnen gemeenten, verbinden gemeenten hier wel degelijk gevolgen aan en zij proberen hier duidelijk op in te spelen. Dit blijkt uit de interviews die wij met een aantal gemeenten gehouden hebben. Zie bijlage 2.1 voor een samenvatting hiervan.

Uit de interviews blijkt tevens dat de term ‘bezuiniging’ een reden voor de gemeente is om te noemen voor een reorganisatie (zie tevens deelvraag 3). Door vergrijzing zal er natuurlijke verloop zijn, wat de bezuinigingen binnen gemeenteland momenteel ten goede komt. Bezuinigingen vragen om een overzicht van de personele kosten als organisatie en hoe je deze in de toekomst in gaat zetten en kunt verminderen. Personeel kost een organisatie veel geld en als deze, door middel van SPP, duidelijk en efficiënt ingezet kan worden, kan dit veel kosten besparen. Bij bezuinigingen is het daarom belangrijk te kijken naar het grootste kostenplaatje, namelijk de personeelkosten. SPP levert indirect dus een bijdrage aan bezuinigingen, maar bezuinigingen mogen niet het uitgangspunt zijn van SPP. Dit zal het personeel bij implementatie van SPP afschrikken, terwijl men juist draagvlak moet creëren.

Outsourcing

Outsourcing/uitbesteding is het inhuren van een dienstverlener voor het uitvoeren van taken die voorheen intern werden verricht. Gemeenten verzelfstandigen en besteden hun diensten uit, waardoor zij een regiefunctie krijgen.

“Hoe kan de publieke sector dusdanig georganiseerd worden dat men met een kleiner apparaat minstens gelijkblijvende organisatieprestaties behaald kunnen worden? Dit vraagt om een bezinning op de organisatiestrategie, maar vervolgens uiteraard ook een passende HR-strategie. Niet uitgesloten is dat men voor een strategie van verdere uitbesteding en decentralisatie zal kiezen, waarbij een kleiner (centraal) overheidsapparaat zal proberen de manschappelijke ontwikkeling op afstand te sturen. Niet onwaarschijnlijk is dat men daarbij verder zal voortborduren op de principes

⁶ <http://www.managementsite.nl/24667/overheidsmanagement/bezuinigen-gemeenten.html>

van de interactieve besluitvorming. Mogelijkerwijs kan hier de werkwijze van de Europese Commissie als een voorbeeld dienen. Bij de EC werken namelijk slechts 40.000 ambtenaren. Maar in de beleidsontwikkeling participeert een veelvoud aan mensen: ambtenaren uit de lidstaten, vertegenwoordigers van issuebewegingen en lobbyisten in opdracht van het bedrijfsleven. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke opzet een andere organisatiestructuur vraagt en ook andere competenties van de betrokken beleidsambtenaren. Er zijn echter ook risico's aan deze strategie verbonden die voortvloeien uit het dilemma van centralisatie versus decentralisatie: hoe kan de overheid regie houden terwijl ze tegelijkertijd loslaat en er bovendien voor zorgen dat de rechtmatigheid van het overheidshandelen is gewaarborgd en niet onderschikt wordt aan de deelbelangen van betrokken stakeholders die mede het beleid kunnen bepalen?" (Steijn, 2009)

Om inzicht te krijgen in een eventuele aanpak tot outsourcing is het van belang dat een gemeente haar personeel goed in kaart brengt. Dit kan bijvoorbeeld door middel van SPP. Zodra het personeel en de daarbij horende functies goed in kaart zijn gebracht kan men bepalen welke functies eventueel uitbesteed kunnen worden om zo efficiënter te kunnen werken.

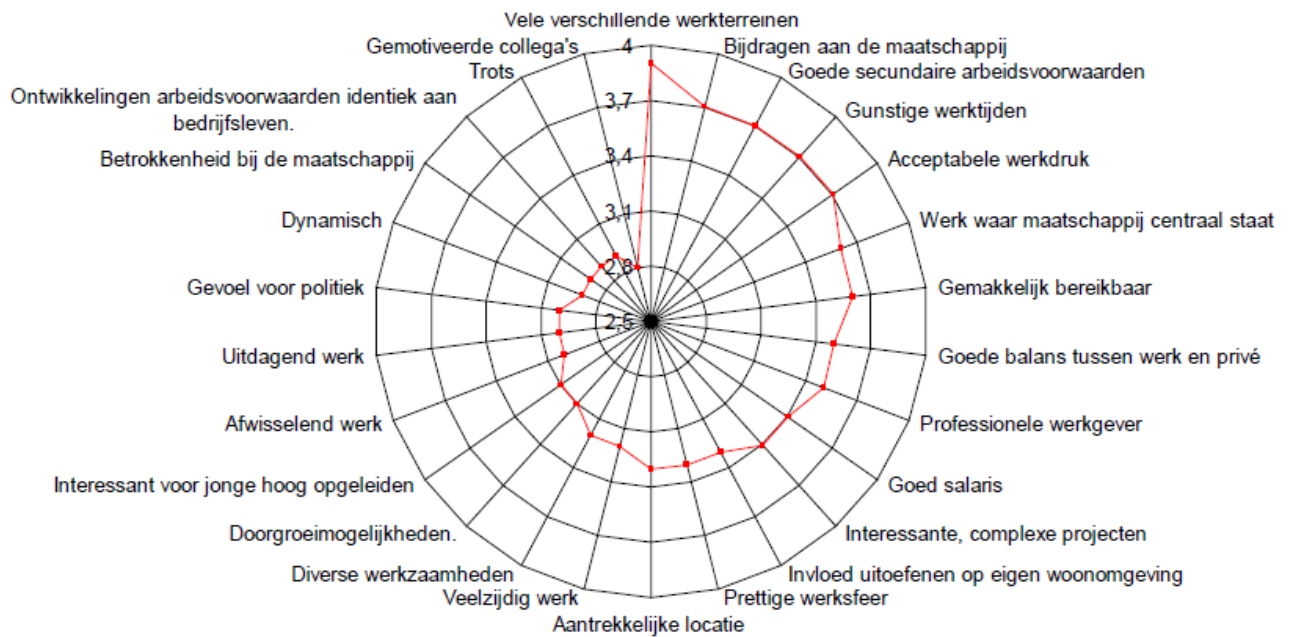
2.1.3 Sociaal-culturele factoren

Sociale-culturele factoren zijn kenmerken van de cultuur en leefgewoonten binnen Nederland. Deze factoren spelen een steeds grotere rol en hebben invloed op de organisatie. Bijvoorbeeld het 'consumentisme', de consument wordt steeds actiever. Het verrichten van goed onderzoek naar de wensen van doelgroepen door bedrijven is daarom erg van belang. Hierbij kan gekeken worden naar opleidingsniveau, zijn het tweeverdieners enz.

Verbetering imago

Een imago is het beeld dat van een organisatie bestaat. Het kan het beeld zijn van consumenten, maar ook van werkzoekenden en jongeren.

Het A+O fonds heeft onderzoek gedaan onder jonge hoogopgeleiden, waaraan 26 stellingen zijn voorgelegd met betrekking tot de gemeentelijke overheid als werkgever. De stellingen variëren van *'het werken op verschillende terreinen'* tot *'het hebben van gemotiveerde collega's'*. In de onderstaande figuur staan deze stellingen weergegeven in steekwoorden.



(Jacobs, 2005)

“Publieke organisaties hebben een wervingsprobleem. In de nabije toekomst is uitstroom vanwege de vergrijzing in publieke organisaties enorm. In die zin zouden grote inkrimpingsacties zelfs enige verlichting op de arbeidsmarkt kunnen brengen. Opmerkelijk genoeg besteedt de Trendnota Arbeidszaken Overheid 2010 weinig aandacht aan jongeren. Het kan toeval zijn, maar het zou kunnen dat men op beleidsniveau meent dat de werving van jongeren op dit moment minder actueel is. In onze ogen zou dat echter een vergissing zijn. Een groot probleem van veel publieke organisaties is op dit moment nu juist hun vergrijsde personeelsopbouw. Iets wat deels veroorzaakt is door het feit dat men in het verleden bij bezuinigingsoperaties weinig jongeren heeft geworven. Een evenwichtige leeftijdsopbouw is in onze ogen goed voor alle organisaties en alleen daarom al is het verstandig de werving van jongeren prioriteit te geven. Nu de arbeidsmarkt tijdelijk ruim is, biedt dat voor publieke organisaties juist de kans om jongeren voor zich te winnen”. (Steijn, 2009)

Werkgevers staan voor een nieuwe uitdaging. Tot voor kort hadden zij een probleem bij het vinden van ‘goede’ mensen. In de nabije toekomst zal het überhaupt ‘vinden’ van mensen al een enorme uitdaging zijn. Leegstaande operatiekamers, headhunters die opdrachten teruggeven, regio’s waar mensen niet meer willen wonen, leerlingen die naar huis gestuurd worden en faillissementen van bedrijven door een gebrek aan personeel zullen een alledaagse realiteit zijn. We zullen moeten wennen, accepteren en handelen naar de gedachte dat de beschikbaarheid van kennis en capaciteit meer dan ooit een kritische succesfactor is. “Nederland heeft in 2015 een tekort van ruim 500.000 personen op de arbeidsmarkt”, zo constateert Intelligence Group. En zo zegt Deloitte Real Estate Advisory (REA): “De Nederlandse arbeidsmarkt krimpt de komende 10 jaar met 900.000 arbeidsplaatsen”.

Employability

Employability betekent inzetbaarheid. De moderne werknemer moet permanent werken aan zijn professionele ontwikkeling en vooral aan zijn inzetbaarheid, zowel binnen als buiten de organisatie. Employability wordt daarom ook wel omschreven als 'empty loyalty'. In het moderne employabilitybeleid is het de kunst tegelijkertijd de kosten te reduceren, te innoveren én de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Als dat lukt, brengt het een enorme veerkracht en vitaliteit teweeg bij medewerkers en organisatie. Zoals gezegd, employabilitybeleid ontstaat vanuit een strategische noodzaak. Als een organisatie is gedwongen te krimpen en reorganisatie wil voorkomen, moet men de efficiency verhogen en het vastlopen van medewerkers voorkomen. Het lijkt een variant op het bestaande personeelsbeleid - de optimale inzet van human resources - maar het is meer. In een employabilitybeleid is de organisatie bereid een zekere onvoorspelbaarheid en dynamiek te accepteren en te managen om een hoger doel te bereiken. Sedert kort staat de term employability met een andere inhoud weer sterk in de belangstelling. Bedrijven die veel reorganisaties achter de rug hebben, zijn niet alleen reorganisatiemoe maar zoeken tegenwoordig ook naar alternatieven.⁷ (Coachingnet)

SPP is een instrument wat op dezelfde manier inspeelt op de inzetbaarheid van de medewerker als een employabilitybeleid en om dezelfde redenen een instrument is wat de efficiency verhoogt. Dit betekent dat de doelstellingen 'an sich' hetzelfde zijn, echter verschilt SPP van een employabilitybeleid in de manier van uitvoering. Bij een employabilitybeleid legt men afspraken vast, maar is men nog niet bezig met de uitvoering zoals dit bij SPP gebeurt.

Consumentisme

De consument wordt steeds actiever. Dit uit zich soms in actiegroepen of zelfs in georganiseerde vorm als de Consumentenbond. De wensen van de burgers veranderen ten opzichte van organisaties. De burger wordt steeds mondiger en is er vraag naar betere dienstverlening. Bedrijven moeten daarom goed onderzoek verrichten naar de wensen van hun doelgroepen. Wat is het opleidingsniveau, zijn het tweeverdieners enz.? Om de sociaal maatschappelijke signalen goed op te kunnen vangen, hebben grote organisaties hiervoor vaak een afdeling public affairs. Deze zorgt voor goede afstemming tussen onderneming en doelgroepen. Gezien deze trend is het van belang hier je strategie als gemeente op aan te passen.

Gemeenten worden immers steeds moderner en transparanter. Als een consument steeds mondiger wordt en men steeds kritischer naar de dienstverlening van een gemeente kijkt, betekent dit dat het takenpakket effectief ingevuld moet zijn wil deze aan de wensen van de burger voldoen. Oftewel ten behoeve van een betere dienstverlening. Een aanpassing van de functiebeschrijving of een verandering in de competenties van een medewerker kan een gevolg hierop zijn. Dit heeft ook invloed op het HR- beleid en de strategische planning van medewerkers. In de toekomst zal men steeds meer moeten inspringen op de wensen van de burgers. Hierdoor moet het takenpakket en de bezetting ook flexibel mee kunnen bewegen. SPP kan hierin een toegevoegde waarde bieden.

2.1.4 Technologische factoren

Technologische factoren zijn kenmerken van de ontwikkeling. De technologische vooruitgang heeft gezorgd voor twee belangrijke gevolgen, het vernieuwen van productieprocessen en de komst van

⁷ <http://www.coachingnet.nl/site.php?pagina=employability>

nieuwe producten op de markt, wat zorgt voor consequenties binnen de productie-/dienstverleningsprocessen. De communicatietechnologie heeft daarnaast ook grote ontwikkelingen doorgemaakt, die van invloed zijn op de productie/dienstverlening. Denk hierbij aan de komst van Internet en het hierdoor vergemakkelijken van het productieproces.

Digitalisering en de opkomst digitale dienstverlening

De toenemende digitalisering is verreweg de belangrijkste trend die het (werkende) leven de afgelopen vijf jaar heeft beïnvloedt. Die invloed zal de komende jaren zeker aanhouden. Dat blijkt uit een online peiling waaraan onlangs meer dan 500 personeelsfunctionarissen uit het HR praktijk Panel hebben deelgenomen.

Economisch gezien heeft digitalisering ook gevolgen; wanneer werkprocessen worden gedigitaliseerd, kun je meer doen in minder tijd en efficiëntie is altijd een grote drijfveer in het bedrijfsleven geweest. Door meer efficiëntie kun je in theorie meer winst opbrengen. Bij gemeenten kan met gebruik van internet gemakkelijker aanvragen via portals gedaan worden en hebben gemeenten de mogelijkheid tot ruimere openingstijden.

“E-HRM is het optimaal gebruikmaken van nieuwe technologieën voor het (verder) professionaliseren van de HR-functie. De meerwaarde van E-HRM ligt in het efficiënter en effectiever laten werken van de personeelsafdeling. Medewerkers krijgen een hogere servicekwaliteit, kunnen sneller en efficiënter werken en op elk moment en elke plaats beschikken over correcte data. De invoering van E-HRM levert belangrijke verbeteringen en besparingen op en een aanzienlijke tijdswinst. In een aantal organisaties is E-HRM uitgebreid ingevoerd. Verwacht wordt dat E-HRM over een aantal jaren in de meeste organisaties geïmplementeerd zal zijn. Niet alleen Employee Self Service (werknemers kunnen zelf wijzigingen in persoonlijke data doorvoeren) neemt een hoge vlucht door de invoering van E-HRM, ook werving en selectie, het opdoen van nieuwe kennis (e-learning) en competentie management gaan hierdoor grotendeels langs elektronische weg plaatsvinden”. (International Management Forum, 2008)

SPP is gemakkelijker in te voeren als er al veel digitaal beschikbaar is. En gemeenten kunnen via de digitalisering gemakkelijker overzicht op SPP houden.

Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken. Voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door medewerkers centraal te stellen en hen – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe ze werken, waar ze werken, wanneer ze werken, waarmee ze werken en met wie ze werken. Recente ontwikkelingen in de ICT maken Het Nieuwe Werken technisch mogelijk en maatschappelijke ontwikkelingen maken het wenselijk.

Bij Het Nieuwe Werken krijgen werknemers meer ruimte om zichzelf te ontwikkelen en meer ruimte voor zelfsturing en eigen initiatief. Werknemers krijgen de mogelijkheid om werk en privé anders te combineren, om meer zeggenschap te hebben over tijd en plaats van hun werkzaamheden, kortom om te leven in een wereld waar ‘werken’ niet meer hetzelfde is als ‘gaan werken’.

Volgens professor Volberda van de Erasmus Universiteit is het Nieuwe Werken een samenspel van dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken.

“Voor de rijksoverheid moet het omdat dynamischer, flexibeler en slimmer werken een uitstekende manier is om nieuwe personele bezuinigingen te voorkomen. Maar ook omdat we minder geld willen uitgeven aan ‘klassieke’ werkplekken. Dat is voor mij als minister van Financiën één van de manieren

om mij te houden aan mijn belofte om de overheidsfinanciën weer gezond en houdbaar te maken. In het kabinet hebben we daarom afgesproken dat er bij de rijksoverheid in de toekomst nog maar 0,9 werkplek zal zijn per voltijdse medewerker. Bij de inrichting van het gebouw is hiermee rekening gehouden. En dat is alleen maar een eerste stap: onderzoek binnen de overheid en binnen mijn ministerie laat zien dat we op de lange termijn zelfs toe zullen kunnen met één werkplek voor twee flexibel werkende ambtenaren. Alleen al voor de ongeveer 1.300 beleidsambtenaren van Financiën komt hiermee een jaarlijkse besparing van 3 tot 5 miljoen euro in zicht”, laat minister De Jager tijdens een bijeenkomst op VNO NCW weten. ⁸ (Het Nieuwe Werken, 2011)

“Een gevolg van Het Nieuwe Werken is dat men steeds resultaatgerichter gaat werken”, zegt Annette Roks, P&O-adviseur van de gemeente Rhenen.

2.1.5 Ecologische factoren

Ecologische factoren zijn kenmerken van de fysieke omgeving. Milieu, en de zorg, hiervoor wordt steeds belangrijker. Hierdoor veranderen de milieuvorschriften (worden scherper) en kunnen er beperkingen opgelegd worden aan productieprocessen. Echter leveren deze strenge eisen ook weer kansen op, zoals de hogere afzetmogelijkheden voor bedrijven op het gebied van milieutechnologie en de bestrijding van geluidhinder. De zorg voor landschap is een belangrijke zorg voor de overheid en industrie. De vraag naar opoffering van natuurschoon voor economische noodzaak wordt niet snel geaccepteerd. Een bedrijf wat goed is voor de natuur krijgt hierdoor een goed imago, omdat mensen liever zaken doen met een bedrijf wat van natuur en milieu houdt. Voor een gemeente, met de inbreng van haar inwoners, is dit uiteraard onvermijdelijk.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is de mate, waarin medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken binnen en/of buiten de organisatie. Het is van belang dat medewerkers optimaal inzetbaar zijn als er ook een optimale bedrijfsvoering moet worden gevoerd. Die inzetbaarheid is niet alleen bekeken op het heden, maar moet ook duurzaam zijn. Medewerkers moeten zowel nu als in de toekomst een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat kunnen vervullen. Daarnaast moeten ze ook in staat zijn een succesvolle overstap naar een andere functie te maken, dit kan bij de organisatie zelf of buiten de organisatie. Iemands inzetbaarheid bepaalt de mogelijkheden van een medewerker om langer door te werken. Duurzame inzetbaarheid is een centrale term in het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daarnaast is duurzame inzetbaarheid gemakkelijker mogelijk als men gebruik maakt van Strategische Personeelsplanning. ⁹

2.1.6 Politieke factoren

Politieke factoren zijn kenmerken van overheidsbeslissingen. Bij het ontstaan van nieuwe wetgeving kan de vrijheid van de organisatie beperkter worden. De overheid kan soms direct ingrijpen in het economisch verkeer door het handhaven van maximum- en minimum prijzen. Een gemeente is een groep van woonkernen (dorpen en steden) met het bijbehorende gebied die samen worden bestuurd door een politiek apparaat. De gemeente is in de meeste landen de onderste laag uit het politieke bestuursstelsel. De lagen boven de gemeente zijn de Provincie en de Rijksoverheid. Zo kunnen voor

⁸ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2011/05/25/het-nieuwe-werken.html>

⁹ [http://www.leefijdophetwerk.nl/public/2/downloads/188/188_artikel_duurzame_inzetbaarheid_\(2006\).pdf](http://www.leefijdophetwerk.nl/public/2/downloads/188/188_artikel_duurzame_inzetbaarheid_(2006).pdf)

de zelfstandig opererende gemeenten veranderingen in de politiek en de beslissingen, van de Provincie en Rijksoverheid, van invloed zijn op de organisatie.

Normalisering ambtelijke rechtspositie

De arbeidsrechtelijke positie van de ambtenaar wordt gelijkgeschakeld met die van werknemers in de private sector. Hierdoor worden de verschillen tussen ambtenaren en werknemers in de private sector kleiner. Er wordt de laatste tijd veel gesproken over het normaliseren van de rechtspositie van ambtenaren. Er is zelfs een wetsvoorstel voor gemaakt. “Een zo groot mogelijke eenvormigheid tussen de rechtspositie van ambtenaren en die van werknemers in de particuliere sector. Dat beogen Kamerleden Koser Kaya (D66) en Van Hijum (CDA) met hun voorstel van wet 'tot wijziging van de Ambtenarenwet en enige andere wetten in verband met het in overeenstemming brengen van de rechtspositie van ambtenaren met die van werknemers me een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht'. Hiervoor moet het publiekrechtelijke en eenzijdige karakter van de ambtelijke aanstelling en de eenzijdige vaststelling van de arbeidsvoorwaarden worden vervangen door een tweezijdige overeenkomst naar burgerlijk recht”, aldus het CAOP.¹⁰

Tijdens het tweedaagse congres van het College van Arbeidszaken bleek dat een ruime meerderheid van de aanwezigen het afschaffen van de rechtspositie speciaal voor ambtenaren een logische keuze vond. Dit betekent veel voor de vormgeving van functieomschrijvingen, beoordelingen, prestaties en het is zelfs mogelijk dat sommige ‘overbodige’ functies opgeheven worden en medewerkers makkelijk ontslagen kunnen worden. Allemaal punten die met SPP overzichtelijk gemaakt kunnen worden.

Schaalvergroting bij (decentrale) overheden

Het samenvoegen van gemeenten wordt vaak gemeentelijke herindeling genoemd. De vraag is natuurlijk waarom de overheid gemeenten samenvoegt? Dit kunnen verschillende redenen zijn, o.a.:

- Er is meer bestuurskracht en het ambtelijke apparaat kan effectiever te werk gaan;
- In een kleine gemeente komt het vaak voor dat het ambtelijk apparaat onderbelast is. Aangezien bepaalde zaken in een gemeente toch moeten gebeuren, zullen daar mensen voor moeten worden aangesteld. Dit gaat vaak samen met hoge kosten en weinig rendement. Wanneer je een kleine gemeente samenvoegt met bijvoorbeeld een stad, ontstaat er een groot ambtelijk apparaat wat de taakverdeling gespecialiseerder, beter en overzichtelijker heeft georganiseerd. Men kan voor specifieke situaties een bepaald ‘team’ aanstellen. Dit biedt meer overzicht voor de burger en bepaalde zaken voor de gemeente worden efficiënter geregeld;
- Wanneer dorpen en steden samenvoegen, kunnen voorzieningen als bijvoorbeeld de brandweer beter verdeeld worden in bepaalde rayons en kan men beter in de wensen van de burgers voorzien. Een voorziening als deze is vaak rendabel, waardoor het mogelijk is deze dienst zelfs te privatiseren. Als men samenvoegt, kunnen diensten niet alleen effectiever worden, maar heeft dit ook zijn werking op kostenbesparing;
- Het uitwerken van bestemmingsplannen kan beter. Bij de uitwerking van een bestemmingsplan kijkt men naar de demografische kenmerken van een gebied en hoe dit is ingedeeld. Hierbij wordt gekeken naar efficiëntie. De grenzen van een dorp kunnen hierbij in de weg liggen. Bestemmingsplannen dienen dan weer gewijzigd te worden. Door het

¹⁰ <http://www.caop.nl/kenniscentrum/detailweergave/thema/het-eigene-van-de-overheid/entiteit/caop-nieuws/details/wetsvoorstel-normalisering-rechtspositie-ambtenaren.html>

samenvoegen van gemeenten vallen de grenzen weg en kan men gebieden efficiënter indelen en naar volle capaciteit benutten zonder dat dit ten koste gaat van leefbaarheid.¹¹

Als een gemeente wordt samengevoegd met een andere gemeente is het van belang te weten welke kennis er in huis is en hoe die kennis gecombineerd moet gaan worden in de toekomst. Hierbij moet uiteraard ook nagedacht worden over waar je als gemeente naartoe wilt in de toekomst. Een fusie heeft dus erg veel invloed op de medewerkers van de gefuseerde gemeenten. Er is immers een volledig personele herindeling nodig.

Conclusie

Gekeken naar bovenstaande ontwikkelingen en trends binnen Gemeenteland kan er een gemeenschappelijke factor aangeduid worden die al deze ontwikkelingen met elkaar verbindt. Door het gebruik van DESTEP-analyse is al enigszins gefilterd op de trends die alleen hun doorwerking hebben op gemeenten en op hun personeelsbeleid. Ook is er een duidelijk verband te zien met de huidige economische crisis en de veranderde politiek, die leiden tot flinke bezuinigingsmaatregelen. De huidige economie vraagt een efficiëntere aanpak voor gemeenten, waarbij veel rekening gehouden wordt met het kostenplaatje. Er wordt creatiever georganiseerd, meer samengewerkt en men is zuinig op haar medewerkers door deze op een effectieve manier binnen de organisatie in te zetten. Men krijgt steeds meer te maken met bezuinigingsmaatregelen die op meerdere manieren tot uiting (kunnen) komen binnen de organisatie. Ook zien we de werking van de vergrijzing binnen gemeenten terug, waardoor gemeenten door de vergrijzing na moeten denken hoe zij zo effectief mogelijk omgaan met hun personeel. Door vergrijzing zal er een natuurlijke verloop zijn, wat de bezuinigingen binnen gemeenteland weer ten goede komt. Echter moet men wel opletten dat kennis niet verloren gaat. Daarnaast moet er door deze vergrijzing ook ingesprongen worden op de trends die aantrekkelijk zijn voor jongeren, omdat jongeren in de toekomst schaarser worden (ontgroening) en gemeenten als werkgever vroeg of laat toch met jongeren te maken gaan krijgen. Ontkenning of niet, ontkomen doet geen enkele gemeente aan deze trends en ontwikkelingen. Gemeenten zullen dus direct en indirect gevolgen ondervinden van bovengenoemde feiten, echter zijn zij zich veelal nog niet bewust welke gevolgen dit kan hebben op hun organisatie.

¹¹ <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/3330-schaalvergroting-en-de-nederlander.html>

2.2 Personele Implicatie Matrix (PIM)

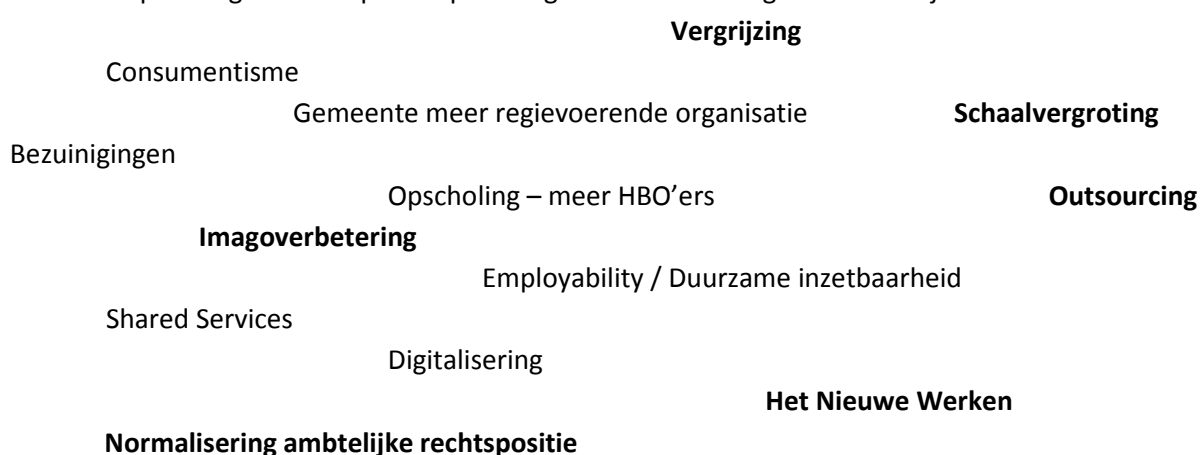
Om een koppeling te maken met de hiervoor genoemde trends en ontwikkelingen en Strategische Personeelsplanning, gebruiken we de Personele Implicatie Matrix (PIM). Een PIM koppelt de organisatiedoelen aan de aanwezige personeelsinstrumenten. In deze matrix wordt weergegeven in welke mate het instrument 'Strategische Personeelsplanning' bijdraagt aan de doelstellingen die worden bepaald door de toekomstige trends en ontwikkelingen. Hierdoor wordt heel duidelijk weergegeven op welke manier Strategische Personeelsplanning kan worden ingezet om de strategische doelen te behalen. We richten ons dus alleen op de het personeelsinstrument 'SPP' en niet op andere personeelsinstrumenten, die laten we buiten beschouwing. Strategisch doelen sluiten in de praktijk aan op de trends en ontwikkelingen die spelen in de omgeving van een organisatie, waardoor de trends/ontwikkelingen in deze matrix verwoord zijn in deze strategische doelen.

Het belang van een strategie in combinatie met trends en ontwikkelingen in de omgeving

Voor een goede strategie is het dus nodig de ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie te analyseren. Vervolgens wordt dit vertaald naar HR-doelstellingen. Ook worden de gevolgen van de doelstellingen voor de organisatieopbouw en –cultuur en voor het personeel in kaart gebracht. Er zijn verschillende manieren voor een non-profit organisatie om in te spelen op de ontwikkelingen in de omgeving.

"In een market based benadering vraagt strategisch HRM van (publieke) organisaties dat deze een goede analyse maken van de situatie en de omgeving waarin ze verkeren, op basis daarvan een organisatiestrategie en HRM-strategie formuleren, HR-instrumenten kiezen die bij deze strategie passen, doordenken wat de gevolgen daarvan zijn voor de arbeidsvraag en het arbeidsaanbod, een eventuele veranderstrategie formuleren, nagaan wat het effect van dit alles op de houding en het gedrag op de werknemers zal zijn en vervolgens monitoren of alle genomen maatregelen positief uitwerken op de organisatieprestaties. " (Steijn, 2009)

Als het inspelen op trends en ontwikkelingen gezien wordt als strategische doelstelling waaraan de gemeenten willen werken, dan zouden we kunnen zeggen dat ze met Strategische Personeelsplanning willen inspelen op de volgende ontwikkelingen in de nabije toekomst:



Met behulp van het personeelsinstrument 'SPP' (te zien in de linkerkolom), kunnen gemeenten op de volgende wijze inspelen op deze ontwikkelingen/doelen. Eerst wordt er kort weergegeven op welke manier SPP inspeelt op de ontwikkelingen en vervolgens wordt er een uitgebreide beargumentatie voor de gekozen elementen gegeven.

Uitgewerkte PIM zit in bijlage PIM

2.3 Beargumentering PIM

Zie bijlage 2.2

Conclusie

Het werken met een Personele Implicatie Matrix is erg nuttig, omdat de PIM ervoor zorgt dat de HR-afdeling ook op strategisch niveau meedenkt en HR zich meer in de rol van een strategisch partner (gekeken naar de Ulrich-rollen) kan fungeren. HR is gespecialiseerd in personeels-instrumenten en als de organisatie strategische doelstellingen terugkoppelt naar de HR-afdeling, zouden zij dit kunnen verbinden (zoals in een PIM) met Strategische Personeelsplanning. HR moet onmisbaar worden en meer toegevoegde waarde leveren door mee te denken op strategisch niveau en dit te vertalen naar de personele kant van een organisatie. Zo voegt HR waarde toe aan het behalen van de strategische doelstellingen en zal de gemeente de HR-afdeling als een strategische partner gaan zien. De opbrengst van deze combinatie zal hiermee binnen de gemeente te merken zijn. Doelstellingen worden behaald op een manier, die door alle medewerkers in de organisatie begrepen wordt. Na deze vertaalslag zullen medewerkers middels deze personeelsinstrumenten begrijpen dat ze allen aan een gezamenlijk doel bijdragen en de gemeente hier beter van wordt. Nagenoeg alle medewerkers zullen binnen de gemeente iets voelen van Strategische Personeelsplanning, omdat deze betrekking heeft op alle afdelingen en dus alle medewerkers. Het is goed om medewerkers uit te leggen wat het strategische doel is en waar de organisatie naartoe gaat en wil, zodat alle neuzen dezelfde richting op staan. Zo wordt betrokkenheid bij medewerkers gecreëerd, wat resulteert in meer motivatie bij het personeel, misschien een stukje meedenken en daaruit misschien het ontplooiën van talenten. Zo is opbrengst van een PIM niet alleen van kracht op de strategische doelen, maar ook op de gemeente en haar medewerkers. (Dave, 2005)

Deelvraag 3 – De behoeften van gemeenten met betrekking tot SPP

Door middel van interviews is het de bedoeling de behoeften van gemeenten in kaart te brengen met betrekking tot Strategische Personeelsplanning (SPP). Er zijn zes gemeenten geïnterviewd die al bezig zijn met Strategische Personeelsplanning en zes gemeenten die daar totaal nog niet mee bezig zijn. Via het netwerk van het NCOD is er een selectie gemaakt van in totaal twaalf gemeenten. De gemeenten die beschreven staan, staan op chronische volgorde van data waarop de interviews hebben plaats gevonden.

Gemeente Ede

Op 8 februari 2012 is er een interview gehouden met Wil Stikkelman, coördinator Advies & Ontwikkeling van de gemeente Ede. Wil geeft aan dat de gemeenten Ede ongeveer drie jaar geleden in samenwerking met zes andere gemeenten een project is gestart en gezamenlijk SPP hebben ontwikkeld. SPP blijkt een lastig issue te zijn voor de gemeente Ede.

“Er moet gewaakt worden dat er geen papieren rompslomp van komt en dat er niet te diep ingegaan wordt op de details, bijvoorbeeld het werkaanbod” meent Wil.

Gemeente Ede heeft toentertijd een doorlichting/ matrix/ vlootschouw gemaakt om te zien in welk jaar, welke mensen gaan uitstromen, maar dit alleen om de natuurlijke uitstroom in kaart te brengen (degenen die met pensioen gaan). Hierbij heeft elke leidinggevende haar medewerkers van de afdeling in kaart gebracht. Bij P&O is ook bekend welke mensen ‘boven schaal’ liggen, de zogenoemde ‘high potentials’, waarbij men een concern brede loopbaanontwikkeling gebruikt. Het is binnen de gemeente Ede erg lastig om afdelingen onderling met elkaar te verbinden en de communicatie tussen leidinggevend en P&O verloopt stroef. De leidinggevend van de gemeente Ede hebben moeite met de methodische aanpak. Dit is in hun ogen teveel regelwerk en leidinggevend proberen weerstand te vermijden. P&O probeert telkens te hameren op de ‘sense of urgency’. Niets doen leidt volgens Wil tot grotere risico’s en afhankelijkheid van de arbeidsmarkt.

Gemeente Utrechtse Heuvelrug

Op 14 februari 2012 is er een interview gehouden met Karin de Waard, P&O-adviseur bij de gemeente Utrechtse Heuvelrug. Wegens een fusie met de gemeenten Driebergen, Doorn, Maarn, Amerongen en Leersum vijf jaar geleden, hebben ze een nieuw Sociaal Statuut opgesteld ter voorbereiding op de eventuele uitstroom van personeel. Men wil gaan werken met een Vlootschouw en Personeelsplanning, echter is nog niet duidelijk welke tool er gebruikt gaat worden. Er zal eerst een korte notitie worden gemaakt voor het Directieteam en alle leidinggevend. Hierna wil Karin het doel beschrijven waarom dit nodig is en wat de verwachting is de komende vier jaar. Daarna wil zij concreet aangeven hoe ze dit gaan doen door PIS te raadplegen.

“Het is belangrijk te kijken naar wat organisatie nodig heeft de komende 4/5 jaar. Dit zal tevens in lijn liggen met inkrimpen en bezuinigen” verklaart Karin.

Alle leidinggevend zullen in eerste instantie geïnterviewd worden bij de start van SPP.

Gemeente Arnhem

Op 16 februari 2012 is er een interview gehouden met Martijn Leisink, wethouder P&O van de gemeente Arnhem. Hij gaf aan dat er behoefte is aan SPP bij de gemeente Arnhem, echter is men er nog totaal niet mee bezig en is de organisatie er volgens hem nog lang niet klaar voor. De strategie is op personeelsniveau nooit goed geformuleerd, omdat daar niemand echt op heeft gestuurd vanuit een top-down manier. Om SPP in te voeren zijn er twee dingen nodig volgens Martijn, namelijk data en attitude.

“We moeten kennis en attitude hebben om er iets mee te doen, dit ontbreekt bij de gemeente Arnhem. Kennis van zowel mensen als vanuit het personeelsinformatiesysteem”, aldus Martijn.

Volgens hem moet het vanaf boven gedragen worden (draagvlak zijn in het management) en zullen alle neuzen dezelfde richting op moeten staan.

Gemeente Apeldoorn

Op 28 februari 2012 is er een interview gehouden met Ed van der Zee, hoofd P&O bij de gemeente Apeldoorn. “De gemeente Apeldoorn zit momenteel in financieel zwaar weer”, aldus Ed. Dit maakt dat er nog creatiever gedacht moet worden qua bezuinigingen en kenniswaarborging. Volgens Ed van der Zee, hoofd P&O, hebben zij goed in kaart waar de kwaliteiten liggen binnen de gemeente Apeldoorn, alleen is dit nog niet inzichtelijk gemaakt.

Ed vindt de vergrijzing op zich niet erg, alleen moet er voor gezorgd worden dat de kennis gewaarborgd wordt. Daarnaast is het belangrijk dat je kijkt vanaf welke leeftijd je ‘vergrijsd’ bent.

Ook zegt hij dat je SPP niet gelijk kunt implementeren, maar dat het een langzaam en continu proces is. Op managementlaag is er een vlootschouw (in Excel) uitgezet bij de gemeente Apeldoorn en de bedoeling is dat dit verder de organisatie inzakt. Zo krijgt men de kwalitatieve gegevens inzichtelijk. Daarnaast ziet Ed ook kansen om zowel kwalitatief als kwantitatieve gegevens verder in het PIS te voeren.

Gemeente Stichtse Vecht

Op 29 februari 2012 is er een interview gehouden met Ries Bode (beleidsmedewerker) en Bert Floor (interimmanager BMC) van de gemeente Stichtse Vecht. In januari 2011 is er een fusie geweest van de gemeenten Maarssen, Breukelen en Loenen. Hierdoor maakt de organisatie momenteel een reorganisatie mee en is het voor de gemeente onontkoombaar na te denken over de toekomstvisie en bezetting. Dit geeft ook aanleiding om na te denken over SPP. Het belangrijkste is dat ze grip willen hebben op de organisatie op het moment als er bezuinigingen zijn. Bert zegt: “Wij hebben geen inzicht wat er op kwalitatief en kwantitatief gebied nodig is. Er is totaal geen inzicht en wij rouleren alleen maar op basis van euro’s en FTE’s. Kwalitatief overzicht is nodig om te kunnen functioneren op de niveaus die gevraagd worden”. Als alle vacatures zijn vervuld, de gemeente financieel in balans komt en HR- beleid verder is ontwikkeld, wil de gemeente aandacht gaan besteden aan SPP, nu is er geen capaciteit voor.

Employability, het verhogen van medewerkers kwaliteit en resultaatgericht werken zijn de dominante HR-thema’s binnen de gemeente. Hier willen ze zich dan ook op richten bij SPP.

Gemeente Boxmeer

Op 5 maart 2012 is er een interview gehouden met Adriaan Brouwer, hoofd P&O bij de gemeente Boxmeer. Strategische Personeelsplanning is wat gemeente Boxmeer betreft niets meer dan het in lijn brengen van je personele organisatie met de strategie en meerjaren visie van de organisatie als geheel.

Voor Adriaan staat Strategische Personeelsplanning dan ook niet als een instrument op zich, maar maakt dit integraal onderdeel uit van de totale bedrijfsvoering. Door middel van de P-cyclus wordt de organisatie als het ware half jaarlijks geëvalueerd en wordt er gekeken of de gemeente nog “op koers ligt”, ook voor wat betreft de factor ‘mens’ in de organisatie.

Gemeente Boxmeer gebruikt de ‘basebox’ waarin het sociale systeem en het technische systeem geïntegreerd zijn tot een nieuw bedrijfsvoeringconcept. Het sociale systeem wordt gevormd door de teamrollen van Belbin en de leiderschapstijlen van Hersey en Blanchard. Het technische systeem vormt de wetten die de gemeente moet uitvoeren – de kerntaken. Daarnaast is de organisatie, de afdelingen en de functies als subsystemen, beschreven volgens 7 aspectsystemen; producten, gegevens, processen, projecten, applicaties, overleg en budgetten. Op grond daarvan zijn afdelingsplannen beschreven en is voor elk individueel een werkplan opgesteld, rekening houdend met de kwaliteiten zoals deze op grond van de teamrol- analyse van Belbin zijn vastgesteld.

Gemeente Zwolle

Op 15 maart 2012 is er een interview gehouden met Peter Heuver, HR-beleidsadviseur van de gemeente Zwolle. De gemeente Zwolle is een vooruitstrevende gemeente en eindigde in 2010 in de top 3 van beste werkgevers van Nederland. De gemeente Zwolle zorgt dus goed voor haar personeel. De kwantitatieve gegevens worden geregistreerd in BO4 (PIS). Hierdoor hebben zij een goed overzicht van de vergrijzing en de te verwachte uitstroom binnen de organisatie. “Voor het kwalitatieve deel willen we het BCG-model gaan gebruiken”, aldus Peter. “We willen een Personeelsschouw en weten waar de talenten zitten binnen de organisatie (de + mensen). De vraag hierbij is, hoe kunnen we hier als organisatie op inspelen?” Gemeente Zwolle werkt ook met de Managementschouw en die sluit hier goed op aan. Managers en MT doen echter wel moeilijk over de komst van een Personeelsschouw voor de registratie van kwalitatieve gegevens. Zij zijn bang dat deze invloed zal hebben op het huidige beleid en hun eigen functies. Ze denken dat het goed gaat op de huidige manier en ervaren de ‘sense of urgency’ niet van SPP. Ze denken dat de reductie makkelijk op te vangen is en kijken meer op de korte termijn.

“Echter is de oude kennis, die straks op lange termijn uitstroomt, waarschijnlijk niet geheel op te vullen door nieuwe medewerkers en is het sowieso belangrijk hier een overzicht van te hebben”, meent Peter.

Gemeente Leiden

Op 19 maart 2012 is er een interview gehouden met Yvonne Bakker, senior HRM-adviseur bij Servicepunt 71. Servicepunt 71 is een nieuw concept waar alle ondersteunende medewerkers van gemeenten Leiden, Leiderdorp, Zoeterwoude en Oegstgeest samenwerken op één gezamenlijke

vestiging waarbij gemeenten het Servicepunt kunnen 'inhuren' voor ondersteunende taken zoals, ICT, Financiën, Facilitaire zaken, Inkoop, Juridische zaken en P&O. Voorheen was Yvonne werkzaam als senior HRM-adviseur bij de gemeente Leiden, waar toen een pilot voor SPP is gedaan om te bekijken of SPP werkte. Hieruit vloeide een evaluatie, waarbij geadviseerd werd om SPP eerst als 'light-versie' te implementeren binnen de gemeente. SPP kan volgens Yvonne beter in gedeelten geïmplementeerd worden. "In het eerste jaar de kwantitatieve gegevens op orde krijgen van de hele organisatie en daarna bekijken hoe de analyse erop gedaan kan worden, dus het jaar erna plannen maken", zegt Yvonne.

Volgens Yvonne is het veel werk, men moet veel afstemmen, niveaus bepalen en veel sparren als HRM-adviseur. Ook moeten er veel onderdelen gekaderd worden. Medewerkers/leidinggevenden vinden het in eerste instantie wel eng, vanwege het in 'een vakje' stoppen, maar komen er later achter dat SPP nuttig is en overzicht biedt. "Het doel van SPP benoemen is erg belangrijk om die angst weg te krijgen en draagvlak te creëren!" Ontwikkeling en mobiliteit waren doelen die bij de pilot in Leiden genoemd werden aan medewerkers.

Het is, volgens Yvonne, echt een managementtool, waar je op directieniveau mee kunt sturen naar de toekomst. SPP moet dynamisch blijven, iedereen moet achter de visie staan (in ieder geval alle leidinggevenden), er moet draagvlak zijn bij het MT en het doel moet duidelijk benoemd worden.

De HRM-afdeling moet er op ingericht zijn en men moet op SPP kunnen anticiperen. HR-adviseurs moeten de rol van businesspartner kunnen vervullen. "Er moet ook gevolg aan gegeven worden, dus niet eenmalig, maar elk jaar bijsturen", meent Yvonne. De gemeente Leiden heeft veel baat bij SPP en is volgens Yvonne onmisbaar met betrekking tot de toekomst.

Gemeente Leiderdorp

Op 19 maart 2012 is er een interview gehouden met Janine van de Velde, HRM-adviseur van de gemeente Leiderdorp en nu werkzaam bij Servicepunt 71. Volgens Janine is SPP minder noodzakelijk aangezien de gemeente Leiderdorp alle zaken op heel informele wijze regelt, het is echt een informele gemeente. "Mensen worden momenteel, met betrekking tot doorstroom, persoonlijk benaderd en er gaat weinig via de officiële weg", zegt Janine.

Janine vindt SPP een goed hulpmiddel. Het verkrijgen van een goed overzicht van personeel en hun wensen zou erg handig zijn. Daarnaast zijn de getallen, in- en uitstroom, leeftijdscategorieën, bepaalde interesses en talenten die door middel van SPP weergegeven kunnen worden, handig. Het moet wel aantrekkelijk blijven voor de medewerkers en men moet op zijn/haar wensen in kunnen spelen volgens Janine.

"Randvoorwaarden moeten onder andere zijn dat men bij vacatures wel objectief blijft, iets wat momenteel niet gebeurt bij de gemeente Leiderdorp", zegt Janine.

Daarnaast is het goed om het Personeelsbeleid en hierdoor ook SPP gelijk te trekken middels Servicepunt71, omdat hierin een aantal gemeenten gaan samenwerken.

Gemeente Zoeterwoude

Op 19 maart 2012 is er een interview gehouden met Cor Strijk, HRM-adviseur bij de gemeente Zoeterwoude en momenteel HRM-adviseur bij Servicepunt 71. De gemeente Zoeterwoude is volgens Cor te klein, waardoor het onnodig zou zijn om SPP te implementeren.

“Voor kleine organisatie is SPP een dure aanschaf en minder belangrijk”, meent Cor. “Als je SPP implementeert houdt het dan zo klein en overzichtelijk mogelijk, zodat het geen moeilijk model wordt”.

Gemeente Oegstgeest

Op 19 maart 2012 is er een interview gehouden met Denise, senior HRM-adviseur bij de gemeente Oegstgeest en nu werkzaam als HRM-adviseur van Servicepunt 71. SPP staat volgens Denise niet boven aan het prioriteitenlijstje bij de gemeente Oegstgeest, waardoor de gemeente hier niet mee bezig is.

“SPP zal echter onmisbaar worden in de toekomst voor gemeenten, zelfs voor kleine gemeenten”, meent Denise. “Het is van belang dat er bij de implementatie voor leidinggevendenden een duidelijk doel wordt benoemd wat met SPP bereikt wil worden, zodat men hier het belang van gaat inzien. SPP zal meer rust en duidelijkheid geven over wat de visie is en waar men naartoe wilt. Wat men daarvoor nodig heeft en dat je als medewerker overzichtelijk hebt wat je op je pad krijgt en of je dit ook wilt”.

Gemeente Valkenswaard

Op 20 maart 2012 is er een interview gehouden met Judith Goossens, P&O-manager van de gemeente Valkenswaard. In 2010/2011 is er flink bezuinigd bij de gemeente Valkenswaard, waaruit (na analyseren) knelpunten naar voren zijn gekomen, waarop de directie tijdelijk een extra impuls wilt uitvoeren en hierna het personeel weer natuurlijk wil laten uitvloeien. Ze hebben bekeken wat het tijdelijke resultaat moest zijn van deze extra impulsen, uitkomst heeft geresulteerd in SPP. De gemeente begint eerst met de kleine dingen/instrumenten op orde te brengen zoals Werving & Selectie. Wie bij SPP welke rollen gaat vervullen wordt nog besproken in een integraal managementoverleg. In 2013 willen ze SPP het liefst al geïmplementeerd hebben.

Reden voor SPP is dat zij het belangrijk vinden dat je als organisatie voorbereid bent op de toekomst en flexibel als organisatie kunt inspringen op projecten. “Managers hebben hierdoor de gevraagde vakkennis en samenwerken met mensen uit andere gemeenten wordt makkelijker. De gemeente is hierdoor ontzettend tijd- en ontwikkelproef. Ook maakt het de talenten inzichtelijk van medewerkers”, aldus Judith.

Zij willen SPP het eerste jaar implementeren met begeleiding van een extern bedrijf en het dan zelf gaan oppakken als gemeente. “Het moet een systeem zijn wat handelbaar is en bij te stellen bij veranderde inzichten, het liefst gekoppeld aan PIS. Ook moet de matrix duidelijk te maken zijn naar de medewerkers”, vindt Judith.

Gemeente Rhenen

Op 21 maart 2012 is er een interview gehouden met Annette Roks, P&O-adviseur bij de gemeente Rhenen. “SPP staat voor de gemeente Rhenen op de agenda na de zomervakantie en gebeurt onafhankelijk van Foodvalley, dus de gemeente Rhenen pakt dit zelf op. Foodvalley wil hier wel in zijn geheel mee aan de slag in de toekomst”, zegt Annette. Onder Foodvalley vallen de gemeenten Barneveld, Ede, Nijkerk, Renswoude, Rhenen, Scherpenzeel, Veenendaal en Wageningen. De gemeente Rhenen vindt SPP van belang, omdat het zorgt dat je voorbereid bent op je toekomst, dat je niet afhankelijk bent van incidenten en het voorkomt paniekgevoelens. “SPP biedt ook

meerwaarde voor medewerkers, zoals doorgroei en ontwikkeling. Het zorgt ervoor dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten en er geen mensen wegvloeien of kwijtraken aan andere organisaties buiten de gemeente”, vindt Annette. “Ook is het fijn dat je door SPP duidelijk hebt wat je je personeel te bieden hebt en het duidelijkheid geeft met betrekking tot doorgroei”.

Het zou volgens Annette handig zijn als SPP te koppelen is met het huidige systeem PIMS. “De tool moet een makkelijk hanteerbaar softwareprogramma zijn. Iets wat door P&O en door manager goed te gebruiken is en dus vooral gebruiksvriendelijk is. Het mag geen systeem zijn met modules dat als je ze niet gebruikt je ook niet verder kunt, dus meer iets wat je toe kan spitsen op je organisatie met aan- uitvinken van opties zonder dat dit noodzakelijk is voor het totaalplaatje”, aldus Annette.

3.1 Conclusie

Over het algemeen hebben de P&O'ers die geïnterviewd zijn tijdens de onderzoeksfase helder wat hun behoeften zijn wat betreft Strategische Personeelsplanning (SPP). Het struikelblok is vaak dat P&O'ers de urgentie van SPP wel inzien, maar het management (nog) niet. Dat is in deze tijden van bezuinigingen een lastig punt, omdat management graag op korte termijn resultaten wil zien, waardoor er weinig of geen urgentie is voor SPP.

Onder strategisch doel verstaan wij een sterk richtinggevend en resultaatgericht geformuleerde intentie om een specifiek strategische thema binnen concrete randvoorwaarden en binnen een gegeven tijdsperiode te realiseren.

In de praktijk van alledag wordt nogal snel gedacht dat men op strategisch niveau en met strategische doelen bezig is. Dat leidt nogal eens tot misverstanden.

Zo is ons opgevallen dat het van de toch ervaren managers die wij in de collegebanken krijgen velen de neiging hebben puur operationele als strategische problemen te zien. Het criterium dat dan dikwijls wordt gehanteerd, is de ervaren moeilijkheidsgraad van het probleem. De redenering is dan blijkbaar 'hoe complexer hoe strategischer'! Echter, zoals wij eerder gezien hebben houdt strategie zich bezig met het doelniveau in de organisatie en niet rechtstreeks met de operationele problematiek, hoe complex ook. (Mouwen P. C., 2004)

SPP is meer gericht is op de lange termijn. Daarom vinden wij het belangrijk dat de tool die wij gaan presenteren ook op de korte termijn resultaten biedt. Veel gemeenten geven aan dat zij een 'doorkijk' of 'personeelsschouw' willen van de medewerkers in de organisatie om zo te zien welke mensen de komende jaren de organisatie gaan verlaten door middel van natuurlijke verloop. Tevens willen P&O'ers zien welke talenten zij waar in de organisatie hebben zitten. Wie zijn de 'high potentials' en aan wie moet nog veel gesleuteld worden? Dit zijn belangrijke gegevens voor zowel P&O als leidinggevend. Ook geven gemeenten aan dat de organisatiedoelen bijna niet worden doorgevoerd naar HR-doelen. P&O'ers worden zelden als 'Strategische Partner' gezien binnen gemeenten en daardoor is het lastig om de urgentie voor SPP te wekken en de organisatiedoelen te kunnen vertalen naar HR- doelstellingen. Dit laatste is noodzakelijk als er SPP geïmplementeerd wordt. Er moet gekeken worden waar de organisatie over vijf tot tien jaar wil staan en dit moet worden doorvertaald naar HR- doelen, zoals bijvoorbeeld personeelsreductie. In de voorgaande deelvraag 2 zagen we deze vertaling duidelijk weergegeven in een PIM.

De strategische partner zorgt samen met het management voor integratie en afstemming van alle HR- processen om de strategische organisatiedoelen succesvol te realiseren. De strategische partner is vooral bezig met de toekomst. Hij heeft oog voor zaken als strategische opleidingsplannen, strategisch belonen en de mate waarin de bezetting is afgestemd op de strategie van de organisatie. Kortom, de strategische partner zorgt voor een succesvolle uitvoering van de bedrijfsstrategie door als strategische partner van het management de bedrijfsdoelen te vertalen in concrete HR-strategie en prioriteiten voor HR.

Bron: Dave Ulrich¹²

¹² <http://www.hrpraktijk.nl/kennisbank-personeelspraktijk/personeelsbeleid/strategisch-personeelsbeleid/model-van-ulrich-vier-rollen-van-hr.537193.lynkx>

Tijdens de interviews is ook naar voren gekomen dat gemeenten wel behoeften hebben aan SPP, maar er nog niet mee bezig zijn. Gemeenten geven hier verschillende oorzaken voor:

- Verkeerde data en attitude;
- Geen draagvlak;
- Geen capaciteit;
- Medewerkers inzichtelijk maken kost veel tijd;
- Geen 'sense of urgency';
- Voor kleine organisaties is het een dure aanschaf en minder belangrijk.

Tenslotte geven gemeenten ook een aantal randvoorwaarden voor de implementatie van SPP:

- Data moet op orde zijn en men moet de juiste attitude hebben;
- SPP moet een continu proces zijn;
- SPP tool moet een makkelijk hanteerbaar model zijn;
- Men wilt het liefst dat er op korte termijn ook resultaat zichtbaar is;
- P&O'ers meer in de rol van 'Business Partner';
- Er moet goed leiderschap aanwezig zijn;
- SPP moet onderdeel van de totale bedrijfsvoering zijn;
- SPP koppelen aan huidige PIS.

3.2 Onze Visie

Sommige gemeenten hebben door reorganisatie of door andere redenen hun HR- beleid nog (lang) niet op orde. We zijn onder andere tegengekomen dat de kwantitatieve gegevens niet of niet compleet ingevoerd zijn in het PIS. Dit zorgt ervoor dat bij de implementatie veel gegevens eerst opgezocht moeten worden, voordat er snel overzicht ontstaat op de kwantitatieve gegevens. Dit is niet handig als een gemeente op korte termijn resultaten wil hebben. Daarom raden wij sterk aan om eerst een aantal zaken op orde te hebben voordat SPP geïmplementeerd wordt. Onder een aantal zaken verstaan wij bijvoorbeeld de kwantitatieve gegevens in PIS, een goed lopende gesprekkencyclus en integraal management. Voor meer randvoorwaarden voor het implementeren van SPP zie deelvraag 5.

Wij hebben halverwege de onderzoeksfase een discussie gestart op LinkedIn via de HR-Praktijkgroep om te kijken wat mensen vinden over de volgende vraag; 'Kan een gemeente Strategische Personeelsplanning invoeren ook als het HR beleid (nog) niet op orde is? Of kunnen door middel van SPP de gaten in het HR beleid zichtbaar worden gemaakt?'

Ook is deze vraag gesteld tijdens de interviews met gemeenten. Wat opvallend is, is dat de gemeenten vooral denken dat er wel 'iets' op orde moet zijn voordat SPP geïmplementeerd kan worden. Met 'iets' wordt bedoeld de kwantitatieve gegevens die in het PIS ingevoerd en up-to-date moeten zijn. Daarentegen zeggen mensen via de discussie op LinkedIn dat door SPP de gaten in het HR beleid zichtbaar worden en je daarop in kunt spelen. Wat tevens naar voren is gekomen in de discussie op LinkedIn, is dat er niet teveel tijd gestoken moet worden om de toekomst maakbaar te krijgen. Gelet op alle snelle en onvoorspelbare veranderingen is dit onmogelijk. Enige optie is om er voor te zorgen dat je snel en flexibel in kan spelen op noodzakelijke veranderingen. Ons inziens is dit een belangrijke statement wat gemeenten wel in hun achterhoofd moeten houden. Strategische Personeelsplanning is geen doel op zich maar een middel om verschillende (organisatie) doelstellingen te realiseren.

Wat ook is opgevallen, is dat gemeenten weinig relatie leggen tussen personeelsbeleid en financiën. Iedereen realiseert zich dat die relatie er is, maar dat SPP een bijdrage kan leveren aan het financieel 'in control' zijn van een gemeente en de financiën een bijdrage kunnen leveren aan SPP komt nauwelijks naar voren. Men zou langzamerhand wel weten welke onderdelen van het beleid door bezuinigingen en financiële herverdeling ingrijpend gaan veranderen en wat voor personeelsinzet dit vraagt. Voor de financiële kosten en baten van SPP en het belang van 'in control' zijn gemeente, zie bijlage 3.2.

Deelvraag 4 – Bestaande tools op het gebied van SPP

Deelvraag 4 luidt: Welke bestaande tools bestaan er op het gebied van Strategische Personeelsplanning?

Tijdens het onderzoek hebben wij gekeken welke processen, tools en modellen er bestaan op het gebied van Strategische Personeelplanning. Aan het eind van deze deelvraag zullen er conclusies getrokken worden om zo ook antwoord te krijgen op de hoofdvraag, hierbij rekening houdend met de behoeften van gemeenten die uitgebreid beschreven staan in deelvraag 3.

In deze deelvraag wordt er gesproken over processen, tools en modellen. Hieronder een korte uitleg van deze begrippen.

Processen: Het algehele proces van een cultuurverandering in dit geval SPP

Tools: Tool of instrumentarium in de vorm van een (stroom)schema dat gebruikt kan worden voor de implementatie SPP

Modellen: Modellen die gebruikt worden om delen van de tool bijvoorbeeld de huidige situatie inzichtelijk te maken om het geheel zo compleet mogelijk te maken.

De deelvraag is van groot naar klein opgebouwd. Dat wil zeggen dat eerst het algehele proces voor de implementatie van SPP wordt uitgelegd, daarna wordt een tool gekozen en verder uitgewerkt en als laatste gaan we in op modellen die gebruikt kunnen worden om de tool zo compleet mogelijk te maken. Ten slotte zal de deelvraag afgesloten worden met een conclusie en zal er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag.

4.1 Processen SPP

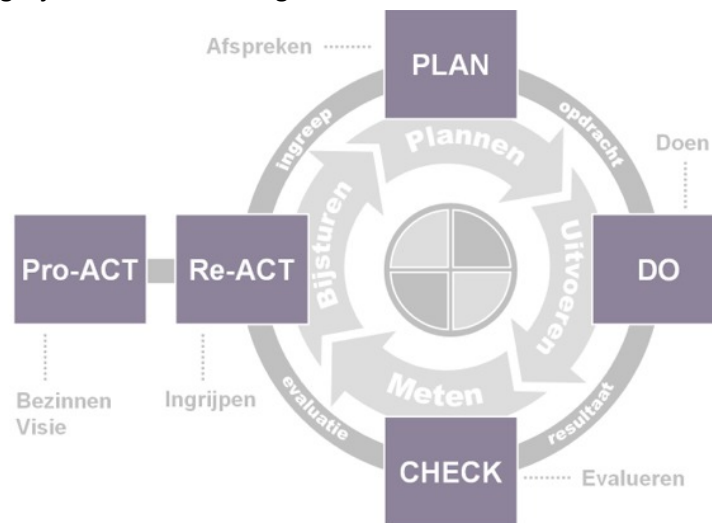
In de literatuur zijn verschillende manieren beschreven om SPP te implementeren. Zowel processen, modellen als complete instrumentaria staan beschreven in verschillende managementboeken. We zullen hieronder een paar processen voorleggen die in de literatuur te vinden zijn.

In de theorie (kluytmans 2004) worden vier belangrijke functies van SPP genoemd, namelijk:

1. De *diagnosefunctie*. Dit gaat om het in kaart brengen van de huidige personele bezetting en de jaarlijkse personeelsstromen van in-, door- en uitstroom. Het doel is het inzichtelijk maken van de jaarlijkse dynamiek en de mogelijke oorzaken daarvan. Onderzoek naar bijvoorbeeld verloopintensiteit in combinatie met leeftijd, functie, diensttijd enzovoort, is vaak al zeer verhelderend.
2. De *monitoringfunctie*. Dit is het analyseren van de mogelijke/ verwachte veranderingen in de personeelsbehoefte enerzijds en de personeelsbeschikbaarheid (bij ongewijzigd beleid) anderzijds. Voordat maatregelen bedacht en geïmplementeerd worden, is het raadzaam na te gaan waartoe het huidige beleid (met betrekking tot in-, door- en uitstroom) zal leiden.
3. De *simulatiefunctie*. Deze functie betreft het bepalen van de mogelijke maatregelen die genomen kunnen worden om discrepanties (onderscheid) in de toekomst te voorkomen of te verkleinen. Bij de simulatie worden de effecten van maatregelen ingeschat, om op basis daarvan een scherper beeld te krijgen van de aantrekkelijkheid van een maatregel. Vaak zijn namelijk meerdere maatregelen toepasbaar, maar elk met de eigen voor- en nadelen.

4. De *veranderingsfunctie*. Dit betreft het vertalen van de uitkomsten van de simulatiefunctie naar organisatiegerichte maatregelen (hierna: O- maatregelen) en/ of individugerichte maatregelen (hierna: I- maatregelen) en het uitvoeren en monitoren hiervan.¹³

Volgens Branham (1988) bestaat het SPP- proces uit een aantal fasen; de *onderzoeksfase* waarin de interne organisatie en de externe organisatiekenmerken worden onderzocht. De *voorspellingsfase* waarin op basis van de strategie de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte wordt bepaald evenals de personeelsbeschikbaarheid. De *planningsfase* richt zich op het formuleren van de noodzakelijke acties op het gebied van in-,door- en uitstroom. In de *terugkoppelingsfase* wordt ten slotte gekeken naar de uitkomsten en resultaten van het proces, aan de hand daarvan wordt bijgestuurd. SPP is daarmee een continu en herhaalbaar proces. Bovenstaand proces is ook te vergelijken met de 'Deming-cirkel'.



We kunnen concluderen dat verschillende processen/ functies veel op hetzelfde neerkomen. Het is een kwestie van plannen, uitvoeren, meten en bijsturen. Voor het proces van SPP hanteren we de kwaliteitscirkel van Deming. De Deming-cirkel is een creatief hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement, om probleem op te lossen, maar ook voor veranderingen in organisaties de Deming-cirkel is ontwikkeld door William Edwards Deming. Deze cirkel is op het eerste oog niet specifiek gericht op SPP, maar dat kan wel gemaakt worden. Bij het proces voor SPP is Plan, Do, Check en Act zeer belangrijk om het een continu herhaalbaar proces te laten zijn. Daarom hebben wij ons eigen (beknopte) SPP proces gecreëerd aan de hand van de Deming-cirkel. Daarbij rekening houdend met de behoeften van gemeenten (bijvoorbeeld: een niet te complex wordend proces). Het is een mix van bovenstaande processen/ functies vertaald in de Deming-cirkel.

Plan:

Als een organisatie besluit om Strategische Personeelsplanning in te voeren, is het erg belangrijk dat er gekeken wordt naar het doel van SPP. Wat wil het management er mee gaan doen en wat wil men er mee bereiken? Zijn de juiste middelen en mensen binnen de organisatie beschikbaar om dit project op te pakken? Deze vragen zijn cruciaal voordat er een begin gemaakt kan worden met SPP.

¹³ http://www.dageraadadvies.nl/publicaties/251007_artikel_SPP_RR.pdf

Als de doelen helder zijn kan er gekeken worden naar de volgende stap. Voor verdere randvoorwaarden zie deelvraag 5.

Do:

Fase 1

In deze fase wordt de actuele personele bezetting en de jaarlijkse personeelsstromen van in-, door- en uitstroom in kaart gebracht. Per organisatie moet gekeken wat men al in huis heeft aan informatie. Welke informatie kan het PIS leveren en welke informatie is er nog nodig voor bijvoorbeeld de verloopintensiteit?

Fase 2

In de tweede fase wordt gekeken naar de mogelijke verwachte veranderingen in zowel de personeelsbehoefte als de personeelsbeschikbaarheid, ook wel vraag en aanbod genoemd bij ongewijzigd beleid. Hierbij moet gekeken worden naar verwachte/ gewenste productie en omzet en dit moet vertaald worden in personele bezetting. Daarbij moeten zowel de kwantitatieve gegevens als de kwalitatieve gegevens inzichtelijk worden gemaakt.

Fase 3

In de een na laatste fase moet er geanalyseerd worden welke maatregelen er getroffen kunnen worden om discrepanties in de toekomst te voorkomen of te verkleinen. In deze fase worden de effecten van de maatregelen ingeschat, om op basis daarvan een scherper beeld te krijgen van de voor- en nadelen van een maatregel.

Fase 4

Als laatste zal er een vertaling moeten komen van de uitkomsten van fase 3 naar O- maatregelen en I- maatregelen. Daarnaast moeten deze acties uitgevoerd worden. Verdere toelichting van de fasen is beschreven in deelvraag 4.2.

Check:

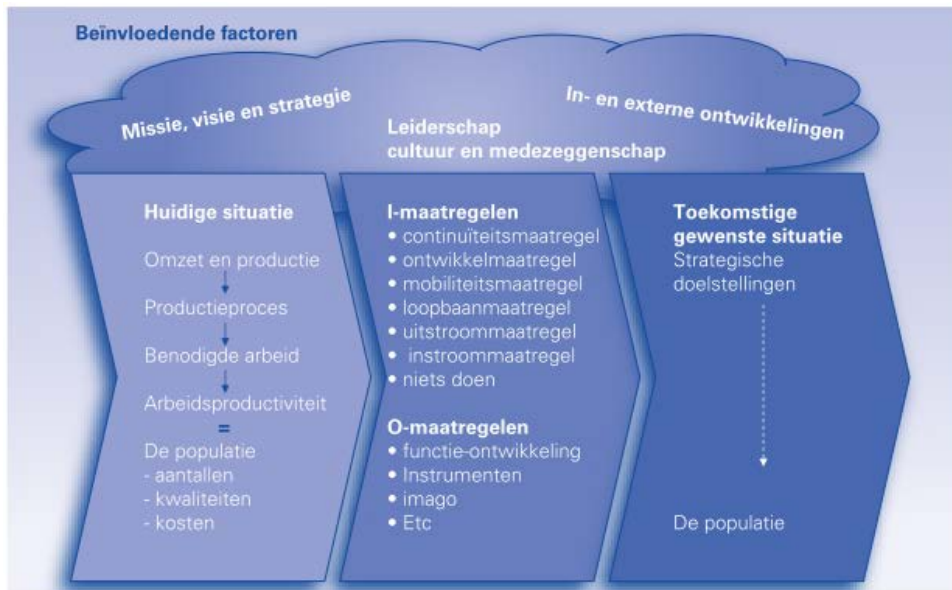
In deze stap moeten de acties gemeten en geëvalueerd worden. SPP is een continu herhaalbaar proces en zal bij gewijzigd beleid en/ of bij interne of externe veranderingen gecheckt moeten worden.

Act:

Als laatste moet er bijgestuurd en ingrepen worden en waar nodig nieuwe plannen worden gemaakt. Bijvoorbeeld bij een gewijzigd kabinetsvorming, moet er worden gekeken of alle neuzen dezelfde richting op staan.

4.2 Tool SPP

Er bestaan veel tools op het gebied van SPP, veel lijken op elkaar. Zie voor een aantal voorbeelden bijlage 4.1. In dit rapport hanteren we één tool en één stappenplan voor SPP.



¹⁴ Tool SPP



Stappenplan SPP

Aan de hand van een aantal criteria is er een tool en een stappenplan gekozen. Ten eerste moet de tool niet te complex zijn, aangezien uit interviews is gebleken dat gemeenten daar niet op zitten te wachten. Ten tweede moet de tool overzichtelijk en door leidinggevendenden gemakkelijk te hanteren zijn. Als laatste is de volledigheid ook een belangrijk punt. Bovenstaand stappenplan de enige met fase 0. Het is erg belangrijk om goed na te denken over het doel en draagvlak te creëren bij het management, voordat men kan beginnen met de stappen van SPP.

Hieronder zullen we de stappen uit het stappenplan beschrijven om een duidelijk beeld te geven wat SPP inhoudt, wat erbij komt kijken en welke stappen er genomen moeten worden om SPP zo compleet mogelijk in de organisatie te implementeren.

¹⁴ http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Business%20Effectiveness/BPS_Boek_4.3_Strategische_personeelsplanning.pdf

¹⁵ http://www.eurohrm.nl/images/downloads/brochure_strategische_personeelsplanning.pdf

Stap 0: Voorbereiding SPP project

Aangezien SPP een thema van directie en lijnmanagement is, wordt in deze fase in het bijzonder aandacht besteed aan het creëren van bewustwording en draagvlak. Daarnaast is het verhelderen van het doel van SPP van groot belang.

Stap 1: Beïnvloedende omgeving- en interne factoren in kaart brengen

In deze fase wordt er gekeken naar relevante interne en externe ontwikkelingen. Enerzijds wordt er gekeken naar de externe ontwikkelingen zoals ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en demografische ontwikkelingen zie deelvraag 2. Anderzijds zullen de interne ontwikkelingen in kaart gebracht moeten worden zoals verandering in kernwaarden, missie, doelen en strategie. Van belang is om een helder beeld te vormen van de (strategische) doelen van de organisatie.

“Het gaat er in deze fase om zoveel mogelijk relevante beïnvloedende factoren in kaart te brengen. Dit vergroot de mate van concreetheid en de voorspelbaarheid van het effect van invloeden. Het is uiteraard nooit mogelijk om compleet te zijn.” (N.V., 2009) Het is daarentegen wel erg belangrijk dat organisaties flexibel kunnen inspelen op zowel interne als externe veranderingen.

Stap 2: Huidige situatie in kaart brengen

De tweede stap betreft het in kaart brengen van de personele omvang en samenstelling. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens zijn van belang. “Het inventariseren van de kwantitatieve gegevens lukt meestal wel, maar het is veel lastiger om een beeld te krijgen van de cruciale kwalitatieve aspecten. Toch is het belangrijk om te weten hoe het zit met de kwaliteit van de personeelsleden, of concreter: wie waar goed in is. Argumenten als technische complexiteit, het ontbreken van valide kwaliteitsbeoordelinginstrumenten, angst voor subjectiviteit van beoordelingen en dergelijke worden te vaak gebruikt als excuus om de kwaliteit van het zittende personeelsbestand niet te beoordelen. Meestal leveren korte interactieve sessies met lijnmanagers en P&O-medewerkers inzichten op die van onschatbare waarde blijken te zijn voor het verder vormgeven van beleid. Ook valt op dat dergelijke sessies vaak verrassende beelden opleveren over de kwaliteit van het personeelsbestand.” (N.V., 2009)

“De kwaliteit van personeel is een belangrijke concurrentiefactor. Het gaat niet alleen om het presteren maar ook om motivatie, betrokkenheid en het potentieel van de medewerkers. Deze belangrijke aspecten zijn echter niet altijd in beeld.” (Roelvink)

Stap 3: Situatie doorvertalen naar toekomst bij ongewijzigd beleid

Bij fase drie gaan we de voorgaande fasen doorvertalen naar de toekomstige populatie bij ongewijzigd beleid. Trends op het gebied van personeelsstromen worden doorgetrokken naar de toekomst. “Hierbij kan onder andere gedacht worden aan ontwikkeling van de leeftijdsopbouw, ontwikkeling van de toename van de salariskosten, instroom per functiegroep, horizontale en verticale dorstroom van functiegroepen, uitstroom van functiegroepen, geplande uitstroom door pensionering, opleidingsniveaus, kwaliteiten/ competenties etc. Op deze manier wordt zicht verkregen op de personeelspopulatie in de toekomst als ‘er niets anders gedaan wordt en de omgeving stabiel is.’ (N.V., 2009)

Stap 4: Toekomstige gewenste situatie bepalen

De personeelsbehoefte, ook wel de vraag naar arbeid genoemd, wordt voornamelijk beïnvloed door de afzet en productietechnologie. Om de personeelsbehoefte te bepalen wordt onder andere de toekomstige 'productie/ omzet' afgeleid van de strategische doelstellingen. "Aan de hand van de benodigde arbeid in het productieproces is in te schatten hoeveel personeel nodig is, met welke kwaliteiten en tegen welke kosten. Andere factoren die een rol spelen bij het bepalen van de personeelsbehoefte zijn:

- De in- en externe beïnvloedende factoren, zoals genoemd in stap 1 (en deelvraag 2);
- De manier waarop (en de middelen waarmee) vooraf gestelde doelen nagestreefd worden;
- Kenmerkende gedragspatronen van het management (managementstijl).

Concreet leidt deze fase tot inzicht in de gewenste optimale personeelspopulatie." (N.V., 2009)

N.B. Uit interviews is gebleken dat gemeentelijke organisaties niet verder vooruit kijken dan vijf jaar. Het is wel belangrijk om dit te doen, want de gangbare horizon voor strategische beslissingen in het bedrijfsleven ligt tussen de vijf en de tien jaar.

Stap 5: Confronteren situatie bij ongewijzigd beleid en toekomstig gewenste situatie

"De gewenste situatie in het doeljaar wordt in deze fase vergeleken met de situatie in het doeljaar bij ongewijzigd beleid. Het management krijgt een beeld van welke medewerkers over- of onder gekwalificeerd zijn en overbodig worden. Tevens wordt duidelijk of het huidige personeel geheel invulling kan geven aan de toekomstige kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte. De centrale vraag luidt: hoe passen de individuele medewerkers van een afdeling in de gewenste personeelsbezetting?". (N.V., 2009) Hierbij moet gekeken worden of de juiste persoon op de juiste plek in de organisatie zit of gezet kan worden. Of in andere woorden, stap 2 en 3 moeten vergeleken worden met stap 4, dan wordt duidelijk in welke mate en waar er sprake is van een kwantitatief en/ of kwalitatief overschot of tekort.

Stap 6: Maatregelen

In fase 6 en tevens de laatste fase wordt bepaald welke maatregelen er getroffen moeten worden om bij te sturen op de populatie. Het gaat om het beslissen over en uitvoeren van een interventieplan met betrekking tot de in-, door- en uitstroom van personeel. Op basis van de uitkomsten uit de vorige stap kunnen, voor risico's die nog onvoldoende beheerst worden, zowel individuele als organisatiegericht maatregelen bedacht of aangescherpt worden. Zie voorbeelden van I- en O- maatregelen in de tool op pagina 5.

"Het is van belang dat er een goede balans is tussen organisatie- en individuele maatregelen. Het besturen van de personeelsstromen vergt een combinatie van verschillende individuele maatregelen waarin keuze impact krijgen op individuen. Dit is ook de manier waarop een medewerker aankijkt tegen een initiatief als Strategische Personeelsplanning; what's in it for me? Aan de andere kant leveren alleen I- maatregelen wellicht versnipperde acties op. Cruciale vragen zijn: 'Wat kan er op beleidsmatig niveau verbeterd worden om de ontwikkelingen, die een risico vormen, het hoofd te bieden? En wat gaan we niet meer doen?' (N.V., 2009)

"Het kerndomein van Strategische Personeelsplanning is het ontwikkelen en uitvoeren van beleid en maatregelen om de gewenste in-, door- en uitstroom te realiseren. Naast het bereiken van strategische doelen heeft het concretiseren van SPP ook voor medewerkers grote voordelen.

Loopbaanmogelijkheden worden bijvoorbeeld transparant evenals ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers.” (Roelvink)

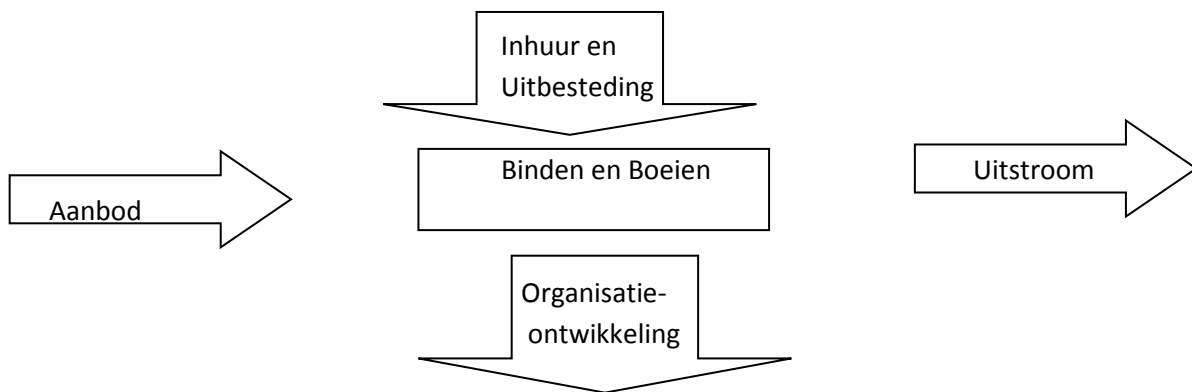
4.3 Modellen voor SPP

We zijn in ons onderzoek een aantal modellen tegengekomen die huidige gemeenten, Provincies of andere organisaties gebruiken, maar ook in de literatuur zijn we het een en ander tegen gekomen. We willen elk model kort toelichten en daarbij, voor zover mogelijk, de voor- en nadelen beschrijven.

Kwantitatief

SPP Model (crux A+O fonds)

SSP model is een ordeningsmodel om strategische knelpunten boven tafel te krijgen. Alle relevante factoren worden met elkaar in verband gebracht. Het is een overzichtsmodel met vijf velden waarvan de horizontale drie ontleent zijn aan de indeling: in- door- en uitstroom. De twee toegevoegde velden op de verticale as zijn voor de inhuur van externen en voor organisatieontwikkeling:



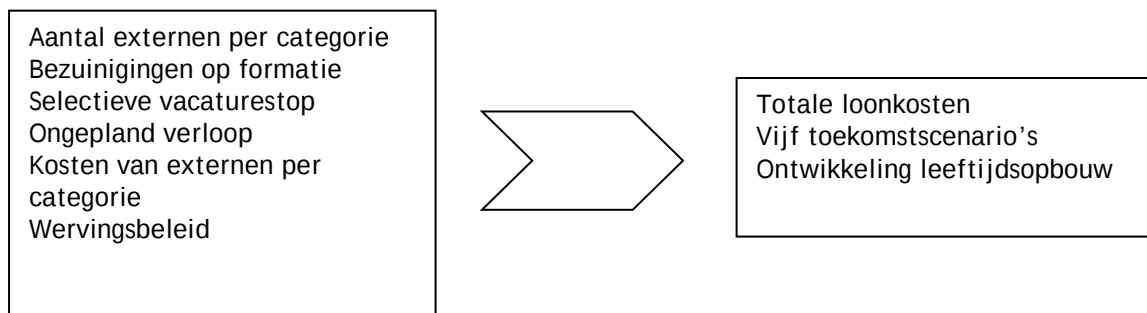
Voordelen: Gemakkelijk model.

Nadelen: Kost meer tijd als je alle gegevens, zoals in- door en uitstroom, niet zo maar voor handen hebt.

Type gemeente: Dit model is gemakkelijk in te vullen als alle (kwantitatieve) gegevens uit het PIS gehaald kunnen worden. Het verschilt per gemeenten in hoeverre ze PIS gevuld hebben, maar veelal zijn dit de grotere gemeenten die de gegevens op orde hebben.

Prognose model (crux A+O fonds)

Het prognosemodel is een rekenmodel om de impact van bezuinigingen en HR beleidskeuzes te bepalen. Alle relevante variabelen worden in samenhang bekeken. Het model rekt het verband uit.



Het prognosemodel SPP werkt in een geavanceerde Excel omgeving.

P&O voert de volgende gegevens in het model in:

- Geboortedata van medewerkers + hun FTE in percentage
- Aantal externen per categorie
- Verloop van medewerkers in de afgelopen periode, gesorteerd per leeftijdscategorie.

Op basis van deze variabelen wordt een kostendoorrekening in verschillende scenario's gemaakt. De directie onderzoekt, samen met P&O, wat de consequenties zijn van de volgende beleidskeuzes:

- Als wij een (selectieve) vacaturestop invoeren, welke impact heeft dit dan op onze leeftijdsopbouw en de loonsom?
- Als wij het aantal externen per categorie gaan beperken, welke besparing levert dit op?
- Als wij beleid ontwikkelen om het ongeplande verloop van jongeren te beperken, welk effect heeft dit dan op onze leeftijdsopbouw en de loonsom?
- Als wij in onze wervingsprocedures onze focus leggen bij specifieke leeftijdsgroepen welk effect heeft dit dan op onze leeftijdsopbouw en de loonsom?

Het prognosemodel SPP kan goed worden ingezet als er nog geen definitief HR- beleid is uitgewerkt. De mogelijke beleidskeuzes worden gezamenlijk in een vergadering met P&O en directie onderzocht. Iedereen ziet ter plekke wat de consequenties zijn van bepaalde keuzes. Zodoende ontstaat een gedeeld urgentiebesef en draagvlak voor de implementatie. Pas daarna wordt het HR beleid in een notitie vastgelegd.

Voordelen: Het is een rekenmodel, wat vaak goed valt bij managers. "Iedereen ziet ter plekke wat de consequenties zijn van bepaalde keuzes"

Nadelen: Complex model, kan niet in korte tijd gemaakt worden. Geavanceerde Excel omgeving nodig. ICT- medewerkers zullen P&O- medewerker hierin moeten opleiden, helpen of begeleiden.

Type gemeente: De gemeente die dit model wil gebruiken moet een goede relatie hebben tussen P&O en ICT. Daarnaast moeten de P&O'ers financieel- kwantitatief inzicht hebben, aangezien het een geavanceerd rekenmodel is.

IDU matrix

De instroom- doorstroom – uitstroom matrix van Evers en Verhoeven (Evers, 1999) is een veelgebruikte methode om de kwantitatieve personeelsbehoefte in kaart te brengen op basis van verschuivingen in het personeelsbestand. De matrix geeft een cijfermatig overzicht van alle instroom, doorstroom en uitstroom van werknemer in een bepaalde periode. Deze gegevens laten toe de nood aan personeel te voorspellen op basis van de gegevens van voorbije periodes.

Het opstellen van een IDU- matrix omvat een zestal stappen:

- *Functiefamilies bepalen*

Een functiefamilie is een verzameling van functies die sterk op elkaar lijken. Het gaat hierbij om een groepering van functies met gelijksoortige activiteiten, processtappen en verantwoordelijkheden. Als de functiefamilies bepaald zijn, worden ze als rij- en kolomhoofden in de IDU- matrix ingevuld.

- *De beginsituatie vastleggen*

Vervolgens worden het aantal medewerkers dat per functiegroep/ familie bij aanvang van de referentieperiode in dienst was, ingevuld in de velden van de IDU matrix daar waar rij en kolomhoofd overeenstemmen.

- *De uitstroom in kaart brengen*

In de kolom uitstroom wordt per functiegroep/ familie aangegeven hoeveel medewerkers de organisatie hebben verlaten.

- *De doorstroom bekijken*

Het aantal medewerkers dat van een functie naar een andere functie doorstroomde binnen de organisatie worden op het veld dat het raakvlak vormt van de rij waarin de oude functiefamilie staat en de kolom met de nieuwe functiegroep. Bijvoorbeeld 5 personen gingen van functiegroep 3 naar 1.

	Jaartal X			
	Functiegroep 1	Functiegroep 2	Functiegroep 3	...
Functiegroep 1				
Functiegroep 2				
Functiegroep 3	+ 5			
...				
Uitstroom				
Instroom				
Totaal				

- *De instroom inventariseren*

Geef per functiegroep/ familie aan hoeveel personen het afgelopen jaar instroomden van buiten de organisatie. In de rij met eindtotalen staan alle mensen die op het einde van het einde van het jaar in een bepaalde functiegroep aan het werk zijn. Als je over deze IDU matrix van enkele opeenvolgende jaren beschikt, kan je op basis van tendensen in de gegevens, voorspellen hoe groot de in-, door- en uitstroom de komende jaren zal zijn bij onveranderde activiteiten.

	Jaartal X			
	Functiegroep 1	Functiegroep 2	Functiegroep 3	...
Functiegroep 1				
Functiegroep 2				
Functiegroep 3	+5			
...				
Uitstroom	- 3			
Instroom	+2			
Eindtotaal	14			

- *De analyse*

De IDU matrix levert een aantal interessante kengetallen op zoals de doorstroomintensiteit, het uitstroompercentage en eventuele personeelstekorten.¹⁶

Voordelen: Helder overzicht van de in- door- en uitstroom. Het levert een aantal interessante kengetallen op in visie van loopbaanbegeleiding van medewerkers.

Nadelen: Behaalde resultaten in het verleden zijn geen garantie voor de toekomst. Incidentele gebeurtenissen zoals reorganisaties kunnen de cijfers vertekenen. De IDU- matrix houdt geen

¹⁶ <http://www.expeditieloopbaan.be/instrument/idu-matrix>

rekening met vroegtijdige uitstroom. Het kost een aantal jaren om voorspellingen te kunnen doen op het gebied van in-, door- en uitstroom.

Type gemeente: Dit model is voor kleinere gemeenten door P&O 'ers zelf goed in te vullen. Voor grotere gemeenten zal de managers bepaalde gegevens in moeten vullen. Ook bij dit model geldt; als de kwantitatieve gegevens makkelijk uit het PIS gehaald kunnen worden, scheelt dit enorm veel tijd.

Kwalitatief

HR3P Model G.H.M. Evers

HR3P staat voor 'Human Resource Performance Potentieel Portfolio'. De term geeft aan dat de methode zich vooral richt op het analyseren van de gewenste combinaties (portfolio) van prestatie (performance) en potentieel. De HR3P omvat een viertal stappen: het vaststellen van de mate van functioneren, het bepalen van het ontwikkelingspotentieel, het verrichten van een achtergrondanalyse en het kiezen van geschikte maatregelen. Hieronder zullen de stappen kort beschreven worden:

1. Met de taakstelling van een afdeling beoordeelt de verantwoordelijke manager in hoeverre de medewerkers onvoldoende, bevredigend, goed of excellent functioneren. Elke afzonderlijke medewerker wordt in één van deze categorieën ingedeeld. Er is gekozen voor vier mogelijkheden hierdoor wordt het risico van centrale tendenties verminderd en wordt de lijnmanager gedwongen om scherpere keuzes te maken.
2. Daarna wordt er van elke medewerker afzonderlijk een ontwikkelingspotentieel vastgesteld: elke medewerker wordt ingedeeld in één van de volgende categorieën: potentieelgrenzen bereikt, verdere ontwikkelingsmogelijkheden binnen het huidige functioneren, op afzienbare termijn (bijv. 2 tot 3 jaar) promoveerbaar of nu reeds promoveerbaar. Hieronder worden de bovenstaande twee stappen verwerkt in een matrix.

Huidige Performance \ Potentieel	Onvoldoende	Bevredigend	Goed	Excellent	n
Potentieelgrenzen bereikt	I	II	III	IV	
Groeimogelijkheden binnen het huidige functioneren	V	VI	VII	VIII	
Promoveerbaar op korte termijn (2-3 jr.)	IX	X	XI	XII	
Nu reeds promoveerbaar	XIII	XIV	XV	XVI	
n					Σ

3. Vervolgens wordt per cel van de HR3P- matrix en per medewerker een achtergrondanalyse doorgevoerd. Voor voorbeelden van achtergrondanalyses zie (Evers, 1999) blz. 99
4. Afhankelijk van de achtergrondanalyse kan een keuze worden gemaakt uit een hele scala van 'klassieke' probleemgerichte maatregelen; van lichte disciplineringsmaatregelen tot rigoureuze sancties.

Voordelen: Als eerste inzicht krijgen op de beschikbare menselijke kwaliteiten binnen de organisatie. Ten tweede kan een gerichte oordeelsvorming en op eenvoudige wijze tegen een relatief geringe inspanning worden doorgevoerd.

Nadelen: Je moet medewerkers in hokjes plaatsen. Er worden geen concrete acties ondernomen met dit model. Het maakt alleen de kwalitatieve gegevens inzichtelijk.

Type gemeente: Het HR3P model is voor elke gemeente goed in te vullen, mits de managers integer en eerlijk zijn tegen en over haar medewerkers. Anders komen de kwalitatieve gegevens van de medewerkers niet goed en eerlijk in kaart.

HR3P competentiemodel (crux A+O fonds)

Voor de kwalitatieve analyse wordt het instrument de HR3P Competentiematrix gebruikt. Het is per definitie meer subjectief van aard. Met dit instrument brengt men de potenties en competenties van de medewerkers in beeld. Het HR3P Competentiematrix wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de kwaliteiten van het huidige personeelsbestand afgezet tegen toekomstvisie van de gemeente.

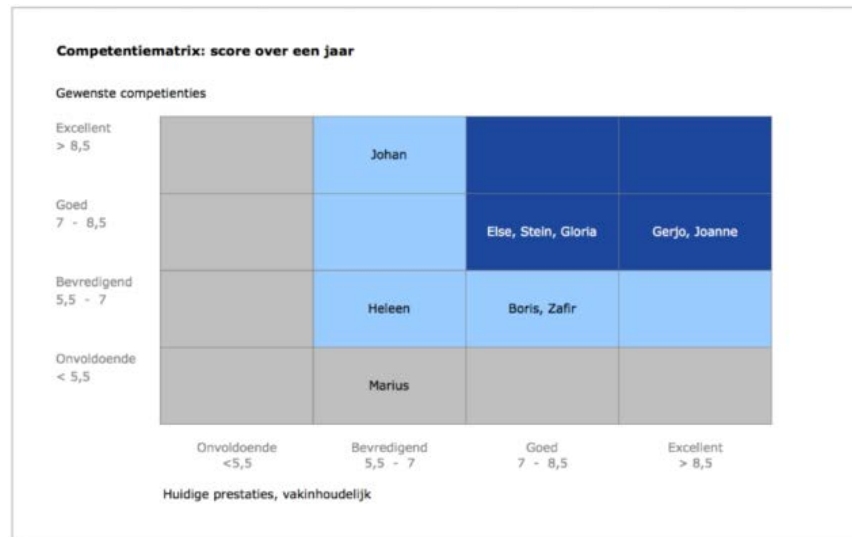
Als eerste moet de toekomstvisie helder zijn en vervolgens te kunnen kijken welke competenties essentieel zijn voor de komende jaren. Het is daarbij goed om te streven naar zo min mogelijk competenties, dit geeft focus. In de praktijk wordt uitgegaan van drie competenties.

Het is raadzaam om de volgende spelregels te hanteren:

- De vlootshouw is bedoeld om de noodzakelijke ontwikkeling in kaart te brengen; het wordt niet gebruikt voor beoordeling of selectie;
- Als men iemand goed vinden in een competentie krijgt hij/ zij een 8 of een 9, als iemand de competentie nog niet heeft, krijgt hij/ zij een 4 of een 5.
- Men bepaalt samen wat de gemiddelde huidige score is van alle medewerkers; dit kan door een globale inschatting vooraf. Als men achteraf de scores van alles medewerkers vergelijkt wordt ervoor gezorgd dat de scores per leidinggevende worden gecorrigeerd, zodat alle gemiddelde scores van de individuele leidinggevende op het afgesproken gemiddelde liggen.

Competentiematrix: huidige scores

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



Voordelen: Potenties en competenties van medewerkers in beeld. Huidige kwaliteiten in beeld afgezet tegen de toekomstvisie.

Nadelen: Subjectief van aard (maar dit is elke matrix die moet worden ingevuld door een manager). Bij voorkeur werken organisaties al met competentie management bij het gebruik van dit model. Toekomstvisie moet helder zijn om de koppeling te maken met huidige kwaliteiten in de organisatie.

Type gemeente: Het type organisatie die gebruik wil maken van het HR3P competentie model zal competentie management reeds geïmplementeerd moeten hebben in het HR- beleid, zodat de gewenste competenties zo ingevuld kunnen worden. Wij adviseren dit model niet te gebruiken als competentie management nog niet ingebed is in het HR- beleid.

Personeel- vlootschouw/ inzetbaarheidmatrix

Stappen Personeelsschouw- methode

1. Stel de mate van functioneren van medewerkers vast (huidig prestatieniveau)
2. Bepaal het ontwikkelingspotentieel van medewerkers (groeimogelijkheden)
3. Verricht een achtergrondanalyse

(Aspert)

Bij deze drie stappen speelt het Personeelsschouw- matrix een belangrijke rol

	Huidig functioneren					
Ontwikkelingspotentieel	Slecht	Matig	Voldoende	Goed	uitstekend	Totalen
Potentieel bereikt in huidige functie	1	2	3	4	5	
Groei in huidige functie	6	7	8	9	10	
Verplaatsbaar op hetzelfde functieniveau	11	12	13	14	15	
Promoveerbaar binnen 2-3 jaar	16	17	18	19	20	

Promoveerbaar binnen 1 jaar	21	22	23	24	25	
Demotie	26	27	28	29	30	
Totalen						

Categorieën	Toelichting
Slecht functioneren	Medewerker voldoet niet aan de functie-eisen zoals in het actuele functieprofiel en de individuele taakstelling omschreven
Matig functioneren	Medewerker voldoet grotendeels aan de functie-eisen zoals in het actuele functieprofiel en de individuele taakstelling omschreven
Voldoende functioneren	Medewerker voldoet gedeeltelijk aan de functie-eisen zoals in het actuele functieprofiel en de individuele taakstelling omschreven.
Goed functioneren	Medewerker voldoet aan alle functie-eisen zoals in het actuele functieprofiel en de individuele taakstelling omschreven
Uitstekend functioneren	Medewerker voldoet ruim aan alle functie-eisen zoals in het actuele functieprofiel en de individuele taakstelling omschreven.

Categorieën	Toelichting
Potentieel bereikt in huidige functie	Medewerker is uitgegroeid in de huidige functie en beschikt niet over de groeimogelijkheden om een andere functie te vervullen.
Groei in huidige functie	Medewerker beschikt over de mogelijkheden om in de huidige functie te groeien.
Verplaatsbaar op zelfde functieniveau	Medewerker beschikt over de groeimogelijkheden om een andere, gelijkwaardig ingeschaalde functie te vervullen.
Promoveerbaar binnen 2 tot 3 jaar	Medewerker beschikt over de groeimogelijkheden om een zwaardere functie te vervullen, maar dient zich eerst 2 tot 3 jaar verder te ontwikkelen op een aantal functie-eisen.
Promoveerbaar binnen een jaar	Medewerker beschikt over de groeimogelijkheden om een zwaardere functie te vervullen, en kan deze functie direct of binnen een jaar vervullen.
Demotie	Medewerker heeft niet (meer) de mogelijkheden om de huidige functie te vervullen, maar kan wel een lichtere, lager ingeschaalde functie vervullen.

	Huidig functioneren (beoordeling)					
Ontwikkelingspotentieel	Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Uitstekend	Totaal Provincie Utrecht
Potentieel bereikt in huidige functie	Aandacht Beter laten		De diesels Laten zitten			
Groei in huidige functie						

Verplaatsbaar op zelfde niveau	functioneren of uitstroom					
Promoveerbaar binnen 2 – 3 jaar	Belofte/vraag- teken?!	Beter laten functioneren of groeien	Toppers Verder laten groeien			
Promoveerbaar binnen 1 jaar						
Demotie						
Totaal Provincie Utrecht						100%

Voordelen: Ontwikkelpotentieel is uitgebreid, veel keuzes. Goede toelichting op de beoordelingskeuzes. Gelijk duidelijk waar het talent zit in de organisatie.

Nadelen: Zes mogelijkheden bij huidige functioneren, hierbij is het gemakkelijk voor managers om de 'middelste' te kiezen, zodat het model nog meer subjectief is. Medewerkers moeten in hokjes geplaatst worden.

Type gemeente: Gemeente die kiezen voor dit model moeten net als het HR3P model over managers beschikken die integer en eerlijk hun medewerkers beoordelen. Managers moeten eerlijk en zoveel mogelijk objectief hun medewerkers beoordelen. Als managers dit niet doen, heeft de vlootshouw weinig toegevoegde waarde. Hierbij is resultaatgericht sturen en coachen een belangrijke factor.

4.4 Conclusie

Gekeken naar de bovenstaande processen, tools en modellen kunnen we concluderen dat er veel te vinden is voor de implementatie van Strategische Personeelsplanning. Veel lijkt op elkaar en wordt van elkaar afgeleid, zoals het HR3P model en het HR3P competentiemodel.

Bij de *processen* wordt de Deming-cirkel gebruikt om het proces goed te laten verlopen. Bij de Deming-cirkel staan: plan, do, check en act centraal. Bij de actie 'do' komen de stappen van het stappenplan, die later bij de tool uitgebreider wordt toegelicht, aan bod. Daarnaast is het erg belangrijk dat het een continuproces is en een agendapunt blijft op de managementagenda.

Aan de hand van een aantal criteria is een *tool en stappenplan* gekozen voor de implementatie van SPP.

- De tool moet niet te complex zijn, aangezien uit interviews is gebleken dat gemeenten daar niet op zitten te wachten;
- De tool moet overzichtelijk en door leidinggevenden makkelijk te hanteren zijn;
- Daarnaast is het gekozen stappenplan de enige met fase 0. Het is erg belangrijk om goed na te denken over het doel en draagvlak te creëren bij het management voordat men kan beginnen met de stappen van SPP.

Tevens is het stappenplan gekozen en uitgewerkt.

Vanuit het NCOD past deze tool om als basis te gebruiken daarnaast is er maatwerk nodig om uit te breiden waar nodig.

Om de stappen uit het stappenplan zo volledig mogelijk te kunnen benutten, kan een gemeente gebruik maken van *modellen*. Deze staan beschreven in deelvraag 4.3.

De modellen zijn onderverdeeld in twee groepen, namelijk kwantitatief en kwalitatief. De kwantitatieve gegevens kunnen inzichtelijk gemaakt worden door bijvoorbeeld het SPP model, Prognose model of de IDU matrix. De kwalitatieve gegevens kunnen door het HR3P model/ competentiemodel of de personeel- vlootshouw/ inzetbaarheidmatrix inzichtelijk gemaakt worden.

Tijdens de interviews is gebleken dat de ene gemeente de andere niet is. Het zijn verschillende organisaties die niet over één kam te scheren zijn. Daarom is het belangrijk dat er per gemeente gekeken wordt welke modellen er voor hun organisatie van toepassing kunnen zijn. Onder elk model staat het type gemeente dat past bij het beschreven model.

Deelvraag 5- Randvoorwaarden, aanvullingen

5.1 Randvoorwaarden

In dit hoofdstuk worden een aantal randvoorwaarden/ aandachtspunten benoemd voor invoering van Strategische Personeelsplanning.

- *Een heldere en open communicatie van directie en management met de medewerkers over het doel van Strategische Personeelsplanning;*

De leidinggevenden moeten tegenover hun medewerkers duidelijk zijn over het beeld dat ze van hun medewerkers hebben. Daarmee wordt voorkomen dat individuele medewerkers onterecht het gevoel krijgen dat ze in een 'hokje' worden geplaatst, omdat ze in een bepaalde categorie worden ingedeeld. Daarnaast moeten leidinggevenden (elkaar) inzage geven in het functioneren van hun personeelsbestand, zodat ze elkaar feedback kunnen geven maar ook om te kijken welke medewerkers er kunnen doorstromen in de organisatie, bijvoorbeeld naar een andere afdeling.

- *Draagvlak bij de leidinggevenden;*

Strategische Personeelsplanning moet van bovenaf gedragen worden, zonder draagvlak, betrokkenheid en het inzien van het nut van SPP, wordt het implementeren hiervan erg lastig. Daarnaast moet het geen 'speeltje' van HR worden, maar een geïntegreerd proces van leidinggevenden en managers. Leidinggevenden moeten als integrale managers functioneren.

- *Betrek medezeggenschap;*

Bij sommige besluiten moet het medezeggenschapsraad geïnformeerd of geadviseerd worden of instemmingsrecht geven. Bijvoorbeeld als SPP leidt tot bezuinigingen zal de medezeggenschapsraad instemming moeten geven.

- *HR moet als 'strategische business partner' fungeren;*

Als er draagvlak gecreëerd moet worden bij het management, zal HR moeten fungeren als strategische business partner om gesprekspartner te zijn bij het management. HR moet initiërend, leidend, faciliteren en adviserend te werk gaan. Daarnaast moeten de organisatiedoelstellingen vertaald worden naar concrete HR- doelstellingen. Daarom moet HR weten waar de organisatie naar toe wil, waar zij op moeten aansturen en wat dat betekent voor de benodigde bezetting qua formatie zowel kwantitatief als kwalitatief. Ook moet HR kennis hebben van de interne- en externe ontwikkelingen, zoals de omgevingsfactoren op zowel macro-, meso- en microniveau.

5.2 Aanvullingen

In dit hoofdstuk worden een aantal mogelijke aanvullingen beschreven die gedaan kunnen worden voor, tijdens of na de implementatie van Strategische Personeelsplanning.

- *Onderlinge afstemming/aansluiting van alle personeelsinstrumenten (totaal HR-beleid)*

SPP is geen autonoom onderdeel van het personeelsbeleid. Op basis van een analyse worden de benodigde oplossingen geïntegreerd in de andere onderdelen van het personeelsbeleid. SPP wordt gebruikt om de bezetting en de doelstellingen van de gemeente gecombineerd met elkaar in kaart te brengen. SPP heeft een optimale uitwerking als hier ook andere personeelsinstrumenten op aan zouden sluiten zoals Beoordelen, Belonen, Werving & Selectie, Arbeidsvoorwaarden, Loopbaan & Mobiliteit. Zie bijlage 5.1. Goed HR-beleid is een combinatie van acties. Het gaat om een open, uitdagende en transparante cultuur. Open staan voor nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Bij een gedegen personeelsbeleid is er een samenhang tussen de organisatiedoelen en het personeelsbeleid. De personeelsinstrumenten moeten goed aansluiten op het personeelsbeleid. Het gaat om een constante afweging van inzetten, evalueren en bijstellen van de organisatiedoelen en het daarop aansluitende personeelsbeleid en personeelsinstrumenten.

- *Geen tijdelijk beleid, dus structureel inbedden in de organisatie (continu proces)*

Om SPP succesvol te laten zijn, moet men het instrument inbedden in de dagelijkse bezigheden van de gemeente. Zoals hierboven beschreven als vereiste van succes: “Het gaat om een constante afweging van inzetten, evalueren en bijstellen van de organisatiedoelen en het daarop aansluitende personeelsbeleid en personeelsinstrumenten”. Dit kan op basis van de Deming-cirkel (zie deelvraag 4), een continu proces: plan, do, check, act. Veiligheid en betrouwbaarheid is ook een issue. Het is van belang dat de gegevens van SPP vertrouwelijk worden behandeld en opgeslagen. Meestal moeten hier expliciete afspraken over worden gemaakt. Het is aan te raden SPP met de medewerkers te bespreken en om dit in twee stappen te doen: eerst met de leidinggevenden een ‘overview’ maken en daarna de scores gespreksonderwerp maken in de reguliere HR- cyclus.

- *Koppeling aan een beoordelingssysteem/PIS*

Als SPP gekoppeld is aan het beoordelingssysteem, dan zou dit voor de manager overzicht geven voor de ontwikkeling, potentie en competenties van de medewerkers van zijn afdeling. Hierdoor kan hij door invulling van het beoordelingsstelsel, automatisch in SPP zien hoe dit betrekking heeft op de doorstroom naar andere afdelingen. De manager kan goede gesprekken voeren met zijn medewerkers om de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers vorm te geven.

- *Het in kaart brengen van competenties/vaardigheden die nodig zijn om de ontwikkelingen binnen de organisatie te kunnen realiseren*

Dat een gemeente weet waar zij naartoe wil in de toekomst, gezien de interne-/en externe ontwikkelingen, betekent nog niet dat men daarmee SPP heeft geïmplementeerd. Voor een goede praktische uitvoering moet men deze ontwikkelingen kunnen vertalen in HR- doelstellingen zoals, competenties en vaardigheden, zodat de plannen ook hun uitwerking hebben op operationeel en

tactisch vlak en de medewerkers. Door competenties te wijzigen kan men hierdoor indirect op ontwikkelingen binnen de organisatie inspringen.

- *Bij het opstellen van dit plan kan gebruik worden gemaakt van 'Best Practices' uit het verleden en bij andere organisaties*

Via de stimuleringsregeling SPP bij het A+O fonds Gemeenten is het mogelijk Best Practices in te zien van succesvolle implementaties bij andere gemeenten. Uiteraard verschilt het per gemeente hoe SPP geïmplementeerd wordt en welke beschikbare informatie er wel of niet is. Best Practices is een mogelijkheid om SPP in te zetten op een bepaalde manier of juist niet. Waarom zou je het wiel opnieuw uitvinden?

- *Benoemen van de mogelijkheden voor een stimuleringsregeling SPP (subsidie)*

Het A+O fonds Gemeenten wil het mogelijk maken dat gemeenten na een analyse van de eigen personeelssamenstelling met de belangrijkste strategische issues aan de slag gaan. Zij bieden daarom een stimuleringsregeling Impulsregeling 'Strategische Personeelsplanning' aan. Deze regeling is bedoeld om gemeenten te ondersteunen bij het uitvoeren van deze analyse, het opstellen van een strategisch personeelsplan en het uitvoeren van interventies uit dit plan. Met als doel de implementatie van Strategische Personeelsplanning in de gemeentelijke bedrijfsvoering te bevorderen en uitwisseling van kennis en ervaring tussen gemeenten onderling te stimuleren. Er is ook mogelijkheid tot subsidie voor de inhuur van een extern deskundige. Uiteraard is een stimuleringsregeling, gezien de beschikbare kennis, ervaringen en de vergoeding, interessant voor gemeenten om over te gaan tot Strategische Personeelsplanning. (Gemeenten, 2011)

- *Duidelijke rolverdeling voor het proces van implementatie SPP*

SPP gaat over het strategisch plannen van benodigde aantallen medewerkers met gewenste kwaliteiten. Dit is een vakgebied dat P&O, management en OR aangaat, net als veel andere vakgebieden van P&O. Een effectief stappenplan voor de uitrol van SPP is gebaseerd op de verschillende rollen die deze functionarissen hebben in de organisatie:

- Directie stelt de strategische koers op en bepaalt de prioriteiten op de lange termijn;
- Het uitvoerend management geeft de consequenties aan van een voorgenomen koers en voeren de implementatie uit;
- P&O faciliteert het proces door de juiste feiten uit het personeelsinformatiesysteem te presenteren en fungeert als aanjager van het proces en de implementatie.

De tijdsbesteding van de directie bij het uitvoeren van SPP beperkt zich meestal tot een visiebijeenkomst en een tweetal besprekingen over de analyses en de strategische acties. De afdelingshoofden besteden ook meestal niet veel tijd aan SPP. Zij moeten natuurlijk gegevens aanleveren voor de kwantitatieve analyse en zullen een paar uur moeten besteden aan een vlootschauw.

Na het eerste jaar neemt de tijdbelasting van de P&O medewerker af doordat SPP structureel is verankerd in de P&O cyclus.

Aanbevelingen

Aanbevelingen voor gemeenten

Gezien de urgentie (deelvraag 2) de behoeften (deelvraag 3) en de mogelijkheden (deelvraag 4 en 5) van SPP, komen we uit op de volgende drie aanbevelingen.

❖ Trends en ontwikkelingen

Het is belangrijk dat een gemeente de trends, ontwikkelingen en een toekomstvisie voor ogen heeft, maar nog belangrijker is dat er hier als gemeente flexibel op wordt ingespeeld.

Gemeenten zijn mede afhankelijk van de beslissingen en de veranderingen binnen het politieke stelsel in Nederland. Trends en ontwikkelingen kunnen uitvloeisels zijn van veranderingen binnen dit politieke stelsel, zoals bijvoorbeeld bezuinigingen.

Daarnaast is het belangrijk om als gemeente niet alleen met de dagelijkse problematiek bezig te zijn, maar om ook te kijken naar de toekomst en hierop in te spelen.

Flexibel inspelen kun je als gemeente door bijvoorbeeld:

- Op de hoogte te zijn en blijven van de interne- en externe ontwikkelingen (zie deelvraag 2);
- Inzichtelijk te hebben welke medewerkers er zijn, wat ze doen en wat ze kunnen;
- Medewerkers breed inzetbaar te krijgen en te houden;
- Financiën op orde te hebben, 'in control' zijn;
- Kijken naar de toekomst en niet alleen naar het 'heden' kijken.

❖ HR en strategie

- HR moet functioneren als 'Strategic Partner' om de strategie van een gemeente te kunnen vertalen naar HR-doelstellingen;
- Binnen de gemeente moet men een gezamenlijk doel voor ogen hebben en draagvlak creëren om SPP succesvol te laten zijn.

De HR-afdeling binnen een gemeente wordt nog te weinig betrokken op strategisch niveau, zo blijkt uit de interviews.

Een beschrijving van de term 'Strategic Partner' kunt u vinden in deelvraag 3 en 5.1.

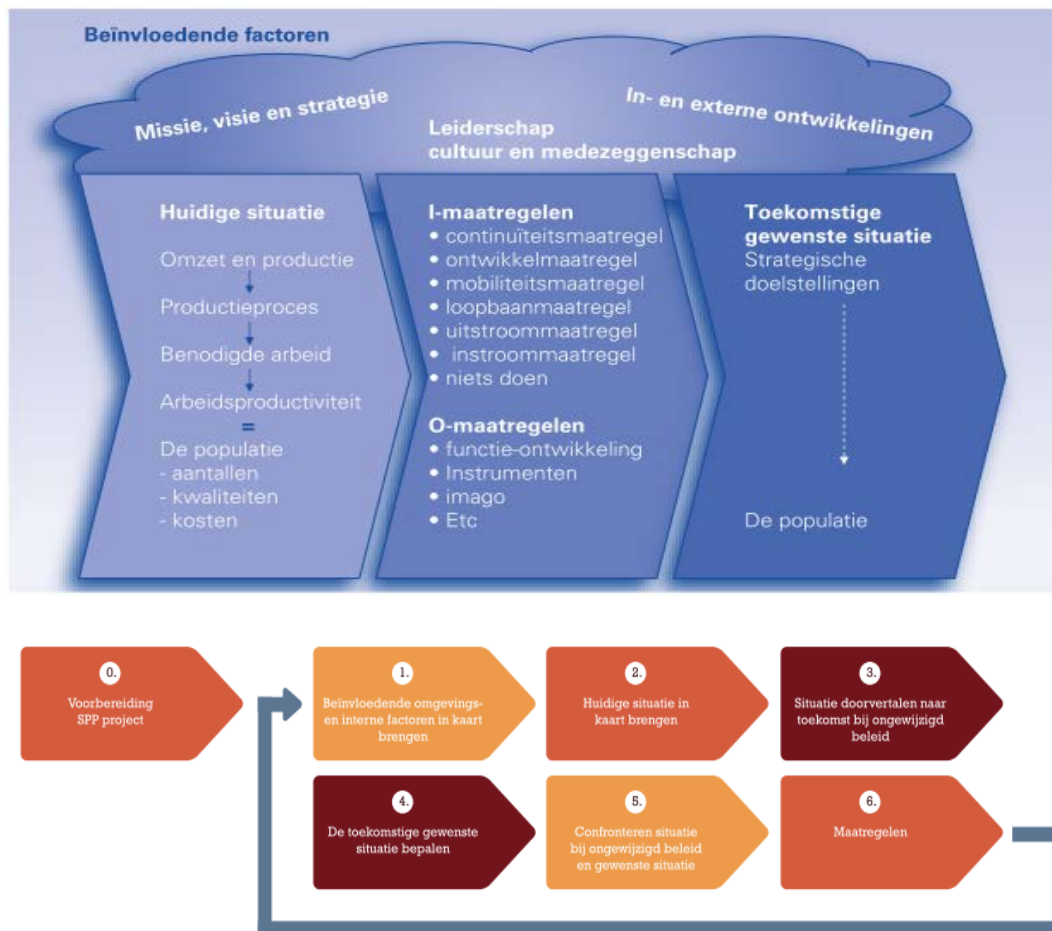
❖ Continu proces

Door de 'Deming-cirkel' te gebruiken blijft SPP een continu proces. Om SPP levendig te houden binnen de organisatie moet SPP een punt blijven op de agenda.

Het is belangrijk dat SPP volledig wordt geïmplementeerd, zowel op kwantitatief als kwalitatief vlak, om het succesvol te laten zijn. Dat wil niet zeggen dat een gemeente er niet voor kan kiezen om alleen kwantitatieve - of kwalitatieve gegevens inzichtelijk te maken, alleen kun je dan niet spreken van een volledig geïmplementeerde tool voor SPP.

Aanbevelingen voor NCOD

❖ Aanbevolen tool SPP en stappenplan



Tool en Stappenplan SPP¹⁷

Voor een uitgebreide uitleg en motivering van de tool en het stappenplan zie deelvraag 4.2. Het is belangrijk dat er aangegeven wordt dat SPP geen doel op zich is, maar dat de strategische doelen van de organisatie vertaald moeten worden naar HR-doelstellingen, zoals omschreven staat in deelvraag 2.2 (PIM). SPP is een instrument dat hierin kan faciliteren.

Bij stap 4 in het stappenplan moet er gekeken worden naar de toekomstige gewenste situatie. Uit interviews is gebleken dat gemeentelijke organisaties niet verder vooruit kijken dan vijf jaar. Het is wel belangrijk om dit te doen, want de gangbare horizon voor strategische beslissingen in het bedrijfsleven ligt tussen de vijf en tien jaar.

¹⁷ http://www.eurohrm.nl/images/downloads/brochure_strategische_personneelsplanning.pdf

❖ Vervolg afstudeerproject

Wij adviseren het NCOD om een vervolg aan dit project te geven door middel van een pilot met onze aanbevolen tool en de toe te passen modellen bij een gemeente.

Wij zijn in de korte periode van ons afstudeerproject helaas niet toegekomen aan het implementeren van een 'best practice'- voorbeeld.

Wij adviseren om dit bij een kleinere gemeente (<20.000 inwoners) te doen, zodat het tijdsbestek binnen de perken wordt gehouden. Een grote gemeente zal meer tijd kosten, tenzij dit op een bepaalde afdeling toegespitst wordt. Het tijdsbestek hiervoor is niet te definiëren, maar is situatieafhankelijk.

❖ Introductie van SPP

Ook is het belangrijk de tool SPP te introduceren bij alle P&O-adviseurs van het NCOD. De tool bestaat uit een stappenplan waar zowel junior- als senior-adviseurs mee kunnen werken. De toepasbaarheid van de modellen bij SPP is afhankelijk per gemeente, omdat SPP maatwerk is. Dit zal bekeken moeten worden door een adviseur, waarbij zijn of haar kennis en ervaring erg belangrijk is.

Wij adviseren om de tool SPP samengevat in een brochure kenbaar te maken / te introduceren bij gemeenten. Het NCOD kan deze brochure naar alle gemeenten in Nederland rondsturen om gemeenten zo bewust te maken van SPP en de urgentie hiervan kenbaar te maken.

Bibliografie

Boeken:

Brughmans, L. &. (2006). *HR Nieuwe Stijl*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Dave, U. (2005). *The HR value proposition*. Boston Massachusetts: Harvard Business Press.

Evers, G. (1999). *Human Resource Planning*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Jacobs, D. G. (2005). *Nulmeting imagocampagne A+O fonds gemeenten*. Intelligence Group.

Marshall, F. v. (sd). *Aan de slag met Strategische Personeelsplanning*. Utrecht: HR Praktijk en Berenschot.

N.V., K. a. (2009). *Excellent presteren*. Opgeroepen op Maart 2012, van KPMG:
http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Business%20Effectiveness/BPS_Boek_4.3_Strategische_personeelsplanning.pdf

Roelvink, G. E. (sd). *eurohrm*. Opgeroepen op april 2012, van Strategische Personeelsplanning:
http://www.eurohrm.nl/images/downloads/brochure_strategische_personeelsplanning.pdf

Steijn, B. (2009). *Strategische HRM in de publieke sector*. Assen: van Gorcum.

Brughmans, L. &. (2006). *HR Nieuwe Stijl*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
C.A.M., P. (sd).

Artikelen:

(sd). Opgeroepen op maart 2012, van Coachingnet:
<http://www.coachingnet.nl/site.php?pagina=employability>

(2003, april). Opgeroepen op mei 2012, van Centraal bureau voor statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1175-wm.htm>

(2006). Opgeroepen op Maart 2012, van Vereniging van Nederlandse gemeenten:
http://www.vng.nl/Praktijkvoorbeelden/BEL/2008/Samenwerking/Cocensus_bedrijfsplan_2006.pdf

(2008). Opgeroepen op maart 2012, van International Management Forum: <http://www.imf-online.com/vakgebieden/hr-management/e-HRM.php>

Shared Service Centers. (2008). Opgeroepen op maart 2012, van International Management Forum:
http://www.imf-online.com/vakgebieden/hr-management/Shared_Service_Centers.php

(2011, oktober). Opgeroepen op Maart 2012, van Consultancy:
<http://www.consultancy.nl/nieuws/house-of-performance-definieert-vijf-best-practice-bezuinigingsmethoden-voor-gemeenten>

Het nieuwe werken. (2011, mei). Opgeroepen op maart 2012, van Rijksoverheid:
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2011/05/25/het-nieuwe-werken.html>

Overheidsmanagement. (2012, februari). Opgeroepen op maart 2012, van Managementsite:
<http://www.managementsite.nl/24667/overheidsmanagement/bezuiniging-gemeenten.html>

Bart Verhaagen, E. B. (sd). *Expertsysteem voor Strategische Personeelsplanning*. A+O fonds.

Dave, U. (2005). *The HR value proposition*. Boston Massachusetts: Harvard Business Press.

- Erik Bornkamp, N. G. (sd). *Expertsysteem voor strategische personeelsplanning*. A+O fonds.
- Evers, G. (1999). *Human Resource Planning*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Gemeenten, S. A.-e. (2011). *Stimuleringsregelingen 2011-2013*. Den Haag: A+O fonds.
- Jacobs, D. G. (2005). *Nulmeting imagocampagne A+O fonds gemeenten*. Intelligence Group.
- Marshall, F. v. (sd). *Aan de slag met strategische personeelsplanning*. Utrecht: HR Praktijk en Berenschot.
- Mouwen, P. C. (2004). *Strategische Planning voor de moderne non-profit organisatie*. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V.
- Mouwen, P. d. (2004). *Strategisch Plannin voor de moderne non- profit organisatie*. Assen.
- N.V., K. a. (2009). *Excellent presteren*. Opgeroepen op Maart 2012, van KPMG:
http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Business%20Effectiveness/BPS_Boek_4.3_Strategische_personeelsplanning.pdf
- Roelvink, G. E. (sd). *eurohrm*. Opgeroepen op april 2012, van strategische personeelsplanning:
http://www.eurohrm.nl/images/downloads/brochure_strategische_personeelsplanning.pdf
- Steijn, B. (2009). *Strategische HRM in de publieke sector*. Assen: van Gorcum.
- Anderson, M. W. (2004). *The Metrics of Workforce Planning*. Public Personnel Management.