

# Ontwikkelingen overheid vragen om visie

De Rijksoverheid wil met haar beleidsnota 'Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020' een vernieuwing van het personeelsbeleid voor het Rijk bewerkstelligen. Daarmee wil het Rijk ook op langere termijn een "modern, aantrekkelijk en maatschappelijk verantwoordelijke werkgever" zijn en zo haar goede positie op de arbeidsmarkt behouden. Dit streven vraagt om een juiste mix van maatregelen. Zo staat in de beleidsnota dat "functieroulatie niet altijd wenselijk is" en er ook een bewustere aanpak moet komen voor de "niet-functionerende medewerker".

*Caroline Middendorp, projectleider SPP voor het Arbeidsmarktplatform PO en senior beleidsadviseur bij het CAOP  
Drs. Bob Vermaak, trainer/adviseur bij het CAOP*

**D**aarnaast heeft het Rijk een nieuw functiehuis ingevoerd dat vraagt om een visie op medewerkers en om een definiëring van de gewenste kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting. Gemeenten hebben ook met vraagstukken en/of knelpunten op de arbeidsmarkt te maken. A+O Fonds Gemeenten concludeert in zijn personeelsmonitor dat zij minder flexibel zijn en dat in een tijd waarin zij meer taken moeten uitvoeren met minder geld. Tot slot zullen ook provincies met deze arbeidsmarkt-vraagstukken te maken krijgen. Een effectieve meerjaren strategische personeelsplanning is daarom de komende jaren essentieel voor een goed functionerende overheid.

## Strategisch personeelsbeleid als uitdaging

Het formuleren van een meerjarenvisie vormt voor veel overheidsorganisaties een grote uitdaging. Dat geldt ook voor het voeren van een samenhangend strategisch beleid om daarmee tijdig op ontwikkelingen en knelpunten in te kunnen spelen. Zowel Rijk als gemeenten moeten veel bezuinigen op de apparaatskosten terwijl zij meer en hogere eisen stellen aan de uitvoering van veelal nieuwe en extra taken. In toenemende mate moeten minder medewerkers meer werk

voor minder geld doen. Rijk en gemeenten willen voor hen aantrekkelijke werkgevers blijven terwijl er weinig of geen ruimte is om via salarisverhoging of andere arbeidsvoorwaarden iets extra's te kunnen bieden aan (nieuwe) medewerkers. Ook de politiek stelt hoge eisen aan organisaties door een discussie over de efficiency en productiviteit van de overheid te voeren. Verder wil de overheid de arbeidsparticipatie van zoveel mogelijk verschillende groepen bevorderen (door arbeidsgehandicapten in dienst te nemen en de (rechts)ongelijkheid tussen vaste en flexibele medewerkers te verkleinen). Het besluit om taken van het Rijk te decentraliseren naar gemeenten leidt tot grote personele vraagstukken waar niet gelijk een antwoord op valt te geven. Een realiteit die in ieder geval invloed heeft op de wijze waarop de strategische personeelsplanning (SPP) tot stand komt. Het voeren van meerjarenbeleid houdt per definitie in dat organisaties op veel aspecten gerichte, afgewogen keuzes moeten maken. Om dat te kunnen doen is een goed beeld nodig van de organisatie zelf, de omgeving (de context waarin zij opereert) en de ontwikkelingen en veranderingen die op stapel staan in de ( nabije) toekomst.

## SPP: wat is het precies?

SPP levert inzicht in de benodigde kwaliteit en kwantiteit van medewerkers in relatie tot de te leveren (maatschappelijke) resultaten. Een goede personeelsplanning maakt het mogelijk om te investeren in de juiste ontwikkeling van medewerkers. Een kernelement is een passend instroom, doorstroom en uitstroombeleid. Volgens deskundigen Evers en Verhoeven (1999) is SPP "het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom instroom, doorstroom en uitstroom van personeel waardoor de juiste personen op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, ten einde de activiteiten te kunnen uitvoeren, benodigd voor het behalen van de strategische doelen".

Belangrijke voorwaarden om strategische personeelsplanning tot een succes te maken, zijn:

- 1 Medewerkers zijn op de hoogte van de toekomstvisie van de organisatie.
- 2 SPP is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.
- 3 Leidinggevendenden sturen op instroom-doorstroom-uitstroom van medewerkers.
- 4 Concreet plan met acties en resultaten.
- 5 Een functionaris is verantwoordelijk voor het borgen en monitoren.

6 Ruimte voor herinvestering.

7 Werk maken van het aantrekken van jongeren (Evers en Verhoeven 1999).

## HRM-keuzes

Om op de langere termijn (drie tot vijf jaar) te kunnen voorzien in de personeelsbehoefte, zowel kwantitatief (aantal medewerkers) als kwalitatief (medewerkers met de juiste competenties en vaardigheden) doorloopt een organisatie het proces van SPP in een aantal stappen. Allereerst is het van belang de kwantitatieve sturingsinformatie in kaart te brengen (personeelsinzet, afgesproken taken, gewenste output). Daarna volgt de kwalitatieve analyse met bestaande beleidsplannen en de visie van het bestuur als uitgangspunten. Welke keuzes maakt de organisatie? Hoe wil zij zich profileren? Als derde stap komt dan de confrontatie tussen de kwantitatieve (verwachte) stand van zaken met de kwalitatieve analyse. Wat gebeurt er met de huidige stand van zaken als de beleidsvoornemens ongewijzigd blijven? Waar treedt een verschuiving op die aanpassing vereist? Uit deze confrontatie volgt een overzicht van punten waarop actie of bijsturing kan plaatsvinden.

## Scenario's voor HRM

Met het doorlopen van de stappen van het SPP-traject brengt een organisatie in kaart wat de huidige situatie is, hoe het verloop van het personeelsbestand er uitziet (mobiliteit) en welke kwaliteiten zij in huis heeft (vlootschouw). Door vervolgens deze uitkomsten met elkaar te matchen wordt duidelijk waar de organisatie (op termijn) een behoefte (zoals een tekort of juist een overschot) kan verwachten. Met deze bouwstenen als uitgangspunt kan men keuzes maken m.b.t. het tegemoet komen aan de behoefte. En kunnen eventuele knelpunten voorkomen. Hierdoor kunnen met verschillende oplossingsrichtingen uiteenlopende scenario's worden uitgewerkt. Door rekening te houden met marges (en

aannames te doen op zowel de meest gunstige uitkomst als de minst gunstige uitkomst) in de eventuele ontwikkelingen ontstaat de mogelijkheid om aan de hand van de scenario's aan verschillende knoppen (parameters) te draaien. Op basis hiervan kunnen organisaties er vervolgens voor kiezen de meest kansrijke oplossing(en) op te nemen in aan te passen beleidsplannen.

## Breed draagvlak

Draagvlak vanuit het management, vanuit de medewerkers zelf en vanuit de OR in het bijzonder, is een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van een SPP-traject. Het is daarmee dan ook zeker niet 'slechts' de verantwoordelijkheid van de afdeling HRM. Het verlangt inzet en commitment van het management in goede samenwerking met HR-managers. Door duidelijk te zijn over organisatiedoelen, en goede werkafspraken te maken die hierop aansluiten, kan ieder zijn aandeel leveren aan de strategische visie. Hiermee wordt het bovendien makkelijker om ook de acute, korte termijn beslissingen te laten aansluiten op de organisatievisie. Om de match tussen

Dit vormt ook telkens een aanvulling op bestaand beleid en geeft meer samenhang aan instroom- (werving), doorstroom (opleidingen) en uitstroombeleid. Deze cyclus leidt tot opdrachten aan de HRM-afdeling om te zorgen dat het beleid met de juiste cocktail van maatregelen vanuit verschillende invalshoeken op elkaar is afgestemd en bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen.

## Medezeggenschap en SPP: belangrijk thema voor de komende jaren

Ondernemingsraden hebben een belangrijke rol bij personele vraagstukken. Naast de klassieke instemmingsmomenten over regelingen (artikel 27 uit de Wet op de Ondernemingsraden) heeft de OR, bij reorganisaties, vaak ook aandacht voor het personeelsbeleid van de organisatie. In organisatie (beleids-) en formatierapporten of bedrijfsplannen zoeken zij naar een visie daarop. Wat wil de bestuurder precies met de organisatie en hoe passen daar de medewerkers in? En hoe gaan de leidinggevenden hun rol pakken bij het goed uitvoeren van de ambities?

## Het formuleren van een meerjarenvisie vormt voor veel overheidsorganisaties een grote uitdaging

het interne aanbod en de interne vraag goed te kunnen maken, zijn op verschillende terreinen HRM-beslissingen nodig. SPP is daarom een verantwoordelijkheid van directie en lijnmanagement waarbij de HRM-afdeling een faciliterende rol heeft. Het management maakt de beleidskeuzes die consequenties hebben voor de uitvoering door de HRM-afdeling. Een organisatie moet het proces van SPP met regelmaat herhalen om goed in staat te zijn om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.

Is het budget voor de ontwikkeling van medewerkers toereikend? En komen de te leveren maatschappelijke outcomes niet in het gedrang door gebrekkig personeelsbeleid? De komende jaren zal de wijze waarop een overheidsorganisatie invulling geeft aan het SPP van groot belang zijn om adequaat te kunnen omgaan met de uitdagingen in de samenleving en de arbeidsmarkt.