

Strategische personeelsplanning gemeente Waalwijk

Strategische Personeelsplanning

Inhoudsopgave

MANAGEMENT SUMMARY³

1. INLEIDING⁵

1. 1 Wat is Strategische Personeelsplanning?
1. 2 Waarom strategische personeelsplanning bij de gemeente Waalwijk?
1. 3 Voor wie is het instrument bedoeld?

2. GEGEVENS GEMEENTE WAALWIJK⁶

2. 1 Algemene personeelsgegevens
2. 2 Leeftijdsopbouw medewerkers
2. 3 In-, door- en uitstroomcijfers

3. METHODE VAN DE PERSONEELSPLANNINGMETHODE¹⁰

3. 1 De methode
3. 2 Potentieel van het huidige personeel (IST).
3. 3 Autonome ontwikkelingen, omgevingsfactoren en bestuurlijk- ambtelijke keuzes (Strategische Ontwikkeling)
3. 4 Personeelsbehoefte over twee á drie jaar (SOLL)
3. 5 Verschil tussen potentie huidige bezetting en toekomstige personele behoefte (Analyse & Acties)

4. AANDACHTSPUNTEN¹⁴

5. CONCLUSIE¹⁵

6. AFSPRAKEN TER DOORONTWIKKELING VAN DEZE NOTITIE¹⁵

MANAGEMENT SUMMARY

Hieronder de belangrijkste punten uit deze nota over Strategische Personeelsplanning:

1. De strategische personeelsplanning (SPP) is een instrument waarmee de personeelsstromen (instroom, doorstroom en uitstroom) zichtbaar worden, door de personeelsvraag van de organisatie te voorspellen en te vergelijken met de mogelijkheden (en wensen) van de werknemers in de organisatie.
2. SPP is in de eerste plaats **een managementinstrument** dat de leidinggevende/directie in staat stelt hun integrale managementverantwoordelijkheid uit te voeren. De afdeling HRM faciliteert daarmee de integraal manager middels de beschikbaarheid van het instrument en het leveren van de benodigde basale personeelsgegevens. Het instrument SPP is nauw verweven met instrument 'strategische opleidingsbeleid'. Voor beide instrumenten dient het Persoonlijk Ontwikkelings-Plan (POP) als onderlegger en levert het de noodzakelijke input.
3. De focus bij SPP ligt op:
 - a. Inspelen op de uitstroom de komende jaren;
 - b. Stimuleren van doorstroom binnen de organisatie en daarmee het binden en boeien van de medewerkers.
4. De methode richt zich op het beantwoorden van vier vragen:
 - Wat is het potentieel van mijn huidige personeel? (IST)
 - Welke invloed hebben autonome ontwikkelingen, omgevingsfactoren en bestuurlijk- ambtelijke keuzes op een termijn van twee à drie jaar op het werk van mijn afdeling? (Strategische Ontwikkeling)
 - Wat betekent deze invloed voor mijn personeelsbehoefte over twee à drie jaar? (SOLL)
 - a. Wat is het verschil tussen 1 en 3? (Analyse & Acties) Stimuleren van doorstroom binnen de organisatie.
5. Op basis van het huidig functioneren het verwachte groeipotentieel binnen 2 à 3 jaren, deelt de leidinggevende elke medewerker in één van onderstaande drie categorieën:
 1. **doorstromers**

talentvolle medewerkers die binnen ± 2 jaar kunnen/moeten doorstromen naar een andere functie.

2. blijvers

medewerkers die de komende 2-3 jaar goed op hun plaats zijn in de huidige functie en talentvolle medewerkers die zich in die periode nog kunnen/moeten ontwikkelen binnen de huidige functie.

3. uitstromers

medewerkers die op basis van een mismatch in ambities/competenties moeten (veranderen/verbeteren) uitstromen naar een andere functie.

Dit proces doet de leidinggevende een keer per jaar, gelijk met de FuBeo-ronde.

6. Voor deze indeling gebruikt de leidinggevende twee criteria:

1. de mate waarin de medewerker de afgesproken werkresultaten heeft bereikt: 'boven', 'volgens' of 'onder verwachting'.

Deze zijn gelinkt aan de functiebeschrijving.

2. de mate waarin de medewerker de relevante competenties heeft laten zien: 'boven', 'volgens' of 'onder verwachting'.

7. Nadat op basis van de personeelsgegevens alle medewerkers zijn gecategoriseerd volgens bovenstaande systematiek, dienen de gegevens gekoppeld te worden aan de algemene ontwikkelingen binnen de gemeentelijke organisatie om te bezien welke acties de leidinggevende de komende jaren per functie en per medewerker onderneemt aan in-, door- en uitstroom.

8. Samen met de HRM-adviseur neemt de leidinggevende de lijst twee keer per jaar om de voortgang in de geplande acties te bewaken.

9. Twee keer per jaar zullen de resultaten van de SPP-methodiek door de afdeling HRM in het management overleg worden ingebracht om te bespreken in hoeverre er afdelingsoverstijgende individuele- en/of organisatiemaatregelen genomen dienen te worden.

Hieronder schematisch het proces weergegeven: zie www.waalwijk.nl>Gemeente>Regelgeving>Personeel en Organisatie

1. INLEIDING

Aanleiding voor deze nota is de kadernotitie 'Strategisch organisatie management'. Eén van de aanbevelingen uit deze strategische notitie is om strategische personeelsplanning toe te voegen aan het Waalwijkse HRM-instrumentarium. Deze nota geeft vorm aan de uitwerking van dit instrument.

1.1 Wat is strategische personeelsplanning?

Populair gezegd: een strategische personeelsplanning (SPP) vormt een belangrijke basis om de juiste personen, op het juiste moment, op de juiste plaats in de organisatie aanwezig te hebben om de geplande werkzaamheden uit te voeren.

De strategische personeelsplanning is dus een instrument waarmee de personeelsstromen (instroom, doorstroom en uitstroom) zichtbaar worden, door de personeelsvraag van de organisatie te voorspellen en te vergelijken met de mogelijkheden (en wensen) van de werknemers in de organisatie.

Met behulp van een strategische personeelsplanning ontstaat inzage in het huidige personeelsbestand en wordt inzichtelijk wat de behoefte aan personeel is op de korte en middellange termijn. Dit geeft de mogelijkheid om maatregelen te nemen om de gewenste personeelsstromen te ondersteunen. Zo kan met strategische personeelsplanning gericht gewerkt worden aan duurzame inzetbaarheid en kan hierop proactief gestuurd worden.

Denk bijvoorbeeld aan het inzichtelijk maken van de uitstroom. Wie, met welke functie, gaat wanneer de organisatie verlaten? Zijn er opvolgers binnen de afdeling en/of organisatie beschikbaar of zijn er werknemers die wel het potentieel hebben voor de functie maar eerst nog nadere opleiding en/of coaching nodig hebben? Of zijn er geen opvolgers beschikbaar en dient er pro-actief externe werving plaats te vinden? Immers het aanbod op de gehele arbeidsmarkt wordt de komende jaren naar verwachting in totaliteit krappere. Andere organisaties kunnen mogelijk onder onze duiven gaan schieten, doordat zij interessantere aanbiedingen kunnen doen. Personeel verlaat dus de organisatie niet alleen vanwege pensionering de organisatie maar om meerdere redenen.

SPP heeft zeker ook betrekking op ontgroening van de maatschappij. Er komt minder personeel op de arbeidsmarkt. De vijver waar Waalwijk uit moet vissen wordt dus leger. Wij zullen dus ook aan de instroomkant strategisch moeten handelen.

1.2 Waarom strategische personeelsplanning bij de gemeente Waalwijk?

In Waalwijk is dit instrument nodig om tijdig in te kunnen springen op vragen over vergrijzing, het behoud van 'high potentials' en de verwachte krapte op de arbeidsmarkt. Van dit laatste merkt de gemeente Waalwijk vooralsnog overigens niet veel. Door de economische crisis krijgt de gemeente veel respons op vacatures. Daarnaast geeft het project 'Op weg naar een efficiënte en effectieve organisatie met 10% minder personele uitgaven' een extra stimulans aan de ontwikkeling van het instrument van strategische personeelsplanning. Bij een herijking van taken – onderdeel van dit project – kunnen bepaalde taken

weggevalen in het takenpakket van de werknemer(s). Van werknemers wordt dan gevraagd om andere taken uit te voeren. Middels strategische personeelsplanning kunnen mogelijke afstemmingsvragen het hoofd geboden worden.

Strategische personeelsplanning kan immers duidelijk maken in hoeverre de kwantiteit en kwaliteit van het huidige personeel voldoende is voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, nu en in de toekomst. De externe en interne (organisatie)ontwikkelingen vertalen zich niet alleen door andere eisen aan werkprocessen en dienstverlening, maar ook door andere eisen aan personeel. Belangrijke vraag daarbij is of de gemeentelijke organisatie beschikt over het juiste aantal medewerkers met de juiste kennis, vaardigheden en gedrag.

Met behulp van dit instrument kunnen tijdig maatregelen worden genomen om ongewenste uitstroom te voorkomen, doorstroom te bevorderen en werknemers met specifieke kenmerken te behouden voor de organisatie. Ook kan gericht gewerkt worden aan scholing. Het gaat daarbij niet alleen om *hoeveel* medewerkers de organisatie nodig heeft, maar ook om de benodigde *kwaliteiten* van de medewerkers. De basiscompetenties die in Waalwijk gelden (open houding, consistent, samenwerken, verbeterings- en klantgericht) zijn daarbij erg belangrijk.

Tegelijkertijd past SPP in het streven van de gemeente Waalwijk om medewerkers te blijven ontwikkelen en te motiveren ('binden en boeien') zodanig dat de organisatiedoelen en -ambities te allen tijde kunnen worden waargemaakt.

1.3 Voor wie is dit instrument bedoeld?

Het is in de eerste plaats een managementinstrument dat de leidinggevende/directie in staat stelt hun integrale management-verantwoordelijkheid uit te voeren. De afdeling HRM faciliteert daarmee de integraal manager middels de beschikbaarheid van het instrument en het leveren van de benodigde basale personeelsgegevens.

Uitgaande van het principe van integraal management zijn zowel de afdelingshoofden als teamleiders integraal manager, die verantwoordelijk zijn voor de PIOFFA-taken (personeel, informatie, organisatie, financiën, facilitair en automatisering), uiteraard binnen de kaders en handelingsvrijheid die daarbij is vastgesteld. Daarbij geldt het hoofdprincipe dat de afdelingshoofden verantwoordelijk zijn voor hun afdeling en de teamleiders voor hun team.

2. DE GEGEVENS

Alvorens in te gaan op hoe strategische personeelsplanning als methodiek werkt, is het van belang om onderstaande basisgegevens in het achterhoofd te hebben.

2.1 Algemene personeelsgegevens

GEMEENTE WAALWIJK 2009*

	2006	2007	2008	2009	tot 1 augustus 2010
Bezetting in fte					
Directie			3	3	3
Bureau BBC			5	5	6
Bureau GGW			6	6,28	5,78
Bureau Communicatie			5,09	6,7	6,7
Projectopdrachten				1	1
Publiekszaken			28,26	28,39	26,67
Vergunningen en Handhaving			27,72	29,39	28,25
Bedrijven			86,90	84,56	86,05
Financiën			26,17	24,33	22,94
Ruimte en Economie			26,69	30,47	27,70
Ontwerp en Beheer Openbare Ruimte			31,67	32,67	33,17
Maatschappelijke ontwikkeling			19,00	20,14	19,53
Bestuur en Ondersteuning			28,27	28,33	23,27
Personeel, Informatie en Informatie			29,62	33,44	36,06
Brandweer			5,06	5,39	0
Griffie			2,83	2,83	2,83
Totaal	322,27	320,76	331,28	341,92	328,95
Aantal medewerkers	371	366	384	400	406
Leeftijd in %					
Jonger dan 25 jaar	0,81	0,82	1,30	1,50	2,55
van 25 tot 35 jaar	17,79	15,85	15,63	16,25	16,79
van 35 tot 45 jaar	32,34	31,14	30,47	31,75	31,55
van 45 tot 55 jaar	35,85	35,52	33,07	31,75	32,06

55 jaar en ouder	13,21	16,67	19,53	18,75	17,04
Gemiddelde leeftijd	43,50	44,30	44,40	44,00	43,4
Geslacht in %					
vrouwen	40,70	40,70	40,30	43,50	43,3
mannen	59,30	59,30	59,70	56,50	56,7
Deeltijdfactor in %					
voltijders	62,30	63,70	60,7	60,5	59,3
deeltijders	37,70	36,30	39,3	39,5	40,8
in- uitstroom t.o.v. bezetting					
instroom %	5,93	6,83	12,23	10,00	3,69 over 7 maanden
uitstroom	6,74	8,20	8,33	8,50	7,14 incl. Brandweer (6 pers.) 5,67% excl. Brandweer over 7 maanden
Ziekteverzuim					
ziekteverzuim % incl. zwangerschap	6,16	5,24	6,00	5,77	6,37 over 7 maanden
meldingsfrequentie incl. zwangerschap	1,48	1,45	1,60	1,53	0,82 over 7 maanden
ziekteverzuim % excl. zwangerschap	5,11	4,84	5,54	4,97	5,58 over 7 maanden
meldingsfrequentie excl. zwangerschap	1,42	1,39	1,56	1,49	0,8 over 7 maanden
WIA (voorheen WAO)					
WIA instroom	0,00	0,00	0,00	0,00	
WIA instroompercentage	0,00	0,00	0,00	0,00	
Inschaling in %					
schaal 1 t/m 3	1,90	1,60	2,10	1,50	1,8
schaal 4 t/m 6	36,10	34,70	31,50	30,00	30,5
schaal 7 t/m 9	35,60	36,10	37,50	37,50	37,7
schaal 10 t/m 12	22,10	23,80	25,80	27,50	27,0
schaal 13 en hoger	4,30	3,80	3,10	3,50	3,1

Gemiddeld aantal jaren in dienst 12,86

* = deze cijfers zijn exclusief vrijwillige brandweer en I/D-medewerkers (c.q. stadswachten)

2.2 Leeftijdsofbouw medewerkers gemeente Waalwijk

Peildatum 1 augustus 2010

Leeftijden	< 30 jaar	30 – 40	40 – 55	55 – 59	> 60 jaar	Gem.leeft.
Directieteam	0	0	1	2	0	51
Concernstaf	0	0	5	1	0	47
Communicatie	0	5	3	0	0	38,5
Gebiedsger. Werken	0	1	3	3	0	48
Bureau Proj.Opdr.	0	0	0	0	1	60
Publiekszaken	2	7	17	5	7	47,7
Vergunning en handh.	1	17	12	4	1	41,9
Bedrijven	8	27	41	18	2	44,2
Financiën	1	2	22	4	1	48
Ruimte en economie	1	8	15	6	1	45,3
OBOR	6	7	19	3	1	42,7
Maatsch. Onderst.	1	4	13	4	1	46,7
Bestuur en Onderst.	2	8	13	6	2	45,2
POI	5	7	25	5	1	43,9
Griffie	0	0	2	1	0	48,6

Totaal Generaal 27 93 191 62 18 44,9

Uit bovenstaande cijfers valt op dat er relatief veel medewerkers veertig jaar en ouder zijn. Van de in totaal 391 medewerkers zijn er 271 ouder dan veertig jaar en 191 medewerkers bevinden zich in de leeftijd tussen 40 en 55 jaar. Achttien medewerkers zijn ouder dan 60 jaar.

Dat is niet verontrustend maar het is van belang snel in beeld te krijgen in welke beleidsterreinen deze medewerkers actief zijn en welke kennis en kunde er op (korte) termijn verloren zou kunnen gaan als opvolging niet goed geborgd wordt.

De eerste focus voor het nemen van maatregelen ligt uiteraard bij de groep van medewerkers boven de 60 jaar. De borging van het behoud van kennis en kunde speelt immers op korte termijn. Daarna dient ook inzicht verkregen te worden in de status van de medewerkers in de leeftijdscategorie van 55 tot 59 jaar. Waalwijk kent 62 medewerkers in deze categorie.

Het aantal medewerkers dat jonger is dan 30 jaar bedraagt 27 ofwel 6,9% (pijldatum 1-7-2010). Voor een evenwichtige opbouw van de organisatie is het van belang dat het aantal starters (<30 jaar) de komende jaren toeneemt. Door de uitstroom van de 'babyboom'-generatie valt te verwachten dat dit automatisch zal gaan gebeuren.

Bij bestudering van het huidige personeelsbestand is te zien dat er de komende zes jaar 66 medewerkers zullen uitstromen. Dat zijn er gemiddeld ruim tien per jaar.

Onderstaand overzicht laat zien bij welke afdeling dit zal gaan spelen en om hoeveel medewerkers dit gaat. Hierbij is uitgegaan van uittreding bij 62 jaar).

Jaar van mogelijke uittreding	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Afdeling						
Directieteam					2	
Concernstaf			1			
Communicatie						
Gebiedsgericht Werken			1		1	1
Bureau Project Opdrachten		1				
Publiekszaken	4	1	1	2		1
Vergunning en Handhaving			1	1	2	
Bedrijven	2	1	4	9	3	1
Financiën		1			1	1
Ruimte en Economie		2		1	1	2
OBOR		1	1		2	
Maatschappelijke Ondersteuning		1	2		1	
Bestuur en Ondersteuning		1	1		1	1
POI		2	2			1
Griffie					1	
Totaal Generaal	6	11	14	13	14	8

In onderstaande tabel is te zien dat we met de instroom onder het landelijke gemiddelde zitten. Met de doorstroom zit de gemeente Waalwijk echter boven het landelijk gemiddelde. Dat duidt erop dat de gemeente Waalwijk haar medewerkers vanuit goed werkgeverschap kansen geeft, die ook benut worden. De uitstroom van medewerkers zit daarentegen onder het landelijk gemiddelde.

2.3 In-, door- en uitstroomcijfers van de gemeente Waalwijk.

	In-stroom Aantal Personen Waalwijk	In-stroom % Waalwijk	In-stroom % landelijk	Door- stroom Aantal Personen Waalwijk	Door- stroom % Waalwijk	Door- stroom % landelijk	Uit- Stroom Aantal Personen Waalwijk	Uit- Stroom % Waalwijk	Uit-stroom % landelijk
2007	25	06,80%	09,40%	20	05,40%	03,10%	30	08,20%	09,30%
2008	47	12,23%	10,40%	18	04,70%	03,80%	32	08,33%	10,80%
2009	40	10,00%	?	9	02,20%	?	34	08,50%	?

Bovenstaande gegevens maken duidelijk dat strategische personeelsplanning in Waalwijk op korte termijn met name een meerwaarde zal hebben om:

- Goed te kunnen inspelen op de uitstroom in de komende jaren: waar valt welk gat en hoe daarop te anticiperen?;
- Doorstroom binnen de organisatie verder te stimuleren: dertig jaar dezelfde functie op dezelfde afdeling zal meer uitzondering dan regel worden.

3. DE PERSONEELSPLANNINGMETHODE

Het proces van Strategische Personeelsplanning werkt als volgt:

3.1 De methode

De methode richt zich op het beantwoorden van vier vragen:

1. Wat is het potentieel van mijn huidige personeel? (IST)
2. Welke invloed hebben autonome ontwikkelingen, omgevingsfactoren en bestuurlijk- ambtelijke keuzes op een termijn van twee à drie jaar op het werk van mijn afdeling? (Strategische Ontwikkeling)
3. Wat betekent deze invloed voor mijn personeelsbehoefte over twee à drie jaar? (SOLL)
4. Wat is het verschil tussen 1 en 3? (Analyse & Acties)

Deze vragen worden één keer per jaar beantwoord door de leidinggevende(n) op afdelingsniveau. Hierbij wordt de leidinggevende gefaciliteerd door HRM: vlak voor de FuBeo's ontvangt de integraal manager de benodigde personeelsgegevens van zijn afdeling van de HRM adviseur. Deze overzichten worden gegenereerd vanuit de personeelsadministratie.

3.2 Potentieel van het huidige personeel (IST)

Op basis van het huidig functioneren en het verwachte groeipotentieel binnen twee à drie jaar, deelt de leidinggevende elke medewerker in één van onderstaande drie categorieën op het door HRM aangeleverde overzicht:

1. doorstromers

talentvolle medewerkers die binnen ± twee jaar kunnen/moeten doorstromen naar een andere functie.

2. blijvers

medewerkers die de komende twee à drie jaar goed op hun plaats zijn in de huidige functie en talentvolle medewerkers die zich in die periode nog kunnen/moeten ontwikkelen binnen de huidige functie.

3. uitstromers

medewerkers die op basis van een mismatch in ambities/competenties moeten (veranderen/verbeteren) uitstromen naar een andere functie.

Voor deze indeling gebruikt de leidinggevende twee criteria:

1. de mate waarin de medewerker de afgesproken werkresultaten heeft bereikt: 'boven', 'volgens' of 'onder verwachting'.

Deze zijn gelinked aan de functiebeschrijving.

2. de mate waarin de medewerker de relevante competenties heeft laten zien: 'boven', 'volgens' of 'onder verwachting'.

Dit gaat om de vijf Waalwijkse basiscompetenties samen werken, open houding, consistent, verbeteringsgericht en klantgericht. In de nota 'Werving & Selectie' zijn in de bijlagen vragen opgenomen waarbij deze basiscompetenties getoetst worden. Dit kan een handig hulpmiddel zijn.

Schema/matrix bij criteria voor indeling in één van de drie categorieën:

Resultaat boven verwachting	Blijver		Doorstromer
Resultaat volgens verwachting		Blijver	
Resultaat onder verwachting	Uitstromer		Blijver
	Competenties onder verwachting	Competenties volgens verwachting	Competenties boven verwachting

De scheiding in categorieën ligt uiteraard minder scherp als met (harde) lijnen tussen de verschillen velden in een model/schema wordt weergegeven. Naar mate een medewerker sterker rechtsboven dan wel linksonder scoort betreft het respectievelijk een door- en een uitstromer. Het middengebied betreft de (zuivere) blijver(s) en de lege velden zijn de overgangsgebieden.

Deze score is een grofmazige vertaling van datgene wat in werkplannen, voortgangsgesprekken of andere vormen van functioneringsgesprekken is vastgesteld. Als onderdeel van het functioneringsgesprek wordt ook het ontwikkelgesprek ingevoerd. Basis voor het ontwikkelgesprek is het POP-formulier. Het formulier en de analyse zijn een instrument om te komen tot een zinvol opleidings- en ontwikkelingsstraject voor de medewerker en levert op die wijze een bijdrage aan SPP.

De verwachte competenties kunnen zijn vastgelegd in kernwaarden, gedragsafspraken en/of in functieprofielen.

De medewerker wordt door zijn leidinggevende op de hoogte gesteld in welke categorie hij valt nl. doorstromer, blijver of uitstromer. De kwalificatie zal worden vastgelegd in het fubeo-formulier en worden waar nodig gerichte afspraken gemaakt en vastgelegd.

De gegevens vanuit de personeelsadministratie en de categorie-indeling op basis van het functioneren, leidt op afdelingsniveau tot een volgend overzicht:

Fictieve lijst op afdeling/functiegroep: zie [www.waalgemeente.nl>Gemeente>Regelgeving>Personeel en Organisatie](http://www.waalgemeente.nl/Gemeente/Regelgeving/Personeel%20en%20Organisatie)

3.3 Autonome ontwikkelingen, omgevingsfactoren en bestuurlijk- ambtelijke keuzes (Strategische Ontwikkeling)

Nadat op basis van de personeelsgegevens alle medewerkers zijn gecategoriseerd volgens bovenstaande systematiek, dienen deze gegevens gekoppeld te worden aan de algemene ontwikkelingen binnen de gemeentelijke organisatie.

Autonome ontwikkelingen, veranderende omgevingsfactoren en bestuurlijke keuzes hebben immers invloed op de hoeveelheid werk, op de aard van het werk en op kwaliteitscriteria voor het werk. Om een goede inschatting te maken van de toekomstige personele behoefte, moet de leidinggevende zicht hebben op de verwachte veranderingen binnen de komende twee à drie jaren en moet hij deze vertalen naar het werk op zijn afdeling.

De resultaten van de werkgroepen uit het Plan van Aanpak 'Op weg naar een efficiënte en effectieve organisatie met 10% minder personele uitgaven' geven hier een belangrijke richting aan.

Andere relevante vragen voor de leidinggevende zijn onder andere:

- Welke nieuwe wet- en regelgeving komt er op mijn vakgebied aan?
- Wat staat er in het collegeakkoord over voor mijn afdeling relevante programma's?
- Welke visie heeft de gemeente op relevante strategische onderwerpen?
- Welke socio-demografische ontwikkelingen zijn de komende jaren te verwachten?

Deze vragen dienen slechts als voorbeeld. Een uitputtende lijst is hier niet te geven.

3.4 Personeelsbehoefte over twee á drie jaar (SOLL)

Op basis van de hiervoor beschreven strategische ontwikkeling bepaalt de leidinggevende per functiegroep de ontwikkeling in kwantiteit (formatiegroei of -krimp) en in kwaliteit (wijziging in kerncompetenties/ functiecompetenties en/of werk- en denkniveau).

3.5 Verschil tussen potentie huidige bezetting en toekomstige personele behoefte (Analyse & Acties)

Bovenstaande kwalitatieve en kwantitatieve veranderingen vergelijkt de leidinggevende met het huidige bezettings- en potentieoverzicht. Is er straks voor de blijvers nog voldoende formatie en ontwikkelpotentieel in de huidige functie? Is er voor de talenten over twee à drie een interessante groei mogelijk in de huidige functie (die wellicht zwaarder wordt) of in een nieuwe functie binnen de eigen gemeente? De leidinggevende voegt in een laatste kolom aan het bezettingsoverzicht toe, welke actie hij de komende twee à drie jaar per functie en per medewerker onderneemt aan in-, door- en uitstroom.

Leidinggevendes hebben met de totaallijst inzicht in de acties die zij voor hun huidige medewerkers kunnen c.q. moeten ondernemen. Bovenvermelde actiepunten zijn zogenaamde I-maatregelen, gericht op het individu.

Bij I-maatregelen kan gedacht worden aan opleiding en/of coaching van medewerkers om hen 'klaar te stomen' voor een volgende stap. Het kan gaan om competentiegerichte - en/of vakinhoudelijke training. De beleidsnota 'Strategisch Opleiden' biedt hiervoor handvatten.

Samen met de HRM-adviseur neemt de leidinggevende de lijst twee keer per jaar door om de voortgang in de geplande acties te bewaken en om samen te denken over oplossingen/mogelijkheden vanuit een totaalbeeld van de organisatie.

Een leidinggevende zal waarschijnlijk niet alles binnen zijn eigen afdeling kunnen oplossen. Misschien kan hij bepaalde talenten onvoldoende perspectief bieden of is er voor een uitgegroeide medewerker op termijn geen passende plaats meer. Ook kan het zijn dat verwachte vacatures niet met eigen mensen ingevuld kunnen worden.

Samen met collega leidinggevendes kan hij zijn 'knelpunten' bespreken. Dit kan 'ad hoc' als de specifieke situatie daarom vraagt maar twee maal per jaar zullen de resultaten van de SPP-methodiek sowieso door de afdeling HRM in het management overleg worden ingebracht om te bespreken in hoeverre er afdelingsoverstijgende maatregelen genomen dienen te worden. Daarnaast komen de 'doorstroom'-kandidaten ook naar voren wanneer een vrijgevallen functie via het vacatureformulier wordt ingebracht ter bespreking in het management overleg.

Het kan ook mogelijk zijn dat er maatregelen genomen moeten worden op organisatorisch (O) niveau. Voorbeelden hiervan zijn het aanpassen van het functiegebouw, het verbeteren van het werkgeversimago en het opzetten van mobiliteitscentra. Dit zijn maatregelen die binnen het management overleg aan de orde kunnen komen.

Schematische voorstelling van het proces voor strategische personeelsplanning: zie [www.waalgemeente.nl>Gemeente>Regelgeving>Personeel en Organisatie](http://www.waalgemeente.nl/Gemeente/Regelgeving/Personeel%20en%20Organisatie)

4. AANDACHTSPUNTEN

Strategische personeelsplanning zoals hierboven omschreven, kan worden opgevat als het 'toverwoord' om de organisatie op de juiste manier voor te bereiden op de toekomst. Bij vele organisaties (profit/non-profit) wordt al gewerkt met dit instrument maar lang niet altijd met succes.

Er zijn verschillende factoren te benoemen die het succes van strategische personeelsplanning in de weg staan en waarvan het goed is bewust te zijn voordat SPP in Waalwijk wordt toegepast.

- Leidinggevend en willen snel scoren; je kan je daarmee profileren. SPP levert echter pas op langere termijn resultaten op.
- Duidelijke strategie c.q. zicht op de omgeving is belangrijk.
- De benodigde gegevens moeten worden geadministreerd: dit kost tijd.
- SPP kost relatief veel denk-inspanning en relatief minder doe-inspanning. Veel managers zijn doeners en in mindere mate denkers.
- Het aanspreken van medewerkers ligt gevoelig, we zijn het nog niet gewend.
- De ad hoc problematieken van alledag eisen de energie op.
- Emotionele band weerhoudt impopulaire maatregelen.
- Ontbreken van lef om besluiten te nemen.
- De personeelspopulatie wordt als nauwelijks beïnvloedbaar beschouwd.
- Behoudende werkwijze/ wat gisteren werkte, werkt vandaag ook.
- Ontbreken eenduidige visie over hoe je met mensen omgaat.
- Objectiviteit: hoeveel medewerkers is bekend, hoeveel uitstroom is in te schatten. Echter als het gaat om kwaliteiten van personeel, staat onherroepelijk de kwestie 'objectiviteit' in discussie. En hoe kun je objectief inschatten in welke mate werknemers nu, en over vijf jaar, nog steeds voldoen?

5. CONCLUSIE

Het belang voor de organisatie van SPP is duidelijk. Met behulp van een strategische personeelsplanning ontstaat inzage in het huidige personeelsbestand en wordt inzichtelijk wat de behoefte aan personeel is op de korte en middellange termijn. Dit geeft de mogelijkheid om maatregelen te nemen om de gewenste personeelsstromen te ondersteunen. Zo kan met strategische personeelsplanning gericht gewerkt worden aan duurzame inzetbaarheid en kan hierop proactief gestuurd worden.

Strategische personeelsplanning kan daarmee gezien worden als een beheersmaatregel in het kader van risicomanagement.

Let wel: SPP moet niet alleen gericht zijn op kwantitatieve gegevens maar ook op kwalitatieve: strategische personeelsplanning is niet alleen formatiebeheer (het binnen de door de organisatieleiding aangegeven budgettaire grenzen houden van de personeelsomvang) maar heeft juist ook alles te maken met de kwaliteit van de gemeentelijke organisatie.

Over de techniek en het proces van strategische personeelsplanning is al veel geschreven en gesproken. Er zijn ook vele methoden, technieken en modellen ontwikkeld. Uit ervaringen elders komt naar voren dat de methode die gekozen wordt, een makkelijk hanteerbaar instrument moet zijn. Ieder afdelingshoofd moet direct met personeelsplanning aan de slag kunnen zonder daarvoor eerst uitgebreide instructies te krijgen of allerlei cursussen te moeten volgen. Voorliggende methode voldoet hieraan.

6. AFSPRAKEN TER DOORONTWIKKELING VAN DEZE NOTITIE

Naar aanleiding van het overleg met de Ondernemingsraad zijn de volgende afspraken gemaakt.

- Vanaf 2012, mede met het oog op de evaluatie, jaarlijks de speerpunten voor het komend jaar (de korte termijn) benoemen.
- Vanaf 2012 de te verwachte actiepunten voor de lange(re) termijn benoemen.