

HRM als businesspartner (II)

Gemeenten dienen niet alleen na te denken over een strategische visie op HRM, personeelsplanning en -ontwikkeling, maar hier tevens een adequate en vooral integrale aanpak voor op te zetten. Juist maatschappelijke vraagstukken bieden HRM de kans de rol van businesspartner in te nemen en HRM als strategisch issue op te eisen. In dit vervolg twee cases waarin dit is toegepast in de gemeentelijke organisatie.

Peter Dona

In deel I van dit artikel (*Overheidsmanagement* 4-2009) werd een methodische wijze van strategische HRM-ontwikkeling en personeelsplanning beschreven. Deze werkwijze betekent voor afdelingen HRM en HR-adviseurs het functioneren in een erkende en gewaardeerde rol als businesspartner voor bestuur, directies en management. In dit vervolg van het artikel komen twee praktijkvoorbeelden van gemeenten aan de orde.

Gemeenten hebben, net als elke andere organisatie, te maken met een omgeving die steeds sneller verandert. Niet alleen algemene ontwikkelingen zoals verdere informatisering, digitalisering, individualisering en globalisering hebben invloed op de besturing van de gemeentelijke organisatie. Ook gemeentespecifieke ontwikkelingen zoals de gemeente als *Eerste Overheid* naar de burger, complexe infrastructurele vraagstukken, ontwikkeling van publiek-private samenwerking en ketenmanagement maken het voor de gemeentelijke organisatie noodzakelijk steeds sneller in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen om de strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, is het noodzakelijk dat de gemeente in staat is werknemers met de benodigde kennis, ervaring en vaardigheden aan te nemen, aan zich te binden en op een effectieve manier in te zetten. Echter, ook op het gebied van de arbeidsmarkt zijn veel ontwikkelingen gaande. Onder meer door vergrijzing en de komst van nieuwe generaties op de arbeidsmarkt is

het steeds moeilijker om het juiste personeel aan te trekken en te behouden.

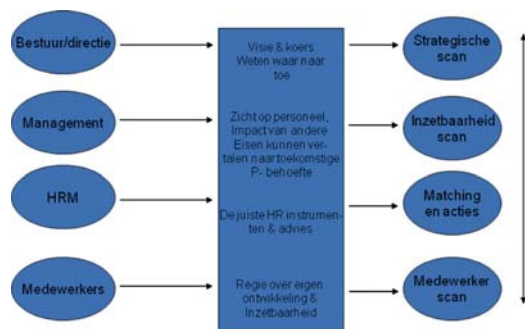
Om te voorkomen dat een personeelstekort binnen gemeenten de continuïteit van de bedrijfsvoering in gevaar brengt, moeten HR-afdelingen zich opstellen als businesspartner van het management. Als strategische partner van het management is HR verantwoordelijk voor de strategische koersbepaling voor HR aan de hand van de strategische doelen die op het niveau van de gemeente zijn gesteld. Hoe deze rol voor HR in de praktijk vorm gegeven kan worden, wordt beschreven in de volgende cases.

In de praktijkcases tonen respectievelijk de dienst Stedenbouw & Volkshuisvesting (dS&V) van Gemeente Rotterdam en Gemeente Roosendaal hoe invulling gegeven kan worden aan strategisch HRM, dat antwoorden geeft op de genoemde maatschappelijke vraagstukken.

Ambities in Rotterdam

Twee jaar geleden presenteerde het college van B&W van Gemeente Rotterdam de Stadsvisie, waarin de ambities van de Maasstad voor de komende jaren zijn weergegeven. Rotterdam gaat fors bouwen aan de woon-, werk- en recreatiefuncties. Zo is er een aantal 'VIP-gebieden' (*Very Important Projects*) aangewezen die de komende jaren gerealiseerd moeten worden. Hoogwaardig werk, en bovendien van een geheel andere

Gemeenten hebben de taak om sterk en snel te professionaliseren



Figuur 1 De vier niveaus van HR-ontwikkeling & personeelsplanning (Dona, 2008)

aard dan wat in het verleden door de dienst werd uitgevoerd. Samenwerken met verschillende partners en partijen, publiek-private constructies vergen steeds meer een integrale en regisserende rol van de dienst en haar medewerkers. Dat vraagt andere kennis, andere competenties en houding van medewerkers. Deze moet kunnen samenwerken, integraal kunnen denken, openstaan voor nieuwe dingen en flexibel zijn.

De dienst stelde zich dan ook de vraag of men voldoende van deze mensen zou kunnen krijgen. Daarnaast vroeg men zich af: 'Hebben we ze misschien niet in huis, schuilen er geen verborgen capaciteiten onder onze mensen?'

Vragen die leiden tot de behoefte op strategische wijze te kijken naar de toekomstige personele behoefte, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin. En tegelijkertijd beter zicht te krijgen op vooral de kwalitatieve kant van het huidige personeel. Om dit te realiseren, werd het project strategische HRM & personeelsplanning gestart.

Op het niveau van bestuur (= college en concern Gemeente Rotterdam) en directie dS&V, samen met de afdelingshoofden, zijn de strategische uitgangspunten van de dienst vastgesteld (zie figuur 1). Hierin staat centraal dat de dienst (dS&V) zich richt op de nieuwe benadering ten aanzien van *gebiedsgericht bouwen & ontwikkelen*; een benadering waarin alle facetten van wonen, leven en werken met elkaar worden geïntegreerd. Deze strategische werkwijze vereist op zich weer een hoge mate van (deels nieuwe) kennis en competenties om gebiedsgericht te kunnen managen en besturen. Regievoering, werken met partners in de keten, vraagstukken over welke rol en positie je inneemt in deze keten,

en waar de verantwoordelijkheid van de gemeentelijke dienst begint en ophoudt, zeker in relatie met wettelijke taken van een gemeente.

Maar ook de rol van de burger, die in principe het bestaansrecht van een gemeentelijke organisatie bepaalt, maakt integraal deel uit van de strategische agenda van de dienst.

De burger wordt steeds kritischer en door de steeds grotere toepassing van digitalisering en informatisering, zoals het digitale loket en digitale spreekuren met wethouders, reageren deze burgers steeds sneller, adequater en directer.

Een derde ontwikkeling is dat de landelijke overheid de gemeente steeds meer ziet als de *Eerste Overheid*, zoals in de gezondheidszorg er een eerstelijns hulpverlening bestaat. De *Eerste Overheid* voor alle vragen en vraagstukken. Een ontwikkeling die we sterk terugzien in zaken als de WMO, veiligheidsregio's enzovoort.

Menselijk kapitaal

Op het niveau van management en HRM staan vragen centraal als: Wat betekent dit voor de mensen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van al deze plannen, de medewerkers, de ambtenaren binnen de dienst? Wat zijn de benodigde kennis, competenties, vaardigheden en talenten die noodzakelijk zijn om de ambities te verwezenlijken? En wat betekent dit voor de (gewenste) cultuur, welke gedragvormen zijn dan benodigd? Hoe kan de organisatie de medewerker ondersteunen bij het steeds meer toe-eigenen van de 'regie over de eigen ontwikkeling'?

Met andere woorden: wat is de impact van de strategische verkenning en ambitiestelling op de toekomstige en huidige personele bezetting, zowel kwantitatief als kwalitatief? En hoe managen we dat? Hoe wordt er navigeerd binnen de organisatie met al die ontwikkelingen, wensen en tegenstellingen?

Met andere woorden, op welke wijze kan HR navigeren tussen maatschappelijke vraagstukken, bedrijfsmanagement- en politieke ambities en daarnaast de ambities, wensen en dromen van medewerkers? Dit is nodig om haar toekomstige rol van businesspartner, de deskundige op het gebied van menselijk kapitaal in te nemen.

Gemeentelijke organisaties hebben dan ook de taak om in sterke en misschien ook wel in een (te) snelle mate te professionaliseren.

Op het niveau van medewerkers is het doel om medewerkers zelf verantwoordelijk te maken voor de eigen

TWEE PRAKTIJKCASES

ontwikkeling en loopbaan; het nemen van regie over de persoonlijke ontwikkeling.

Medio oktober 2008 heeft de dienst de strategische analyse uitgevoerd, een inzetbaarheidmodule ontwikkeld en gaan managers een kwalitatief oordeel geven over de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

De fase waarin de medewerker zelf zijn ontwikkelingen gaat beoordelen, wordt de volgende stap binnen dit ontwikkelproces.

Voor de HR-afdeling van de dienst betekent dit dat men moet leren om strategisch te opereren, toegevoegde waarde moet leveren ten aanzien van de vertalingen van de strategische keuzes naar HR-doelen. Ze moet samen met het management en directie de impactanalyse personeel vormgeven. Wat betekent dit naar de buitenkant, naar nieuw te werven personeel, en wat voor soort personeel hebben we dan echt nodig, met welke kennis en competenties, talenten en dromen?

Maar ook dient ze te beseffen dat de arbeidsmarkt zo krap is dat er niet alleen gefocust kan en moet worden op het nieuw te werven personeel.

De tweede bewustwording is dan ook dat in de eigen organisatie doortastender gekeken moet worden naar verborgen kennis, competenties, talenten en dromen. En dat dit op een veel methodischer manier moet gebeuren. Hierdoor ontstaat opnieuw toegevoegde waarde vanuit HR.

Matching van de soll-behoefte en de ist-mogelijkheden geven HR en management de kans om strategische ambities te verwezenlijken vanuit een strategische visie op menselijk kapitaal.

Visie van Roosendaal

'De omgeving is complex en blijft complex': een titel van een hoofdstuk in de recente HR-visie van Gemeente Roosendaal (2008). De vraag van deze gemeente is dan ook: Hoe bereiden we ons voor op de toekomst en op welke wijze kunnen we ons HR-beleid zo vormgeven dat we de komende jaren de politieke ambities en bestuurlijke ambities kunnen realiseren, in een organisatievorm waarin medewerkers vitaal en met plezier willen werken? Wat zijn de uitdagingen om ons als aantrekkelijke werkgever te profileren en op welke wijze kunnen we medewerkers zo ontwikkelen dat we recht doen aan hun eigen

ontwikkelingsbehoefte en tegelijkertijd de vraagstukken van de komende jaren aan kunnen?

Een werkelijk uitdagende vraagstelling aan de HR-beleidsadviseurs van deze gemeente. Een uitdaging die vraagt om durf, om op andere en innoverende wijze naar de eigen organisatie, haar medewerkers en haar toekomst te kijken.

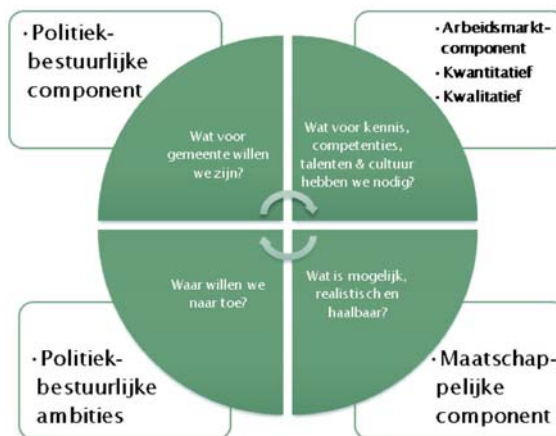
Dit vereist niet alleen moed, maar ook de competentie en kracht om vanuit een strategische bril de organisatie te bezien. Een strategische bril die verder dient

te gaan dan de gebaande HR-paden, het vraagt van de HR-adviseurs om de 'echte business' van de gemeente te begrijpen en te doorgronden. Zicht krijgen op politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, arbeidsmarktontwikkelingen, visies op andere manieren van organiseren en de bezieling van mensen om hun kennis, competenties en vaardigheden in te zetten!

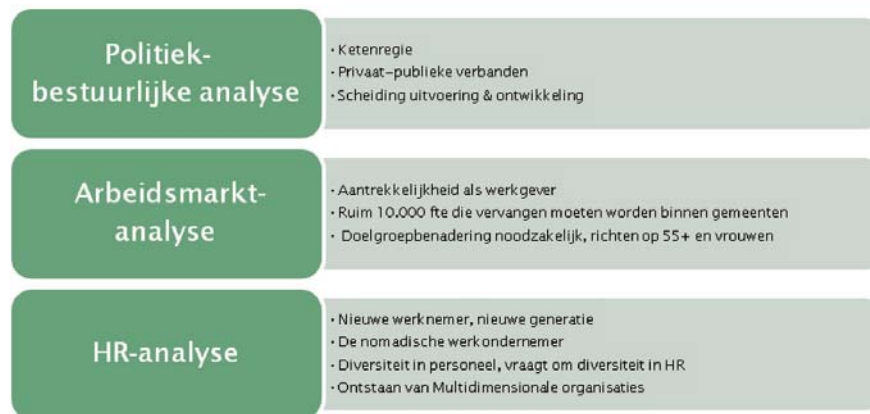
Strategisch HR betekent holistisch en geïntegreerd naar de wereld kijken, zonder jezelf te verliezen in vergezichten en schitterende, maar onwerkelijke visies en beelden.

Zoals zo vaak in het leven, helpt vereenvoudiging ons bij het bevatten van onze complexe wereld, dus ook bij het ontwikkelen van een strategisch HR-model dat alle facetten van de gemeentelijke omgeving en organisatie integreert (zie figuur 2).

*Strategisch
HR betekent
holistisch en
geïntegreerd naar
de wereld kijken*



Figuur 2 Strategische HR-planning & ontwikkeling binnen de Gemeente Roosendaal (© Dona, 2008)



Figuur 3 Strategische vertaling Gemeente Roosendaal (2008)

In het model in figuur 2 is door de gemeente een analyse gemaakt van de belangrijkste politiek-bestuurlijke ontwikkelingen en de politieke ambities van de gemeenteraad in relatie met de ambities van kabinet en de landelijke overheid. Daarnaast zijn de arbeidsmarkt-vraagstukken geanalyseerd en vertaald naar de specifieke Roosendaalse situatie (zie figuur 3).

Vanuit deze strategische benadering stuurt en ontwikkelt HR strategische vragen als: Wat voor gemeente willen we eigenlijk zijn? Waar willen we naartoe? Wat voor kennis, competenties en cultuur hebben we daarvoor nodig en wat is mogelijk, realistisch en haalbaar? Dit geldt zowel ten aanzien van de structuur, cultuur en processen als het management.

De toegevoegde waarde van de aanpak ligt er vooral in dat de HR-thema's (instroom, doorstroom en uitstroom) geïntegreerd worden in een strategisch managementmodel en de domeinen van attractiviteit en succes zichtbaar maken, waardoor strategische keuzes inzichtelijk worden. Juist door de integratie van de HR-issues in het strategische model biedt dit HR de rol van businesspartner.

Drs. Peter J.H. Dona was voorheen werkzaam als principal consultant bij Business Fit-ality (www.businessfitality.nl). Momenteel werkt hij bij BMC. De auteur is jarenlang werkzaam als senior consultant op het gebied van strategisch HRM en heeft menige organisatie in diverse branches geadviseerd omtrent HR-vraagstukken.

Met dank aan Gemeente Rotterdam: Hans Goedhart, directeur dS&V, Pieter van Rijn, programmamanager HR-optimalisatie en Ton Paul van Aniel, senior beleidsadviseur HR Concern.

Tevens dank aan Gemeente Roosendaal: Jack Kruf, gemeentesecretaris, Jos Poiesz en Pascal Vermeulen, senior beleidsadviseurs.

Literatuur

- Business Fit-ality (2008), *De route naar success.*
- CAOP (2006), *Naar een krachtig publiek werkgeverschap.*
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008), *Naar een toekomst die werkt.*
- Gemeente Roosendaal (2007), *Van stolling naar beweging.*
- Gemeente Roosendaal (2008), *Verkenningen voor strategisch HR beleid.*
- Gemeente Rotterdam (2007), *Strategische agenda, dienst Stedenbouw & Volkshuisvesting.*