

Strategische personeelsplanning onmisbaar voor organisatie van de toekomst

Strategische personeelsplanning is onmisbaar bij de inrichting van de organisatie van de toekomst, waarschuwt Sander van Veldhuizen op 26 maart van PwC in de Kennissessie 'Productiviteit verhogen met behulp van strategische personeelsplanning' van I-Vakmanschap. Hij baseert zijn stelling op een recent onderzoek naar de ontwikkeling van de productiviteit in de publieke uitvoering. Uitvoeringsorganisaties zullen volgens Van Veldhuizen de komende 8 jaar ongeveer 40.000 I-professionals moeten werven. Daarin is de uitstroom van 55.000 medewerkers als gevolg van vergrijzing nog niet meegenomen. Kortom, er is een enorme wervingsopgave. "Je hebt de juiste mensen voor de juiste opgaves nodig. Bovendien hebben organisaties door de digitalisering en technologische ontwikkelingen soms een ander type medewerker nodig." Een van de organisaties die de strategische personeelsplanning beter op orde heeft, blijkt uit het PwC-onderzoek is Kadaster.

Maar waarom is strategische personeelsplanning (SPP) zo belangrijk en hoe pak je het effectief aan? Met die vragen trapt Marcel Staring, verantwoordelijk voor het programma I-Vakmanschap bij Rijksorganisatie ODI (Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie), de kennissessie af. Op die eerste vraag geeft directeur Sander van Veldhuizen van PricewaterhouseCoopers (PwC) meteen antwoord. Een SPP kan helpen je productiviteit als rijksorganisatie met maar liefst 30 procent te verbeteren, stelt hij.

De productiviteit van de publieke uitvoering loopt achter

Hij neemt de ongeveer 100 deelnemers daarvoor mee in [het onderzoek](#) dat PwC ongeveer een jaar geleden heeft uitgevoerd naar de ontwikkeling van de productiviteit van de uitvoeringsorganisaties van de Rijksoverheid tussen 2015 en 2022. In die 7 jaar bleken er enorme verschillen te zijn in productiviteit tussen de verschillende uitvoeringsorganisaties. Waar de ene organisatie een enorme groei aan productiviteit liet zien, was dat bij een ander juist een flinke daling. Voor de uitvoerders als geheel blijkt de productiviteit met 14 procent te zijn gedaald tussen 2015 en 2022, in tegenstelling tot de productiviteit van de markt, die gelijk bleef. "Dat betekent dus dat voor dezelfde kwaliteit er steeds harder gewerkt moet worden", concludeert Van Veldhuizen. "Je hebt steeds meer inzet van middelen nodig om dezelfde resultaten te behalen."

Wat kun je doen om dat te verbeteren? Volgens Van Veldhuizen is de meeste winst te behalen in het op orde brengen van IT-systemen en in strategische personeelsplanning. "Daarmee moet je over een periode van 7 jaar wel 30% productiviteitswinst kunnen halen."

40.000 fte extra

Speciaal voor de kennissessie heeft PwC ook gekeken naar de wervingsbehoefte voor de komende tijd. Conclusie: als uitvoeringsorganisaties in 2032 het productieniveau van 2022 willen handhaven, dan zijn er in totaal 40.000 fte extra nodig. Van Veldhuizen: "En dan hebben we nog niet eens rekening gehouden met de vervangingsvraag die gaat ontstaan als gevolg van de vergrijzing." Hij schat dat binnen uitvoeringsorganisaties nu ongeveer een derde van de medewerkers 55 jaar of ouder is, wat betekent dat zij de komende 10 jaar gaan

uitstromen. “Als je die vervangingsvraag erbij optelt, dat betekent dat de wervingsopgave straks stijgt van 40.000 FTE naar 95.000 FTE om dat productieniveau van 2022 te kunnen handhaven. Dat is dus een behoorlijke wervingsopgave. Misschien kun je een deel dempen met externe inhuur, of met outsourcing, maar niet alle functies kunnen worden geoutsourcet. Strategische personeelsplanning is hier dus hét instrument om dit probleem te aan te pakken.”

Het maken van een strategische personeelsplanning is dan ook niet voor niets een van de aanbevelingen die uitvoeringsorganisaties krijgen bij hun vijfjarige evaluaties. Uit het onderzoek van PwC blijkt echter dat 25 procent van de aanbevelingen niet of slechts deels wordt opgevolgd. “Hoe minder ze worden opgevolgd, hoe lager de productiviteitsontwikkeling van die organisatie”, stelt Van Veldhuizen.

Kadaster: kanteling naar datagerichte organisatie

Aan de bovenkant van de grafieken van PwC is het Kadaster te vinden, een van de grote stijgers onder de uitvoeringsorganisaties. Sinds 2021 is de organisatie een kanteling gestart om te groeien tot een datagerichte organisatie, vertelt Anja van Eck, directeur P&O bij het Kadaster. Om de belangrijkste taak te kunnen blijven doen, het delen van registraties en andere data, heeft de organisatie een SPP geïmplementeerd om toekomstgericht werken vorm te geven. Van Eck: “Het gaat over het behouden, opleiden, aantrekken van kundige en gemotiveerde medewerkers. We willen klaar zijn voor de toekomst, maar niet onze mensen en specialisten van ons laten vervreemden.”

Volgens de ambities in het meerjarenbeleidsplan 2024-2028 moet Kadaster een vitale en wendbare organisatie worden, die kan meebewegen met de conjunctuur. “Daarvoor hebben we een vaste basisbezetting voor de primaire processen en daarnaast een flexibele schil zodat we de kerntaken van het Kadaster kunnen blijven garanderen.” Het SPP is een belangrijk instrument om grip te krijgen op de ontwikkelingen en behoeften en de kwaliteit van de personele bezetting.

Waardestromen

Momenteel zitten we nog in de ambitiefase”, vertelt Van Eck. “We weten waar mensen zitten, wie intern of extern is, en we hebben ook redelijk zicht op uitstroom. De eerste stapjes zijn nu gezet. Met de hulp van de SPP willen we dit verder ontwikkelen.” Om datagericht te werken moet je snel kunnen handelen. Daarom is het Kadaster gaan denken in waardestromen in plaats van silo’s, zoals we eerder deden met de directies. Tot de waardestromen horen de producten en diensten die directe waarde leveren voor de klanten van het Kadaster, zoals inwinning en registratie, recht en zekerheid en bouwwerk, grond en omgeving. “Om meer integraal samen te werken aan die waardestromen hebben we met P&O en directie gezamenlijk sessies georganiseerd, waarin we met alle stakeholders uit de organisatie rond zo’n waardestroom in gesprek gaan. Wie is waarmee bezig? Welke ontwikkelingen komen op ons af? Wat hebben we nodig? In april zal ik terugkoppeling geven aan de ondernemingsraad. De onderlinge verhoudingen waren in ieder geval heel erg goed in de sessies. Mensen in de hele keten, van registraties tot klantcontact en IT, bespraken samen met elkaar waar ze mee bezig zijn.”

Strategische personeelsplanning is dan ook iets van de lange adem, geeft Van Eck nog als boodschap mee. “Je kan het niet ontwikkelen zonder anderen. Het is ontzettend belangrijk

elkaar vast te houden om stapjes te maken. Toekomstgericht denken vraagt soms dat je iets meer durft te doen. Je hebt elkaar echt nodig.”

Meer weten?

Op 4 juni vindt de volgende Kennissessie plaats van I-Vakmanschap. Dan delen we de resultaten van een onderzoek dat de Algemene Bestuursdienst nu doet naar externe inhuur op ICT gebied. Meer informatie: <https://www.rijksorganisatieodi.nl/i-vakmanschap/activiteiten/2024/06/04/kennissessie-i-vakmanschap>

Binnen het programma I-Vakmanschap verkennen we de komende periode hoe we organisaties kunnen ondersteunen en adviseren bij organisatie inrichting. Strategische personeelsplanning is daarvoor een handig middel. Meer weten, of meedenken? Neem contact met Emilie Adegeest: Emilie.Adegeest@rijksoverheid.nl.