

# Bedrijfsvoering Personeel

VERSIE: 05-08-2019

---

## Schets domein

Bedrijfsvoering Personeel betreft de human resources (hr)-afdeling of hr-functie binnen gemeenten. Een hr-functie is effectief als het – naast het leveren van (specialistische) basisondersteuning zoals salarisadministratie – de benodigde bijdrage levert aan het realiseren van het personeelsbestand en de organisatie waarmee de gemeente haar strategie kan waarmaken.

Hr-thema's hebben betrekking op onder andere strategieontwikkeling en beleidsvorming, strategische personeelsplanning, positieopvolging, personeelsmanagement en -administratie, performance-management, werving en selectie, opleiding, organisatieontwikkeling en -inrichting, functiebeheer, salarisverwerking, arbo, verzuim, re-integratie en arbo, en duurzame inzetbaarheid.

---

## Betrokkenen

Bedrijfsvoering Personeel omvat ondersteunende functies. Hr-afdelingen werken veel samen met het management en andere delen van de gemeentelijke organisatie. Daarnaast werken zij samen met externe partners, zoals recruiters, uitzendbureaus, arbodiensten et cetera.

Digitalisering van de hr-functie en het gebruik van data en toepassingen vergt betrokkenheid van meerdere domeinen:

- ICT
- Financiën
- *Business Intelligence* (BI)
- *Legal & Compliance*.

Hierbinnen zijn de volgende spelers in ieder geval betrokken:

- softwareleverancier
- consultant/veranderspecialist
- IT-architect
- *data scientist*
- hr-professional.

---

## Wettelijke basis

Arbeidsvoorwaardenregeling Ambtenaren  
Arbowetgeving

---

<b>Proceskarakteristieken</b>	<p>Bedrijfsvoering Personeel kent drie belangrijke kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkeling (van nieuwe modellen, functies, hr-beleid en -instrumentarium en dergelijke);</li> <li>• beheer en management;</li> <li>• uitvoering.</li> </ul>
<b>Functies en opleidingsniveau</b>	<p>Opleidingsniveau: mbo-, hbo- en academisch niveau</p>
<b>Kwantitatieve inschatting</b>	<p>Functies:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• medewerkers personeels- en salarisadministratie (28%)</li> <li>• generalistische hr-adviseurs (41%)</li> <li>• strategische hr-beleidsmedewerkers (12%)</li> <li>• specialisten zoals loopbaan-, mobiliteitsadviseur, arbo-adviseur, opleidingsadviseur, organisatieadviseur (10%)</li> <li>• leidinggevenden (7%)</li> <li>• secretariële ondersteuning hr (2%).</li> </ul> <p>De hr-fte-ratio drukt uit hoeveel individuele medewerkers van de gemeente (met een BT- of OT-aanstelling) bediend worden door één hr-fte. Om deze ratio uit te rekenen, wordt het totale aantal medewerkers gedeeld door het totale aantal fte in de hr-functie.</p> <p>Gemiddeld is er binnen de deelnemende gemeenten één fulltime hr-functionaris per 46 medewerkers (onderzoek A&amp;O fonds 2017). Bij kleinere gemeenten (met minder dan 20.000 inwoners) bedient één hr-fte gemiddeld iets minder medewerkers, namelijk 41. Binnen alle overige grootteklassen schommelt de hr-fte-ratio echter rond het gemiddelde van 46.</p> <p>De sector telde eind 2017 in totaal 160.810 medewerkers (bron: Personeelsmonitor Gemeenten 2017). Op basis van de gemiddelde bedieningsratio van hrm in de sector van 1 hr-fte per 46 medewerkers is het totale aantal hr-fte van de sector circa 3.500 fte.</p>
<b>Lopende ontwikkelingen</b>	<p>De afgelopen jaren hebben de flexibilisering van de arbeidsmarkt, de groeiende vergrijzing, en de op een aantal fronten krapper wordende arbeidsmarkt (denk aan ICT-functies, jongeren) de toon min of meer gezet. Hr-thema's worden sterk bepaald door de ontwikkeling van de arbeidsmarkt.</p>
<b>Huidig gebruik technologie</b>	<p>Technologie wordt nu vooral ingezet ter ondersteuning van de administratieve taken, dus administratieve verwerking van personele mutaties, archivering van personeelsdossiers, beheer van opleidingsbudget, ziekteverzuim en dergelijke. De kwaliteit van de data in de systemen is daarbij over het algemeen van matige kwaliteit doordat er vaak geen beleid en uitvoering op het gebied van informatiemanagement aanwezig is, waardoor de mogelijkheden van de technologie niet optimaal benut kunnen worden.</p> <p>Bij gebruik van hr-systemen met hr-portals zoals Youforce RAET en Motion van Centric wordt data-invoer tegenwoordig meestal voor een deel door</p>

---

medewerkers en leidinggevenden verzorgd. Een digitale *Employee Self Service* (ESS)- en/of *Management Self Service* (MSS)-omgeving – waarin gebruikers zelf informatie kunnen opzoeken, gegevens kunnen inzien en mutaties kunnen doorgeven of accorderen – is een belangrijk hulpmiddel voor standaardisatie en kanalisering in de hrm-dienstverlening. Dit heeft gevolgen voor de hr-functie: leidinggevenden nemen hierdoor in toenemende mate hr-verantwoordelijkheden over waardoor de typische hr-functie in rollen en samenstelling verandert. De overgrote meerderheid van de gemeenten met meer dan 50.000 inwoners heeft een ESS- en/of MSS-systeem in gebruik voor hr-dienstverlening. Binnen kleinere gemeenten zijn ESS en/of MSS niet overal in gebruik, maar bij de meeste wel.

Binnen veel wat grotere gemeenten worden ook andere dan administratieve processen ondersteund in de hr-portals. Bij breder gebruik wordt dit ook wel e-hrm genoemd. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het digitaal organiseren, afnemen en administreren van de gesprekscyclus, het digitaal aanbieden van opleidingsmodules (*e-Learnings*) en de ondersteuning van het wervingsproces, inclusief een online omgeving voor solliciteren en eerste screening van kandidaten.

---

#### **Inzet landelijke systemen**

Er zijn geen landelijke drijfveren zoals wet- en regelgeving die veranderingen in gang zetten dan wel landelijke systemen die relevant zijn. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt lijken op dit moment de belangrijkste drijfveren.

---

#### **Inzet nieuwe slimme technologie**

Hr-systemen (zoals *Workday*) bieden totaaloplossingen en spelen in toenemende mate een rol in de zogeheten *Employee Journey*. Daarmee heeft technologie direct impact op de betrokkenheid en bevoegenheid van medewerkers. Technologie wordt ingezet in verschillende fases: gedurende de pre-dienstverbandfase, om potentiële medewerkers te lokaliseren en te werven, om het sollicitatieproces te begeleiden en om de *onboarding* te doorlopen nog voordat sprake is van een dienstverband. Tijdens het dienstverband om de *onboarding* te doorlopen, om de productiviteit te verhogen (bijvoorbeeld middels trainingen, performance-management, coaching en ontwikkeling), om de administratie te onderhouden en om te informeren en communiceren.

Hr-systemen ontwikkelen zich door om altijd en overal benaderbaar te zijn voor werknemers (24/7 uur).

Data-analyse op het gebied van hr is volop in ontwikkeling. Deze technologie biedt mogelijkheden voor het analyseren van het bestaande personeelsbestand, profielen van sollicitanten et cetera. Hr-analyse kan betrekking hebben op *descriptive* of *predictive analytics*. Data worden niet alleen verkregen uit hr-systemen, maar ook uit andere interne systemen. Databronnen kunnen hierbij gecombineerd worden (*people analytics*). Zo ontstaan dashboards voor leidinggevenden (monitoring), input voor strategische personeelsplanning (SPP) en digitale vlootschouwen. De verwachting is dat hr-analyse een van de belangrijkste onderdelen van hr wordt.

---

---

Op het gebied van werving en selectie worden er steeds meer gaming-achtige simulaties ontwikkeld en algoritmes toegepast, waarmee kandidaten worden gelokaliseerd, geworven en geselecteerd. Hier is de klassieke professional minder dan wel anders aan het werk. Met name Google ontwikkelt mogelijkheden voor *job-searching* door middel van metatagging. Met *textmining* en algoritmes worden tags (woorden van werkgever en werknemer die gepubliceerd zijn op internet) gebruikt om tot matching te komen. Deze ontwikkeling vindt inmiddels plaats in de Verenigde Staten en kan klassieke werving vervangen. Bij een krappe arbeidsmarkt is hierbij *employer branding* belangrijk om tegemoet te komen aan de behoefte van werknemers aan transparantie en connectie (talent binnenhalen en binnen houden).

Op het terrein van opleiding worden er nieuwe vormen van leren met nieuwe digitale middelen ontwikkeld. Onder andere *microbit-learning* en werken met digitale leeromgevingen en toepassingen van *augmented reality* (AR) en *virtual reality* (VR). Nu al wordt VR ingezet om specifieke situaties te simuleren en kan door middel van algoritmes in-training ingespeeld worden op de keuzes die de deelnemer maakt.

Digitale leeromgevingen en performance support systemen in relatie tot nieuwe dynamische vormen van leren (zoals het 70:20:10-model) zijn in opkomst. Deze nieuwe digitale leervormen vervangen klassieke trainingen en cursussen.

Door *blockchain* zouden verschillende hr-processen transparanter, sneller en veiliger gemaakt kunnen worden, zoals salarisverwerking en recruitment. *Blockchain* maakt bijvoorbeeld transacties tussen verschillende partijen sneller en transparanter. Bij het selecteren van medewerkers kunnen referenties (zoals vorige werkgevers of opleidingen) snel worden ingezien.

Het gebruik van applicaties voor bijvoorbeeld telefoons en tablets is in mindere mate gangbaar, maar is in ontwikkeling. Via apps kunnen teamleden bijvoorbeeld hun ervaringen delen, en feedback geven en ontvangen.

Chatbots zijn in ontwikkeling (bekend van de klantenservice) en zouden op termijn de hr-servicemedewerker kunnen vervangen. Bots kunnen ingericht worden naar de specifieke organisatie, geprogrammeerd worden met kennis en door middel van slimme technologieën het systeem met kennis verrijken.

Een nieuwe ontwikkeling is het monitoren van medewerkerssentiment met bijvoorbeeld tekstanalyse van e-mails van medewerkers. Rabobank experimenteert met deze *textmining* om beleving van medewerkers en reacties op ontwikkelingen in de organisatie in beeld te brengen.

Met nieuwe digitale techniek is realtime continu feedback op of van medewerkers mogelijk (duimpje omhoog of omlaag). Dit kan bijvoorbeeld van toepassing zijn bij online-trainingen.

---

---

Technisch gezien kunnen wearables gebruikt worden voor het verkrijgen van data over werk, gezondheid, psychische belasting en dergelijke. Dit stuit echter op privacygrenzen. Niettemin vinden de eerste experimenten hiermee plaats bij accountants in Engeland, en bij treinreizigers in Zweden met het aanbrengen van onderhuidse chips (*biohacking*).

Bij de laatste twee ontwikkelingen spelen wetgeving en maatschappelijke normen voor privacy een beperkende rol.

---

### Impact op korte termijn (< 3 jaar)

Hr is min of meer genoodzaakt om de toegenomen mogelijkheden die software en tooling op het vlak van hrm bieden te omarmen. Het risico bestaat anders dat hr niet meer voldoet aan de verwachtingen van medewerkers, en de organisatie de slag mist bij het aantrekken en behouden van talent.

Verwacht wordt dat het toepassen van hr-software hr zou kunnen helpen om meer tijd te besteden aan strategisch adviseren in plaats van administreren en operationeel hr-werk.

Met name *hr-analytics* ontwikkelt zich snel en zal op korte termijn toegepast worden. Dit zal vragen om specifieke kennis op het gebied van data-analyse (met name ook statistische kennis) en het ontwikkelen van dashboards. Maar ook specifieke kennis om de uitkomsten van die analyses goed te kunnen interpreteren. Daarnaast is het van belang dat in gesprek met de 'klant' de juiste vragen worden gesteld, zodat duidelijk is wat de vraag en wens is, de zogeheten *consultancy-skill*. Het gevraagde analytische vermogen zal dus toenemen. Deze kennis en vaardigheden hoeven niet per se binnen de hr-functie ontwikkeld te worden: het is ook mogelijk dat ze zich elders binnen de organisatie bevinden.

Hr zal in dit geval meer gaan samenwerken met BI adviseurs.

Daarnaast zullen de taken op het gebied van administratieve ondersteuning steeds meer verdwijnen met de toepassing van *Robotic Process Automation (RPA)*. Archivering van personeelsdossiers, werving en selectie en dergelijke zullen steeds meer worden geautomatiseerd. Daardoor zullen ook op dit vlak taken verdwijnen, en zullen er andere taken ontstaan, zoals het beheren van informatie en systemen. De regiecompetentie (over processen en systemen) neemt hierdoor ook toe. De klassieke salarisadministrateur zal verdwijnen. Deze ontwikkeling is al tien jaar gaande. Hier zal een salarisspecialisme voor in de plaats komen.

Nieuw werk en leren:

- *hr-analytics*, data-analyse toepassen;
- nieuwe digitale vormen van leren, vernieuwing van leren, digitale performance support en *knowledge management*;
- werving en talentmanagement met nieuwe digitale middelen;
- privacy en ethische aspecten bij digitalisering en dataficering. Gebruik van persoonlijke data van medewerkers via wearables door hr en management;
- *General Data Protection Regulation (GDPR)/AVG* en hr;

- 
- zicht krijgen op de impact van digitalisering/dataficering en hr-aspecten in primaire processen;
  - veranderende interactie tussen en integratie van mens-machine (robotisering);
  - zicht krijgen op nieuwe vaardigheden van medewerkers die nodig zijn voor de komende periode (inhoudelijk, non-cognitieve vaardigheden, STEM (*science, technology, engineering* en *mathematics*)-skills, digitale vaardigheden);
  - specialismen zoals op het terrein van salaris.

Werk dat verdwijnt:

- administratief en repeterend werk bij personeelsadministratie.

Om bruikbare inzichten te kunnen vinden en betrouwbare uitspraken te kunnen doen over hr-beleid en -interventies is het nodig om meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van de personeelsgegevens. Er is aandacht nodig voor procesontwerp (vastlegging, controle, autorisatie), inrichting van systemen (automatische checks – 'Jidoka'-principe uit Lean-strategie) en eigenaarschap (*data owner, data steward*). Die laatste rollen ontbreken nu nog vaak binnen hr en zouden belegd moeten worden.

---

### **Impact op lange termijn (3-7 jaar)**

Op de lange termijn zullen algoritmes een grotere rol gaan spelen binnen de personele functie. Het selecteren van medewerkers, het al dan niet toekennen van opleidingsbudgetten, zelfs de functioneringsgesprekken zullen straks waarschijnlijk allemaal via software worden uitgevoerd. Dit zal betekenen dat ook de hoger administratief geschoolde medewerkers hun huidige werk zullen verliezen. Daarvoor in de plaats komen activiteiten om de inzet van technologie in goede banen te leiden, en de kwaliteit van algoritmes en dergelijke te beoordelen. Deze functies vragen andere (lees complexere) kennis dan benodigd in de huidige situatie.

Het wordt voor de hr-functie steeds belangrijker om te achterhalen wat de behoeften van de organisatie zijn, in te schatten of en hoe technologie hieraan kan bijdragen, en dit te vertalen naar de inzet van nieuwe technologieën. Dit vereist sterke relaties tussen hr, de lijn en overige staffuncties. Daarnaast is up-to-date kennis van (hr-)technologieën belangrijk.

Technologisering van de hr-functie maakt het contact tussen medewerkers belangrijker omdat de gepercipieerde afstand tussen medewerker en hr (die ook een vertrouwelijke rol vervult binnen de organisatie) toeneemt, waardoor de ontwikkeling van hr-vaardigheden bijvoorbeeld leidinggevend en de ontwikkeling van sociale vaardigheden belangrijker wordt.

Hr-verantwoordelijken zullen in de toekomst mogelijk loopbaanadvies geven op basis van data-analyse van prestatieresultaten, kenmerken en wensen van de medewerker.

---

---

Een neveneffect is dat gemeenten met de digitalisering van hrm de dienstverlening minder dan nu helemaal zelfstandig zullen kunnen organiseren. De verwachting is dat gemeenten de ontwikkeling van digitale hr-processen en hr-analytics meer in samenwerkingsverbanden zullen onderbrengen.

---

**Bevorderende en belemmerende factoren voor de toepassing van nieuwe technologie**

De personele functie is weinig specifiek. De verwachting is dat er op dit vlak veel innovatieve toepassingen worden ontwikkeld. Bovendien gaat het hier niet om maatschappelijk-kritische processen, maar om bedrijfsvoering. Hier zal weinig discussie over worden gevoerd.

Het gebrek aan leiderschap en de specifieke veranderdynamiek van gemeenten kunnen echter wel een kritische factor zijn.

Bij het toepassen van hr-analytics is samenwerking met management, BI en ICT van belang en zal het probleem van 'verschillende talen spreken' overwonnen moeten worden.

Het grootste probleem voor innovatie is waarschijnlijk dat de waan van de dag het in de weg staat ('ik heb nergens tijd voor').

---

**Bronnen**

A&O fonds Gemeenten, 'Personeelsmonitor Gemeenten 2017'. Download van aeno.nl:

[www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/06/Personeelsmonitor-2017.pdf](http://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/06/Personeelsmonitor-2017.pdf)

Kennisplatform met informatie over inhoudelijke ontwikkelingen over hr: [overheidsexpertise.nl/overheid-hr](http://overheidsexpertise.nl/overheid-hr)

Driessen groep, 'HRM trends & ontwikkelingen 2017':

[www.publiekperspectief.nl/hrm-trends-ontwikkelingen-2017/](http://www.publiekperspectief.nl/hrm-trends-ontwikkelingen-2017/)

Onderzoek HR technologie Universiteit van Tilburg 2017 (Marinus Verhagen)

Steven Marshall & Hella Sylva, *Onderzoeksrapportage Berenschot Speerpunten van HR, inrichting en ontwikkeling van de hr-functie binnen gemeenten. Onderzoeksrapportage oktober 2017 Berenschot.*

Den Haag: A+O fonds Gemeenten, 2017. Download van aeno.nl:

[www.aeno.nl/wp-content/uploads/2016/02/AO\\_Word\\_speerpunten\\_23-01-2018.pdf](http://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2016/02/AO_Word_speerpunten_23-01-2018.pdf)

Voorbeeld van performance support, digitale leeromgeving:

[www.knowledgeflow.io/](http://www.knowledgeflow.io/)

Voorbeeld van een digitaal leerplatform voor medewerkers:

[www.studytube.nl/](http://www.studytube.nl/)

'Onderhuidse microchips op de werkvloer dienen vooral verregaande controle van werknemers':

[fd.nl/opinie/1278264/onderhuidse-microchips-op-de-werkvloer-dienen-vooral-verregaande-controle-van-werknemers](http://fd.nl/opinie/1278264/onderhuidse-microchips-op-de-werkvloer-dienen-vooral-verregaande-controle-van-werknemers)