

Onderzoeksrapport

# De toegevoegde waarde van P&O

*Een onderzoek binnen de gemeenten in  
Nederland*

Gert-Jan Stolk & Willemijn Kamp  
Juni 2010

### Auteurs

Gert Jan Stolk & Willemijn Kamp  
Studenten Personeel & Arbeid



Christelijke Hogeschool Ede  
Oude kerkweg 100  
6717 JS EDE

### Opdrachtgever



Nederlands Centrum voor Overheidsdiensten  
Nico van den Bergh, Senior adviseur  
Lieve Vrouwekerkhof 7  
3811 BS AMERSFOORT

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

Dit werk is auteursrechtelijk beschermd. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

## Inleiding

Afdelingen P&O staan niet altijd goed bekend in organisaties bij directie en medewerkers. Het beheer is vaak op orde, maar of P&O daadwerkelijk waarde toevoegt aan de organisatie, dat is een vraag die regelmatig komt bovendrijven. Is dit terecht of onterecht?

NCOD (Nederlands Centrum voor Overheidsdiensten) heeft veel interim P&O-adviseurs aan de slag binnen de gemeentelijke sector. Vanuit die praktijk is opvallend vaak te zien dat veel afdelingen P&O moeite hebben om verbindingen te maken tussen de doelstellingen van de organisatie en het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten. Het personeelsbeleid en de daarop afgestemde personeelsinstrument moeten een concrete bijdragen leveren aan de realisatie van de organisatiedoelen. Kunnen afdelingen P&O dit bewerkstelligen dan zullen zij in staat zijn om waarde toe te voegen aan de organisatie.

Binnen NCOD leefde al langer de behoefte om te onderzoeken in welke mate afdelingen P&O waarde toevoegen aan het functioneren van gemeentelijke organisaties. Via de Christelijke Hogeschool Ede zijn we in contact gekomen met Gert-Jan Stolk en Willemijn Kamp. Beiden zijn 4<sup>e</sup> jaars studenten Personeel&Arbeid aan de Christelijke Hogeschool Ede. Samen hebben zij dit onderzoek uitgevoerd dat heeft geresulteerd in dit onderzoeksrapport.

Zonder direct alle resultaten op tafel te leggen, blijkt uit dit onderzoek dat de toegevoegde waarde die afdelingen P&O binnen de gemeentelijke sector realiseren kan worden versterkt. Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten kunnen een sterkere bijdrage leveren aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Voornamelijk managers van gemeentelijke organisaties zijn hiervan overtuigd. In dit rapport wordt dit verder uitgewerkt en zullen vanzelfsprekend adviezen worden gegeven om de toegevoegde waarde van P&O te versterken binnen gemeentelijke organisaties. Dit alles ten dienste van een goede dienstverlening aan burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties binnen gemeenten.

NCOD zal in de praktijk gebruik maken van de adviezen die zijn verwoord in dit rapport en zal hierover ook een publicatie in de markt brengen. Wij danken Gert-Jan en Willemijn voor het uitvoeren van dit onderzoek. Beiden hebben op een enthousiaste en doortastende wijze dit onderzoek uitgevoerd en tot een goed einde gebracht.

Juni 2010, Amersfoort

Nico van den Berg  
Senior adviseur  
NCOD

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Samenvatting.....	4
Hoofdstuk 1 Onderzoeksvraag .....	6
Hoofdstuk 2 Methodische aanpak.....	8
Methode van dataverzameling .....	8
Populatie .....	8
Kwantitatief onderzoek.....	8
Kwalitatief onderzoek .....	8
Methode van data-analyse .....	8
Betrouwbaarheid van het onderzoek .....	9
Uitvoering van het onderzoek .....	9
Hoofdstuk 3 Koppeling organisatiebeleid en personeelsbeleid .....	10
Verbinding tussen P&O beleid en organisatiebeleid .....	10
Personeelsinstrumenten .....	11
Strategisch meepraten binnen organisatie.....	12
Hoofdstuk 4 Cijfermatig onderbouwen .....	14
Resultaten vertalen naar financiële uitkomsten.....	14
Cijfers uitbrengen waarin P&O haar resultaten laat zien .....	16
Cijfer met betrekking tot cijfermatig onderbouwen van activiteiten .....	17
Hoofdstuk 5 Concrete resultaten boeken .....	18
De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen .....	18
Personeelsinstrumenten.....	19
Hoofdstuk 6 De deskundigheid van de Personeelsafdeling .....	21
Kennis van zaken.....	21
Communicatie binnen de organisatie .....	22
Personeelsadministratie .....	23
Lange termijn visie .....	23
Proactiviteit.....	24
Geloofwaardig imago.....	24
Hoofdstuk 7 Controle en verbetering.....	26
Hoofdstuk 8 Conclusie & advies .....	28
Bronnenlijst .....	31
Boeken .....	31
Internetbronnen .....	32
Artikelen.....	32
Begrippenlijst.....	33

## Samenvatting

Dit onderzoeksrapport komt voort uit een onderzoek naar de toegevoegde waarde van P&O binnen gemeenten in Nederland. Het onderzoek is uitgevoerd door twee studenten Personeel & Arbeid van de Christelijke Hogeschool Ede in opdracht van NCOD.

De hoofdvraag van het onderzoek is: In hoeverre heeft de afdeling P&O toegevoegde waarde binnen de gemeenten in Nederland. Deze hoofdvraag is vervolgens toegespitst op 5 deelvragen:

1. In welke mate is er een koppeling tussen het organisatiebeleid en het sociaalbeleid en hoe werkt dit door in de personeelsinstrumenten?
2. In hoeverre kan P&O haar resultaten meetbaar maken?
3. Welke concrete resultaten boekt HRM waarmee waarde wordt toegevoegd aan de organisatie en hoe worden deze beoordeeld door de organisatie?
4. Hoe groot is de deskundigheid van de HRM afdeling?
5. Wordt er gewerkt aan de hand van een verbetercyclus?

Het onderzoek is gehouden binnen alle gemeenten in Nederland onder zowel de afdelingen P&O als haar interne klanten. Deze twee groepen hebben beide dezelfde enquête ingevuld. Zo zijn de antwoorden van de afdeling P&O en van haar interne klanten te vergelijken met elkaar. Dit is ook veelvuldig gedaan in het onderzoek.

De manier van onderzoek is zowel kwalitatief als kwantitatief geweest. Er is begonnen met een enquête. Na aanleiding van deze enquête zijn er diepte interviews gehouden met P&O-ers en interne klanten van P&O.

Uit de resultaten blijkt dat er binnen de afdelingen P&O 'aanleg' is P&O om waarde toe te voegen. Het is opvallend dat bij alle resultaten de afdeling P&O de vragen positiever beantwoordt dan de interne klanten. Onderstaand kernachtig de antwoorden op de deelvragen.

*Koppeling organisatiebeleid en personeelsbeleid:* Het is belangrijk om het personeelsbeleid een verlengstuk te laten zijn van het organisatiebeleid, zodat bijvoorbeeld de personeelsinstrumenten aansluiten op de doelen van de organisatie.

In het onderzoek komt naar voren dat de koppeling tussen het organisatiebeleid en personeelsbeleid in redelijke mate wordt gemaakt. Wanneer P&O op strategisch niveau meepraat komt dit de koppeling ten goede. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat P&O het nog lastig vindt om de vertaalslag van strategisch naar tactisch en operationeel niveau te maken.

*Cijfermatig onderbouwen:* Het cijfermatig onderbouwen gebeurt, maar over het algemeen slechts op het basale niveau van ken- en stuurgetallen. P&O kan op dit gebied verbeteren om de taal van de klanten beter te leren spreken en om de toegevoegde waarde van de afdeling cijfermatig te kunnen onderbouwen.

*Concrete resultaten boeken:* Om van toegevoegde waarde te zijn voor de organisatie is het belangrijk dat de werkzaamheden van P&O concrete bijdrage leveren aan de organisatie. Op het punt van concrete resultaten boeken is P&O vele malen positiever over zichzelf. Wanneer P&O strategisch meepraat is het oordeel over de concrete resultaten positiever.

*Deskundigheid van P&O:* Onder deskundigheid wordt verstaan: kennis van zaken, ook buiten het vakgebied van P&O; proactief; lange termijn visie; gevraagd en ongevraagd optreden als adviseur; persoonlijke geloofwaardigheid; communicatief vaardig en bereikbaarheid.

Uit het onderzoek blijkt dat P&O is een redelijk deskundige afdeling is. Op vrijwel alle aspecten kan nog een verbeteringslag gemaakt worden. De punten communicatie, proactiviteit en lange termijn visie verdienen extra aandacht.

*Controleren en verbeteren:* Veel gemeenten en afdelingen P&O hebben een controlecyclus, maar maken hier niet optimaal gebruik van. Door het gebruik van de controlecyclus te verbeteren en door te reflecteren op het persoonlijk functioneren, het beleid, de personeelsinstrumenten, de positie in de organisatie etc. kan P&O zich verder verbeteren.

Concluderend zijn er nog veel verbeterpunten te melden voor de afdelingen P&O binnen de Nederlandse gemeenten. Zij hebben de 'aanleg' om waarde toe te voegen. Daarbij moet wel vermeldt worden dat in het onderzoek grote verschillen binnen de gemeenten naar voren zijn gekomen.

De onderstaande aanbevelingen zijn opgenomen in dit onderzoeksrapport om de toegevoegde waarde van P&O te vergroten.

*Administratielast verminderen:* Doordat P&O in veel gevallen druk is met de waan van de dag komen ze niet toe aan andere werkzaamheden die waarde toevoegen.

*Eenduidige personeelsfilosofie:* P&O en het management moeten op dezelfde manier over personeel denken. Wanneer zij een verschillende visie op het personeel hebben zullen zij geen partners zijn in het ontwikkelen en benutten van het menselijk kapitaal.

*Communicatie:* Binnen een organisatie is communicatie onmisbaar. Ook voor P&O is het daarom belangrijk, vooral omdat zij zowel met het management als met de medewerkers communiceren. Door middel van communicatie weten zij waar je mee bezig bent, wat je wil bereiken en wat ze van je kunnen verwachten. De communicatie van de afdeling P&O kan nog beter. Het is daarom een punt waarbij extra stilgestaan zou moeten worden.

*Wensen klanten duidelijk krijgen:* Veel P&O-ers weten niet precies wat de klanten (management, medewerkers etc.) van hen verwachten. Strategisch hebben zij de lange termijn doelstellingen in redelijke mate op elkaar afgestemd maar operationeel weet P&O vaak niet wat er van haar verwacht wordt. Wanneer zij dit duidelijk hebben kan er met meer concrete punten aan de slag gegaan worden. P&O-ers moeten hiervoor in gesprek met de klanten.

*Scheiding van de rollen:* P&O heeft veel verschillende werkzaamheden. In deze werkzaamheden kan een opdeling gemaakt worden zodat er meer specialistische functies ontstaan. Dit biedt ook duidelijkheid in de communicatie en voor de klanten.

*Krachtig leiderschap:* Wanneer de rollen verdeeld worden is het goed om een leider aan te stellen. Iemand die verantwoordelijk is voor de afdeling, P&O (mogelijk) op de kaart kan zetten, en invloed uit kan oefenen in de organisatie.

## Hoofdstuk 1 Onderzoeksvraag

In dit onderzoeksverslag staat de onderzoeksvraag **In hoeverre voegt de afdeling P&O waarde toe binnen gemeenten in Nederland** centraal.

Deze onderzoeksvraag is tot stand gekomen vanuit de samenwerking tussen studenten van de Christelijke Hogeschool Ede en adviesbureau NCOD, Nederlands Centrum voor Overheidsdiensten.

De hoofdvraag zal worden onderzocht door de 5 deelvragen die hieronder staan geformuleerd:

1. In welke mate is er een koppeling tussen het organisatiebeleid en het sociaal beleid en hoe werkt dit door in de personeelsinstrumenten?
2. In hoeverre kan P&O haar resultaten meetbaar maken?
3. Welke concrete resultaten waarmee waarde wordt toegevoegd aan de organisatie boekt HRM en hoe worden deze beoordeeld door de organisatie?
4. Hoe groot is de deskundigheid van de HRM afdeling?
5. Wordt er gewerkt aan de hand van een verbetercyclus?

In de eerste deelvraag wordt onderzocht welke koppeling er is tussen het organisatiebeleid en het sociaal beleid. Hier wordt onderzocht of HRM strategisch meedenkt in de organisatie en of dit invloed heeft op het sociaalbeleid en de instrumenten. De koppeling tussen organisatiebeleid en sociaal beleid is van groot belang om toegevoegde waarde te realiseren. Daarnaast moeten de personeelsinstrumenten voortvloeien vanuit de strategie en consistent zijn. Deze deelvraag vertegenwoordigt het begin van strategisch P&O, waar dit onderzoek bij aansluit.

In de tweede deelvraag wordt onderzocht in hoeverre P&O in staat is om resultaten meetbaar te maken. Door het meetbaar maken van resultaten, kan P&O de taal van de klanten spreken en onderbouwen waar de toegevoegde waarde van de afdeling ligt. Hoe oordeelt de organisatie over P&O. Wat zijn nu al concrete zaken waarmee P&O waarde toevoegt.

De derde deelvraag gaat in op de concrete resultaten die de afdeling op dit moment al boekt. Hierin komt naar voren hoe de organisatie oordeelt op huidige verrichtingen van P&O en hoe de afdeling P&O er zelf over denkt.

In deelvraag vier komt de deskundigheid van HRM naar voren. Onder deskundigheid verstaan wij onder andere: kennis van zaken, ook buiten HRM, proactiviteit, langetermijn visie, gevraagd en ongevraagd optreden als adviseur, persoonlijke geloofwaardigheid en bereikbaarheid. Deze deelvraag gaat in op punten die los van elkaar staan. Veel P&O Fundamentals komen terug in de deze deelvraag.

De laatste deelvraag gaat in op de controlecyclus of het kwaliteitssysteem waarmee wordt gewerkt. Om een goede afdeling te worden en om een goede afdeling te blijven, is het werken aan de hand van een dergelijke cyclus of systeem erg belangrijk.

De deelvragen zijn voor een groot deel gebaseerd op de ideeën van strategisch P&O. Dit kan als volgt gedefinieerd worden:

*“Alle activiteiten van de organisatie gericht op het op elkaar afstemmen van gedrag, kennis en ambities van mensen in en om die organisatie enerzijds en de doelstellingen van die organisatie anderzijds. Dit vanuit de veronderstelling dat mensen het verschil maken tussen een gemiddelde en een succesvolle organisatie.”<sup>1</sup>*

---

. 1 Pol. E., 2008, p. 2

### *Waarde en toegevoegde waarde*

Voor dit onderzoek is het belangrijk om een duidelijk verschil te maken tussen wanneer P&O waarde heeft en wanneer toegevoegde waarde. P&O zal altijd een bepaalde waarde hebben binnen een organisatie. Er is daarom ook geen nulpunt aan te geven, wat ook niet de bedoeling van het onderzoek is.

Naar aanleiding van een uitgebreid vooronderzoek (dit bedroeg een literatuurstudie, interviews en een presentatie voor professionals) is een tweedeling gemaakt in thema's of werkzaamheden waar P&O zich mee bezig houdt. Zo zijn er de 'P&O Fundamentals'. Dit zijn thema's of werkzaamheden die P&O goed voor elkaar moet hebben. Onder de P&O Fundamentals verstaan wij:

- Administratie;
- Adviserend (neutraal);
- Expert op vakgebied;
- Communicatie tussen alle niveaus en afdelingen;
- Proactiviteit.

De bovenstaande punten vertegenwoordigen de waarde van P&O. Als P&O de bovenstaande zaken niet op orde heeft, zal de mate waarin P&O waarde toevoegt voor de organisatie gering zijn.

Uit literatuurstudie en de interviews bij gemeente is gebleken dat er een aantal thema's is dat steeds naar boven komen wanneer het gaat om de toegevoegde waarde van de afdeling P&O. Deze thema's zijn:

- Afstemming op organisatie en omgeving;
- Koppeling organisatiebeleid en sociaal beleid;
- Positie HRM in organisatie;
- Langetermijn visie;
- Consistent (zowel beleid als instrumenten);
- Meetbaar (uitkomsten meetbaar maken);
- Transparantie/bereikbaarheid;
- Filosofie: werknemers als bron van succes.

Op basis van bovenstaande thema's en werkzaamheden zijn de deelvragen geformuleerd.

### *Vooronderstellingen*

Dit onderzoek is onder andere tot stand gekomen doordat adviseurs en interim professionals bepaalde waarnemingen hebben gedaan binnen het werkveld van P&O. Deze waarnemingen zullen niet 100% de waarheid vertegenwoordigen, omdat de professionals vooral binnen komen bij bedrijven waarbij de P&O afdeling niet optimaal functioneert. Doordat de studenten in contact staan met deze professionals is een bepaald beeld van de afdeling P&O binnen de Nederlandse gemeenten ontstaan. Hoewel getracht is vooronderstelling zoveel mogelijk buiten het onderzoek te houden, is dit niet geheel haalbaar. Het is dan ook niet de bedoeling om de vooronderstellingen te bevestigen, maar om een zo neutraal mogelijk onderzoek te doen. Hypotheses zijn daarom ook niet gemaakt.

## Hoofdstuk 2 Methodische aanpak

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier het onderzoek is opgezet en welke onderzoeksmethodes daarvoor zijn gebruikt. Dit onderzoek heeft geen wetenschappelijke onderbouwing, wat ook niet het doel is van het onderzoek.

### *Methodie van dataverzameling*

Het onderzoek is gedaan door gebruik te maken van twee verschillende manieren van dataverzameling. Dat is het kwalitatief onderzoek en het kwantitatief onderzoek.

### *Populatie*

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de Nederlandse Gemeenten. Hierbij is onderzoek gedaan bij zowel de afdeling P&O als de interne klanten van de organisatie. Door het onderzoek bij deze twee partijen uit te voeren, hebben wij zowel het beeld wat P&O van zichzelf heeft en het beeld dat interne klanten van haar heeft. Onder interne klanten worden het hoofd Financiën, Hoofd Ruimtelijke Ordening en Hoofd Sociale zaken en Welzijn verstaan.

### *Kwantitatief onderzoek*

Het kwantitatief onderzoek is een enquête die zowel naar de afdelingen P&O als naar de interne klanten van de afdeling P&O binnen gemeenten in Nederland is gestuurd. Er is bewust gekozen om dezelfde enquête naar beide respons groepen te sturen, zodat de vragen goed tegen elkaar gehouden kunnen worden en op deze manier ook gemeten kunnen worden.

Uit een lijst met gemeenten in Nederland zijn willekeurig 300 gemeenten gekozen, waaraan een brief met een uitnodiging is gestuurd aan het hoofd P&O om deel mee te nemen aan een enquête. Aan de overige 100 gemeenten is deze brief met uitnodiging naar 3 interne afdelingen binnen de gemeenten gestuurd. Voor dit systeem is gekozen om er zeker van te zijn dat de gemeenten elkaar niet intern gaan beoordelen. Dit is niet het onderzoeksdoel. We streven namelijk naar een algemeen beeld en willen niet gemeenten individueel uitlichten. De enquête is daarom ook anoniem. De enquêteresultaten zijn opgenomen in het resultatenrapport.

### *Kwalitatief onderzoek*

Omdat een enquête zeer statische vragen bevat, is verder onderzoek gedaan bij respondenten van de enquête. Bij enkelen van hen is daarom een interview afgenomen. Tijdens de interviews zijn de deelvragen en daaraan verwante vragen besproken, maar is ook om concrete antwoorden gevraagd. Tevens is dit een manier om de enquêtevragen te toetsen en om meer diepgang te krijgen in het onderzoek.

De uitwerking van de interviews is te vinden in het resultatenrapport. Hier is antwoord gegeven op de deelvragen en zijn nieuwe inzichten vermeld. Er is geen uitwerking per interview gemaakt. Dit zou het kwalitatieve onderzoek onoverzichtelijk maken en het heeft weinig toegevoegde waarde.

De anonimiteit die beloofd is in het kwantitatieve onderzoek, is doorgetrokken naar het kwalitatieve onderzoek. In het kwalitatief onderzoek zijn daarnaast verschillende literatuurbronnen onderzocht. Er is gekozen voor verschillende bronnen en auteurs om bevooroordeelung te voorkomen.

### *Methodie van data-analyse*

De resultaten van de enquête worden digitaal aangeleverd door het bedrijf van de website waar respondenten de enquête in konden vullen.

Deze gegevens zijn vervolgens getransporteerd naar statistiekprogramma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Dit programma dient om grote aantallen gegevens te analyseren. In de toetsende

statistiek worden uitspraken gedaan over een populatie aan de hand van gegevens afkomstig uit een steekproef<sup>2</sup>.

### *Betrouwbaarheid van het onderzoek*

Betrouwbaarheid van het onderzoek heeft te maken met de stabiliteit van de onderzoeksresultaten (zouden dezelfde resultaten verkregen worden wanneer het onderzoek nogmaals uitgevoerd wordt)<sup>3</sup>.

In totaal zijn 600 uitnodigingen om mee te doen aan de enquête verstuurd. Hiervan hebben 89 respondenten de enquête ingevuld. Het response percentage is 14,8%. De respondenten zijn op een representatieve manier verdeeld qua grootte van alle Nederlandse gemeenten.

Van deze 89 respondenten zijn 31 enquêtes ingevuld door de interne klanten van P&O en 58 enquêtes door de afdeling P&O. Er zijn geen ongeldige enquêtes aangetroffen. Aan de hand van deze resultaten kan gezegd worden dat het onderzoek redelijk betrouwbaar is.

De tabellen die worden gebruikt in dit onderzoeksrapport zullen worden weergegeven in percentages en niet in absolute getallen. Alleen de tabellen en grafieken die een toegevoegde waarde hebben zijn opgenomen in dit onderzoeksrapport. De overige grafieken en tabellen staan in het bijgevoegde resultatenrapport. De voor- en nadelen van een anonieme enquête zijn meegenomen in het vervolg van het onderzoek.

### *Uitvoering van het onderzoek*

Het grootste onderdeel van het onderzoek is de gehouden enquête. Aan de hand van deze gegevens zijn vervolgens nog aanvullende interviews gehouden om de gegevens beter te kunnen analyseren.

Ten slotte is er nog een verdiepingsbijeenkomst georganiseerd met een aantal vertegenwoordigers van afdelingen P&O en een aantal P&O professionals die op detacheringbasis binnen gemeenten werken.

Tijdens deze bijeenkomst zijn de enquêteresultaten besproken.

---

<sup>2</sup> Grotenhuis, M. te, Matthijssen, A. 2009, p. 11

<sup>3</sup> Reflect, 2008

### Hoofdstuk 3 Koppeling organisatiebeleid en personeelsbeleid

In de eerste deelvraag van het onderzoek wordt onderzocht in hoeverre is er een koppeling tussen het organisatiebeleid en het personeelsbeleid aanwezig is binnen de Nederlandse gemeenten. Ook zal ingegaan worden op de vraag hoe deze koppeling doorwerkt naar de personeelsinstrumenten, strategisch meepraten en hoe P&O inspeelt op de omgeving van de organisatie.

In de enquête zijn de onderstaande vragen gesteld om de deelvraag te kunnen beantwoorden:

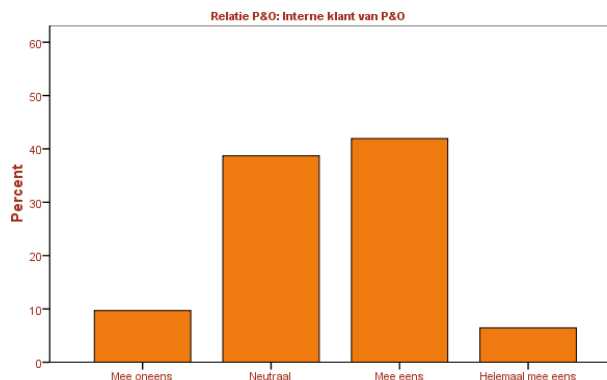
- In hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie?
- In hoeverre sluiten de gebruikte personeelsinstrumenten aan op het beleid van de organisatie?
- In hoeverre sluiten de gebruikte personeelsinstrumenten aan op de organisatiedoelstellingen?
- Is het personeelsbeleid een afgeleide van het organisatiebeleid?
- Praat P&O goed mee op strategisch vlak binnen de organisatie?
- Is er een duidelijke verbinding tussen het organisatiebeleid en het personeelsbeleid?

Naast het behandelen van de bovenstaande vragen zullen er vergelijkingen getrokken worden met andere deelvragen.

#### *Verbinding tussen P&O beleid en organisatiebeleid*

Een duidelijke verbinding tussen het organisatiebeleid en het personeelsbeleid zorgt voor een betere aansluiting van P&O op de organisatiecontext. Wanneer er een optimale aansluiting is tussen P&O en de organisatiecontext, kan dit een positieve invloed op het succes van de organisatie hebben<sup>4</sup>. De verbinding moet voor consistentie in de beleidsstukken zorgen. Wanneer deze twee aspecten aanwezig zijn, zal de interne klant van P&O dit merken.

Er is een duidelijke verbinding tussen het personeelsbeleid en het organisatiebeleid



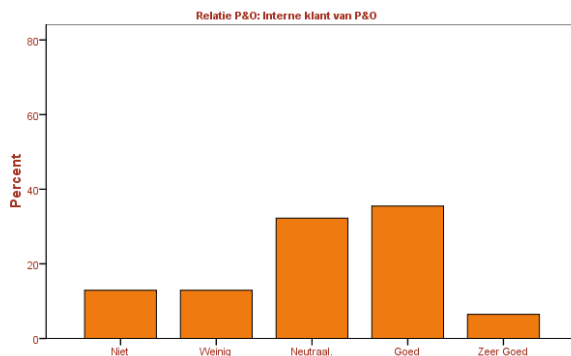
Grafiek 3.1

In grafiek 3.1 komt naar voren dat meer dan de helft van de interne klanten merkt dat er een duidelijke verbinding is tussen het personeelsbeleid en het organisatiebeleid. Om de verbinding tot stand te laten komen, kan het personeelsbeleid het beste een afgeleide zijn van het organisatiebeleid. Bij ruim 75% van de gemeenten (zie resultatenrapport voor grafiek) is dit het geval. Zo kan de afdeling P&O vrijwel letterlijk helpen bij het verwezenlijken van de organisatiedoelstellingen.

De uiteindelijke vraag met betrekking tot het verbinden van het personeelsbeleid en het organisatiebeleid is 'in hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie'.

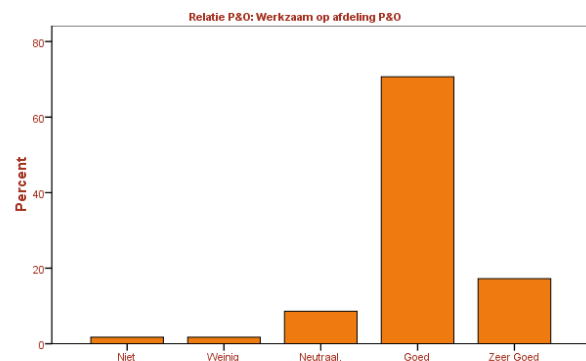
4 Boselie, J.P.P.E.F., Hoofdstuk 2, to be published

In hoeverre sluit het beleid van P&amp;O aan op het beleid van de organisatie?



Grafiek 3.2

In hoeverre sluit het beleid van P&amp;O aan op het beleid van de organisatie?



Grafiek 3.3

Bij deze vraag is het opvallend dat de uitkomsten van de twee responsgroepen uiteenloopt (grafiek 3.2 en 3.3). De afdeling P&O vindt dat haar beleid goed tot zeer goed aansluit op het organisatiebeleid (90%). Van de interne klanten vindt minder dan de helft dat het beleid goed tot zeer goed aansluit (50%). Het verschil is maar liefst 40%. Wanneer het personeelsbeleid afgeleid wordt van het organisatiebeleid, betekent dit dus niet automatisch dat het personeelsbeleid ook goed aansluit op het beleid van de organisatie. Voor een goede aansluiting is meer nodig. In het boek 'Integraal Personeelsmanagement' onderstreept de schrijver drs. J.L. Noomen het belang van de aansluiting en geeft de volgende stappen om daartoe te komen. Van situatie (omgeving van de organisatie) naar organisatiecontext, van organisatiecontext naar personeelsbeleid en van personeelsbeleid naar personeelsinstrumenten<sup>5</sup>. Een koppeling tussen de organisatiecontext en het personeelsbeleid blijkt in redelijke mate aanwezig te zijn. In het kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat P&O wel invloed op strategisch niveau heeft, maar vervolgens problemen ondervindt in de vertaling naar bijvoorbeeld personeelsinstrumenten. P&O zou hierin haar weg nog moeten vinden. De verbinding maken tussen het personeelsbeleid en het organisatiebeleid lukt, maar het werkelijke aansluiten en doorvoeren van het beleid is erg lastig. Een verklaring kan worden gezocht in de veranderende rol die P&O de laatste jaren heeft doorgemaakt. Dit komt later in het onderzoek terug.

Naast het afstemmen op de organisatiecontext stemt P&O zich ook af op de organisatieomgeving. De gemeenten bevinden zich namelijk in een institutionele context. De institutionele context beïnvloedt P&O soms zodanig dat de afdeling voornamelijk bezig is met het vertalen van bijvoorbeeld arbeidswetgeving naar de context van de eigen gemeenten. Hierdoor komt de focus op het operationele te liggen en wordt het zoeken naar P&O-kansen op strategisch niveau vergeten.<sup>6</sup>

Buiten de institutionele context zijn punten zoals de arbeidsmarkt en duurzaam ondernemen belangrijk om in de gaten te houden. Ze hebben namelijk veel invloed op de organisatie.

### Personeelsinstrumenten

Naast het consistent zijn van het personeelsbeleid ten opzichte van het organisatiebeleid moeten de personeelsinstrumenten dit ook zijn.

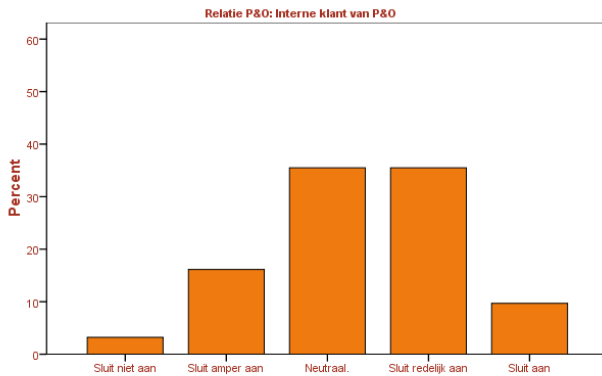
De personeelsinstrumenten zijn het uiteindelijke gereedschap om aan de slag te gaan met het personeel. Het gereedschap moet aansluiten op dat waarmee je aan de gang wilt gaan. Oftewel, het afstemmen op de organisatie. Daarnaast moeten de instrumenten zelf bij elkaar passen, zodat de instrumenten elkaar kunnen versterken<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Noomen, J.L., 2004, p.387

<sup>6</sup> Gründemann, R.W.M. en Willemsen, M. en Vries, S. de. en Vuuren, C.V. van, 2001, p. 46

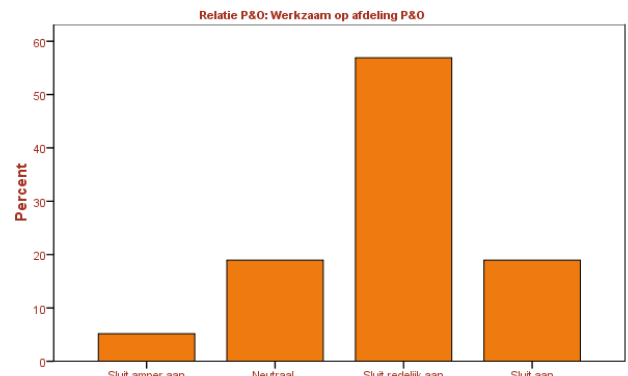
<sup>7</sup> Businessissues, (n.d.)

In hoeverre sluiten de gebruikte personeelsinstrumenten aan op de organisatie doelstellingen?



Grafiek 3.4

In hoeverre sluiten de gebruikte personeelsinstrumenten aan op de organisatie doelstellingen?



Grafiek 3.5

In grafiek 3.4 en 3.5 is te zien dat de P&O-ers vinden dat de aansluiting van de personeelsinstrumenten er is, de interne klanten zijn iets minder positief. Opvallend is dat de interne klanten de respons neutraal vaak geven. Een neutraal antwoord geeft niet het idee dat de aansluiting goed is. Wanneer we het percentage van neutraal optellen bij de antwoordopties 'sluit niet aan' en 'sluit amper aan' zitten we op ruim 50%. In gesprek met een aantal P&O-ers kwamen we erachter dat dit voornamelijk komt door de moeilijke implementeerbaarheid. Het implementeren van de instrumenten en het aansluiten op de organisatiecontext kost de benodigde tijd. Hierdoor sluiten sommige instrumenten op het moment dat ze volledig worden gebruikt door de organisatie niet meer aan. Daarnaast staat er vaak een groot scala aan instrumenten in de kast die niet meer actueel zijn.

### Strategisch meepraten binnen organisatie

Mensen zijn het meest belangrijk binnen de organisatie, zij zijn zelfs de organisatie. P&O houdt zich bij uitstek bezig met deze belangrijke factor. Personeelsmanagement is immers:

*'Alle beslissingen en activiteiten van organisaties die gericht zijn op het gedrag en de inzet van medewerkers'<sup>8</sup>*

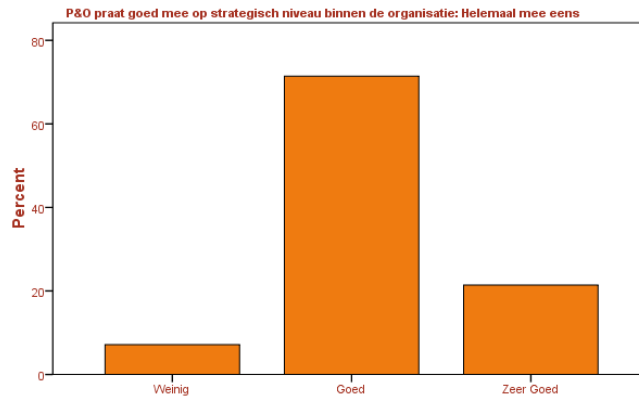
Professioneel personeelsmanagement begint op operationeel en tactisch niveau. Dit is noodzakelijk, maar niet voldoende om waarde toe te voegen. Strategisch P&O voegt vele malen meer waarde toe. In het boek 'Strategic Human Resource Management' schrijven Frombrun et al. dat goed geleide organisaties zich onderscheiden van de minder goede organisaties door personeelsmanagementactiviteiten op strategisch niveau<sup>9</sup>.

Bij onderstaande grafiek 3.6 is een vergelijking getrokken. De respondenten die 'Helemaal mee eens' antwoorden op de stelling: 'P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie' geven antwoord op de vraag 'In hoeverre sluit het beleid van P&O aan op het beleid van de organisatie. Van de respondenten zegt 92,8% dat er een goede aansluiting is tussen de twee soorten beleid wanneer P&O strategisch meepraat.

<sup>8</sup> Gründemann, R.W.M. en Willemsen, M. en Vries, S. de. en Vuuren, C.V. van, 2001, p. 27

<sup>9</sup> Frombrun. C.J. en M.A. Devanna. en N.M. Tichy, 1985

## In hoeverre sluit het beleid van P&amp;O aan op het beleid van de organisatie?



Grafiek 3.6

Wanneer P&O zichtbaar wil zijn en het belangrijkste kapitaal van de organisatie (medewerkers) optimaal tot zijn recht wil laten komen, dan is het strategisch meepraten noodzakelijk. Binnen een groot deel van de gemeenten praat P&O goed mee op strategisch niveau. De interpretatie van goed is hier natuurlijk wat subjectief, maar de manier waarop het strategisch meepraten gebeurt, is even belangrijk als de vraag of het goed gebeurt. Wanneer P&O strategisch meepraat, moet het ook iets te zeggen hebben: het strategisch meepraten moet geen doel op zichzelf zijn. Zonder strategisch invloed uit te oefenen zal het meepraten op strategisch niveau weinig impact voor de organisatie hebben.

Strategisch beïnvloeden begint bij de basis (P&O Fundamentals) en de volledige verantwoordelijkheid voor alle P&O diensten. Zolang deze basis er nog niet is, is het goed meepraten op strategisch niveau bijna onmogelijk. Dus geen zwemdiploma, niet in het diepe.<sup>10</sup> Dit is het startpunt om proactief en strategisch te gaan denken voor de organisatie. Door proactief te denken kan P&O in gesprekken op strategisch vlak de reactieve rol die zij nu vaak heeft, veranderen in een proactieve houding.

In gesprek met de interne klant van P&O komt naar voren dat P&O de laatste jaren beter is mee gaan praten op strategisch niveau. De koppeling van het strategische naar het operationele gebied mist P&O (zoals al eerder vermeld) nog. Daarnaast komen nog meer voorbeelden naar voren waaruit blijkt dat het meepraten op strategisch niveau stukken beter kan. Om erachter te komen wat goed gaat en wat beter kan, zal het gesprek aangegaan moeten worden tussen P&O en haar klanten

Strategisch meepraten is goed. Het is alleen niet de bedoeling dat P&O zichzelf constant moet verdedigen of het belang van medewerkers constant moet bepleiten. Als er een gezamenlijke personeelsfilosofie is, zal dit niet snel gebeuren. De neuzen van het management en P&O staan dan dezelfde kant op.

<sup>10</sup> Heurik, A. van den. en Landlust, A. en Pleiter, H. en Wenderich, M., 2008, p. 13

## Hoofdstuk 4 Cijfermatig onderbouwen

De tweede deelvraag gaat over het onderwerp of de afdeling P&O in staat is om haar resultaten meetbaar te maken. Om deze vraag te kunnen beantwoorden hebben de respondenten antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?
- Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?
- Welk cijfer geeft u de afdeling P&O met betrekking tot het cijfermatig onderbouwen van resultaten?

Door de werkzaamheden van de afdeling P&O financieel of cijfermatig te onderbouwen spreek je de taal van je klanten. Het is een vorm van communicatie die binnen organisaties onmisbaar is geworden.

### Resultaten vertalen naar financiële uitkomsten

Het is opvallend dat meer dan de helft van de P&O-ers zegt dat zij haar resultaten naar financiële uitkomsten vertaalt (diagram 4.1 en 4.2), terwijl maar een derde deel van de interne klanten het idee heeft dat dit gebeurt. Het is opvallend dat binnen beide responsgroepen een relatief groot percentage aangeeft dat P&O haar uitkomsten niet naar financiële uitkomsten kan vertalen.

Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

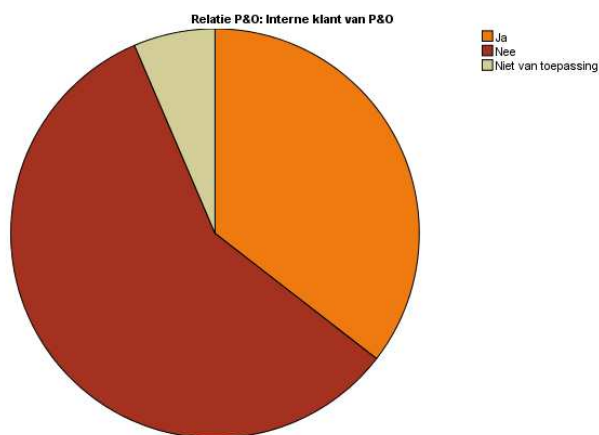


Diagram 4.1

Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

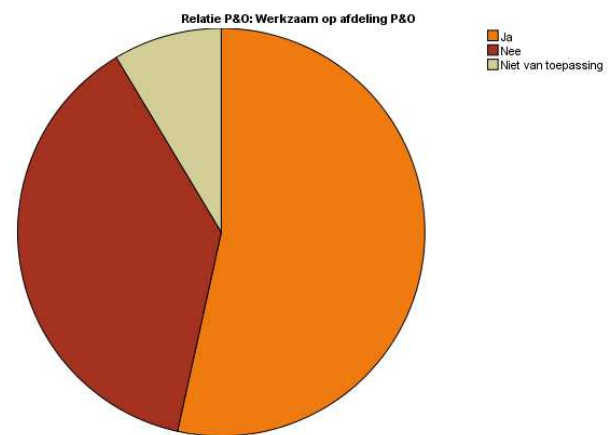


Diagram 4.2

Daarnaast wordt geen antwoord gegeven op de vraag of deze cijfers ook nuttig zijn voor de organisatie en of de organisatie behoefte heeft aan deze cijfers. Uit interviews naar aanleiding van de enquête blijkt dat P&O het erg moeilijk vindt om resultaten meetbaar te maken. Het blijft daarom vaak bij basale ken- en stuurgetallen, zoals ziekteverzuim en gegevens over de opbouw van het personeelsbestand. Ook valt op dat optie 'niet van toepassing' bij deze vraag relatief vaak ingevuld is. Waarschijnlijk denken een aantal respondenten dat P&O niets hoeft te doen met betrekking tot cijfermatige onderbouwing.

Uit de interviews blijkt dat als P&O op strategisch niveau invloed uitoefent er binnen die gemeente een vraag is om financiële cijfers aan te leveren. Met deze gegevens kan extra gestuurd worden op de resultaten die de afdelingen, waaronder P&O, leveren. Ook in het kwantitatieve onderzoek komt dit naar voren. Hieronder is in diagram 4.3 en 4.4 te zien dat wanneer P&O meepraat op strategisch vlak binnen de organisatie, de afdeling meer van haar resultaten naar financiële uitkomsten vertaalt.

Door middel van statistiekprogramma SPSS De eerste stelling is: 'P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie'. De tweede vraag is: 'Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?'

De respondenten die de eerste stelling met 'Helemaal oneens' of 'Helemaal mee eens' hebben beantwoord, zijn vervolgens in twee groepen verdeeld, waarbij voor iedere groep is gekeken hoe zij de tweede stelling beantwoord heeft.

Hieronder is te zien dat als P&O niet meepraat op strategisch niveau, zij haar resultaten amper vertaalt naar financiële uitkomsten.

Deze vergelijking werkt ook de andere kant op: als P&O goed meepraat op strategisch niveau, dan levert zij cijfers die haar resultaten laten zien.

Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie: Helemaal oneens

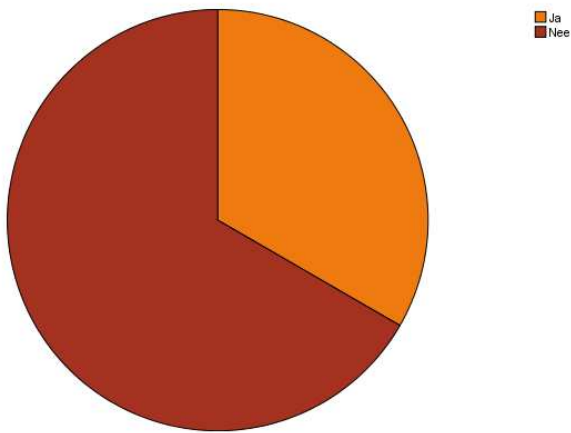


Diagram 4.3

Vertaalt de afdeling P&O haar resultaten naar financiële uitkomsten?

P&O praat goed mee op strategisch niveau binnen de organisatie: Helemaal mee eens

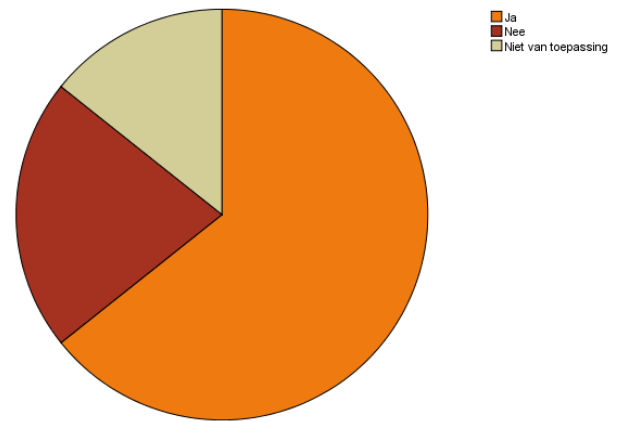


Diagram 4.4

### Cijfers uitbrengen waarin P&O haar resultaten laat zien

Bij deze enquêtevraag is te zien in diagram 4.5 en 4.6 dat de afdeling P&O meer resultaten naar buiten brengen dan financiële resultaten. Dit is logisch doordat de financiële resultaten een onderdeel zijn van de resultaten op zich.

Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?

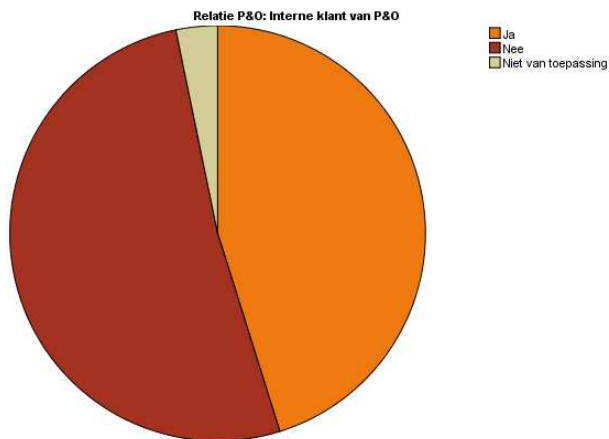


Diagram 4.5

Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?

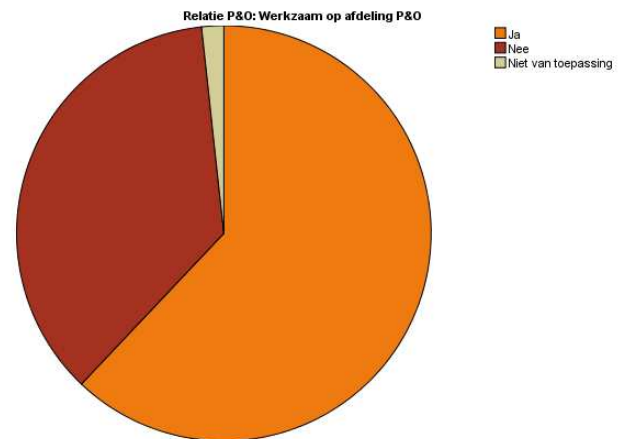


Diagram 4.6

In de interviews is vaak naar voren gekomen dat financieel meetbaar maken een moeilijke opgave is voor P&O. Cijfers die niet per definitie van financiële aard zijn, zijn een stuk makkelijker te verkrijgen. Toch kunnen we in de bovenstaande tabel zien dat ook deze cijfers bij veel gemeenten worden gepresenteerd. Meer dan de helft van de interne klanten geeft aan dat P&O geen rapportages van de bezigheden geeft. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat personeelsafdelingen die met een kwaliteitssysteem werken, zoals INK model, Balance Scorecard of Investors in People, deze cijfers beter kunnen aanleveren omdat zij dit gewend zijn vanuit het kwaliteitsmodel waarmee zij werken.

In de onderstaande diagrammen 4.7 en 4.8 is de verhouding te zien tussen het gebruik van een controlecyclus en het uitbrengen van cijfers.

De respondenten die zeggen dat de P&O afdeling een controlecyclus gebruikt, geven een positief oordeel over de cijfers van P&O waarin zij haar resultaten laat zien. De afdelingen P&O die geen gebruik maken van een controlecyclus, laten minder cijfers zien waarin de resultaten van de afdeling zichtbaar worden.

Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?

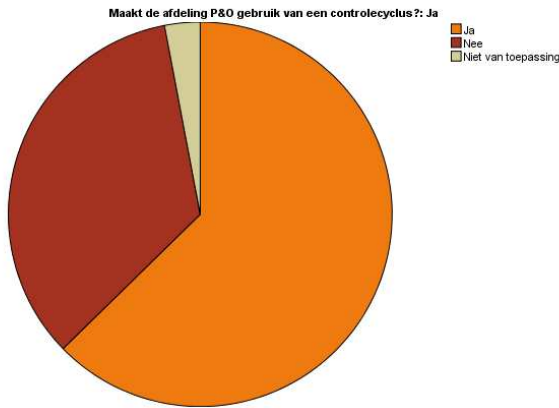


Diagram 4.7

Brengt P&O cijfers uit waarin zij haar resultaten laat zien?

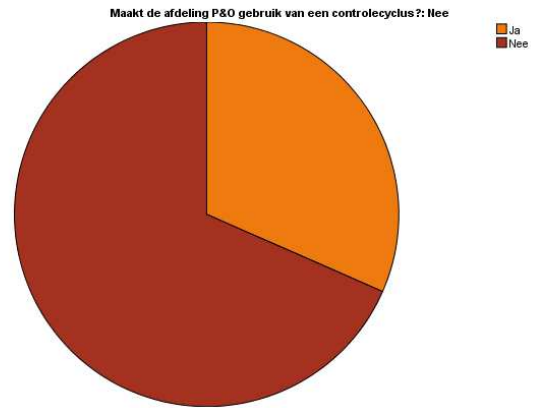


Diagram 4.8

### *Cijfer met betrekking tot cijfermatig onderbouwen van activiteiten*

Er zijn een aantal vragen in de enquête waar respondenten een cijfer geven. Hieronder staat het cijfer dat de afdeling P&O krijgt van haar interne klanten en het cijfer dat zij zichzelf geven met betrekking tot het cijfermatig onderbouwen van activiteiten.

Het verschil in cijfers met betrekking tot het cijfermatig onderbouwen van activiteiten van de afdeling P&O laat duidelijk zien dat P&O positiever over zichzelf oordeelt dan haar klanten. Meer dan de helft van de interne klanten geeft de afdeling een 5 of lager met betrekking tot het cijfermatig onderbouwen van activiteiten. Het is opvallend dat er ook P&O-ers zijn die hun eigen cijfermatige onderbouwing (in hoeverre die er is) met een onvoldoende beoordelen. Meer dan 50% van de P&O-ers geeft de cijfermatige onderbouwing zelfs een 6 of lager.

Welk cijfer geeft u de afdeling P&O met betrekking tot het cijfermatig onderbouwen van activiteiten?

Gemiddeld cijfer van de interne klant van P&O	5.6
Gemiddeld cijfer van de afdeling P&O	6.3

## Hoofdstuk 5 Concrete resultaten boeken

In deze deelvraag komt aan bod welke concrete resultaten de afdeling P&O binnen de gemeente boekt en hoe deze worden beoordeeld door de organisatie.

Door concrete resultaten te boeken, kan de afdeling P&O zichzelf binnen de organisatie manifesteren.

Laten zien dat je er bent en wat je doet.

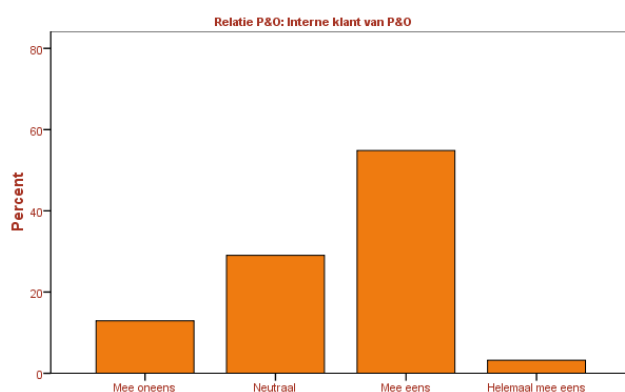
De onderstaande vragen zijn in de enquête gesteld om dit thema verder uit te werken.

- Welke concrete resultaten boekt HRM waarmee waarde wordt toegevoegd aan de organisatie en hoe worden deze beoordeeld door de organisatie?
- In hoeverre hebben de personeelsinstrumenten een positief resultaat op de organisatiedoelstellingen?
- In welke mate draagt de afdeling P&O bij aan meetbare resultaten voor de organisatie?
- Zorgen de personeelsinstrumenten ervoor dat de medewerkers beter presteren?
- In hoeverre dragen de verrichtingen van P&O bij aan de organisatieresultaten?
- Dragen de werkzaamheden van P&O bij aan aantoonbare resultaten voor de organisatiedoelen?
- Welk cijfer geeft u de afdeling P&O met betrekking tot het boeken van concrete resultaten?

### *De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen*

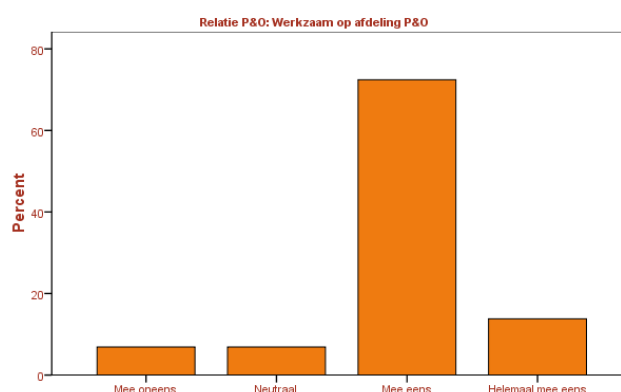
Om de afdeling P&O 'op de kaart te zetten' binnen de organisatie is het noodzakelijk dat er concrete resultaten geboekt worden. In de onderstaande grafieken 5.1 en 5.2 staan de enquêteresultaten op de vraag of de verrichtingen van P&O bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen



Grafiek 5.1

De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen



Grafiek 5.2

In de bovenstaande grafieken is te zien dat de respondenten het er over het algemeen over eens zijn dat de verrichtingen van P&O bijdragen aan de organisatiedoelstelling. Bij de onderstaande grafiek is de vraag nog iets meer toegespitst op meetbare resultaten.

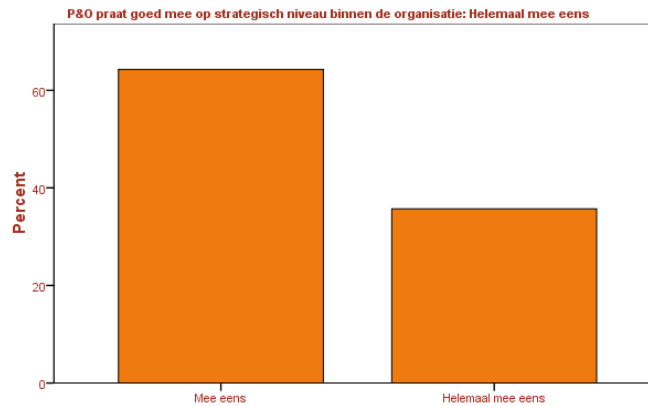
Deze vraag wordt door de interne klanten van P&O negatiever beoordeeld. Zij vinden wel dat de verrichtingen van P&O bijdragen aan de organisatiedoelstellingen, maar niet zorgen voor meetbare resultaten voor de organisatie.

Er kan gezegd worden dat de verrichtingen van P&O een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen. Vervolgens kan een duidelijke koppeling gezien worden tussen de concrete resultaten van de afdeling P&O en het strategisch meepraten binnen de organisatie. Hieronder staat in grafiek 5.3 een vergelijking tussen het strategisch meepraten binnen de organisatie en de vraag of de verrichtingen van P&O bijdragen aan de organisatieresultaten. In deze grafiek is de groep

respondenten geselecteerd die de vraag of P&O goed meepraat binnen de organisatie hebben beantwoord met 'Helemaal mee eens'.

Vervolgens geven zij ook een positief antwoord op de vraag of de verrichtingen van P&O bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Hier is een duidelijke koppeling zichtbaar tussen het strategisch meepraten binnen de organisatie en de concrete resultaten die de afdeling P&O boekt. Door op strategisch niveau mee te praten, kan P&O bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

De verrichtingen van P&O dragen bij aan de organisatiedoelstellingen

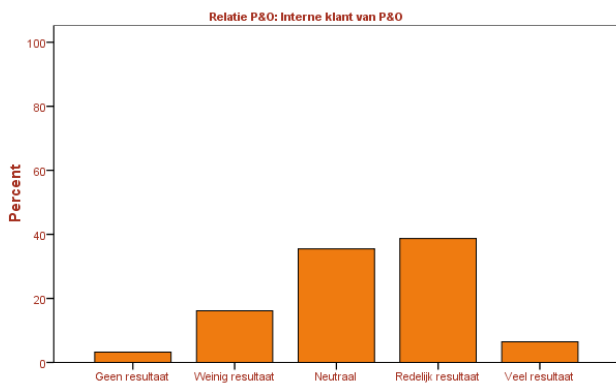


Grafiek 5.3

### Personeelsinstrumenten

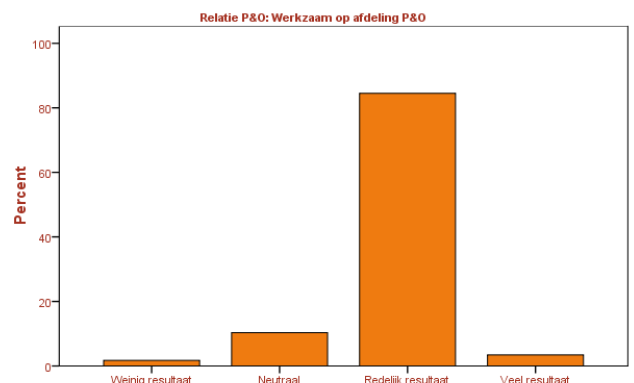
Om enige verdieping aan te brengen in het bovenstaande thema worden de personeelsinstrumenten nader bekeken. Bij voorgaande thema's is al aangegeven dat personeelsinstrumenten integraal in de organisatie moeten worden gebruikt. Als de instrumenten niet aansluiten op de organisatiedoelstellingen staan de neuzen binnen de organisatie verschillende kanten op.

In hoeverre hebben de personeelsinstrumenten een positief resultaat op de organisatiedoelstellingen?



Grafiek 5.4

In hoeverre hebben de personeelsinstrumenten een positief resultaat op de organisatiedoelstellingen?



Grafiek 5.5

Uit grafieken 5.4 en 5.5 blijkt dat medewerkers van P&O over het algemeen van mening zijn dat hun personeelsinstrumenten een redelijk resultaat leveren. De interne klanten laten een negatiever geluid

horen. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat het voor de afdeling P&O erg lastig is om personeelsinstrumenten te ontwikkelen die direct invloed hebben op de organisatiedoelstellingen. Het ontwikkelen van een instrument kost veel tijd en vaak worden deze op een reactieve manier ontwikkeld. De organisatie heeft een vraag en vervolgens speelt de afdeling P&O daarop in. De afdeling P&O heeft niet een actieve houding met betrekking tot het ontwikkelen van instrumenten. P&O moet zichtbaar zijn binnen de organisatie. Dat gebeurt onder andere door heldere communicatie over de werkzaamheden van de afdeling. P&O kan concrete resultaten boeken die direct resultaat hebben op organisatiedoelstellingen. Er is strategisch integraal personeelsmanagement voor nodig om de instrumenten te laten aansluiten op de organisatie en haar context<sup>11</sup>.

---

10 *Noomen. J.L., 2004, p. 241*

## Hoofdstuk 6 De deskundigheid van de Personeelsafdeling

Om waarde toe te voegen voor de organisatie is het belangrijk om een deskundige P&O afdeling te zijn. Veel kenmerken van de P&O Fundamentals komen terug in deze deelvraag over de deskundigheid van de personeelsafdeling.

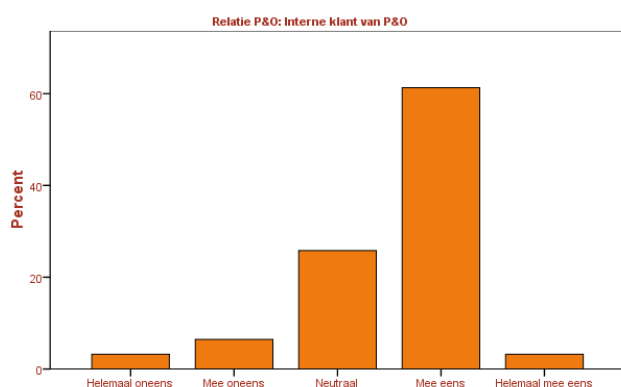
Onder deskundigheid zijn een aantal basispunten geformuleerd zoals: kennis van zaken, ook buiten het vakgebied van P&O; proactiviteit; lange termijn visie; gevraagd en ongevraagd optreden als adviseur; persoonlijke geloofwaardigheid; communicatieve vaardigheid en bereikbaarheid. Bovenstaande thema's zijn in diverse enquêtevragen terug gekomen en behandeld tijdens de interviews. Omdat de deelvraag bestaat uit van elkaar losstaande thema's, wordt hieronder een voorbeeld gegeven dat een aantal verbanden tussen de thema's laat zien.

*“Een organisatie stelt na lang wikken en wegen een organisatiestrategie op. Deze strategie geeft koers aan de organisatie en laat de koers zien die gevaren zal worden. De medewerkers van een organisatie en zijn gebaat bij transparantie van de strategie. Zij moeten immers weten waar de organisatie naartoe gaat. Wanneer P&O richting wil hebben moet het allereerst een eigen strategie opstellen. Dit begint met een richtinggevende lange termijn visie. Verwoording van de strategie zal plaatsvinden in het personeelsbeleid, waarover in deelvraag 1 al gesproken is. Bij P&O strategie is transparantie noodzakelijk. Wanneer de medewerkers en het management meegenomen moeten worden moeten zij immers weten wat de koers is. Hierin zit een deel communicatie. Zonder communicatie komt P&O nergens. Daarnaast moet de P&O afdeling natuurlijk kennis van zaken hebben op het vakgebied P&O om een goede strategie neer te zetten.”*

### Kennis van zaken

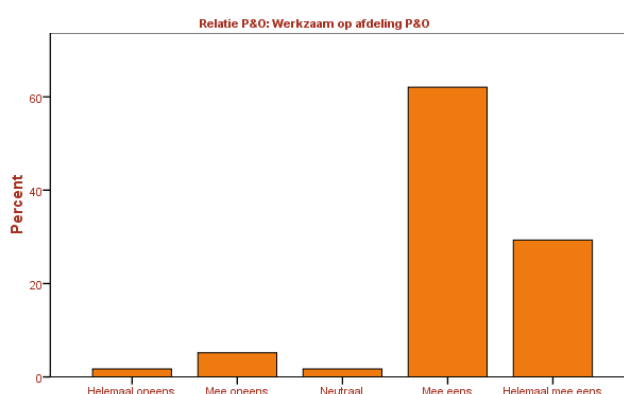
Om de rol van adviseur goed te kunnen vervullen, is het belangrijk dat de afdeling P&O kennis van zaken heeft op haar vakgebied. Zij is immers het aanspreekpunt voor de gehele organisatie als het gaat om personele kwesties. In onderstaande grafieken 6.1 en 6.2 staan de antwoorden van de interne klanten en van de afdeling P&O. Beide groepen zijn positief als het gaat over de kennis van P&O op haar vakgebied. Het is wel opvallend dat meer dan 20% van de interne klanten 'Neutraal' opgeeft. Het kan zijn dat zij weinig contact hebben met de afdeling P&O en daardoor moeilijk antwoord kunnen geven op de vraag.

P&O heeft kennis van zaken op haar vakgebied



Grafiek 6.1

P&O heeft kennis van zaken op haar vakgebied



Grafiek 6.2

### Communicatie binnen de organisatie

Door te laten zien wat er binnen de organisatie speelt en door een open communicatie zal de afdeling P&O meer toegankelijk worden. Omdat de generalistische personeelsadviseur, die overal iets van wist, is vervangen door veelal decentrale adviseurs over de gehele organisatie, gaat P&O meer gefragmenteerd werken. Hierdoor is de kans op miscommunicatie toegenomen, met als resultaat dat de interne klant het gevoel heeft dat hij niet begrepen wordt<sup>12</sup>.

In de enquête is gevraagd om de afdeling P&O een cijfer te geven dat betrekking heeft op de interne communicatie. Hier zijn de onderstaande cijfers uit gekomen:

Gemiddeld cijfer totale groep. Zowel interne klanten als afdelingen P&O	Cijfer: 6.7
Gemiddeld cijfer Interne klanten over P&O	Cijfer: 6.2
Gemiddeld cijfer P&O over haar interne communicatie	Cijfer: 7.0

Diagram 6.3 en 6.4 gaan over de vraag of P&O binnen de organisatie in staat is om op meerdere niveaus te communiceren. De personeelsafdeling geeft advies aan de organisatie over alle zaken die te maken hebben met het personeel binnen de organisatie en moet daarvoor in staat zijn om op meerdere niveaus in de organisatie te communiceren.

In deze enquêtevraag is een zeer groot verschil te zien tussen de antwoorden van de interne klant en de antwoorden van de afdeling P&O. Het is vooral opvallend omdat communicatie een onmisbare factor is binnen een organisatie. De afdeling P&O heeft geen goed beeld van haar eigen communicatie en moet zich beraden op de vraag waaraan dit ligt.

Deze vraag gaat specifiek in op het communiceren op meerdere niveaus binnen de organisatie. Als P&O strategisch, tactisch en operationeel binnen de organisatie wil functioneren, is het ook nodig om op deze niveaus te kunnen communiceren.

Is P&O binnen de organisatie in staat om op meerdere niveaus te communiceren?

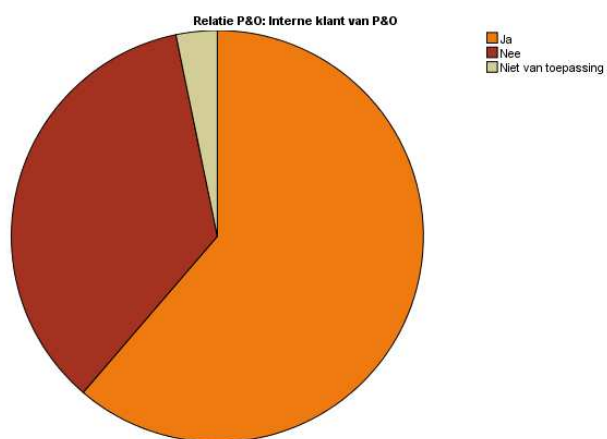


Diagram 6.3

Is P&O binnen de organisatie in staat om op meerdere niveaus te communiceren?

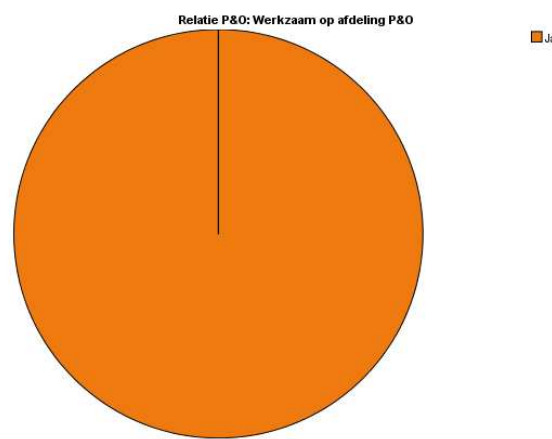


Diagram 6.4

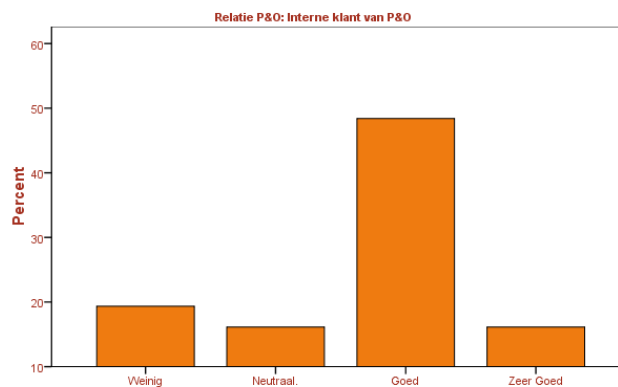
De afdeling P&O moet binnen veel afdelingen in de organisatie communiceren. P&O heeft namelijk te maken met het bestuur van de organisatie maar ook met de medewerkers van bijvoorbeeld een 'groen-afdeling'. Dit vraagt om verschillende communicatiestrategieën. Het kan zijn dat de interne klanten van P&O signaleren dat dit communiceren nog niet altijd even goed verloopt, maar hierover geen terugkoppeling geven aan P&O.

12 Heurik, A. van den. en Landlust, A. en Pleiter, H. en Wenderich, M., 2008, p. 12

Door een goede communicatie naar de interne klanten over de diensten die de P&O afdeling aanbiedt, bijvoorbeeld de personeelsinstrumenten, weet de interne klant welke diensten hij tot zijn beschikking heeft. Dit kan leiden tot meer draagvlak binnen de organisatie.

In de enquêtevraag: "In hoeverre heeft u goed zicht op de personeelsinstrumenten die binnen de organisatie gebruikt kunnen worden?" beantwoordt één op de vijf interne klanten dat hij hier weinig zicht op heeft. Dit is te zien in grafiek 6.5. Hier kan P&O nog veel verbeteren door de communicatie over haar diensten te verhelderen.

In hoeverre heeft u goed zicht op de personeelsinstrumenten die binnen de organisatie gebruikt kunnen worden?



Grafiek 6.5

### Personeelsadministratie

Zoals al eerder in dit onderzoeksrapport naar voren is gekomen, is het belangrijk dat P&O de Fundamentals op orde moet hebben om van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor de organisatie. De Fundamentals zijn de basale administratieve taken van de afdeling. Wanneer wenselijk zouden deze taken, zoals de salarisadministratie en werving & selectie, kunnen worden uitbesteed aan andere bedrijven.

De vraag in de enquête of de Personeelsafdeling op orde is wordt positief beantwoord door zowel de interne klanten als de afdeling P&O. Van de interne klanten geeft een kleine 10% aan dat de administratie niet helemaal op orde is. Op de afdeling P&O geeft een kleine 5% aan dat de administratie niet op orde is. In het kwantitatief onderzoek komt naar voren dat P&O erg druk is met de personeelsadministratie, de zogenaamde 'waan van de dag'. Deze taak neemt het grootste deel in van de activiteiten van P&O. Hierdoor is het voor afdelingen lastig om zichzelf strategisch op de kaart te zetten. De resultaten zijn terug te vinden in het resultatenrapport.

### Lange termijn visie

Om een deskundige afdeling te kunnen zijn is het belangrijk om te sturen op een lange termijn doel. Zo kan de afdeling sturen op bijvoorbeeld veranderingen in het personeelsbestand. Een langetermijn visie geeft het uiteindelijke doel waarop de organisatie of afdeling kan sturen. In personeelsbeleid wordt veelal, door het denken op strategisch niveau, een lange termijn doel geformuleerd.

In de uitkomsten van de enquête is te zien dat de meningen over het hebben van een langetermijn visie van de afdeling P&O erg verschilt binnen de gemeenten. De interne klanten zijn vrij negatief en ruim 40% zegt dat P&O geen duidelijke langetermijn visie heeft. De P&O-ers zijn positiever maar de focus ligt ook bij hen in het neutrale gebied.

Niet alleen voor het behalen van lange termijndoelen moet P&O een lange termijn visie hebben. P&O heeft namelijk te maken met menselijk gedrag dat niet van de ene op dag te veranderen is<sup>13</sup>. Dit geldt ook voor het volgende punt proactiviteit.

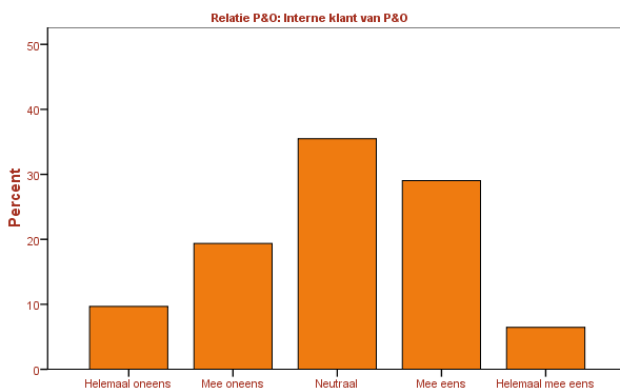
### Proactiviteit

In deelvraag 1 is proactiviteit al naar voren gekomen. Omdat het onderdeel zo belangrijk is, zal er aan de hand van enquêteresultaten wederom op ingegaan worden.

Proactiviteit is (net zoals een langetermijn visie) nodig binnen de gemeenten en niet te min op de P&O afdeling. Uit kwalitatief onderzoek blijkt (grafiek 6.6 en 6.7) dat de afdeling P&O een productieve afdeling is, maar dat dit vooral op het beheersmatige gebied van de personeelsadministratie is.

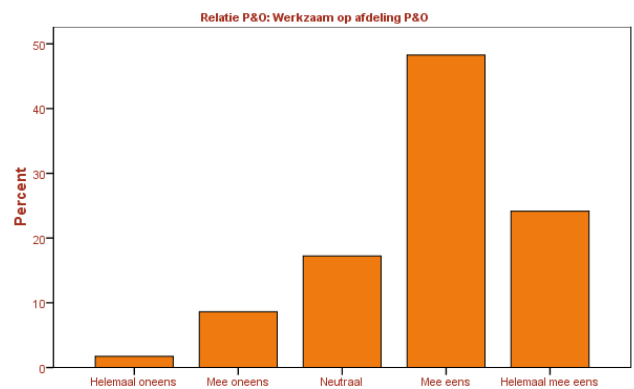
In onderstaande tabellen is te zien hoe de interne klanten en P&O de proactiviteit beoordelen.

P&O is een proactieve afdeling binnen de organisatie



Grafiek 6.6

P&O is een proactieve afdeling binnen de organisatie



Grafiek 6.7

In interviews komt naar voren dat proactief denken er wel eens bij inschiet. Voornamelijk interne klanten lieten dit weten. In gesprekken met P&O-ers komt naar voren dat de drukte van de dag het proactief denken wel eens kan belemmeren.

### Geloofwaardig imago

Als afdeling P&O of adviseur is een geloofwaardig imago essentieel om goed te kunnen functioneren. Zonder geloofwaardigheid wordt de afdeling of adviseur niet meer serieus genomen en zal zo veel meer moeite hebben met het uitvoeren van zijn werkzaamheden.

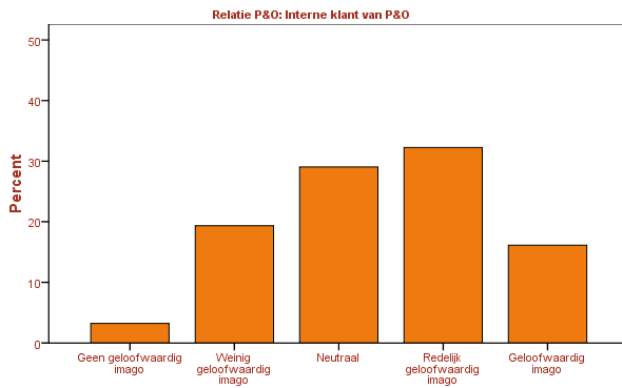
Door de verandering binnen het vakgebied van P&O is het lastig voor de afdeling om zich als één geheel te presenteren. Zo zijn er verschillende personeelsconsulenten, beleidsmedewerkers en een personeelsadministratie. Als één onderdeel van deze machine slecht functioneert wordt echter de hele afdeling hierop aangekeken. Dit beschadigt de geloofwaardigheid van de gehele afdeling<sup>14</sup>.

De geloofwaardigheid is extra belangrijk voor de afdeling P&O omdat zij een vertrouwensfunctie heeft binnen de organisatie. In grafiek 6.8 en 6.9 is te zien welke antwoorden de respondenten geven op de vraag of P&O een geloofwaardig imago heeft.

<sup>13</sup> Gründemann, R.W.M. en Willemsen, M. en Vries, S. de. en Vuuren, C.V., 2001, p. 3

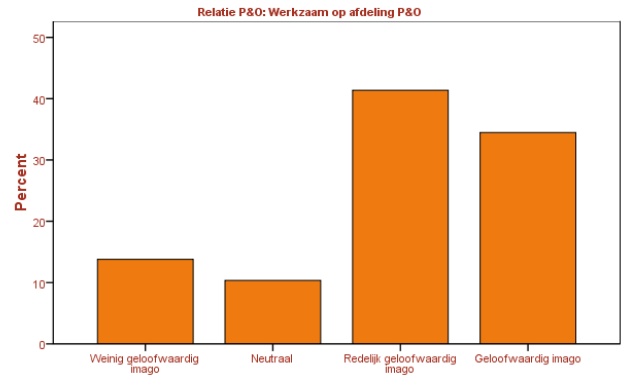
<sup>14</sup> Heurik, A. van den. en Landlust, A. en Pleiter, H. en Wenderich, M., 2008, p. 45

In hoeverre heeft de afdeling P&O geloofwaardig imago binnen de organisatie?



Grafiek 6.8

In hoeverre heeft de afdeling P&O geloofwaardig imago binnen de organisatie?



Grafiek 6.9

Te zien is dat de afdeling P&O zichzelf vele malen positiever beoordeelt. Toch is de respons die de interne klant van P&O geeft ook niet erg slecht. Het is jammer dat een kleine 25% van de interne klanten en 15% van de P&O-ers laat weten dat de afdeling P&O geen geloofwaardig imago heeft.

Om deze deelvraag af te sluiten is het duidelijk dat P&O zeker een deskundige afdeling is binnen de gemeentelijke sector. De afdeling scoort goed op de bovengenoemde onderwerpen. Het blijft wel terugkomen dat P&O de vragen meer positief beantwoordt dan dat haar interne klanten dat doen. Communicatie is essentieel om een deskundige afdeling te zijn.

## Hoofdstuk 7 Controle en verbetering

Door de constante veranderingen in organisaties moeten afdelingen zich telkens aanpassen en verbeteren. Wat een goede afdeling is, hoeft niet een goede afdeling te blijven. Constant verbeteren is lastig, maar een controlecyclus helpt bij het controleren en het meetbaar maken van de huidige situatie. Bij verbeteren geldt dan ook; meten is weten en weten is verbeteren.

De vragen die gesteld zijn bij dit onderzoeksthema zijn:

- Maakt de afdeling P&O gebruik van een controlecyclus?
- P&O probeert zich constant te ontwikkelen?
- In hoeverre is de afdeling P&O in staat om op haar eigen functioneren te reflecteren?
- Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?

In dit document wordt gesproken over een 'controlecyclus'. Hieronder vallen alle soorten kwaliteitssystemen.

Binnen de gemeenten is er vrijwel altijd een controlecyclus aanwezig. Het daadwerkelijk werken aan de hand van de controlecyclus schiet er bij P&O echter vaak bij in. Dit komt doordat P&O in veel gevallen druk is met de waan van de dag. Dit komt naar voren in interviews met P&O-ers en de interne klanten van P&O. In diagram 7.1 en 7.2 is te zien dat de controlecyclus bij 80% van de afdelingen aanwezig is; voor het echte doel wordt de cyclus alleen vaak niet gebruikt. Hierdoor laat P&O een kans liggen om meer waarde toe te gaan voegen aan de organisatie. De kans bestaat zelfs dat de afdeling minder waarde toe gaat voegen omdat de organisatie altijd in beweging zal zijn.

Maakt de afdeling P&O gebruik van een controlecyclus?

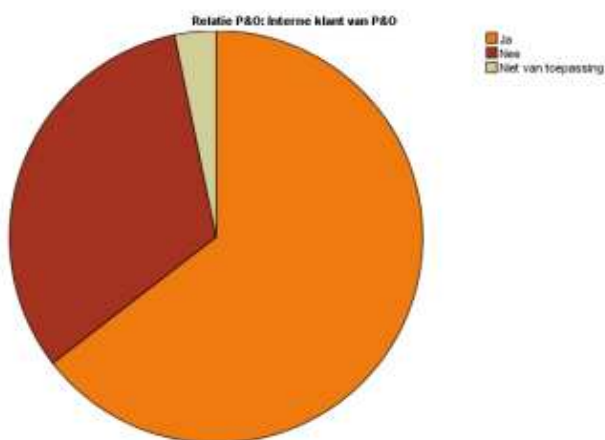


Diagram 7.1

Maakt de afdeling P&O gebruik van een controlecyclus?

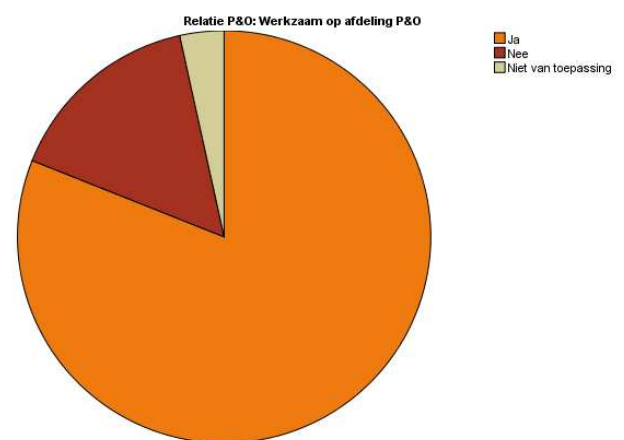
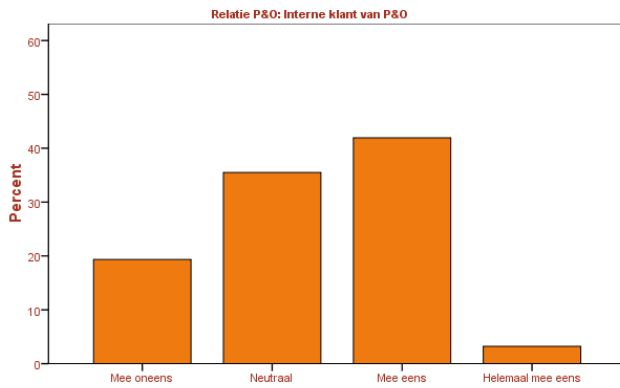


Diagram 7.2

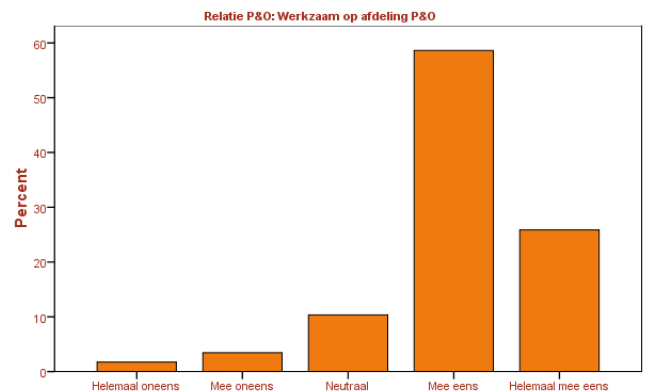
Wanneer de afdeling wil verbeteren zal de motivatie om constant te willen ontwikkelen aanwezig moeten zijn. Een groot gedeelte van de P&O-ers geeft aan dat zij constant willen verbeteren. De interne klanten hebben minder het idee dat P&O constant wil ontwikkelen maar zijn uiteindelijk vrij positief. Dat P&O positiever over zichzelf is als de interne klanten is niet vreemd. Anders zou er immers een negatief zelfbeeld ontstaan wat niet goed is voor het functioneren van een afdeling. Toch moet er wel bij het punt stilgestaan worden. Zeker omdat de uitkomsten in grafiek 7.3 en 7.4, op de vraag; in hoeverre is de afdeling P&O in staat om op haar eigen functioneren te reflecteren, niet eenstemmig zijn.

P&O probeert zich constant te ontwikkelen



Grafiek 7.3

P&O probeert zich constant te ontwikkelen



Grafiek 7.4

Er is een verschil van ruim 40% te zien. Ruim 70% van de P&O-ers laat weten in staat te zijn om op haar eigen functioneren te reflecteren. Slechts een kleine 30% van de interne klanten vindt dit ook. Doordat de meningen in grote mate verschillen, is het consequent gebruiken van een controlecyclus erg belangrijk. Ook het vragen van feedback is hierbij belangrijk. De afdelingen P&O die in staat zijn om op hun eigen functioneren te reflecteren, vragen dit op één uitzondering allemaal. Door feedback verkrijg je een veel breder beeld. Niemand ontsnapt namelijk aan blinde vlekken of een tunnelvisie. Bij het vragen van feedback moet nadrukkelijk aangegeven worden dat het hierom gaat. Op dit moment is dit niet het geval. 80% van de P&O-ers zegt nu al feedback te vragen terwijl maar 40% van de interne klanten denk dat zij het geven. Ook blijkt dat het vragen van feedback met betrekking tot communicatie, transparantie en geloofwaardigheid geen kwaad kan.

Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?

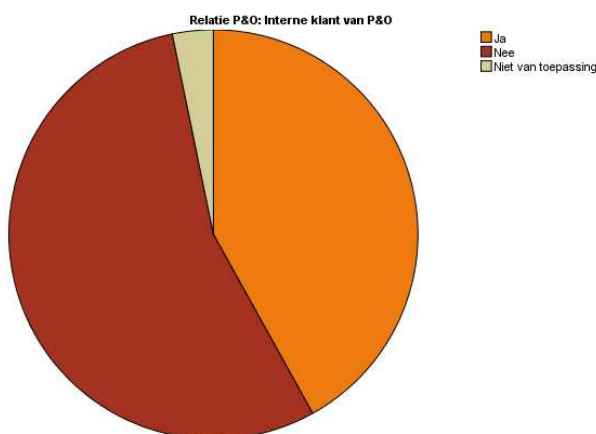


Diagram 7.5

Vraagt P&O feedback om haar functioneren te verbeteren?

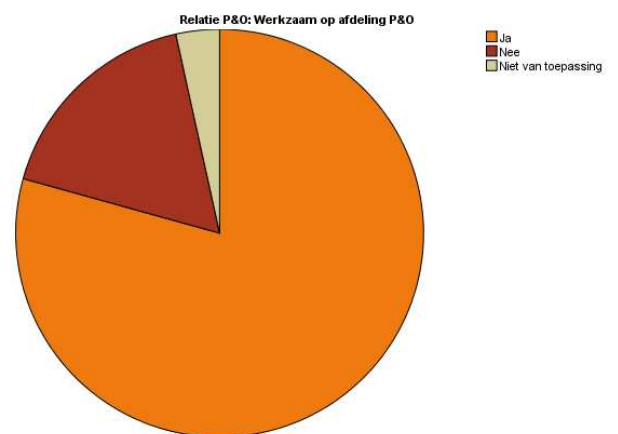


Diagram 7.6

Concluderend kan worden gezegd dat het belangrijk is dat P&O zich constant probeert te verbeteren. Dit door middel van een controlecyclus, persoonlijke reflectie en door het vragen van feedback. De reflectie zal niet alleen plaats moeten vinden op het persoonlijk functioneren, maar ook op het beleid, de personeelsinstrumenten, de positie in de organisatie etc.

## Hoofdstuk 8 Conclusie & advies

In dit hoofdstuk worden de voorgaande hoofdstukken samenvattend behandeld en zal er een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van het onderzoek; in hoeverre voegt P&O waarde toe binnen de gemeenten in Nederland?

Om te beginnen zijn er de P&O Fundamentals die al geregeld naar voren gekomen. Deze Fundamentals vormen de basis van de afdeling P&O. Zonder de basis is het bijna onmogelijk om als afdeling waarde toe te voegen aan de organisatie. In het onderzoek komt naar voren dat de basis in redelijke mate op orde is. Voornamelijk de punten 'administratie' en het punt 'kennis van zaken' zijn goed op orde (al wordt er nog wel teveel tijd gestoken in de administratie). De punten 'communicatie' en 'proactiviteit' zijn er wel, maar kunnen nog vele malen beter. Doordat deze punten belangrijk zijn voor de deskundigheid zal P&O af en toe stil moeten staan bij deze punten om ze te verbeteren.

### *Conclusie*

Met de Fundamentals op orde is het belangrijk dat er een duidelijke verbinding is tussen het organisatiebeleid en het personeelsbeleid. Dit zorgt voor een betere aansluiting van P&O op de organisatiecontext. De verbinding tussen het organisatiebeleid en het personeelsbeleid wordt gemaakt binnen de Nederlandse gemeenten, maar in het uiteindelijke aansluiten van het beleid is P&O veel positiever dan de interne klanten. Volgens beide partijen sluiten de personeelsinstrumenten wel aan op de organisatiedoelstellingen.

Binnen een groot deel van de gemeenten praat P&O mee op strategisch niveau. De manier waarop het strategisch meepraten gebeurt is even belangrijk als de vraag of het goed gebeurt. Wanneer P&O strategisch meepraat, moet het ook iets te zeggen hebben. Het is noodzakelijk dat P&O op strategisch niveau ook invloed kan uitoefenen.

Het cijfermatig onderbouwen van activiteiten en het financieel onderbouwen van resultaten blijft een lastige taak voor P&O. Als P&O (op strategisch vlak) mee wil praten binnen de organisatie dan is het belangrijk om ook de taal van de klanten te spreken en met (financiële) resultaten te komen. Het is een vorm van communicatie die binnen organisaties onmisbaar is geworden. In gesprekken kwam naar voren dat niet alle gemeenten behoefte aan een cijfermatige onderbouwing.

Personeelsafdelingen die met een kwaliteitssysteem werken, zoals INK model, Balance Scorecard of Investors in People werken deze cijfers beter kunnen aanleveren omdat zij dit gewend zijn uit het kwaliteitsmodel waarmee zij werken.

Door concrete resultaten te boeken kan de afdeling P&O zichzelf binnen de organisatie manifesteren. Laten zien dat je er bent en wat je doet. Door concrete resultaten te boeken kan de afdeling zichzelf beter profileren binnen de organisatie. P&O ziet zich op dit punt van meetbare resultaten boeken veel positiever dan de interne klanten. Hierin komt het punt meetbaarheid terug, wat moeilijk is voor P&O. Wanneer er gevraagd wordt of de verrichtingen bijdragen aan de organisatiedoelstellingen is er een mooi positief antwoord.

Het is voor de afdeling P&O erg lastig is om personeelsinstrumenten te ontwikkelen die direct invloed hebben op de organisatiedoelstellingen. Het ontwikkelen van een instrument kost veel tijd en vaak worden deze op een reactieve manier ontwikkeld. De organisatie heeft een vraag en vervolgens speelt de afdeling P&O daarop in. De afdeling P&O heeft niet een actieve houding met betrekking tot het ontwikkelen van instrumenten. Door in gesprek te gaan met medewerkers en managers zou P&O op dit punt proactiever kunnen worden. Zij moeten immers beter weten wat er op dit vlak speelt bij de medewerkers als het management.

Binnen de gemeenten is er vrijwel altijd een controlecyclus aanwezig. Het daadwerkelijk werken aan de hand van de controlecyclus schiet er bij P&O echter vaak bij in. Dit komt doordat P&O in veel gevallen druk is met de waan van de dag. Dit komt naar voren in interviews met P&O-ers en de interne klanten van P&O. Dit is een kwalijke zaak omdat het kritisch naar het eigen functioneren kijken helpt bij het vermeerderen van de toegevoegde waarde. Ook op een open manier in gesprek gaan met de interne klanten en medewerkers is hierbij onmisbaar. Door consequent aan de slag te gaan met dit punt zal het cijfermatig onderbouwen makkelijker worden, wat de afdeling verder kan helpen in de communicatie.

Aan het einde van dit onderzoeksrapport kan geconcludeerd worden dat P&O binnen veel gemeenten de potentie heeft om waarde toe te voegen. Het is erg context afhankelijk of dit de afdelingen ook lukt. De onderstaande aanbevelingen geven een leidraad om het personeelsbeleid binnen de gemeente op een hoger niveau te krijgen.

### *Aanbevelingen*

Naar aanleiding van de conclusies kunnen er verschillende aanbevelingen worden gedaan. Deze zijn hieronder opgenomen. Sommige aanbevelingen zullen voor alle gemeenten gelden, andere voor enkele. Omdat organisaties voortdurend in beweging zijn, zijn deze aanbevelingen ook niet een op een te gebruiken. Ze zullen in de organisatiecontext moeten worden geïntegreerd. In de aanbevelingen komen ook punten naar voren die nog niet in dit onderzoeksrapport zijn benoemd. Deze punten werden tijdens het onderzoek opgemerkt maar boden geen antwoord op de hoofd of een deelvraag.

#### **Administratielast verminderen**

Allereerst zou P&O er goed aan doen wanneer het minder tijd besteed aan de personeelsadministratie. In het kwalitatieve onderzoek komt vaak naar voren dat deze handelingen zoveel tijd in beslag neemt dat het de afdeling belemmert in het nemen van volgende stappen. De lasten van de personeelsadministratie kunnen worden vereenvoudigd door het outsourcen van activiteiten of gebruik maken van E-HRM.

#### **Eenduidige personeelsfilosofie**

Een eenduidige personeelsfilosofie is nog niet ter sprake gekomen tijdens dit onderzoek. Onder eenduidige personeelsfilosofie wordt verstaan dat iedereen binnen de organisatie op dezelfde manier naar de medewerkers kijkt. Want P&O kan alle beleidsstukken nog zo goed koppelen, maar uiteindelijk gaat het om de gedachte die erachter zit. Denkt het management op de zelfde manier over het personeel? Zien zij het als kostenpost of als het menselijk kapitaal dat de organisatie maakt of breekt? Het is belangrijk om op dezelfde manier over personeel en het gehele P&O vakgebied te denken. De communicatie tussen het management wordt op deze manier een stuk effectiever. In dit onderzoeksrapport is de koppeling tussen het organisatiebeleid en het personeelsbeleid meerdere malen aan de orde gekomen. Deze koppeling is belangrijk maar er zou een gezamenlijke personeelsfilosofie aan ten grondslag moeten liggen. Achter de lange termijn visie (beleid) moet namelijk de zelfde gedachte over personeel liggen.

#### **Communicatie**

Alles binnen de organisatie staat en valt met communicatie. Bij P&O is vooral de communicatie met het management en de medewerkers belangrijk. Door middel van communicatie weten alle partijen waar je mee bezig bent, wat je wil bereiken en wat ze van je kunnen verwachten. Het is goed om extra stil te staan bij communicatie. Door slim te communiceren over de mogelijkheden die medewerkers en managers binnen de organisatie hebben worden bedrijfsprocessen verbeterd. Feedback vragen is een belangrijke vorm van communicatie. Zo kan de afdeling P&O zichzelf bewust worden van haar sterke en zwakke kanten.

### ***Wensen klanten duidelijk krijgen***

De wensen van de klanten duidelijk krijgen heeft zowel met communicatie als met personeelsfilosofie te maken. Een vervolg van de personeelsfilosofie is operationeel handelen (dat wat we gezamenlijk willen) en door middel van communicatie weten wat de klanten van P&O willen. Als de wensen van klanten duidelijk zijn dan kan P&O hiermee met concrete punten aan de slag en bewijzen zij hun bestaansrecht. Je bent er als P&O immers enkel door en voor je klanten.

### ***Scheiding van de rollen***

P&O heeft steeds meer taken en verantwoordelijkheden. Terwijl er vroeger nog één generalistisch P&O-er was is dat vandaag de dag vrijwel niet meer mogelijk. Sowieso bestaat de afdeling P&O veelal uit meerdere medewerkers en zijn er veel soorten activiteiten. Er zijn ook verschillende rollen die P&O aanneemt in de uitvoering van de activiteiten. Ulrich heeft een opdeling gemaakt in deze rollen. P&O zou er goed aan doen om met de afdeling te kijken wie het meest geschikt is voor een bepaalde rol. Hierdoor kunnen verantwoordelijkheden verdeelt worden en ontstaat er duidelijkheid voor de afdeling en klanten van P&O<sup>15</sup>. Zij worden dan namelijk niet van het kastje naar de muur gestuurd, maar weten wie verantwoordelijk is voor hun vraag of probleem.

### ***Krachtig leiderschap***

Naast de verschillende rollen die hierboven genoemd zijn heeft P&O ook een krachtig leider nodig. Iemand die invloed uit kan oefenen en de afdeling P&O op de kaart kan zitten binnen de organisatie. Iemand die weet waar over gepraat wordt en verantwoordelijkheid neemt voor de P&O afdeling.

Met de bovenstaande aanbevelingen wordt een handreiking gedaan om het personeelsbeleid binnen de Nederlandse gemeenten van toegevoegde waarde te laten zijn.

---

<sup>15</sup>

HRMadvice (n.d.)

## Bronnenlijst

### Boeken

- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Kalmijn, M., *Basisboek Enquêteeren*, Wolters Noordhoff, Groningen, 2007
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, J., *Basisboek Kwalitatief onderzoek*, Wolters Noordhoff, Groningen, 2005
- Boselie, J.P.E.F.F., *to be published*
- Biemans, P., *Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of feit?*, Hogeschool INHOLLAND, Amstelveen, 2007
- Frombrun, C.J. en M.A. Devanna. en N.M. Tichy, *Strategic Human Resource Management*, Wiley John & Sons, San Francisco, 1984
- Grotenhuis, M. en Matthijssen, A., *Basiscursus SPSS*, van Gorcum, 2009, Assen
- Gründemann, R.W.M. en Dalen, E.J. van. en Vries, S. de., *HRM in de toekomst*, Thema BV, Zaltbommel, 2003
- Gründemann, R.W.M. en Willemsen, M. en Vries, S. de. en Vuuren, C.V. van, *De stand van personeelszaken*, PlantijnCasparie, Heerhugowaard, 2001
- Heurik, A. van den. en Landlust, A. en Pleiter, H. en Wenderich, M., *HR op de kaart*, Sdu uitgevers, Den Haag, 2008
- Kempen, P. en Keizer, J., *Competent afstuderen en stagelopen*, Wolters Noordhoff, Groningen, 2006
- Kluytmans, F., *Leerboek personeelsmanagement*, Wolters Noordhoff, Groningen, 2005
- Kouwenhoven, C.P.M. en Hooft, P.L.R.M. van. en Hoeksema, L.H., *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2005
- Lievens, F., *Handboek Human Resource management*, Academic service, Den Haag, 2006
- Noomen, J.L., *Integraal personeelsmanagement*, Nelissen, Soest, 2004
- Pol, E., *Strategisch HRM*, Van Gorcum, 2008, Assen
- Potting, K., *Personeelsmanagement nader becijferd*, Coutinho, Bussum, 2002
- Verhoeven, N., *Wat is onderzoek?*, Boom onderwijs, Amsterdam, 2004
- Ulrich, D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Harvard, 1997

### Internetbronnen

Businessissues. (n.d.). *Nederlandse kennisbank met informatie over goed personeelsmanagement.*

Bekeken op 15 mei 2010

<http://www.businessissues.nl/index.asp?RubriekId=3161>

HRMadvice. (n.d.). *Informatie over de HR rollen van Ulrich.*

Bekeken op 24 mei 2010

<http://hrmadvice.com/hrmadvice/hr-role/ulrichs-hr-roles-model.html>

Katholieke Universiteit Leuven. 2008. *Informatie ver de opbouw van onderzoeksrapportage.*

Bekeken op 25 maart 2010

<http://ppw.kuleuven.be/FL/onderzoeksrapport2.htm>

NCOD. 2006. *Nederlands Centrum voor OverheidsDiensten.*

Bekeken op 12 februari 2010

<http://www.ncod.nl>

Wikipedia. 2010. *De vrije encyclopedie.*

Bekeken op 18 mei 2010

<http://nl.wikipedia.org/wiki/SPSS>

Wisfaq. 2003. *De digitale vraagbaak voor wiskundeonderwijs*

Bekeken op 3 juni 2010

<http://www.wisfaq.nl/show3archive.asp?id=13822&j=2003>

2 Reflect. 2008. *Valide en betrouwbaar.*

Bekeken op 15 mei 2010, op

[http://www.2reflect.nl/validiteit\\_en\\_betrouwbaarheid.htm](http://www.2reflect.nl/validiteit_en_betrouwbaarheid.htm)

### Artikelen

Sels, L., De Winne S., Maes J., Delmotte J., Faems D. & Forrier A., *De meerwaarde van HRM in kleine en middelgrote ondernemingen*, Tijdschrift voor HRM, 5(2002): 61-86.

## Begrippenlijst

In deze bijlage is een begrippenlijst opgenomen van de meest gebruikte begrippen en afkortingen in onze procesverantwoording. De begrippen zijn verwoord op de manier waarop ze bedoeld zijn in het onderzoeksrapport.

Consistent	- Elkaar niet tegensprekend - Bij elkaar passend
HRM	Human Resource Management
Interne klant	In het onderzoek is ook de mening gevraagd van een aantal interne klanten van P&O. In het onderzoek waren dit het hoofd financiën, hoofd ruimtelijke ordening, hoofd sociale zaken
Kwalitatief onderzoek	Het gedeelte van onderzoek dat gedaan is door middel van interviews met interne klanten van P&O en P&O-ers zelf. In dit onderzoeksdeel zijn de resultaten uit het kwantitatief onderzoek besproken en is een verdiepingsslag gemaakt ten opzichte van het kwantitatief onderzoek.
Kwantitatief onderzoek	Het gedeelte van het onderzoek dat gedaan is aan de hand van enquêtes.
NCOD	Nederlands Centrum voor OverheidsDiensten. <i>NCOD is een professionele dienstverlenende organisatie, gevormd door ruim 120 professionals. We richten ons als specialisten op het praktisch en doelgericht ondersteunen van de overheid, semi-overheid, non profit, zorg en het onderwijs<sup>16</sup>.</i>
Operationeel niveau	Het praktische niveau of de uitwerking.
P&O	Personeel&Organisatie <i>De begrippen P&amp;O en HRM worden vaak door elkaar gebruikt. In dit rapport is gekozen om de term P&amp;O te hanteren. Dit omdat dit de meest gangbare benaming is binnen de Nederlandse gemeenten.</i>
P&O Fundamentals	De fundamenten die P&O op orde dient te hebben voordat het verder kan bouwen naar strategisch personeelsmanagement.
P&O-ers	Geënquêteerde die werkzaam zijn op de afdeling P&O
Personeelsbeleid	Personeelsbeleid is het overkoepelende beleid voor de afdeling P&O. Veelal is het personeelsbeleid een onderdeel van het organisatiebeleid.
Personeelsfilosofie	De manier waarop er in een organisatie over het personeel gedacht wordt.

<sup>16</sup>

NCOD, 2006

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences <sup>17</sup>
Strategisch niveau	Het niveau waarop er gedacht wordt over de lange termijn. Meestal 5 jaar of meer.
Tactisch niveau	Het niveau waarop er gedacht wordt op over de middenlange termijn. Meestal 1-5 jaar.

---

17 *Wikipedia, 2010*