

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

HRM & veranderingsmanagement

Stand van het lokale personeelsbeleid en de aansturing ervan door de Vlaamse overheid

Annie HONDEGHEM (K.U.Leuven)
Ria JANVIER (Universiteit Antwerpen)
Nele PEETERS & Chiara DE CALUWÉ (Universiteit Antwerpen)
Eva PLATTEAU (K.U.Leuven)

6 oktober 2009

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 1

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

HRM & veranderingsmanagement

PERSENEELSBELEID OP HET VLAAMSE LOKALE BESTUURNIVEAU

- *Onderzoekslijn 1 (K.U.Leuven):*
Vergrijzing van het overheidspersoneel: een macro-, meso- en microperspectief
- *Onderzoekslijn 2 (Universiteit Antwerpen):*
Centrale aansturing *versus* decentrale autonomie in personeelsmateries bij Vlaamse lokale overheden

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 2

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

PLANNEN

1. Plannen?
2. Leiding geven / krijgen?
3. Opvolgen?
4. Evalueren?
5. Gewaardeerd → Geïnspireerd?

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 3

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Vlaanderen In Actie

Vlaamse overheden tot de top van Europa laten behoren

- Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid (CEEEO)
 - Onder meer door het voeren van een **modern personeelsbeleid**, met aandacht voor diversiteit, competenties, loopbaanontwikkeling, arbeidsvoorwaarden en werkomgeving...
 - Vlaanderen heeft nood aan een **eigen** personeels- en wervingsbeleid om zodoende effectiever en efficiënter in te spelen op de behoefte aan een **flexibel personeelsbeleid**.

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 4

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

VLABEST memorandum

- Vlaamse Adviesraad voor Bestuurszaken stelt de volgende **kernbegrippen** centraal:
 - Overheid als partner;
 - Stimuleren boven controleren;
 - Vertrouwen boven wantrouwen.
- Hiertoe moet de Vlaamse overheid regisseren, responsabiliseren, ruimte maken voor echt **maatwerk** en samenwerken.
 - En het **subsidiariteitsbeginsel** in de praktijk omzetten.

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 5

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

LEIDING GEVEN / KRIJGEN

1. Plannen?
- 2. Leiding geven / krijgen?**
3. Opvolgen?
4. Evalueren?
5. Gewaardeerd → Geïnspireerd?

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 6

Rol van het SBOV

- Het SBOV is een partner van de Vlaamse overheid en wil de lokale overheden aansporen om onder andere te investeren in personeelsbeleid. De twee lopende onderzoeksprojecten willen lokale besturen hierin stimuleren en in die zin is het SBOV ook een partner van de Vlaamse lokale overheden zelf.
 - Wat houdt een **'goed personeelsbeleid'** in?(onderzoekslijn 1)
 - Spanningsveld tussen sturing en **autonomie** (onderzoekslijn 2)

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 7

Modern personeelsbeleid




- Personeelsbeheer: louter juridisch, administratieve invulling
- Personeelsbeleid: een volwaardig beleidsterrein, gekenmerkt door het inzetten van personeelsinstrumenten op diverse domeinen
- HRM: doordachte samenhang van personeelsinstrumenten (*horizontale integratie*) en dienstbaar aan de strategie van de organisatie (*verticale integratie*)

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 8

Typologie autonomie

NIVEAU	LOKAAL		CENTRAAL
AARD	VERPLICHT	FACULTATIEF	Type 1
AUTONOMIE			
BEPERKT	Type 2	Type 4	
UITGEBREID	Type 3	Type 5	

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 9

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

OPVOLGEN

1. Plannen?
2. Leiding geven / krijgen?
- 3. Opvolgen?**
4. Evalueren?
5. Gewaardeerd → Geïnspireerd?

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 10

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Modern personeelsbeleid

- **RESULTATEN**
 - Er zijn veel besturen die geen personeelsbeleid hebben en zich nog in de fase bevinden van het loutere personeelsbeheer. Slechts een **kwart** van de besturen heeft een personeelsbeleid dat de kenmerken draagt van een **HRM**.
 - Grote besturen staan over het algemeen verder in vergelijking met de kleinere, maar er zijn ook kleine besturen die wel HRM hebben en grote die geen personeelsbeleid voeren. *Dus de schaal zegt niet alles.*
 - **OCMW's** scoren gemiddeld beter op 'modern personeelsbeleid'.

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 11

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Modern personeelsbeleid

Meer in detail:

	AANTAL BESTUREN	%
PERSONEELSBEHEER	112	34
PERSONEELSBELEID	134	41
HRM	83	25
TOTAAL	329	100

12

Modern personeelsbeleid

- **STRUIKELBLOKKEN**
 - kunnen aanbieden van loopbaanperspectieven
 - vinden van goed en gekwalificeerd personeel
 - correct verlonen van ervaren personeel
 - verouderen van het personeelsbestand

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 13

Modern personeelsbeleid

- **RECHTSPOSITIEBESLUIT (RPB)**
 - 60% van de gemeentesecretarissen vindt het RPB een **verbetering** ten opzichte van de sectorale akkoorden.
 - Daartegenover staat dat 46% het RPB nog steeds **rigide** vindt en dat 60% van mening is dat het RPB **te gedetailleerd** is opgesteld.
 - *Vlaams regeerakkoord: Regelgeving mag geen hypotheek leggen op een degelijk personeelsbeleid en mag geen belemmering vormen voor efficiëntie en effectiviteit.*

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 14

Autonomie

NIVEAU	LOKAAL		CENTRAAL
AARD	VERPLICHT	FACULTATIEF	
AUTONOMIE			?
BEPERKT	?	?	
UITGEBREID	?	?	

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 15

Autonomie

NIVEAU	LOKAAL		CENTRAAL
AARD	VERPLICHT	FACULTATIEF	62,30%
AUTONOMIE			
BEPERKT	5,84%	12,90%	
UITGEBREID	12,65%	6,33%	

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 16

Autonomie

- Twee derde van de inhoud van het RPB laat geen enkele autonomie aan de Vlaamse gemeenten.
- Voornamelijk op het vlak van verloning, afwezigheden & verloven en loopbaanontwikkeling is de autonomie ver te zoeken.
 - Cf. eerder genoemde struikelblokken

→ Ook de *Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid* is van mening dat de huidige rigiditeit van het personeels- en verloningssysteem een belangrijke handicap is.

→ Dit spoort tevens met de mening van de experts in het VLABEST-memorandum.

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 17

Bestuurlijk toezicht

Soepeler bestuurlijk toezicht op personeelsformaties
Ervaart uw bestuur deze theoretische versoepeling ook in de praktijk?

Limburg	82,6%
Antwerpen	71,1%
Vlaams Brabant	66,7%
Oost-Vlaanderen	60,0%
West-Vlaanderen	52,6%

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 18



bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Bestuurlijk toezicht

- Besturen weten zich bij het indienen van een vernieuwde personeelsformatie minder dan vroeger geconfronteerd met schorsingen.
 - Afnome aantal schorsingsgronden
 - Begeleiding en preadvies
 - Officieuze circuit
- Ondanks alles ervaren besturen het toezicht vaak als betuttelend en belemmerend.
 - Toezichhoudende overheid is scheidsrechter en coach tegelijk.
 - Er zijn duidelijk provinciale verschillen (*cf. supra*).

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 19



bestuurlijke organisatie Vlaanderen

EVALUEREN

1. Plannen?
2. Leiding geven / krijgen?
3. Opvolgen?
- 4. Evalueren?**
5. Gewaardeerd → Geïnspireerd?

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 20



bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Centrale wensen en lokale noden

- *De Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid ijvert voor een volledig autonoom Vlaams personeelsbeleid, onafhankelijk van het federale niveau.*
 - Hoe zit het dan met het lokale niveau? Ook de lokale besturen willen meer autonomie.
- *Daarnaast pleit de CEO ervoor dat de personeelsstatuten eenvoudiger moeten worden. Het VPS is volgens de commissie te rigide.*
 - Hoe zit het dan met het lokale niveau? Ook zij ervaren het Rechtspositiebesluit als te rigide.
- Maar kunnen lokale besturen deze verantwoordelijkheid aan?

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 21

bestuurlijke organisatie Vlaanderen

GEWAARDEERD?

1. Plannen?
2. Leiding geven / krijgen?
3. Opvolgen?
4. Evalueren?
- 5. Gewaardeerd → Geïnspireerd?**

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 22

bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Statutair versus contractueel

- Graag een debat 'ten gronde'.
 - Er is een grote **variatie** tussen de lokale besturen op het vlak van de gevoerde aanwervingspolitiek en het aandeel aan vastbenoemden.
 - 74% van de secretarissen is voorstander van het afschaffen van het onderscheid tussen contractuele en statutaire personeelsleden om te komen tot een **uniforme rechtspositieregeling**.

↳ **PENSIOENPROBLEMATIEK**

- Pensioenloof aanpakken
- Onbetaalbaarheid ambtenarenpensioenen

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 23

bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Statutair versus contractueel

De tewerkstelling- en benoemingspraktijk van de lokale besturen zou moeten veranderen: de trend van dalende statutaire tewerkstelling moet worden omgebogen

Principieel moet er in de lokale besturen gekozen worden voor vaste benoemingen

Statement	helemaal oneens	eerder oneens	noch eens, noch oneens	eerder eens	helemaal eens
De tewerkstelling- en benoemingspraktijk van de lokale besturen zou moeten veranderen: de trend van dalende statutaire tewerkstelling moet worden omgebogen	17	26	22	26	13
Principieel moet er in de lokale besturen gekozen worden voor vaste benoemingen	16	29	19	21	15


SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 24

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Investeren in personeel

- Vlaamse overheid wil ‘voorbeeldig werkgeverschap’ nastreven: modern personeelsbeleid uitgaande van talentmanagement, met een correcte en marktconforme verloning waarbij verschillen tussen contractueel en statutair personeel zoveel mogelijk worden weggewerkt.
 - Rol van de secretaris
 - Rol van de lokale bestuurders
 - Investeren in personeelsbeleid vergt lange termijn visie. Secretarissen klagen dat politici enkel geïnteresseerd zijn in de korte termijn.


SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 25

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Rol SBOV

- *Onderzoekslijn 1*
 - Via casestudie onderzoek het personeelsbeleid van lokale besturen bestuderen om de link te leggen tussen **HRM & de motivatie en betrokkenheid** van personeel
 - Goede praktijken documenteren zodat besturen van elkaar kunnen leren
 - Aanbevelingen voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid
 - Meerwaarde van HRM in de context vergrijzing en de multigenerationele werkomgeving illustreren

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 26

 bestuurlijke organisatie Vlaanderen

Rol SBOV

- *Onderzoekslijn 2*
 - Link tussen het '**hebben**' en het '**benutten**' van **autonomie** verder onderzoeken, en verklaren waarom autonomie wel of niet wordt gebruikt
 - Nagaan hoeveel lokale autonomie wenselijk is
 - Bestuderen welke vormen van autonomie lokale overheden benutten
 - Variabelen detecteren die kunnen verklaren waarom bepaalde vormen van autonomie wel of niet worden aangewend
 - Aanbevelingen doen naar de Vlaamse overheid en de lokale overheden over hoe omgaan met autonomie in personeelsbeleid

SBOV II – HRM & veranderingsmanagement 27
