

P&O taken onder de loep!

In 2004 konden gemeenten met het 'Zelfdiagnose-instrument P&O-functie' hun P&O-taken inventariseren welke taken zij uitvoeren en hoeveel tijd zij hieraan besteden.¹ Het instrument bood de mogelijkheid om de tijdsbesteding van P&O-taken in de eigen gemeente te vergelijken met die van andere gemeenten.

De resultaten laten zien dat het aandeel van administratieve en beheerstaken binnen de gemeentelijke P&O-organisatie groot is. Deze taken maken ongeveer 41% van de totale P&O-functie uit. Nu e-HRM steeds meer aandacht krijgt is het de vraag welke gevolgen dit kan hebben voor de afdeling P&O.

P&O taken nader bekeken

We beginnen door de P&O-taken meer in detail onder de loep te nemen. Dit doen we door gegevens van een 140-tal gemeenten², verdeeld over verschillende grootteklassen, met elkaar te vergelijken. In eerste instantie hebben we gekeken naar de verhouding tussen inwoneraantal, omvang van de ambtelijke organisatie en het aandeel van P&O daarbinnen. Vervolgens is binnen de P&O-taak gekeken naar vijf hoofdfuncties. Tot slot keken we meer in detail naar de beheerstaken, omdat deze een belangrijk aandeel hebben in de P&O-afdeling.

De grootteklassen die we onderscheiden zijn gemeenten 1) tot 10.000 inwoners, 2) 10 tot 20.000 inwoners, 3) 20 tot 50.000 inwoners, 4) 50 tot 100.000 inwoners, 5) 100.000 of meer inwoners, exclusief de vier grote steden. Omdat het aantal grote steden dat in het onderzoek deelnam te klein is, kunnen de gegevens voor deze grootteklasse niet apart worden gepresenteerd.

De P&O functie in de gemeente

De verhouding tussen inwoneraantal, omvang van de ambtelijke organisatie (in fte) en het aandeel van P&O daarbinnen valt te lezen in tabel 1. De verhoudingen verschillen niet sterk tussen de grootteklassen, alleen

bij de 100.000+ gemeenten neemt het aantal ambtenaren toe. Dit is verklaarbaar door de extra functie die deze grote gemeenten vervullen in de regio, maar ook door de complexere grote steden problematiek waarmee zij te maken hebben. Wat opvalt is de sterke overeenkomst in de relatieve omvang van de P&O-formatie.

Hoofdfuncties binnen P&O

Figuur 1 laat zien dat tussen de grootteklassen geringe verschillen bestaan in de verhoudingen tussen de P&O-taken. Ongeveer 35% van de tijd besteden afdelingen P&O aan beheerstaken, zoals personeels- en salarisadministratie, en ongeveer 5% besteedt men aan ondersteunende taken (zoals secretariële ondersteuning). Managementfuncties nemen 10% van de P&O-tijd, terwijl de personeelsfuncties (zoals werving- en selectie e.d.) een aandeel hebben van 25%. De beleids- (en specialistische) functies nemen ongeveer 23% van de P&O-tijd in beslag.

De tijd voor management en personeelsfuncties neemt iets af naarmate de grootteklasse toeneemt. Zo wordt door gemeenten met minder dan 10.000 inwoners ongeveer 13% van de tijd besteed aan managementtaken en dit percentage is voor de grote gemeenten met meer dan 50.000 inwoners iets minder dan 10%.

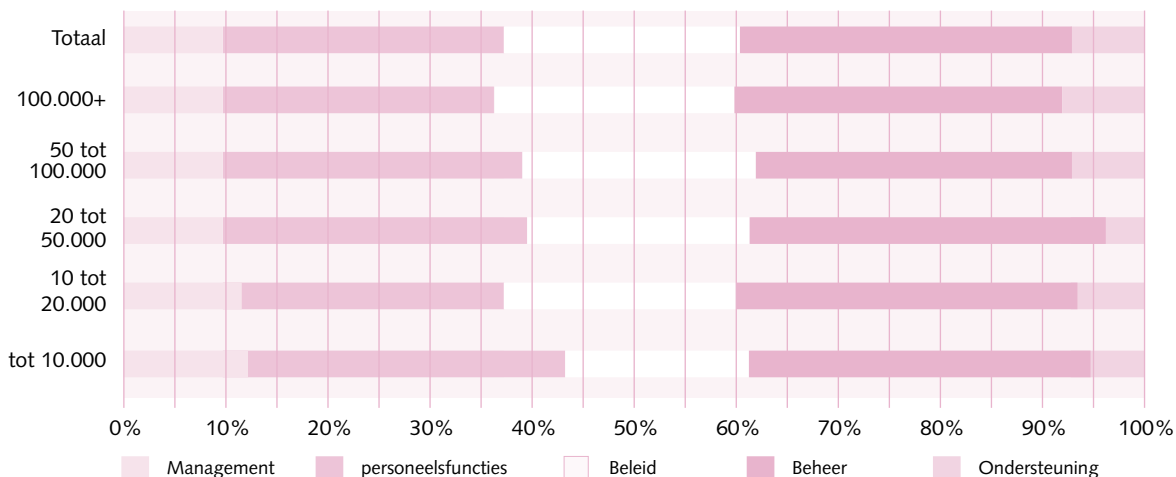
Tabel 1: Grootteklasse gemeenten naar aantal ambtenaren en aantal P&O formatieplaatsen (N=140)

Grootteklasse	Gemiddeld aantal inwoners	Aantal ambtenaren per 1.000 inwoners (in fte's)	Aantal p&o-formatieplaatsen per 100 ambtenaren (in fte's)
tot 10.000	7.390	7,6	2,9
10 tot 20.000	15.208	7,0	3,0
20 tot 50.000	29.593	7,4	2,9
50 tot 100.000	71.022	8,8	2,8
100.000 +	139.180	10,9	2,9
Totaal	40.507	7,9	2,9

1 Het instrument is niet meer beschikbaar op de website van het A+O fonds. Onder gebruikers wordt een evaluatie gehouden over de bruikbaarheid van het instrument. Op basis van de uitkomsten besluit het A+O fonds over het vervolg.

2 Voor meer informatie over de uitvoering van dit onderzoek kan de lezer terecht bij de onderzoeker van het IVA, in Tilburg (hberg@uvt.nl).

Figuur 1: P&O taken naar grootteklasse



Typering van de beheersfuncties

Zoals in bovenstaande figuur is weergegeven, maken beheersfuncties (inclusief ondersteuning) ongeveer 40% uit van de gehele P&O-taak, waarbij de verschillen tussen grootteklassen gering zijn. Welke taken vallen onder de beheersfuncties en wat is de tijdbesteding van deze verschillende beheersfuncties? Het overzicht geven we in figuur 2.

Ruim 75% van de beheersfunctie besteden gemeenten aan (gecombineerde) personeels- en salarisadministratie en aan het geven van informatie. Voor gemeenten tot 100.000 inwoners vormt de (gecombineerde) personeels- en salarisadministratie ruim driekwart van de beheerstaken. Bij de 100.000+ gemeenten neemt het aandeel van deze taken af tot 65%. De oorzaak hiervan is dat deze grote gemeenten meer tijd besteden aan informatievoorziening en aan 'overige taken'.

Nieuwe ontwikkelingen binnen P&O

Binnen P&O zijn verschillende ontwikkelingen gaande zoals e-HRM en shared service centers en employee selfservice.³ Deze ontwikkelingen zijn te typeren als a) het automatiseren van standaard administratieve HRM-processen en deze zoveel mogelijk gezamenlijk uit te voeren b) het vastleggen van gegevens daar waar ze ontstaan, dus bij medewerkers, leidinggevendenden etc; hierdoor zijn allerlei tussenbewerkingen onnodig (vergelijk wat bij banken en verzekeringenmaatschappijen

is gebeurd) en c) de informatievoorziening binnen de organisatie te optimaliseren door het gebruik van intranet. Voorwaarde is uiteraard dat ICT goed functioneert en duidelijk is wat de minimale schaal van de organisatie moet zijn om dit betaalbaar te maken. Sommigen spreken over een omvang van 1000 medewerkers. Voor veel gemeenten is dat een aanzienlijk aantal, zodat samenwerking tussen gemeenten voor de hand ligt. Deze samenwerking kan zijn regionaal tussen kleine gemeenten, maar ook dat een kleine gemeente werkzaamheden 'uitbesteed' aan een grote gemeente in de buurt (zie bijvoorbeeld de gemeente Ten Boer: www.andereoverheid.nl).

Deze ontwikkelingen hebben zonder meer gevolgen voor de omvang van de beheerstaken. We verwachten dat het aantal medewerkers dat met routinematige taken bezig is, zal afnemen en dat de tijd voor beleiden specialistische functies groeit. Dit biedt de mogelijkheid om de kwaliteit van de dienstverlening van P&O toe te laten nemen en zich meer te richten op strategische beleidsvraagstukken. Het verdwijnen van beheersfuncties vraagt om een goed sociaal beleid waarbij gemeenten nagaan op welke wijze deze mensen binnen en buiten de gemeente inzetbaar kunnen blijven.

*Hanneke van den Berg – IVA beleidsonderzoek en advies
George Evers – A+O fonds Gemeenten*

Figuur 2: Typen beheersfuncties binnen P&O

