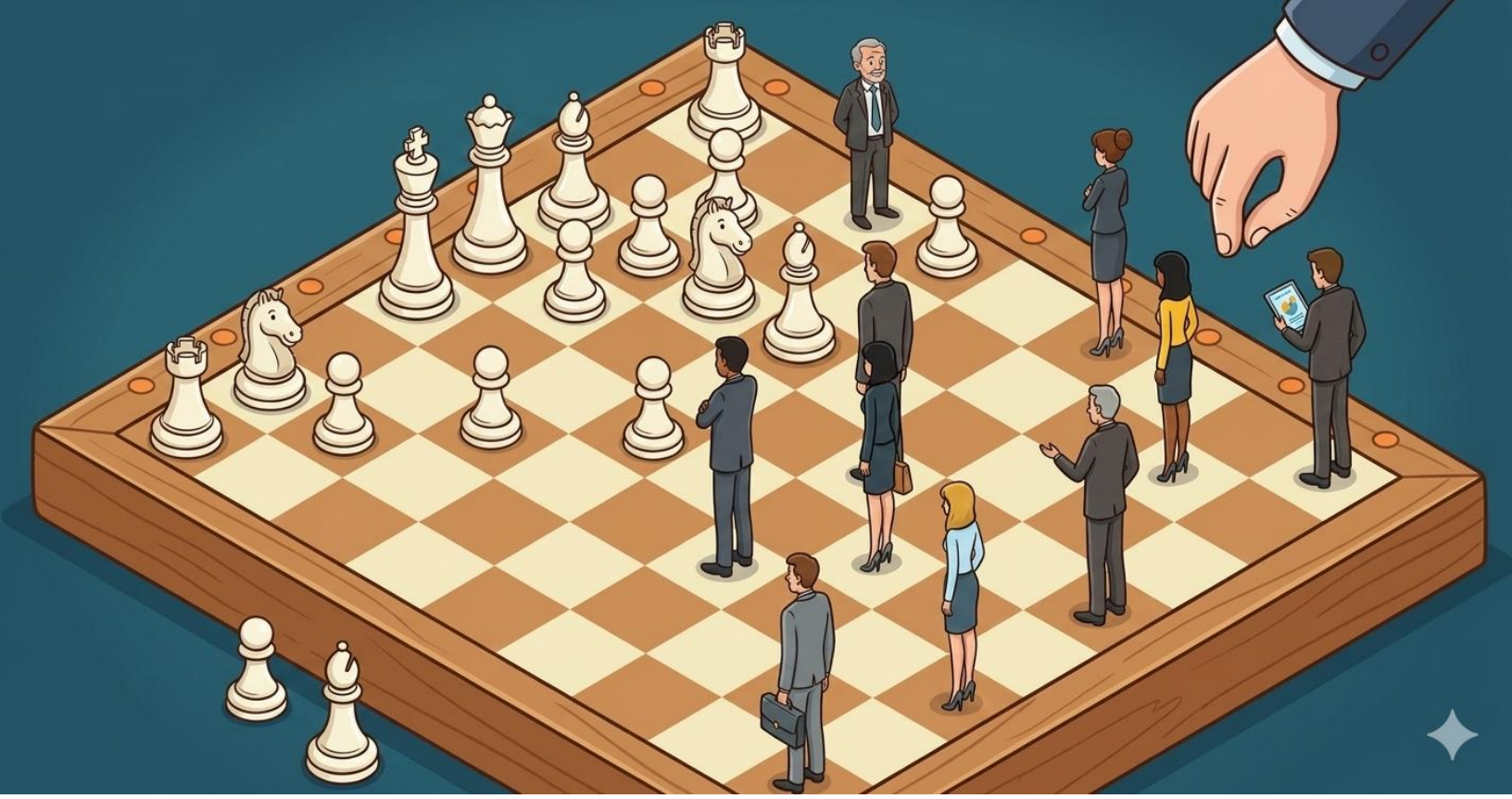


Strategische personeelsplanning: sleutel tot de toekomst van lokale besturen

Auteur: Bart Moens

Moens, B. (2025). Strategische personeelsplanning: sleutel tot de toekomst van lokale besturen. *HRMConnect*, 2025(11)

Lokale besturen staan voor grote uitdagingen. Binnen tien jaar zal bijna een kwart van hun personeel met pensioen gaan, terwijl werknemers vaker dan ooit van baan wisselen. Door die evoluties zullen lokale besturen vaker op zoek moeten naar nieuw talent, wat in een krappe arbeidsmarkt allesbehalve evident is. Bovendien wordt het minstens even belangrijk om bestaande medewerkers duurzaam aan boord te houden. Daarnaast verandert het werk zelf. Digitalisering en artificiële intelligentie vereenvoudigen processen en ondersteunen medewerkers, maar vragen ook nieuwe competenties en samenwerking. De vraag is niet *of* deze ontwikkelingen zich voltrekken, maar *hoe* lokale besturen zich er strategisch op voorbereiden. In die context wordt strategische personeelsplanning (SPP) onmisbaar.

Strategische personeelsplanning?

Evers en Freese (2014) omschrijven SPP als *"het continu voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat medewerkers met de juiste kwaliteiten, kosten en flexibiliteit op het juiste moment en op de juiste plaats inzetbaar zijn om de activiteiten uit te voeren die nodig zijn voor het realiseren van de strategische doelen van de organisatie."*

Waar traditionele personeelsplanning vooral gericht is op het afstemmen van personeelsvraag en -aanbod, kijkt SPP verder dan de huidige bezetting. Klassieke planning vertrekt doorgaans uit gegevens over aantallen en functies en biedt vooral operationele inzichten op korte termijn. SPP daarentegen vertrekt vanuit de toekomst en de koers van de organisatie. Ze verbindt beleidsdoelen met de mensen, competenties en structuren die nodig zijn om die doelen waar te maken, en maakt zo de stap van reactief naar proactief personeelsbeleid.

In lokale besturen ligt de focus daarbij niet op marktaandeel of winst, maar op het creëren van publieke waarde: bijdragen aan welzijn, leefbaarheid, duurzaamheid, etc. SPP helpt die maatschappelijke opdracht te vertalen naar de optimale inzet van mensen, kennis en middelen, zodat het personeelsbeleid in lijn blijft met de strategische ambities van de organisatie.

De strategische vragen achter personeelsplanning

SPP betekent vooruitdenken over continuïteit, kennisoverdracht en maatschappelijke relevantie. Hoe ziet de dienstverlening er binnen vijf jaar uit? Wat verandert er in de verwachtingen van burgers, bedrijven en andere stakeholders? Welke taken verdwijnen door nieuwe technologieën, en welke nieuwe rollen ontstaan? Wat kan AI overnemen, en wat blijft mensenwerk? Welke competenties worden minder relevant, en welke nieuwe competenties hebben we nodig?

Tegelijk vraagt SPP om na te denken over de interne wendbaarheid van de organisatie. Hebben we dan de juiste mensen aan boord, in de juiste aantallen en op de juiste plek? Hoe kunnen we medewerkers tijdig laten doorgroeien, omscholen of heroriënteren? Hoe behouden we cruciale kennis en expertise? En welke leer- en ontwikkelingskansen zijn nodig om medewerkers inzetbaar te houden? Hoe zorgen we dat onze organisatiecultuur, structuur en leiderschap deze evoluties ondersteunen? Door tijdig over deze vragen na te denken, kunnen organisaties proactief beleid ontwikkelen in plaats van enkel te reageren op veranderingen.

Hoe begin je eraan?

Een goed SPP-traject helpt je stap voor stap om van analyse naar actie te gaan.

Stap 1. Start met strategische afstemming

Strategische personeelsplanning begint niet met cijfers, maar met richting. Je vertrekt vanuit de strategie van het bestuur: wat wil de organisatie de komende drie tot vijf jaar bereiken, en welke activiteiten zijn daarvoor cruciaal? Belangrijk daarbij is de kritische succesfactoren te benoemen: de doelen die absoluut gerealiseerd moeten worden om publieke waarde te creëren.

Om dat zichtbaar te maken, helpt het om de strategie te visualiseren. Dat kan met een *strategiekaart* of een *waardeketenoverzicht*.

- Een strategiekaart toont hoe verschillende doelen met elkaar samenhangen. Je vertrekt van de maatschappelijke missie ("wat willen we bereiken voor burgers?") en vertaalt die naar de onderliggende bouwstenen: processen die daarvoor cruciaal zijn, en de competenties en middelen die die processen mogelijk maken. Zo zie je bijvoorbeeld dat het doel *snellere dienstverlening* afhankelijk is van *digitale processen*, wat op zijn beurt vraagt om *ICT-kennis en procesinzicht* bij medewerkers.
- Een waardeketenoverzicht vertrekt niet van doelen, maar van activiteiten. Het brengt stap voor stap in kaart wat de organisatie doet om publieke waarde te creëren: bijvoorbeeld '*aanvraag ontvangen → dossier behandelen → beslissing communiceren → nazorg verlenen'*. Per stap noteer je welke functies en competenties hierbij horen. Zo wordt duidelijk *waar mensen het verschil maken* en *waar risico's of hiaten zitten*.

Beide methodes helpen om een gemeenschappelijk beeld te krijgen van de organisatie. Zo'n analyse hoeft niet omvangrijk te zijn. In één of twee werksessies met directieleden of diensthoofden kom je al tot waardevolle inzichten. Het gesprek kan je eenvoudig structureren met drie gerichte vragen:

- Wat zijn onze topprioriteiten voor de komende jaren?
- Welke activiteiten zijn essentieel om die te realiseren?
- Wat betekent dat voor het werk en de competenties van onze medewerkers?

De antwoorden vormen het fundament van SPP: ze koppelen de beleidsstrategie aan de personeelsstrategie en maken zichtbaar waar talent de grootste bijdrage levert aan de toekomst van de organisatie.

Stap 2. Begrijp de toekomstige vraag naar talent

In de tweede stap scherp je de *vraagzijde* aan: welke mensen, competenties en rollen zijn nodig om die strategische doelen te realiseren?

Dit kan vanuit drie invalshoeken:

- Kwantitatief: hoeveel medewerkers zijn er nodig per activiteit?
- Kwalitatief: welke kennis, vaardigheden en attitudes zijn vereist?
- Structureel: hoe worden functies, teams en processen georganiseerd?

Een haalbare manier om strategische personeelsplanning concreet te maken, is via workshops met leidinggevenden. Zo ontstaat een gedeeld beeld van waar het werk naartoe evolueert en wat dat betekent voor de inzet van mensen. Het gesprek gaat daarbij niet enkel over aantallen medewerkers, maar vooral over welke rollen en vaardigheden nodig zijn om de doelen te realiseren. Elke dienst kan daarvoor drie vragen beantwoorden:

- Welke taken of projecten zijn de komende jaren het belangrijkst?
- Welke veranderingen zijn te verwachten door technologie, regelgeving of maatschappelijke trends?
- Welke rollen en competenties zijn nodig om op die veranderingen in te spelen en de taken goed uit te voeren?

Stap 3. Breng het beschikbare aanbod in kaart

De derde stap is begrijpen wie je vandaag in huis hebt en wat hun potentieel is voor morgen. Kijk verder dan de klassieke personeelsdata. Naast leeftijd, contracttype en verloopcijfers wil je weten:

- Welke kennis en vaardigheden zijn aanwezig?
- Wie beschikt over certificeringen of specifieke ervaring?
- Hoe groot is de leer- en mobiliteitsbereidheid?
- Waar dreigt uitstroom door pensionering of verloop?

Je hoeft hiervoor geen duur systeem te hebben. Een eenvoudige *skills-inventaris* in Excel of via een korte online bevraging volstaat als vertrekpunt. Medewerkers duiden daarin aan:

- welke taken ze vandaag uitvoeren
- welke competenties of kennis ze daarbij gebruiken
- in welke mate ze die competenties vandaag beheersen (bv. beperkt, goed, sterk)
- en waarin ze zich verder willen ontwikkelen of heroriënteren

Beperk de inventaris tot vijf à acht kerncompetenties die de organisatie als geheel nodig heeft om haar beleidsdoelen te realiseren, zoals klantgerichtheid, digitale vaardigheden, samenwerken of procesinzicht. Vraag leidinggevenden om de inschattingen te bespreken of aan te vullen tijdens een teamoverleg.

Het doel is niet om elk detail te registreren, maar om een eerste overzicht te krijgen van wat je in huis hebt, waar kennis ontbreekt en waar ontwikkelkansen liggen. Als je werkt met functiegroepen of diensten, bundel de gegevens dan in één werkblad per team. Zo zie je snel waar sterktes geconcentreerd zijn en waar ontwikkeling of kennisoverdracht nodig wordt.

Voorbeeld: vereenvoudigde skills-inventaris

Naam	Team	Skill 1	Skill 2	Skill 3	Skill 4	Ontwikkelwens
J. Peeters	Burgerzaken	3	2	3	2	Meer opleiding rond digitale tools
M. Van Dijk	Technische dienst	2	1	3	3	Interesse in leidinggevende functie
S. Janssens	Communicatie	3	3	2	3	Verdieping in datageletterdheid

1 = beperkt, 2 = goed, 3 = sterk

De resultaten kan je vervolgens visualiseren in een *skills heatmap*. Dat is een eenvoudig raster waarin je per functie of team aanduidt hoe sterk bepaalde competenties aanwezig zijn. Bijvoorbeeld: groen voor sterk aanwezig, oranje voor beperkt aanwezig en rood voor ontbrekend of risicovol (bijvoorbeeld door uitstroom of vergrijzing). Kijk vervolgens naar de patronen: waar zitten de sterktes, waar dreigen risico's, en waar is verdere ontwikkeling of kennisdeling nodig? Ook hiervoor heb je geen duur systeem nodig. Je kunt ze eenvoudig opstellen in Excel, of zelfs op papier tijdens een werksessie met leidinggevenden.

Voorbeeld: Skills heatmap voor drie teams

Kennis en skills	Burgerzaken	Technische Dienst	Communicatie
Digitale geletterdheid	🟠	🔴	🟢
Klantgerichte communicatie	🟢	🟠	🟢
Proces- en datadenken	🔴	🟠	🟢
Probleemoplossend vermogen	🟢	🟢	🟢
Kennis van regelgeving	🟢	🟠	🟠
Leervermogen	🟠	🟢	🟢

groen = sterk aanwezig, 2 = beperkt aanwezig, 3 = ontbrekend

De *skills inventaris en heatmap* zijn geen doel op zich. De waarde ervan zit in het gesprek dat ze mogelijk maken: samen *zien* welke competenties waarin de organisatie aanwezig zijn, waar hiaten zijn of ontstaan, en waar ontwikkeling het meest nodig is om klaar te zijn voor de toekomst.

Combineer die inzichten met informatie over de externe arbeidsmarkt. Cijfers van VDAB en het Steunpunt Werk geven inzicht in zaken als arbeidsmarktschaarste of de verwachte instroom, uitstroom en de vervangingsbehoefte op de Vlaamse arbeidsmarkt. Door intern en extern naast elkaar te leggen, zie je niet alleen wat je vandaag hebt, maar ook wat straks moeilijk te vinden zal zijn.

Stap 4. Identificeer de belangrijkste kloof

In deze stap maak je zichtbaar waar de grootste kloof ligt tussen de huidige en de gewenste situatie. De essentie van personeelsplanning zit in de vergelijking tussen wat je vandaag *hebt* en wat je *nodig hebt* om de doelen te bereiken.

Die kloof kan zich op drie niveaus voordoen:

- Volumekloof, er zijn te veel of te weinig medewerkers
- Competentiekloof, de juiste mensen zijn aanwezig, maar beschikken over verouderde of onvoldoende vaardigheden.
- Structuurkloof, de organisatie van het werk sluit niet langer aan bij de strategische doelen.

Zodra de belangrijkste kloven duidelijk zijn, is het van belang te bepalen *wat* de gevolgen zijn en *waar* actie het meest dringend is. Gebruik de kloofanalyse dus niet alleen om tekorten te meten, maar vooral om strategische risico's zichtbaar te maken. Stel per kloof drie vragen:

- Wat gebeurt er als we niets doen?
- Welke tijdelijke maatregelen zijn mogelijk?
- Wat is er structureel nodig binnen twee tot drie jaar?

Een eenvoudige *impact-urgentie-matrix* helpt om te prioriteren: hoe groter de impact op de organisatiedoelen en hoe urgenter de kloof, hoe sneller actie vereist is. Door de resultaten visueel weer te geven per afdeling of functiedomein (bijvoorbeeld met kleurcodes: groen = stabiel, oranje = risico, rood = kritiek) wordt snel duidelijk waar de organisatie moet ingrijpen.

Voorbeeld: Impact-urgentie-matrix

Kloof	Impact	Urgentie	Prioriteit	Actievoorstel
Tekort aan technische profielen in buitendienst	Hoog – beïnvloedt continuïteit van dienstverlening	Hoog – binnen 6 maanden	🔴	Versnelde interne opleiding + herverdeling taken
Beperkte digitale vaardigheden bij loketmedewerkers	Hoog – beïnvloedt digitaliseringsdoelen	Gemiddeld – binnen 1 jaar	🟠	Training digitale tools + buddy-systeem
Onvoldoende kennis rond regelgeving bij teamleiders	Gemiddeld – beïnvloedt kwaliteit en compliance	Laag – binnen 2 jaar	🟠	Jaarlijkse bijscholing + kennisdeling via intervisie
Weinig opvolging voor pensioengolf administratie	Hoog – beïnvloedt kenniscontinuïteit	Hoog – binnen 6 maanden	🔴	Mentorship + versnelde instroomprocedure
Gebrek aan data-analysevaardigheden organisatiebreed	Gemiddeld – beïnvloedt beleidsvoorbereiding	Laag – 2 à 3 jaar	🟢	Integreren in toekomstig opleidingsplan

groen = stabiel, oranje = risico, rood = kritiek

Stap 5. Scenariodenken

Scenariodenken zorgt ervoor dat je als organisatie voorbereid bent op externe ontwikkelingen die je niet zelf kunt beïnvloeden, maar die wel grote gevolgen kunnen hebben. Het gaat niet om het voorspellen van één toekomst, maar om het verkennen van meerdere plausibele scenario's. Een praktische manier om hiermee aan de slag te gaan, is door wat-als-plannen op te stellen.

Een wat-als-plan helpt om vooruit te denken over mogelijke veranderingen en hun gevolgen. Je brengt in beeld wat er kan gebeuren, welke impact dat heeft op mensen en middelen, en welke stappen je kunt zetten om nadelige effecten te beperken of nieuwe kansen te benutten. Zo kan je anticiperen op situaties zoals een verdere daling van technische instroom, een versnelling van digitalisering of een krimpend budget. De volgende aanpak helpt om dat gestructureerd te doen.

- Bepaal enkele sleutelontwikkelingen die de komende jaren belangrijk worden, bijvoorbeeld digitalisering, arbeidsmarktkrapte, financiële ruimte of samenwerking tussen besturen. Combineer die tot een paar realistische scenario's.
- Werk elk scenario kort uit met drie kernvragen: wat verandert er, wat betekent dat voor mensen en functies, en wat doen we als dit scenario zich voordoet?
- Vergelijk de scenario's in één overzicht, met de scenario's als kolommen en de afdelingen of functiedomeinen als rijen. Noteer per scenario de verwachte impact op personeelsvolume en competenties. Zo zie je snel waar de organisatie het meest kwetsbaar is.

- Bepaal de ‘no-regret moves’: acties die in elk toekomstbeeld verstandig zijn, zoals investeren in digitale vaardigheden, kennisoverdracht bij pensionering of het versterken van interne leertrajecten.

Stap 6. Vertaal de scenario’s naar concrete acties

Met de uitgewerkte scenario’s op tafel is het tijd om keuzes te maken. Bepaal hoe je de vastgestelde kloven wil aanpakken en welke acties daarvoor nodig zijn. Mogelijke acties zijn:

- Investeren in opleiding, ontwikkeling en interne mobiliteit: medewerkers versterken of omscholen zodat ze meegroeien met nieuwe noden
- Nieuw talent aantrekken: gericht werven op de arbeidsmarkt of binnen samenwerkingsverbanden.
- Tijdelijke of externe capaciteit inschakelen: via interims, gedeelde functies of partnerschappen.
- Taken en functies herontwerpen: het werk anders organiseren zodat het beter aansluit bij beschikbare competenties.
- Technologie inzetten: repetitieve of administratieve taken automatiseren om tijd vrij te maken voor kerntaken.

In de praktijk combineer je meestal deze mogelijkheden. Kijk per cruciale functie of competentie welke aanpak het meest haalbaar en wenselijk is, rekening houdend met de beschikbare tijd en middelen.

Praktische werkprincipes

Hanteer een cyclische cadans. Eén compacte SPP-ronde per jaar volstaat om koers te houden, met tussentijdse updates bij belangrijke wijzigingen. Begin klein, bijvoorbeeld met twee kritieke functiedomeinen, en schaal op. Houd doorlopend de verbinding met lijnmanagement: SPP is een gezamenlijk proces, geen HR-solo. Maak visualisaties eenvoudig en toegankelijk; ze dienen het gesprek, niet het systeem. Toets haalbaarheid vroeg en expliciet: tijd, budget, opleidingscapaciteit en verandervermogen bepalen het tempo. Zorg ten slotte voor transparantie richting medewerkers: helder communiceren over waarom en hoe keuzes worden gemaakt vergroot draagvlak en vertrouwen.

Tot slot

SPP geeft houvast in een context waar noden divers en middelen beperkt zijn. Door de link te leggen tussen beleidsdoelen en talentbeslissingen, ontstaat een duidelijk verhaal over waar je versterkt, waar je anders organiseert en waar je afbouwt. Het voorkomt dat elk tekort leidt tot losse noodmaatregelen en maakt structurele oplossingen waarschijnlijker: herverdeling van taken, inzet van technologie waar die meerwaarde biedt, gerichte opleiding en interne mobiliteit waar dat het grootste effect heeft. Door cyclisch te werken, klein te beginnen en consequent te vertalen naar concrete acties, groeit SPP uit tot een vast onderdeel van goed bestuur.

Referenties

Bechet, T. P. (2008). *Strategic staffing: A comprehensive system for effective workforce planning*. American Management Association.

Evers, G., & Freese, C. (2014). *Strategische personeelsplanning: Hoe pak je het aan? Tijdschrift voor HRM, 17*(1), 1–17.

Sparkman, R. (2025). *Strategic workforce planning: Developing optimized talent strategies for future growth* (2nd ed.). Kogan Page.