

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Beschrijving van mijn interesse voor dit vraagstuk	1
1.2	Leeswijzer	2
1.3	Veronderstellingen/ hypothesen	3
1.4	Vraagstelling, subvragen en doelstelling	3
1.5	Operationalisatie en aanpak	3
2	Strategische personeelsplanning in de literatuur	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Begrippen	4
2.3	Functies en doelstellingen van SPP en het waarom	5
2.4	Hoe kan SPP worden aangepakt	7
2.5	Theoretische reflectie op de praktijk	12
2.6	Conclusie	15
3	Strategische personeelsplanning; de praktijk	16
3.1	Inleiding	16
3.2	Praktijkonderzoek	16
3.3	Algemene bevindingen uit interviews en praktijkervaringen	21
3.4	Conclusie	23
4	Hoe kan SPP wel werken: HRRM	24
4.1	Inleiding	24
4.2	HRRM	24
4.3	Fase 1: Strategische doelen	25
4.4	Fase 2: Huidige situatie en bij ongewijzigd beleid	26
4.5	Fase 3: Mogelijke ontwikkelingen bepalen	26
4.6	Fase 4. Ontwikkelingen plotten naar risicoprofiel	27
4.7	Fase 5: Huidige maatregelen plotten naar controlprofiel	29
4.8	Fase 6: Over-/ undercontrolled	30
4.9	Fase 7: O- en I-maatregelen (beheersmaatregelen)	30
4.10	Conclusie; de praktijk	31
5	Een korte reflectie	33
	Summary / samenvatting	34
	Literatuur	36

1 Inleiding

1.1 Beschrijving van mijn interesse voor dit vraagstuk

Strategische personeelsplanning is het besturen van de in-, door- en uitstroom, waardoor continu over de optimale personele populatie wordt beschikt, benodigd voor het behalen van strategische doelen. Het vraagstuk rondom strategische personeelsplanning intrigeert mij omdat het, als de geluiden uit de media en uit verschillende onderzoeken waar zijn, voor veel organisaties hét thema voor de toekomst is. De vraag naar en het aanbod van personeel verandert, waarbij het spannende is in hoeverre de veranderingen op het gebied van vraag en aanbod zich parallel bewegen.

Momenteel is 11% van de Nederlandse beroepsbevolking werkzaam in de zorgsector. De vraag naar zorg neemt de komende jaren fors toe; door onder meer de vergrijzing en het feit dat we steeds langer leven. De Raad voor Volksgezondheid en Zorg stelt, dat bij ongewijzigd beleid in de toekomst, tussen de 19 en 22 procent van de beroepsbevolking in de zorgsector werkzaam zal moeten zijn. Voorwaar een ambitieuze opgave voor deze sector en de maatschappij. Een ander gegeven is dat in sommige sectoren grote aantallen personeelsleden het arbeidsproces zullen verlaten. De energiesector bevindt zich in een dergelijke turbulente fase. Er is sprake van een toenemende concurrentie, vrije keuze van energieleverancier, de voortdurende fusiegolf, een stijgende olieprijs, liberalisering van de energiemarkt, automatisering van werkprocessen en een krappere wordende arbeidsmarkt. Een en ander betekent dat er veel verandert in de organisaties en de personeelsbehoefte van de energiebedrijven. Enerzijds blijkt uit onderzoek van The Boston Consulting Group dat er de komende vijf jaar ruim 7.000 fte's binnen de sector verloren gaan, anderzijds is er een nijpend tekort aan technisch opgeleid personeel.

Voor directie, lijnmanagers en de P&O-discipline betekenen deze ontwikkelingen vaak concrete managementopgaven zoals: 'hoe behoud ik mijn goede mensen', 'welke medewerkers heb ik in de toekomst nodig en waar beschik ik nu over', 'hoe ga ik op een nette manier om met boventallige medewerkers', et cetera. De centrale vraag is hoe dergelijke afstemmingsvraagstukken het hoofd kunnen worden geboden. Strategische personeelsplanning biedt hiertoe een concreet handvat. Er is een veelheid aan methoden, technieken en aanpakken beschreven om strategische personeelsplanning voor een organisatie of een branche inhoud te geven. Het frappante is echter dat ik in mijn adviespraktijk zeer beperkt wordt verrast door organisaties waarbij strategische personeelsplanning concreet als afstemmingsinstrument is ontwikkeld. Laat staan dat het geïmplementeerd is en daadwerkelijk een bijdrage levert aan de continuïteit van de bezetting en dus van de organisatie. En dat terwijl strategische personeelsplanning volgens mij het hart van P&O is. Laat zij hier een steek vallen? Hoe is het mogelijk dat de theorie en de praktijk zo ver uit elkaar liggen, ondanks de noodzaak tot strategische personeelsplanning?

Er is nog een intrigerend aspect met betrekking tot strategische personeelsplanning. Dit is mijn ervaring dat het in veel organisaties niet gebruikelijk is om medewerkers aan te spreken op hun functioneren. Hierover verwonder ik mij vaak. Mijn hypothese is dat voor het kwalitatieve aspect van strategische personeelsplanning het aanspreken van medewerkers een kernvoorwaarde is. Dit artikel is gebaseerd op mijn eigen opvattingen over hoe een organisatie met het (strategisch) inzetten van mensen om zou moeten gaan. En meer concreet over het aanspreken van elkaar. Deze eigen opvatting is bepalend voor de wijze waarop het vraagstuk is benaderd. Daarom volgt onderstaand een explicitering van mijn opvatting:

Het werk dat werknemers doen, dient direct of indirect bij te dragen aan de (strategische) doelen van de organisatie. Mensen halen mede voldoening uit het bijdragen aan een succesvolle organisatie. Om de bijdrage van medewerkers aan de organisatiedoelstellingen en de bijdrage van de organisatie aan de medewerkerdoelstellingen continu te waarborgen, is het elkaar aanspreken op gedrag cruciaal. Evenals een gesprekscyclus van beoordelings- en/of functioneringsgesprekken (of hoe dergelijke gesprekken ook genoemd worden). Deze wederzijdse oordelen dienen transparant en oprecht te zijn. Pas dan kan open worden gesproken over talenten en hoe deze optimaal in te zetten en hoe om te gaan met tekortkomingen. Dit lijkt logisch. Er zijn echter genoeg organisaties waar aanspreken op gedrag 'not done' is en een functioneringsgesprek (als dat al wordt gehouden) een rituele dans. Hier wordt het aanspreken op gedrag onwenselijk geacht, vanuit sociaal oogpunt. Als de medewerker wel een kritische spiegel wordt voorgehouden, kan concrete hulp worden geboden bij het eventueel verbeteren van aandachtspunten. Daarnaast kan ontdekt worden welke kwaliteiten een medewerker waar het beste kan gebruiken. Bovendien geloof ik dat een medewerker die niet goed functioneert, hiervan zelf meestal het beste op de hoogte is. Ook voelt hij zich hier niet prettig bij. Ten slotte wordt er vaak niet met een medewerker gepraat, maar wel over hem of haar. Mijn conclusie: Ik vind dat een werkgever niet het recht heeft een medewerker kritische feedback op zijn handelen te onthouden! Maatregelen in het kader van personeelsbesturing hebben alleen zin, als het aanspreken op gedrag common-sense is en de gesprekscyclus echt. Er dient een transparante keuze gemaakt te worden hoe om te gaan met medewerkers die (blijvend) niet goed genoeg functioneren. Dat betekent niet dat deze dus maar 'ontslagen moeten worden'. Niet functionerende medewerkers echter laten aanmodderen onder het mom van 'wij zijn sociaal dus doen we er niets aan' is pas asociaal. Hetzelfde geldt voor het verplaatsen van deze 'probleemmedewerker' naar een andere afdeling. Vaak worden de medewerker en de ontvangende afdeling wederom ongelukkig met elkaar. Daar komt bij dat jij als klant maar bediend zal worden door een niet functionerende medewerker, bijvoorbeeld als patiënt in de zorg of als leerling in het onderwijs...

1.2 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk is mijn interesse voor het vraagstuk van strategische personeelsplanning beschreven. De doelstelling van dit artikel is tevens in het eerste hoofdstuk weergegeven, evenals de veronderstellingen, de vraagstelling en de operationalisatie van voorliggend artikel. In hoofdstuk twee zijn een aantal definities gegeven. Ook wordt stilgestaan bij de functie die strategische personeelsplanning heeft en hoe je het zou kunnen aanpakken volgens de theorie. Ten slotte is in hoofdstuk twee een theoretische reflectie op de praktijk gegeven. Hoofdstuk drie beschrijft een aantal praktijkvoorbeelden en de lessen die daaruit geleerd worden. Het combineren van inzichten uit de literatuur en de praktijk, leidt in hoofdstuk vier tot een vernieuwde aanpak van strategische personeelsplanning. Dit hoofdstuk sluit af met de reactie van een klant op deze aanpak. Het vijfde en tevens laatste hoofdstuk geeft een korte reflectie op het artikel. Als bijlagen zijn een Engelstalige en een Nederlandstalige samenvatting opgenomen, evenals een overzicht van de gebruikte literatuur.

1.3 Veronderstellingen/ hypothesen

Zoals uit het voorgaande blijkt, liggen er een aantal veronderstellingen ten grondslag aan dit artikel, namelijk:

- Strategische personeelsplanning werkt in de praktijk vaak niet (goed), ondanks dat in de theorie veel methoden en technieken beschreven zijn.
- In veel organisaties is het instrumentarium om aan strategische personeelsplanning te doen niet concreet genoeg ontwikkeld en/of beschikbaar.
- Tenslotte zijn de benodigde managementvaardigheden om strategische personeelsplanning goed te laten werken, vaak onbelicht en onderontwikkeld. Daarbij wordt voornamelijk gedoeld op het (durven) aanspreken op het functioneren.

1.4 Vraagstelling, subvragen en doelstelling

In het artikel zal niet alleen belicht worden of en waarom strategische personeelsplanning niet gebruikt wordt. Een belangrijk deel gaat over de zoektocht naar wat wel gebeurt, wel werkt of zou werken. Om die reden is de vraagstelling als volgt gedefinieerd:

Hoe kan strategische personeelsplanning in de praktijk worden gebruikt om een optimale personeelspopulatie te hebben en te houden?

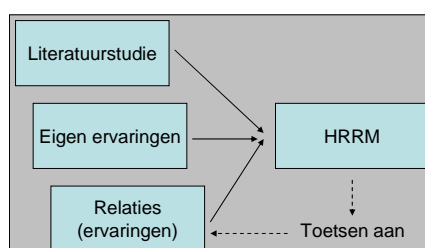
Met onderstaande subvragen wordt de probleemstelling verkend en de vraag verder uitgediept:

- Wat is strategische personeelsplanning?
- Wat zijn bijbehorende maatregelen?
- Wat is een optimale personeelspopulatie?
- (Waarom) is strategische personeelsplanning nodig?
- (Waarom) werkt strategische personeelsplanning vaak niet?
- Wanneer en hoe kan strategische personeelsplanning wel werken?

De uiteindelijke doelstelling van dit artikel is het opleveren van een praktisch hulpmiddel. Dit hulpmiddel zal iedere organisatie de mogelijkheid bieden om strategische personeelsplanning, maar dan anders, praktisch toe te passen.

1.5 Operationalisatie en aanpak

Het artikel bestaat uit een beschrijvend deel en een toepassend deel. Het beschrijvende deel is de theoretische verkenning vanuit de literatuur. Op basis van eigen ervaringen en interviews met diverse functionarissen bij verschillende organisaties, is een praktische verkenning gedaan. Vanuit de theoretische en de praktische verkenning is gekomen tot het 'Human Resource Riskmanagement (HRRM)' gedachtegoed, het toepassend deel. Dit gedachtegoed is een nieuwe benadering van strategische personeelsplanning, mede gebaseerd op een explicitering van de praktijk. Hieronder is de werkwijze schematisch weergegeven:



Figuur 1: model operationalisatie

2 Strategische personeelsplanning in de literatuur

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het begrip strategische personeelsplanning toegelicht, evenals een aantal belangrijke begrippen die hiermee samenhangen. Daarnaast is een mogelijke aanpak van strategische personeelsplanning beschreven en een theoretische reflectie op de praktijk.

2.2 Begrippen

Strategische personeelsplanning

In dit artikel wordt onderstaande definitie van strategische personeelsplanning gehanteerd:

“Het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de in-, door- en uitstroom van personeel waardoor de juiste personen op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, teneinde de activiteiten uit te kunnen voeren, benodigd voor het behalen van de strategische doelen.”

Het begrip strategische personeelsplanning kent in de literatuur vele definities. Toch is bovenstaande definitie niet letterlijk terug te vinden in de literatuur. Het is een combinatie van twee verschillende definities. Deze combinatie bestaat uit de definitie van Draper en Merchant (1978) die personeelsplanning definiëren als: “Het bewerkstelligen dat de juiste personen op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, teneinde de geplande activiteiten en projecten te kunnen uitvoeren.” Het andere deel van de in dit artikel gehanteerde definitie, is van Evers en Verhoeven (1999): “Personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rondom de in-, door- en uitstroom van personeel.” Een belangrijk verschil tussen deze twee definities is, dat de eerste het eindresultaat beschrijft en de tweede de weg om daar te komen. Bij strategische personeelsplanning zijn beide onderdelen echter van belang. Hierom zijn de twee definities gecombineerd. In dit artikel wordt strategische personeelsplanning hierna afgekort tot SPP.

Maatregelen

Het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom in-, door- en uitstroom betekent veelal dat verschillende maatregelen moeten worden genomen. Dit zijn de manieren waarmee getracht wordt de optimale personeelspopulatie te bereiken en voortdurend te laten voldoen aan de personele behoefte van een organisatie. In dit artikel wordt de volgende definitie van maatregelen gehanteerd:

“Alle acties die worden ondernomen voor het realiseren van een optimale personeelspopulatie op korte, middellange en lange termijn”

Optimale personeelspopulatie

In de laatstgenoemde definitie wordt gesproken over het realiseren van een optimale personeelspopulatie. De vraag is natuurlijk: "Wat is een optimale personeelspopulatie?" Hoewel dit voor iedere organisatie verschilt, wordt personeel door veel organisaties beschouwd als één van de kritische succesfactoren die het slagen of falen van de strategie bepalen. Hiervoor wordt vaak gezegd dat het van belang is om "de juiste man op de juiste plek" te hebben. Een optimale personeelspopulatie behelst meer dan alleen de juiste man op de juiste plek. Ook het juiste tijdstip speelt mee, evenals de juiste aantallen, de juiste kwaliteiten en – vaak onderbelicht – tegen de juiste (personeels)kosten. De definitie die in dit artikel wordt gehanteerd voor optimale personeelspopulatie is:

"Een personeelspopulatie die met betrekking tot aantallen (niet te veel, maar ook niet te weinig), kwaliteiten (met de juiste kennis, vaardigheden en competenties) en kosten aansluit op de behoefte aan personeel op dat moment."

Bij (strategische) personeelsplanning is ook de planningshorizon van belang. Deze geeft aan hoe ver men vooruit wil kijken. Bij planning op korte termijn (tot een jaar) spreekt men van operationele planning. Middellange personeelsplanning heeft een blikveld van 1 tot 5 jaar. Lange termijnplanning (meer dan 5 jaar vooruit) komt uiteraard zelden voor.

2.3 Functies en doelstellingen van SPP en het waarom

Functies

In de theorie (Kluytmans 2004) worden vier belangrijke functies van SPP genoemd, namelijk:

- 1 *De diagnosefunctie.* Dit gaat om het in kaart brengen van de huidige personele bezetting en de jaarlijkse personeelsstromen van in-, door- en uitstroom. Het doel is het inzichtelijk maken van de jaarlijkse dynamiek en de mogelijke oorzaken daarvan. Onderzoek naar bijvoorbeeld verloopintensiteit in combinatie met leeftijd, functie, diensttijd enzovoort, is vaak al zeer verhelderend.
- 2 *De monitoringfunctie.* Dit is het analyseren van de mogelijke/verwachte veranderingen in de personeelsbehoefte enerzijds, en de personeelsbeschikbaarheid (bij ongewijzigd beleid) anderzijds. Voordat maatregelen bedacht en geïmplementeerd worden is het raadzaam na te gaan waartoe het huidige beleid (met betrekking tot in-, door- en uitstroom) zal leiden.
- 3 *De simulatiefunctie.* Deze functie betreft het bepalen van de mogelijke maatregelen die genomen kunnen worden om discrepanties in de toekomst te voorkomen of te verkleinen. Bij de simulatie worden de effecten van maatregelen ingeschat, om op basis daarvan een scherper beeld te krijgen van de aantrekkelijkheid van een maatregel. Vaak zijn namelijk meerdere maatregelen toepasbaar, maar elk met de eigen voor- en nadelen.
- 4 *De veranderingsfunctie.* Dit betreft het vertalen van de uitkomsten van de simulatiefunctie naar organisatiegerichte maatregelen (hierna: O-maatregelen) en/of individugerichte maatregelen (hierna: I-maatregelen) en het uitvoeren en monitoren hiervan.

Doelstellingen

Naast de verschillende functies worden er door Evers en Verhoeven (1999) drie doelstellingen van SPP beschreven. Dit zijn:

- 1 Het scheppen van een beleidskader om organisatiedoelstellingen te laten aansluiten op behoeften van individuele werknemers.
- 2 Het signaleren en in kaart brengen van personeelsbezettingproblemen die voortvloeien uit veranderingen in het ondernemingsbeleid, evenals het ontwikkelen van scenario's voor het oplossen van deze problemen.
- 3 Inzicht verkrijgen in de relatie tussen personeelsbehoefte en personeelsbeschikbaarheid in de situatie dat het beleid niet wordt veranderd.

De bovenstaande doelstellingen zijn inside – out redeneringen. Bij SPP gaat het echter ook om het adequaat reageren op de omgeving. Om die reden is in dit artikel vooral ook outside – in geredeneerd.

Voorgaande meer theoretische aspecten van SPP geven nog niet aan of en waarom het nodig is. Rationeel bezien, lijkt het goed besturen van de in- door- en uitstroom een logische en belangrijke activiteit van het management en de P&O-discipline. Dit om te bereiken dat een organisatie altijd beschikt over de juiste medewerkers om strategische doelen te behalen. Alleen het feit dat het rationeel gezien logisch lijkt, is nog niet genoeg om ook in actie te komen. Daarvoor is vaak een bepaalde mate van urgentie nodig. In hoeverre is deze urgentie er?

Nou, deze urgentie is er. De algemene verwachting is dat de economie de komende jaren verder gaat aantrekken. De werkgelegenheid in ons land gaat groeien en de werkloosheid neemt af. Het CWI verwacht in 2010 een tekortschietend aanbod van hoger opgeleid personeel, maar een overschot aan laaggekwalificeerde werkzoekenden. Nederland vergrijst. Op dit moment zijn er 4,2 miljoen 55-plussers. In 2025 zullen 6 miljoen mensen ouder zijn dan 55 jaar. Er is sprake van een dubbele vergrijzing. Ouderen worden gemiddeld ouder, daarnaast worden er ook meer mensen ouder (Bron: CBS 2006/ RIVM). Naast vergrijzing is sprake van ontgroening. Dit zal de werkzame populatie qua samenstelling en omvang veranderen. Veel organisaties willen en/of moeten inspelen op deze trend.

Vooraf in hybride organisaties is merkbaar dat de wijze van besturen scherper wordt. Zo wordt er bijvoorbeeld meer op basis van indicatoren en/of ratio's gewerkt. Hierbij kan gedacht worden aan leidster/kind-ratio's in de kinderopvang en student/docent-ratio's in het onderwijs waar de financiering op gebaseerd is. Dit vraagt daarom om goede sturing op de aantallen medewerkers, in relatie tot de 'productie'. Ook de kwaliteit van medewerkers wordt hiermee belangrijker, want minder presterende medewerkers kunnen niet langer gecompenseerd worden door een extra medewerker aan te trekken.

Zoals in de inleiding van dit artikel is geschetst, zal het aandeel van de beroepsbevolking dat werkzaam is in de zorgsector, fors moeten toenemen. In meerdere sectoren worden problemen met betrekking tot de personele bezetting verwacht. Hieronder is een citaat opgenomen uit het convenant met betrekking tot professionalisering van het onderwijspersoneel in Nederland. Dit onderstreept dat op sectorniveau de noodzaak tot SPP wordt onderkend.

Ten aanzien van meerjaren SPP is in het convenant ‘professionalisering onderwijspersoneel’ de volgende doelstelling geformuleerd: “Partijen bevorderen dat eind 2007 50% van de schoolbesturen in het PO (primair onderwijs) en 100% van de schoolbesturen in het VO (voortgezet onderwijs) een meerjarige SPP hebben opgesteld.”

Kluytmans (2004) concludeert dat personeelsplanning de komende jaren steeds belangrijker zal worden, omdat er schaarste ontstaat op bepaalde arbeidsmarktsegmenten, de turbulentie in de omgeving toeneemt, arbeidskosten beter moeten worden bewaakt en de investeringen in ‘human capital’ zijn toegenomen. Een citaat uit het rapport *Managing HR Demographics* uit 2007: "De fundamenten waarop het bestaande beleid is gebouwd, zijn onderhevig aan zware veranderingen. Het tekort aan geschoolde en talentvolle jongeren stelt bedrijven nu al voor problemen, aangezien de groep van middelbare leeftijd niet groot genoeg is om dit tekort te compenseren. Daar bovenop komt nog eens de toenemende vergrijzing, waardoor de beroepsbevolking bovenin hard krimpt en van onderaf onvoldoende wordt aangevuld. Deze demografische ontwikkelingen en de gevolgen ervan, hebben langetermijneffecten. Bedrijven zijn hierdoor genoodzaakt prioriteit te geven aan het herinrichten van hun HR-beleid."

Kortom; de signalen dat het strategisch besturen van de personeelsstromen belangrijk is of wordt, zijn duidelijk en vragen om actie.

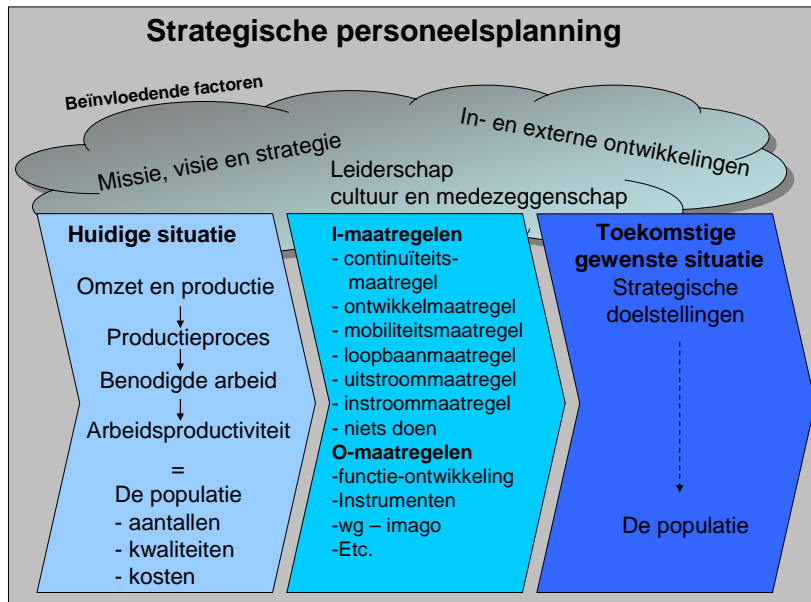
Hierbij moet wel aangetekend worden dat de valkuilen voor personeelsplanning talloos lijken: wie weet hoe de volgende productvernieuwing zal aanslaan, wie kent de kwaliteiten van het arbeidsaanbod dat de komende jaren vrijkomt, wie weet hoe de huidige medewerkers op veranderingen reageren? Op het moment dat planning het lastigst is door dynamiek en turbulentie, is planning ook het meest welkom. Het omgekeerde is ook waar. Dit wordt de planningsparadox genoemd. Klaarblijkelijk wordt personeelsplanning over het algemeen lastiger, naarmate de behoefte groter is.

2.4 Hoe kan SPP worden aangepakt

In deze paragraaf is een samenvattende aanpak voor SPP opgenomen. Volgens Branham (1988) bestaat het SPP-proces uit een aantal fasen; de *onderzoeksfase* waarin de interne organisatie en de externe organisatiekenmerken worden onderzocht. De *voorspellingsfase* waarin op basis van de strategie de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte wordt bepaald evenals de personeelsbeschikbaarheid. De *planningsfase* richt zich op het formuleren van de noodzakelijke acties op het gebied van in-, door- en uitstroom. In de *terugkoppelingsfase* ten slotte, wordt gekeken naar de uitkomsten en resultaten van het proces aan de hand waarvan wordt bijgestuurd. SPP is daarmee een iteratief en continu proces.

De aangehaalde fasering is in de literatuur vaak gebruikt. Mede op basis van deze fasering is hierna een samenvattende aanpak verder uitgewerkt. Deze samenvattende aanpak is niet in de literatuur terug te vinden. Het betreft een bewerking van verschillende aanpakken van SPP. De samenvattende aanpak is hier opgenomen omdat het als kader dient om SPP te beschouwen en om de werking ervan in de praktijk te bespreken.

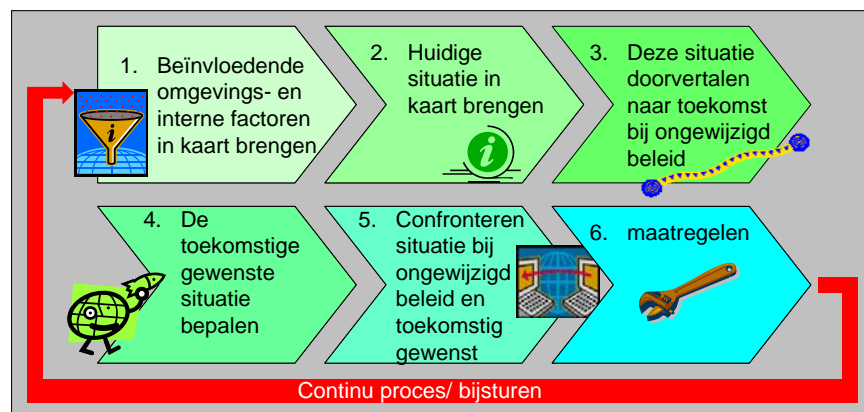
Onderstaand schema geeft het overzicht weer van SPP:



Figuur 2: SPP

In bovenstaand figuur is te zien dat een organisatie een “huidige situatie” heeft, met een bijbehorende populatie. Dit betreft de samenstelling, zowel kwantitatief, kwalitatief als de bijbehorende kosten van de huidige medewerkerpopulatie. Ook eventuele (flexibele) inhuur behoort hiertoe. Met deze medewerkers wordt de huidige omzet/productie gerealiseerd. Door een diversiteit aan maatregelen wordt deze populatie ‘bewogen’ richting de toekomstige situatie. Maar hoe ziet de toekomstige gewenste situatie er eigenlijk uit? Dit gewenste toekomstbeeld kan richting geven aan de maatregelen die nodig zijn om dat doel (de optimale populatie voor de toekomst) te bereiken. Dit doel is wel nodig. Kort gezegd: als je geen doel hebt, bereik je het ook nooit.

Het model SPP geeft enig inzicht, maar nog weinig houvast over de te ondernemen acties. Om deze reden is onderstaand figuur opgenomen. In dit figuur wordt aangegeven op welke manier van de huidige naar de gewenste situatie bewogen zou kunnen worden. Per fase volgt een korte toelichting.



Figuur 3: fasering SPP

Fase 1. Beïnvloedende omgevings- en interne factoren in kaart brengen

In deze fase worden interne en externe ontwikkelingen in kaart gebracht die van invloed kunnen zijn op de personeelsstromen, de personeelsbehoefte of om een andere reden relevant zijn. Deze factoren zijn bijvoorbeeld ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, demografische ontwikkelingen, et cetera. Ook veranderingen in kernwaarden, missie, doelen, strategie en taakstellende opdrachten voor het management en P&O kunnen beïnvloedende factoren zijn. Om de omgevingsvariabelen in beeld te brengen kan bijvoorbeeld een PESTLE-analyse gemaakt worden. De informatie uit deze fase vormt de input voor de overige stappen.

Fase 2: Huidige situatie in kaart brengen

Om duidelijkheid te kunnen verschaffen over het tekort of juist overschot aan kwalitatieve en/of kwantitatieve aspecten van de personeelsbezetting (voor de toekomst), dient bepaald te worden hoe het huidige personeelsbestand eruit ziet en wat de dynamiek daarin is. Een hulpmiddel hierbij kan de IDU-matrix zijn. Hierbij zijn in één oogopslag de aantallen personeelsleden van verschillende functiecategorieën zichtbaar, inclusief de ontwikkelingen qua in-, door- en uitstroom. Met de IDU matrix kunnen een groot aantal kengetallen worden bepaald, onder andere: verlooppercentages en doorstroomintensiteit per categorie of de gehele organisatie, de instroom- en uitstroomintensiteit, de samenstelling en dynamiek van het personeelsbestand over categorieën, et cetera. De praktijk wijst echter uit dat in de meeste organisaties de betrekkelijk eenvoudige administratieve gegevens voor het maken van een IDU-matrix, moeilijk tot niet verkrijgbaar zijn. Over het algemeen werkt P&O veel op basis van veronderstellingen en weinig op basis van feiten (Roelvink, 2004).

Fase 3: Situatie doorvertalen naar toekomst bij ongewijzigd beleid

In deze fase worden de uitkomsten van de voorgaande fasen doorvertaald naar de toekomstige populatie bij ongewijzigd beleid. Trends op het gebied van de personeelsstromen worden doorgetrokken naar de toekomst. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan:

- instroom (per functiegroep);
- doorstroom (per functiegroep);
 - o horizontaal;
 - o verticaal;
- uitstroom (per functiegroep);
 - o gepland (bv pensionering);
 - o ongewenst;
 - o gewenst;
- opleidingsniveau;
- kwaliteiten/competenties.

Op deze manier wordt zicht verkregen op de personeelspopulatie in de toekomst als ‘er niets anders gedaan wordt en de omgeving stabiel is’.

Fase 4: Toekomstige gewenste situatie bepalen

De personeelsbehoefte wordt, in economisch jargon, de vraag naar arbeid genoemd. Volgens De Galan en Van Miltenburg (1991) wordt deze vraag voornamelijk beïnvloed door de afzet (economische context) en de productietechnologie (technische context). Om de personeelsbehoefte te bepalen wordt onder andere de toekomstige ‘productie/ omzet’ afgeleid van de strategische doelstellingen. Aan de hand van de benodigde arbeid in het productieproces is in te schatten hoeveel personeel nodig is, met welke kwaliteiten en tegen welke kosten. Deze methode om de personeelsbehoefte te bepalen, staat bekend als de methode van Gosh. Andere factoren die een rol spelen bij het bepalen van de personeelsbehoefte zijn:

- de in- en externe beïnvloedende factoren, zoals genoemd in fase 1;
- de manier waarop (en de middelen waarmee) vooraf gestelde doelen nagestreefd worden;
- de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling;
- regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt (onder andere werkprocessen);
- de gemeenschappelijke waarden en normen van een groep mensen en hun daaruit voortvloeiende manieren van doen;
- kenmerkende gedragspatronen van het management (managementstijl).

Concreet leidt deze fase tot inzicht in de gewenste, optimale personeelspopulatie.

Fase 5: Confronteren situatie bij ongewijzigd beleid en toekomstig gewenste situatie

De gewenste situatie in het doeljaar wordt vergeleken met de situatie in het doeljaar bij ongewijzigd beleid.

Door de inventarisatie van de huidige personeelsbezetting bij ongewijzigd beleid (fase 3) te vergelijken met de toekomstige personeelsbehoefte (fase 4) kan de manager bepalen welke medewerkers overgekwalificeerd, ondergekwalificeerd en overbodig worden. Tevens wordt duidelijk of het huidige personeel geheel invulling kan geven aan de toekomstige kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte of dat er nieuwe medewerkers aangetrokken dienen te worden. De centrale vraag hierbij luidt: ‘Hoe passen de individuele medewerkers van een afdeling in de gewenste personeelsbezetting?’.

In dit kader dient ook bepaald te worden of overgekwalificeerde, ondergekwalificeerde en overbodige medewerkers wellicht elders in de organisatie beter tot hun recht kunnen komen. Tevens moet aan de hand van historische loopbaanpaden en/ of de individuele medewerkerprofielen bepaald kunnen worden of moeilijk opvulbare “lege stoelen” wellicht door een interne medewerker kunnen worden ingevuld.

Fase 6: Maatregelen

In deze fase wordt bepaald welke maatregelen nodig zijn om bij te sturen op de populatie. Het gaat om het beslissen over en uitvoeren van een interventieplan met betrekking tot de in-, door- en uitstroom van personeel. De HR3P-methode (Human Resource Performance-potentieelportfolio, Evers, Van Laanen en Sipkens 1993) kan hierbij een bruikbaar hulpmiddel zijn:

Huidige performance	Onvoldoende	Bevredigend	Goed	Excellent	n
Potentieel					
Potentieelgrenzen bereikt	I	II	III	IV	
Groeimogelijkheden binnen het huidige domein	V	VI	VII	VIII	
Promoveerbaar op korte termijn (2-3 jr)	IX	X	XI	XII	
Nu reeds promoveerbaar	XIII	XIV	XV	XVI	
n					Σ

Bij de toepassing van de HR3P-matrix wordt van elke medewerker de huidige performance bepaald (bijvoorbeeld op basis van het beoordelingssysteem) en het potentieel. De uitkomst van beide aspecten leidt ertoe dat iedere medewerker ergens in de matrix gepositioneerd wordt. Vervolgens is voor elke ‘categorie’ medewerkers (medewerkers die gelijk gepositioneerd zijn in de matrix) bedacht welke maatregelen nodig zijn.

Over het algemeen kan op individueel niveau een zevental conclusies met bijbehorende maatregelen gedefinieerd worden, dit zijn de I-maatregelen. In dit voorbeeld zijn ze niet gekoppeld aan de uitkomsten van de HR3P-matrix, wat uiteraard wel mogelijk is. Ook zijn er vanzelfsprekend meer maatregelen te verzinnen. De conclusies en bijbehorende I-maatregelen zijn:

- *Een medewerker past direct in het toekomstplaatje.*
Continuïteitmaatregel: Deze maatregel betreft het voortzetten van de dagelijkse personeelszorg. Hierbij is extra aandacht vereist om ervoor te zorgen dat de betreffende medewerker ook daadwerkelijk in dienst blijft. In dit kader kan loopbaanbeleid van belang zijn.
- *Een medewerker is ondergekwalificeerd maar past na ontwikkeling in het toekomstplaatje.*
Ontwikkelmaatregel: Deze maatregel betreft het opzetten van een ontwikkeltraject aan de hand waarvan de medewerker tijdig in staat is te voldoen aan de eisen die gesteld worden aan het toekomstige personeel. Het ontwikkeltraject kan verschillende vormen aannemen. Het kan onder andere dienen om het kennis- of vaardigheidsniveau van een medewerker op te schalen, de medewerker breder inzetbaar te maken (employability) of een oudere medewerker beter tot zijn recht te laten komen (traject rondom leeftijdsbewust personeelsbeleid).
- *Een medewerker past elders in de organisatie op hetzelfde niveau in het toekomstplaatje.*
Mobiliteitsmaatregel: Deze maatregel is erop gericht een medewerker elders in het bedrijf op hetzelfde niveau in te laten stromen. Hiertoe is eventueel ook een ontwikkelmaatregel vereist.
- *Een medewerker is overgekwalificeerd voor de betreffende functie en dient op een hoger niveau in de organisatie plaats te nemen.*
Loopbaanmaatregel: Deze maatregel is erop gericht om overgekwalificeerde medewerkers elders in de organisatie op een hoger niveau te laten instromen.
- *Een medewerker past niet in het toekomstplaatje.*
Uitstroombaatregel: Deze maatregel is erop gericht medewerkers die niet meer in het toekomstplaatje passen uit te laten stromen.

- *Een bepaald deel van de toekomstige personeelsbehoefte kan niet worden ingevuld door het huidige personeel.*
Instroommaatregel: Deze maatregel is er op gericht de gaten met betrekking tot de toekomstige personeelsbehoefte te vullen die niet ingevuld kunnen worden door het huidige personeel.
- *Voor een deel van de medewerkers is het niet nodig om maatregelen te ontplooiën.*
Niets doen: Het ontbreken van maatregelen kan een bewuste keuze zijn, bijvoorbeeld voor medewerkers die niet cruciale functies uitoefenen, ‘redelijk’ presteren, uitontwikkeld zijn en gemakkelijk te vervangen.

Anderzijds is het ook mogelijk dat er maatregelen nodig zijn, op organisatorisch niveau. De O-maatregelen. Voorbeelden hiervan zijn het aanpassen van het functiegebouw, het verbeteren van het werkgeversimago, het opzetten van een mobiliteitsbureau et cetera.

2.5 Theoretische reflectie op de praktijk

Tijdens de zoektocht in de literatuur valt het op dat er over de techniek van SPP veel geschreven is, maar dat een recente reflectie op de toepassing in de praktijk moeilijk te vinden is. In deze paragraaf zijn enkele inzichten uit de literatuur opgenomen. Hiervoor is onder andere gebruik gemaakt van de theoretische reflectie uit ‘Een model voor personeelsbesturing’ (Van Donk, 1995).

Praktische bezwaren tegen personeelsplanning

Zoals reeds is aangegeven, valt op dat er een veelheid van methoden, technieken en modellen voor personeelsplanning is ontwikkeld. De eerste ontwikkeling en toepassing van modellen vond plaats in werkgroepen van wetenschappers en managers (Smith, 1976), zoals bijvoorbeeld bij de Britse overheid. Het lijkt er echter op dat er in de loop van de jaren meer en meer een verschil is ontstaan tussen hetgeen in de literatuur wordt gedaan en datgene wat de werkelijke behoeften en activiteiten van directies en P&O-managers op dit vlak zijn. “There appears to be a gap between the academic literature on manpower planning and what manpower planners and personnel managers actually do by way of real-life manpower planning” (Edwards, 1983).

Veel modellen van personeelsplanning zijn erg wiskundig en lijken daardoor complex. Hierdoor laten organisaties dergelijke methoden voor wat ze zijn. Een voorbeeld is het model van Stewman en Konda (1983). Zij hebben een stroommodel ontwikkeld waarbij het mogelijk is zowel de bedrijfsdemografie, als de doorstroom op individueel niveau, in kaart te brengen. Hierdoor kunnen knelpunten zichtbaar worden gemaakt. In dit model wordt de kans dat een individu een promotie kan maken naar het naast-hogere niveau uitgedrukt als:

$$P_{i,i+1} = V_{i+1} / N_i = \sum_{j=i+1}^K S_{ji} \cdot \{p_{j0} + m_j \cdot r\}$$

Een dergelijke complexe benadering van de personeelsstromen, is geen uitzondering in de literatuur. De formule schrikt af. Zo menen een aantal auteurs (bijvoorbeeld Bennison & Casson, 1984; Van der Bij 1985) dat het invoeren en gebruiken van kwantitatieve instrumenten, voor bijvoorbeeld personeelsplanning, problemen veroorzaakt bij personeelsfunctionarissen. Dit omdat zij niet gewend zijn aan het werken met cijfers en kwantitatieve benaderingen. Dit is

gebaseerd op de waarneming dat veel van de op dit terrein werkzame mensen, een sociologische/psychologische achtergrond hebben. Hiervan verwacht men dat ze minder geneigd zijn een wiskundige modelmatige aanpak te accepteren. Dit standpunt valt enigszins te nuanceren. Bijvoorbeeld gezien de belangstelling vanuit de NPV (Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid) voor kengetallen of de recente aanmeldingen voor de cursus Human Resource Accounting van KPMG in samenwerking met Saxion. De indruk ontstaat dat de interesse voor ken- en stuurgetallen vanuit de P&O-discipline is toegenomen maar dat het daadwerkelijke gebruik ervan nog niet al te groot is (Thijs, 1987; Baarda & Kouwenhoven, 2004).

In de literatuur is, zoals blijkt uit bovenstaande reflecties, met name ingegaan op de kwantitatieve aspecten van personeelsplanning en in mindere mate op de kwalitatieve aspecten hiervan. De verwachting is echter dat de mathematische benadering steeds meer plaats gaat maken voor een probleemgerichte aanpak, waarbij personeelsplanning als instrument nadrukkelijker deel uitmaakt van het totale personeelsinstrumentarium en waarbij ook een duidelijke koppeling met de gehele organisatiestrategie wordt nagestreefd. Naast kwantitatieve overwegingen zouden ook kwalitatieve aspecten nadrukkelijk een rol gaan spelen (Kluytmans 2004). In de praktijk kan dit bijvoorbeeld invulling gegeven worden door het HR3P-model, dat in paragraaf 2.4 is uitgelegd. Over de uitwerking hiervan in de praktijk en de resultaten, is in de literatuur (nog) weinig te vinden. Wel geeft Christensen (2006) aan dat personeelsplanning een van de moeilijkste en kritieke activiteiten van het P&O-werkveld is. Tegelijkertijd wordt door hem gesteld dat het momenteel echter een van de minst geavanceerde en door P&O slechtst begrepen onderdelen is.

Het ontwerpen van een model voor personeelsplanning (inclusief het verzamelen van alle gewenste gegevens) is, zo blijkt uit een aantal voorbeelden in Van Nunen & Wijngaard (1983), een lastige en vooral tijdrovende bezigheid. Bij de modellen voor personeelsplanning is de geringe bruikbaarheid wellicht het grootste probleem. Voor deze modellen zijn bijvoorbeeld veel historische cijfers nodig om relaties en parameters te kunnen schatten. Deze cijfers zijn veelal niet of niet in de juiste vorm aanwezig. Hierdoor wordt personeelsplanning, als het al wordt opgestart, geen continu proces, maar vaak een eenmalige gebeurtenis geïnitieerd door een (op handen zijnde) crises (Post van der Molen, 1983). Tot slot blijkt dat in organisaties onder personeelsplanning vaak slechts formatiebeheer wordt verstaan: het binnen de door de organisatieleiding aangegeven budgettaire grenzen houden van de personeelsomvang. Deze nogal statische, weinig op de ontwikkeling van de organisatie en het personeel gerichte, benadering vloeit voort uit de dominantie van het “management accounting” denken in veel organisaties (Armstrong, 1989). Belangstelling vanuit het financiële vakgebied voor het personeelsveld (onder andere vanuit de zogenaamde economische organisatietheorieën) richt zich op deelgebieden, zoals de aard van contracten (bijvoorbeeld Van Ham et al., 1991) of de vorm van beloning (bijvoorbeeld Barkema, 1991).

Een belangrijk aspect is dat in de literatuur een aantal kritische geluiden te horen is over het functioneren van P&O afdelingen. Deze kritiek op de praktijk wordt al sinds mensenheugenis geuit, maar is helaas nog steeds actueel. Personeelsmanagement wordt veelal gezien als reactief: reagerend op door anderen (vaak het lijnmanagement) aangedragen problemen, waarop op een ad hoc wijze wordt gereageerd. Het zichtbaar maken van de mogelijke bijdrage van de personele functie aan de (strategische) organisatiedoelstellingen en het ontplooiën van concrete initiatieven blijft ondergeschikt aan de ad hoc acties en het klagen over de eigen positie. Veelal wordt de personele functie gezien als een marginale functie, die niet gericht is op het bereiken

van de doelstellingen van de organisatie. De oriëntatie van veel personeelsfunctionarissen is gericht op de individuele werknemer en minder gericht op de zakelijke kanten en doelstellingen van de organisatie. Teveel activiteiten van personeelsmanagement zijn beheersingsactiviteiten, gericht op regels en toepassing van procedures. Er is minder aandacht voor de ontwikkelingen van het personeelsbestand gerelateerd aan ontwikkelingen van de organisatie en de omgeving (bijvoorbeeld Beer et al., 1984). Personeelsplanning lijkt, door de nadruk op kwantitatieve methoden en een lange termijn oriëntatie, een aanpak die het algemeen management zou kunnen aanspreken. Wellicht een goed instrument voor het doorbreken van dit imago. Als SPP in de praktijk zou werken, kon het bijdragen aan het overbruggen van de kloof tussen het behalen van organisatiedoelstellingen en de activiteiten van P&O. In de praktijk heeft personeelsplanning hier echter nog nauwelijks aan bijgedragen.

Niet alleen de HR-discipline is bij SPP betrokken, maar als het goed is vooral het management van een organisatie. Over 'strategisch management' zijn boeken vol geschreven. De rol van het management in het kader van SPP is niet specifiek belicht. Onderstaand zijn, zeer beperkt, een aantal inzichten uit de literatuur opgenomen die een relatie hebben met managers en SPP. Voor managers gaat SPP veelal om het bepalen van de focus en het nemen en uitvoeren van beslissingen.

Voor het nemen van beslissingen is het wenselijk zoveel mogelijk factoren in ogenschouw te nemen. Managers kunnen echter niet alles weten over de omgeving. Tevens kunnen ze niet gemakkelijk meer dan een handvol kernideeën uitvoeren om een probleemsituatie op te lossen. Ze zijn gelimiteerd in het aantal variabelen waar ze 'actief' mee aan het werk kunnen, terwijl ze worstelen met een omgeving die veel complexer is dan dat. De zoektocht naar informatie is 'incompleet, vaak niet adequaat, gebaseerd op onbetrouwbare informatie en gedeeltelijk genegeerd' (Simon 1985).

Zoals aangegeven gaat SPP voor een manager veelal over beslissen. Onderstaande opsomming, ontstaan op basis van verschillende bronnen (Barr, Stimpert and Huff 1992, Belbin 1981, Eisenhardt and Zbaracki 1992, Hambrick 1995, Isenberg 1984, Simon 1985), vat een aantal van de belangrijkste ontdekkingen samen, uit onderzoek naar de cognitieve problemen van beslissen in organisaties (Boxall 2003). Een aantal van onderstaande inzichten/ cognitieve problemen gaat waarschijnlijk ook op voor SPP en het gebruik ervan.

- 1 Hoe mensen tegen de wereld aankijken verschilt nogal.
- 2 We moeten handelen zonder alles te weten, wat we zouden willen weten.
- 3 We committeren ons vaak aan een falende actie en toch gaan we door. We verliezen niet graag ons gezicht.
- 4 We zijn geneigd te zoeken naar bevestigend bewijs voor onze eigen zienswijze, in plaats van naar ontkennend bewijs.
- 5 Bij probleemoplossing grijpen we vaak naar een favoriete voorkeursoplossing zonder onszelf de discipline op te leggen het probleem dieper uiteen te rafelen en te diagnosticeren, achterhalen van oorzaken en gevolgen, genereren van echte alternatieven en echt open staan voor de kritieken en verfijningen die door anderen worden aangedragen.
- 6 Het is niet waarschijnlijk dat één enkele topmanager (in een grote organisatie) alle antwoorden heeft op een complex en ambigu probleem. Hiervoor zijn verschillende kwaliteiten en stijlen nodig.
- 7 Zelf als de behoefte aan teamwork van het management er is, is kennis nodig vanuit de rest van de organisatie.

8 Het managementproces heeft de neiging om de succesformule van gisteren te herhalen.

2.6 Conclusie

In de literatuur is veel geschreven over hoe SPP aangepakt zou kunnen worden. Er zijn meerdere modellen en stappenplannen beschreven. Veel modellen hebben een mathematische grondslag en lijken ingewikkeld. Het belang van SPP wordt nergens in twijfel getrokken. De signalen dat er in de praktijk weinig aan SPP gebeurt zijn hier en daar te vinden. Ook zijn een aantal mogelijke oorzaken gegeven voor het verschil tussen theorie en praktijk. Een ervan blijft hangen; de kritiek op het functioneren van P&O-afdelingen. Zij dragen weinig bij aan het behalen van organisatiedoelstellingen. Het (klassieke) werkterrein van P&O is het managen van de in-, door- en uitstroom van medewerkers. Als deze discipline niet bezig is met (strategische) personeelsplanning, de kern van hun bestaan, wat doen ze dan eigenlijk wel?

3 SPP; de praktijk

3.1 Inleiding

KPMG heeft recent onderzoek uitgevoerd naar de status van de HR-functie in de regio Noord-Oost Nederland. Eén van de conclusies was dat 77% van de organisaties in het middenbedrijf (tussen de 100 en 600 personeelsleden) SPP als belangrijkste onderwerp op de P&O-agenda heeft staan voor de komende twee jaar. Blijkbaar is SPP dus een vraagstuk dat de gemoederen in de praktijk bezig houdt.

3.2 Praktijkonderzoek

In de dagelijkse adviespraktijk, ontstaat de indruk dat SPP door veel organisaties niet wordt opgepakt. Om deze indruk te toetsen, zijn een aantal bedrijven bezocht waar een semi-structureerd vraaggesprek (hierna: interview) is gehouden. Daarnaast zijn ervaringen van derden gebruikt. De bezochte organisaties zijn heel divers en actief in verschillende branches. Wat ze gemeenschappelijk hebben, is dat het voornamelijk om zogenaamde midden tot middengrote bedrijven gaat. De interviews zijn gehouden met een aantal directeuren en bestuurders alsook met P&O-directeuren en -managers. Daarnaast zijn interviews gehouden met personen vanuit andere disciplines, om te reflecteren op dit onderwerp. Onderstaand is een opsomming gegeven van het type organisatie dat bezocht is en de functionaris die geïnterviewd is. De interviews zijn geanonimiseerd omdat vertrouwelijkheid over het algemeen leidt tot veiligheid, wat weer leidt tot openheid.

- Bedrijf in de maak-industrie, directeur P&O.
- Bedrijf in de maak-industrie, manager P&O.
- Verzekeraar, manager P&O.
- Zorginstelling, algemeen directeur.
- Gemeente West Brabant, burgemeester (citaat uit ander onderzoek).
- Gemeente West Brabant, gemeentesecretaris (citaat uit ander onderzoek).
- Bouwbedrijf, hoofd P&O.
- Hogeschool, diverse medewerkers.
- VO-scholengemeenschap, voorzitter CvB
- Klinisch psycholoog
- Econoom.
- Diverse collega's.

Uitkomsten onderzoek

De uitkomsten van de interviews zijn hierna in verschillende korte citaten weergegeven. Gestart is echter met één interview dat meer op detail is uitgewerkt om inzicht te geven in de elementen die tijdens de interviews aan de orde zijn gekomen.

Interview manager P&O verzekeraar:

“SPP hebben wij in het verleden eigenlijk nooit toegepast. De directe aanleiding om hier nu wel mee te starten kwam voort uit een notitie over het strategische beleid. Hierin werd gesproken over een ommekeer, namelijk die van verzekeraar naar dienstverlener. De P&O-discipline werd alleen gevraagd de P&O-paragraaf van het strategisch beleid invulling te geven. De nieuwe ontwikkelingen, beschreven in de rest van de notitie, waren echter dusdanig dat het voor ons duidelijk was dat er iets moest gebeuren op het gebied van SPP. De verandering van de organisatie zou namelijk ander gedrag en andere vaardigheden van onze personeelsleden eisen. Daarnaast zijn de geluiden over een dreigend tekort aan zorgpersoneel steeds luider. Hoewel wij geen zorginstelling zijn, vissen wij wel in dezelfde vijver als zorginstellingen. Wij zoeken ook personeelsleden met kennis en ervaring in de zorg. Daarnaast begonnen we ons af te vragen of de door ons reeds ontwikkelde en geïmplementeerde instrumenten, om te sturen op de personeelsstromen en het ontwikkelen van personeel, wel bijdragen aan het oplossen van de vraagstukken van de toekomst. We gaan SPP dus ook gebruiken, om te toetsen in hoeverre we de dingen goed doen.

Onze organisatie is aan het veranderen, van een overheidsorganisatie naar een meer marktgedreven organisatie. We moeten nu financieel gezien, meer dan ooit, onze eigen broek ophouden. Een direct effect daarvan is dat de aantallen, kwaliteiten en kosten van personeel, er toe gaan doen. Voorheen was dit ook wel belangrijk (in de uitingen), maar handelden we er nauwelijks naar. Als we destijds beter een SPP hadden gebruikt, was de reorganisatie (het afvloeien van vele medewerkers) wellicht niet nodig geweest, of minder omvangrijk. De basisverzekering en de effecten daarvan waren jaren geleden al in te schatten. Toen is er niets mee gedaan. De reden daarvoor is niet eenduidig aan te geven, het gaat om een weinig bewuste afweging. Vermoedelijk spelen de volgende aspecten (wellicht onbewust) mee:

- *Directie en P&O waren onvoldoende bekend met het vraagstuk en mogelijke oplossingen.*
- *Onze managers willen snel scoren; je speelt jezelf in de kijker en wordt daarvoor beloond. SPP levert op langere termijn resultaat op.*
- *Er is geen direct verband aantoonbaar tussen organisatieresultaten en SPP. Het gaat dus om de gepercipieerde relatie hiertussen.*
- *SPP kost relatief veel denk-inspanning en relatief gezien minder doe-inspanning. Veel managers zijn doeners en in mindere mate denkers.*
- *De kwalitatieve en kwantitatieve personeelspopulatie wordt als nauwelijks beïnvloedbaar beschouwd maar als gegeven feit. Daarnaast heeft P&O de link tussen P&O-instrumenten en het sturen op deze populatie niet duidelijk gemaakt.*
- *Het aanspreken van medewerkers ligt gevoelig, we zijn het nog niet gewend.*
- *De ad hoc problematieken van alledag eisen de energie op.*

Het niet werken met SPP levert risico's op. De vraag is echter hoe die risico's zich manifesteren, voordat sprake is van slechte resultaten en ingrijpen noodzakelijk is. Bij onze organisatie was een teken aan de wand dat we geen 'productieplanning' hadden, nog nooit gehad ook. Een link maken tussen de geplande activiteiten, en het aantal medewerkers dat daarvoor nodig was, kon derhalve niet.

Nu we gestart zijn met SPP zijn er een aantal kritieke punten waar we tegen aanlopen:

Zicht op de omgeving. We moeten keuzes maken welke trends of ontwikkelingen er echt toe doen en wat de invloed daarvan is. Het interpreteren van de omgeving is lastig omdat iedereen met zijn eigen bril kijkt. Bij zoeken naar informatie wordt impliciet een filter gebruikt dat ons stuurt richting informatie (zowel intern als extern) om onze ideeën te onderschrijven. Het is lastig te bepalen wanneer voldoende informatie is verzameld. Ons pragmatisme maakt dat wij, te snel denken; ik weet voldoende over de omgeving.

De huidige situatie laat zich moeilijk in kaart brengen omdat de benodigde gegevens niet adequaat zijn geadministreerd. Daarnaast hebben wij geen P&O-ers die graag met getallen werken en analyses maken. Het doorvertalen van de huidige situatie bij ongewijzigd beleid is niet gedaan, wat eigenlijk wel had moeten gebeuren. Hierdoor hadden we de toekomst feitelijker kunnen voorspellen. Zonder deze feitelijke onderbouwing hebben we vanuit de organisatie meermalen gehoord dat het ‘zo’n vaart niet zal lopen’.

Het doorvertalen van de strategie naar de gewenste populatie kan alleen als er een heldere strategie is. Die is er niet altijd geweest.

Een ander kritiek punt is het beoordelen van de huidige populatie op de wensen en eisen van overmorgen. Dit vereist de nodige durf en verbeeldingsvermogen. Wij hebben ervoor gekozen om deze inschatting niet te operationeel te maken, maar het op strategisch niveau te houden. Er is een schatting gemaakt hoeveel procent van de medewerkers mee kan, hiervoor bijscholing moet hebben en niet meekan. Dit heeft geleid tot een aantal beleidsinitiatieven. De belangrijkste is dat we ons werkgeversimago op de arbeidsmarkt beter willen gaan neerzetten. Nu hebben we nog geen mensen nodig, sterker nog we zijn aan het reorganiseren. Toch weten we dat we over een aantal jaar mensen nodig hebben, die (dan) moeilijk op de arbeidsmarkt te vinden zijn. Vandaar de tegenstrijdige acties: afvloeiing van mensen versus het versterken van het werkgeversimago op de arbeidsmarkt, zonder dat er momenteel vacatures zijn. Al met al is er een boeiend proces gaande.

De organisatie in bovenstaand interview heeft voorheen geen expliciete aandacht besteed aan SPP. Nu is het wel een thema. De werkwijze die gekozen wordt voor SPP is een hele pragmatische en weinig op theoretische modellen gebaseerd. Kenmerkend is dat deze organisatie van de (met name externe) ontwikkelingen, zoals verwachte krapte op de arbeidsmarkt, impliciet heeft bepaald in welke mate deze het behalen van de doelstellingen gaan belemmeren. Deze benadering van SPP wordt door meer organisaties gehanteerd.

Korte citaten uit een aantal interviews

Interview manager P&O maak-industrie:

Het bedrijf kent een seizoensgebonden cyclus en dus is de kern van het personeelsplanningproces, het aan laten sluiten van de beschikbaarheid van personeel op de productiecycclus gedurende het jaar. SPP vindt (nog) niet plaats. “Binnen 5 jaar zal een groot aantal technici ons bedrijf, vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, verlaten. Hoe wij deze uitstroom moeten gaan opvangen, is nog niet duidelijk. SPP is nog niet opgezet omdat daar nog geen vraag naar is geweest. Wel zijn we nu voor het eerst gestart met een zogenaamde ‘vlootshouw’. Hierbij wordt elke medewerker door zijn leidinggevende

‘beoordeeld’ (zonder dat deze beoordeling wordt gedeeld met de medewerker) op een aantal kenniselementen en competenties. Tevens wordt ingeschat in hoeverre iemand is uitontwikkeld. Op deze wijze wordt geprobeerd in te schatten in hoeverre het huidige personeelsbestand met de tijd meekan, gezien de ontwikkelingen die op hen afkomen. Een aandachtspunt voor ons is dat het beoordelen van mensen niet gebeurt. De uitkomsten van deze vlootstouw zijn ook nog niet gedeeld met de medewerkers...”

Deze organisatie gebruikt geen SPP. Er is wel sprake van seizoensplanning van personeel, maar dat wordt niet verstaan onder SPP. Het is opmerkelijk dat het personeel niet wordt beoordeeld, en dat er ook geen andere gesprekscyclus is. Wel zijn de eerste (fragmentarische) aanzetten gemaakt voor SPP door het uitvoeren van een vlootstouw.

Interview met burgemeester van gemeente in West Brabant (Wijkhuijs 2005):

“Allereerst relateert de geïnterviewde burgemeester het probleem; hij verwacht niet dat de vergrijzing en de ontgroening in zodanige mate tot problemen zal leiden dat invulling van vacatures een probleem zal worden. Dit baseert hij onder andere op ervaringen uit het verleden. De geïnterviewde burgemeester kan zich wel voorstellen dat het lastiger wordt om gekwalificeerd personeel te vinden. Maar er zijn altijd weer personen die bewust kiezen voor een carrière bij de overheid. Verder wordt opgemerkt dat de uitstroom van personeel eenvoudig inzichtelijk is te maken, zodat er zeer tijdig gestuurd kan worden op een eventuele herinvulling van de functie. Veelal zal dit intern kunnen worden opgelost. Wel geeft de burgemeester aan dat de conjunctuur van invloed is op de invulling van vacatures; in economisch voorspoedige tijden zijn mensen in het algemeen minder geneigd om bij de overheid te werken.”

Opvallend uit dit interview is dat SPP niet breder beschouwd wordt dan kwantitatieve invulling van vacatures.

Interview Voorzitter College van Bestuur VO-scholengemeenschap

Het lastigste van SPP is natuurlijk het kwalitatieve gedeelte. Hoeveel medewerkers wij hebben is bekend en hoeveel er gaan uitstromen is goed in te schatten. Als we echter ook de kwaliteiten van personeel moeten inschatten, staat onherroepelijk de kwestie ‘objectiviteit’ in discussie, bijvoorbeeld via de OR/MR. En hoe kun je objectief inschatten in welke mate medewerker A nu, en over vijf jaar nog steeds, voldoet?

In dit interview kwam het kwalitatieve aspect van SPP nadrukkelijk naar voren en hoe lastig dat is. Over het algemeen zijn discussies over objectiviteit bij het beoordelen van kwaliteiten enerzijds een logische vraag en anderzijds een uiting van weerstand. Wel werd tijdens het interview duidelijk dat het beoordelen van de kwaliteiten van personeel steeds belangrijker wordt. Ook hier werd impliciet een soort risicoafweging gemaakt: Is het kritisch zijn op de kwaliteiten van personeel nodig voor het behalen van de doelen van de organisatie?

Interview klinisch psycholoog:

“Waarom SPP niet altijd uit de startblokken komt, is niet zo moeilijk. Waarschijnlijk weten veel Raden van Bestuur niet dat er een probleem aan zit te komen. Daar komt bij dat het vraagstuk voor de meeste managers niet urgent is, vandaag en morgen hebben ze nergens last van. Dat een Raad van Bestuur ook naar overmorgen moet kijken is duidelijk. Maar wie geeft ze deze inzichten in overmorgen? Daar strandt het waarschijnlijk ook op. Een ander fenomeen is dat veel (top)managers zich graag bezighouden met oplosbare problemen, hiermee kan

‘gescoord worden’. Ik kan mij zo voorstellen dat een Raad van Bestuur dit beschouwt als een ‘onoplosbaar probleem’ waarvan overigens uit het verleden blijkt ‘dat het altijd wel goed komt’. Dit draagt niet bij aan de actiebereidheid.’

In dit interview zijn een aantal mogelijke factoren genoemd die het werken aan SPP kunnen belemmeren. Opmerkelijk ook dat SPP alleen wordt benaderd vanuit de Raad van Bestuur en het management. P&O wordt niet genoemd.

Interview directeur P&O van grote industriële organisatie:

“Wij zijn vooral bezig een goede kern op te zetten en een flexibele schil daaromheen. Strategische en langere termijnplanning is wat lastiger. Wel weten we dat binnen 5 jaar 100 van de 600 medewerkers van de plant het arbeidsproces vanwege leeftijd gaan verlaten. Hoe we die moeten vervangen weet ik nog niet. SPP zoals wordt geschetst, zou wel goed zijn om toe te passen. Het zou echter erg veel tijd in beslag nemen en we worden geïnteresserd door de waan van de dag.”

In dit voorbeeld is wel sprake van personeelsplanning, maar behelst het nog korte termijnplanning.

Interview bestuurder zorginstelling

“De theorie van SPP lijkt mooi. Het is voor ons echter onmogelijk om bijvoorbeeld 5 jaar vooruit te kijken, dit is een te lange periode. Hoe de financiering en regelgeving zich gaat ontwikkelen is niet in te schatten. Om die reden richten wij ons meer op het inbouwen van flexibiliteit met betrekking tot personeel om de onzekerheid van de toekomst het hoofd te bieden. Naast flexibele contractvormen richten wij ons daarom op het vergroten van de inhoudelijke flexibiliteit van medewerkers. Een ander punt is dat er in de toekomst weinig arbeidskrachten die zorg kunnen verlenen, beschikbaar zijn. Daarom leren wij mensen nu aan, om kwaliteit te leveren met weinig mensen. We leren ze nu hoe ze over 10 jaar moeten werken. Deze ontwikkelingen en het inspelen daarop is niet expliciet gemaakt in een ‘plan voor SPP’. Overigens heeft onze organisatie eind jaren 90 een dip gekend die waarschijnlijk voorkomen had kunnen worden door beter te sturen op de personeelsstromen.

Destijds was er een bestuurder die aan het einde van de carrière en lang op dezelfde plek zat en niet bedrijfskundig onderlegd was. Ook in mijn omgeving zie ik bestuurders die moeite hebben om strategisch om te gaan met de personeelsstromen. Een aantal mogelijke risico's:

- lang zittend bestuur
- emotionele band met bedrijfsonderdelen en de mensen die daar werken
- weinig feedback van collega bestuurders
- mensen houden graag vast aan bestaande werkwijzen
- ontbreken van lef om besluiten te nemen
- succesformule van gisteren werkt vandaag ook
- “het gaat toch goed”
- ontbreken visie op ‘de wereld’ en op ‘hoe ga je met mensen om’
- ontbreken van durf om te (be)oordelen”

In dit interview kwam wederom het beschouwen van de personeelsstromen vanuit de risicogedachte aan bod.

3.3 Algemene bevindingen uit interviews en praktijkervaringen

In deze paragraaf zijn een aantal bevindingen weergegeven uit de interviews.

‘Goed bezig’?

Een aantal respondenten uit de organisaties vindt dat ze ‘goed bezig’ is op het gebied van SPP. De werkwijze kenmerkte zich door pragmatisme. Daarnaast was opvallend dat deze organisaties zelf ‘het wiel’ hadden uitgevonden en weinig gebruik maakten van bestaande theorieën. Wat deze organisaties wel als belangrijk verbeterpunt aangaven, was dat zij beter moeten sturen op de kwalitatieve aspecten van SPP. Opmerkelijk was dat geen enkele organisatie antwoord kon geven op de vraag hoeveel medewerkers zij op lange termijn nodig heeft. Het ‘goed bezig zijn’ is vooral gebaseerd op gevoel, bewijs daarvoor is niet aangetroffen.

Een aantal organisaties ervaart knelpunten in de personeelsstromen, maar neemt hier geen beleidsmatige actie op. Een factor die over het hoofd werd gezien zijn de veranderende eisen die aan functionarissen in de toekomst gesteld worden. In enkele gevallen is verondersteld dat een reorganisatie of andere rigoureuze maatregel die in het verleden heeft plaatsgevonden, waarschijnlijk niet nodig was geweest als SPP destijds was toegepast.

Kwalitatieve aspecten lastig

Een argument om geen SPP te doen, is dat de organisatie er nog niet klaar voor is. Om SPP goed te kunnen toepassen, is het bevorderlijk als je duidelijk en soms confronterend durft te zijn in je oordeel naar medewerkers toe. Niet elke organisatie waardeert deze transparantie en duidelijkheid, of heeft de durf hiervoor. Hierbij werkt een medezeggenschap die principieel tegen een al te duidelijk oordeel over personeel is, ook niet mee.

Op basis van de interviews en praktijkervaring ontstaat de indruk dat in overheids- en hybride organisaties het aanspreken op gedrag meer in de kinderschoenen staat dan bij profitorganisaties. Uiteraard zijn hier positieve en negatieve uitzonderingen op te constateren. Een voorbeeld is een hybride organisatie waar niet beoordeeld wordt en waar mensen ook niet echt worden aangesproken. Op verzoek van die organisatie is een vlootshouw gedaan.

Hierbij is van elke medewerker bepaald in hoeverre hij of zij een ‘goede’ medewerker is. De uitkomst was opvallend. Na de vlootshouw bleek dat de directie 30% van hun medewerkers niet goed genoeg vond. Daar was nooit iets aan gedaan.

Impliciet niet expliciet

Zoals uit het voorgaande blijkt, wordt SPP veel impliciet opgepakt en weinig geëxpliciteerd. Slechts één organisatie die voor een interview bezocht is, heeft een plan van aanpak voor SPP. De overige organisaties die naar eigen zeggen aan SPP deden, hadden geen onderliggende stukken en/ of plannen. Een vraag is daarom nog: waarom gebeurt veel impliciet en weinig expliciet? Een antwoord is daarop (nog) niet te geven.

Ideale aanpak of realistische aanpak / theorie en praktijk

Bij geen van de interviews (of uit eigen praktijkervaring) is vernomen dat een theoretisch model werd gehanteerd. De IDU-matrix bijvoorbeeld, werd nergens toegepast. Ook het HR3P gedachtegoed wordt bij geen van de bezochte organisaties gebruikt. Hetzelfde geldt voor andere

theoretische benaderingen. Als de mogelijke aanpak werd geschetst, zoals in hoofdstuk 3 is uitgewerkt, leidde dit steevast tot dezelfde reactie. Woorden als: “mooie werkwijze” en “heldere aanpak” of “zo zouden we het moeten doen”, zijn veel gehoord. Anderzijds werd benadrukt dat het redelijk ingewikkeld is en dat de toekomst zich niet concreet laat voorspellen.

Gebaseerd op risico's

Een rode draad die terugkwam in de diverse gesprekken is dat mogelijke risico's die op een organisatie afkomen, aanleiding zijn om meer strategisch te gaan sturen op in-, door- en uitstroom. Ook intern worden risico's onderscheiden die nopen tot SPP. Een voorbeeld daarvan is een school die onderkent dat het aanspreken op gedrag weinig gebeurt. Voorheen was dat niet erg maar door een aantal factoren, zoals de wijziging van de financiering, gaat het expliciet sturen op de personeelsbezetting, zowel kwantitatief als kwalitatief een issue worden. Het effect is dat het niet aanspreken op gedrag als risico wordt gezien, omdat dit het behalen van de strategische doelstellingen zou kunnen belemmeren.

Overduidelijk is geworden dat SPP te maken heeft met het beheersen van (mogelijke) risico's. Over het algemeen is te constateren dat risicomanagement steeds belangrijker wordt in ondernemingen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de Global Risk Management Barometer 2006 (onderzoek naar de huidige risicomanagement praktijken van beursgenoteerde en niet beursgenoteerde bedrijven in verschillende sectoren). Deze barometer is in 2006 voor het eerst uitgevoerd in Nederland, in navolging van andere Europese landen en de VS. Personeelsplanning is, evenals andere vormen van planning, gericht op het terugdringen van onzekerheden in de bedrijfsvoering. Toch is de benadering van SPP op basis van riskmanagement principes nog niet expliciet gemaakt.

3.4 Conclusie

In de literatuur zijn veel modellen en benaderingen voor SPP beschreven. Opvallend is echter dat uit de interviews en eigen praktijkervaring naar voren komt dat niemand SPP gebruikt zoals in de literatuur beschreven is. Wel is er dus een aantal organisaties dat vindt goed bezig te zijn met SPP, hoewel hiervoor weinig concrete resultaten zijn getoond. De praktijk bewijst dat er weinig aan SPP gedaan wordt. Waar dit aan ligt, is niet eenduidig vast te stellen. Een belangrijk facet is dat P&O zijn verantwoordelijkheid hierin veelal niet pakt. Dat is zeker.

Tijdens de interviews is een logische denktrant ontdekt voor SPP. Geen enkele organisatie heeft deze denktrant echter geëxpliciteerd. In het volgende hoofdstuk is dit wel gedaan. In dat hoofdstuk wordt Human Resource Risk Management geïntroduceerd, oftewel het HRRM gedachtegoed. Vanuit de (theoretische reflectie op de) praktijk zijn een aantal ontwerpeisen te benoemen voor een andere benadering van SPP.

Er is geen behoefte aan een nieuwe theorie. Wel is een pragmatische aanpak die aansluit bij de werkelijke behoeften van directies wenselijk. Hier staat nadrukkelijk de behoefte van directies en niet van P&O. Het gaat namelijk niet om de behoefte van P&O-disciplines maar om het laten werken van SPP, of dat nu door P&O wordt opgepakt of niet. De aanpak dient enthousiasme, om er mee aan de slag te gaan, op te wekken. Niet het gevoel van: “theoretisch klopt het maar praktisch zie ik het hier niet gebeuren”. Dit vraagt om meer nadruk op het proces in plaats van op inhoud, zoals bij andere methoden van strategische personeelsplanning gebruikelijk is.

Een andere behoefte is een probleemgerichte benadering van SPP met een geringe mathematische complexiteit. Daarnaast mag de voortgang niet tegengewerkt worden door een eventuele noodzaak van veel historische cijfers. Wel dient de benadering ook te toetsen of de huidige instrumenten die worden ingezet, (voldoende) bijdragen aan het oplossen van de vraagstukken van de toekomst. Gedragsaspecten, zoals het aanspreken van medewerkers, moeten niet goed- of afgekeurd worden op basis van persoonlijke opvattingen. Wel dient op basis van daadwerkelijke impact op het behalen van doelen, bepaald te worden in welke mate ze een risico vormen.

Door de bovenstaande ontwerpeisen te benoemen en te hanteren voor de HRRM benadering, wordt voorkomen dat de aangetroffen redenen om ‘het niet te doen’ ook hiervoor gelden. Dat deze benadering in de praktijk wel werkt, wordt onderstreept door het feit dat de eerste organisatie die het gedachtegoed uitgelegd heeft gekregen, er direct enthousiast mee aan de slag is gegaan (zie paragraaf 4.10).

4 Hoe kan SPP wel werken: HRRM

4.1 Inleiding

Zoals al gezegd, aan het einde van de vorige paragraaf, wordt in dit hoofdstuk Human Resource Riskmanagement (HRRM) geïntroduceerd. De aanleiding voor het ontwikkelen van HRRM kwam voort uit de discrepantie die werd opgemerkt bij het vergelijken van de beschreven methoden van SPP en de praktijk.

SPP kan gezien worden als een beheersmaatregel in het kader van risicomanagement. Risicomanagement is het identificeren en kwantificeren van risico's en het vaststellen van beheersmaatregelen. Met beheersmaatregelen worden activiteiten bedoeld waarmee de kans van optreden of de gevolgen van risico's worden beïnvloed. Risico wordt vaak als volgt "gedefinieerd": Risico = kans x gevolg. Een risico is groter wanneer de kans van optreden en de gevolgen van optreden groter zijn. Een groot gevolg gecombineerd met een minimale kans wordt over het algemeen als niet belangrijk beschouwd, net als een grote kans met een minimaal gevolg. In de hieronder beschreven aanpak vormt deze risicogedachte de basis.

4.2 HRRM

Onderstaand is schematisch de Human Resource Riskmanagement benadering weergegeven. Het bestaat uit zeven fasen, die een continu proces vormen.



Figuur 4: HRRM

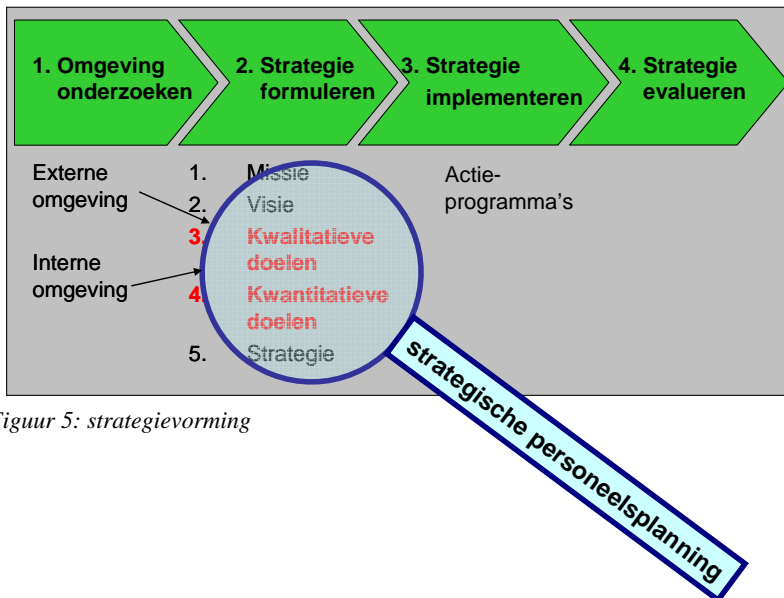
In de volgende paragrafen zijn de verschillende fasen beknopt beschreven. Bij elk onderdeel is een kritische voorwaarde opgenomen voor die fase. Deze kritische voorwaarde is weergegeven met een stopbord. Indien niet aan deze voorwaarde is voldaan, is het niet raadzaam over te gaan naar de volgende fase.

Een belangrijke gedachte achter dit proces, is dat deze door directie/bestuur en management wordt doorlopen. HRRM is een laagdrempelige, confronterende en leuke manier om in gesprek te raken over de personeelsstromen, concrete inzichten te delen en te anticiperen op een onzekere toekomst. Een praktische benadering van SPP dus. Wie zou dit proces op gang moeten helpen en begeleiden? Dit is een lastig punt. Enerzijds is het een activiteit waarvan het duidelijk

is dat het zich in het primaire aandachtsgebied van de P&O-discipline bevindt. Anderzijds heeft de P&O-discipline in het verleden bewezen niet op boardroomniveau te (kunnen) acteren. Een risicobenadering past goed bij de financiële discipline, evenals de toch noodzakelijke feitelijke analyses. HRRM zou gecoördineerd moeten worden door de discipline die hiertoe het beste in staat is. Dit zal per organisatie verschillen. Een directie of raad van bestuur zou eerlijk moeten bepalen welke discipline hiervoor het meest geschikt is. Gezien de benodigde kwaliteiten is een combinatie van finance en P&O voor te stellen, uiteraard met de lijn als klant.

4.3 Fase 1: Strategische doelen

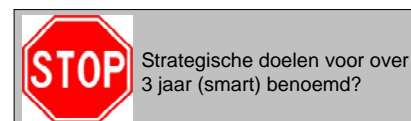
Het woord strategisch in SPP impliceert dat de personeelsplanning bijdraagt aan het behalen van de (strategische) doelen van een organisatie. In onderstaand schema zijn de stappen van strategievorming vereenvoudigd weergegeven (Jagersma). Ook is aangegeven waar SPP een bijdrage aan levert.



Figuur 5: strategievorming

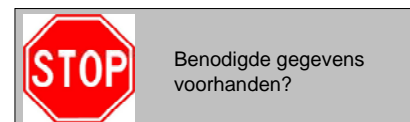
De kwalitatieve en kwantitatieve doelen van de organisatie vormen het uitgangspunt voor SPP. De doelstellingen van een organisatie, bijvoorbeeld voor over drie jaar, zijn dus leidend. Deze doelen geven weer wat een organisatie bereikt wil hebben, en niet de wijze waarop. Het eerste onderdeel is dus het eens zijn met elkaar over de strategische doelen.

- *In mijn ogen verdient het sterk de voorkeur om strategische doelen SMART te definiëren. Volgens mijn opvatting werkt personeel namelijk graag mee aan het succes van een onderneming. Hiervoor is het belangrijk dat het transparant is wanneer de doelstellingen zijn behaald.*



4.4 Fase 2: Huidige situatie en bij ongewijzigd beleid

Een volgende fase betreft het in kaart brengen van een aantal relevante kenmerken van de huidige organisatie. Deze kenmerken betreffen vooral de personele omvang en samenstelling. Ook de situatie bij ongewijzigd beleid wordt inzichtelijk gemaakt. Dit gebeurt door de trends van de afgelopen periode te extrapoleren. Het betreft trends op het gebied van in-, door- en uitstroom. Dit onderdeel berust enerzijds op het doortrekken van trends uit het verleden, anderzijds zijn er te achterhalen feiten zoals de toekomstige uitstroom vanwege het behalen van de (pre)pensioengerechtigde leeftijd. Voor het doortrekken van de trends zijn personeelsgegevens nodig. In de praktijk blijkt dat het achterhalen van deze gegevens niet altijd gemakkelijk is. Toch is dit een belangrijk facet, ook in het proces van Human Resource Riskmanagement. Hiermee worden veronderstellingen namelijk zo feitelijk mogelijk onderbouwd. In de praktijk blijkt meer dan eens dat maatregelen gebaseerd werden op foutieve veronderstellingen met betrekking tot de personele omvang en samenstelling. Dit terwijl belangrijke kerngegevens vaak wel geadministreerd worden. Het achterhalen, bewerken en interpreteren van deze gegevens vraagt echter kwaliteiten en interesses, die niet altijd aanwezig zijn bij de P&O-discipline. Hier ligt echt een majeur ontwikkelpunt voor de P&O-discipline. Wellicht moet de financiële discipline het overnemen van P&O.



4.5 Fase 3: Mogelijke ontwikkelingen bepalen

In fase 3 is het doel een overzicht te maken van de in- en externe ontwikkelingen die te maken hebben met de mensen in de organisatie. Een aantal van deze ontwikkelingen kunnen waarschijnlijk gedestilleerd worden uit het strategievormingsproces (zie figuur 5). Een aantal andere interne ontwikkelingen kunnen benoemd worden op basis van het voorgaande onderdeel, de huidige situatie en die over drie jaar bij ongewijzigd beleid. Hoewel de in- en externe ontwikkelingen zullen verschillen per branche en organisatie, zijn er ontwikkelingen die voor alle organisaties van belang kunnen zijn. Ook zijn uit de interviews een aantal factoren gedestilleerd die in meerdere organisaties invloed hadden op het proces van SPP. Onderstaand zijn er een aantal opgesomd, zonder onuitputtelijk te willen of kunnen zijn:

Externe factoren/ ontwikkelingen

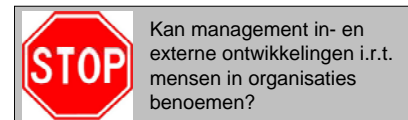
- vergrijzing
- ontgroening
- buitenlandse arbeiders
- mondiger medewerkers
- kortere dienstverbanden (geen lifetime employment)
- krappe arbeidsmarkt
- onzekere regelgeving heeft impact op benodigde personeelsbezetting

Interne factoren/ ontwikkelingen

- geen duidelijke strategie
- veranderende organisatie vraagt andere kwaliteiten van medewerkers

- elkaar niet aanspreken op gedrag
- emotionele band weerhoudt impopulaire maatregelen
- management heeft korte termijn focus
- ontbreken van lef om besluiten te nemen
- de personeelspopulatie wordt als nauwelijks beïnvloedbaar beschouwd
- beoordelen niet gebruikelijk/ niet kritisch
- moeite om goede mensen aan te trekken
- opvolgingsvraagstuk
- ongewenste uitstroom/ moeite om goede mensen te behouden
- weinig doorstroom
- te veel geld weerhoudt sturing op IDU
- veel veronderstellingen en weinig feiten
- veel doeners, weinig denkers
- behoudende werkwijzen/ wat gisteren werkte werkt vandaag ook
- ontbreken eenduidige visie over hoe je met mensen omgaat

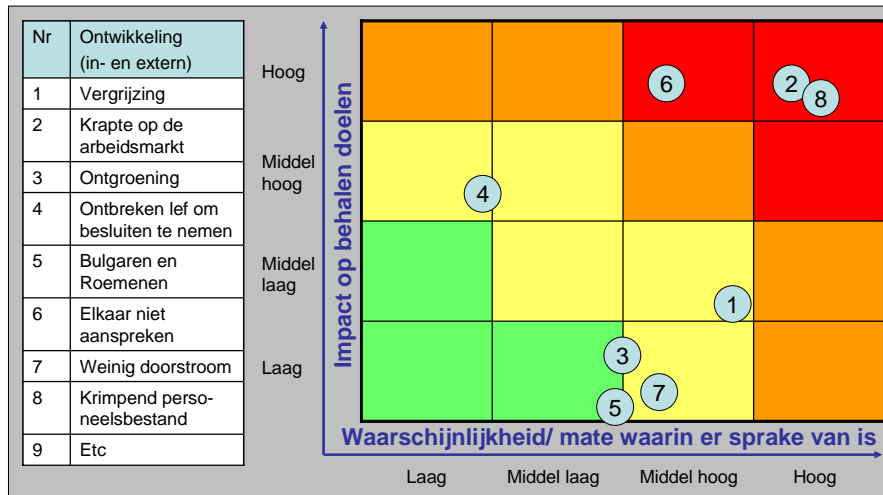
In dit onderdeel is het van belang om zoveel mogelijke ontwikkelingen, die een relatie hebben met mensen in organisaties, te benoemen. Zonder deze al op waarde te schatten. Aangezien de ontwikkelingen in deze stap nog niet ‘waar’ hoeven te zijn, leent een brainstormsessie hier zich goed voor. Naarmate de methode meer wordt toegepast, ontstaat er een verzameling van ‘ontwikkelingen’ die bij verschillende organisaties een rol spelen. Zo hoeft een klant niet met niets te beginnen, maar ligt er al een lijst met mogelijke in- en externe ontwikkelingen.



Naar aanleiding van dit artikel zal een doorontwikkeling gemaakt worden. Vanuit reeds bestaande en bewezen risicomodellen worden risico's die een relatie met mensen in organisaties hebben, gedestilleerd. Op deze wijze ontstaat een 'gevalideerde' lijst met mogelijke risico's die door de gemiddelde CFO onderkend worden.

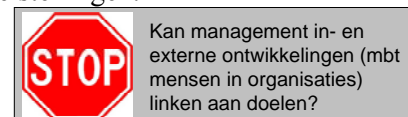
4.6 Fase 4. Ontwikkelingen plotten naar risicoprofiel

Nu wordt het spannend. Dit onderdeel betreft een activiteit die bij de organisaties alleen impliciet; in de hoofden van bestuurders of P&O-ers, plaatsvond. Bij geen enkele organisatie was het geëxpliciteerd. Dat gebeurt wel in deze benadering. Het gaat hierbij om de interne en externe ontwikkelingen die te maken hebben met de mensen in de organisaties (fase 3) en het bepalen van de waarschijnlijkheid. In dit geval: hoe groot is de kans dat het voorkomt of in welke mate komt het voor. Daarnaast wordt de impact bepaald, op het al dan niet behalen van de strategische doelen (fase 1). In figuur 6 is van deze benadering een voorbeeld weergegeven.



Figuur 6: risicoprofiel

In de matrix worden de in- en externe ontwikkelingen geplott op de genoemde assen waardoor de invloed van de verschillende factoren inzichtelijk wordt gemaakt. Hierdoor kan richting worden gegeven aan de maatregelen, op het gebied van in-, door- en uitstroom, die nodig zijn om de doelen te behalen. Ook zal een punt als ‘het elkaar aanspreken’ anders benaderd worden. In de matrix is de vraag namelijk: “Spreken wij elkaar niet aan? (laag t/m hoog)” en “Wat is de impact daarvan op het behalen van de strategische doelstellingen?” Deze werkwijze helpt om, het niet aanspreken van mensen, ‘inter-subjectiever’ te benaderen, in relatie tot de strategische doelen. Op deze manier kunnen dus ook gedragspatronen op waarde geschat worden. Uiteindelijk zal deze fase leiden tot een overzicht van de (bijvoorbeeld 10) belangrijkste oorzaken voor het eventueel niet behalen van strategische doelstellingen.



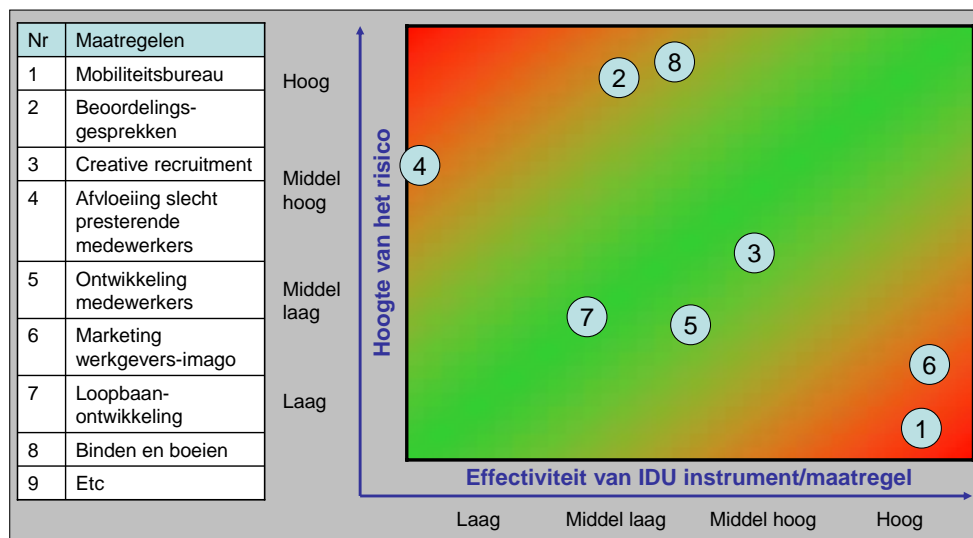
De werkwijze in deze fase kan een bijeenkomst zijn met directie/bestuur en (top)management. Zoals gezegd zal de bijeenkomst gefaciliteerd worden door de meest geschikte discipline hiervoor. Een GDR-middel (Group Decision Room) zou hierbij goed ingezet kunnen worden. – Dit is een opstelling waarbij iedere deelnemer beschikt over een laptop en hierop anoniem vragen kan beantwoorden. De resultaten worden aan het collectief op een scherm getoond. – Iedere ontwikkeling wordt getoond op het scherm. Vervolgens vullen de deelnemers (anoniem) een score in op ‘waarschijnlijkheid/mate waarin er sprake van is’ en een score op ‘impact op behalen doelen’. Na het invullen is direct zichtbaar op het scherm hoe de ontwikkeling wordt gescoord. Is er veel spreiding in de scores, of denkt iedereen er ongeveer hetzelfde over? Deze aanpak leidt tot een zinvolle discussie over mogelijke risico’s op het gebied van de personeelsstromen. Het eindresultaat is dat helder wordt welke in- en externe ontwikkelingen, op het gebied van mensen in de organisatie, de grootste belemmerende factoren vormen voor het behalen van de strategische doelen. Overigens wordt het niet alleen helder, ook is het besproken en is er waarschijnlijk sprake van draagvlak voor deze vaststelling.

4.7 Fase 5: Huidige maatregelen plotten naar controlprofiel

Om te toetsen in hoeverre de huidige ontwikkelingen al worden beheerst, worden de huidige in-, door- en uitstroom instrumentaria op onderstaand schema ingevuld. Concreet wordt een overzicht gemaakt van de huidige manieren, die de organisatie heeft ingezet, om de personeelsstromen te beheersen (beheersmaatregelen). Van al deze manieren wordt bepaald in hoeverre ze effectief zijn.

Risico	Oorzaak	Gevolg	Beheersmaatregel	Effectief
Het niet behalen van een van de strategische doelstellingen	De bijvoorbeeld 10 genoemde ontwikkelingen uit voorgaande stap	Het gevolg (gekoppeld aan doelstellingen) van de oorzaken die leiden tot het risico.	Welke beheersmaatregelen zijn reeds getroffen?	Zijn deze beheersmaatregelen effectief?

Alle beheersmaatregelen worden in bovenstaand overzicht benoemd. Vervolgens wordt de uitkomst grafisch weergegeven. Dit wordt in riskmanagement termen ook wel het controlprofiel genoemd. Zie onderstaand voorbeeld van een (beknopt) controlprofiel:

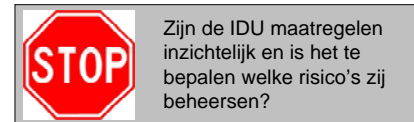


Figuur 7: controlprofiel

Wederom wordt deze stap in een interactieve setting uitgevoerd. Ook hierbij zijn directie/ bestuur en (top)management betrokken en zullen zij met ondersteuning van ICT-middelen de inschattingen maken.

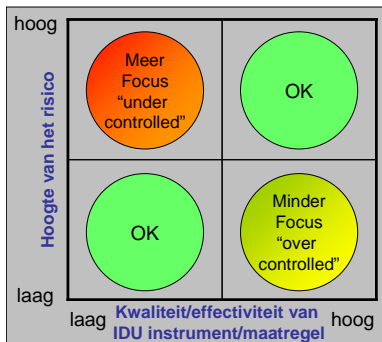
De uitkomst van deze bijeenkomst is dat zicht ontstaat op de mate waarin de ontwikkelingen op het gebied van de personeelsstromen die een risico vormen, worden beheerst. Daarnaast wordt zichtbaar welke maatregelen zijn genomen die weinig of niets bijdragen aan het beheersen van risico's. Bij een van de geïnterviewde ondernemingen is deze stap met de geïnterviewde in gedachte uitgevoerd.

De uitkomst was dat ‘het mobiliteitbureau’, waar veel tijd en energie inzit, volgens de geïnterviewde, niets bijdroeg aan het beheersen van een risico. Direct kwam de vraag naar boven: moeten we daar wel mee doorgaan?



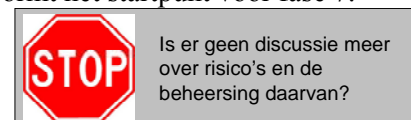
4.8 Fase 6: Over-/ undercontrolled

Deze stap is eigenlijk het samenvatten van de uitkomsten uit fase 5. Voor alle ontwikkelingen die een risico vormen, wordt bekeken welke beheersmaatregelen (fase 5) er zijn, of het risico goed beheerst wordt, of dat er sprake is van een over- of undercontrolled risico. Zie onderstaand figuur.



Figuur 8: overzicht under- / overcontrolled

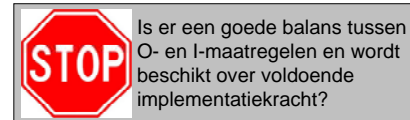
Omdat deze stap een samenvatting is van de voorgaande stap, hoeft deze niet interactief doorlopen te worden. De uitkomst kan gedeeld worden en vormt het startpunt voor fase 7.



4.9 Fase 7: O- en I-maatregelen (beheersmaatregelen)

Dit is de laatste stap, hoewel; deze stap is samen met de voorgaande stappen onderdeel van een continu proces. Op basis van de uitkomsten uit de vorige stap kunnen, voor risico's die nog onvoldoende beheerst worden, zowel I- als O-maatregelen bedacht of aangescherpt worden. In dit artikel wordt geen uitgebreid overzicht gegeven van alle mogelijke maatregelen die een organisatie kan nemen om te sturen op de personeelsstromen. Het is van belang dat er een goede balans is tussen organisatie- en individuele maatregelen. Het besturen van de personeelsstromen vergt een combinatie van verschillende individuele maatregelen waarin keuzes impact krijgen op individuen. Dit is ook de manier waarop een medewerker aankijkt tegen een initiatief als HRRM of SPP: what's in it for me? Aan de andere kant leveren alleen I-maatregelen wellicht versnipperde acties op. Cruciale vragen zijn: “Wat kan er op beleidsmatig niveau verbeterd worden om de ontwikkelingen, die een risico vormen, het hoofd te bieden?” en “Wat gaan we niet meer doen, waar stoppen we mee?”

Naast het bedenken van maatregelen moeten ze ook nog geïmplementeerd worden. Het implementeren van maatregelen is vaak geen sinecure. Dit vergt dan ook absoluut aandacht en een gedragen maatregel. Ook over het implementeren kun je boeken vol schrijven. In dit artikel wordt er verder niet over uitgeweid. Daarmee niet zeggend dat het niet belangrijk is!



Na deze stap begint de (bijvoorbeeld jaarlijkse) cyclus weer opnieuw, bij stap 1.

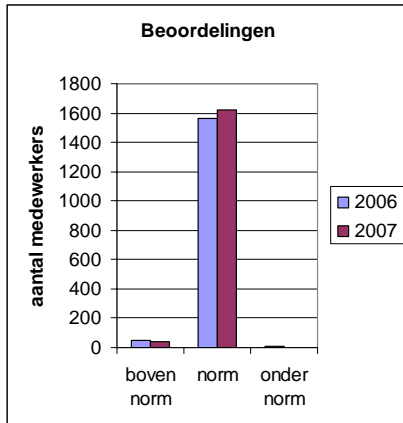
Ook op dit punt zal naar aanleiding van dit artikel een doorontwikkeling gemaakt worden. Zoals eerder aangegeven zal er een overzicht komen met risico's die een relatie hebben met mensen in organisaties. Als aanvulling daarop zal een overzicht gemaakt worden, waarbij per risico verschillende beheersmaatregelen zijn aangegeven. Dit zullen 'in de praktijk bewezen' beheersmaatregelen zijn. Op deze wijze ontstaat een matrix met uit gefundeerde risicomodellen gedestilleerde risico's die met mensen in organisaties samenhangen en hiermee samenhangende bewezen beheersmaatregelen. Hiermee is een organisatie sneller en beter in staat tot het bepalen van risico's en beheersmaatregelen.

4.10 Conclusie; de praktijk

HRRM is een aanpak waarbij nog wel cijfers en feiten nodig zijn, maar het bestaat niet uit wiskundige modellen die toch niet gebruikt worden. Directie en management worden meegenomen in een proces waar ook gedrag besproken wordt. Zonder in niets opleverende cultuurdiscussies te verzanden. De aanpak die in dit hoofdstuk is beschreven, voldoet aan alle ontwerpcriteria die in paragraaf 3.4 zijn opgenomen. In de praktijk zou het dus goed ontvangen moeten worden, en tot actie verleiden.

Om dat te toetsen is de praktijk, met het HRRM gedachtegoed onder de arm, wederom opgezocht. De aanpak is uitgelegd aan een relatie (een grote organisatie). Ook de wijze waarop deze aanpak is ontstaan, is met de klant gedeeld. Het resultaat is dat er een traject wordt gestart waarbij de stappen, zoals geschetst, doorlopen worden. De klant was enthousiast over deze aanpak. De klant gaf complimenten voor het gemakkelijk benaderen van een erg ingewikkeld vraagstuk. Deze werkwijze sprak ook aan omdat zij het gevoel hadden dat het een 'leuke' werkwijze is. Niet technisch en wel fundamenteel. Daarnaast vonden zij het vernieuwend om het uit de P&O-discipline te halen, en het breder te trekken. Het vraagstuk kan hiermee rekenen op een breder draagvlak, en P&O kan zichzelf steviger positioneren en bewijzen. Inmiddels is gestart met de uitvoering.

Momenteel wordt gewerkt aan stap 2, de huidige situatie in kaart brengen. Hierbij is onder andere gekeken naar de uitkomst van de beoordelingen, zie het volgende plaatje.



beoordelingen	2006	%	2007	%
boven norm	50	3,1%	43	2,6%
norm	1564	96,6%	1621	97,4%
onder norm	5	0,3%	1	0,1%
totaal	1619		1665	
niet beoordeeld?	307		331	

Figuur 9: uitkomst beoordelingen (voorbeeld)

Bovenstaande ‘feiten’ worden ingebracht bij de bijeenkomst eind november met alle directeuren. Hebben wij alleen goede mensen/beoordelen wij niet kritisch. En in welke mate belemmert dat mogelijk het behalen van de strategische doelen? Dergelijke vragen komen dan aan de orde.

Bij deze klant bleek dat het (momenteel nog beperkte) lijstje met mogelijke ontwikkelingen (zie paragraaf 4.5) al erg verrassend werkt. Door deze ontwikkelingen niet ter discussie te stellen, maar alleen te vragen: in welke mate komt het voor/is het waarschijnlijk en wat is de impact daarvan op het behalen van de doelen, worden gevoelige (onbesproken) zaken, bespreekbaar. Kortom, de eerste klant die HRRM is voorgelegd, is enthousiast. Blijkbaar is het niet alleen een goede, laagdrempelige en pragmatische aanpak op papier. De positieve ervaring van deze relatie onderschrijft ook de werking van het HRRM gedachtegoed in de praktijk!

5 Een korte reflectie

De zoektocht begon met een aantal veronderstellingen. Tijdens de interviews en het schrijven van dit artikel, blijkt het vraagstuk genuanceerder te liggen dan aanvankelijk werd gedacht. De eerste veronderstelling was, dat SPP in de praktijk vaak niet (goed) werkt ondanks de vele in de theorie beschreven methoden en technieken. Uit de interviews is naar voren gekomen dat een aantal organisaties van mening is ‘goed bezig’ te zijn met SPP. Zij zijn tevreden en vinden dat SPP goed werkt, hoewel daar geen concrete bewijzen voor zijn gegeven. De veronderstelling dat SPP in de praktijk vaak niet goed werkt, blijkt dus in de ogen van deze organisaties niet te kloppen. Als professional blijf ik hierbij echter vraagtekens zetten.

De veronderstelling dat organisaties het niet uitvoeren zoals in de literatuur beschreven, klopt. De theorieën worden veelal afgedaan als te ingewikkeld en erg mathematisch. Hierbij moet worden aangetekend, dat de doelgroep midden tot middengrote organisaties zijn. Wellicht gebruiken echt grote organisaties en multinationals de veelal mathematische modellen wel. In de praktijk is vaak een pragmatische werkwijze bedacht op basis van gezond verstand. Ook zijn er een aantal organisaties die nog weinig doen aan SPP maar wel de noodzaak daartoe beginnen te voelen.

De volgende veronderstelling was dat in veel organisaties het instrumentarium, om aan SPP te doen, niet concreet genoeg beschikbaar is. Het instrumentarium, zoals in de literatuur beschreven, wordt niet gebruikt. Ook een stevige kwantitatieve of kwalitatieve onderbouwing ontbreekt. De (veelal gebrekkige) informatie met betrekking tot de personeelspopulatie die wel aanwezig is, wordt nauwelijks gebruikt. Het oppakken van strategische personeelsplanning gebeurt meer op basis van veronderstellingen. Op dit punt kan P&O zichzelf niet serieus nemen.

Het verassende is dat, hoewel weinig instrumentarium wordt gebruikt, uiteindelijk vaak een logische denklijn wordt gehanteerd. Deze denklijn is een aantal keren in meer of mindere mate geconstateerd tijdens de interviews. Het is uiteindelijk gebruikt voor human resource riskmanagement.

De derde veronderstelling was dat de benodigde managementvaardigheden om SPP goed te laten werken, met name het (durven) aanspreken op het functioneren, onbelicht en vaak onderontwikkeld zijn. Tijdens de ontdekkingstocht blijkt dat het voornamelijk met eigen opvattingen te maken heeft. Mijn mening is nog steeds dat het aanspreken op het functioneren belangrijk is en dat het te weinig gebeurt. Toch zijn er voorbeelden van organisaties waar aanspreken niet gebeurt, maar waar wel succesvol en met plezier gewerkt wordt. In het uiteindelijke resultaat (de aanpak die in het vorige hoofdstuk is beschreven), staat centraal of dergelijke factoren het behalen van de doelstellingen belemmeren, en niet de individuele opvatting op dat gebied.

De vraagstelling van het artikel luidde: hoe kan SPP in de praktijk worden gebruikt om een optimale personeelspopulatie te hebben en te houden? Het antwoord op deze vraag is in het vorige hoofdstuk gegeven. Het HRRM gedachtegoed levert een boeiend kader op waarbinnen bijvoorbeeld softe dingen (gedrag) hard gemaakt kunnen worden in relatie tot strategische doelen. SPP kan met deze aanpak beter invulling gegeven worden. Het is te hopen dat P&O zijn verantwoordelijkheid hierin eens pakt...

Summary / samenvatting

Summary

The issue of strategic personnel planning intrigues me because, according to the media and various research projects, it is the theme for the future for many organisations. In my view, not much is happening in practice. This article mainly dwells on the question how strategic personnel planning can be applied in practice. The question is therefore: *How can strategic personnel planning be used in practice to create and maintain an optimum personnel population?*

The shortage of trained and talented young people is now already causing problems for companies, since the group of middle-aged people is not large enough to compensate for this deficit. On top of this, is the ever larger ageing population that is shrinking the older working population, which is being insufficiently replenished from below. To put it briefly; strategic personnel planning (hereinafter: SPP) is desperately required. A multiplicity of methods, techniques and models have been developed for SPP. Nevertheless, these do not work properly in practice. This is partly due to the fact that many models are very mathematical and thus seem to be very complex. The required figures are frequently not available, and the fact that personnel officers are not used to working with figures and quantitative methods, produces problems. There is also some criticism of the performance of P&O departments. If strategic personnel planning worked in practice, it could contribute to bridging the gap between achieving organisation goals and the activities of P&O. Personnel planning, however, has hardly contributed to this.

It appears from interviews with officials that many organisations consider that they are ‘making a good job’ of SPP. The existing theories and models are not used. They have their own approach that they follow, which is usually not made more explicit. This article describes an approach that deals with SPP on the basis of risk and partly on the basis of practical experience; the common theme from the interviews. This approach is referred to as Human Resource Risk Management (HRRM), and consists of the following elements, which are completed together with executive board and management as a continuous process:

- Determine (agree about) the strategic goals?
- Determine what the situation looks like now and in three years time (in the case of unchanged policy) with respect to the personnel population.
- Produce a summary of the developments that are related to the personnel flows, recruitment, promotion and departure (partly on the basis of step 2)?
- Plot the extent to which developments occur / their likelihood and the impact on the realisation of strategic objectives; draw up a risk profile
- Plot the current IDU (control) measures on the risk; control profile
- Determine where there is ‘under control’ or ‘over control’
- Scrap and/or define and implement organisation-oriented and individual-oriented measures.

HRRM is a multidisciplinary approach with which the emphasis is on the process. The gap between theory and practice is bridged by this. It is an approach that requires facts and figures, but it does not consist of mathematical models that are not used anyway. The HRRM body of thought is focused on practice. The result is that a project is started in which the steps, as outlined, are completed. The client was enthusiastic about this approach!

Samenvatting

Het vraagstuk rondom strategische personeelsplanning intrigeert mij omdat het, volgens de media en verschillend onderzoek, voor veel organisaties het thema voor de toekomst is. Volgens mij gebeurt er in de praktijk niet veel aan. In het artikel is vooral stilgestaan bij de vraag hoe strategische personeelsplanning wel praktisch toepasbaar kan worden ingezet. De vraagstelling luidt dan ook: *Hoe kan strategische personeelsplanning in de praktijk worden gebruikt om een optimale personeelspopulatie te hebben en te houden?*

Het tekort aan geschoolde en talentvolle jongeren stelt bedrijven nu al voor problemen, aangezien de groep van middelbare leeftijd niet groot genoeg is om dit tekort te compenseren. Daarbovenop komt nog eens de toenemende vergrijzing, waardoor de beroepsbevolking bovenin hard krimpt en van onderaf onvoldoende wordt aangevuld. Kortom; strategische personeelsplanning (hierna SPP) is hard nodig. Er is een veelheid van methoden, technieken en modellen voor SPP ontwikkeld. Toch werken deze in de praktijk niet goed. Dit komt onder andere doordat veel modellen erg mathematisch zijn en daardoor complex lijken. De benodigde cijfers zijn veelal niet aanwezig en het feit dat personeelsfunctionarissen niet gewend zijn aan het werken met cijfers en kwantitatieve benaderingen, levert problemen op. Ook zijn er een aantal kritische geluiden te horen over het functioneren van P&O afdelingen. Als strategische personeelsplanning in de praktijk zou werken, kon het bijdragen aan het overbruggen van de kloof tussen het behalen van organisatiedoelstellingen en de activiteiten van P&O. Personeelsplanning heeft hier echter nog nauwelijks aan bijgedragen.

Uit interviews met functionarissen in de praktijk, blijkt dat een aantal organisaties vindt dat ze nu 'goed bezig' is met SPP. De bestaande theorieën en modellen worden niet gebruikt. Zij hebben een eigen aanpak die gevolgd wordt. Deze aanpak is veelal niet geëxpliciteerd. Mede op basis van praktijkervaringen is in dit artikel een aanpak beschreven die SPP benadert vanuit een risicogedachte; de rode draad uit de interviews. Deze benadering wordt Human Resource Riskmanagement (HRRM) genoemd, en bestaat uit de volgende onderdelen, die gezamenlijk met directie en management worden doorlopen (continu proces):

- Vaststellen (het eens zijn over) de strategische doelen?
- Bepalen hoe de huidige situatie met betrekking tot de personeelspopulatie eruit ziet, en bij ongewijzigd beleid over drie jaar.
- Maken overzicht van de ontwikkelingen die een relatie hebben met de personeelsstromen, in-, door- en uitstroom (mede op basis van stap 2)?
- Plotten van de mate waarin ontwikkelingen voorkomen/waarschijnlijkheid en de impact op het realiseren van strategische doelen; maken risicoprofiel
- Plotten van de huidige IDU (beheers)maatregelen op het risico; controlprofiel
- Vaststellen waar men 'undercontrolled' of 'overcontrolled' is
- Organisatiegerichte en individugerichte maatregelen schrappen en/of definiëren en implementeren.

HRRM is een multidisciplinaire aanpak waarbij de nadruk ligt op het proces. De kloof tussen theorie en praktijk is hiermee overbrugd. Het is een aanpak waarbij nog wel cijfers en feiten nodig zijn, maar het bestaat niet uit mathematische modellen die toch niet gebruikt worden. Het HRRM gedachtegoed is voorgehouden aan de praktijk. Het resultaat is dat er een traject wordt gestart waarbij de stappen, zoals geschetst, doorlopen worden. De klant was enthousiast over deze aanpak!

Literatuur

- Armstrong, P. (1989): *Limits and Possibilities for HRM in an Age of Management Accountancy*, in: Storey.
- Barkema, H.G. (1991): *Prestatiebeloning: goed voor werkgevers en werknemers?*, in: . Paauwe & J.H. Huijgen (Red.)
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills & R.E. Walton (1984): *Managing Human Assets*, The Free Press, New York
- Bennis, M. & J. Casson (1984): *The Manpower Planning Handbook*, McGraw-Hill, London.
- Bij, H. van der (1985): *Over structuur van personele besluitvorming*, Proefschrift THE, Eindhoven.
- Boxall, P. & J. Purcell (2003): *Strategy and Human Resource Management*, London
- Christensen, R. (2006): *Roadmap to strategic HR*, Amacom, New York
- Donk, P van (1995): *Een model voor personeelsbesturing*
- Edwards, J.S. (1983): *A Survey of Manpower Planning Models and their Application*, in: Journal of the Operational Research Society
- Evers, G.H.M. & C.J. Verhoeven (1999): *Human resources planning*, Kluwer, Deventer.
- Evers, G.H.M., Ch.C.M. van Laanen & G.J.J. Sipkens (1993): *Personeelsplanning binnen de HRM context*, Kluwer, Deventer.
- Ham, J.C. van, J. Paauwe & A.R.T. Williams (1991): *Human resource management een transactiekostenbenadering*, Paauwe J. & J.H. Huijgen.
- Kouwenhoven, K & R. Baarda (2004): *Ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement*, Kluwer, Deventer.
- Kluytmans, F. (2004), *Leerboek personeelsmanagement*, Wolters Noordhoff, Groningen.
- Nunen, J.A.E.E. van & J. Wijngaard (Red.) (1983): *Personeelplanning: theorie en praktijk*, Samson, Alphen aan den Rijn/Brussel.
- Post van der Molen, G.J. (1983): *Personeelplanning bij de gemeentepolitie*, Nunen
- Riedstra, P. (2002): *Strategische personeelsplanning in organisaties*.
- Roelvink, R.A., M. de Lat & T. Plender (2004): *Human Resources Accounting*, Kluwer, Deventer.
- Schoemaker, M. (2007): Realiseren van de toekomstige personeelsbehoefte: programma van eisen.
- Smith, A.R. (Ed.) (1976): *Manpower Planning in the Civil Service*, HMSO, London.
- Stewman, S. & S.L. Konda (1983): *Careers and Organizational Labor Markets*, American Journal of Sociology.
- Thijs, J. (1987): Kengetallen: 'Zulke dingen liggen gevoelig', in *PW*, Jrg. 11, No. 1, pp. 8-17.
- Wijkhuijs, H. (2005): Intergemeentelijke samenwerking tegen de achtergrond van regionale HRM-planning.