

De struisvogel op het gouden ei

HANDEN EN VOETEN GEVEN AAN STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Hoe moet mijn organisatie er qua personele inrichting over enkele jaren uit zien om onze strategie te kunnen verwezenlijken? Strategische personeelsplanning is daarbij nuttig en noodzakelijk. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Veel organisaties steken hun kop in het zand en negeren onvermijdelijke economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Want de korte termijn regeert. HR kan helpen dit tijt te keren. Maar HR gedraagt zich als een struisvogel op een gouden ei.

Het aantal organisaties dat problemen ondervindt als gevolg van de vergrijzing is in het afgelopen jaar opnieuw verder toegenomen. Dit blijkt uit resultaten van de Vergrijzingsmonitor, een jaarlijks terugkerend onderzoek op initiatief van het Netwerk Organisatie & Vergrijzing (ontstaan uit een samenwerking tussen Randstad, Kluwer en KPMG).

Veel organisaties erkennen dat de problemen als gevolg van de vergrijzing zich niet vanzelf oplossen. Acties blijven echter meestal uit, slechts 25 procent van de ondervraagde organisaties voert een proactief beleid om problemen als gevolg van de toekomstige uitstroom te voorkomen. Organisaties komen daarmee maar langzaam in beweging om problemen voor te zijn, sterker nog het NOV-onderzoek wijst uit dat het onderwerp bij veel organisaties niet eens op de MT-vergadering heeft gestaan. Slechts een kwart van de organisaties heeft een koppeling gemaakt tussen de ontwikkeling op de arbeidsmarkt en de gewenste samenstelling en opbouw van het toekomstige personeelsbestand. Kwan-

titatieve en kwalitatieve in-, door- en uitstroomscenario's zijn door slechts een zeer beperkt deel van de organisaties gemaakt. In-, door- en uitstroomscenario's, waarin niet alleen wordt gekeken naar het aantal, maar vooral ook naar de benodigde kwaliteiten van medewerkers zijn helemaal schaars. Ook het bezien van mogelijke verschillen tussen de bestaande organisatiecultuur en verwachtingen en attitudes van nieuwe generaties (bijvoorbeeld rond 'het nieuwe werken') is vaak nog relatief onontgonnen. In vergelijking met een jaar geleden wordt er minder beleid gevoerd om problemen te voorkomen. Voorlopig focust men op korte termijn en steekt men in het kader van de vergrijzingsproblematiek liever de kop in het zand. Dat dit gevolgen heeft zoals een scheve opbouw van het personeelsbestand, verstarving van de organisatie, verlaging van de

veranderbereidheid, verlies van kennis en stijging van de loonkosten wordt dan voor lief genomen.

Broedmachine. In onze optiek kan de HR-discipline een grote toegevoegde waarde leveren aan de organisatie door het ontsluiten van relevante en slimme inzichten over de personeelspopulatie. HR zit op het gouden ei! Het komt er op neer dat om goed te kunnen plannen het van belang is gebruik te maken van kwalitatieve en kwantitatieve analyse-instrumenten, iets dat veelal niet tot het handelingsrepertoire van personeelsfunctionarissen behoort (Bennison & Casson, 1983). Juist het personeelsinformatiesysteem bevat echter een schat aan informatie waarmee waardevolle analyses gemaakt en scenario's ontwikkeld kunnen worden, de basis voor een gerichte oplossing. Het gouden ei moet



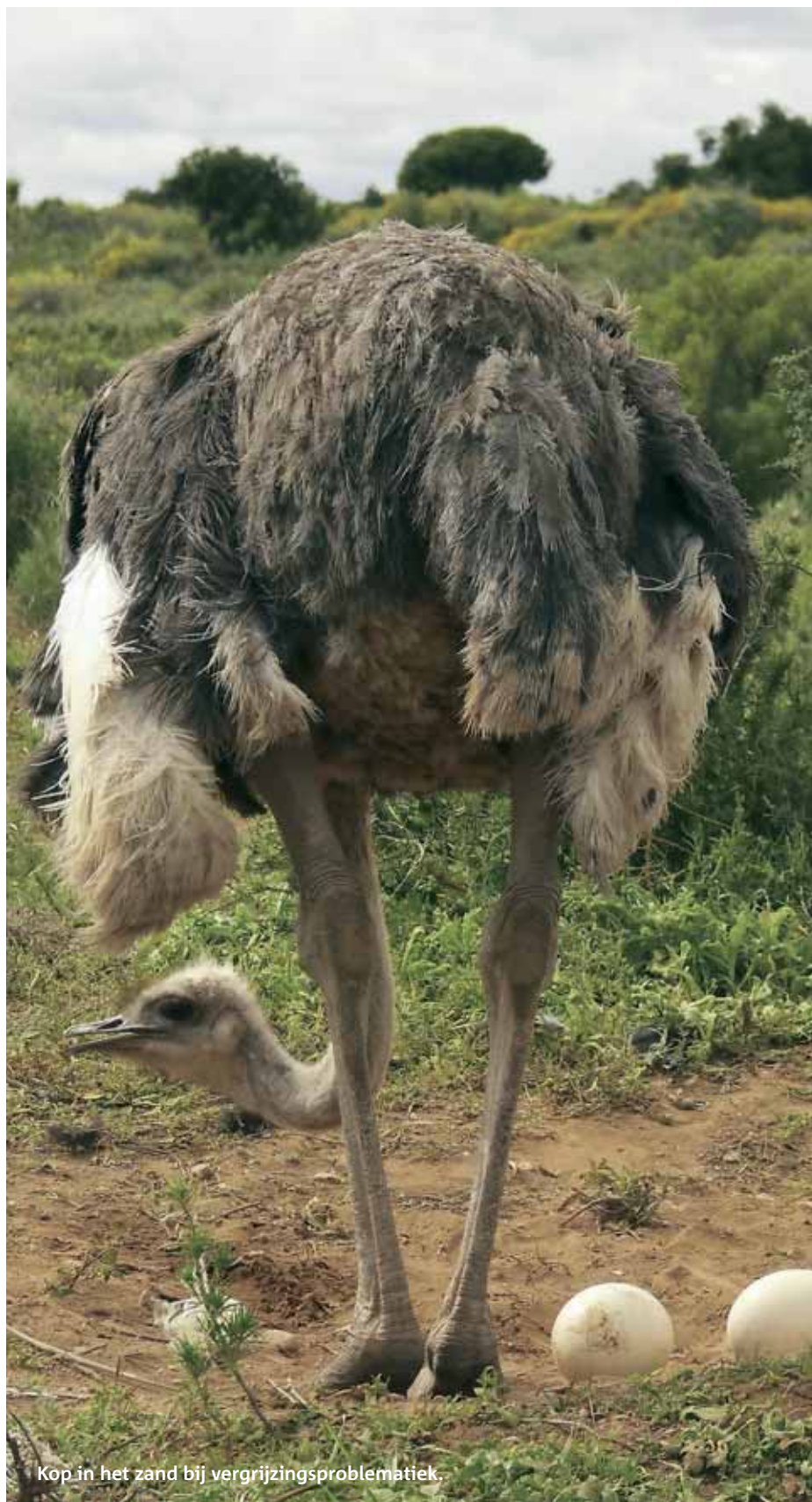
worden uitgebreed. En de broedmachine is het mechanisme van strategische personeelsplanning (SPP). Dit begrip kent in de literatuur vele definities. Onderstaand een samengestelde definitie:

“Het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom 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.” (Evers en Verhoeven, 1999). Concreet zal dit leiden tot een personele populatie die qua 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. Daarbij wordt ook de flexibiliteit in de arbeidsrelatie betrokken.

Er zijn legio manieren hoe een traject van SPP wordt verpakt, maar grofweg worden vaak de volgende stappen onderscheiden (zie ook Evers, 2010):

- inventariseren van het huidige personeelsbestand;
- inventariseren van het gewenste, toekomstige personeelsbestand;
- GAP-analyse;
- personeelsmanagement (vereiste acties).

Het model (figuur 1) dat wij hier introduceren is ontstaan vanuit eerder onderzoek door Evers en Verhoeven (1999). We beginnen onze aanpak links onderin het model: een analyse van het huidige interne aanbod van personeel als vertrekpunt voor wat je al wel weet. Voor veel organisaties



Kop in het zand bij vergrijzingsproblematiek.

meteen een behoorlijk probleem. Ondanks (veelal) dure personeelsinformatiesystemen zijn organisaties vaak niet in staat om belangrijke data uit het systeem te halen. Wij zien veel van onze klanten worstelen met hun (dure) personeelsinformatiesystemen. Deze systemen leveren vaak een keur aan mogelijkheden, welis-

waar vervat in standaard ‘dashboards’. Veel HR-professionals hebben juist behoefte aan organisatiespecifieke inzichten die niet eenvoudig uit de systemen te halen zijn. HR-intelligence kan hier voor toegevoegde waarde zorgen en een verbindende schakel zijn binnen SPP. Met HRI wordt op basis van de feiten een analyse verkre-

>>

>> gen over de situatie in het hier en nu: het huidige, interne aanbod van personeel. Door een dump uit het PI systeem te laden in dit instrument kunnen alle mogelijke inzichten worden verkregen op het vlak van kwantiteit, kwaliteit en kosten van het huidige personeelsbestand. De inzichten die gegenereerd worden door de analyse van het huidige interne aanbod van personeel zijn het uitgangspunt voor het maken van voorspellingen met het oog op het toekomstige aanbod. Deze inzichten zijn kwantitatief (bijvoorbeeld vergrijzing en ontgroening, uitstroomprognoses, etnische samenstelling) en kwalitatief (prestatie en potentieel van medewerkers,

Kosten van uitzendwerk. Versus kosten afvloeiing personeel.

het opleidingsniveau, etc.). Tenslotte ontstaat er inzicht op het vlak van kosten: toepassing van salarisschalen, relatieve salarisposities en bijvoorbeeld verdien capaciteit in relatie tot vergrijzing. Een eerste praktische stap hierin is een variant te bezien bij ongewijzigd beleid. Wat gebeurt er dan? Hoe ziet het medewerkersbestand er dan uit? Hoe bedreigend of hoopgevend is dit? Ook hier heeft HRI zich bewezen: het huidige interne aanbod van personeel kan worden geëxtrapoleerd naar de toekomst. Er kunnen verrassende inzichten worden verkregen met PI-data die vrijwel alle organisaties van enige omvang registreren.

Vlootschouw

Organisaties kennen vaak een gebrekkige invulling van de gesprekscyclus. Leidinggevend zijn dikwijls terughoudend om eerlijk en scherp te beoordelen, waardoor de ‘goed’ en ‘uitstekend’ beoordelingen de boventoon voeren. Daarnaast ligt de focus doorgaans op het huidige jaar, met onvoldoende aandacht voor de toegevoegde waarde van een medewerker in de toekomst. Dit laatste is juist een belangrijk onderdeel van strategische personeelsplanning. Human Resource Intelligence biedt, naast tal van andere gegevens met betrekking tot kwantiteit en kosten, een overzicht volgens het HR3P model (‘Human Resources Performance Potentieel Portfolio’).

Om tot een dergelijk overzicht te komen is een goed uitgevoerde vlootschouw noodzakelijk. In dit praktijkvoorbeeld hebben wij groepen van 5 leidinggevenden gemaakt, die ieder ongeveer 15 medewerkers aansturen (zie figuur 2). Vervolgens vragen we de leidinggevenden hun eigen medewerkers te beoordelen op het huidige presteren en het potentieel. Door deze beelden in een veilige setting met elkaar te delen ontstaat altijd een levendige discussie over normvinding en objectivering van beoordelen. Door

dergelijke calibratiemomenten in te voeren krijgen leidinggevend het beeld scherper, ook in relatie tot de normen die collega leidinggevend toepassen.

Naast het feit dat door dergelijke sessies de beoordelingsvaardigheden van de leidinggevend worden aangescherpt, ontstaat er voor de organisatie als geheel een beeld hoe de vlag erbij hangt, ook met het oog op de toekomst. De kunst is vervolgens om op basis hiervan een slimme cocktail te bereiden van maatregelen om het aanwezige potentieel tot bloei te laten komen.

Zo blijkt uit de figuur dat de medewerkers die de potentie hebben om een verticale loopbaanstap te kunnen zetten beperkt is (9 procent). Er is dus sprake van een beperkte verticale doorstroom mogelijkheid, met als gevaar een stijging van loonkosten doordat veel medewerkers bovenin de loonschaal blijven hangen. Een voorbeeld van een maatregel die getroffen kan worden op basis van deze gegevens is een focus op mogelijkheden om horizontale instroom te bevorderen, dan wel kritischer kijken naar de potentie van nieuw te werven medewerkers.

		huidig presteren				
		onvoldoende	voldoende	goed	uitstekend	Totaal
potentieel	Potentieelgrenzen bereikt	2%	11%	16%	0%	29%
	Groeimogelijkheden binnen huidige functie	0%	9%	39%	1%	49%
	Groeimogelijkheden binnen huidig functieniveau (horizontale loopbaanstap)	0%	1%	10%	1%	12%
	Verticale loopbaanstap op korte termijn (2/3 jaar)	0%	0%	6%	2%	8%
	Nu reeds toe aan volgende verticale loopbaanstap	0%	0%	1%	0%	2%
Totaal		2%	22%	72%	4%	100%

Figuur 2.

Snuffelpalen. Het aanbod van personeel is echter maar één kant van de medaille. Het is evident dat de huidige en toekomstige vraag naar arbeid eveneens van groot belang zijn om een juiste match te maken tussen vraag en aanbod. Daarbij moet een antwoord worden gevonden op vragen als:

- wat vraagt onze organisatie (gegeven de externe omgeving en organisatiestrategie) in het hier en nu van onze medewerkers (in termen van kwantiteit, kwaliteit en kosten) om de omzet te kunnen maken, productiviteit te kunnen halen?
- bestaat er in het hier en nu een GAP tussen vraag en aanbod? Vacatures, overtolligheid, onvoldoende kwaliteit?

Er zal binnen het lijnmanagement en samen met HR een discussie op gang moeten komen over de behoefte en of hierin wordt voorzien door de huidige populatie. Daarbij kan HRI wel weer ondersteuning bieden, bijvoorbeeld door de vlootshouw en potentieelmeting van medewerkers die hierin verankerd is (zie voorbeeld in het kader).

De toekomstige, interne vraag naar personeel is zonder twijfel een van de grootste bottlenecks bij strategische personeelsplanning. Hoe ziet de externe omgeving er over twee tot vier jaar uit? Welke kansen en bedreigingen komen op ons af? Hoe gaan we daar strategisch mee om? Welke omzet en productiviteit verwachten we in de toekomst, gegeven de externe omgeving en organisatiestrategie? Hierbij kan scenario-analyse behulpzaam zijn. Uit de literatuur zijn diverse benaderingen bekend, zoals de methode van Schwartz. Externe ontwikkelingen worden daarin gecategoriseerd (economisch, politiek, sociaal, technologisch) en voorzien van een mate van onzekerheid en impact. Vervolgens worden twee (soms drie) ontwikkelingen geselecteerd die dienen als “driver” voor het ontwikkelen van vier (twee bij twee) scenario’s. Binnen elk scenario wordt een uitvoerige schets gemaakt van de hoeveelheid arbeid en de bijbehorende kwaliteiten die in dat geval nodig zullen zijn, en wordt ook aangegeven welk HR-beleid hierbij noodzakelijk is. Door te kijken naar mogelijke samenloop in dit beleid kunnen kernonderdelen in dit HR-beleid worden opgespoord. Ook worden indicatoren ontwikkeld (“snuffelpalen”) waarmee kan worden gemonitord welke van de geschetste mogelijke toekomstige zaken zich gaat voordoen. Door op deze wijze rekening te houden met onzekerheden is de organisatie in staat om bij wijzi-



Met strategische personeelsplanning het goude ei uitbroeden.

gende omstandigheden snel te kunnen schakelen.

Dat vraagt uiteraard wel een flexibel personeelsbestand, in numerieke zin (flexibele schil, uitzendwerk) of in kwalitatieve zin (employability, inzetbaarheid). Strategische personeelsplanning kan op deze wijze ook leidend zijn bij het vraagstuk hoe de toekomstige arbeidsrelatie met medewerkers het beste kan worden vormgegeven. Daarbij past natuurlijk ook een analyse van de kosten van de verschillende varianten. Hoe wegen de extra kosten van uitzendwerk bijvoorbeeld op tegen de kosten van mogelijk noodzakelijke afvloeiing van personeel?

Kortom: strategische personeelsplanning is geen zaak van het doen van een simpele voorspelling van toekomstig vraag en aanbod. Het gaat er veel meer om een goede basis te vinden voor het omgaan met diverse scenario's en varianten, om het analyseren van gemeenschappelijkheden in HR-beleid binnen deze scenario's, en om het anticiperen op mogelijk HR-beleid indien de omstandigheden zich wijzigen.

Nadenken over strategisch HRM en SPP in het bijzonder is natuurlijk geen eenmalige aangelegenheid. Het denk- en werkproces zal met enige regelmaat moeten worden herhaald en aangepast aan nieu-

we ontwikkelingen en inzichten. Het is van belang dat de eigen HR-afdeling van een organisatie de kennis en vaardigheden ontwikkelt om het proces van SPP duurzaam zelfstandig ter hand te nemen. Eigen meesterschap dus. Dat meesterschap is niet eenvoudig maar ook zeker niet onmogelijk. HRI is een belangrijke ondersteuning bij het in kaart brengen van de huidige situatie. Scenario-denken biedt goede aanknopingspunten voor de mogelijke toekomst.

Literatuur:

- Bennisson, M. en J. Casson (1983), *The manpower planning handbook*. MacGrawHill, Maidenhead
- Evers, GHM en CJ Verhoeven (1999). *Human Resources Planning*. Kluwer, Deventer
- Evers GHM (2010). *Planning en sturing van personeelsstromen* In: F. Kluijtmans (red), Leerboek HRM. Noordhoff Uitgevers, Groningen

**Gerard Evers is directeur van Euro-HRM (www.eurohrm.nl)
Karsten Dijkstra, Erwin Flim,
Roy Roelvink en Jeroen Rommets zijn organisatieadviseurs bij Dageraad Advies (www.dageraadadvies.nl)**

