

Strategische personeelsplanning: methode & uitwerking.

Door : P&O SCD (S.Vermeer/J.Vorstenbosch)

Datum : 24 oktober 2012

Status : definitief

1. Inleiding

Strategische personeelsplanning (SPP) is één van de speerpunten op de regionale HR agenda. Alle Drechtsteden organisaties hebben, o.a. in het COB, aangegeven een hoge prioriteit te willen geven aan dit onderwerp. In dit kader heeft P&O in samenspraak met de contramallen uit de deelnemende Drechtsteden organisaties deze notitie opgesteld.

In twee bijeenkomsten met de contramallen is een gemeenschappelijke benadering gezocht. Het vertrekpunt hiervoor was het gedeelde besef dat te bereiken resultaten en oplossingen voor de vraagstukken voortkomend uit de SPP veel meer kans van slagen zullen hebben als we ze gezamenlijk benaderen. Juist door de schaalgroten die hierdoor ontstaat kunnen de kansen en mogelijkheden binnen onze interne arbeidsmarkt beter worden benut. De door het netwerk "gedeelde" P&O afdeling van het SCD speelt hierbij een spilfunctie. Een gezamenlijke en gelijklopende aanpak van het HR beleid in het algemeen en de SPP in het bijzonder zorgt ervoor dat P&O de aanwezige expertise effectief in kan zetten.

Een verdere ontwikkeling en toepassing van de SPP zal in de praktijk verder vorm moeten krijgen. Deze opzet biedt de basis waarop de deelnemende organisaties op een gelijklopende wijze hun SPP op kunnen zetten. Het is dan ook in elkaars belang om de gelijklopendheid in de toepassing met elkaar te koesteren en te bewaken.

2. Wat verstaan we onder strategische personeelsplanning

Het doel van de strategische personeelsplanning is de verbinding te maken tussen de toekomstige organisatieontwikkelingen op korte en lange termijn en de daarbij gewenste kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting. Hierbij is het hebben van een toekomstvisie op de organisatie van wezenlijk belang alsmede een goed beeld van de huidige situatie met betrekking tot het personeelsbestand. De analyse hiervan wordt vertaald naar concrete acties die nodig zijn om het verschil tussen de bestaande en de toekomstige situatie te overbruggen en om toekomstige fricties te voorkomen (kwantitatief en kwalitatief).

Het uiteindelijke resultaat van SPP is de juiste persoon op de juiste plaats op het juiste moment teneinde de (strategische) doelen van de organisatie te verwezenlijken.

3. Methode strategische personeelsplanning

Schematisch weergegeven is dit proces als volgt te schetsen:

In woorden: de strategische visie (a) samen met kwantitatieve analyse (b) en kwalitatieve analyse (c) vertalen naar strategische acties (d).

4. Management summary methode SPP

- Vertalen van toekomstige organisatieontwikkeling naar kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling per functie en/of functiegroepen. Wat zijn de gevolgen voor takenpakketten en vereiste competenties per functie en/of functiegroep (a).
- Kwantitatieve analyse en registratie van huidige situatie/personele bezetting gerelateerd aan de ontwikkeling van de functie en/of functiegroepen (b).
- Kwalitatieve analyse en registratie van de individuele functiehouder en bepalen van de individuele ontwikkelingsmogelijkheden (c).
- Vaststellen van benodigde acties op organisatie-niveau (instroom, doorstroom, uitstroom, insourcen/uitbesteden). Vaststellen van benodigde acties per functiehouder (of functiegroep), individueel besproken en vastgelegd middels bestaand instrument van personeelsgesprekken (d).

- Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de uitvoering; P&O regisseert, begeleidt en verzorgt rapportages aan de hand van de input van leidinggevendenden. De precieze invulling van deze taken kan in overleg met de leiding/directie van de desbetreffende organisatie nader worden bepaald.

Dan volgt nu de toelichting op de stappen a t/m d waarin inhoudelijk wordt ingegaan op de methode van strategische personeelsplanning.

a) Strategische visie vertaald naar kwaliteit en kwantiteit in de toekomst:

De context, structuur/cultuur van de organisatie en de wijze waarop de werkprocessen worden ingericht nu en in de toekomst bepalen in belangrijke mate de wijze waarop de formatie en de bezetting in de kwantitatieve en kwalitatieve zin wordt vorm gegeven. In het kader van de strategische personeelsplanning zal het management een vertaling moeten maken van de strategische keuzes voor de toekomst naar de functies en de bijbehorende competenties. Op basis van deze analyse ontstaat er een beeld waaruit te lezen is wat de ontwikkeling wordt met betrekking tot de kwantiteit (formatiegroei of -krimp) en de kwaliteit/inhoud van de functies. Denk daarbij aan elementen als strategische waarde, vervangbaarheid, vereiste competenties, werk- en denk niveau, zelf doen of uitbesteden, specifieke kennis, etc.

Een belangrijke vraag hierbij is hoe dit beeld zich verhoudt tot de huidige situatie in het functiebouwwerk, het huidige personeelsbestand en de te verwachten arbeidsmarkt ontwikkelingen.

b) & c) Kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de huidige situatie

In deze stap wordt een analyse gemaakt van de relevante gegevens met het doel om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie binnen het personeelsbestand: zowel van de formatie als van de individuele medewerkers. Enerzijds gaat het om feitelijke gegevens over formatie en bezetting, leeftijd, soort en lengte dienstverband (vast/tijdelijk, fulltime/parttime), salarisgebouw, ziekteverzuim, in-, door en uitstroom geslacht e.d., maar ook de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt op middellange en lange termijn, bijvoorbeeld thema's zoals wanneer ontstaat welke krapte op de arbeidsmarkt en wat betekent dit voor de organisatie. Anderzijds gaat het om de kwalitatieve beoordeling van de individuele medewerkers, de zgn. vlootschouw.

De kwalitatieve analyse wordt gezet tegen de achtergrond van de gewenste kwalitatieve bezetting evenals tegen de achtergrond van de conclusies en trends uit de kwantitatieve analyses. De belangrijkste vraag die bij een kwaliteitsanalyse gesteld wordt is:

“Hoe verhoudt de ontwikkeling van de medewerker zich ten aanzien van zijn of haar functie en takenpakket nu en in de toekomst?”

De centrale gedachtegang is dat er bij een optimale 'fit' tussen medewerker en functie het hoogste rendement wordt behaald voor de organisatie. Een juiste 'fit' maakt dat medewerkers energie krijgen van hun werk, een 'misfit' kost hen juist energie met als mogelijk gevolg kwaliteitsproblemen en uitval.

- **Aandachtspunten**
- Waar het gaat om de informatie rond de kwaliteit, prestaties en output van de medewerkers zijn de leidinggevendenden een belangrijke bron van informatie. Hierbij wordt gekeken naar datgene wat in werkplannen, voortgangsgesprekken of andere vormen van personeelsgesprekken is vastgesteld.
- Ons advies is om in dit proces als management integer, transparant en doortastend op te treden. Dit betekent dat het communiceren met de individuele medewerker van de uitkomsten van de vlootschouw/indeling onze aanbeveling heeft. De personeelsgesprekken lenen zich hier uitstekend voor.
- De gesprekken hierover met de medewerkers zijn van belang omdat het oordeel van de leidinggevende waarnodig getoetst en gedeeld wordt. Vervolgens kunnen er afspraken worden gemaakt over de eventuele vervolgttrajecten.
- Om het gesprek met de medewerker over zijn/haar kwaliteiten daadwerkelijk succesvol en effectief te laten zijn is het noodzakelijk dat zowel de leidinggevende als de medewerker beschikken over voldoende vaardigheden en motivatie om een dergelijk gesprek aan te gaan.
- Ook zullen beiden een goed inzicht moeten hebben in hetgeen ze elkaar te bieden hebben. Voor de medewerker betekent dit dat hij/zij zich bewust is van zijn/haar eigen profiel, talenten, ambities en behoeften en dat de leidinggevende een goed beeld heeft van de prestaties van de medewerker en de toekomstige organisatiebehoefte.

Het moge duidelijk zijn dat een effectieve toepassing van de personeelsgesprekken door het management/de leidinggevenden van aanzienlijk belang is voor een succesvolle SPP. De binnen onze organisaties geldende regelingen en uitvoeringsprotocollen met betrekking tot personeelsgesprekken bieden voldoende formele basis om de stappen in de SPP vorm en inhoud te kunnen geven. Het gaat daarbij om de communicatie met de medewerker over zijn huidige en toekomstige functioneren en de afspraken over diens loopbaan.

Echter in de praktijk komt het erop aan of de leidinggevenden op een actieve en doelmatige wijze om gaan met de toepassing van de personeelsgesprekken en dit integreren in hun stijl van leidinggeven: zijn de leidinggevenden in staat om duidelijke verwachtingen uit te spreken en effectieve feedback te geven en doen ze dat ook metterdaad? Het blijven investeren in het optimaliseren van de toepassing van dit instrument verdient een constante aandacht binnen onze organisaties.

•De indelingssystematiek

Er zijn verschillende benaderingen mogelijk om tot de indeling in de verschillende loopbaan categorieën te komen. Binnen de Drechtsteden organisaties die reeds begonnen zijn met de toepassing van de SPP zijn verschillende modellen in gebruik. Echter de uitkomsten van al deze modellen kunnen worden doorvertaald naar de onderstaande categorieën. Het is dan ook onze aanbeveling om deze indeling binnen de Drechtsteden organisaties op een identieke wijze te gebruiken en dit op te laten nemen in het huidige personeelssysteem (Beaufort).

De indelingssystematiek gaat expliciet in op het inzichtelijk maken van verschillende categorieën medewerkers:

A1: Stabiel 1 : a. medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed.

b.streeft naar bijhouden/verdieping van eigen vakgebied (vaste waarde eigen functie).

A2: Stabiel 2 : a. medewerker presteert in de huidige functie onvoldoende.

b.is in staat zich te ontwikkelen binnen zijn/haar functie (ontwikkelaar eigen functie).

B1: Ontwikkelaar 1 : a. medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed.

b.heeft de potentie zicht te ontwikkelen naar een bepaalde functie vertikaal of horizontaal binnen een termijn van 2 – 5 jaar (ontwikkelaar andere functie).

B2: Ontwikkelaar 2 : a. medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed.

b.wenst de kwaliteiten op andere plek in te zetten maar weet nog niet in welke richting en op welke termijn, wel tussen 2 – 5 jaar (ontwikkelaar andere functie).

C1: Mobiel 1 : a. medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed.

b.wenst de kwaliteiten op andere plek in de organisatie/netwerk in te zetten binnen een termijn van 2 jaar (mobiel intern).

C2: Mobiel 2 : a. de huidige functie past niet bij de kwaliteiten van de medewerker.

b.wenst of moet de kwaliteiten op andere plek inzetten (mobiel in-/extern).

C3: Mobiel 3 : a. de huidige functie zal op termijn verdwijnen/wezenlijk veranderen

b.wenst de kwaliteiten op andere plek in te zetten (mobiel in-/extern).

D: Boventalig : a. de medewerker is o.g.v. sociaal plan bovenformatief verklaard.

b. moet de kwaliteiten inzetten op andere plek (mobiel in-/extern).

- **Registratie**

Met een registratie van de individuele loopbaan categorieën zouden we een praktisch meet- en rapportage instrument creëren dat ons in staat stelt de inspanningen op dit gebied te kunnen volgen en inzichtelijk te kunnen maken.

De regionale voordelen zijn pas te realiseren wanneer er ook regionale registratie is. P&O SCD kan de verzamelende gegevens rapporteren en zorgen voor (regionale) analyses en oplossingen. Het maken van afspraken over de registratie volgens bovengenoemde indelingssystematiek betekent overigens niet dat alle betrokken organisaties tegelijkertijd input dienen te leveren voor dit systeem. Het idee is om een geleidelijk groeiend systeem op te zetten waarbij de organisaties zelf het moment bepalen van het aanleveren van gegevens.

d) Strategische acties

Uiteindelijk zullen de verschillende analyses en conclusies leiden tot een totaal overzicht/matrix waaruit af te lezen is hoe de organisatie er voor staat. De uiteindelijke matrix is geen doel op zichzelf. De matrix geeft wel op een handzame wijze het overzicht en een gedeeld beeld. De output vraagt om een actieplan. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn: wat is nodig om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen en kwantitatieve en kwalitatieve fricties in de bezetting in de toekomst te voorkomen? Wat betekent dit bijvoorbeeld voor de werving en selectie, opleidingen, mobiliteit en ontwikkeling, zowel op collectief niveau als op het niveau van de individuele medewerker? Ook specifieke ontwikkelbehoeften van de leidinggevenden om uitvoering te kunnen geven aan de nodige acties komen in beeld.

Het resultaat van de stappen a t/m d is een concreet plan voor de organisatie met de stappen die de komende periode genomen worden ten aanzien van de kwantitatieve en kwalitatieve personele inzet, zowel beleidsmatig als op het niveau van de individuele medewerkers.

Vooral in dit stadium wordt het belang van het gezamenlijk optrekken in het netwerk essentieel. Dit is het moment om de toekomstbeelden (kwalitatief en kwantitatief) van de diverse organisaties in de Drechtsteden bij elkaar te brengen. Alleen op basis daarvan heeft het nut om met elkaar te kijken hoe wensen en behoeften van de huidige organisaties afgestemd kunnen worden met de toekomstige behoeften. Dit is ook het moment dat P&O de rol van "spin in het web" op een effectieve wijze kan inzetten. Een gelijklopende benaderingswijze en indelingssystematiek helpen hierbij om een efficiënt systeem/proces te kunnen inrichten ter ondersteuning van deze taak.

•Van plan naar uitvoering

Het strategisch personeelsplan is "klaar"; maar dan begint het echte werk: de uitvoering. Een belangrijk instrument bij de uitvoering is de gesprekscyclus (personeelsgesprekken). Het verder ontwikkelen en strakker sturen op de uitvoering ervan zal een positieve bijdrage leveren aan de resultaten van het strategisch personeelsplan.

De ingezette individuele of groepsgerichte (strategische) acties moeten worden gevolgd en zo nodig bijgestuurd. Dit is een aandachtspunt voor de directie en leidinggevenden. Het is raadzaam om rapportages op te stellen om de voortgang te bewaken.

De verantwoordelijkheid voor de realisatie van de afgesproken activiteiten ligt bij de leidinggevenden. P&O kan hierin regisseren en begeleiden en rapportages verzorgen aan de hand van de input van leidinggevenden.

•Rollen/taken/verantwoordelijkheden

De hierboven beschreven benadering is gebaseerd op de verschillende rollen van de betrokken partijen:

- Directie/MT van de klantorganisatie stelt de strategische koers op en bepaalt de prioriteiten op de korte en lange termijn, e.e.a. in overeenstemming met de koers van de klantorganisatie;
 - De direct leidinggevenden voeren de implementatie uit, het MT stelt vast;
 - P&O faciliteert en ondersteunt het proces door:
 - het management te ondersteunen bij de opzet en de uitvoering van het stappenplan;
 - op te treden als aanjager en procesregisseur;
 - de juiste informatie uit het personeelsinformatiesysteem aan te leveren;
 - informatie in samenspraak met het management te analyseren en te vertalen in strategische/tactische adviezen. De P&O adviseur treedt hiervoor in overleg met de leidinggevende. De invulling van de rollen in onderling overleg ingevuld.
5. Relatie met andere P&O instrumenten en rechtspositie

P&O-instrumenten zijn alleen effectief als zij voortvloeien uit een integrale benadering en als zij aan elkaar worden gekoppeld. Een duidelijke en wezenlijke relatie tussen de SPP en de personeelsgesprekken

is reeds uitvoerig beschreven. Verder is het raadzaam om SPP te verankeren in het sociaal plan en de wervingsprocedure.

Sociaal regionaal plan

Het is raadzaam in het nieuwe Sociaal regionaal plan verbinding te leggen met de strategische personeelsplanning. Met name waar het gaat om inzichtelijk maken van de toekomstige fricties. Denk hierbij aan de situatie waarin sprake is van het op termijn verdwijnen van de functie van de betrokken medewerker ('n soort "pre-boventalligheid"). Hierdoor wordt het mogelijk om vanuit een werksituatie een loopbaanpad uit te stippelen om de "echte" boventalligheid zo veel als mogelijk te voorkomen.

Derhalve zal de P&O als inhoudelijk deskundige bij het tot stand brengen van een nieuw regionaal sociaal plan dit advies aan de besturen uitbrengen.

Wervingsprocedure

Het op dit moment geldende regionale wervings- en selectieprotocol is om diverse redenen toe aan een actualisatie. De verschillende loopbaanpaden die als uitkomst van de SPP in beeld komen zullen op een passende wijze ingevoegd dienen te worden in de afspraken die wij met elkaar maken over de interne arbeidsmarkt en de bijbehorende spelregels in de wervingsprocedures. Ook hier zal P&O zorg dragen voor een integrale benadering.

6. Financiële consequenties

De genoemde activiteiten in het kader van de strategische personeelsplanning vallen binnen de reguliere taak van de leidinggevenden. De ondersteunende P&O activiteiten vallen eveneens binnen de reguliere taak van de personeelsadviseurs. Hieraan zijn derhalve geen kosten aan verbonden.

De inzet van eventuele trainingen om vaardigheden van leidinggevenden te vergroten en/of eventuele trainingen t.b.v. talentontwikkeling van de medewerkers komen ten laste van het opleidingsbudget van de eigen organisatie.

P&O SCD

S.Vermeer / J.Vorstenbosch

24 oktober 2012