

Niet praten, maar gewoon plannen

Ook binnen de HR geldt natuurlijk: meten is weten, gissen is missen en zij die wachten zijn altijd te laat. Drie HR-professionals vertellen over de zoektocht naar een werkende Strategische Personeelsplanning.

Tekst Jacco van den Berg en Richard Jongsma

DO'S EN DON'TS

- SPP is een kwestie van de handen uit de mouwen steken en starten
- Houd het eenvoudig, verlies je niet in het instrumentarium
- "Trek het te breed en er gebeurt geen reet"
- Weet wat er speelt en anticipeer op ontwikkelingen
- Ken de corebusiness van de lijnmanager. SPP is startpunt voor strategisch overleg, geen eindpunt
- Blijft niet hangen in het idee dat je er met een planning bent
- Zorg voor een duidelijke toekomstvisie
- Zorg voor voldoende flexibiliteit om bij te kunnen sturen
- Zorg dat het management zelf de noodzaak voelt en de juiste vragen stelt over SPP

WAT IS DE AANLEIDING OM MET SPP TE STARTEN?

"Iedere gemeente in Nederland staat voor een grote bezuinigingsoperatie", begint Melissa Schouman, projectmanager P&O bij de gemeente Amsterdam. "Gemeentelijke organisaties zullen veranderen, linksom of rechtsom. Flexibiliteit en servicegerichtheid staan een stuk hoger in het vaandel dan voorheen. Tegelijkertijd wordt er kritischer gekeken naar taken die nog wel of juist niet meer uitgevoerd moeten worden. Voortdurend wordt er een match gezocht tussen werkzaamheden en de meest geschikte mensen om ze uit te voeren. Maar vertel ik hier iets nieuws? Ik ben toch wel een beetje verbaasd dat SPP in een periode van economische tegenwind zo in de schijnwerpers staat. Het zou toch common practice moeten zijn om twee keer per jaar doorkijkjes of vlootstouwen te maken? Pas dan levert SPP de organisa-

tie die toegevoegde waarde waar het zo naar op zoek is!"

"De bezuinigende overheid treft ook ons en brengt ons in een spagaat", vertelt Lia de Braal, directeur P&O en Communicatie bij GGz Breburg. "Zo moesten wij medewerkers die hun job goed uitoefenden en mogelijk over twee jaar hard nodig zijn, nu noodgedwongen boventallig verklaren. Omdat wij deze medewerkers willen behouden, worden zij omgeschoold of tijdelijk elders gedetacheerd. Deze vorm van personeelsbeheer verdient niet echt de schoonheidsprijs, het is als schaken op meerdere borden met spelregels die voortdurend worden aangepast", legt ze uit. "Onderhand is personeelsplanning in de zorg een ingewikkelde bezigheid geworden. Wat wel te voorspellen is, is dat de komende jaren vele vakbekwame medewerkers met pensioen gaan. Voor ons voldoende aanleiding om met scenarioplanning aan de slag te gaan."

"Binnen onze organisatie maakte de hoge gemiddelde leeftijd van onze productiemedewerkers SPP noodzakelijk", aldus Jeroen Elfers, Director HR Netherlands bij FrieslandCampina. "De komende zeven jaren zal de helft van alle medewerkers uitreden. In 2010 zijn er met de sociale partner afspraken gemaakt, in de vorm van een convenant in de zuivel cao, om branchebreed een lange termijn personeelsplanning analyse uit te voeren. Naast de vergrijzing merken we aan de instroomkant dat onvoldoende jongeren kiezen voor een technische MBO-4 opleiding en daardoor verloren gaan voor de zuivelbranche. Het zijn juist deze monteurs, operators en technologen die de komende jaren hard nodig zijn om de pensioenuitstroom op te vangen."



IS SPP EEN PAPIEREN TIJGER OF ECHT EEN DOORLEEFD INSTRUMENT?

“Vorig voorjaar was SPP het centrale thema op een symposium met tachtig deelnemers uit de Brabantse zorg- en welzijnsorganisaties”, begint De Braal. “Opvallend was dat de aanwezigen de problematiek herkenden, maar dat een goed instrument om te plannen en scenario’s te analyseren nog ontbreekt. Samen met een aantal zorginstellingen in Brabant en Bram de Gier van PGGM HR advies hebben we een instrument ontwikkeld dat scenarioplanning mogelijk maakt. Er is inzicht in de huidige situatie en op hoofdlijnen is het mogelijk om aan de hand van groei en krimp de toekomstige personeelsbehoefte inzichtelijk te maken. Het blijft een arbeidsintensief proces dat nog onvoldoende flexibel is om er alle ontwikkelingen in de gezondheidszorg bij te betrekken. Er is een globaal inzicht maar er is behoefte aan meer verfijning. Het mag dus doorleefder en daar werken wij hard aan.”

“FrieslandCampina heeft samen met een aantal plannings- en rekenmodeldeskundigen een zogenoemde Employment Development Operations (EDO) scan ontwikkeld. Deze scan heeft geleid tot een SPP-analyse op locatie, regionaal en landelijk niveau. Naast inzicht in het huidige personeelsbestand (leeftijdsopbouw, opleidingsniveau, verhouding flex/vast, verwachte in- en uitstroom) kan een aantal toekomstscenario’s worden ingevoerd, zodat met een druk op de knop de minimale en gewenste kwantitatieve bezetting voor de komende jaren inzichtelijk wordt, uitgesplitst naar benodigd opleidingsniveau, functie en leeftijd. Rekening houdend met de inwerktijd

‘We verklaren goede medewerkers die mogelijk over twee jaar hard nodig zijn, nu boventallig’

Lia de Braal, directeur P&O en Communicatie GGZ Breburg

worden nu al medewerkers geworven. Dit jaar meten we de voortgang in de afgelopen jaren en nemen we nieuwe ontwikkelingen mee in de analyse. Zo zorgen we ervoor dat SPP in focus blijft”, licht Elfers toe.

“Commerciële organisaties moeten vanzelfsprekend goed weten welke competenties nodig zijn en vervolgens

zorgen voor een goede instroom, doorstroom en uitstroom”, vervolgt Schouman. “Is het namelijk niet op orde, dan vertaalt zich dat in zichtbare ‘resultaten’ als klagende klanten, teruglopende winst en een bovengemiddeld verloop. Zo’n natuurlijk terugkoppelingssysteem missen overheden en dat geldt ook voor Amsterdam. SPP was de afgelopen decennia bij de meeste gemeenten dan ook nauwelijks een onderwerp. Of iedere formatieplaats ook écht door de juiste persoon werd bezet, was vaak niet duidelijk. Maar nu ook gemeenten flink moeten bezuinigen, komt er druk op de ketel.”

WAT IS DE REDEN DAT VEEL ORGANISATIES ALLEEN MAAR PRATEN OVER SPP?

“Iedereen, van hoog tot laag, is doordrongen van de noodzaak van een nog meer professioneel in-, door- en uitstroombelid”, vertelt Schouman. “Het stelt het ambtenarenapparaat in staat zich sneller en beter aan te passen aan groei en krimp. Er is veel te winnen, zeker financieel. Maar om deze draai nu snel en goed te maken, is een complex proces. Daar moet goed over worden gesproken in alle lagen van de organisatie. Dat is volgens mij het noodzakelijke praten. Maar daarnaast zie ik bij HR-mensen de neiging om het heel erg in het instrumentarium te zoeken. Voor je het weet ben je voortdurend gesprekken aan het voeren over allesomvattende high tech SPP-systemen. De uitgangspunten van SPP zou je eigenlijk op een bierviltje moeten kunnen noteren. De grote valkuil van HR is dat ze van het middel het doel gaat maken.”

Elfers: “Het uitgangspunt voor strategische personeelsplanning is het durven en

‘Het moet een gewoonte zijn om twee keer per jaar vlootschouwen te maken’

Melissa Schouman, projectmanager P&O gemeente Amsterdam

‘Onvoldoende jongeren kiezen een technische opleiding. Ze gaan verloren voor de zuivelbranche’

Jeroen Elfers, Director HR
 Netherlands FrieslandCampina

kunnen formuleren van een lange termijn visie. Je doet daarin aannames aangaande toekomstverwachtingen. Het in kaart brengen van de verwachte uitstroom is relatief gemakkelijk. Ingewikkelder is het bepalen van de personeelsbehoefte over vijf tot tien jaar. Het is nu eenmaal lastig om vragen te beantwoorden over de ontwikkelingen van de business, automatisering die menskracht overbodig maakt en competenties die over tien jaar nodig zijn. Deze antwoorden moeten ook weer gerelateerd worden aan onder meer (landelijke en wereldwijde) demografische ontwikkelingen en de uitstroom van de (technische) opleidingen, veel variabelen en aannames die in een model geplaatst moeten worden. Extra complex bij meer dan vijfduizend medewerkers op 32 locaties.”

Volgens De Braal veronderstelt SPP beheersbaarheid en voorspelbaarheid terwijl het eerder een emergent proces is dat continu wordt bijgesteld. “Dat heeft in de zorg te maken met de veranderingen in de financieringsvormen. Wat vandaag nog een zorgproduct is, wordt morgen niet meer gefinancierd. Het zoeken naar beheersbaarheid in kostenontwikkeling en tegelijkertijd leveren van kwaliteit staat op de strategische agenda. Er wordt veel over gepraat en daar is niets mis mee, het staat op de agenda.”

WAT MAAKT PERSONEELSPLAN- NING IN TIJDEN VAN CRISIS ZO LASTIG?

“Meer dan ooit is er in de zorgmarkt behoefte aan duidelijkheid over de toekomst. Beslissingen van vandaag hebben impact op morgen. Een robuuste visie is daarom noodzaak”, aldus De Braal. Door de bezuinigingsmaatregelen zullen

mogelijk 17.800 medewerkers in de zorg en welzijn in Noord-Brabant hun baan verliezen, vooral in de AWBZ gefinancierde zorg. “GGz Breburg anticipeert hierop door afbouw van klinische capaciteit en een zorgaanbod bij de cliënten thuis”, vervolgt ze. “Onze investeringen in personeel zijn hierop geënt. Het betekent dat wij knopen doorhakken over de mix van beleid, instrumenten en maatregelen om te kunnen voorzien in de huidige en toekomstige vraag naar arbeid. Maar dat dit lastig blijft, hoef ik niet meer toe te lichten.” “Ook ik vind dat het juist in tijden van crisis noodzakelijk is om vooruit te kijken en te anticiperen op de toekomst”, vertelt Elfers. “Vanwege de toenemende vraag naar onze producten in bijvoorbeeld Azië, wordt er op een aantal locaties flink geïnvesteerd in het bouwen van nieuwe state-of-the-art

fabrieken, waarin het productieproces steeds verder wordt geautomatiseerd. Welke competenties vraagt dit van nieuw te werven personeel en welke opleidingsinspanningen vergt dit voor huidige medewerkers, aangezien beeldschermwerk de fysieke arbeid in de fabrieken vervangt? De crisis mag in ieder geval niet als een excuus worden gezien om SPP uit te stellen; ten tijde van teruglopende vraag is er soms juist meer gelegenheid om te investeren in je human capital.”

De drie gesprekspartners benadrukken de urgentie om met SPP aan de slag te gaan. Wel werkt de crisis in een aantal branches dempend, mag de ondersteunende software meer state-of-the-art worden en geloven zij dat al doende leren en ervaring op doen effectiever is dan alleen maar praten over SPP. Het gaat niet om beleidsnotities, maar om te starten met SPP en het voortschrijdende inzicht het werk te laten doen.



Jacco van den Berg
 Van den Berg Training &
 Advies



Richard Jongasma
 HR-manager Friesland-
 Campina

SCHAARSTE

De auteurs schreven ook het
 boek Overspoeld door schaar-
 ste. Bestel nu.

[http://www.vakmedianetshop.nl/
 gids/details.asp?pr=17370](http://www.vakmedianetshop.nl/gids/details.asp?pr=17370)

