

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor human resources professionals bij (middel)grote, kennisintensieve organisaties. De insteek is: hoe kan een HR-manager, unitmanager of HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van de factor arbeid in zijn organisatie.

HR Rendement behandelt voornamelijk de 'harde' kant van human resources, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, werktijden en arbeidsomstandigheden, kosten van opleidingen en werving & selectie, implementatie van personeelsinformatiesystemen.

HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder HR-dienstverleners;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

© 2020 Rendement Uitgeverij. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag, noch geheel, noch gedeeltelijk, worden overgenomen en/of vermenigvuldigd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

Als strateeg brengt u wat teweeeg

Als organisatie wilt u zich snel kunnen aanpassen aan veranderingen, talenten op de juiste manier ontwikkelen en vooruitgang boeken. Daarvoor kan het lonen om in te zetten op strategische personeelsplanning. Voor een deel van de organisaties is dit misschien een vanzelfsprekendheid, maar er zullen ook HR-professionals zijn die hierbij vooral een associatie hebben met een document dat in een bureaulade ligt te verstoffen.

Strategische personeelsplanning (SPP) helpt uw organisatie voorbereid te zijn op de toekomst. Het is een methode om een goede diagnose te stellen van wat er nodig is om uw personeelsbestand klaar te maken voor de komende jaren, zowel in kwaliteit als in kwantiteit. Dit klinkt veelbelovend, maar als u weinig ervaring met dit HR-instrument heeft, kunt u zich afvragen hoe u SPP in de praktijk brengt. Daar zoomt HR Rendement in een reeks artikelen op in. In dit eerste artikel leest u met welke stappen u begint.

Met SPP maakt u met enige regelmaat, meestal jaarlijks, heel concreet wat de koers van de organisatie is, welk personeel daarvoor nodig is en wat het verschil is met het beschikbare personeel. SPP is een cyclisch planningsproces van het lijnmanagement dat u met uw kennis en expertise ondersteunt (zie het kader 'Procesbegeleider'). De uitkomsten van het SPP-proces geven richting aan de inzet van maatregelen vanuit het HR-beleid. De eerste stap die u voor SPP neemt, is het bepalen van de omvang. Daarvoor

Stel FAQ op

Voor succesvolle SPP is goede communicatie nodig. Stel bijvoorbeeld een document met frequently asked questions (FAQ) op, waarin u antwoord geeft op de meest voor de hand liggende vragen. Mail het document rond of plaats het op een vindbare plek op de interne server, zodat iedereen binnen de organisatie er eenvoudig toegang toe heeft.

moet u met uw organisatie over de volgende punten een beslissing nemen:

- **Tijdshorizon:** hoe ver kijkt u vooruit met SPP? Het is gebruikelijk om drie tot vijf jaar vooruit te kijken. Het is ook mogelijk om twee tijdstippen in de toekomst te kiezen, dus de uiteindelijke stip vijf jaar vooruit en een tussenstop op twee of drie jaar vooruit.
- **Organisatieonderdeel en functies:** op welk niveau wilt u SPP uitvoeren? Betreft u de hele organisatie erbij of richt u zich op enkele afdelingen of teams? En welke functies neemt u mee?
- **Analyses:** welke analyses wilt u uitvoeren op het huidige personeelsbestand? Is het relevant om de leeftijdsverdeling of man-vrouwverhouding te weten? En wat zijn de cijfers wat betreft in-, door- en uitstroom?
- **Draagvlak en communicatie:** hoe gaat u communiceren over SPP? Als u ook de kwaliteiten van werknemers in kaart gaat brengen, bedenk dan of en hoe u hierover gaat communiceren. Zowel gedurende als na het traject is

SPP geeft u cijfermatige onderbouwing voor maatregelen

Strategische personeelsplanning bezorgt uw HR-afdeling ook 'bijvangst'. Stel dat er in uw organisatie het beeld heerst dat vooral jongeren uitstromen. SPP-analyses geven u dan inzicht in hoe het werkelijk is gesteld met de uitstroom van personeel. Hoeveel procent van de nieuwe instroom vertrekt daadwerkelijk binnen twee jaar? En in welke leeftijdscategorie vallen deze 'uitstromers'? Als het percentage

vertrekkers hoog is, is dat aanleiding tot verder onderzoek. Werft en selecteert u bijvoorbeeld verkeerd? Sluit misschien het inwerktraject niet aan bij de behoefte van nieuwe werknemers? Door dit te onderbouwen met cijfers verstevigt u de positie van de HR-afdeling en van u als HR-professional. Praten op basis van cijfers sluit namelijk vaak aan op de taal van directie en lijnmanagement.

draagvlak een punt van aandacht, want u heeft medewerking nodig van de directie, het management en mogelijk de personeelsadministratie voor data.

Stuurgroep

Het is aan te raden om voor het SPP-proces een stuurgroep in te stellen. Deze maakt vooraf en tijdens het proces keuzes over onder andere afbakening, communicatie en deelnemers tijdens werksessies. Kies voor stuurgroepleden uit verschillende onderdelen van de organisatie en vanuit verschillende rollen. Betrek er ook zeker een leidinggevende en directeur bij. Zij kunnen vanuit hun eigen achtergrond aangeven wat verstandige keuzes zijn in het proces en zij kunnen helpen bij het proces.

Wie u allemaal betreft bij SPP hangt van veel factoren af, zoals het precieze doel, welke informatie er nodig is, of uw organisatie een ondernemingsraad heeft en de wijze waarop u draagvlak wilt creëren.

Planning

Vaak is er twijfel over wat het juiste moment is om te starten. Veel organisaties zijn bang dat de strategie nog niet concreet genoeg is om met strategische personeelsplanning te beginnen. Het klopt dat er een strategie moet liggen aan de start van SPP. Die staat los van SPP, want SPP is géén strategievormingstraject. Toch hoeft de strategie niet al helemaal

U begeleidt het proces

Vanuit uw rol als HR-professional kunt u inhoudelijk meedenken en input leveren voor de toekomstig gewenste personeelsbehoefte. Dat bepaalt u niet zelf – u heeft namelijk de rol van procesbegeleider – maar samen met de deelnemers van het SPP-proces, zoals het management. Samen met hen brengt u in kaart wat de toekomstig gewenste personeelsbehoefte is. Door de juiste vragen te stellen, blijft u scherp op de kwaliteit van de gevoerde discussie.



uitgekristalliseerd te zijn. Doordat u samen met de leidinggevenden de personele impact van de strategie bepaalt, wordt de strategie zelfs steeds concreter. Tijdens het traject is het steeds de uitdaging niet te vervallen in details over de uitwerking van de strategie, maar die op grote lijnen wel concreet genoeg te hebben om de impact op personeel te bepalen. Maar pas beginnen als alles perfect is, is niet de juiste reactie. Tegen de tijd dat de strategie perfect is uitgewerkt, is deze alweer achterhaald en de data zullen waarschijnlijk nooit 100% op orde zijn.

Doorlooptijd

De doorlooptijd van een SPP-proces is doorgaans vier tot zes maanden. Dit is gerekend vanaf de eerste bijeenkomst met de stuurgroep. Er zit dan nog wel wat voorbereidingstijd in voor u, zoals het op orde brengen van de data die nodig zijn voor de analyses. Ruim genoeg tijd in voor de stappen van het proces. Het huiswerk, zoals het invul-

len van formats voor de kwantitatieve en kwalitatieve inschatting, vraagt vrij veel tijd. Geef leidinggevenden minimaal twee tot drie weken voor het invullen. Vervolgens gaat u aan de slag met de analyses en koppelt u die terug aan de betrokkenen. Reken daarvoor minimaal twee weken. Vaak roepen de analyses nog wel wat vragen en reacties op. De betrokkenen zien dan de gevolgen van hun invuloefening op organisatieniveau. Dit kan reden zijn om de analyses bij te stellen. Ten slotte werkt u (eventueel samen met anderen) het plan uit.

Laura Keijzer, senior consultant bij Berenschot, tel. 06 57 58 57 32, e-mail: l.keijzer@rendement.nl, www.berenschot.nl

Dit is het eerste artikel van een serie over strategische personeelsplanning. Het is gebaseerd op het boek 'Het perfecte personeelsplaatje', dat u kunt bestellen via rendementshop.nl.