

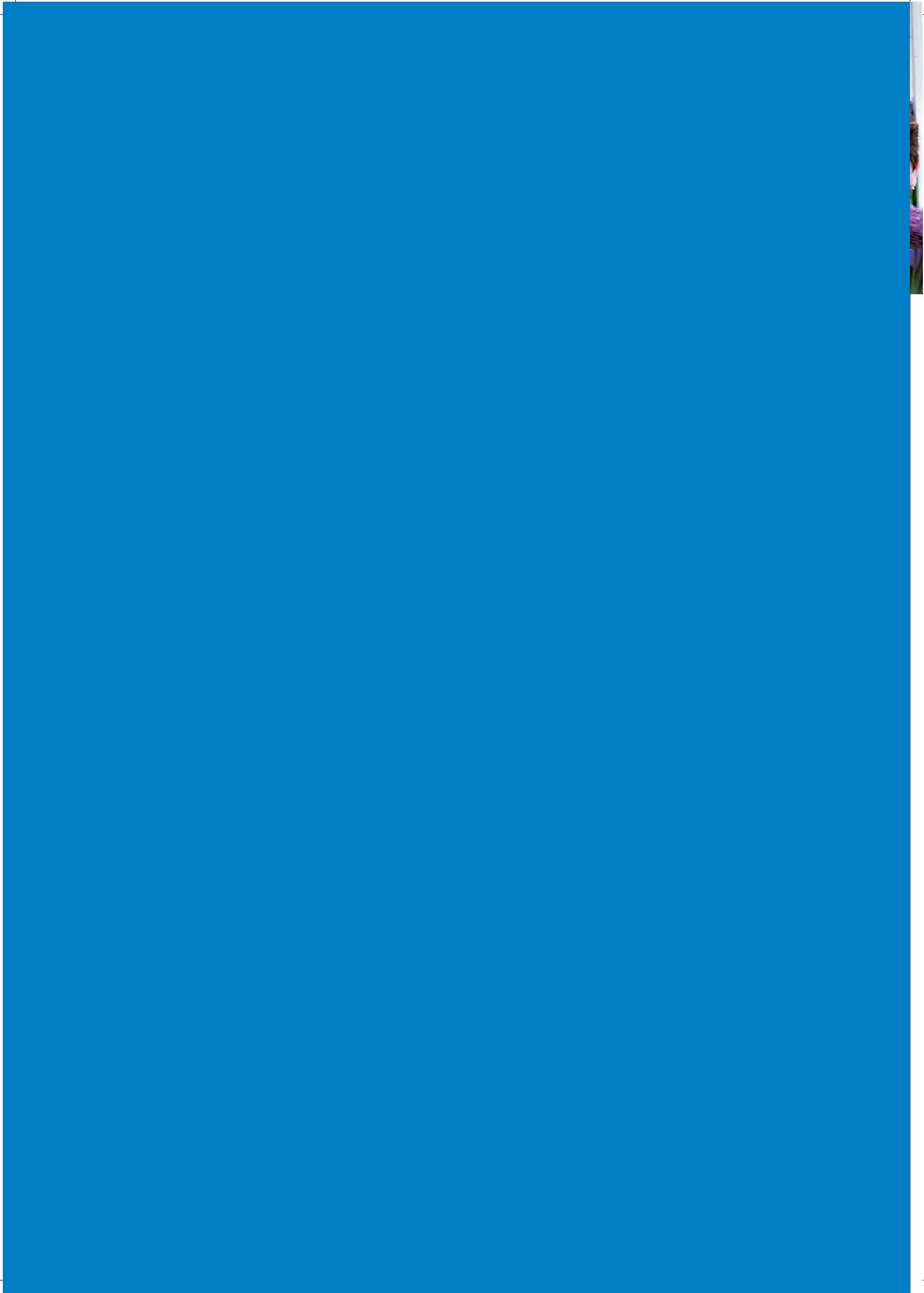


strategische personeelsplanning is bouwen aan aanpassingsvermogen

whitepaper Randstad

 randstad

Uitzenden & Detacheren | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services





succes in dynamische omstandigheden

De omgeving van organisaties is dynamischer dan ooit. Vooruitzien en voorbereiden is daarom steeds meer een uitdaging, aanpassingsvermogen is een must. Hoe richt je de organisatie zo in dat je in die dynamiek succes hebt bij het behalen van je strategische doelen? Cruciaal voor dat succes is dat je steeds kunt beschikken over de inzet van de juiste medewerkers op het juiste moment. Strategische personeelsplanning maakt dat mogelijk. Met de juiste methodiek, procesaanpak en ondersteuning draagt HR direct bij aan het vormgeven van de organisatiestrategie en raken organisatie, managers en medewerkers voorbereid op verandering.

3

inhoud

I. De noodzaak van strategische personeelsplanning

II. Strategische personeelsplanning: de methodiek

Intermezzo's:

- DUO – 'Verandering is de enige constante'
- ABN AMRO – 'Inspelen op verandering'
- AkzoNobel – 'Versterk strategische aansluiting'

I. de noodzaak van strategische personeelsplanning

De wereld waarin we leven en werken is veel dynamischer dan vroeger en de veranderingen lijken elkaar steeds sneller op te volgen. De wereldeconomie integreert verder en het tempo van technologische ontwikkeling neemt nog toe. Markten veranderen snel, de relatie met de klant wordt transparanter, productieprocessen worden complexer, de time-to-market en de levensduur van producten en diensten worden korter, de concurrentie wordt heftiger en marges staan onder druk. Een lagere economische groei en stevige overheidsbezuinigingen hebben effecten in zowel de profit- als de non-profitsector. Vergrijzing en ontgroening raken – in sommige sectoren van de economie meer dan in andere – zowel de huidige personeelsbezetting als de arbeidsmarkt.

Dynamiek vraagt om aanpassingsvermogen

Blauwdrukken voor de organisatie en voor de personeelsbezetting zijn in deze omgeving niet meer langdurig houdbaar. Wie succes wil blijven behalen, moet werken aan blijvend aanpassingsvermogen. De bewegingsruimte van elke organisatie wordt bepaald door een combinatie van personele, functionele en organisatorische flexibiliteit. Daarom is het belangrijk om organisatie, management en werknemers beweeglijk te maken. Dat lukt alleen als iedereen zich bewust wordt van de veranderende omgeving en in staat én bereid is om mee te veranderen om te voldoen aan de eisen die dat stelt. Het gaat er daarbij niet zozeer om één bepaald model te kiezen of één bepaalde planning vast te stellen. De kaders waarbinnen we opereren liggen door de dynamiek immers steeds minder vast.

Arbeid als strategische factor

Op elk moment in aldoor wijzigende omstandigheden kunnen beschikken over de benodigde kennis en arbeid(scapaciteit) is meer dan ooit cruciaal voor organisatiesucces. Iedereen erkent dat personeel de belangrijkste waarde is van elke organisatie. Niet voor niets houden steeds meer organisaties zich bezig met vragen als 'Wat zijn onze toekomstige doelstellingen, hoe ziet ons bedrijf er straks uit en welke arbeidskrachten horen daar dan bij?' 'Beschikken onze medewerkers over de competenties die we de komende jaren nodig hebben?' 'Kunnen ze die eventueel ontwikkelen of moeten we ze van buiten halen?' Het draait daarbij meer en meer om het rendement van arbeid en een daarbij passende arbeidsrelatie. Niet de vraag 'Wat kost het de organisatie?' maar 'Wat levert het op?' komt centraal te staan. Arbeid is een strategische kwestie.

Beweging brengen

Een groter aanpassingsvermogen maakt beweging makkelijker. Gericht en daarmee effectief in beweging krijgen van personeel maakt een organisatie succesvoller. Medewerkers met essentiële competenties of potentieel worden beter behouden. Stimuleren van gewenst verloop draagt er ook toe bij dat bijvoorbeeld bij een reorganisatie een sociaal plan kleiner van omvang is of helemaal kan worden vermeden. Managers en medewerkers kunnen echter pas in beweging komen als ze weten wat er van ze wordt verwacht en zich daaraan committeren. Effectief uitvoeren van veranderingen en het creëren van beweging is voor veel bedrijven een grote uitdaging.

Inzicht en commitment

Strategische personeelsplanning vergroot het inzicht en de commitment voor beweging bij alle betrokkenen. Het maakt voor managers en medewerkers helder wat de strategische doelen vragen van de organisatie als geheel en van iedere medewerker individueel. 'Welke competenties en vaardigheden heb ik nodig, nu en in de toekomst, en over welke talenten, competenties en vaardigheden beschik ik al?' Pas als dat inzichtelijk wordt, kun je daar effectief op ontwikkelen, begeleiden en coachen. Dit maakt het mogelijk om de juiste mensen aan de organisatie te verbinden. Daarnaast is het ook voor alle medewerkers duidelijk waar zij naar toewerken. Hierbij zijn heldere communicatie en het aanspreken van managers en medewerkers op hun individuele verantwoordelijkheid randvoorwaarden.



Eigenaarschap

Juist in een tijd waarin de nadruk op de korte termijn onvermijdelijk is, moet daarom de hele organisatie, dat wil zeggen zowel HR als de lijn, het oog op de toekomst houden en de beschikbaarheid van 'arbeid' nu en vooral straks bewaken.

Dat leidt tot vragen als:

- Hebben wij de relevante trends en ontwikkelingen voor de organisatie als geheel goed in beeld?
- Is onze strategie daarop toegesneden?
- Wat voor bezetting hebben we straks nodig om onze strategische doelen te realiseren?
- Wat hebben we qua personeelsbezetting in huis: kwantitatief én kwalitatief, nu én straks?
- Hoe zit het met verloop, in het bijzonder met de effecten van de vergrijzing en het wegvloeien van kennis?
- Wat heeft de voor ons relevante arbeidsmarkt (sector, regio) ons de komende jaren te bieden?
- Wat zijn de ontwikkelingsmogelijkheden binnen onze huidige personeelsbezetting?
- Wat zijn de gevolgen van al deze informatie: welke interventies zijn nodig en hoe doen we dat? Beschikken we over uit de organisatie voortvloeiende scenario's voor in-, door- en uitstroom van personeel?
- Bereidt de organisatie – vanaf de top tot aan de leidinggevenden en de medewerkers op de werkvloer – zich werkelijk voor op de gevolgen van die scenario's? Komen we in actie?

De invalshoek is hierbij zowel kwantitatief (denk aan fte, contractmix, flexschil en arbeidsrelatie) als kwalitatief van aard (denk aan talenten, competenties, kennisgebieden, functioneren en ontwikkelpotentieel).

Methodiek

Een goede methodiek van strategische personeelsplanning:

- vertaalt de organisatiestrategie naar doelen waaraan managers en medewerkers zich committeren;
- geeft helderheid over de noodzakelijke HR-interventies;
- verankert strategische personeelsplanning in de bedrijfsvoering van de organisatie; en
- is geen doel op zich, maar creëert een continu proces waarin je blijvend kunt meebewegen met veranderingen in de omgeving.

Bewustzijn en verandering

Veranderingen teweegbrengen binnen organisaties is een uitdaging. Veel ingezette veranderingen stranden al bij het projectplan. Dat is niets nieuws: de Amerikaanse hoogleraar Kotter deed eind vorige eeuw ruim tien jaar onderzoek naar verandering bij meer dan 100 ondernemingen. Slechts enkele daarvan hadden veel succes. Op basis van zijn onderzoek publiceerde Kotter in 1995 een beroemd geworden 8-stappenplan voor organisatieverandering. Maar liefst de helft daarvan heeft te maken met het tot stand brengen van het juiste bewustzijn in de organisatie.

Andere houding

Als gevolg van de toegenomen dynamiek verandert ook de vraag naar de sóort arbeid vaker en sneller. Mee kunnen bewegen, ontwikkelen en leren zijn steeds belangrijker vaardigheden voor werknemers. Beweging op gang brengen lukt echter alleen als het personeel hieraan bijdraagt. Dat vraagt om overtuiging dat dit de weg is die behoort bij de doelstellingen van het bedrijf. Managers en medewerkers moeten werken aan een andere houding: durf en lef worden gewaardeerd, van je fouten leer je en wisseling van functie, taak en rol brengt je meer dan alleen vakinhoudelijke groei.

Bewustwording

Met strategische personeelsplanning breng je in beeld welke medewerkers en competenties nu in huis zijn en welke er straks nodig zijn om de strategische organisatiedoelen te behalen. Vervolgens kan de organisatie gerichte interventies ondernemen om zeker te stellen dat zij blijft beschikken over de benodigde kennis en capaciteit. Wil je dat proces effectief doorlopen dan vraagt dat om betrokkenheid en bewustwording van lijnmanagers en medewerkers. Dat is misschien wel een van de belangrijkste effecten van strategische personeelsplanning: dat het iedereen in de organisatie bewustmaakt van de noodzaak zich op verandering voor te bereiden.



“verandering is de enige constante”

DUO, de uitvoeringsorganisatie van de Rijksoverheid voor het onderwijs, maakt een veranderproces door onder invloed van externe en interne factoren. Dat heeft gevolgen voor de personeelsbezetting. Adviseur Organisatie en Ontwikkeling Wendelien Nomden legt uit hoe strategische personeelsplanning helpt de ambities van de organisatie te realiseren.

DUO – voluit de Dienst Uitvoering Onderwijs van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap – financiert en informeert onderwijsdeelnemers en onderwijsinstellingen en organiseert examens. De organisatie telt ongeveer 1.700 fte's. Daarnaast worden nog eens circa 500 fte's extern ingehuurd. DUO is op 1 januari 2010 ontstaan door een fusie van de IB-Groep in Groningen en CFI in Zoetermeer.

Klant centraal

“We zijn sinds 2011 van start gegaan met strategische personeelsplanning. Dat helpt ons in te spelen op de gevolgen van een aantal veranderingen,” vertelt Wendelien Nomden. “Om te beginnen verandert onze dienstverlening van product- en organisatiegericht naar proces- en ketengericht. De vraag ‘Wat wil de klant?’ staat centraal. Selfservice, waarbij de klant via onze site zelfstandig antwoorden op vragen vindt en aanpassingen kan maken, wordt heel belangrijk. Daarmee verschuift een deel van het werk van medewerkers naar systemen. In de gevallen waarin een klant er met het systeem niet uitkomt, vraagt deze aanpak ook om andere competenties dan tot nu toe, die wij omschrijven als bijvoorbeeld initiatiefrijk, verbindend, samenwerkend en resultaatgericht.”

Beter, efficiënter, flexibeler

“Daarnaast hebben we te maken met een taakstelling vanuit de centrale overheid, die wij kortgezegd hebben vertaald naar een 3-sporenstrategie voor 2016: het moet beter, efficiënter en flexibeler. Deze twee factoren zijn op zich al genoeg reden om naar de betekenis voor je personele bezetting te gaan kijken. Daar komt nog bij dat er in onze organisatie vanuit de medezeggenschap werd gesignaleerd dat medewerkers vinden dat wat zij kennen en kunnen, beter benut mag worden. Om dat te doen moet je wel eerst het aanwezige potentieel in kaart brengen. Verder maakt de vergrijzing dat onze medewerkers gemiddeld ouder worden en dat de uitstroom toeneemt. Dat betekent dat borgen van de benodigde kennis en vaardigheden en ook aandacht voor vitaliteit en gezondheid steeds belangrijker worden.”

Top-down én bottom-up

“Dat alles leidde samengevat tot de volgende vragen: wat voor eisen stellen deze ontwikkelingen, kwalitatief en kwantitatief, aan onze medewerkers, wat hebben we daarvan al in huis en wat moeten we doen om onze ambities waar te maken? We zijn het proces van strategische personeelsplanning begonnen door enerzijds de grote lijnen top-down uit te zetten en anderzijds door bottom-up per onderdeel van de organisatie, per directie, samen met de lijn te kijken: wat zie je gebeuren in het werk, wat betekent dat voor je bemensing, wat kun je nu al doen, wat moet (en mag, gezien de taakstelling) je ondernemen? Op die manier krijg je maatwerk, toegespitst op de specifieke vraagstukken die bij de verschillende directies spelen. Daar komen dan plannen uit voort voor opleiding en ontwikkeling of aanname. Daarnaast kun je zo ook overleg en verbinding tot stand brengen tussen verschillende onderdelen. Als het ene bijvoorbeeld met krimp te maken heeft en het andere met groei, kunnen ze elkaar daarin helpen.”

Leeratelier

“Een van de conclusies uit onze ‘vlootshow’ was bijvoorbeeld dat de gemiddelde leeftijd bij ons met 46-47 jaar hoog is. Jongeren zitten vooral in de flexibele schil. Om te zorgen dat we voldoende jeugd binnen blijven krijgen, hebben we in co-creatie met de Hanzehogeschool het Leeratelier opgezet. Door onszelf als goed leerwerkbedrijf te profileren, hebben we meer regie op het aantrekken van de juiste doelgroep en kunnen we gelijk al geschikte kandidaten identificeren.”

“Een andere stap die we gezet hebben is ons programma ‘intern voor extern’. We hebben zichtbaar gemaakt waar externe krachten op structurele plekken zitten. Daar hebben we vacatures van gemaakt voor zittende medewerkers. Soms kunnen die direct doorstromen en soms hebben we leerwerkplekken gerealiseerd. Daarmee slaan we twee vliegen in één klap: het biedt medewerkers groei en ontwikkeling én het is goed voor de kosten.”

Ontwikkelen

“Natuurlijk moeten leidinggevenden en medewerkers op individueel niveau een slag maken. Managers gaan van sturen op de inhoud naar dienend leiderschap: ‘Hoe vertaal ik de strategie en tactiek van de organisatie naar het dagelijkse werk? Hoe kom en blijf ik in gesprek met medewerkers op zo’n manier dat ik ze stimuleer tot eigenaarschap én tot ontwikkeling en groei?’ Daarbij moeten ze meerdere ballen in de lucht houden, want het werk gaat gewoon door.”

“Voor veel medewerkers is het ook wennen: ‘Hoe kan ik zelfstandiger verantwoordelijkheid nemen voor mijn eigen werk én voor mijn eigen ontwikkeling en inzetbaarheid? Wat wil ik en wat kan ik doen?’ We ondersteunen leidinggevenden en medewerkers daarin met cursussen en training, zoals resultaatgericht werken, en we hebben bijvoorbeeld ook een intern mobiliteitscentrum ingericht.”

Bewustzijn gegroeid

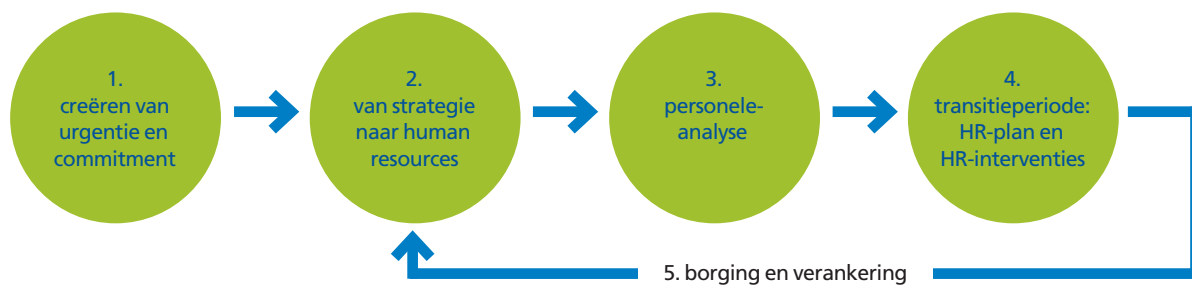
“Een van onze prioriteiten is nu om de competenties van zittende medewerkers scherper in kaart te brengen, op groeps- en op individueel niveau. Gelukkig is het bewustzijn gegroeid van wat er nodig is en wat er mogelijk is,” besluit Wendelien Nomden. “Niet voor niets was een motto van ons strategisch personeelsplan: ‘Verandering is de enige constante’. Er wordt nu veel meer proactief nagedacht en gehandeld. Daarmee zijn we beter op verandering voorbereid.”

II. strategische personeelsplanning: de methodiek

Wie beweging op gang wil brengen, moet stapsgewijs te werk gaan. Effectieve HR-instrumenten zijn natuurlijk belangrijk, maar tegelijk slechts een middel. De sleutel tot succes ligt veel meer bij het creëren van commitment op de juiste niveaus. Pas als dat gebeurd is, kan toepassen van gewenste HR-interventies leiden tot een volledige en succesvolle uitvoering.

In het proces van strategische personeelsplanning zijn verschillende fasen te onderscheiden:

1. Het creëren van urgentie, commitment en eigenaarschap. Dit is het fundament.
2. Van strategie naar human resources: het inzichtelijk maken van de huidige en toekomstige personele bezetting, zowel kwalitatief als kwantitatief, aan de hand van de organisatiestrategie.
3. De personele analyse geeft antwoorden op vragen als: wie hebben we nu nodig, wie in de toekomst en hoe verhoudt zich dat met het huidige personeel?
4. De transitieperiode: vaststellen en uitvoeren van de gewenste interventies.
5. Borging en verankering in de organisatie.



1. Creëren van urgentie en commitment

De eerste fase van het proces begint met inzichtelijk maken of de urgentie aanwezig is binnen de organisatie om aan de slag te gaan met strategische personeelsplanning. Dat wil zeggen dat die urgentie ook gevoeld moet worden door de belangrijkste stakeholders: de top van de organisatie en het operationeel en financieel management. Soms is dat duidelijk het geval. We zien echter nogal eens dat het vooral de HR-afdeling is die ermee aan de slag wil gaan, terwijl het management de urgentie nog niet voelt. Strategie en operatie moeten echter naadloos op elkaar aansluiten.

Aansluiten van het operationeel management is de sleutel voor succes. Zij zijn verantwoordelijk voor het doorvoeren van de verandering: het draait om hun eigenaarschap. Daarom moet de lijn de urgentie voelen en het nut inzien. Deze fase lijkt vaak makkelijker dan het daadwerkelijk is. Krijg je in deze fase niet het juiste commitment, dan is succesvolle voortgang in de volgende fasen lastig of zelfs onmogelijk. In die situatie is strategische personeelsplanning ook niet in de organisatie te verankeren.

2. Van strategie naar human resources

De tweede fase staat om te beginnen in het teken van het vertalen van de strategie van de organisatie naar de human resources en de HR-doelstellingen. Een belangrijke vraag is of en hoe de top en de lijn in contact met elkaar staan over de te bereiken doelen en de manier waarop die doelen bereikt worden. Daarbij is ook de gekozen termijn van belang: die moet te overzien zijn, dat wil zeggen dichtbij genoeg dat medewerkers de urgentie voelen en de ontwikkeling kunnen overzien. Tegelijk mag de termijn niet zo kort zijn dat behalen van de strategische doelstellingen niet realistisch is. Meestal gaat het om maximaal vijf jaar. In onze ervaring is drie jaar vooruitkijken een optimale termijn.

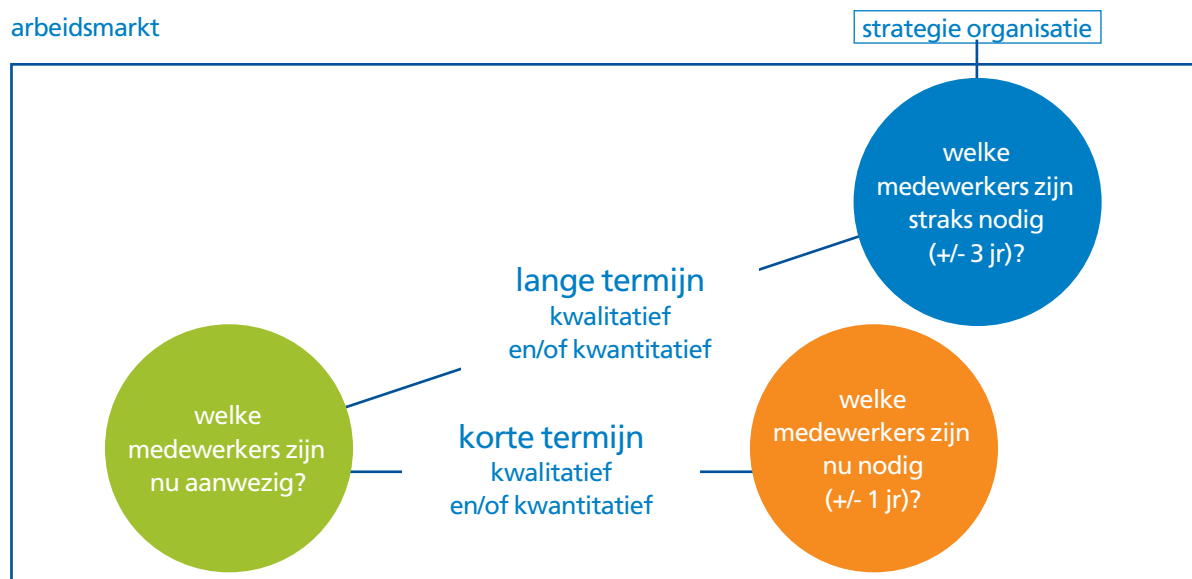
Vervolgens is het in deze fase belangrijker om uit te gaan van wat wél te voorspellen is dan je te laten verlammen door wat je nog niet weet. Creëer op basis van wat je wél weet een toekomstvisie en zorg dat de organisatie richting die visie in beweging komt. Dat is beter dan vanwege

onzekerheid stil te staan en niet mee te bewegen. Dan weet je namelijk zeker dat de organisatie niet kan inspelen op komende veranderingen.

Het vertalen van de organisatiestrategie naar HR-doelstellingen moet zowel kwalitatief als kwantitatief gebeuren. Hoeveel medewerkers in welk functieprofiel hebben we over drie jaar nodig? Maar ook: welke competenties zijn straks vereist en hebben we die wel in huis? Als dat niet het geval is, kunnen de nieuwe competenties voor de hele organisatie worden vastgelegd in gewenste functieprofielen.

Naast de lange termijn (drie jaar) is daarbij ook de korte termijn van belang. Wat hebben we vandaag nodig aan personele bezetting, zowel kwantitatief als kwalitatief? In de praktijk blijkt dit bij de meeste organisaties namelijk af te wijken van het daadwerkelijke personeelsbestand. Het proces van fase 2 wordt hieronder in beeld gebracht.

arbeidsmarkt



Figuur: huidige en gewenste personeelsbezetting nu en straks

3. Personele analyse

Deze fase draait om het in kaart brengen van de huidige populatie om te bepalen wie nu nodig zijn en of zij mee kunnen naar de toekomst. Hierbij is het van belang medewerkers te beoordelen op de huidige performance én op de toekomstbestendigheid. Daarvoor bestaan allerlei instrumenten. Meestal voorzien de bestaande HR-instrumenten van de organisatie hierin. Het is voor een organisatie vaak beter om de huidige middelen effectief te gebruiken dan nieuwe methodes te implementeren.

De personele analyse moet met uiterste zorgvuldigheid en objectief gebeuren, zodat er gestuurd kan worden op betrouwbare uitkomsten. Daarnaast zorgt het ervoor dat iedereen hetzelfde beeld krijgt van het huidige en gewenste personeelsbestand. Het meest belangrijk is dat deze personele analyse plaatsvindt vanuit het beeld van talenten zoals die in de toekomst gewenst zijn. (De status quo is dus niet het uitgangspunt.)



Op basis van de uitkomsten van fase 3 zijn de volgende zeven groepen te benoemen, die de gewenste beweging inzichtelijk maken:

1. Key players: vaste onmisbare medewerkers, nu en straks nodig.
2. Onbenut potentieel: vaste medewerkers, nu misschien niet, maar straks wel nodig.
3. Te bewegen: vaste medewerkers, nu en straks niet passend bij de strategische koers.
4. Huidige kernbezetting: vaste medewerkers, nu wel maar straks niet meer passend bij de strategische koers.
5. Tijdelijke krachten: voor werkzaamheden die straks niet meer nodig zijn.
6. Most wanted: voor werkzaamheden die nu en straks nodig zijn.
7. Prospects: voor werkzaamheden die straks pas nodig zijn.

De uitkomst van fase 3 wordt hieronder in beeld gebracht.

Eigenaarschap van de lijn

De te beantwoorden vraag tijdens en na de eerste drie fasen is: hebben we het fundament voor verandering gelegd? Zijn onze leidinggevenden zich bewust geworden van de noodzaak en wat dat van ze vraagt? Voelt de lijn zich eigenaar? Zij zijn het die nu de verandering op het niveau van de individuele medewerker op gang moeten brengen. Dat kan alleen als ze in staat zijn om op een zorgvuldige en eenduidige manier de dialoog met hun medewerkers aan te gaan.

De hier geschetste fasen zijn dan ook geen eenvoudig af te vinken checklist. Zorgvuldig doorlopen van alle fasen is belangrijk. Minstens zo belangrijk is om telkens te blijven kijken of iedereen er nog bij is, of het urgentiebesef er nog is of dat dit bijvoorbeeld verrijkt moet worden vanuit de actualiteit.



Figuur: personele analyse



inspelen op verandering

ABN AMRO zet in op ontwikkeling van huidige medewerkers naar de competenties, kennis en vaardigheden van de toekomst. Strategische Personeelsplanning blijkt daarbij een krachtig middel om zowel leidinggevenden als medewerkers veranderingsbewust te maken.

Alle telefonische klantcontacten bij ABN AMRO lopen via het Advies en Service Center (voorheen het Customer Contact Center). Binnen het Advies en Service Center (ASC) werken zo'n 950 medewerkers. Het ASC beantwoordt vragen van klanten, geeft (proactief) advies en verkoopt - hierop aansluitend - passende producten. Dit gebeurt op basis van drie pijlers, te weten: 1. Warm Welkom, 2. Anno Nu Dienstverlening en 3. Persoonlijk en Deskundig Advies. Een voorbeeld van Anno Nu Dienstverlening is de inzet van nieuwe technologieën en Social Media die een steeds belangrijkere rol spelen in de klantbediening van het ASC.

Technologische ontwikkelingen

"Klanten zoeken steeds vaker informatie via het Internet en Social Media", vertelt Marie-Charlotte van Lier, manager van de Advieslijn Vermogen. "Daar spelen we op in door klanten de mogelijkheid te bieden om hen via webcam van advies te voorzien. Werkende klanten bijvoorbeeld, die 's avonds contact willen, kunnen sinds kort kiezen voor een adviesgesprek via beeld. Dat levert toegevoegde waarde ten opzichte van het zoeken naar informatie via de site. Om te beginnen kunnen we via beeld documenten delen en de klant als het ware meenemen door het materiaal. Je biedt dan dezelfde kwaliteit, maar op een nieuwe manier en op het moment dat het de klant schikt."

Competenties

"Het gebruik van nieuwe technieken in combinatie met een meer proactieve klantbediening heeft gevolgen voor de vereiste competenties en vaardigheden van onze medewerkers. Bij de Advieslijn Vermogen geldt dat bijvoorbeeld voor de adviesvaardigheden van onze adviseurs: klanten verwachten van ons dat we ze (pro)actief ondersteunen in het beheer van hun portefeuille. Daar komt bij dat - mede als gevolg van veranderende wetgeving - we de aan producten verbonden kosten transparant moeten maken. We moeten dus de klant meer dan ooit de toegevoegde waarde van ons advies laten zien."

Ontwikkeling huidige medewerkers

"Onze inzet is daarbij om met de huidige medewerkers de stap te maken naar de nieuwe dienstverlening. Om dat te kunnen doen, moeten we in ieder geval de volgende vragen beantwoorden: wat zijn, op functie-niveau, de competenties en vaardigheden die medewerkers nodig hebben, hoe groot is de afstand tussen nu en de toekomst en welke stappen ga je zetten om die afstand te overbruggen? Om antwoord te krijgen op deze vragen zijn we sinds Q1 2011 van start gegaan met Strategische Personeelsplanning (SPP). In samenwerking met Randstad hebben we een model ontwikkeld waarmee we inzichtelijk maken waar onze medewerkers nu staan en welke ontwikkeling er nodig is naar de toekomst."

Rol leidinggevenden

"De rol van de (direct) leidinggevende bij de inzet van SPP is essentieel. Het is belangrijk dat de leidinggevende goed kan uitleggen waarom SPP wordt ingezet. Dit helpt om samen met de medewerker doelen vast te stellen en een ontwikkelplan te maken, om zo tijdig in te kunnen spelen op de komende veranderingen."

Ambities verbinden

"De leidinggevende is de spil die de ambities van medewerkers moet verbinden met die van de organisatie. Zo stel je medewerkers ook in staat zelf de verantwoordelijkheid te pakken voor de eigen beweging: 'Dit verwachten we nu van je, maar straks dat: voldoe je al aan de gestelde eisen? Wat moet er nog gebeuren? Past het bij je?' Veranderingen komen steeds meer en steeds sneller: dat maakt medewerkers onrustig. SPP helpt je het gesprek aan te gaan en zowel de organisatie als de medewerkers voor te bereiden op snelle en grote veranderingen. De kracht van SPP is dat het helpt het gat te dichten tussen wat je nu kunt en wat er straks nodig is, waarbij de medewerker zelf aan het stuur zit."

Nieuw vertrekpunt

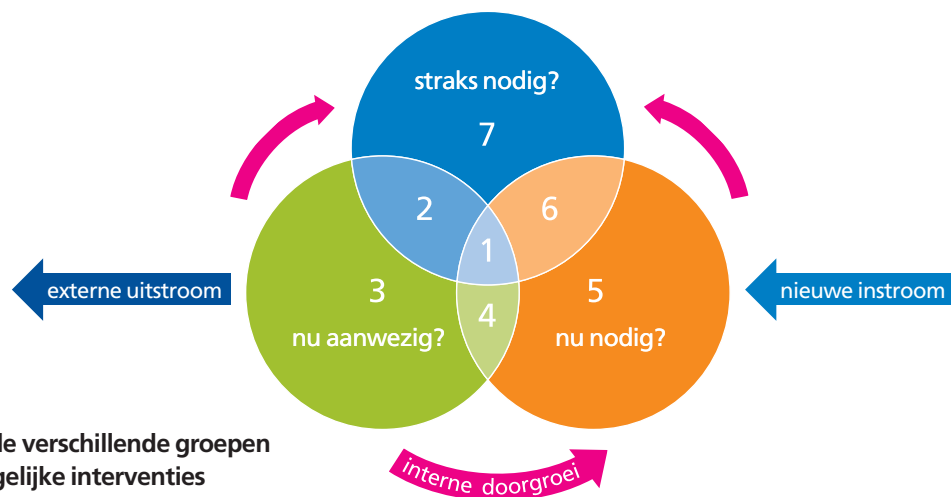
"Hiermee is SPP een heel nieuw vertrekpunt, niet alleen voor medewerkers maar ook voor veel organisaties. Het wordt een onderdeel van het leidinggeven. Dat brengt vragen met zich mee: 'Hoe ga ik jou begeleiden? Hoe ga jij daar zelf aan werken?' Dat geldt ook voor de leidinggevenden. Het helpt als je de taken en verantwoordelijkheden zo concreet mogelijk maakt. Je activeert zowel leidinggevenden als medewerkers om concreet aan de hand van het werk te gaan benoemen: dat loopt al wel en dat loopt nog niet op het vereiste competentieniveau. Het pad naar het gewenste niveau is natuurlijk maatwerk: sommige competenties, zoals communicatieve vaardigheden, zijn makkelijker te ontwikkelen dan bijvoorbeeld veranderingsgerichtheid."

4. De transitieperiode: HR-plan en HR-interventies

Als het fundament voor eigenaarschap in de lijn gelegd is, kan de transitiefase beginnen. Als eerste wordt in deze fase bepaald welke beweging gewenst is per geïdentificeerde groep. Voor deze groepen moet er een eigen HR-plan komen. Vaak beschikt de organisatie over voldoende HR-interventiemogelijkheden om hierin te voorzien. Denk bijvoorbeeld aan een management development traject voor de 'keyplayers' of aan recruitment via de eigen recruiters voor de 'most wanted'. Figuur 3 brengt per groep een aantal

mogelijke interventies in beeld.

Door per groep de in te zetten HR-interventies te bepalen, kan in deze fase ook een business case worden opgemaakt. Daaruit blijkt bijvoorbeeld of het beter is om personeel om te laten scholen of van buiten de organisatie te halen. Pas nadat de benodigde interventies zijn bepaald, kan de organisatie verder met deze fase. Belangrijk is dat iedere medewerker in deze groepen dezelfde mogelijkheden worden geboden. Dit is belangrijk voor de objectiviteit en de eenduidigheid van de communicatie en daarmee voor het draagvlak.



Figuur: de verschillende groepen met mogelijke interventies

1. 'Key players'

- Persoonlijk Ontwikkelings Plan
- Beloning- en bonusbeleid
- Management Development
- Opleiding(en)

2. 'Onbenut Potentieel'

- Alternatieve inzet
- Tijdelijke uitleen
- Retentiebeleid
- Tijdelijk flexibiliseren

3. 'Te bewegen'

- Potentieelbeoordeling
- Ontwikkelingsplan

4. 'Huidige kern'

- Potentieelbeoordeling
- Ontwikkelingsplan
- Mobiliteitsplan
- Outplacementplan
- Flexibiliseren

5. 'Tijdelijke krachten'

- Tijdelijke inhuur
- Tijdelijk dienstverband
- Collegiale inleen

6. 'Most wanted'

- Recruitment
- Management Development / Talent Development
- (om)Scholing

7. 'Prospects'

- Recruitprogramma
- Management Development
- (om)Scholing
- Samenwerking externe leveranciers
- Flexpartnership

Het belang van de dialoog

Om beweging te creëren is het belangrijk met elke medewerker op individueel niveau in gesprek te gaan over wat de organisatie voor hem of haar in gedachten heeft en over wat de ambitie van de medewerkers is. Dit is een essentieel omslagmoment naar een wederkerige arbeidsrelatie, met wederzijdse verantwoordelijkheden: welke inspanning en resultaten verwachten wij van jou en wat stellen we daar als werkgever tegenover?

De boodschap die de medewerker in dat gesprek van de organisatie krijgt, moet eenduidig zijn: je moet weten waar de organisatie naar toe gaat en wat er van je verwacht wordt. Pas dan kun je als medewerker bepalen of je de gewenste beweging wil en kan maken en bepalen en aangeven wat je bindt en boeit. Wie de medewerker in de regiestoel van zijn eigen loopbaan en ontwikkeling wil krijgen, moet vermijden dat manager en medewerker elkaar gaan bestoken met 'facts & figures' terwijl het erom gaat om bij het 'gevoel' te komen.

Persoonlijk gesprek

Het gaat dus om een echt persoonlijk gesprek. Managers kunnen onvoldoende toegerust zijn om deze gesprekken succesvol aan te gaan. Het is belangrijk ze daar vooraf in te trainen, zodat zij én de geformuleerde boodschap volledig uitdragen én de medewerker stimuleren en de ruimte geven voor een dialoog. Ten slotte moeten de gesprekken en gemaakte afspraken goed gedocumenteerd worden zodat de voortgang gemeten kan worden.

In de praktijk zien we dat het voor medewerkers heel verhelderend is om duidelijk te horen wat er van hen verwacht wordt. Bij medewerkers die eigenlijk niet (meer) nodig zijn (in de figuur groep 3: 'te bewegen'), draagt het bijvoorbeeld vaak bij aan de gewenste externe mobiliteit. 'Key players' voelen zich meer gewaardeerd, blijven langer bij de organisatie en ontwikkelen zich in de gewenste richting. De 'huidige kern' kan zich gaan ontwikkelen en werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid.

HR AkzoNobel versterkt strategische aansluiting

Strategische personeelsplanning betekent dat HR directe aansluiting houdt bij de strategische doelen van de organisatie. “We willen niet alleen reageren door hele goede service te bieden, maar proactief optreden en samen optrekken met de business,” vertelt Suzanne van Duin, HR Business Partner bij AkzoNobel Automotive & Aerospace Coatings (A&AC).

AkzoNobel A&AC is wereldwijd een van de leidende producenten en dienstverleners op het gebied van auto- en luchtvaartlakken. Bij het bedrijf werken meer dan 5.000 mensen verdeeld over acht productievestigingen, twee kleurontwikkelingscentra en zeven Research, Development & Innovation (RD&I) locaties.

Paraplus en spil

Een voorbeeld van een strategische doelstelling bij AkzoNobel is het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Suzanne van Duin: “Medewerkers moeten niet alleen langer maar ook met plezier blijven werken. Dat is goed voor hun gezondheid en betrokkenheid én voor het bedrijfsresultaat van de organisatie. We zijn daarom erg bezig met vitaliteitsbeleid.” “Deze en andere strategische doelstellingen zijn echter alleen maar te behalen als HR en de business samen optrekken,” vervolgt Van Duin. (Bij AkzoNobel bedoelen ze met ‘de business’ het (lijn)management.) “Wij zijn in november 2011 begonnen met een pilot – met een internationale scope – voor strategische personeelsplanning. Dat sloot aan bij al bestaande ideeën binnen HR. We beschikken binnen AkzoNobel over een compleet HR-instrumentarium om een modern en degelijk sociaal beleid te voeren. Met strategische personeelsplanning denken we nog beter aan te sluiten bij de strategie van de business door de diverse instrumenten te voorzien van een strategische kapstok direct afgeleid van de business-doelen. Op die manier zorg je voor een consistent en volledig op elkaar afgestemd HR-beleid. Strategische personeelsplanning is in onze visie de paraplu boven de hele HR-winkel en tegelijk een spil tussen de business en HR.”

Leerervaring

De pilot – opgezet in samenwerking met Randstad – was bedoeld om te testen of strategische personeelsplanning iets kon betekenen en hoe die dat het beste aanpakt. Van Duin: “Voor ons was en is het een leerervaring samen met de business. We willen niet alleen reageren op de vraag vanuit de business door hele goede service te bieden, maar proactief optreden. HR en business kun je dan vergelijken met de twee spoorstaven die samen de rails vormen waar de trein op rijdt.”

RD&I

Voor de pilot werd gekozen voor Research, Development & Innovation (RD&I), een afdeling bezet dus met onderzoekers en specialisten, met heel veel kennis en ervaring. “Om te voorkomen dat we onze HR-agenda opleggen aan de business hebben we niet van tevoren een thema vastgepind,” legt Van Duin uit. “We wilden juist weten wat er leeft in de business. De pilot was een flinke klus voor HR én voor het management.

In een aantal strategiesessies hebben we uitgelegd wat het driebollen-model is [zie de figuur op pag. 8] en wat het voor ze kon betekenen. Wat wil je weten en hoe doe je de analyses? Vervolgens maak je de stap naar key performance indicators (KPI's) en dan naar (kern) competenties. Ter voorbereiding hebben we als HR daarvoor zelf de modellen al verder verdiept en uitgewerkt, ontdaan van HR-jargon en voorzien van herkenbare voorbeelden.”

Stapsgewijs

“Daarbij werkten we stapsgewijs. Dat begon met een sessie met de directeur RD&I, met vragen als: Wat is je strategie? Is die nog up to date? Welke aanpassingen zijn nodig? Wat voorzie je op die basis voor de korte, de midden en de lange termijn aan ontwikkelingen? En wat vraagt dat van je personeel? Vervolgens kwamen we bij elkaar met het hele managementteam, om te bespreken hoe de (sub)strategie in de diverse onderdelen van toepassing is en wat het voor de teams betekent. Als laatste breng je het op het niveau van direct leidinggevenden, zodat je strategische personeelsplanning op teamniveau kunt uitwerken.”

Speciale leerplekken

Een van de resultaten uit de pilot was dat recruitment onder nieuw afgestudeerde chemici een hoge prioriteit behoeft. "Door vergrijzing en pensionering gaat veel kennis en ervaring verloren. De instroom op peil houden is niet makkelijk. Opleidingen voor hbo-laboranten leveren bijvoorbeeld weinig afgestudeerden. Bovendien hebben we voor onze specialistische functies veel tijd nodig om de juiste kennis en ervaring weer op te bouwen. De pilot bevestigde dat we op de juiste weg zijn met onze recruitment-strategie. We bieden net afgestudeerden in de chemie speciale leerplekken met een internationale scope. Dat is aantrekkelijk én goed voor het bedrijf. We gaan nu bekijken of dat elders in de organisatie ook toepasbaar is."

Gerichte ontwikkelingsplannen

Een ander belangrijk resultaat van de pilot is dat die een concreet beeld schetst van de ontwikkelingsbehoefte van het personeel. Zowel voor specialisten als voor leidinggevenden. Naast vaktechnische competenties komt hiermee de behoefte aan gerichte managementtraining en ontwikkeling als speerpunt naar boven, als belangrijk thema om aandacht aan te besteden. "Het zijn echte vakspecialisten. Bij het aansturen van medewerkers moet je echter ook kunnen uitvinden wat mensen beweegt, hoe je ze in hun ontwikkeling stimuleert en dergelijke. Beheersen van een vak gaat niet automatisch samen met de benodigde leidinggevende kwaliteiten. Daar willen we dan ook in investeren."

"Natuurlijk is zo'n pilot pas een eerste radertje in het hele proces van strategische personeelsplanning, dat je op alle onderdelen moet vertalen naar de praktijk en de taal van AkzoNobel," sluit Van Duin af. "Je relateert alles aan loopbaanplannen en functieomschrijvingen en moet het ook uitrollen over de hele organisatie. Maar we hebben belangrijke ervaringen opgedaan. Strategische personeelsplanning ging écht leven voor het management zodra we concrete plannen en keuzes konden voorleggen. Dat hebben we bereikt door – op basis van de onderzoeksresultaten – adviesvoorstellen te ontwikkelen voor het management. Dat was gekoppeld aan een HR-interventieplan voor het komende jaar, met de keuzes en ook de kosten. Daardoor kon het management veel beter begrijpen wat ze eraan hebben."



5. Borging en verankering: rol van het management

Succes van de transitieperiode staat of valt met de laatste fase: een juiste borging en verankering binnen de organisatie. Hier komen de 'eerste' en de 'laatste' fase samen, want in de praktijk is er voor de organisatie als geheel niet een laatste fase, maar een permanent proces van strategische personeelsplanning. Het (operationeel) management is daarin de spil die de ambities van de organisatie verbindt met die van de medewerkers. Daardoor wordt strategische personeelsplanning iets van en voor alle betrokkenen: een 'bewustmaker' én een effectieve methode voor het werken aan veranderingsgerichte organisaties en individuen.

Kerncompetentie van HR

Externe adviseurs kunnen ondersteunen en begeleiden, maar hun rol moet erop gericht zijn de organisatie op eigen benen te laten staan. Introduceren, begeleiden en stimuleren van strategische personeelsplanning hoort tot de kerncompetenties van HR. Niet voor niets spreekt HR-wetenschapper Gerard Evers in dit verband van het ontwikkelen van 'meesterschap van HR en management' (G. Evers, in 'Strategische personeelsplanning – regeren is vooruitzien').

HR-afdelingen moeten zich afvragen of ze zelf de juiste competenties in huis hebben om de organisatiedoelstelling te vertalen naar HR-doelen. Hoe ontwikkelen en borgen we de nodige competenties, zowel bij HR als bij het management? Hebben we HR business partners of alleen uitvoerders? Zo haal je het aanpassingsvermogen ook van de HR-afdeling binnen. Strategische personeelsplanning is geen wij-zij kwestie, het betreft iedereen. Begeleiding door HR is in alle fasen van belang.

Uitvoering in de lijn

Dat neemt niet weg dat de daadwerkelijke uitvoering bij het (operationeel) management ligt. De lijn – die zelf ook deel uitmaakt van het proces van beweging – speelt een cruciale rol. Het zijn de direct leidinggevenden die de strategie uitdragen op de werkvloer, gesprekken voeren met medewerkers, hun resultaten en potentieel beoordelen en bespreken, onderscheid tussen medewerkers kunnen en durven maken, ze tot beweging motiveren en in hun ontwikkeling begeleiden. Het zijn ook de direct leidinggevenden die voor de organisatie steeds de relevante informatie verzamelen en up-to-date houden, zodat de organisatie blijvend in kan spelen op de veranderende omgeving.

Speerpunt in bedrijfsvoering

Organisaties hebben zowel extern als intern te maken met een groeiende dynamiek en complexiteit. Werken aan een strategische personeelsplanning maakt managers en medewerkers op alle niveaus bewust van de noodzaak van meer aanpassingsvermogen en van de eigen verantwoordelijkheid daarbij. Het legt de basis voor een blijvende dialoog met elke medewerker die het aanpassingsvermogen van zowel individu als organisatie vergroot. Het versterkt leiderschap en eigenaarschap. Strategische personeelsplanning wordt daarmee een van de speerpunten van de bedrijfsvoering en draagt fundamenteel bij aan organisatiesucces in een dynamische omgeving.





Wilt u meer informatie over
Strategische Personeelsplanning
of een afspraak maken?
Neem contact op met Randstad Consultancy,
Rick Nillesen (020) 569 13 21 of 06 129 93 730
of per mail rick.nillesen@nl.randstad.com

