

## Factsheet Strategische personeelsplanning deel 1

### Planning en verbetering van de toekomstige arbeidsproductiviteit

*Over strategische personeelsplanning bestaan enkele hardnekkige misverstanden. Misschien roept vooral de naam zelf die op. Hoe dan ook, deze mist zou weleens goeddeels de oorzaak kunnen zijn dat maar weinig organisaties dit instrument goed benutten. Dat is jammer, want strategische personeelsplanning kan een belangrijke bijdrage leveren aan het vertalen van organisatiedoelen naar de werkvloer. Managers die meedoen in het proces rond de strategische personeelsplanning leren hoe ze hun beslissingen met betrekking tot de inzet van medewerkers kunnen verbeteren. Dat is goed voor de productiviteit. Dit factsheet ontrafelt de misverstanden rond strategische personeelsplanning en geeft tips voor de praktische uitvoering.*

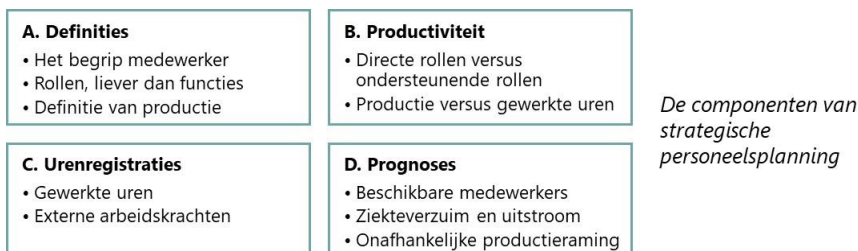
Dit factsheet heeft twee hoofdstukken. Voor een goed begrip van strategische personeelsplanning bekijken we in het eerste hoofdstuk eerst de misverstanden:

- De planning heeft eigenlijk niet het personeel als object
- Het gaat in essentie niet om een plan
- De term personeelsplanning slaat niet op een spreadsheet

Het eerste hoofdstuk sluit af met een samenvatting van de voorwaarden voor succes. Hieronder avlvest een figuur met deze succescriteria:



In het tweede hoofdstuk volgen concrete aanbevelingen voor het overwinnen van de meest voorkomende hobbels en valkuilen rond strategische personeelsplanning:



## I. Misverstanden ontrafeld

### A. Niet op personeel gericht

Wie strategische personeelsplanning presenteert als een calculatie van de medewerkers die de organisatie in de toekomst nodig heeft, krijgt zelden zijn collega's mee om die puzzel te maken. En terecht, want hoe relevant is zo'n plan? Zodra de inkt ervan droog is, is het vermoedelijk achterhaald.

Bij strategische personeelsplanning staat niet zozeer het personeel centraal, maar vooral de arbeidsproductiviteit in het bedrijfsmodel van de organisatie. Het gaat dus eigenlijk om strategische *productiviteitsplanning*. Daarmee hebben we direct de intentie van dit instrument te pakken. De focus op toekomstige arbeidsproductiviteit waarborgt een efficiënte bedrijfsvoering en voorkomt dat het bedrijfsmodel van de organisatie in de toekomst stagneert.

Een organisatie besteedt aandacht aan strategische personeelsplanning om de continuïteit van het bedrijfsmodel te waarborgen. Ook organisaties in de publieke sector hebben een bedrijfsmodel: studenten opleiden, patiënten genezen en verzorgen, gedetineerden huisvesten, uitkeringen verstrekken et cetera. En ook in de publieke sector is continuïteit geen vanzelfsprekendheid. Een strategisch personeelsplan heeft daarom niet de medewerkers als object, maar de toekomstige bedrijfsvoering.

Ten onrechte wordt strategische personeelsplanning gezien als een HRM-activiteit. Als de afdeling P&O al het initiatief neemt voor strategische personeelsplanning, dan begeeft zij zich al snel op het werkgebied van collega's. Hoe ontwikkelt zich de vraag naar onze diensten, hoe zit het precies met de financiering en hoeveel toegevoegde waarde levert een fte eigenlijk? De belangrijkste antwoorden liggen niet bij HR, maar op allerlei plekken in de organisatie. Daarom kan strategische personeelsplanning beter centraal worden geplaatst, midden tussen strategie-adviseurs, financiële experts en HR-adviseurs in.

- *Strategische personeelsplanning beoogt het begrip van de (toekomstige) bedrijfsvoering te verbeteren.*

### B. Geen strategisch plan

Het strategisch planningsproces biedt een goede gelegenheid om samen na te denken over de vraag hoe bedrijfsvoering en personeelsformatie er idealiter uitzien. Welke normen voor de inzet van arbeidskrachten vinden we realistisch? Met welke dynamiek in de ontwikkeling van de personeelsformatie moeten we rekening houden? Daarom is strategische personeelsplanning meer een leermiddel dan een planningsinstrument. Met behulp van informatie over de arbeidsproductiviteit, verkregen vanuit verschillende perspectieven, kunnen managers leren om hun beslissingen met betrekking tot de in-, door- en uitstroom van medewerkers te verbeteren.

Bij het leerproces kijkt de organisatie niet alleen naar de toekomst, maar ook naar het verleden en vooral naar het heden. Anders dan het woord 'strategisch' veronderstelt, is de bedoeling dat managers die inzichten al vandaag toepassen in hun werk. Niet in een verre toekomst. Een strategische planning die geen relatie heeft met de actualiteit is een pronkstuk met weinig impact.

De strategische personeelsplanning geeft soms aanleiding voor ingrijpende besluiten in het HRM-domein: bijvoorbeeld een reorganisatiebudget, intensief opleidingsprogramma of grote wervingscampagne. Ook kan de strategische personeelsplanning leiden tot ingrepen in het beloningsbeleid of tot het sluiten van raamcontracten voor inhuur van externe arbeidskrachten. Maar meestal komt de toekomstige personeelsformatie tot stand door middel van talloze kleine beslissingen, over individuele medewerkers, elke dag weer.

- *De strategische personeelsplanning bevat de normstelling waarmee een organisatie de actuele besluitvorming door de hele organisatie beoogt te verbeteren.*

#### C. Geen eenmalige spreadsheetoperatie

In een stabiele organisatie met gezonde resultaten is strategische personeelsplanning niet erg zinvol. Strategische personeelsplanning is gericht op verandering – verbetering en/of vernieuwing, groei of juist krimp. Het proces omvat niet alleen het stellen van normen voor de inzet van medewerkers, maar ook het toetsen van de werkelijkheid aan die normen. Vooral het reflecteren op afwijkingen draagt bij aan het leren van de organisatie.

Strategische personeelsplanning is niet een eenmalige exercitie, maar een vast onderdeel van de planning- en control-cyclus. Dit is niet zozeer een technische constatering, maar een wezenlijk succes criterium. De planning- en control-cyclus heeft in veel organisaties grote impact op gedrag en beslissingen van managers. Als een organisatie de strategische personeelsplanning als een losstaand instrument beschouwt, dan zal de invloed ervan op de bedrijfsvoering beperkt zijn.

De strategische personeelsplanning wordt onderdeel van de planning- en control-cyclus door de informatieproducten met elkaar te verweven. Meerjarenraming, begroting, maandrapportages en strategisch personeelsplan verwijzen naar elkaar en gebruiken dezelfde definities. Het belang van integratie van de strategische personeelsplanning in de planning- en control-cyclus zit in de combinatie van het lange termijn perspectief en het leren in het heden. Bij uitstek brengt de strategische personeelsplanning deze elementen samen. Door te reflecteren op afwijkingen van normen voor de gewenste toekomstige bedrijfsvoering, krijgen managementbeslissingen meer lange termijn perspectief. Dat is belangrijk omdat, zoals eerder opgemerkt, de invloed op de strategische personeelsformatie verloopt via talloze operationele beslissingen van dag tot dag.

- *De strategische personeelsplanning beoogt het gedrag en de beslissingen van managers ten aanzien van de inzet van medewerkers te ontwikkelen.*

#### D. Succescriteria

Nu de misverstanden rond strategische personeelsplanning opgehelderd zijn, krijgen we een beter beeld van de belangrijkste succescriteria van dit instrument:

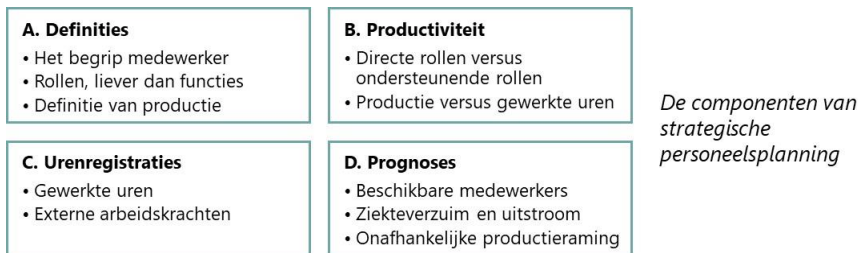
- Positioneer het als een centraal organisatieproces, te midden van strategievorming, financieel beheer en HRM, en gericht op vernieuwing en/of verbetering van de bedrijfsvoering.
- Focus op inzicht in de totstandkoming van toegevoegde waarde in het bedrijfsmodel, en daarmee op normstelling voor de arbeidsproductiviteit in de beoogde bedrijfsvoering.
- Benut het als leermiddel voor managers om de inzet van medewerkers te verbeteren, door de normen samen te formuleren en met elkaar te reflecteren op afwijkingen van die normen.
- Integreer het in de planning- en control-cyclus waardoor nauwe verbinding met de actualiteit, via de allocatie van budgetten en evaluatie van de prestaties van organisatieonderdelen.



Deze principes schetsen de strategische personeelsplanning op conceptueel niveau. Maar hoe pak je het in de praktijk aan? Want sommige praktische aspecten van de strategische personeelsplanning zijn behoorlijk lastig. In het tweede hoofdstuk van dit factsheet staat de concrete uitvoering van strategische personeelsplanning centraal.

## II. Praktische aanbevelingen

*Hieronder volgen vier concrete aanbevelingen voor het overwinnen van de meest voorkomende hobbels en valkuilen rond strategische personeelsplanning. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de eenduidigheid van te hanteren definities, de verhouding die de arbeidsproductiviteit bepalen, de registratie van uren en de prognoses die voor de planning nodig zijn.*



### A. Eenduidige definities

*Wie valt onder het begrip 'medewerker'?*

De productiviteitsnormen in de strategische personeelsplanning hebben betrekking op medewerkers. Maar wie worden daartoe gerekend? Zijn stagiairs medewerkers? Telt een re-integrerende collega mee in de medewerkerstelling, en zo ja voor welk deel? Als de definitie van de term 'medewerker' niet in de gehele planning- en control-cyclus hetzelfde is, dan wordt een scherpe dialoog over productiviteit op voorhand lastig. Zorg dus voor eenduidige begrippen en hanteer die in alle informatieproducten op dezelfde manier.

*Rollen, liever dan functies*

Functionamen geven lang niet altijd aan wat iemand doet. Medewerkers met een zelfde functienaam kunnen verschillende activiteiten verrichten, en andersom kan een zelfde activiteit door verschillende functionarissen worden uitgevoerd. Voor een zuiver begrip van toegevoegde waarde is het daarom verstandig om te kijken naar rollen in plaats van functies. De rol is in dat geval gekoppeld aan een bepaalde activiteit, waarvan de verwachtingen betrekkelijk eenduidig zijn. Een medewerker kan meerdere rollen vervullen.

*Definitie van productie (output)*

Een productiviteitsnorm geeft aan welke output kan worden gerealiseerd met een bepaalde arbeidscapaciteit. Voor de strategische personeelsplanning moet die output in meetbare eenheden worden gedefinieerd. Daarmee krijgt de planning een object. Activiteiten die buiten de productdefinitie vallen, zijn feitelijk ondersteunend. Als de omvang van ondersteunende activiteiten relatief groot is, dan kunnen daarbinnen wellicht andere vormen van productie worden onderscheiden. Soms is dat lastig, bijvoorbeeld bij een beleidsafdeling. In dat geval kan productie worden gedefinieerd als het uitvoeren van kleinere en grotere projecten van diverse typen. Uiteindelijk kan 'output' tenminste gekwantificeerd worden in het aantal uren dat daadwerkelijk aan een bepaalde activiteit wordt besteed.

### B. Grip op arbeidsproductiviteit

*Onderscheid tussen directe en ondersteunende rollen*

Zodra rollen zijn bepaald en de output is gedefinieerd, kunnen de rollen worden aangemerkt als direct of ondersteunend. Directe rollen dragen bij aan het realiseren van de productie, en

ondersteunende rollen niet. Bij het maken van dit onderscheid zal blijken of de rollen zuiver gedefinieerd zijn – als twijfel ontstaat of een rol direct dan wel ondersteunend is, dan is de rol waarschijnlijk nog niet scherp genoeg gedefinieerd. Zeker bij leidinggevende functies is de splitsing interessant: in welke mate wordt die geacht bij te dragen aan de productie?

#### *Verhouding tussen productie versus gewerkte uren*

De strategische personeelsplanning toont de relatie tussen productie en daarvoor benodigde arbeidscapaciteit; die relatie bevat twee normen. De eerste norm is de directe productiviteit: productie versus directe werkuren. De tweede norm betreft de ondersteunende capaciteit. Die is soms gerelateerd aan het aantal directe medewerkers, zoals bij leidinggevende rollen. Om de twee normen te kunnen toetsen aan de realiteit, en andersom, is inzicht nodig in de actuele verhouding tussen gerealiseerde productie en werkelijk gewerkte uren. Zonder dit inzicht staat de strategische personeelsplanning al snel buiten de realiteit van de werkvloer.

#### C. Registratie van gewerkte uren

##### *Contracturen en afwezigheid*

Ook al is het een essentiële voorwaarde voor strategische personeelsplanning, veel organisaties rapporteren niet over de verhouding tussen productie versus gewerkte directe en ondersteunende uren. Niet in de begroting en niet in maandrapportages. Dit komt doorgaans simpelweg doordat de gewerkte uren niet bekend zijn – in de meeste organisaties wordt nu eenmaal geen urenregistratie bijgehouden. Hoe kan toch het gewenste inzicht worden verkregen? Gewerkte uren kunnen worden afgeleid door op de contracturen volgens de salarisadministratie de afwezigheidsuren in mindering te brengen. Zowel genoten verlof als ziekteverzuim worden meestal wel geregistreerd. Door arbeidscontract, verlof en ziekteverzuim in uren uit te drukken, kan een vrij goede benadering worden verkregen van de gewerkte uren.

##### *Externe arbeidskrachten*

Bovenstaande berekening van gewerkte uren werkt weliswaar voor medewerkers met een arbeidsovereenkomst, maar niet voor ingehuurde arbeidskrachten. In vrijwel elke organisatie spelen externen een belangrijke rol in de productie en ondersteuning. Voor een compleet beeld van arbeidsproductiviteit is ook inzicht nodig in de gewerkte uren van uitzendkrachten, zzp'ers en andere extern ingehuurde medewerkers. Bovendien zou in de urenregistratie van externen onderscheid moeten worden gemaakt tussen de diverse directe en ondersteunende rollen.

#### D. Prognoses

##### *Beschikbare medewerkers*

De strategische personeelsplanning toont het verschil tussen benodigde en beschikbare medewerkers. Om die discrepantie te overbruggen, moet een manager beslissingen nemen over in-, door- en uitstroom. Maar hoeveel medewerkers zijn naar verwachting beschikbaar? Personeelslijsten laten weliswaar zien welke medewerkers deze maand in dienst zijn, maar tonen niet de arbeidsovereenkomsten die zijn gesloten voor volgende maanden, of opzeggingen, beëindigingen, pensioneringen en promoties die er aan zitten te komen. Ook kan uit de personeelslijst vaak niet worden opgemaakt wie afwezig is door langdurige arbeidsongeschiktheid of zwangerschapsverlof. Managers moeten dan handmatig plussen en minnen. Aan de basis van strategische personeelsplanning staat inzicht in de verwachte toekomstige arbeidscapaciteit. Naast reeds bekende toekomstige personeelsmutaties, kunnen daar ook prognoses in verwerkt zijn.

##### *Ziekteverzuim en uitstroom*

De strategische personeelsplanning ondersteunt managers bij beslissingen over het aannemen of

afstoten van arbeidskrachten. Omdat het daarbij per definitie gaat om een toekomstige situatie, zijn onder meer prognoses rond de beschikbare capaciteit nodig. In de praktijk spitst zich dat doorgaans toe op het ziekteverzuim en de verwachte uitstroom door opzeggingen. Beide grootheden kunnen veel invloed hebben op de beslissingen over in-, door- en uitstroom. Historische data geven lang niet altijd betrouwbare indicaties voor de toekomst. Wie beslist dan met welke aannames in de planning wordt gerekend? Verstandig is om belangrijke uitgangspunten voor de strategische personeelsplanning steeds opnieuw onderling af te stemmen. Dit voorkomt misverstanden over de noodzaak om in te grijpen. Als de prognose uit scenario's bestaat, dan moet in ieder geval overeenstemming worden gezocht over de best denkbare ingrepen in de formatie waartoe de scenario's aanleiding geven.

#### *Onafhankelijke meerjarenraming van productie*

Prognoses zijn niet alleen nodig om de verwachte beschikbaarheid van medewerkers te kunnen bepalen, maar ook om te berekenen hoeveel medewerkers nodig zijn. De geplande benodigde arbeidscapaciteit hangt immers af van de verwachte (vraag naar) productie. Daarover kunnen de meningen binnen de organisatie flink uiteen lopen, vaak omdat persoonlijke verantwoordelijkheden (targets) en bevoegdheden (budgetten) daarmee samenhangen. Verschillen van mening over de toekomstige bedrijfsdrukte kunnen leiden tot verkeerde ingrepen in de personeelsformatie. Daarom doet de organisatie er verstandig aan om een gezamenlijke verwachting te formuleren ten aanzien van de toekomstige productie. Bij voorkeur als een voortschrijdend inzicht. Stel bijvoorbeeld elke maand de twaalf maandenprognose bij, en formuleer elk kwartaal een bandbreedte voor het productievolume in de jaren twee en drie.

#### Meer weten?

Dit is het eerste van twee factsheets over strategische personeelsplanning. In het tweede deel staat het leiderschap centraal dat nodig is om strategische personeelsplanning goed te benutten in de organisatie.

Wilt u weten hoe uw organisatie strategische personeelsplanning kan benutten om de bedrijfsvoering te ontwikkelen? Haagse Beek organisatieadvies ondersteunt organisaties op allerlei manieren om duurzaam te veranderen. Neem contact op met David Breugem via [d.breugem@haagsebeek.nl](mailto:d.breugem@haagsebeek.nl) of 06-5204 8182.