

# PLANNEN IS VOORUITKIJKEN

Formatie- en personeelsplanning is prioriteit nummer 1 op het gebied van Human Resources Management zo blijkt uit onderzoek. Maar wat is eigenlijk personeelsplanning? En wat maakt het strategisch? Een overzicht.

Personeelsplanning is het beschikken over de juiste mensen op het juiste moment op de juiste plek en doet zich voor op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Operationele personeelsplanning gaat over inrichten van specifieke concepten voor de bemensing van de organisatie. Denk hierbij aan inroosteren van personeel of bemensen van specifieke projecten. Bij tactische personeelsplanning wordt veelal gedacht aan het kiezen voor deze specifieke projecten. Met welke uitzendbureaus gaan we een langetermijnrelatie aan? Welke functies zetten we samen in een flexpool? Strategische personeelsplanning gaat over de langetermijninrichting van de organisatie in lijn met de doelstellingen van de organisatie.

## Differentiatie

Bij strategische personeelsplanning draait het om het personeelsbestand. Een belangrijk principe hierin is differentiatie. Strategische personeelsplanning valt of staat met differenti-

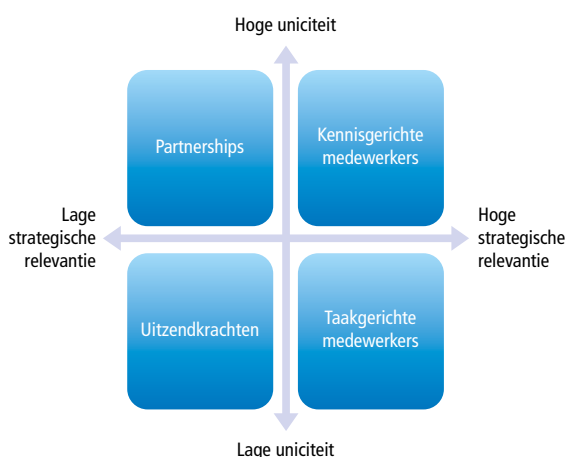
atie. Bij een ministerie is het bijvoorbeeld van belang om onderscheid te maken tussen beleid, uitvoering en toezicht, of tussen beleid en ondersteuning. Aan elk van deze functiegroepen (let op, differentiatie gaat over functies, niet over medewerkers) worden tenslotte andere eisen gesteld. Over het algemeen kan het personeelsbestand worden gedifferentieerd op basis van strategische relevantie (intern) en uniciteit (extern).

De strategische relevantie bepaalt de mate waarin de organisatie deze personeelscategorieën dichtbij zichzelf wil organiseren. Deze personeelscategorieën bepalen als het ware de kwetsbaarheid van de organisatie en zijn daarmee een interne dimensie. De strategische relevantie van een functie kan worden afgewogen op basis van:

- **Involed:** de mate waarin de functie richtingbepalend is voor de manier waarop de organisatie werkt en/of de uitkomsten van de organisatie;
- **Functiehorizon:** de termijn waarop de functie invloed heeft op de (uitkomsten van de) organisatie;
- **Kennis:** de mate waarin de benodigde en te ontwikkelen kennis organisatiespecifiek is.

De mate van uniciteit is een extern gerichte dimensie. Deze dimensie heeft betrekking op de beschikbaarheid van de specifiek benodigde medewerkers (wederom in termen van aantal, competenties, inzetbaarheid en bijdrage). Dit afwegingskader helpt op zowel tactisch als strategisch niveau. Het biedt een raamwerk om keuzes te maken met betrekking tot interne of externe bemensing, tijdelijke of vaste contracten en niveau van investering in opleiding en training. **Figuur 1** vat het raamwerk samen.

In de ontwikkeling van strategische personeelsplanning zien we drie ontwikkelfasen. In de eerste fase is strategische personeelsplanning sterk gericht op het zo goed mogelijk voorspellen van

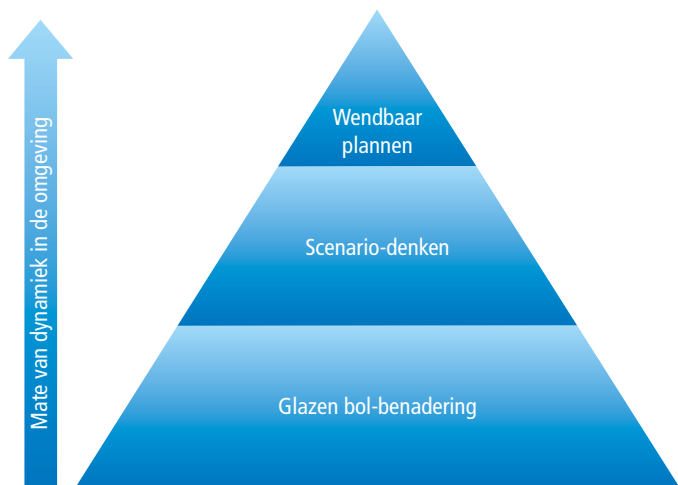


Figuur 1 Afwegingskader functies

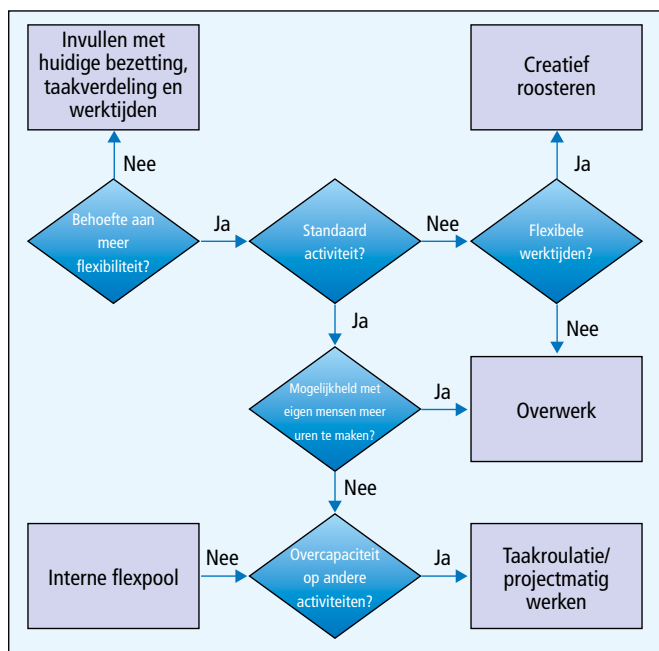
de toekomst. Organisaties die zich met strategische personeelsplanning op dit niveau bezighouden, kijken vooral in de 'glazen bol'. Uiteraard heeft deze benadering grote beperkingen in een sterk dynamische omgeving. De tweede fase is een relatief nieuwe ontwikkeling en gestoeld op het scenariodenken. Hierbij gaat men uit van meerdere mogelijke toekomstbeelden. Voor elk mogelijk scenario worden uitkomsten vastgesteld in termen van het personeelsbestand. In meer ontwikkelde scenariobenaderingen worden ook waarschijnlijkheidsscores aan deze toekomstbeelden gehangen. Hoewel dit een enorme stap voorwaarts is, voldoet dit nog niet aan de eisen die een echt dynamische omgeving aan de organisatie stelt. De derde fase in de ontwikkeling van strategische personeelsplanning is gericht op het werkelijk wendbaar maken van de organisatie. In deze benadering maakt de organisatie gebruik van business intelligence om alle mogelijke opties in kaart te brengen. Vervolgens worden op basis van statistiek de meest on-

waarschijnlijke opties geëlimineerd. Voor alle overige opties wordt de organisatie wendbaar ingericht. Dit betekent dat - in tegenstelling tot scenariodenken - meerdere mogelijke toekomstbeelden leiden tot één mogelijke uitkomst. **Zie figuur 2.**

Strategische personeelsplanning wordt veelal belegd bij de HR-afdeling van een organisatie. Maar door de strategische insteek moet vooral ook het management hiermee aan de slag. Op strategisch niveau zijn een aantal concrete praktijken die bijdragen aan een goede strategische personeelsplanning. Allereerst moet het management de doelstellingen van de organisatie helder formuleren. Dit lijkt een open deur, maar blijkt in de praktijk veelal lastig te zijn. Deze doelstellingen moeten helder gecommuniceerd worden naar de organisatie. Vaak blijkt dat de strategie het best bewaarde geheim van de organisatie is. In de ontwikkeling van en communicatie over de doelstellingen van de organisatie speelt medewerkerparticipatie veelal een belangrijke rol. Vervolgens moet het personeelsbestand aansluiten op de doelstellingen. Vooral in een dynamische omgeving is de kans groot dat de doelstellingen regelmatig worden bijgesteld. Het is dan ook van belang om de strategische personeelsplanning vorm te geven met een aantal concepten gericht op functionele en numerieke flexibiliteit van het personeelsbestand. Denk hierbij aan toepassen van supply chain-principes op het menselijk kapitaal (preferred suppliers, just-in-time delivery), bevorderen van interne en externe mobiliteit en competentiegericht management. Hierbij moet echter ook aandacht zijn voor mogelijke onzekerheid van medewerkers bij een wendbare organisatie. Daarnaast wijst ervaring met strategische personeelsplanning uit dat het management veelal op operationeel en tactisch niveau behoefte heeft aan concrete handvatten om de opties voor bemensing van functies vast te stellen. Onderstaand schema **figuur 3** geeft een samenvatting weer van de mogelijkheden voor interne en externe bemensing.

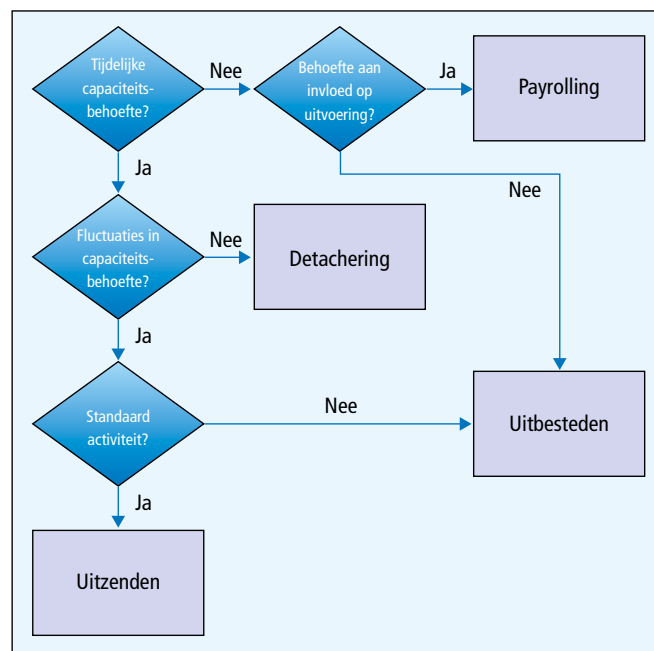


**Figuur 2** Ontwikkelefasen in strategische personeelsplanning



**Figuur 3** Mogelijkheden voor interne en externe bemensing

Mark Nijssen is Managing Consultant bij Berenschot



## Ken- en stuurgetallen: vergelijk én verbeter uw HR-prestaties

Vraagt u zich wel eens af hoe het er bij andere HR-afdelingen aan toe gaat? Wat zijn waarneembare HR-trends? Hoe hebben andere organisaties met dezelfde omvang hun HRM-beleid ingericht? En welke maatregelen treffen zij tegen de crisis? Kom er achter hoe úw organisatie presteert. Waar kansen zich voordoen en hoe u kosten kunt besparen. Vergelijk het HRM-beleid van uw organisatie met de BV Nederland op basis van de uitkomsten van de unieke tweejaarlijkse HR benchmark, uitgevoerd door Berenschot HRM in samenwerking met HRpraktijk. Het rapport **Ken- en stuurgetallenrapportage personeelsmanagement 2010** verschaft u het benodigde inzicht om in te spelen op de organisatie doelstellingen op korte én lange termijn. In het rapport vindt u onderwerpen als: de inrichting van de HR-afdeling (kosten, fte's), HR-strategie en -beleidsvoering en wendbaar organiseren in tijden van crisis, strategische personeelsplanning, in-, door- en uitstroom en de resultaten die door HR in de organisatie worden behaald.

Bestellen kan via [www.hrpraktijk.nl/berenschot](http://www.hrpraktijk.nl/berenschot)



“Er zijn een aantal trends waar te nemen bij werknemers. Zo hebben werknemers een groeiende focus op hun persoonlijke en vaktechnische ontwikkeling. Daarnaast streven ze meer flexibiliteit na. Mensen lijken er steeds minder moeite mee te hebben dat de grens tussen werk en privé vervaagt, maar ze willen wel meer regelcapaciteit hebben. Hoe meer controle over het eigen lot, hoe meer tevreden ze zijn.”

\  
Jean Nijsten, HR-directeur van Ernst & Young



“Als je daadwerkelijk een stap wil maken in je organisatie moet je het hele proces grondig aanpakken. De eerste stap in dat proces was voor ons een benchmarkvergelijking. Een soort ken- en stuurgetallen dus. Daaruit bleek dat de KNVB niet te veel mensen op HR heeft zitten. Als HR willen wij nadrukkelijk aansluiten bij de beleidsplannen van de KNVB-directie. Daarvoor heb je mankracht nodig en alleen al om die reden moest de boel op de schop.”

Fred an Haack, HR manager KNVB



“Ik vind het goed om vanuit de optiek ‘meten is weten’ een idee te krijgen over hoe het bij andere organisaties gaat. Het boek bevat geen beslissingen, als je als HR-functionaris is het idee hebt dat je per medewerker te veel personeelsfunctionarissen in dienst hebt, zie je in dit boek misschien wel dat je op de norm zit. Deze getallen noemen we stuurgetallen. Ze sturen niet, maar helpen je daarbij.”

Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven