Strategische Personeelsplanning binnen de overheid

In zes stappen naar een strategisch personeelsplan

YOBZ Whitepaper - 15 april 2021

Inhoud

3 Intro

4 Stap 1: Draagvlak en randvoorwaarden

6 Stap 2: Interne en externe analyse

7 Stap 3: In kaart brengen kwalitatief en kwantitatief personeelsbestand

8 Stap 4: Gewenste situatie schetsen

9 Stap 5: Actieplan

10 Stap 6: Borging SPP

11 Tot slot

Strategische Personeels-planning binnen de overheid

In zes stappen naar een strategisch personeelsplan

Strategische personeelsplanning is al jaren een hot issue binnen HR-land. Strategische personeelsplanning (SPP) laat je vooruit kijken en maakt in-, door- en uitstroom inzichtelijk. Een mooi HR-instrument, maar in de praktijk is het vaak lastig om de organisatie mee te krijgen en SPP succesvol te implementeren.

De noodzaak van strategische personeelsplanning is er wel degelijk. Uit onderzoek van Kantar TNS in opdracht van Driessen Groep blijkt dat 57% van HRM'ers binnen de overheid verwachten dat er de komende jaren personeelstekorten gaan ontstaan. Meer dan de helft van HRM'ers binnen de overheid geeft ook aan dat er nog te weinig gebruik gemaakt wordt van data en managementinformatie om in- , door- en uitstroom in kaart te brengen. 36% van de ondervraagden geeft aan dat Strategische personeelsplanning binnen hun organisatie onvoldoende aandacht en vorm krijgt.
We hebben dit whitepaper voor HR-manager en directies die aan de slag willen met strategische personeelsplanning. Op basis van onze ervaring binnen (semi)overheden leiden we je in zes stappen naar een strategisch personeelsplan.

Na het lezen van deze whitepaper:

- Heb je een concreet stappenplan om met SPP aan de slag te gaan.
- Weet je welke randvoorwaarden belangrijk zijn om aan de slag te gaan met SPP.
- Heb je inzicht in de valkuilen waar je tegenaan gaat lopen bij het implementeren van een strategische personeelsplan.
- Weet je welke stakeholders je moet betrekken bij SPP.

Veel leesplezier!

Stap 1: Draagvlak en randvoorwaarden

Als je met iets nieuws of 'anders' bezig gaat, stuit je op weerstand en onbegrip. Dat zal altijd en overal zo zijn. Dat is met het opstarten van SPP niet anders. Je moet dus zorgen voor draagvlak en de juiste randvoorwaarden, zodat het project geen 'HR-feestje' wordt.

1. Draagvlak bij directie

SPP is pas succesvol als het onderdeel is van organisatiebeleid. Het betrekken van de directie is daarom essentieel. Uiteraard heb je wel argumenten nodig om de directie mee te krijgen:

Medewerkers leveren een bijdrage aan de organisatiedoelstellingen.
Leg uit dat SPP zorgt dat de kwaliteiten van medewerkers aansluiten op de organisatiedoelstellingen geef het belang van de strategische koers van de organisatie aan. Directies zijn hier gevoelig voor. Verdiep je in de organisatiedoelstellingen en zorg voor een voorbeeld hoe je de aansluiting tussen organisatiedoelstellingen en kwaliteiten van medewerkers gaat vormgeven. Kernwaarden zijn hierin belangrijk. Kernwaarden die bij overheden passen zijn integer, betrouwbaar en open. De kwaliteiten van medewerkers moeten hier dus op aansluiten.

Met data het belang van SPP onderbouwen
Door relevante data te gebruiken ondebouw je bij de directie het belang van SPP. Voorbeelden hiervan zijn verloop, opbouw personeelsbestand qua diversiteit en leeftijd, functieverblijftijd en instroomcijfers.
Scenario's schetsen

Met scenario's laat je zien wat er gebeurt als de organisatie niets doet en als ze juist wel actie ondernemen. Gebruik data en businesscases om jouw scenario's kracht mee te geven.

2. Draagvlak bij managers

Jouw belangrijkste stakeholders zijn managers. Zonder hen komt SPP niet van de grond. Belangrijk is om:

- Managers duidelijk uit te leggen wat het doel van SPP is. Het maakt hun werk makkelijker, de personeelsbezetting blijft op orde en het helpt hen om ontwikkeling van medewerkers te sturen. Benoem ook duidelijk dat het geen negatief doel heeft zoals ontslagen of een reorganisatie.
- Tijdens het hele proces van SPP managers te betrekken en te informeren.
- De gezamenlijkheid voorop stellen en duidelijke samenwerkingsafspraken maken.
- Samen met managers te bepalen hoe de medewerkers geïnformeerd en betrokken worden bij SPP.

Randvoorwaarden
Randvoorwaarden zijn voor de continuïteit van SPP belangrijk. Belangrijk is om vooraf afspraken te maken over:

- Budgettering en tijdsinvestering.
- De bandbreedte van SPP. Wordt het voor een aantal afdelingen of functies ingezet of de hele organisatie?
- Doel van SPP, wat wil de organisatie ermee bereiken?

De mogelijkheid om projecten die uit SPP komen op te pakken. Als uit SPP blijkt dat er bijvoorbeeld extra talentprogramma's opgestart moeten worden of (bij)scholing gedaan moet worden, is het handig om daar vooraf duidelijkheid over te hebben.

Praktijkvoorbeeld:
Onze interim recruiter Dick heeft voor een semioverheid SPP opgezet. "Mijn ervaring met het creëren van draagvlak is dat communicatie essentieel is. Bij de opdracht die ik uitvoerde werden managers en medewerkers onvoldoende betrokken, waardoor we als HR-afdeling al 1-0 achterstonden.
Er ontstond wantrouwen en het gevoel dat SPP werd ingezet als middel om afscheid te nemen van medewerkers en te reorganiseren. Het herstellen van de relatie en vertrouwensband kostte erg veel tijd".

"Mijn ervaring met het creëren van draagvlak is dat communicatie essentieel is."

Dick Visscher,
Interim recruiter

Stap 2: Interne en externe analyse

Om te weten hoe jouw kwalitatieve personeelsbestand er de komende jaren uit gaat zien, is het belangrijk om interne en externe ontwikkelingen in kaart te brengen. Intern gaat het om de strategische koers van de organisatie en extern gaat het om ontwikkelingen die van invloed zijn op het personeelsbestand.

Interne analyse

- Missie, visie en (langetermijn)doelstellingen in kaart brengen. Hiervoor is het belangrijk om met de directie in gesprek te gaan. Wat betekenen de doelstellingen van de organisatie voor de kwaliteiten van het personeel en hoe ze aan de doelstellingen bijdragen?
- Op afdelingsniveau kijken hoe de afdelingen zich de komende jaren ontwikkelen. Veranderen werkwijzen? En wat betekent dit voor medewerkers? Wat zijn onze kritische functies?

Externe analyse

- Een DESTEP(demografisch, economisch, sociaal, technologisch, ecologisch en politiek)-analyse helpt om relevante ontwikkelingen in kaart te brengen. Ook ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de branche zijn belangrijk om mee te nemen in de analyse. Ook is input van eigen medewerkers erg waardevol.

Praktijkvoorbeeld
"Het is belangrijk om het vooral concreet te houden en relevante ontwikkelingen in kaart te brengen. Bij de opdrachtgever waar ik SPP oppakte waren de interne ontwikkelingen het centraliseren van de bedrijfsvoering, het doorvertalen van kernwaarden naar competenties en de introductie van dienend leiderschap. Vergrijzing, verharding van de maatschappij, een krappe arbeidsmarkt en een transparante overheid waren de belangrijkste externe ontwikkelingen".

Stap 3: In kaart brengen kwalitatief en kwantitatief personeelsbestand

Gebruik data om het kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbestand in kaart te brengen. Er wordt onderscheid gemaakt in de potentie en prestatie van medewerkers (kwalitatief) en data over het personeelsbestand (kwantitatief).

Kwalitatief personeelsbestand

Om de (toekomstige) in-, door-, en uitstroom in te schatten en beïnvloeden is het belangrijk om te weten welke medewerkers de potentie hebben om door te stromen, welke medewerkers goed functioneren en bij welke medewerkers verbetering nodig is. Gebruik hiervoor een vlootschouw, ook bekend als H3P-matrix. Vaak heeft dit model een negatieve weerklank, omdat je hiermee medewerkers in een "hokje" plaatst, maar het helpt de organisatie juist om gerichte ontwikkelplannen voor medewerkers te maken. Een samenwerking tussen HR-adviseurs/ HR-businesspartners en leidinggevenden is erg belangrijk bij een vlootschouw.

Kwantitatief personeelsbestand

Het bijhouden van in- door- en uitstroomcijfers is belangrijk om te zien hoe jouw organisatie het doet op mobiliteitsvlak, maar interpretatie van de cijfers is nog belangrijker. Bij het analyseren van het kwantitatieve personeelsbestand is het belangrijk om vragen en hypotheses op papier te zetten die je beantwoorden wil met data. Bijvoorbeeld:

- Wat is de gemiddelde leeftijd nu en over 5 jaar als het personeelsbestand zich op dezelfde manier blijft ontwikkelen?
- Waarom stromen er zoveel medewerkers die minder dan een jaar bij ons werken uit?
- Hoeveel medewerkers stromen er binnen nu en 5 jaar uit door vergrijzing?
- Naar welke organisaties gaan medewerkers die een andere baan gevonden hebben?

Al deze vragen helpen je om dieper de cijfers in de duiken en plannen te ontwikkelen om jouw in- door- en uitstroom te beïnvloeden.

Praktijkvoorbeeld:
"Het werken met een vlootschouw is een cultuuromslag en heel spannend voor managers. Ik heb gemerkt dat er in het begin veel weerstand van managers is. Met goede ondersteuning en uitleg over de matrix kan je dat beeld snel omdraaien. Geef concrete ontwikkelplannen per "categorie" om managers te helpen sturing te geven aan ontwikkeling. Werk zoveel mogelijk uit, zoals de vragen die je gaat beantwoorden met deze aanpak: dat werd binnen de overheid waar ik SPP voor opzette heel positief ontvangen. Er wordt vaak geroepen dat er meer met data gewerkt moet worden binnen organisaties, maar je hebt er pas wat aan als je met de data de organisatie verder helpt".

Stap 4: Gewenste situatie schetsen

Het in kaart brengen van de gewenste situatie is ook onder te verdelen in het kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbestand.

Kwalitatief personeelsbestand

Om te bepalen hoe het gewenste personeelsbestand er over een aantal jaren uitziet stel je eerst globale functieprofielen op. De ontwikkelingen die je in kaart hebt gebracht bij stap 2 neem je mee in de profielen. Het kan zijn dat door digitale ontwikkelingen functies verdwijnen, veranderen of ontstaan. Door de profielen op te stellen heeft de organisatie een duidelijk beeld hoe functies eruit gaan zien in de toekomst en welke vaardigheden nodig zijn. Vervolgens kijk je hoe de toekomstige functies zich verhouden tot de medewerkers die de functie nu hebben. Welke vaardigheden zijn in de toekomstig nodig? Hebben medewerkers deze vaardigheden al of hebben medewerkers de potentie om die vaardigheden aan te leren? De H3P-matrix helpt om dit inzichtelijk te maken en ook te bekijken welke medewerkers niet passen in het toekomstbeeld.

Kwantitatief personeelsbestand

Een DESTEP(demografisch, economisch, sociaal, technologisch, ecologisch en politiek)-analyse helpt om relevante ontwikkelingen in kaart te brengen. Ook ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de branche zijn belangrijk om mee te nemen in de analyse. Ook is input van eigen medewerkers erg waardevol.

Praktijkvoorbeeld:
"Ik merkte tijdens mijn opdracht dat er veel weerstand was om het kwalitatieve personeelsbestand te schetsen. Die weerstand kwam vanuit management en directie. Zij vonden dat je niet kan zeggen hoe de wereld er over 5 jaar uitziet en wat er tegen die tijd van medewerkers gevraagd wordt. Natuurlijk is het lastig om precies te weten hoe banen er over 5 jaar uitzien, maar een globaal beeld schetsen is voor de toekomstbestendigheid van de organisatie belangrijk. Als ik kijk naar functies zoals data-analisten en business intelligence consultants dan zijn de voorspellingen die we daarvoor grotendeels uitgekomen.

Tijdens mijn opdracht werd nog niet veel met data gewerkt. Daarom was het lastig om het kwantitatieve personeelsbestand in kaart te brengen en was het veel handmatig berekenen. Nu werken veel organisaties gelukkig met dashboards en kost het niet veel tijd om voorspellingen in kaart te brengen".

Stap 5: Actieplan

Nu je de huidige en gewenste personeelsplanning in kaart hebt gebracht, wil je als organisatie toewerken naar een gewenste personeelsplanning. Zowel op kwalitatief als kwantitatief formuleer je doelstellingen om de gewenste situatie te bereiken. De meeste actiepunten hebben te maken met de drie HR-pijlers: in-, door- en uitstroom. Denk aan deze actiepunten:

Instroom

- Veranderende/nieuwe functies vragen andere competenties en kennis van medewerkers. Bij vacatures hou je daarom het "profiel van de toekomst" in gedachte en je werft op competenties en kennis die medewerkers over een aantal jaren moeten hebben.
- Onderdeel van het gewenste kwantitatieve personeelsbestand is diversiteit. Door inzichtelijk te hebben wat de gewenste diversiteit is binnen de organisatie, stuur je hierop bij werving en selectie.

Doorstroom

- Nu helder is hoe functies er in de toekomst uitzien, worden met medewerkers (individuele) ontwikkelplannen gemaakt. Op individueel niveau wordt gekeken naar competenties. Op functieniveau zijn er onderwerpen waar medewerkers allemaal baat bij hebben om over te leren. Een voorbeeld hiervan is machine learning. Voor data-analisten is deze ontwikkeling belangrijk in de toekomst en maakt hun werk makkelijker.
- Door nieuwe functies en bijpassende competenties wordt van leidinggevenden ook een andere leiderschapsstijl verwacht. Dat kan betekenen dat leidinggevenden andere vaardigheden moeten aanleren om teams goed aan te sturen.

Uitstroom

- Door de H3P-matrix en het opstellen van het gewenste kwantitatieve personeelsbestand is inzichtelijk op welke plekken je uitstroom kan verwachten en waar het ook gewenst is. Acties zoals loopbaanbegeleiding en outplacement helpen je de gewenste uitstroom te reguleren.

Praktijkvoorbeeld:
"Het formuleren van concrete actiepunten is belangrijk. Mijn ervaring is dat als je geen concrete doelstellingen stelt, SPP weer verwatert.

Wij stelden doelstellingen per jaar, waardoor je in stappen toewerkt naar het richtpunt dat de organisatie heeft. Een van die doelstellingen was om een aantal afdelingen te verjongen en starters aan te nemen met specifieke competenties. Per jaar werd er een gewenste verdeling naar leeftijd en competenties gemaakt en elk jaar werd er gemonitord hoe ver we waren met de doelstellingen."

Stap 6: Borging SPP

SPP is een jarenlang proces en niet iets dat je eenmaal doet en daarna kan laten versloffen. Daarom stel je projectleider aan die de borging van SPP en de actiepunten bewaakt. Zo'n projectleider is meestal een HR-adviseur. Verder bespreek SPP periodiek met verschillende stakeholders:

- Recruiters: natuurlijk neem je recruiters mee in de actieplannen voor de instroom. Daarnaast helpen zij om te sturen op gewenste competenties en diversiteit.
- Leidinggevende: met de leidinggevende wordt besproken het team ervoor staat. Hierbij kijk je bijvoorbeeld naar competentieontwikkeling (kwalitatief) en naar diversiteit en teamgrootte (kwantitatief).
- Directie: de directie heeft een belangrijke functie in SPP; Zij zijn belangrijk voor de te bepalen koers van de komende jaren en wat dat betekent voor het personeel. Tegelijk willen zij graag op de hoogte blijven van de voortgang van SPP.
- Medewerkers: het succes van SPP is afhankelijk van de medewerkers. Zij moeten bereid zijn om mee te gaan met de veranderingen die SPP met zich meebrengt. Het belang van SPP blijven uitleggen en open informeren blijft heel belangrijk, zowel vanuit HR als de leidinggevende.

Tot slot

Hoopte je met dit whitepaper een makkelijke, snelle manier gevonden te hebben om SPP in te zetten? Helaas, SPP is altijd een lang en intensief proces. Het is vooral belangrijk om te blijven communiceren en draagvlak te creëren. Als je de organisatie niet meekrijgt in deze langetermijnaanpak kom je er niet.

We hopen dat je met het stappenplan in dit whitepaper een leidraad hebt om aan de slag te gaan. Om directie, management en collega's te overtuigen dat het nu echt tijd is om werk te maken van SPP.

Bij YOBZ werken we met een groot team interim recruiters en specialisten in recruitmentmarketing en arbeidsmarktcommunicatie samen. We werken tijdelijk bij opdrachtgevers om onder andere dit soort projecten in gang te zetten of aan te sturen. Dat doen we binnen overheden, maar ook in de zorg, techniek, logistiek en IT. Kan je wel wat hulp gebruiken? Neem gerust eens contact met ons op om kennis te maken!

Colofon

Dit whitepaper is geschreven door Dick Visscher. De vormgeving is gedaan door Sana al Maach en de tekstredactie door Bart Schuurman.

Veel dank aan alle andere collega's die hun input hebben gegeven bij het maken van dit whitepaper.

Recruitment is een vak!

YOBZ

035 30 30 980

info@yobz.nl

Parklaan 48 1405 GR Bussum