

# 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.

# Samen vooruitlopen op de toekomst

**Met strategische personeelsplanning (SPP) bereidt u zich voor op wat komen gaat. Om het instrument van waarde te laten zijn, is een goede analyse nodig: op basis van de organisatiedoelen en interne en externe ontwikkelingen maakt uw organisatie een inschatting van de toekomstige personeelsbehoefte. Door die vervolgens met het huidige personeelsbestand te vergelijken, ontdekt u welke uitdagingen in het verschiet liggen.**

Dit is het tweede artikel van een serie over SPP. Het is gebaseerd op het boek 'Het perfecte personeelsplaatje', dat u kunt bestellen via [rendementshop.nl](http://rendementshop.nl).

Over de analyse voor strategische personeelsplanning valt veel te vertellen. In dit artikel kijken we naar de fase die volgt ná het analyseren van de interne en externe ontwikkelingen en het scherpstellen van de organisatiedoelstellingen. In deze fase stelt u de personeelsbehoefte vast. Om tot een concrete visie te komen over de toekomst van het werknemersbestand,

bereiden leidinggevenden zich samen met u voor door middel van vier stappen.

## Stap 1: kwaliteit en/of kwantiteit?

De eerste voorbereidende stap voordat u begint met het vaststellen van de personeelsbehoefte is bepalen of u wilt onderzoeken hoeveel werknemers uw or-

ganisatie in verschillende functies nodig heeft (de kwantiteit), wat de werknemers in de functies kunnen (de kwaliteit) of beide. Een strategische personeelsplanning maken voor zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de werknemers die in de toekomst nodig zijn, levert het meest complete beeld op van de personele uitdagingen. De keerzijde van een kwantitatieve en kwalitatieve personeelsplanning is dat het meer tijd van leidinggevenden vergt om dit in kaart te brengen.

## Stap 2: prioriteiten stellen

Een tweede stap is dat leidinggevenden bepalen welke strategische opgaven, die volgen uit de externe en interne ontwikkelingen, tot de meeste veranderingen leiden in de personeelsbehoefte. Het is ondoenlijk om in één keer de invloed van alle opgaven mee te nemen. De ervaring leert dat als leidinggevenden de invloed van zes tot acht ontwikkelingen op het personeelsbestand concretiseren, er al een behoorlijk nauwkeurig beeld ontstaat van de personeelsbehoefte.

## Stap 3: keuzes maken voor functies

Als derde stap is het goed om te bepalen of het clusteren van functies wenselijk is. Functies clusteren betekent dat u

## Vragen voor kwantitatieve en kwalitatieve analyse

Wat houden een kwantitatieve en kwalitatieve analyse precies in? Met enkele specifieke vragen kunt u achterhalen welke informatie u nodig heeft. Voor de kwantiteit van het benodigde personeelsbestand zijn relevante vragen:

- Verandert het aantal werknemers dat nodig is om het werk uit te voeren?
- Verandert de benodigde verhouding tussen de aantallen werknemers in de verschillende soorten functies?
- Is er een ander aandeel flexibel personeel gewenst dan nu? Het gaat daarbij om alle vormen van flexwerk.

En voor de kwaliteit van het personeel:

- Is in de toekomst andere expertise of ander gedrag van werknemers nodig om het werk te kunnen doen met het kwaliteitsniveau dat u beoogt? Kunt u het verschil omschrijven?
- Wat is er voor nodig om dit gedrag of deze expertise te bereiken? Hebben werknemers andere kennis en vaardigheden nodig dan nu, zijn er andere gedragsmatige competenties nodig, of beide? Is er een andere diversiteit van achtergronden of persoonlijkheden gewenst?

verschillende functies als één groep ziet voor het vaststellen van het benodigde personeel en de stappen die hierop volgen. Het is bijvoorbeeld verstandig te kiezen voor een aantal functieclusters dat enerzijds 'behaapbaar' is om mee te nemen in de analyse, maar aan de andere kant ook recht doet aan de verschillen tussen functies. U kunt functies goed clusteren als:

- u de strategische personeelsplanning op een hoog niveau binnen de organisatie maakt (dus over veel werknemers en veel verschillende functies);
- er qua aard en niveau van de werkzaamheden overeenkomsten zijn en de verwachte invloed van toekomstige ontwikkelingen en strategische keuzes op de functies ongeveer gelijk is.

#### *Kritieke functies*

Veel organisaties kiezen ervoor om niet alleen de totale invloed op de toekomstige personeelsbehoefte vast te stellen, maar ook specifiek te bepalen welke functies 'kritiek' zijn voor het succes van de organisatie. Een functie is kritiek als:

- de invloed van de functie op het kunnen realiseren van de strategie hoog is;
- het moeilijk is om de huidige functionaris op deze functie snel te vervangen als dat nodig blijkt te zijn.

Voor dit laatste geldt een succesvolle vervulling van de vacature binnen zes maanden.

## Financiële kaders

In veel organisaties mag het management niet volledig zelf bepalen hoeveel werknemers zij willen inzetten. De personele capaciteit moet passen binnen een (meerjaren)begroting of de personele kosten mogen een zeker percentage van de opbrengsten niet overstijgen. Het is wenselijk die financiële kaders voor het SPP-proces te kennen. Tegelijkertijd belemmeren strakke financiële kaders een goede analyse. U kunt het beste eerst zonder beperkingen inventariseren hoe het gewenste personeelsbestand eruit moet zien en pas later, als u een plan gaat maken, keuzes maken die passen binnen de financiële kaders.

## Scenario's schetsen

Uw organisatie kan ervoor kiezen om meerdere scenario's te plannen, als er ontwikkelingen zijn waarvoor onvoldoende duidelijk is welke kant de ontwikkeling op zal gaan. Als de (mogelijke) invloed van deze onzekere ontwikkeling op personeelsbehoefte groot kan zijn, is het wenselijk de toekomstige personeelsbehoefte apart vast te stellen voor alle relevante scenario's die uit de ontwikkeling voortkomen.

den vaak als criterium. Op deze functies kunt u inzoomen in het verdere traject.

### Stap 4: kwaliteit en kwantiteit bepalen

Bij de vierde stap bepaalt u eerst de benodigde kwaliteit van het personeelsbestand en bekijkt u daarna welke hoeveelheid werknemers gewenst is. De kwaliteit beïnvloedt immers de vereiste kwantiteit. Om vast te stellen welke vakinhoudelijke kennis en vaardigheden en gedragsmatige competenties in de toekomst nodig zijn, lopen leidinggevendenden de functies of functieclusters één voor één langs met de vraag welke (externe en interne) ontwikkelingen of strategische opgaven invloed hebben op wat zij van de werknemer vragen. Vervolgens specificeert de leidinggevende, eventueel samen met u en werknemers, wat de precieze veranderingen zijn in de vakinhoudelijke kennis en gedragsmatige competenties per functie.

#### *Lastigste onderdeel van SPP-proces*

Het bepalen van de benodigde hoeveelheid werknemers per functie vinden veel leidinggevendenden de lastigste stap van SPP. Er bestaan kortweg twee methodes:

- In de statistische aanpak berekent u de invloed van ontwikkelingen of strategische keuzes op de benodigde personele capaciteit in de verschillende functies zo exact mogelijk: op basis van een zogenoemd omslagcijfer. Dit omslagcijfer is bijvoorbeeld het aantal afgezette producten, het aantal klanten of de tijd die de uitvoering van een taak kost.

- In de inschattingsaanpak baseert u de invloeden op de benodigde personele capaciteit op meningen en ervaringen van leidinggevendenden zelf en eventueel deskundigen. Deze aanpak is minder exact, maar wel in alle situaties toe te passen. De ervaring leert dat als u de inschattingen stapsgewijs maakt vanuit de afzonderlijke ontwikkelingen of strategische keuzes, er een behoorlijk nauwkeurig beeld ontstaat van de aantallen werknemers die in de verschillende functiecategorieën nodig zijn.

### Weerstand

Een stap-voor-stapaanpak helpt bij het inschatten van de benodigde kwantiteit, maar soms kunt u toch op weerstand van leidinggevendenden stuiten. Vaak is er angst voor fouten. Benadruk dan dat het niet nodig is om 100% zeker te zijn van de gemaakte inschattingen. In een SPP-traject stelt u een doel voor over enkele jaren, maar als u het SPP-proces periodiek doorloopt, kunt u zo nodig de inschattingen over de kwantiteit ook op tijd bijstellen.

*Steven Marshall, managing consultant bij Berenschot, tel. 06 21 23 41 37, e-mail: s.marshall@berenschot.nl, berenschot.nl*

## De beste werkwijze

De personeelsbehoefte vaststellen kan op diverse manieren. Zo kunt u in interviews vragen wat de invloed is van strategische keuzes op de personeelsbehoefte. Het nadeel daarvan is dat er geen directe discussie plaatsvindt, waardoor inschattingen subjectiever blijven. De ervaring leert dat de beste inschattingen voortkomen uit een discussie tussen managers en eventuele andere experts, zoals de HR-businesspartner.

### Werksessie

Een werksessie waarin betrokkenen samen de inschattingen maken werkt daarom beter, ook al is de tijdsbesteding per betrokkene bij werksessies meestal wel hoger dan bij een interviewaanpak.