

# Strategische personeelsplanning



## Introductie aanpak SPP: Maastrichts Model

Masterclass SPP A&O-fonds Provincies

13 juni 2013

# Wake-up call: begrip van de zaak



## **STUREN = VOORUITZIEN**

Wat staat ons de komende jaren te wachten?

- Demografie en arbeidsmarkt
- Bestuursakkoord en bezuinigingen etc.etc.etc.

# Strategische personeelsplanning: Waarom?



- Omdat organisatiedoelen en de omgeving steeds sneller veranderen. Organisaties moeten sneller anticiperen hierop met hun formatie en bezetting. Inzicht hierin biedt het management de mogelijkheid beter te sturen op vraag en aanbod ! En dus om beter op de organisatiedoelen te sturen.

# Wat verstaan we onder Strategische personeelsplanning



Voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht (bron dr. G. Evers)

# STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

## Doel

- Inzicht geven in de toekomstige ontwikkelingen van de kwalitatieve en kwantitatieve vraag- (formatie) en aanbodzijde (bezetting) van de organisatie

## Functie

- Door dit inzicht de manager in staat stellen om de juiste stappen te kunnen zetten en beter en eerder te sturen op vraag en aanbod. Bovendien kan ook de medewerker hierdoor eerder actie ondernemen.

# Korte samenvatting proces SPP

- **Van Vraag** (formatie) **en aanbod** (bezetting) **nu,**
- **NAAR**
- **Vraag en aanbod in de toekomst**
- En de kloof daartussen in beeld brengen en op sturen

# Hoe gaan we dat doen?

- In kaart brengen huidige personeelsgegevens
- Toekomst en omgeving in beeld brengen door Omgevingsanalyse
- Nader analyseren aan hand van Kansen en bedreigingenverhaal (SWOT)
- Vlootschouw
- Ramen op teamniveau/conclusies/consolidatie:

# Stappenplan SPP Gemeente Maastricht

1) huidige formatie en bezetting in excell format invoeren

2) dynamiek (IDU) vd toekomstige bezetting inventariseren en excell invoeren

3) Start omgevings-analyse : inventarisatie relevante ontwikkelingen

6) Op teamniveau K+B valideren en dan starten kwantitatieve en kwalitatieve raming. Schat ook gewenste competenties in

5) Start met de uitwerking van het kansen en bedreigingen verhaal door de sectormanager samen met de teammanagers

4) Analyse mate van impact per ontwikkeling (score 1 t/m 5) in sector MT en 1<sup>e</sup> inschatting gewenste kwaliteiten

7) Totaliseren alle veranderingen vd ontwikkelingen in fte formatie/bezetting per functieprofiel. Voer nu ook een HR3P uit.

8) Verwerken mutaties toekomstige formatie en bezetting in excell format

9) Formuleer o.b.v. de kansen en bedreigingen verhalen én de concrete ramingen de conclusies en betekenisgeving op hoofdlijnen (outline). Formuleer eventueel 1 scenario- verhaal voor dominante ontwikkelingen

10) Discrepanties tussen nu en toekomst uitwerken in actieplan P&O > Breng ook sleutelfuncties hier in beeld.



# Wat is nodig?

- inzicht in huidige bezetting en formatie (K3R)
- inzicht in dynamiek van bezetting (IDU)
- inzicht in kwaliteit van bezetting (HR3P = vlootschouw)
- inzicht in toekomstige behoefte (omgevings-/scenario-analyse/SWOT)
- inzicht in effectiviteit van maatregelen (cocktail)

# Bouwstenen voor SPP

*Vraag*

*Intern aanbod*

*Extern aanbod*

*Nu*

Formatie (benodigde  
Bezetting):  
Kwantiteit, kwaliteit,  
kosten, arbeidsrelatie

Huidige  
boventaligheid,  
vacatures

Huidige bezetting  
(inclusief externen e.d.):  
Kwantiteit, kwaliteit,  
kosten, arbeidsrelatie

Scenario's

Dynamiek  
IDU

Vergrijzing  
Mobiliteit  
Schoolverlaters  
Conjunctuur  
Krapte  
Loonniveau  
Flexibiliteit

Gewenste formatie  
(benodigdeBezetting):  
Kwantiteit, kwaliteit,  
kosten, arbeidsrelatie

Gaps

Verwachte bezetting:  
Kwantiteit, kwaliteit,  
kosten, arbeidsrelatie

*Straks*

Alternatieven:  
bv. automatisering

Beleidsdiscussie  
Acties

Werving, opleiding,  
doorstroom, flexpool

# IDU matrix voor het jaar 2011

			<i>1-1 2012</i>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>uit</b>	<b>totaal</b>
<i>1-1 2011</i>	<b>A</b>	40	0	0	10	<i>50</i>
	<b>B</b>	12	78	0	10	<i>100</i>
	<b>C</b>	0	28	437	35	<i>500</i>
	<b>In</b>	15	10	55	-	<i>80</i>
	<b>totaal</b>	67	116	492	55	<i>...</i>




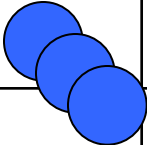

# De HR3P - matrix

		performance		
	onvoldoende	bevredigend	goed	uitstekend
Pot. grenzen bereikt				
Groei binnen functie				
Promotable op LT				
Promotable op KT				

# De HR3P – matrix ingevuld

		<b>Huidige performance</b>		
<b>potentieel</b>	onvoldoende	bevredigend	goed	uitstekend
Pot.grenzen bereikt	Jos	Jan, Kees		Marion
Groei binnen functie			Piet, Jorieke	Alice
Promotable op LT			Mohammed, Sharita	Klaas, Geert-Jan
Promotable op KT			Peter	Truus

# De HR3P – matrix naar leeftijd

		performance		
	onvoldoende	bevredigend	goed	uitstekend
Pot.grenzen bereikt				
Groei binnen functie				
Promotable op LT				
Promotable op KT				

# Wie doet wat?

bouwsteen	lijn	HR
1. Inventarisatie (huidig)	-	XX
2. Recente mobiliteit: IDU	-	XX
3. Vlootschouw: HR3P	XX	X
4. Toekomstige formatie: Scenario's	XX	X
5. Externe arbeidsmarkt	-	XX
6. Toekomstige bezetting	-	XX
7. Confrontatie en conclusies	XX	XX
8. Oplossingen: acties	XX	XX

# Wat levert het op?

- Na een aantal MT sessies moeten jullie in staat worden geacht om als manager en/of procesbegeleider een volgende SPP te maken. Dwz:
- Een systematisch goed onderbouwde raming van je huidige en toekomstige formatie en bezetting en daaruit de kloof tussen nu en straks in beeld gebracht en daarop acties geformuleerd.



# Bouwsteen : Toekomstige bezetting

- Planningshorizon 3-5 jaar.
- Verwacht natuurlijk verloop (pensionering).
- Verwachte externe mobiliteit.
- Veranderingen in deeltijdpatronen.
- Verandering in loonkosten (RSP).
- Veranderingen in samenstelling arbeidsrelatie.
- Veranderingen in samenstelling HR3P
  
- Nieuwe instroom telt nog niet mee (= oplossing).

# Bouwsteen :Confrontatie &Conclusie

- Huidige formatie versus gewenste formatie
- Huidige bezetting (K3R) versus toekomstige bezetting
- Gap kwantitatief per functie.
- Gap tussen gewenste en verwachte HR3P (competenties maar ook functies).
- Gap onder- of overbezetting
- Gap tussen gewenste en verwachte loonkosten (GPL)
- Gap tussen gewenste en verwachte flexibiliteit
- Geef conclusies/betekenisgeving op hoofdlijnen

# Bouwsteen : Oplossingen

- Het gaat niet alleen om meer of minder fte's/vacatures
- Aan aanbodzijde (instroom, doorstroom, uitstroom, en logische samenhang met opleidingen, MD, talent management, kennismanagement).
- Aan vraagzijde: automatisering, mechanisering (wasrobots), organisatie-inrichting, functiedifferentiatie
- Vaak mix (cocktail) van instrumenten en derhalve meerdere stuurknoppen in simulatiemodel

# Wat gaan we doen in aantal MT sessies?

- 1 Analyse vh huidige personeelsbezetting
- 2 Analyse dynamiek in personeelsbezetting
- 3 Analyse kwaliteit vd personeelsbezetting
- 4 Uitvoeren omgevingsanalyse met MT
- 5 Kansen en bedreigingen + raming formatie
- 6 Ramen toekomstige personeelsbezetting
- 7 Bepalen toekomstige gewenste kwal.pers
- 8 Vaststellen acties om kloof vraag & aanbod te dichten

# Praktische blik:

- 1 MT intro (vandaag)
- 1 MT omgevingsanalyse (1,5 uur)
- 1 MT OA én impactscores vaststellen (1 uur)  
en uitleg en startsein Kansen en bedreigingen
- 1 MT K+B bespreken en vaststellen (1,5 uur)
- Per team ramen en concreet uitwerken (4 uur?)
- Alle cijfers en conclusie verhaal in MT  
bespreken en vaststellen (2 uur)
- En tussendoor nodige P&O werk (voor P&O)

## Effecten van ontwikkelingen ten behoeve van SPP in fte's (bijlage 5)

**Sector:** Shared Service Centre

**Team:** Personeel en Organisatie

**Ontwikkeling:** Processen en digitalisering

<b>Rollen / producten / diensten</b> <b>Functieprofiel (of functiegroep)</b>	Arbo	Medezeg- - genschap	Salaris en vergoe- dingen	In-, uit-, door- stroom vast	In-, uit-, door- stroom tijdelijk	F&O + organisat ie- ontwikke- ling	Arbeids- voorwaar- -den & rechts- positie	Perso- neels- ontwikke- ling	Verlof & diversen	Ziekte- verzuim	<b>Sub- totaal</b>
Advies	-0,1	0	-0,2	0	0	0	-0,5	-0,1	0	0	-0,9
Administratie / administratieve ondersteuning	-0,1	0	-1,5	-0,5	-0,5	-0,1	0	-0,2	-0,1	-0,2	-3,2
Beleid & beleidsontwikkeling	-0,2	0	-0,1	-0,2	0	-0,2	-0,2	-0,2	0	-0,1	-1,2
											0
											0
<b>Subtotaal</b>	-0,4	0	-1,8	-0,7	-0,5	-0,3	-0,7	-0,5	-0,1	-0,3	-5,3



# Aandachtspunten

- Draagvlak Directie/top is erg handig
- Start met kleine pilot (3/4 teams)
- Zoek managers met affiniteit/draagvlak
- Laat hun zien wat het oplevert
- Vraag hun vooral wat zij belangrijk vinden
- Goede planning en PI systeem is belangrijk
- Veranker het in P&C cyclus
- Zoek momentum (bijv. Bezuinigingen)



Dank voor de aandacht

Vragen?

Vragen!!!