

STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING MAASTRICHT UMC+



Strategische personeelsplanning als integraal instrument en de rol en positie van de afdeling HRM

Even voorstellen

Roel Olivers (53)

- Maastricht UMC+
 - HR consultant / arbeidsmarktbeleid
 - coördinator HR servicecentrum
 - P&O adviseur
- Sociale verzekeringsbank
 - sr. personeelsadviseur
- Thuiszorg Maastricht
 - manager

Agenda

- Algemeen
- Positionering
- Verdieping
- Eigen ervaringen
- Definitie
- Waarom strategische personeelsplanning?
- Positionering SPP
- SPP basisschema
- Inventarisatie personeelsbestand
- Relevante ontwikkelingen
- HR actieplanning
- Wie is (waarvoor) verantwoordelijk?
- Relevante ontwikkelingen
- Scenarioplanning
- HR actieplanning
- Relatie met HR instrumentarium
- 10 vragen vooraf
- Legitimatie / eindresultaat
- Welke benadering?
- Welke werkwijze(n) zijn mogelijk?
- Wie is (waarvoor) verantwoordelijk?
- Randvoorwaarden / aandachtspunten
- Aanpak in Maastricht UMC+
- Ondersteunende instrumenten
- SPP mythes ??

Definitie



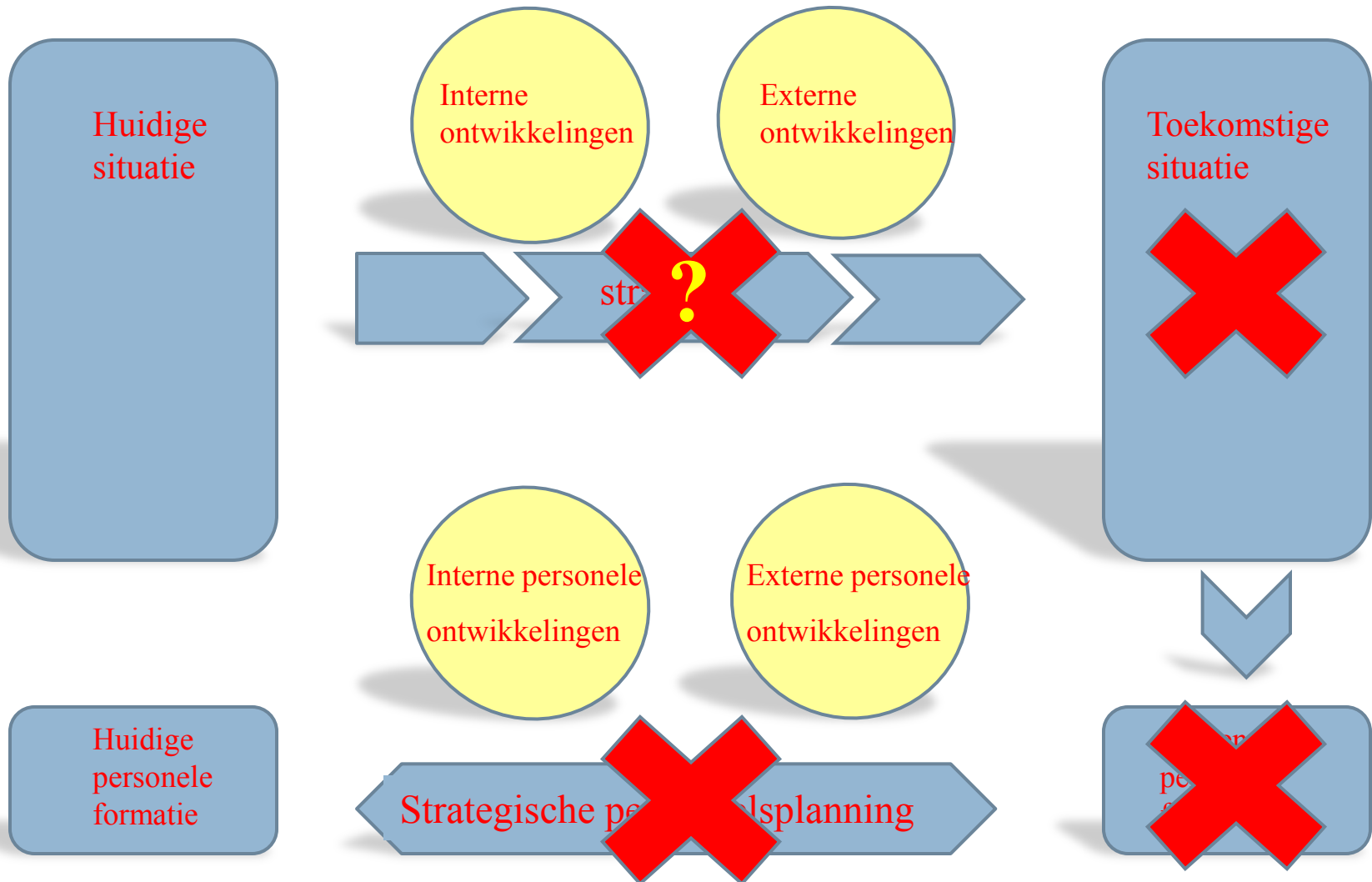
“Strategische personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, waardoor de juiste personeelsaantallen met de juiste kwaliteiten op de juiste momenten en op de juiste plaats in de organisatie aanwezig zijn om zodoende ook in de toekomst de (strategische) bedrijfsdoelstellingen te kunnen realiseren”.

(vrij naar: euro HRM)

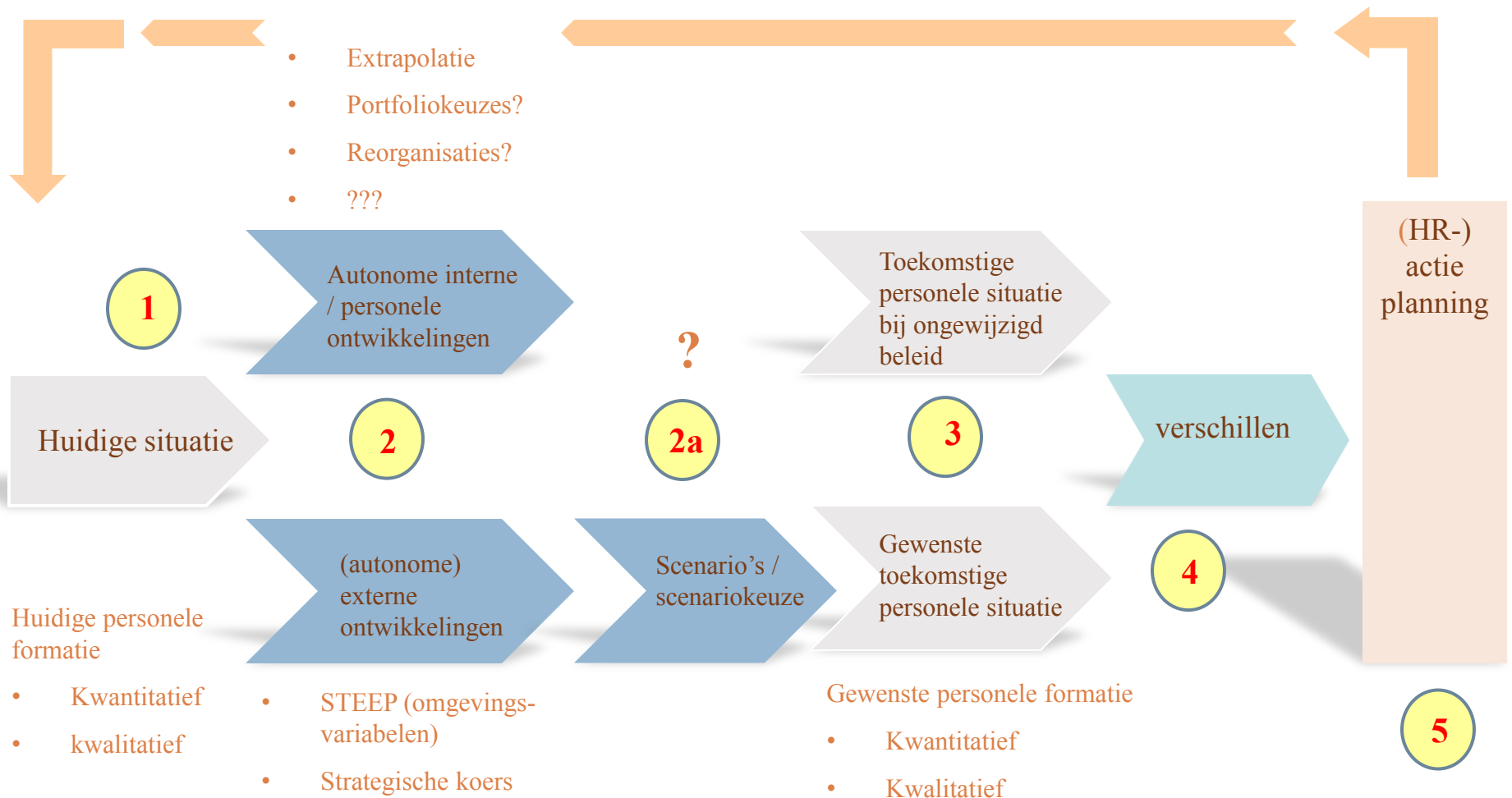
Waarom strategische personeelsplanning?

- Bedrijfscontinuïteit in een onzekere tijd / omgeving
- Tijdig inspelen op toekomstige ontwikkelingen
 - ▣ Veranderende vraag / taak, demografie, arbeidsmarkt, veranderende budgetten, etc.
- Instrument bij het maken van organisatorische keuzes
 - ▣ Direct gerelateerd aan strategische koers
 - ▣ Toekomstgericht
 - ▣ Betere argumentatie voor beleidskeuzes
- Grondslag voor (HR-) instrumentarium (o.m. opleidingsplanning, wervingsplanning en andere sociaal beleidsinstrumenten)

Positionering SPP



SPP basisschema



Inventarisatie personeelsbestand

1

Kwantitatief / kwalitatief

- Keuze in paramaters
 - ▣ het huidige aantal medewerkers en fte's (totaal);
 - ▣ het huidige aantal medewerkers en fte's per functie;
 - ▣ huidige leeftijd van de medewerkers
 - ▣ percentage ziekteverzuim;
 - ▣ verloop (instroom / uitstroom) in het afgelopen jaar;
 - ▣ tijdelijk / vast personeel.
- Rechtstreeks uit PI-systemen
- Bureau exercitie
- Huidige kwaliteiten (HR3P)

kwantitatief / kwalitatief

- Bij ongewijzigd beleid
 - ▣ Extrapolatie: $X = ???$
- Welke kwaliteiten / competenties zijn er straks nodig?
 - ▣ HR3P

Relevante ontwikkelingen

2

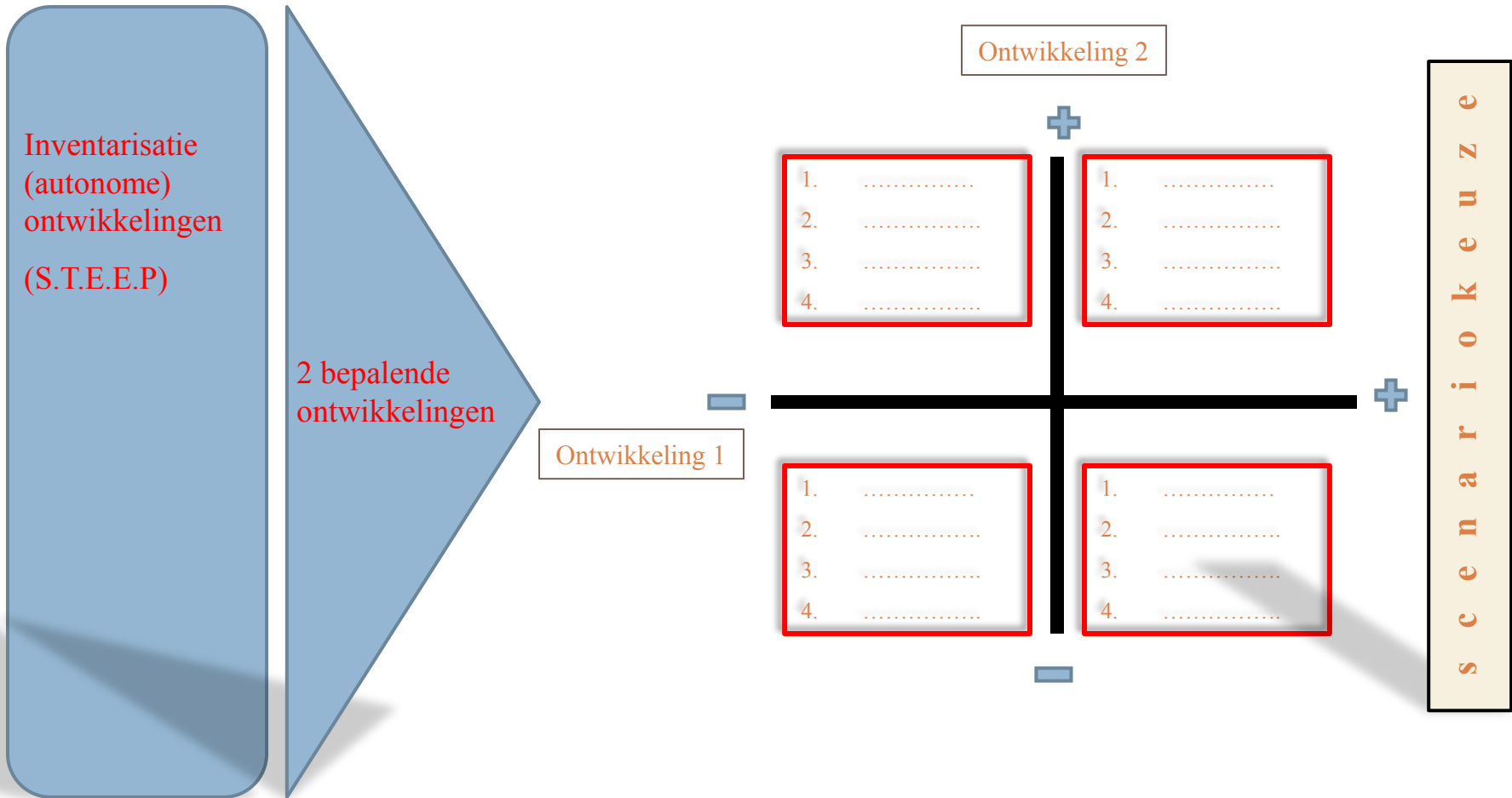
- Organisatiedoelstellingen / organisatiestrategie
- Interne organisatorische ontwikkelingen
 - Reorganisaties
 - Portfoliokeuzen
 - ??
- Externe ontwikkelingen
 - Sociaal demografische ontwikkelingen / Arbeidsmarktontwikkelingen
 - Technologische ontwikkelingen
 - Economische ontwikkelingen
 - Ecologische ontwikkelingen
 - Politieke ontwikkelingen
 - Veranderende vraag
 - Veranderende budgetten
 - ??.



STEEP
methode

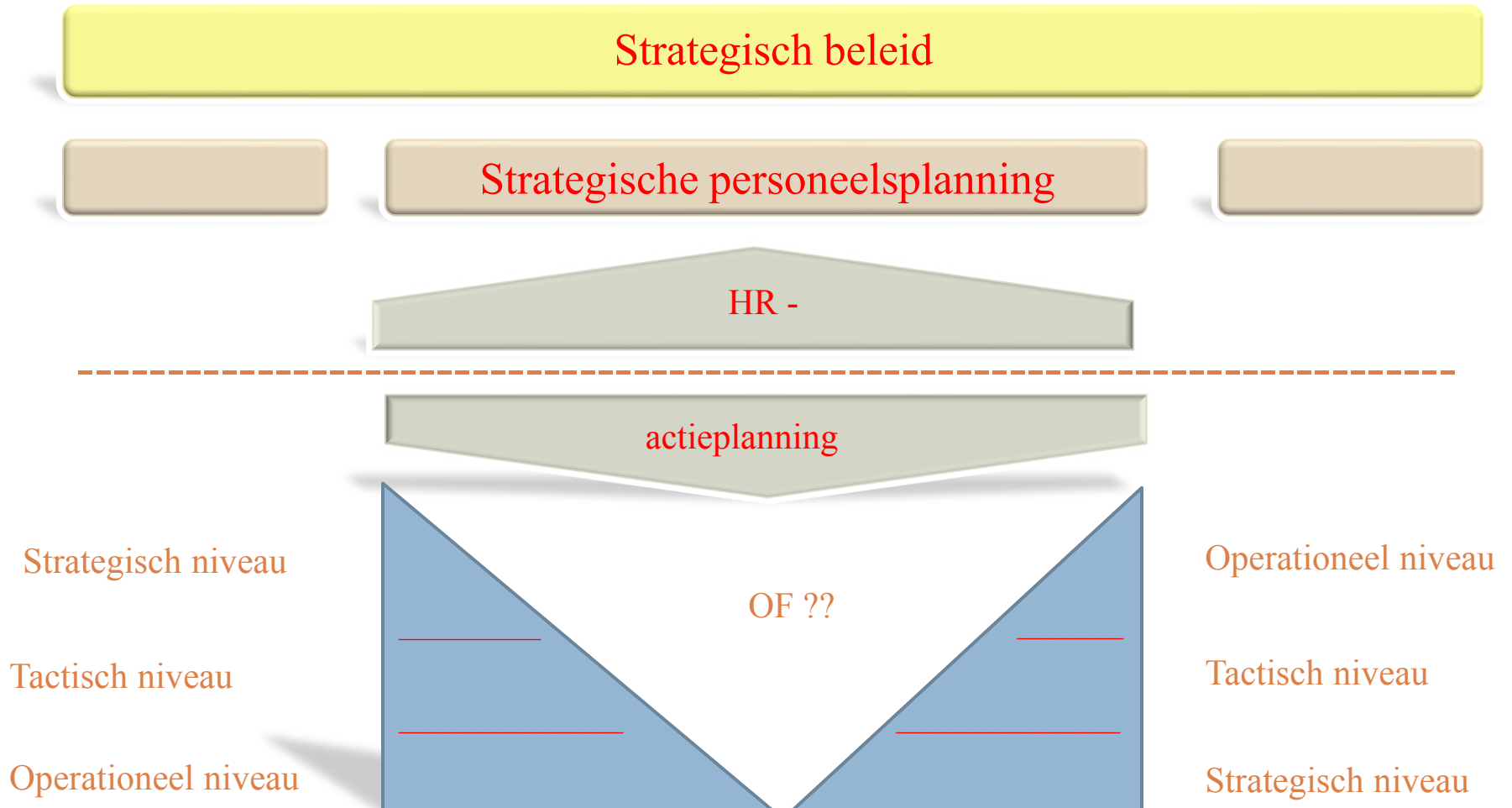
Scenarioplanning ?

2a



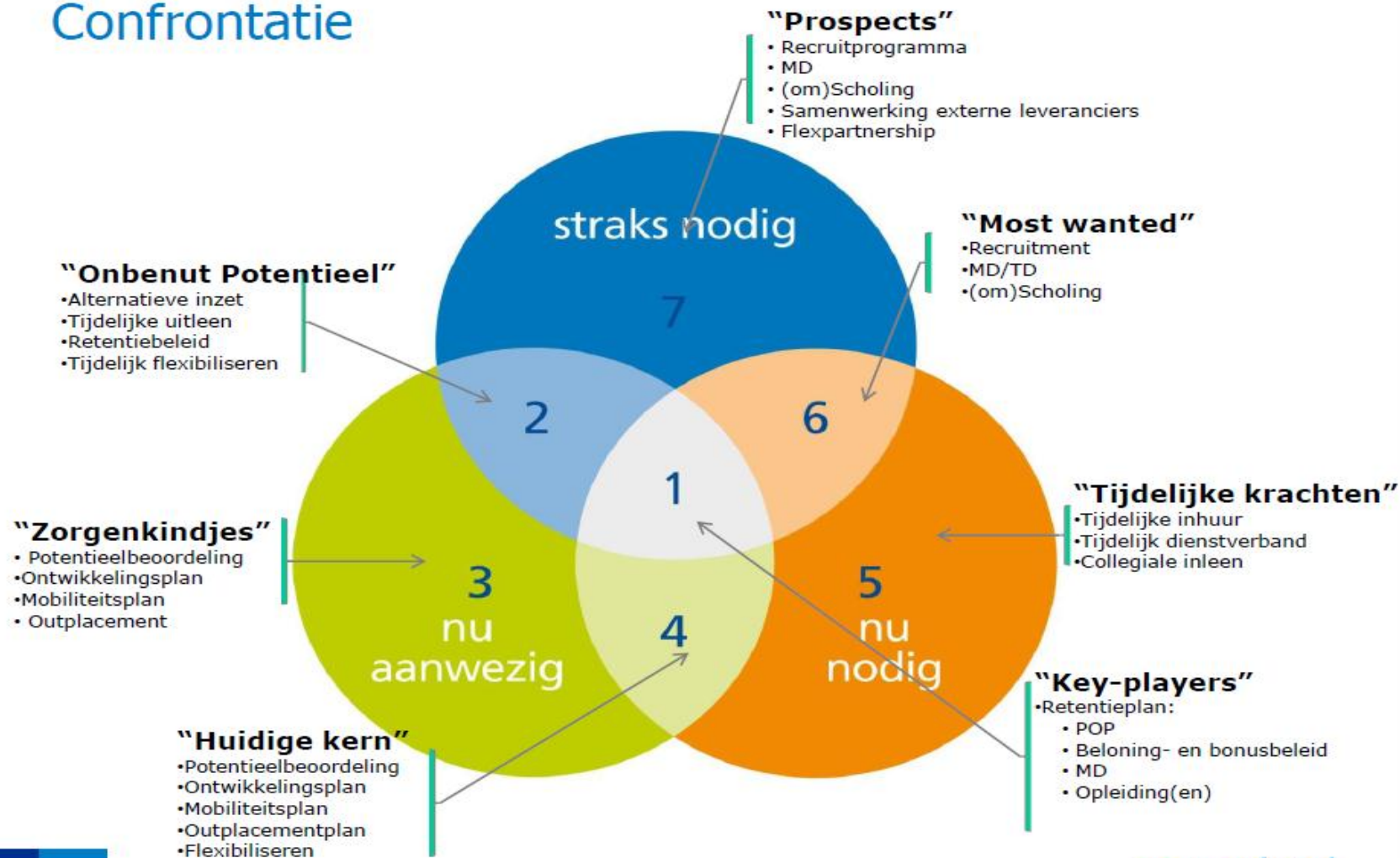
HR actieplanning

5



Relatie met HR-instrumentarium

Confrontatie



10 Vragen vooraf

- Legitimatie / is er een ervaren noodzaak?
- Wat moet (voor wie) het eindresultaat zijn?
- Welke benadering?
 - Top down benadering of juist bottom up?
- Wat is de doorlooptijd?
 - Advies: 3 – 4 jaar / koppelen aan looptijd strategisch beleid
- Maatwerk of confectie?
- Welke werkwijze(n) zijn mogelijk?
 - Scenario-analyse?
 - Capaciteitsplanning?
 - 5 stappen model?
 - Combinatie
- Wie is (waarvoor) verantwoordelijk?
 - Rollen (management / HR)
- Randvoorwaarden
- Relatie met HR-instrumentarium
- Borging
 - SPP als cyclisch proces (jaarlijks terugkerend / onderdeel P&C cyclus?)

Legitimatatie / eindresultaat

- Welke vraag moet worden beantwoord / wat moet het eindresultaat zijn?
 - ▣ Alleen kwantitatief of een mix kwantitatief / kwalitatief?
 - ▣ verwachtingenmanagement
- Draagvlak bij deelnemers (intrinsieke motivatie om met SPP aan de slag te gaan / bewustwording / eigenaarschap)
- Commitment bij de diverse managementlagen
- Organisatiestrategie en –doelstellingen zijn bekend en leidend, en ...
- ... waar mogelijk vertaald in businessplannen en activiteitenplannen

Welke benadering?

- Top down ?
 - ✦ Rechtstreekse aansluiting bij vigerend strategisch beleid
 - ✦ De bevoegdheid is aanwezig om strategische keuzes om te zetten in concreet beleid
 - ✦ Commitment bij topmanagement
 - ! Vertalen naar resp. aansluiting met tactisch en / of operationeel niveau
 - ? Draagvlak voor / herkenning van strategisch sociaal beleid

- Bottom up ?
 - ✦ Aansluiten bij de directe beïnvloedingsmogelijkheden van de organisatie
 - ✦ Draagvlak op het laagste management niveau
 - ✦ Ambassadeurs / olievlek
 - ✦ Besef van gezamenlijke verantwoordelijkheid
 - ✦ Gegrondvest strategisch sociaal beleid
 - ! Strategie van de organisatie vormt t.a.t. het uitgangspunt / borgen van een directe verbinding met het vigerend strategisch beleid
 - ! Let op hiërarchische linking pin om de relatie met de organisatiestrategie te borgen

Welke werkwijze(n) zijn mogelijk ? (1)

- Scenario analyse
 - Relevant voor zover je in staat bent om de beleidskeuzen voortvloeiend uit de scenariokeuze ook te kunnen doorvoeren
 - Instrument om strategische koers te bepalen
 - Alleen bij top down benadering?

- Capaciteitsplanning

Welke werkwijze(n) zijn mogelijk ? (2)

- 5 stappen model
 - Inventarisatie huidig personeelsbestand
 - Benoemen relevante ontwikkelingen
 - Intern
 - Extern
 - Strategische koers
 - Inventarisatie gewenst personeelsbestand
 - Bij ongewijzigd beleid
 - Kwantitatief
 - kwalitatief
 - Op basis van geïnventariseerde ontwikkelingen
 - Kwantitatief
 - kwalitatief
 - Verschil tussen huidige situatie en gewenste situatie
 - HR actieplanning

- Combinatie ?

Wie is (waarvoor) verantwoordelijk?

- Positionering SPP
 - SPP is een managementtool / geen HR-tool
 - Management is primair verantwoordelijk voor het opstellen ervan / HR kan verantwoordelijk zijn voor (een deel van) de realisatie (HR-actieplanning)
 - Basis voor strategisch, tactisch en / of operationele activiteiten

- Rol HR
 - Initiator
 - Organisator
 - Facilitator
 - Begeleider / coach / business partner

Randvoorwaarden / aandachtspunten

- ❑ Sturing op inhoud versus sturing op proces.
- ❑ Strategische personeelssturing versus sturing op budget.
- ❑ Veranderbereidheid en verandervermogen bij deelnemers.
- ❑ (Tijdige) beschikbaarheid van relevante managementinformatie ('halen en brengen') / ICT / SPP planningsysteem.
- ❑ Aansluiten bij behoefte / vraag (zie legitimering).
- ❑ Bottom-up laten groeien (frontrunners / ambassadeurs) i.p.v. top down opleggen.
- ❑ Goede projectsturing is cruciaal / verwachtingenmanagement
- ❑ Streef naar een korte doorlooptijd.
- ❑ SPP is een cyclisch proces / onderdeel P&C cyclus?
- ❑ Let op het kind met het badwater.
- ❑ Laat de verantwoordelijkheid daar liggen waar die thuishoort.

Aanpak in Maastricht UMC+

2009 - 2010

- Gestart op basis van Scenarioanalyse
 - ▣ Proces is gestrand.
 - deelnemers zaten te laag in de organisatie om de scenariokeuzes om te vertalen in beleidsbeslissingen
 - Uitgangspunt wordt gevormd door zekerheden (reeds gemaakte beleidskeuzes) i.p.v. onzekerheden

2011 - heden

- Ontwikkeling van een eigen SPP model (5 stappen)
 - ▣ Kenmerk:
 - Korte doorlooptijd / 3 tot 4 workshops
 - Bottom up benadering
 - Kwalitatieve en kwantitatieve invalshoek
 - Ontwikkeling van specifieke instrumenten (o.a. functieformatieplanning, vertaling operationele acties naar tactisch sociaal beleid)
 - ▣ 2 pilottrajecten positief doorlopen
 - ▣ training voor P&O adviseurs (januari / februari 2013)
 - ▣ Uitrol over de organisatie (maart 2013)

SPP – mythes ?

- Strategische personeels**planning** is een farce !
 - ▣ Suggereert een bepaalde mate van maakbaarheid van de toekomst die er niet is / schijnzekerheid

- Strategische organisatievisie / strategische personeels**visie**
 - ▣ Uitgaande van de organisatiestrategie ...
 - ▣ signaleren van en anticiperen op trends en ontwikkelingen en ...
 - ▣ deze vertalen naar de inzet van (HR-)instrumenten.
 - ▣ Cyclisch proces / periodieke bijstelling

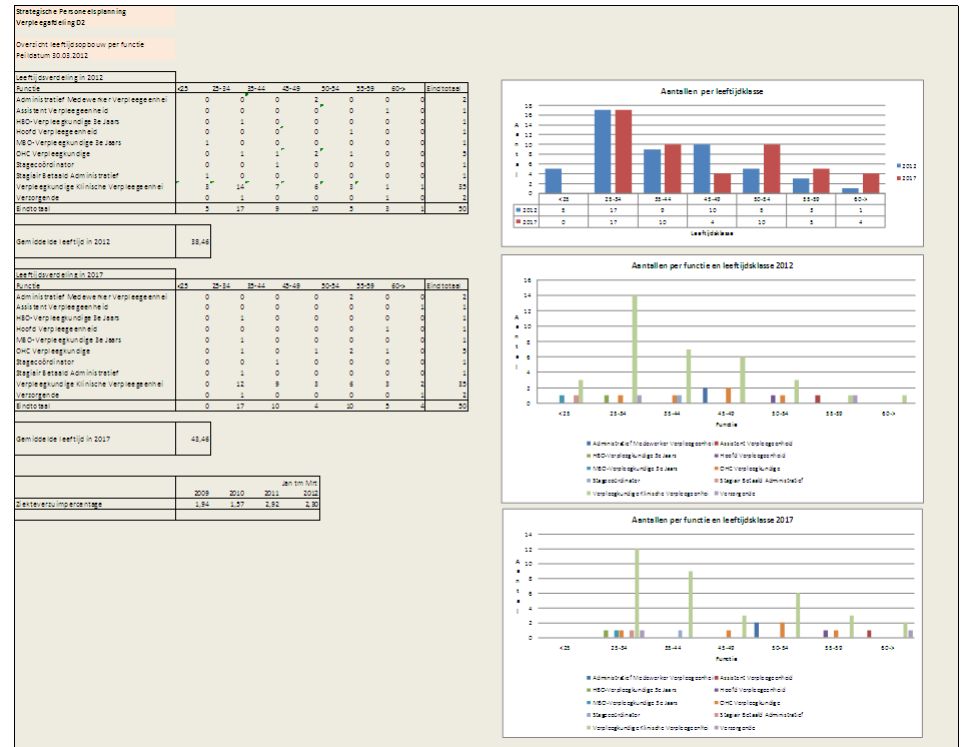
- One-push button systeem: zoektocht naar de **heilige graal** ?



VRAGEN?

Ondersteunende instrumenten (2)

- Kwantitatieve analyse huidige personele formatie op afdelingsniveau



Ondersteunende instrumenten (3)

- Overzicht kwalitatieve / kwantitatieve personele formatie op divisieniveau

	afd.1	afd.2	afd.3	afd.4	afd.5	afd.6	afd.7	afd.8	afd.9
KWALITATIEF									
Presteren									
goed of uitstekend	75%	67%	95%	92%	90%	43%	53%	71%	27%
Ontwikkelpotentieel direct of binnen 1-2 jaar	54%	64%	71%	64%	75%	20%	22%	25%	28%
Presteren									
Voldoende	25%	29%	3%	8%	8%	57%	44%	23%	65%
Ontwikkelpotentieel Grenzen bereikt	17%	16%	24%	19%	11%	33%	62%	40%	62%
Alleen binnen eigen functie									
	29%	20%	5%	17%	14%	48%	16%	34%	9%
KWANTITATIEF									
aantal FTE	42,1	48,5	41	31,4	37,6	39,7	30	31,3	65,7
aantal medewerkers	48	53	37	33	41	50	35	33	79
Gemiddelde leeftijd	37,1	38,6	43,5	48	46	38,5	41	42	41,5
Uitstroom (jaar X)	3 fte	0	1,3 fte	0,3 fte	0,6 fte	5 mw/s	4,1 fte	3,5 fte	1,94fte
Instroom (jaar X)	3 fte	5 leerl	0,4 fte	0,2 fte	0,4 fte	7 mw/s	3,0 fte	2 fte	3,94 fte
<i>prognose</i>									
verwachte uitstroom (jaar X + 1)	2	1	4	3	3	2	3	1	1
verwachte instroom (jaar X + 1)	2	2	1	2	2	2	1	0	2
verwachte uitstroom (jaar X + 2)									
	3	3	1	4	2	2	1	5	7
verwachte instroom (jaar X + 2)									
	nnp	nnp	nnp	1	3	nnp	nnp	nnp	nnp
verwachte uitstroom (jaar X + 3)									
	2	4	1	1	3	2	2	1	4
verwachte instroom (jaar X + 3)									
	nnp	nnp	nnp	nnp	nnp	nnp	nnp	nnp	nnp
<i>functieverblijftijd</i>									
0 - 3 jaar	11	7	4	9	12	8	5	12	18
4 - 11 jaar	16	19	11	12	15	19	18	8	29
> 11 jaar	21	27	22	12	19	23	12	13	32
Nijpend tekort / moeilijk vervulbare vacatures									
	nee	xxx vpk adm m	IC vpk	SEH vpk	xxx vpk research	xxx vpk	xxx vpk	nee	IC neon / xxx vpk
Ziekteverzuim (2011, 2012)	3,74 en 5%	10,4 en 9,8%	7,20%	2,70%	5,60%	2,9 en 2,3%	3,85 en 4,86	7,20%	7,56 en 7,6%

