

# Sturen op personeelsstromen

Gerard Evers, Wilfried Vander Meeren en John Gerrichhauzen

*Organisaties zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van hun omgeving. Daartoe behoort ook de externe arbeidsmarkt, waaruit arbeidskrachten worden geput. Organisaties kunnen niet op elk willekeurig moment mensen aannemen of ontslaan (hire and fire) om in hun behoefte aan personeel te voorzien. Zowel structurele schaarste aan bepaalde categorieën personeel als institutionele beperkingen, zoals wetgeving op arbeidsrechtelijk terrein, maken dat dit 'boodschappen doen op de arbeidsmarkt' niet vanzelfsprekend mogelijk is. Ook onzekerheden over het arbeids- en mobiliteitsgedrag van medewerkers, veranderende afzetkarakteristieken en technologische ontwikkelingen maken het tot een lastige opgave de personele bezetting precies afgestemd te houden op een mede hierdoor veranderende personeelsbehoefte. Vooruit kijken, oftewel strategisch plannen, is daarom noodzaak. Een organisatie die een goede personeelsplanningsstrategie voert, zal daaruit belangrijke voordelen kunnen putten en zal in staat zijn om bovengenoemde problematiek beheersbaar te maken. Vanuit het HRM-vakgebied zijn op dit terrein belangrijke bijdragen geleverd.*

In deze bijdrage staat het sturen op personeelsstromen centraal, vanuit het perspectief van strategische planning en doorstroming. In de meest eenvoudige definitie betekent dit dat organisaties ervoor willen zorgen dat steeds de goede man/vrouw op het goede moment op de goede stoel zit. Geen mensen teveel op dezelfde stoel (boventaligheid), en ook geen lege stoel (vacatures).



Dr. G. Evers is oud-hoogleraar Human Capital Valuation en nu directeur van Euro-HRM.



Drs. W. Vander Meeren is werkzaam als projectmanager en adviseur bij respectievelijk de OU en eHRM BV.



Prof. dr. J. Gerrichhauzen is emeritus hoogleraar HRM en Onderwijs aan de Open Universiteit Nederland.

**“Failing to plan is planning to fail”.** Onder dit motto zijn in Nederland inmiddels vele organisaties bezig zich te bezinnen omtrent de impact die economische en demografische ontwikkelingen zullen hebben op hun personeelsbeschikbaarheid, in samenhang met de verwachte, toekomstige personeelsbehoefte.

Is dat dan zo moeilijk? Is het niet gewoon een kwestie van goed kijken wat nodig is, en daarop anticiperen? Soms zal dat zeker zo zijn. Maar meestal gaat het niet vanzelf goed. Daarvoor zijn diverse redenen aan te wijzen.

- Organisaties hebben behoefte aan arbeidskrachten. Arbeid is één van de klassieke productiefactoren, naast kapitaal, grond, netwerken en kennis. Die arbeid is vaak niet homogeen. Organisaties kennen diverse soorten arbeid, onderverdeeld naar functies, kennis, competenties en opleidingsniveaus. Die arbeidskrachten zijn niet onderling onbeperkt substitueerbaar.
- Deze benodigde arbeid is vaak al aanwezig in de organisatie, er zijn in de regel al mensen werkzaam op vaste of tijdelijke contracten. Deze arbeid is echter geen klassiek eigendom van de organisatie. Mensen kunnen besluiten te vertrekken naar een andere baan elders, of ze gaan met pensioen. Hierdoor ontstaat een vervangingsvraag, die afgedekt moet worden op de externe arbeidsmarkt.
- Het is niet altijd vanzelfsprekend dat deze arbeidskrachten gemakkelijk en snel op deze externe arbeidsmarkt kunnen worden gevonden en gecontracteerd. In veel westerse landen is sprake van vergrijzing. De demografische processen leiden de komende jaren tot een naar verwachting hoge uitstroom van oudere werknemers. Het aantal jongeren dat instroomt op de arbeidsmarkt lijkt onvoldoende om deze plaatsen op te vullen. De conjuncturele *war on talent* die in de periode 2006-2008 al voelbaar was zal uitmonden in een mogelijk structurele schaarste op de arbeidsmarkt. Zo meldt het Centraal Planbureau op 21 juni 2011 dat er kort na de kredietcrisis weer sprake is van krapte op de arbeidsmarkt. De werkloosheid ligt qua niveau onder de evenwichtswerkloosheid (frictiewerkloosheid) en de bescheiden economische groei zorgt voor extra werkgelegenheid bij een op termijn krimpende beroepsbevolking. Deze conjunctuurindicatoren kunnen uiteraard in rap tempo veranderen; de structurele ontwikkeling rond krapte zet evenwel gestaag door.

- Een tekort aan personeel leidt tot omzet- en productieverliezen. Vacatures verrichten geen werk.
- Leegloop en boventaligheid kennen ook een hoog prijskaartje, zeker gezien de ontslagregelingen en vergoedingen. Wanneer er sprake is van structurele overcapaciteit duurt het vaak lang voordat organisaties in staat zijn de loonkosten (tering) naar de omzet (nering) aan te passen.

---

### *Vacatures verrichten geen werk*

---

- Organisaties kunnen worden geconfronteerd met snelle schommelingen in afzet en productie en voelen dan de behoefte aan een flexibele schil. Tegelijkertijd wordt het binden en boeien van vaste medewerkers een grote uitdaging. Het goed kunnen inschatten van de verwachte personeelsbehoefte is daarbij dan van duidelijk belang.
- De kwaliteit van personeel zal een belangrijke concurrentiefactor worden. Het gaat niet alleen om ‘handjes’ maar ook om ‘hersens’ en betrokkenheid. Het inventariseren van de kwaliteit van het huidige, toekomstige en gewenste personeelsbestand is een essentieel onderdeel van HRM. Onvoldoende kwaliteit en betrokkenheid van personeel kunnen een behoorlijke impact hebben op de operationele resultaten.
- Kosten van personeel zijn evenzo een mogelijke concurrentiefactor. Het beheersen van de loonkosten is een belangrijk element in de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen. De marges zijn soms klein, en arbeidskosten vormen vaak 70 procent of meer van de totale kosten. Kostenbeheersing vraagt dan om inzicht in en grip op de mogelijke toekomstige ontwikkelingen hiervan.
- Er ontstaan nieuwe organisatievormen, zoals kleine en flexibele netwerk-organisaties die direct kunnen anticiperen op ontwikkelingen bij afnemers. *Lean-and-mean* produceren, het snel kunnen schakelen in uren (volumeflexibiliteit) en een hogere inzetbaarheid van personeel (functionele flexibiliteit) zijn voor organisaties van toenemend belang geworden. Daarbij passen ook andere arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties. De toename van allerlei flexibele contracten is hiervan een voorbeeld. Tegelijkertijd is de noodzaak van het vinden, binden en boeien van hoog gekwalificeerde medewerkers onmis-

kenbaar. Organisaties zitten daarmee in een mogelijke spagaat. Het strategisch kunnen omgaan met het zoeken van een balans tussen diverse vormen van arbeidsrelaties maakt de noodzaak van actieve planning steeds groter.

De kredietcrisis van 2009 kan worden beschouwd als één van de grootste van de afgelopen decennia. De forse krimp in de Nederlandse economie was ongeëvenaard en benaderde de crisis uit de jaren dertig van de vorige eeuw. Veel organisaties zagen zich gedwongen om werktijdverkorting aan te vragen, personeel te ontslaan, of gingen failliet. Tegelijkertijd openbaarde zich evenwel een ander fenomeen. Waar wetenschappers al langere tijd wezen op de effecten van de aanhoudende vergrijzing en ontgroening, was deze ontwikkeling voor veel werkgevers geen directe

---

### *De arbeidsparticipatie moest omhoog naar 80 procent*

---

reden van zorg. Ook politieke beleidsmakers zagen geen aanleiding om in directe zin hun benadering bij te stellen. Echter, de aanhoudende oververhitting van de economie in 2007 en 2008 leidde er wel toe dat gaandeweg meer voedingsbodem ging ontstaan voor het structureel nadenken over het toekomstig arbeidsaanbod in Nederland. Het meest prominent in dit verband is het rapport uit 2008 van de Commissie Arbeidsparticipatie, 'Naar een toekomst die werkt' (doorgaans beter bekend als de Commissie Bakker, genoemd naar haar voorzitter Peter Bakker, de toenmalige topman van TNT). De conclusies van de Commissie waren duidelijk. De arbeidsparticipatie moest omhoog naar 80 procent. Ouderen tot 65 jaar moesten langer blijven werken, duurzaam inzetbaar zijn en productief. Vrouwen moesten meer participeren, evenals eerste en tweede generaties migranten (Nieuwe Nederlanders). Op termijn moest ook de pensioenleeftijd omhoog. Op het moment van het schrijven van deze bijdrage is nog niet duidelijk of het pensioenakkoord tussen de sociale partners wordt bevestigd door de leden. Tegelijk mogen we verwachten dat in Nederland de pensioenleeftijd richting 67 jaar zal gaan. Het is vanuit arbeidsmarktperspectief van groot belang dat er voldoende aanbod beschikbaar komt en blijft. De vergrijzing slaat onverbiddeijk toe. De groep *babyboomers*, geboren in 1946, ging al vanaf 2011 met pensioen. De grote cohorten nadien zullen de komende 15 jaar volgen. De arbeidsplaatsen die zij achterlaten kunnen onvoldoende worden opgevuld met het nieuwe aanbod van jongeren en herintreders.

Demografie is te beschouwen als een oceaantanker. De koers en snelheid zijn slechts op lange termijn aan te passen.

Dit betekent dat organisaties zich doorlopend bewust moeten zijn van ontwikkelingen in hun omgeving. Tegelijk zal strategische personeelsplanning ook moeten aansluiten bij de *strategie, structuur* en *cultuur* van een organisatie. Zowel het belang van personeelsplanning, als de reikwijdte daarvan en de gebruikte methoden zijn afhankelijk van de strategische ontwikkelingen, de organisatiestructuur als de cultuur in de organisatie.

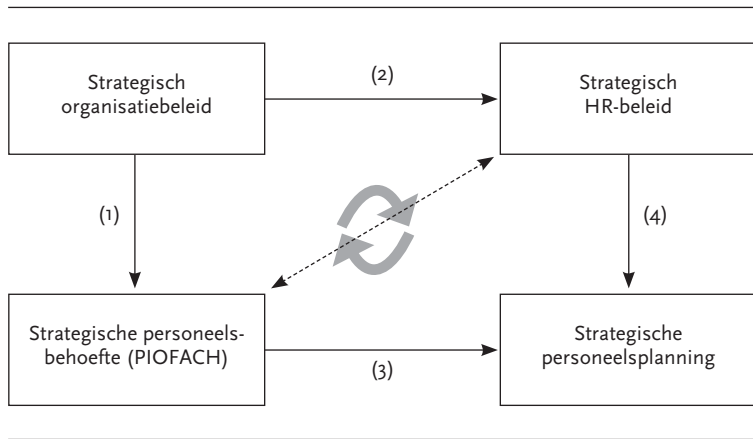
In organisaties die vooral opereren op een ruime arbeidsmarkt is lange termijn personeelsplanning minder relevant. Indien sprake is van krapte is personeelsplanning – vooral wervings- en loopbaanplanning – onontkoombaar.

Kleinere organisaties met vaste organisatiestructuren hebben behoefte aan een individueel georiënteerde planning, terwijl grote concerns gebruik kunnen maken van modellen voor grotere personeelscategorieën. Een organisatiecultuur met min of meer vaste loopbaanpatronen gaat op een andere wijze met personeelsplanning om dan een klein en flexibel bedrijf dat in een netwerkverband met anderen opereert.

### **Strategisch organisatiebeleid, HR-beleid, en strategische personeelsplanning**

Het vertrekpunt voor strategische personeelsplanning wordt uiteraard gevonden in het strategisch organisatiebeleid. Organisaties oriënteren zich met enige regelmaat op hun omgeving, markten, producten en concurrenten. Hieruit vloeit dan een strategisch organisatiebeleid voort waarin wordt aangegeven welke keuzen de organisatie wil gaan maken voor de komende periode. Strategie heeft daarbij in de regel betrekking op de komende 4-5 jaar, soms ook langer. Strategie is in elk geval iets anders dan ‘morgenmiddag 12 uur...’.

Vanuit het strategisch organisatiebeleid wordt idealiter een strategisch HR-beleid afgeleid, ook wel Strategisch HRM genoemd. Ook wordt vanuit het strategisch organisatiebeleid nader verbijzonderd welke betekenis dit heeft voor de diverse productiefactoren. Figuur 1 maakt de verschillende verbanden duidelijk en geeft aan dat strategische personeelsplanning kan worden gezien als een ideale wijze om de twee benaderingen te koppelen en te laten convergeren.



*Figuur 1. De samenhang tussen organisatiebeleid, HR-beleid en strategische personeelsplanning (SPP).*

Ter toelichting van figuur 1:

- Organisaties kunnen gericht zijn op productie van goederen, op dienstverlening (waartoe ook overheids- en non-profit-organisaties behoren) of op beide. Zij zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van ontwikkelingen in hun omgeving. Deze omgeving bestaat uit de markten waarop de organisatie actief is. Dit geldt niet alleen voor de afzetmarkten van de producten en diensten, maar ook voor de middelen- of inputmarkten. Zo zijn bijvoorbeeld de ontwikkelingen op de financiële markt en op de arbeidsmarkt van belang en in het bijzonder de wijze waarop de organisatie zich daarbij kan onderscheiden van concurrenten. Immers, markten veranderen doorlopend vanwege technologische vernieuwingen, verschuivende preferenties van consumenten, veranderingen in de afzetprijzen en het ontstaan van nieuwe afzetmarkten. Een organisatie die een strategie ontwikkelt om beter dan anderen voordeel te behalen uit deze ontwikkelingen is een aantrekkelijke organisatie geworden voor de aandeelhouders, de afnemers en de medewerkers.
- Het strategisch organisatiebeleid is afgeleid van een analyse van markten, producten en concurrenten. Het zal duidelijk zijn dat veel organisaties hun strategische koers zullen moeten afstemmen op de kansen en bedreigingen uit hun omgeving. Daarnaast zullen ze zich ook baseren op de sterke en zwakke punten van de eigen organisatie. In de literatuur rond strategiebepaling komen we dit tegen als de bekende SWOT-analyse. Hierbij wordt gekeken naar zaken als de Strengths (waar zijn we goed in), Weaknesses (waar zijn we slecht in), Opportunities (welke kansen liggen er in het verschiet) en Threats (welke bedreigingen komen op ons af). De ruimte die de organisatie

heeft om een eigen strategische koers te kunnen varen wordt voor een belangrijk deel bepaald door de sturing van het management (Kluijtmans, 2010).

- Vervolgens moet vanuit dit beleid zichtbaar worden wat de impact is op de benodigde middelen. Dat heet in de literatuur ook wel PIOFACH: personeel, informatievoorziening, organisatiestructuur, financiën, administratieve processen, communicatie en huisvesting. Uit het strategische organisatiebeleid vloeit dus onder andere voort een indicatie van de daarbij behorende hoeveelheid en kwaliteit van het hiervoor benodigde personeel. Dit noemen we de bedrijfskundige as.

---

*De strategische koers moet worden afgestemd op de kansen en bedreigingen uit de omgeving*

---

- Het strategisch organisatiebeleid wordt vaak ook vertaald in strategisch HR-beleid. HRM is gebaseerd op deze koppeling. Personeelmanagement zoals we dat tegenwoordig kennen bestaat uit een groot aantal operationele en tactische werkzaamheden zoals het werven, selecteren, belonen, opleiden, motiveren en begeleiden van personeel. Deze werkzaamheden zijn afgeleid van strategische beslissingen rond personele vraagstukken. Het kader voor deze strategie is vastgelegd in afspraken die zijn gemaakt binnen het bedrijf (bijvoorbeeld in een CAO of in het bedrijfsplan), geldende regels en trends in de bedrijfstak en overige ontwikkelingen op nationaal en internationaal terrein (bijvoorbeeld de nationale en Europese wetgeving). Deze relatie tussen het dagelijkse personeelsmanagement met strategische vraagstukken ligt voor de hand; echter niet iedere medewerker van een afdeling Personeel en Organisatie is zich daarvan continu bewust of zal deze relatie kunnen expliciteren. Strategisch denken over personele vraagstukken vereist om te beginnen een goed inzicht in de strategie van de organisatie als geheel. Dat betekent dat HR-beleidsthema's rond beloning, instroom en selectie, opleiding en scholing, inrichting werkprocessen, doorstroom en loopbaanbeleid, et cetera, een duidelijke koppeling moeten kennen met (en een ondersteuning bieden aan) dit strategische organisatiebeleid.

In het kader van Human Resources Management wordt door veel schrijvers opgemerkt dat 'personeel' de meest waardevolle asset van een organisatie is. De kwaliteit van het personeelsbestand is volgens deze benadering The Resourced Based View of the Firm (Wernerfelt, 1984) doorslaggevend voor de kans op succes van nieuwe strategieën. Kortom: het goed kunnen inspelen op de personele consequenties van nieuwe strategieën is van groot belang. Sterker nog: het is denkbaar dat personele aspecten een beperkende randvoorwaarde gaan vormen bij de te maken strategische keuzen. Een voorbeeld: stel men wil meer werk maken van functiedifferentiatie. Indien uit onderzoek blijkt dat hiervoor onvoldoende gekwalificeerde medewerkers aanwezig zijn zal de strategie mogelijk moeten worden bijgesteld.

- Vanuit de gevoelde noodzakelijke personeelsbehoefte is het van belang te bezien hoe deze kan worden voorzien uit het beschikbare personeel. Moet er worden afgeslankt, moet er nieuwe werving plaatsvinden, hoe gaat de wervingsmix eruit zien (doorstroom en/of instroom op bepaalde functies)? Hoeveel mensen moeten we opleiden? Wat gebeurt er met de loonkosten? Dit noemen we de HRM-as.

Strategische personeelsplanning is daarmee een koppeling van de bedrijfskundige (3) en HR-matige (4) uitwerking van strategisch organisatiebeleid, waarbij deze twee trajecten niet louter parallel maar vooral geïntegreerd worden ingestoken.

Sturen op personeelsstromen is dan van evident belang. Immers, het (nieuwe) werk zal gedaan moeten worden met medewerkers, waarvan een deel waarschijnlijk al 'in huis' zal zijn. Een aantal vragen is dan relevant:

- Hoeveel mensen zijn er straks nodig, en voor welke functies?
- Hoe kom ik daaraan?
- Hoe zit het met de doorstromingsmogelijkheden, mobiliteit, opleidingsbehoeften en -noodzaak?
- Wat zijn de vertrekken van de zittende medewerkers?
- Wat hebben we op dit moment aan potentieel in huis?
- Zijn er mogelijkheden die nog onvoldoende worden benut?
- Welke flexibele oplossingen zijn mogelijk?

Zowel de personeelsplanning als het sturen op personeelsstromen komen in dit artikel aan bod. De HRM-afdeling vervult in onze optiek een steeds nadrukkelijker spilfunctie in het ontwikkelen van de organisatiestrategie, zeker in die organisaties waar het personeel de cruciale suc-



cesfactor is. Een voorbeeld hiervan zijn de arbeidsintensieve organisaties in de dienstensector, immers: 'dienstverlening is mensenwerk'.

### **SPP = BP**

In het hedendaagse gedachtegoed over rol en positie van HR is de invloed van Dave Ulrich prominent aanwezig. Eén van die rollen is die van HR als Business Partner Strategische Personeelsplanning (SPP). SPP geeft voor de HR-professional uitstekende mogelijkheden om samen met het lijnmanagement invulling te geven aan één van de essentiële bedrijfsprocessen: het ervoor zorgen dat er altijd voldoende gewenste arbeid beschikbaar is. SPP legt een ideale brug tussen de bedrijfskundige managementvragen en de HR-domeinen.

In de diverse SPP-workshops die ik (GE) de laatste jaren samen met Kluijtmans heb gedoceerd blijkt dat bij veel HRM'ers de oriëntatie op SPP veelal via de 'rechtsboven-as' verloopt. HR staat dan centraal. Het is juist de kracht van SPP om de 'linksonder-as' te benadrukken, waarbij bedrijfskundige aspecten centraal staan. Uiteindelijk is de combinatie van deze twee benaderingen de beste garantie voor succesvol SPP.

### **De praktijk van SPP**

We hebben rond het onderwerp SPP wel eens gesteld dat veel HR-afdelingen op dit terrein zich opstellen als struisvogels op een gouden ei (Evers et.al, 2011). Het aantal organisaties dat problemen ondervindt als gevolg van de vergrijzing is in de afgelopen jaren verder toegenomen. Dit blijkt uit resultaten van de Vergrijzingsmonitor, een jaarlijks terugkerend onderzoek (te raadplegen via internet) op initiatief van het Netwerk Organisatie & Vergrijzing (NOV, ontstaan uit een samenwerking tussen Randstad, Kluwer en KPMG). Ruim 60 procent van de organisaties verwacht dat de vergrijzing in de komende jaren tot (nog meer) problemen gaat leiden. Rondt pijnlijk wordt de situatie in het onderwijs: 40 procent ervaart al problemen als gevolg van vergrijzing en 72 procent verwacht er in de komende jaren (nog meer) mee van doen te krijgen. De ABU (uitzendbranche) verwacht al binnen twee jaar personeelstekorten in een aantal sectoren zoals de techniek.

Veel organisaties erkennen dat de problemen als gevolg van de vergrijzing zich niet vanzelf oplossen. Acties blijven echter meestal uit, slechts 25 procent van de ondervraagde organisaties voert een proactief beleid om problemen als gevolg van de toekomstige uitstroom te voorkomen.

Organisaties komen daarmee maar langzaam in beweging om problemen voor te zijn, sterker nog het NOV-onderzoek wijst uit dat het onderwerp bij veel organisaties niet eens op de MT-vergadering heeft gestaan. Slechts een kwart van de organisaties heeft een koppeling gemaakt tussen de ontwikkeling op de arbeidsmarkt en de gewenste samenstelling en opbouw van het toekomstige personeelsbestand. Kwantitatieve en kwalitatieve in-, door- en uitstroomscenario's zijn door slechts een zeer beperkt deel van de organisaties gemaakt.

---

### *Dienstverlening is mensenwerk*

---

In-, door- en uitstroomscenario's, waarin niet alleen wordt gekeken naar het aantal, maar vooral ook naar de benodigde kwaliteiten van medewerkers zijn helemaal schaars. Ook het bezien van mogelijke verschillen tussen bestaande organisatiecultuur en de verwachtingen en attitudes van nieuwe generaties (bijvoorbeeld rond Het Nieuwe Werken) is vaak nog relatief onontgonnen. In vergelijking met vroeger wordt er minder beleid gevoerd om problemen te voorkomen. Voorlopig focust men op korte termijn en steekt men in het kader van de vergrijzingsproblematiek liever de kop in het zand. Vaak wordt een reflexgedrag waargenomen: een vacaturestop, het afstoten van medewerkers met een tijdelijk contract. Dat dit gevolgen heeft zoals een scheve opbouw van het personeelsbestand, verstarring van de organisatie, verlaging veranderbereidheid, verlies van kennis en stijging van de loonkosten wordt dan voor lief genomen.

In onze onderzoeks- en adviespraktijk blijkt dat het strategisch inrichten van de personele planning voor velen een complex vraagstuk is. Dat klopt, maar complexiteit is geen reden om het dan maar niet op te pakken.

- Allereerst is het complex om te kijken naar de ontwikkelingen van de eigen organisatieactiviteiten: gaan we andere diensten leveren of producten maken, vraagt dit om andere technieken en methoden, zijn hiervoor andere competenties nodig? Een strategische focus van drie tot vier jaar is noodzakelijk.
- Daarnaast zijn er velerlei moeilijk voorspelbare externe factoren, zoals consumentengedrag, informatietechnologie, automatisering, de arbeidsmarkt, de specifieke demografische ontwikkelingen in het vestigingsgebied, het aanbod vanaf de scholen en universiteiten, de doorstroom van zittend personeel et cetera.
- Ook is het complex om vanuit de druk van de jaar-/begrotingscyclus verder te kijken dan het lopende jaar en eventueel het jaar daarop volgend. Bonussystemen die alleen korte termijn prestaties en gedrag

belonen vormen ook in toenemende mate een bottleneck. Waarom zou je je druk maken over een periode van drie tot vier jaar als je beoordeeld wordt op je prestaties van dit jaar?

Toch begint in onze optiek de oplossing van deze problematiek bij een andere manier van kijken. Vertrek nou eens vanuit wat je weet of bijna zeker weet. In onze optiek kan de HR-discipline een grote toegevoegde waarde leveren aan haar organisatie door het ontsluiten van relevante en slimme inzichten over de personeelspopulatie. HR zit daarmee in relatie tot de problematiek op het Gouden ei! Kwantitatieve en kwalitatieve gegevens van zittend personeel zijn het vertrekpunt van een adequate aanpak. Het komt er op neer dat om goed te kunnen plannen het van belang is om gebruik te maken van kwalitatieve en kwantitatieve analyse-instrumenten. Een aantal auteurs is van mening dat het invoeren en gebruiken van dergelijke analyse-instrumenten voor bijvoorbeeld personeelsplanning, problemen veroorzaakt bij personeelsfunctionarissen omdat dit veelal niet tot hun natuurlijke handelingsrepertoire behoort. Juist het personeelsinformatiesysteem bevat een schat aan informatie waarmee waardevolle analyses gemaakt en scenario's ontwikkeld kunnen worden, de basis voor een gerichte oplossing. Het Gouden ei moet worden uitgebreed.

Een heldere analyse van het huidige interne aanbod van personeel is het vertrekpunt voor wat je al weet. Voor veel organisaties meteen een behoorlijk probleem. Ondanks (veelal) dure personeelsinformatiesystemen zijn organisaties vaak niet in staat om belangrijke data uit het systeem te halen. Wij zien veel organisaties worstelen met hun (dure)

---

*Bij de vergrijzingsproblematiek steekt  
men liever de kop in het zand*

---

personeelsinformatiesystemen. Deze systemen leveren vaak een keur aan mogelijkheden, vaak vervat in standaard *dashboards*. Veel HR-professionals hebben juist behoefte aan organisatie-specifieke inzichten, die zijn echter niet eenvoudig uit de systemen te halen.

HR-Intelligence kan hier voor toegevoegde waarde zorgen en een verbindende schakel zijn binnen SPP. Met HRI wordt *fact based* een analyse verkregen over de feiten en cijfers van het hier en nu: het huidige interne aanbod van personeel. Door een dump uit het PI-systeem

in te laden in dit instrument kunnen alle mogelijke inzichten worden verkregen op het vlak van kwantiteit, kwaliteit en kosten van het huidige personeelsbestand. Het credo hierbij is: alle informatie die in het personeelsinformatiesysteem staat opgeslagen, kan met HRI worden ontsloten en gepresenteerd op een toegankelijke wijze.

---

### *Het Gouden ei moet worden uitbroed*

---

De inzichten die worden gegenereerd in de analyse van het huidige interne aanbod van personeel zijn het uitgangspunt voor het maken van voorspellingen met het oog op het toekomstige aanbod. Deze inzichten zijn kwantitatief (bijvoorbeeld vergrijzing en ontgroening, uitstroomprognoses, etnische samenstelling) en kwalitatief (prestatie en potentieel van medewerkers, het opleidingsniveau, etc.). Ten slotte ontstaat er inzicht op het vlak van kosten: toepassing van salarisschalen, relatieve salarisposities en bijvoorbeeld verdien capaciteit in relatie tot vergrijzing. Een eerste praktische stap hierin is een variant te bezien bij ongewijzigd beleid. Stel, er wordt op geen nieuwe cocktail ontwikkeld van beleid, instrumenten en maatregelen. Wat gebeurt er dan? Hoe ziet het medewerkersbestand er dan uit? Hoe bedreigend of hoopgevend is dit? Ook hier heeft HRI zich bewezen: het huidige interne aanbod van personeel kan worden geëxtrapoleerd naar de toekomst. Uit onze praktijk blijkt dat er op dit vlak verrassende inzichten kunnen worden verkregen met PI-data die vrijwel alle organisaties van enige omvang registreren.

Voor een belangrijk deel is het problematische element bij personeelsplanning toe te schrijven aan het gegeven dat in de praktijk het strategische organisatiebeleid evenmin langs de theoretisch gewenste weg tot ontwikkeling komt. Beleidsvormingsprocessen blijken vaak buitengewoon moeilijk te verlopen, zijn niet altijd rationeel en met gefaseerde tijdspaden omgeven. Er is sprake van een veelheid aan beleidsbelemmerende factoren. Zo komt het vaak voor dat de prioriteiten van de afzonderlijke doelen niet erg duidelijk en/of consistent zijn, bijvoorbeeld door doelverschuivingen of een hoge mate van koerszoekend gedrag. Verder kunnen verschillende partijen uiteenlopende doelen hebben, zijn de beschikbare middelen onvoldoende beheersbaar, zijn beleidssituaties zelf aan allerlei wisselvalligheden onderhevig of is de implementatie onvoldoende in kaart gebracht. Naarmate de beleidsvorming sterker door een of meer van de bovengenoemde factoren wordt beïnvloed, nemen de mogelijkheden voor doelmatig handelen af. Door het ad hoc-karakter

van het 'strategische' organisatiebeleid, heeft ook personeelsplanning in de praktijk een dergelijke invulling gekregen.

### **Instream, doorstroom en uitstroom**

Een voorbeeld van zo'n te weinig strategische en teveel ad hoc-benadering in de praktijk is het vraagstuk van de instroom, doorstroom en uitstroom. Deze staan in direct verband met leeftijd, productiviteit en arbeidskosten. Met name in organisaties die vanwege een afnemende productie/diensten groei een relatieve daling in hun aantal werknemers verwachten, kunnen de effecten van de combinatie van instroom, doorstroom en uitstroom op de samenstelling van hun personeelsbestand in termen van kwaliteit, kosten en flexibiliteit omvangrijk zijn. In een situatie van krimpende arbeidsvraag, zoals bijvoorbeeld in de maakindustrie, het onderwijs en de overheid in het algemeen, is sprake van negatieve uitbreidingsvraag. Bovendien komt de vervangingsvraag lager te liggen omdat externe mobiliteit doorgaans negatief correleert met stijgende leeftijd. Er komt dan weinig tot geen fris (en jong) bloed in de organisatie. Bovendien komen vaak de bestaande promotie- en doorstroomschema's onder druk te staan, de geijkte loopbaanpatronen blijken voor veel medewerkers niet langer haalbaar. 'De oudjes blijven zitten tot hun 67e'. Dit kan leiden tot veel dissatisfactie. De 'midlifecrisis' of 'midcareercrisis' van veel veertigers verandert in een 'no-more-careercrisis'. Verder neemt de gemiddelde inzetbaarheid en flexibiliteit van het personeel af en ook de productiviteit kan onder druk komen te staan. De loonkosten nemen mogelijk licht toe vanwege de gebruikelijke loonprofielen. Het strategisch sturen op stroommodellen en het uitlijnen van gerichte instroom, doorstroom en uitstroom is bij de uitwerking van SPP een tweede belangrijke aspect.

### **Sturen op in-, door- en uitstroom: de loopbaanrotonde**

Kluijtmans is binnen de Open Universiteit bezig geweest om het stroommodel te innoveren. Daarvan is de loopbaanrotonde een beloftevol model dat de principes van SPP integreert. In-, door- en uitstroom worden verweven met de belangrijkste instrumenten die daarvoor beschikbaar zijn: zelfreflectie, objectieve assessments, ontwikkelactiviteiten en HRM-interventies.

De loopbaanrotonde als nieuw HRM-concept wil de (toekomstige) inzetbaarheid van medewerkers behouden en vergroten. De kracht van het tool is de integratie van twee modellen: employability en vitaliteit. Ofwel: het vermogen om werk te krijgen en te behouden en de mentale en fysieke gezondheid die dat mogelijk maakt. Het model integreert assessment- met ontwikkelingsinstrumenten van waaruit flexibele ontwik-

keltrajecten samengesteld kunnen worden. Het idee is dat assessments bruikbare kennis oplevert, maar alleen in relatie met concrete activiteiten die daarop volgen. De kracht van de metafoer van de loopbaanrotonde is dat bij de 'afslagen' voorzieningen beschikbaar zijn die passen bij de resultaten uit het assessment- en ontwikkelingsprogramma.

---

*De 'midcareercrisis' van veel veertigers verandert  
in een 'no-more-careercrisis'*

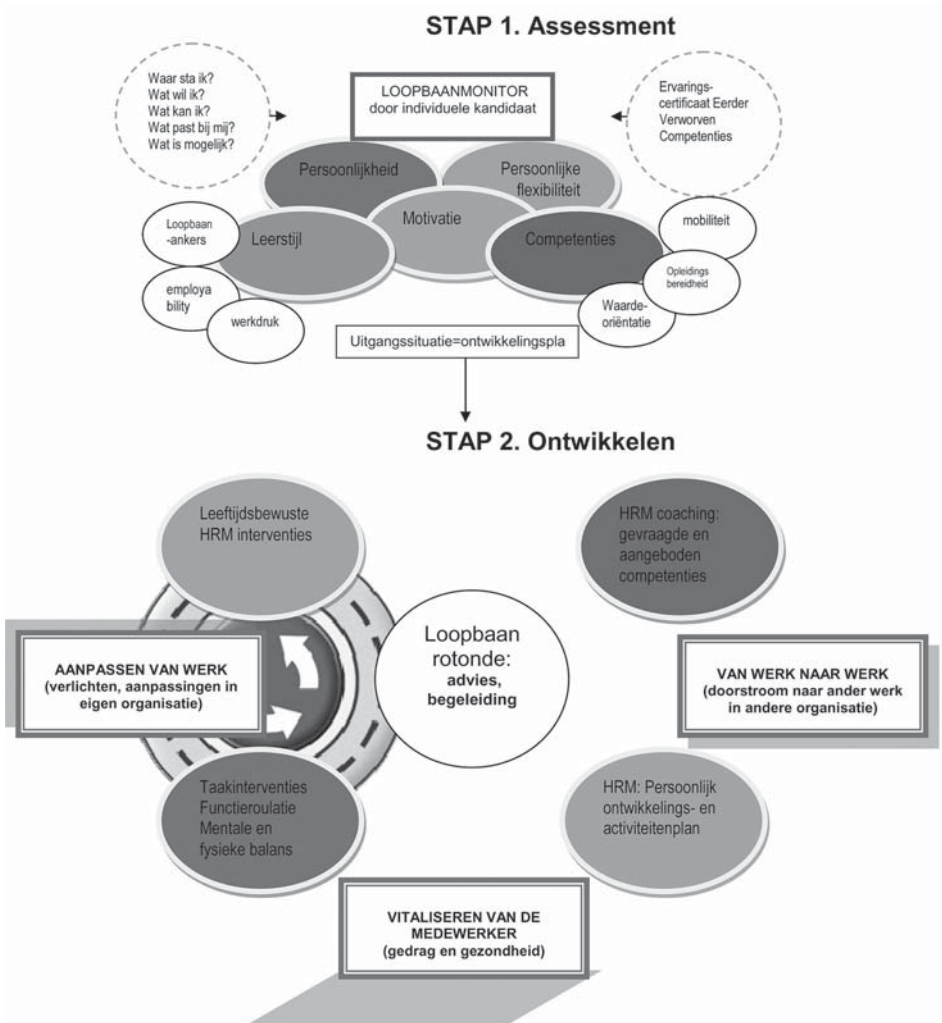
---

De loopbaanrotonde is gebaseerd op het idee dat op de huidige arbeidsmarkt meerdere transities mogelijk moeten zijn. De tijd van een loopbaan voor het leven bij een enkele organisatie, is voorbij. Verderop in dit artikel zien we dit terug bij de uitwerking van het psychologisch contract. Maar ook die van een functie of beroep voor het leven. Er zijn nieuwe transities nodig om de grenzen tussen arbeidsmarkten te slechten en andere sociale systemen te openen om zo de toekomstige inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te behouden en te vergroten (Schmid, 1998). Werk en handhaving of verbetering van inzetbaarheid (employability) moeten met andere woorden hand in hand gaan.

Dergelijke transities vergen parallelle aanpassingen op een aantal fronten:

- loopbaanoriëntatie: men moet weten wat men wil en wat mogelijk is;
- kennis en vaardigheden: men moet over de vaardigheden beschikken om andere functies/ beroepen uit te kunnen oefenen;
- attitudes: men moet zich kunnen vinden in een andere bedrijfsomgeving, met nieuwe collega's en andere rituelen;
- motivatie: men moet de wil hebben om te groeien en zichzelf te ontwikkelen;
- fysieke en mentale belasting moeten afgestemd zijn op de persoonlijke (on)mogelijkheden.

Het begeleiden van een dergelijke transitie is dus meer dan aanbieden van een scholingspakket. Het gaat om het gelijktijdig werken aan kennis, houding en motivatie met daarbij erkenning van wat de persoon wil en reeds aan ervaringen heeft opgedaan, bijvoorbeeld met ervaringscertificaten. Vooral bij de overgang van de ene sector naar de andere is het van belang dat deelnemer erkenning krijgt voor de competenties die hij of zij reeds heeft verworven en dat bijzondere aandacht wordt geschonken aan de wijze waarop het leertraject vorm wordt gegeven, want ouderen



Figuur 2. De loopbaanrotonde.

leren nu eenmaal anders dan jongeren (meer gericht op direct resultaat en praktisch georiënteerd).

Op de 'rotonde' zelf (zie figuur 2) gaat het om de interactie tussen assessment en ontwikkeling. De loopbaanrotonde is een assessment- en ontwikkelingstoepassing die kan worden ingezet bij het stimuleren van mobiliteit bij medewerkers. Het is voor medewerkers bedoeld voor verdere zelfreflectie op de huidige functie in relatie tot de loopbaan binnen of buiten de organisatie. Daarnaast wordt gemeten in hoeverre de benodigde competenties aanwezig zijn voor vervolgstappen in de loopbaan, voor een andere functie, maar ook voor het volgen van opleidingen.

De assessments geven inzicht in de huidige competenties van medewerkers, teneinde hun employability vast te stellen. Op basis daarvan kunnen directe, individuele vervolgtrajecten bepaald worden.

Er bestaan talrijke psychologische assessments. De resultaten verwijzen in belangrijke mate naar bijbehorende interventies die gericht zijn op

---

## *Fysieke en mentale belasting beter afstemmen op persoonlijke (on)mogelijkheden*

---

onder andere eerder verworven competenties (EVC), aanwezige en potentiële competenties, taakbelasting, werk en privé balans, loopbaan-oriëntatie, leervermogen, motivatie, et cetera.

De ontwikkelingsinterventies na de assessments zijn gericht op:

- Organisatie interne aanpassingen en oplossingen zoals taakverrijking of taakverandering,
- Herplaatsing binnen eenzelfde of nieuwe functie binnen maar ook buiten de eigen organisatie. Het gaat dus in sommige gevallen juist ook om interventies te plegen op de werkplek of in de organisatie, zoals in het geval van taakaanpassingen, HRM-interventies, scholingsfaciliteiten en dergelijke.

De metafoor van een rotonde met afslagen symboliseert de keuzes die mogelijk zijn, de benodigde activiteiten die de medewerker begeleiden naar succes in de eigen of een nieuwe functie, in de eigen of een nieuwe werkomgeving. Op competentieniveau kan een passend bij- of omscholingsarrangement samengesteld worden, of worden in samenspraak met de organisatie de benodigde maatregelen en interventies op HRM-terrein gezocht en waar wenselijk, begeleid.

Hoe werkt nu de loopbaanrotonde?

*Stap 1. Voorsorteren: richting aangeven*

In deze stap wordt in essentie antwoord gegeven op vier vragen:

- Weten wat je echt wilt en wat echt mogelijk is.
- Noodzaak van een goed, betrouwbaar en volledig beeld hebben van de competenties.
- Leren omgaan met onzekerheid en veranderen: dit vraagt om energie, doorzettingsvermogen en herkennen van mogelijkheden.
- De wil hebben om te groeien en jezelf te ontwikkelen.



De resultaten worden vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan dat van wezenlijk belang is voor het ontwikkelen van competenties. Dit veronderstelt dat je als medewerker deels zelf verantwoordelijk bent voor je persoonlijke en professionele ontwikkeling. Bij een persoonlijk ontwikkelingsplan gaat men uit van de eigen kwaliteiten en aspiraties in relatie tot de eisen en mogelijkheden van het beroep dat iemand ambieert. Op die manier krijgt de medewerker zicht op zijn de sterke en zwakke kanten, op zijn eigen talenten. De sterke kanten moet iemand leren gebruiken en de zwakke kanten moet men verder ontwikkelen of zorgen dat ze niet belemmerend werken door er aandacht aan te besteden. Met een persoonlijk ontwikkelingsplan stuurt men op die eigen ontwikkeling. Deze ontwikkeling gaat in principe levenslang door. Door het gebruik van een plan is men doelgericht bezig met de eigen ontwikkeling in het werk en in je privéleven.

In de tweede plaats kan een procedure voor Erkenning Verworven Competenties (EVC) worden afgenomen. Dat kan gebeuren bij verschillende opleidingsinstituten die daarvoor een erkend EVC-aanbieder zijn. Maatschappelijk gezien wordt in toenemende mate veel belang gehecht aan de erkenning van verworven competenties. EVC beoogt volgens het Kenniscentrum EVC de erkenning, waardering en ontwikkeling van wat een individu heeft geleerd op school, thuis of op het werk. Met een ervaringscertificaat kan een ieder zijn of haar ervaring, kennis en vaardigheden helder in beeld brengen. EVC maakt talenten zichtbaar zodat deze beter benut kunnen worden. Het is een belangrijk middel om gestalte te geven aan een leven lang leren. In deze fase wordt dus nagegaan hoe het 'portfolio' van een medewerker eruit ziet. Welke competenties bezit ik? Welke talenten heb ik?

---

*Met een persoonlijk ontwikkelingsplan  
stuurt men op de eigen ontwikkeling*

---

Het gaat bij het 'voorsorteren' in stap 1 om het matchen van kennis, houding en motivatie en de objectivering van aanwezige competenties met EVC. Het referentiekader voor EVC kan zijn een opleiding of toekomstige functie.

Vooral bij de overgang van de ene sector naar de andere is het van belang dat deelnemer erkenning krijgt voor de competenties die hij of zij reeds heeft verworven en dat bijzondere aandacht wordt geschonken aan de

wijze waarop het leertraject vorm wordt gegeven, want ouderen leren nu eenmaal anders dan jongeren.

Deze eerste stap eindigt als een soort van nul-meting met een beschrijving van de Ausgangssituatie alsmede de perceptie van de betrokken medewerker over zijn loopbaan.

*Stap 2. Ontwikkelen*

- Interventies in werk en organisatie.
- Functieaanpassing en -vernieuwing.
- Inhoud in nieuwe context.

Na het 'voorsorteren' komt iemand terecht op de rotonde waar verschillende afslagen staan benoemd. Die afslagen zijn deels gebaseerd op leeftijdsbewust personeelsbeleid, met name door de driedeling in verlichten, vitaliseren en veranderen van werk. Waar het om gaat is dat er tijdens de loopbaan-cyclus (rotonde) verschillende interventies nuttig, wenselijk of noodzakelijk kunnen zijn, afhankelijk van onder andere leeftijdsgebonden factoren. De eerste afslag is gericht op continuering van de huidige functie maar met aanpassingen, zoals bijvoorbeeld de vermindering van de bestaande taakbelasting, op inhoud van de functie of op de werktijd.

Maar ook komen interventies aan bod die gericht zijn op organisatie interne oplossingen zoals taakverrijking of taakverandering, herplaatsing binnen eenzelfde of nieuwe functie binnen de eigen organisatie. De organisatie kan de medewerker ook ondersteunen met coaching, opleiding, teambuilding. Het gaat om het verbeteren van de vitaliteit door motivatie verhogende maatregelen te nemen.

De tweede afslag gaat veel meer over de (persoon van de) medewerker. Het gaat dan om een groep van interventies die betrekking hebben op de

---

*Het gaat om het verbeteren van de vitaliteit  
door motivatie verhogende maatregelen*

---

'fit' tussen de persoon en de organisatie, met zijn of haar 'psychologisch' contract met de organisatie, een betere balans tussen werk en privé. En ook de mentale en fysieke gezondheid spelen hier een belangrijke rol.

Met de derde afslag wordt gekozen voor een externe oplossing met als kenmerken: een andere organisatie, dezelfde of een geheel nieuwe functie. Dit kan een heel aantrekkelijke optie zijn wanneer uit alle as-

sessments blijkt dat iemand onvermoede talenten en/of kansen heeft de loopbaan geheel anders door te ontwikkelen. Kennis te maken met een andere cultuur, een andere werkomgeving, collega's en uitdagingen in werk en organisatie. Bij deze afslag is nadrukkelijk de toekomstige werkgever al in beeld om allerhande onzekerheden over de toekomst zoveel mogelijk te beperken.

Maar hier geldt ook eigen inhoud in een nieuwe context, zoals het starten van een eigen onderneming. De Open Universiteit beschikt over een opleidingsprogramma om invulling te geven aan de bedrijfskundige competenties die nodig zijn voor het opstellen (en realiseren) van een eigen ondernemingsplan.

De keuze voor een afslag wordt ondersteund door kwaliteitsvolle coaching. Zo wordt ook gelet op de benodigde activiteiten die de medewerker begeleiden naar succes in de eigen of een nieuwe functie, in de eigen of een nieuwe werkomgeving. Op competentieniveau kan een passend bij- of omscholingsarrangement worden samengesteld, of worden in samenspraak met de organisatie de benodigde maatregelen en interventies op HRM-terrein gezocht en waar wenselijk, begeleid.

### **Samenvatting**

Aan het slot van dit artikel trekken we drie belangrijke conclusies:

- Weinig organisaties voeren een proactief beleid om problemen als gevolg van de toekomstige uitstroom te voorkomen. Slechts een kwart van organisaties maakt een koppeling tussen de ontwikkeling op de arbeidsmarkt en de gewenste samenstelling en opbouw van het toekomstige personeelsbestand. In-, door- en uitstroomscenario's zijn helemaal schaars. Voorlopig focust men op korte termijn en steekt men in het kader van de vergrijzingsproblematiek liever de kop in het zand.
- Het strategisch inrichten van de personele planning is voor velen een complex vraagstuk, maar is geen reden om het dan maar niet op te pakken. In onze optiek kan de HR-discipline een grote toegevoegde waarde leveren aan haar organisatie door het ontsluiten van relevante en slimme inzichten over de personeelspopulatie. We hebben daarvoor strategische planningsmethoden en strategische sturen op in-, door- en uitstroom geschetst met de loopbaanrotonde. HR zit daarmee in relatie tot de problematiek op het Gouden ei! Maar het hanteren van dergelijke instrumenten veroorzaakt problemen bij personeelsfunctionarissen omdat dit veelal niet tot hun natuurlijke handelingsrepertoire behoort.

- Voor een belangrijk deel is het problematische element bij personeelsplanning ook toe te schrijven aan het gegeven dat in de praktijk het strategische organisatiebeleid evenmin langs de theoretisch gewenste weg tot ontwikkeling komt. Beleidsvormingsprocessen blijken vaak buitengewoon moeilijk te verlopen, omdat er is sprake van een veelheid aan beleidsbelemmerende factoren.

---

## *Personeelsplanning is maatwerk*

---

Personeelsplanning vanuit een Human Resources-oogpunt is zowel een *effectiviteitsvraagstuk* ('doing the right things') als een *efficiëntievraagstuk* ('doing the things right'). Het is een complex vraagstuk, waarbij over een aantal beleidsterreinen en beleidsniveaus heen een integraal gestuurd beleid moet worden ontwikkeld. Personeelsplanning vanuit een Human Resources-perspectief gaat dus over het proces waarlangs het personele allocatievraagstuk (maximale benutting en optimale ontginning) zo effectief en efficiënt mogelijk wordt opgelost. Zowel de externe arbeidsmarktsituatie, als de personeelsplanning op organisatieniveau, als de personele situatie binnen afzonderlijke afdelingen moeten bij de beleidsbepaling worden meegenomen. In het licht van HRM moet personeelsplanning verder reiken dan het zoeken naar evenwicht in kwantitatief opzicht. Het moet worden verbreed met een meer *kwalitatief doel*: de voortdurende integrale afstemming van de personele bezetting op de dynamiek van het strategische organisatiebeleid.

Personeelsplanning is maatwerk. Uit de ruime gereedschapskist aan methoden en technieken moeten zorgvuldige en weloverwogen keuzen worden gemaakt die recht doen aan de specifieke omstandigheden waarbinnen de planning moet plaatsvinden. Voor wat betreft de bepaling van personeelsbeschikbaarheid wordt de waarde van beschrijvende analyses en het toepassen van modellen, zoals de HR3P-methode, van groot belang geacht. Lijnmanagers moeten deze methoden zonder problemen kunnen toepassen.

Ten slotte is met de loopbaanrotonde gepleit voor het integraal analyseren van instroom, doorstroom en uitstroom om de juiste allocatie van arbeid te realiseren. Dat vergt inzicht in de determinanten, positionering van de huidige werknemers in termen van kwaliteit, en gerichte beleidsontwikkeling met het oog op de gewenste formatie in de toekomst. Het belang van planning is evident alsmede de rol van HRM in de voortdurende matching tussen vraag en aanbod.

## Literatuur

- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt*. Den Haag: SDU.
- Evers, G.H.M. & Verhoeven, C.J. (1999). *Human Resources Planning*. Deventer: Kluwer.
- Evers, G.H.M. et. al. (2011). De struisvogel op het gouden ei. *Gids voor personeelsmanagement*, 3, pg. 36-39.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human resources Management*. Groningen: Noordhof.
- Schmid, G. (1998). *Transitional labour markets: a new European employment strategy*. WZB Discussion Paper FS I 98-206. Berlijn.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp. 171-180
- Vereniging van Universiteiten VSNU (2009). *De kracht van kennis. Hoe universiteiten wetenschap toepassen*. Uitgave van de Vereniging van Universiteiten (VSNU).