

Strategische Personeelsplanning: hoe pak je het aan?

Gerard Evers en Charissa Freese

De laatste jaren is al veel geschreven over strategische personeelsplanning (SPP). SPP is een belangrijk HR-thema. Het wordt als derde prioriteit gezien door 486 HR-managers in Nederland, na kostenbesparingen en opleiding en ontwikkeling (TNS NIPO, 2012). Naar schatting heeft een kwart van de Nederlandse organisaties een proactief beleid ten aanzien van SPP (Evers, Van der Meeren & Gerrichhauzen, 2012). Echter, uit meerdere onderzoeken onder allerlei verschillende organisaties blijkt dat strategische personeelsplanning lastig van de grond komt (Evers et al., 2011; Huber, 2012; Luik, 2012 en Van Knippenberg, 2012). Dat beeld wordt ook bevestigd door de uitkomsten van een case studie onder veertien Nederlandse universiteiten. Deze case studie (zie voor meer details verderop) ligt mede ten grondslag aan dit artikel.

Er zijn meerdere redenen te geven voor de moeizaamheid van het SPP-proces. SPP is een complexe HR-activiteit en vereist een duidelijke visie op de langetermijnstrategie van de organisatie. Deze visie dient gekoppeld te zijn aan externe economische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Deze toekomstige ontwikkelingen zijn vaak onvoorspelbaar, de hoeveelheid onzekere en vaak ook moeilijk beïnvloedbare factoren maakt vooruitzien en plannen lastig.

In de prioriteitenlijst van veel organisaties staat SPP dus in de top 3. Deze belangstelling, of beter gezegd 'sense of urgency', wordt vooral gevoed

► **Van de redactie**

Evers en Freese gaan in op de vraag op welk niveau strategische personeelsplanning geïmplementeerd moet worden. Doe je dat centraal of decentraal? Ook belichten zij de verschillende rollen van de betrokken partijen in het planningsproces. Uit een uitgebreide casestudy bij universiteiten worden succes- en faalfactoren naar boven gehaald ten aanzien van het (de)centralisatievraagstuk die ook van belang zijn voor andere grote organisaties.

Dr. G. Evers is directeur van Euro-HRM. Dr. C. Freese is senior-onderzoeker bij HR Studies en Reflect (Tilburg University) en redacteur van het Tijdschrift voor HRM.

door externe ontwikkelingen. Zo zijn de demografische veranderingen (vergrijzing) reden geweest om na te denken over de mogelijke consequenties van 'een grote uittocht'. De vervangingsvraag op de arbeidsmarkt wordt hierdoor de komende jaren vergroot – al heeft de recente economische crisis deze urgentie wel iets bekoeld. Ook het nadrukkelijker sturen op kosten, waaronder arbeidskosten, is voor veel organisaties een noodzaak om de mondiale concurrentie te kunnen bijbenen. Een loonprofiel dat sterk is gebaseerd op anciënniteit (diensttijd) is dan in combinatie met vergrijzing een duidelijk risico, zeker als de productiviteitsgroei onvoldoende compensatie biedt. In het verlengde hiervan is de roep om strategisch talentmanagement meer geprononceerd geraakt. Het kunnen beschikken over een goed toegerust personeelsbestand, de juiste competenties, houding en motivatie, en met voldoende aanstormend talent vraagt om goede "succession planning". Tot slot is voor veel organisaties de noodzaak toegenomen om flexibel te kunnen inspelen op veranderende markten, consumentenvoorkeuren en economische conjunctuur.

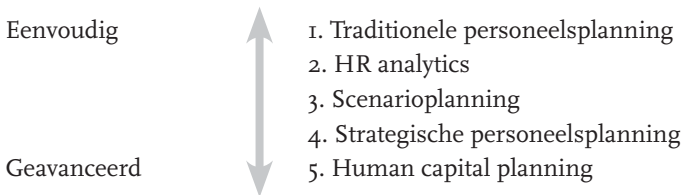
Samenvattend gaat het voor veel organisaties om vier zaken:

- Right size (geen vacatures of boventaligheid, lage frictiekosten)
- Right shape (voldoende kritieke competenties en opvolging)
- Right costs (beheersbare arbeidskosten)
- Right agility (wendbaarheid, veerkracht, flexibiliteit).

Over definities van SPP hebben we niet te klagen. In de literatuur komen we diverse varianten tegen. De Jip-en-Janneke variant luidt: 'De juiste man/vrouw op het goede moment op de juiste stoel'. Deze variant is echter niet toekomstgericht. Daarom kiezen wij voor de volgende definitie van strategische personeelsplanning (SPP): "Het continu voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel waardoor de personen met de juiste kwaliteiten, kosten en flexibiliteit op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, om de activiteiten uit te kunnen voeren, die benodigd zijn voor het behalen van de strategische doelen" (aangepaste definitie van Evers en Verhoeven, 1999).

Voor SPP zijn veel gegevens nodig om een voorspelling te kunnen doen over de beschikbaarheid van het gewenste en aanwezige personeel en op grond daarvan scenario's te kunnen ontwikkelen. Het is echter niet zo, dat deze gegevens niet aanwezig zijn in organisaties. Heel veel van deze gegevens zijn er al wel, zodat dat ze niet opnieuw verzameld hoeven te worden, bijvoorbeeld in SAP of People Soft systemen. Maar er is een ander probleem: de vaak wél aanwezige gegevens worden slechts mondjesmaat gebruikt en dat terwijl de geavanceerde personeelsinformatiesystemen deze gegevens met één druk op de knop kunnen genereren. Deze sy-

stemmen zijn duur en ze vereisen deskundigheid in gebruik. Deze cijfers analyseren, interpreteren, combineren en vervolgens omzetten in beleidsacties blijkt vaak een brug te ver te zijn voor HR. Zelf geven HR-managers vaak aan dat hen de kennis op het vlak van HR analytics ontbreekt. Toch kan juist op dit terrein de HR-discipline van grote toegevoegde waarde zijn voor de organisatie. Kortom, veel organisaties vinden SPP een belangrijk thema, maar worstelen met de invoering ervan. De mate waarin organisaties SPP hebben ingevuld, verschilt nogal qua volwassenheid, zo blijkt uit onderzoek van Luik (2012) en Huber (2012). Dekker, Freese, Onk & Van Waasdorp (2013) geven, gebaseerd op een artikel van the Conference Board (2006), een typering van de ontwikkelingsfasen in SPP, oplopend van eenvoudig tot zeer geavanceerd.



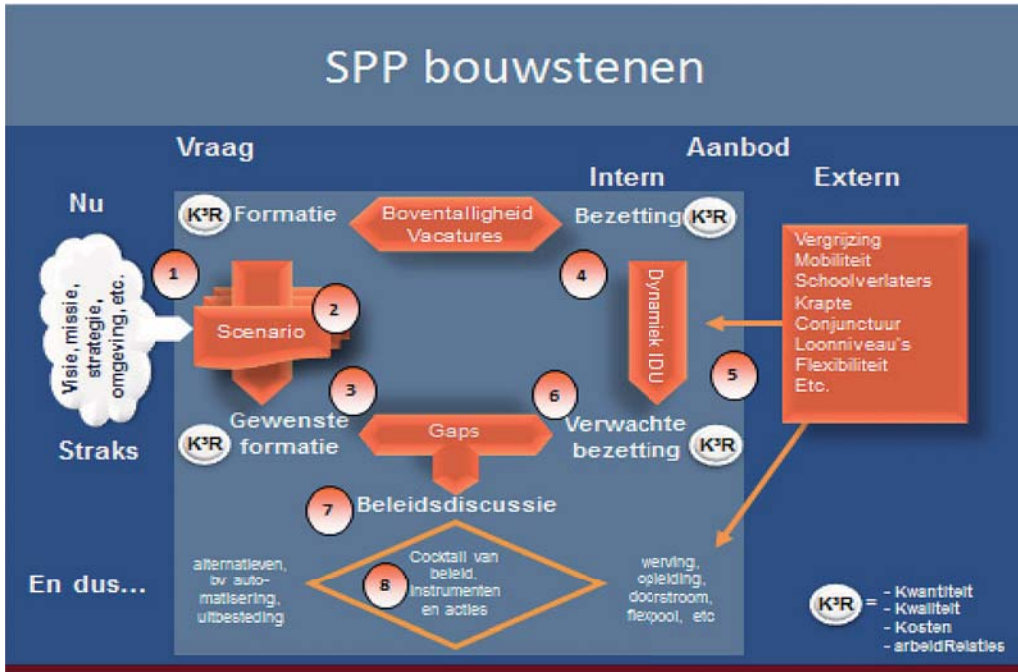
1. Traditionele personeelsplanning analyseert het verschil tussen vraag intern en aanbod intern en maakt een plan om toekomstige personeelsbehoeften te vervullen. Deze gegevens kunnen uit de personeelsinformatiesystemen worden gehaald.
2. HR analytics: verschillende personele data worden aan elkaar gekoppeld om relaties te ontdekken. Zo kan bijvoorbeeld vastgesteld worden wat het verband is tussen leeftijd en ziekteverzuim of tussen het volgen van opleidingen en het verloop.
3. Scenarioplanning: verschillende scenario's schetsen om het management van een organisatie (centraal en decentraal) in staat te stellen strategische alternatieven te evalueren.
4. Op het niveau van strategische personeelsplanning is er een samenwerking tussen centrale en decentrale aansturing van SPP en zijn de leidinggevenden op de werkvloer in staat om de strategische uitkomsten te vertalen in tactische en operationele planning.
5. 'Human Capital'-planning: een gedifferentieerd HR-beleid voor verschillende segmenten van het personeelsbestand, over een periode van 3 à 4 jaar. Bijvoorbeeld MD-trajecten.

De uitdaging is om van fase 1 te komen naar fase 3 en 4 en uiteindelijk fase 5. Dat gaat niet vanzelf. Over die problemen gaat dit artikel. Aan de hand van een uitgebreide casestudy bij veertien universiteiten wordt met name gekeken naar de rollen die door de verschillende actoren in de organisatie zouden moeten worden vervuld, om tot een adequate

strategische personeelsplanning te komen. We besteden daarbij vooral aandacht aan de verhouding centraal – decentraal.

De basis van SPP

Vaak wordt bij SPP gebruik gemaakt van stappenplannen of bouwstenen. Het SPP bouwstenenmodel van Evers et al. (2012) ziet er als volgt uit.



Figuur 1. SPP Bouwstenen.

De acht bouwstenen zijn:

1. Externe en interne analyse, huidige formatie
2. Huidige bezetting en dynamiek
3. Scenario's voor de toekomst
4. Externe arbeidsmarktontwikkelingen
5. Toekomstig verwachte bezetting
6. Toekomstig gewenste formatie
7. Confrontatie vraag en aanbod, en vaststellen gaps
8. Oplossingsrichtingen, maatregelen en actieplannen.

Ad 1. De interne en externe analyses zijn bedoeld om de strategisch relevante ontwikkelingen helder in beeld te brengen. Hoe is de organisatiestrategie, met welke omgevingsinvloeden wordt daarbij rekening gehouden, hoe verlopen de belangrijkste werkprocessen? Wat zijn de

kernfuncties, hoeveel netto-uren levert één full-timer aan arbeid, wat zijn de belangrijkste producten en diensten en hoe zijn functies en producten gealloceerd (product-functiematrix). Kortom, wat maken we en hoe doen we dat?

Ad 2. De analyse van de huidige bezetting (samenstelling, kenmerken) en dynamiek hierin (instroom, doorstroom, uitstroom) is noodzakelijk, omdat dit personeelsbestand in de regel ook de kern zal vormen van het toekomstige personeelsbestand (kortom, weten wat je nu al in huis hebt).

Ad 3. Het in beeld brengen van mogelijke toekomstige aan de hand van scenario's is in ongewisse tijden noodzakelijk om beter voorbereid te zijn op externe ontwikkelingen waarvan je als organisatie veel last of lust kunt hebben, maar die je niet zelf in de hand hebt.

Ad 4. De ontwikkelingen op externe arbeidsmarkten zijn van duidelijk belang. Deze externe arbeidsmarkt is de navelstreng voor de organisatie als het om de productiefactor arbeid gaat. Wat zit er in de pijplijn, wat is de algemene mobiliteit, hoe geliefd ben ik als organisatie/sector/regio, als straks de 'war on talent' daadwerkelijk losbarst?

Ad 5. De toekomstige verwachte bezetting is afhankelijk van in/door/uitstroom processen en wordt doorgaans bepaald op basis van beleidsvarianten.

Ad 6. Eén van de belangrijkste en moeilijkste onderdelen: wat hebben we straks nodig? Dat is mede afhankelijk van de wijze waarop de organisatie zich wil positioneren (concurrentiemodel), de ingeschatte ontwikkelingen in de volumes van producten en diensten, de keuze van de bijpassende functiemix, et cetera. Meestal is geen eenduidige schatting te geven, en zal de gewenste formatie afhankelijk zijn van de veronderstellingen binnen de onderscheiden scenario's.

Ad 7 en 8. Hierbij gaat het om het in beeld brengen van mogelijke toekomstige discrepanties en de effectiviteit van mogelijke (HR-)beleidsinstrumenten om deze discrepanties te reduceren.

Centraal en decentraal

Is SPP nu iets van centraal niveau in een organisatie of van decentraal niveau? Het antwoord is natuurlijk: van beide. In veel organisaties is het strategische HR-beleid juist gebaseerd op centrale aansturing en decentrale terugkoppeling via onderdelen van SPP (zoals een analyse van de kwaliteit van het personeelsbestand, een vlootshouw). Dat wordt vervolgens vormgegeven in een planning- en controlcyclus, ook

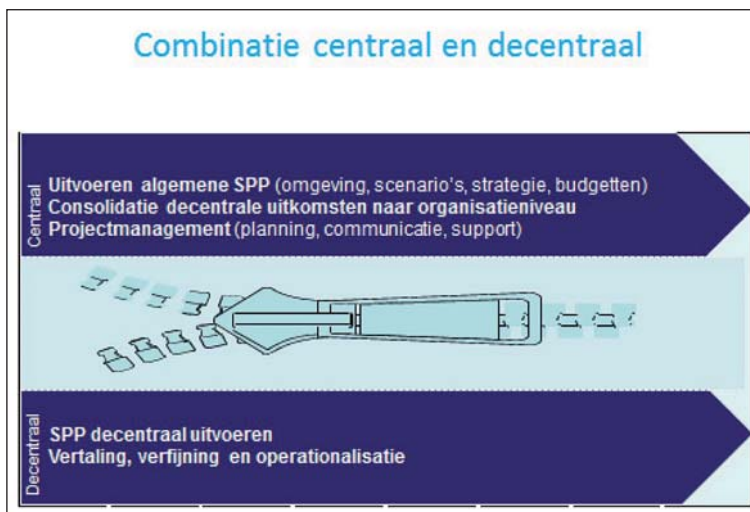
op HR-gebied. Centrale en decentrale begrotingen vormen daarbij de navelstreng tussen de niveaus.

Om tot een succesvolle synergie tussen centraal en decentraal te komen moet aan enkele randvoorwaarden worden voldaan, zoals (1) een duidelijke langetermijnvisie op organisatieniveau, (2) voldoende draagvlak bij de top, (3) voldoende kwantitatieve en kwalitatieve data, en (4) voldoende capaciteit (mensen, middelen) om SPP te kunnen implementeren.

Uitgangspunt zijn de centraal vastgestelde en decentraal herkenbare scenario-analyses. Immers, een organisatie is geen bedrijfsverzamelgebouw, het collectieve belang is groter dan het decentrale belang. Eén werkgeverschap en één HR-beleid staan voorop. Vervolgens gaan decentrale eenheden de centraal vastgestelde strategieën uitwerken en verfijnen, met bijbehorende kwalitatieve analyses zoals een vlootshouw. Het is vervolgens maar zeer de vraag of de optelsom van decentrale toepassingen (a) überhaupt mogelijk is (daarvoor zijn op hoofdlijnen identieke benaderingen vereist), en (b) of deze stroken met gewenste uitkomsten op centraal niveau.

Het vraagstuk van centrale en decentrale SPP is uiteraard niet nieuw. In de praktijk van SPP is vaak sprake van een parallelle route, waarbij op interactieve wijze de uitkomsten van beide niveaus worden gelijkgeschakeld.

Onderstaande figuur bevat de 'ritssluiting' metafoor.



Figuur 2: Centrale en decentrale SPP-uitvoering

Uiteindelijk zullen de decentrale uitkomsten moeten worden gebruikt om op organisatieniveau te bezien welke maatregelen gewenst c.q. noodzakelijk zijn. Het op deze wijze vormgeven aan SPP betekent dat er gestuurd kan worden op organisatiebrede lange termijn doelen en samenhang in strategisch personeelsbeleid, en tegelijkertijd recht gedaan kan worden aan inzichten op decentraal niveau. SPP is geen oekaze vanuit de top. Uiteindelijk kan hiermee ook worden bereikt dat daar waar mogelijk mobiliteit tussen organisatieonderdelen wordt bevorderd.

Een case studie: de Nederlandse universiteiten

In opdracht van Sofokles is de stand van zaken ten aanzien van strategische personeelsplanning in de 14 Nederlandse Universiteiten geïnventariseerd door de Taskforce Strategische Personeelsplanning (Freese, Evers, Van den Berg, Arends & Sens, 2013). Dit is gedaan door middel van interviews op centraal HR-niveau (19 interviews, alle 14 universiteiten) en documentenanalyse van beleidsnotities die een relatie hebben met strategische personeelsplanning. Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar best practice / best fit oplossingen van faculteiten en diensten door interviews te houden op facultair niveau (18 interviews bij 10 faculteiten van 5 universiteiten).

Algemeen

Van de veertien universiteiten, bleken er twee SPP op centraal niveau te hebben ingevoerd. De eerste universiteit heeft in samenwerking met een externe SPP adviseur een centraal SPP project in gang gezet. De projectgroep heeft geïnventariseerd hoe SPP georganiseerd moet worden binnen deze universiteit. Er is intensief overleg gevoerd tussen de HR-directeur en het CvB voordat SPP is geïmplementeerd. De waarde van SPP is volgens de HR-directeur dat leidinggevendenden veel bewuster werden van hoe de workforce gemanaged moet worden. Overigens geeft deze universiteit aan, dat het feit dat zij een kleine universiteit is, mee heeft geholpen bij de implementatie van SPP. De tweede universiteit had in het strategische HR-beleid staan dat alle faculteiten in 2006 met enige vorm van SPP zouden moeten zijn gestart. Het belang van aandacht voor de planning- en controlcyclus, ook op HR-gebied, wordt nu alom onderkend. Twee keer per jaar wordt SPP in bestuursvergaderingen tussen het CvB en de faculteiten expliciet besproken. Er is voor gekozen om SPP vanuit centraal aan te sturen, maar het wordt decentraal opgesteld, omdat er grote facultaire verschillen zijn. De personeelsbegroting moet vijf jaar vooruit worden gemaakt, door Financiën en dat wordt kwalitatief onderbouwd door HR. SPP kan niet in één keer volledig worden ingevoerd, dat gaat in stapjes. HR heeft hulp gezocht bij de financiële afdeling in het doorrekenen, aanleveren van spreadsheets en cijfers. Volgens deze twee universiteiten is het opnemen van SPP in het strategisch HR-beleid en/of het overtuigen van het CvB een belangrijke eerste stap voor SPP. Slechts

een paar universiteiten hebben SPP op de strategische HR-agenda staan. Toch is het zo dat er, onafhankelijk van wat er in het centrale beleid staat, op faculteitsniveau wel aan SPP wordt gedaan.

Alle respondenten geven aan dat SPP georganiseerd moet worden op faculteits- of zelfs of departementsniveau, omdat de faculteiten zeer autonoom opereren en sterk van elkaar verschillen. Dus ook al wordt SPP op centraal niveau geïnitieerd, de daadwerkelijke implementatiestappen liggen op faculteitsniveau. Steun of initiatief van het CvB bij de invoering van SPP alleen is dus niet voldoende, de decaan van de faculteit zal SPP ook actief moeten steunen.

Implementatie van SPP op facultair niveau

De faculteiten die SPP hebben geïmplementeerd kiezen hun eigen benadering. Dat is volgens de meeste respondenten ook het beste. Deze faculteiten bekijken de interne en externe ontwikkelingen en hoe het personeelsbestand er nu uitziet. Waarom de ene faculteit verder is met SPP dan de andere is afhankelijk van verschillende factoren. De vaakst genoemde reden is dat het afhangt van de tak van wetenschap waarbinnen de faculteit opereert.

Uit onderzoek van Bolck (2013) blijkt dat de 12 universiteiten die geen centrale implementatie van SPP hebben uitgevoerd, wel degelijk faculteiten of diensten hebben waar dat wel is gebeurd, op hun eigen wijze. De HR-staf op centraal niveau speelt daarbij dan vrijwel geen rol. Vaak worden op decentraal niveau onderdelen van SPP ad hoc en weinig samenhangend ingezet. Velen voelen de behoefte om SPP meer gestructureerd en proactief in te zetten. Hierin worden beoordeling, personeel en middelen aan elkaar gekoppeld. Het lijnmanagement ontwikkelt het personeelsplan. Dit plan bestaat uit een visie op het departement, de huidige situatie, interne en externe ontwikkelingen (markt, strategisch, organisatie, financiën en personeel) en acties. HR en lijnmanagement onderzoeken de externe omgeving. Door middel van een kwaliteitsscan wordt het huidige personeelsbestand geanalyseerd. Dit gebeurt jaarlijks, zowel HR als lijnmanagement zijn hierbij betrokken. Een citaat uit het onderzoek: *“Dat is het model, dat we echt een cyclus hebben, we maken een planning die gaat over financiën, maar ook over kwaliteit. Dat betekent dat we een vlootshow doen. Dus alle mensen bekijken en op basis daarvan een conclusie trekken. Dat doen we met het HR3P-model, om kwalitatief het personeel in kaart te brengen. Je hebt natuurlijk kwantitatieve doelstellingen, maar zeker ook kwalitatieve doelstellingen. Dus we proberen om zo helder mogelijk in kaart te krijgen, wat we allemaal hebben zitten en hoe dat past bij ons strategische plaatje over een aantal jaren”.*¹

Respondenten zien dit als een duidelijke keten in het opleidings- en loopbaanbeleid voor het personeel. Door SPP wordt duidelijk welke kant de organisatie op wil en welke competenties werknemers dan nodig hebben. Dit geeft handvatten voor het ontwikkelen van het loopbaanbeleid. Meer grip krijgen op de kwaliteit van zowel wetenschappelijk als ondersteunend personeel wordt gezien als een belangrijke bijdrage van SPP, omdat het de kwaliteit van de universiteit als geheel versterkt. Alle respondenten die op centraal niveau geïnterviewd zijn, zien het belang aan SPP. Men ziet het als startpunt voor het HR-beleid.

Voor SPP is het loopbaangesprek de bron van informatie over de kwaliteit en de ontwikkelingsmogelijkheden van de individuele medewerker. Hierdoor kan vastgesteld worden of de medewerker past in de toekomstige strategie van de universiteit en voor zover dat niet het geval is of hij of zij de mogelijkheid heeft om zich in die richting te ontwikkelen. Dit gesprek inventariseert dus niet alleen de prestaties van de werknemer, maar bekijkt ook hoe de persoon zich wil ontwikkelen en op welke wijze dat gekoppeld is aan de organisatiedoelen. Bij SPP krijgt de dialoog vorm tijdens de resultaat-/beoordelings-/loopbaangesprekken op de werkvloer tussen leidinggevende en werknemer enerzijds en de dialoog tussen HR en leidinggevende anderzijds.

Vanuit centraal HR en decentraal HR moet dus duidelijk worden gemaakt over welke competenties het personeel moet beschikken, passend bij de organisatiestrategie. De leidinggevende bespreekt dit met de medewerker. Op basis van de aangeleverde gegevens maakt HR een analyse op afdelingsniveau. In een gesprek tussen leidinggevende en HR worden alle medewerkers van de afdeling besproken en op geaggregeerd niveau wordt door middel van een vlootstouw inzichtelijk gemaakt hoe de vlag erbij hangt. Leidinggevende en HR-adviseur bespreken tot welke HR-interventies dit gaat leiden en hoe dit gemonitord wordt. De leidinggevende koppelt de uitkomsten van dit gesprek terug aan de individuele medewerker en samen komen zij tot een ontwikkelplan. HR monitort of de gesprekken gevoerd worden, of de inhoud van de gesprekken voldoet aan de normen van een goed loopbaangesprek en volgt de voortgang van de actiepunten. Ook bespreekt ze alle afdelingsresultaten als geheel met de decaan van de faculteit. De HR-adviseurs bespreken met centraal HR wat centrale HR-thema's zijn die spelen in de faculteiten en diensten en destilleren hieruit algehele speerpunten voor het centrale HR-beleid. De HR-directeur bewaakt met het CvB of dit HR-beleid goed is afgestemd op het organisatiebeleid.

Obstakels voor SPP

Universiteiten zien enkele duidelijke obstakels ten aanzien van de invoering van SPP.

Gebrek aan lange-termijnvisie wordt door veel respondenten genoemd als obstakel voor SPP. Daarvoor worden meerdere redenen aangedragen, zoals sterk wijzigend overheidsbeleid ten aanzien van het hoger onderwijs en veel bestuurswisselingen op verschillende organisatieniveaus. De lange-termijnvisie wordt wel geformuleerd, maar vaak tussentijds aangepast. De korte planningshorizon is ook een gevolg van de focus op budgetten op korte termijn.

Gebrek aan draagvlak bij CvB, decanen of bij de hoofden van diensten of afdelingen leidt tot het niet van de grond komen van het SPP-project. De behoefte aan SPP wordt door lang niet iedereen gevoeld, soms ook niet door HR. Door de omvang van het project en de noodzakelijke samenwerking tussen alle partijen, CvB, centraal HR, decentraal HR, decanen en leidinggevendenden is het essentieel dat het belang van SPP uitgedragen wordt door de top. Zeker ook het lijnmanagement zelf moet zich betrokken voelen bij SPP, anders komt het niet van de grond: *“SPP vraagt heel veel van leidinggevendenden. Zij moeten op een heel andere manier over hun medewerkersbestand gaan nadenken, ook over de toekomst. Wij hebben als HR heel veel informatie vanuit de leiding nodig om iets op dit vlak te kunnen doen. Als zij de meerwaarde er niet van zien, dan is het trekken aan een dood paard.”*

Een goede vertaling naar de waarde van SPP voor de organisatie is dan essentieel voor het succes van SPP: *“De belangrijkste factor voor succes is dat mensen gaan zien dat het waarde toevoegt, dat je er iets aan hebt en dat het niet een soort dwangmiddel is. Je moet ook aan kunnen tonen dat het ergens toe doet. Op centraal niveau wordt het nut vaak wel gevoeld, zoals bij het college, de centrale HR-afdelingen en centrale financiële afdelingen, maar decentraal wordt het nog niet overal gezien.”*

Naast draagvlak bij de partijen, moet ook de samenwerking tussen CvB, centraal HR, lijnmanagement en decentraal HR heel goed zijn. Sommige organisaties kiezen ervoor om SPP af te dwingen, door bijvoorbeeld het vervullen van vacatures afhankelijk te maken van of SPP is doorgevoerd. Meer stimulerende maatregelen zijn om er bijvoorbeeld expliciet aandacht aan te besteden in leiderschapstrainingen.

Om SPP succesvol in te voeren moeten leidinggevendenden beschikken over *people management vaardigheden*. Door de respondenten wordt gesteld dat dit niet altijd aangetroffen wordt bij departementsvoorzitters, die veelal benoemd zijn vanwege hun wetenschappelijke prestaties en niet

op basis van leiderschapsvaardigheden. Een goede selectie en een goed leiderschapsprogramma voor toekomstige departementsvoorzitters is essentieel voor SPP.

De beschikbaarheid en toegankelijkheid van data is een punt van zorg bij veel universiteiten. Men verlangt naar een systeem waarbij met “één druk op de knop” alle personeelsgegevens over een werknemer toegankelijk zijn. Lang niet alle universiteiten hebben dat op orde. Een belangrijke voorwaarde voor de invoering van SPP is een datasysteem waarin alle noodzakelijke (dus kwantitatieve en kwalitatieve) informatie over de werknemer is opgeslagen. Sommige gegevens zijn er wel, maar niet op één plek, andere gegevens (kwalitatieve gegevens) worden vaak niet goed vastgelegd. Quote: “Sommige informatie is wel beschikbaar, van andere informatie is het niet duidelijk in welke database die staat. Het zou kunnen dat het in de HR-database staat, maar er zijn nog meer opties. Dan is het de vraag hoe de faculteit aan deze informatie gaat komen”.

De kwaliteit en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers is vaak niet systematisch vastgelegd. De input uit het jaargesprek is de belangrijkste bron van informatie voor het oordeel over hoe groot het kwalitatieve gat is met de gewenste bezetting. Het vastleggen, bespreken en opvolgen van deze kwalitatieve informatie over individuele medewerkers ligt gevoelig. Bovendien is *de aard van het gesprek vaak gericht op de resultaten behaald in het verleden* en veel minder gericht op toekomstige ontwikkeling van de medewerker. Quote: *“Vooral wetenschappers zijn erg gericht op de inhoud van hun vak. Ze spreken niet over hoe het gaat in je rol, hoe je je daarover voelt en of er nog genoeg uitdaging is voor jou. Dit soort gesprekken maakt geen onderdeel uit van de cultuur.”*

De resultaat- en ontwikkelgesprekken worden in alle universiteiten gehouden, maar niet op elke faculteit: Quote: *“De R&O-gesprekken zijn wel ingevoerd hier in de organisatie. Vorig jaar is daar een slag mee gemaakt. Bij de meeste diensten en enkele faculteiten en dat zou nu overal moeten plaatsvinden, maar dit geeft al aan dat dit nog niet overal zo is. Vanuit centraal zou dit op elke afdeling moeten gebeuren, maar soms is dat nog niet zo door allerlei omstandigheden.”* Een reden zou kunnen zijn dat men het lastig vindt om personeel te beoordelen en kwalificeren, zo bleek uit de interviews. Het organiseren van een vlootshow is een uitdaging en het objectief beoordelen van personeel eveneens.

Bevorderende factoren voor SPP binnen universiteiten

Dan zijn er natuurlijk ook bevorderende factoren voor SPP, hoewel deze veel minder genoemd werden. In de interviews zijn meerdere zaken genoemd. Daarnaast hebben we gekeken wat de best practices met elkaar gemeen hebben. De volgende factoren helpen bij de implementatie van SPP:

- centrale sturing door een CvB met visie;
- faculteiten zijn autonoom, dus ze kunnen ook zelf starten met SPP;
- gevoel van urgentie. De faculteiten voelen concurrentiedruk en willen dus beter presteren dan de concurrent, zowel qua studentaantallen als onderzoekskwaliteit. Teruglopende studentenaantallen of minder eerste geldstroom kunnen een impuls zijn om te starten met SPP;
- het vrijmaken van capaciteit (mensen, middelen) om SPP te initiëren.

In de faculteiten waar SPP in grote mate is ingevoerd zijn deze zaken op orde: er is een duidelijke visie op SPP en wat daar onder verstaan wordt, er is een goed personeelsinformatiesysteem en het lijnmanagement beschikt over voldoende leiderschapskwaliteit.

Rollen in SPP binnen de universitaire wereld

Wat SPP complex maakt is dat er zoveel verschillende partijen bij betrokken zijn, op verschillende niveaus in de organisatie. Voor een succesvolle implementatie van SPP moet ieder zijn rol spelen. De samenwerking tussen CvB, centraal HR, decanen en hoofden van diensten, departementsvoorzitters en decentrale HR-adviseurs moet dus heel goed zijn. Goede samenwerking tussen deze partijen vormt een noodzakelijke voorwaarde om te komen tot SPP. In de faculteiten waar SPP redelijk op de kaart staat, wordt er goed samengewerkt tussen deze partijen. Er zijn drie rollen nodig bij de implementatie van SPP: initiator, ondersteuner en gegevensverstrekker.

Rol van decaan en directeur/bestuur van faculteiten/diensten (Rol: vooral initiëren)

- Strategische visie en missie van de universiteit / faculteit.
- Initiëren van SPP en het creëren van draagvlak om SPP te implementeren.
- Het samenbrengen van HR en finance.
- Departementsvoorzitters / hoofden van diensten kritisch bevragen op het vertalen van de strategie op department- en dienstniveau.

Rol Centraal HR (Rol: vooral gegevensverstrekker)

- Het ontwikkelen van systemen en instrumenten om SPP in te voeren, zoals loopbaanmanagement.
- Het analyseren van de externe omgeving (macro) en vertalen naar personele behoeftes.
- Het analyseren van het volledige werknemersbestand.

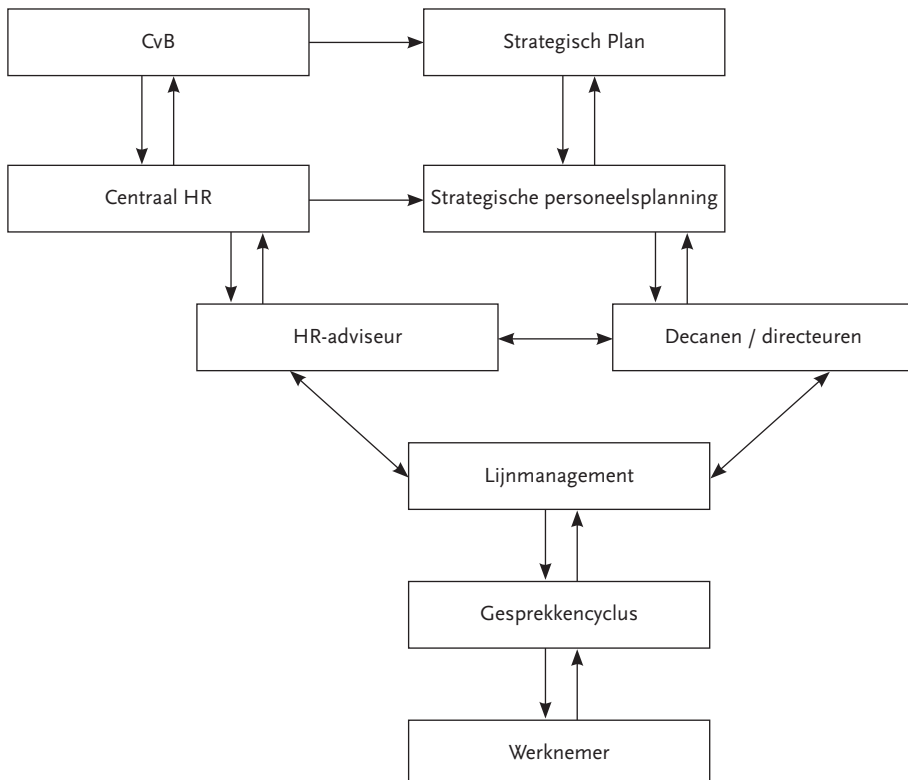
Rol HR-adviseurs (Rol: ondersteuner)

- Verzamelen van informatie over de werknemers van de faculteit/dienst.

Rol leidinggevend (departementsvoorzitters, hoofden van diensten)
(Rol: initiator op de werkvloer)

- Bewustwording (creëren) van de strategie van de faculteit.
- De huidige samenstelling van het personeelsbestand kennen en de ontwikkelingen in het wetenschappelijke veld en externe omgeving van het vakgebied.
- Input leveren voor de kwalitatieve analyse, de “vlootsschouw”.
- Terugkoppelen en actie ondernemen op basis van vlootsschouw aan team.
- Voorspellingen doen over de toekomstige personele behoefte.

Schematisch worden de verschillende rollen ten aanzien van SPP hieronder weergegeven.²



Conclusie

Over het algemeen is er een lage mate van SPP-implementatie bij de Nederlandse Universiteiten. Men vindt SPP een thema dat lastig van de grond te krijgen is. De omgeving waarbinnen universiteiten en faculteiten opereren verschilt zo sterk, dat er geen blauwdruk voor SPP te maken is. Er zijn bijvoorbeeld faculteiten die heel nauw samenwerken met het bedrijfsleven en voldoende middelen tot hun beschikking hebben. Dit is een andere uitgangspositie dan een faculteit die krap bij kas zit en nauwelijks banden kan onderhouden met het bedrijfsleven.

SPP binnen universiteiten wijkt af van SPP in andere organisaties om verschillende redenen.

- Een universiteit is een budgetgestuurde organisatie. Planningen worden gemaakt op basis van het geld dat er nu is. De toekomst is onvoorspelbaar: door het overheidsbeleid, maar ook door het eigen personeel dat wel of geen tweede en derde geldstroomonderzoek binnenhaalt. Zaken die we zijn tegengekomen in de korte tijd waarin het onderzoek liep: een onderzoeker van buiten die zich aanbiedt met enkele tonnen en eigen personeel wil meenemen, tot een onderzoeksinstituut dat juist tonnen subsidie verliest. De personele consequenties zijn direct te voelen en lastig te voorspellen.
- Faculteiten opereren vaak sterk autonoom, dus top down SPP invoeren is dan niet goed mogelijk.
- Er is sprake van een professionele bureaucratie, waarbij departementsvoorzitters binnen de faculteit ook autonoom handelen.

Toch zijn de meeste universiteiten wel bezig met één of meerdere stappen uit het SPP stappenplan. Echter, zolang deze stappen geen samenhang vertonen, of geen koppeling hebben met de strategie, is er nog geen sprake van SPP. SPP is nauwelijks in formele beleidstukken vastgelegd, niet op centraal niveau, maar ook niet op decentraal niveau. Het is opmerkelijk dat het niveau van implementatie binnen één universiteit sterk kan verschillen. Dit heeft te maken met de autonomie van de afzonderlijke faculteiten. Uit de afzonderlijke onderzoeken (centraal versus decentraal) kwamen verschillende best practices naar voren. Op faculteitsniveau zijn er goede voorbeelden gevonden, maar een echte best practice is lastig aan te wijzen. De context van sommige faculteiten is zo bepalend, bijvoorbeeld een heel klein en specialistisch vakgebied, waarbij alleen maar internationale mobiliteit mogelijk is (dus geen evenknie in Nederland), dat deze vorm van SPP niet één op één over te nemen is door anderen.

Met name de kwalitatieve informatie over werknemers wordt niet goed geregistreerd in universiteiten. Soms worden verplichte opleidingen nog wel vastgelegd, maar er is geen overzicht van de algehele competenties

of gevolgde opleidingen per werknemer. Dit is een obstakel voor SPP. Bovendien is de aard van het gesprek vaak gericht op de resultaten behaald in het verleden en veel minder gericht op toekomstige ontwikkeling van de medewerker.

Centraal/decentraal: lessons learned

In de uitgebreide casestudie bij universiteiten is het spanningsveld tussen centraal en decentraal, als het om SPP gaat, voldoende duidelijk geworden. Nu zijn er natuurlijk tal van overeenkomsten en verschillen tussen universiteiten enerzijds en andere grote organisaties, zoals ministeries, banken, ziekenhuizen, grote bedrijven, gemeenten, et cetera. Wat kunnen deze organisaties leren als het gaat om de vraag hoe SPP het beste kan worden aangepakt? We geven onze belangrijkste algemene adviezen.

Steun van en afstemming met de Raad van Bestuur / MT. Uit vele praktijkervaringen elders en ook in het nu uitgevoerde onderzoek blijkt dat het van groot belang is dat vanuit het managementteam, en liefst de CEO persoonlijk, duidelijk wordt uitgesproken dat SPP van groot belang is. Daarbij is vooral van belang dat er duidelijkheid is omtrent strategie en positionering, en de mate van vrijheid die dit kan betekenen op decentraal niveau.

Voldoende middelen, financieel, maar belangrijker nog: in tijd. SPP is een regelmatig terugkerend proces, dat zeker in het begin de nodige tijd kost. Nadien kan het een meer routinematig element worden in de vigerende planning- en controlcyclus. Maak een organisatiebreed plan, en start met enkele pilots om de kwaliteit en validiteit van de instrumenten te toetsen.

Eén coördinator die voor een deel van de tijd vrijgesteld is voor SPP en verantwoordelijkheid draagt voor de voortgang van de implementatie, zeker in de beginfase. De eindverantwoordelijkheid voor SPP blijft bij het management.

Adequate analytische en strategische competenties bij de (eigen of ingehuurde) HR-mensen. SPP vraagt om een HR-functie die tegelijkertijd Ulrichs (1997, 2008) rollen van administratieve expert, capabilities manager en strategische partner kan vervullen.

Een goed digitaal datasysteem, waarin alle benodigde informatie geïntegreerd kan worden. Organisaties die hun personeelsinformatie nog in hangmappen in een dossierkast hebben zitten (daadwerkelijk tegengekomen), moeten eerst deze klus klaren, voordat SPP ingevoerd kan worden. Alleen met een digitaal systeem is het mogelijk een efficiënte

inventarisatie te maken van alle kenmerken van het huidige personeelsbestand, zoals leeftijd, geslacht, diensttijd, deeltijdfactor, opleidingsniveau, functies, kennis en competenties van de medewerker.

Uniforme HR-systemen over de hele organisatie heen, zoals beoordelingscriteria, competentietalen en functiebeschrijvingen. De input uit dit soort systemen vormt de basis voor de kwalitatieve analyse van het personeelsbestand. Hierbij gaat het om vragen als: hoe presteren mensen nu en naar welk niveau kunnen zij doorgroeien? Een instrument dat dit proces kan ondersteunen is het e-portfolio, een online omgeving waarin een werknemer of werkzoekende zijn of haar ontwikkeling kan vastleggen.³

Een mandaat om op decentraal niveau te kunnen handelen naar de uitkomsten. SPP is arbeidsintensief, dus begin er alleen mee als er ook daadwerkelijk gehandeld kan worden, ook (of liever gezegd juist!) in tijden van economische teruggang.

Literatuur

- Block, A. (2013). *Strategic workforce planning and career policies in Dutch universities*. Masterthesis opleiding Human Resource Studies, Tilburg University, Supervisor Dr. C. Freese.
- Conference board, Young, M. B. (2006). *Strategic workforce planning: forecasting human capital needs to execute business strategy*.
- Dekker, R., Freese, C., Oonk, V. & Van Waasdorp, G.J. (2013). *Schaarste bestaat niet!* Den Haag: Stichting Management Studies.
- Evers, G., Dijkstra, K., Flim, E., Roelvink, R. & Rommets, J. (2011). De truisvogel op het gouden ei. *Gids voor Personeelsmanagement*, 3, 36-39.
- Evers, G., Meeren, W. van der, & Gerrichhauzen, J. (2012). Sturen op personeelsstromen. *Tijdschrift voor HRM*, 4.
- Evers, G. H. M., & Verhoeven, C. J. (1999). *Human resource planning*. Kluwer, Deventer.
- Freese, C., Evers, G., Van den Berg, P., Arends, P. & Sens, T. (2013). *Strategische Personeelsplanning bij de Nederlandse Universiteiten*. Rapport Taskforce Strategische Personeelsplanning in opdracht van Sofokles, 11 september 2013.
- Huber, C. (2012). *Strategic workforce planning in Dutch organizations – a contingency perspective*. Masterthesis opleiding Human Resource Studies, Tilburg University. Supervisor Prof. Dr. J. Paauwe.
- Luik, S. (2012). *The contribution of strategic workforce planning to organizational agility*. Masterthesis opleiding Human Resource Studies, Tilburg University. Supervisor Dr. C. Freese.

- Van Knippenberg, C. (2012). *Explorative research into a contingency based approach of strategic personnel planning*. Masterthesis opleiding Human Resource Studies, Tilburg University, Supervisor Prof. Dr. J. Paauwe.
- Zijlstra, M. (2013). *Performance appraisal as part of strategic workforce planning in schools of Dutch universities: Context and the roles of management and HR*. Masterthesis opleiding Human Resource Studies, Tilburg University. Supervisor Dr. C. Freese.

Noten

- 1 De HR3P methode is in 1993 ontwikkeld door Evers, Van Laanen en Sipkens. In deze analyse wordt de mate van performance van werknemers gekruist met geschatte mate van potentieel. Hierdoor ontstaat een matrix. Elke werknemer kan in één cel van de matrix worden gepositioneerd. In de regel zal sprake zijn van een spreiding over de cellen. Dat wordt aangeduid met portfolio. Dat betekent dat Human Resources worden bezien op basis van 3P's: performance, potentieel en de resulterende portfolio. Ofwel HR3P.
- 2 Gebaseerd op model van M. Zijlstra (2013).
- 3 Als voorbeeld: NTA 2035 E-portfolio NL is een toepassingsprofiel voor studenten en werknemers bij Nederlandse organisaties, van de internationale IMS ePortfolio specificatie. Hiermee kunnen de competenties van een individu worden bijgehouden. Het voordeel van deze standaard is dat de student/lerende medewerker zijn profiel mee kan nemen naar verschillende organisaties. Zie <http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=253283>