

**Bibliografische gegevens****Titel:** Tactische en operationele personeelsplanning**Ondertitel:** Van werkaanbod tot roosters**Auteur(s):** Erik Jan van Dalen & Jan de Leede**ISBN:** 9789462153219**Uitgever:** Alphen aan den Rijn: Vakmedianet

# Personeelsplanning in de praktijk

Hanneke Moonen

Tactische en operationele planning wordt vaak geassocieerd met beheersmatigheid en planning en control. Geen termen die de harten van managers en HR-profs direct sneller laten kloppen. En dat is jammer, want de auteurs van dit boek betogen met passie voor het vak dat het gaat om de wendbaarheid, de inzetbaarheid en de beschikbaarheid van mensen. Laat dat nou juist datgene zijn wat raakt aan de core business van managers. Tel daarbij op dat het gaat over de effectieve inzet van budget, goed werkgeverschap en een gezonde en duurzame inzetbaarheid van medewerkers dan klinkt het al een stuk interessanter! Dit boek heeft tot doel ieder die met het vak van personeelsplanning bezig is op praktische wijze kennis en inzichten te bieden. En dat doet het. Het boek biedt een overzicht van relevante kennis, praktijkcases en tools die kunnen helpen bij een effectieve personeelsplanning op operationeel en tactisch niveau. Op tactisch niveau gaat het vooral om slim plannen, op operationeel niveau om helder en verantwoord roosteren. Behalve de inhoud van het vak is er ook aandacht voor het proces: hoe betrek je de juiste spelers, wie is van wat en hoe organiseer je het slim?

Het boek is opgebouwd uit 11 hoofdstukken en 5 bijlagen. Hoofdstuk 2, 3 en 4 zoomen in op tactische personeelsplanning. Hoofdstuk 5 tot en met 10 schetst verschillende aspecten van operationeel plannen/ roosteren. Het laatste hoofdstuk is meer beschouwend en schetst een aantal dilemma's in de praktijk.

In hoofdstuk 1 wordt besproken wat personeelsplanning inhoudt op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het laat het complexe krachtenveld zien

waarbinnen personeelsplanning vorm krijgt in de driehoek van de wensen van de klant, de werkgever en de werknemer.

#### *Tactische personeelsplanning*

Tactisch plannen begint bij het vertalen van de klantvraag naar het werkaanbod. Hoofdstuk 2 laat zien hoe je dit kunt doen in de praktijk. Het is nodig inzicht te hebben in wat de klanten willen en hoeveel werk en wat voor soort werk dat voor de organisatie oplevert. Belangrijk daarbij is de mate van voorspelbaarheid en fluctuaties in het werk. In het boek staan verschillende voorbeelden uit diverse sectoren die heel illustratief zijn. Ook wordt een aantal methodieken aangestipt hoe dit werkaanbod in kaart te brengen. Heel relevant om te weten, maar zij geven nog onvoldoende houvast om er daadwerkelijk zelf mee aan de slag te gaan.

Hoofdstuk 3 laat zien hoe het werkaanbod vertaald kan worden naar de benodigde formatie. Naast het omrekenen van het totaal aantal uren om het werkaanbod te realiseren wordt een aantal belangrijke punten aangestipt. Keuzes die organisaties kunnen maken op het gebied van functiemix (welk werk laten we doen door welk type functionaris?), contractmix (grote en kleine contracten qua aantal uren) en vast-flex-verhouding. De auteurs betogen dat een integrale visie op flexibiliteit daarbij helpt, waarbij de flexibiliteitsbehoefte en het flexibiliteitsvermogen worden afgewogen. Er moet balans zijn, dat wil zeggen dat er genoeg flex-maatregelen gevonden moeten worden om de behoefte op te vangen. Een tweede criterium is dat de balans efficiënt moet zijn in de driehoek werkgever, werknemer en klant. De auteurs schetsen zo stapsgewijs welke input nodig is om de bezettingseis vast te stellen. Kort door de bocht geformuleerd: een pot met uren uitgedrukt in een aantal fte per functiegroep. Dit hoofdstuk geeft een helder overzicht van alle aspecten die een rol spelen. Als lezer blijft de vraag hoe je tot een afgewogen keuze komt die het best passend is voor jouw organisatie. Ingewikkelde keuzes die vaak niet een-twee-drie door managementteams beantwoord kunnen worden, omdat er veel visies op zijn er en verschillende wegen naar Rome leiden. Hoe kom je tot de juiste keuzes hierin? Proceshandvatten en een paar uitgewerkte cases zouden een mooie verdieping kunnen geven.

Daarna komt de vraag aan de orde wat de werktijden worden in welke diensten. In hoofdstuk 4 wordt de overstap gemaakt naar het basisrooster (een schema van diensten, dienstitijden en bezettingsvereisten per dag) en het dienstrooster (waarbij de namen van medewerkers zijn toegevoegd en wat dus veel vaker wordt geactualiseerd). Er worden verschillende varianten van basisroosters geschetst om te laten zien hoe je hiermee kunt 'spelen' om bijvoorbeeld extra capaciteit te creëren in het weekend of op momenten op de dag dat het druk is.

#### *Operationele planning: roosteren*

In het volgende deel van het boek wordt ingezoomd op de operationele planning: het roosteren. Hoofdstuk 5 laat de vier inhoudelijke stappen van het roosteren zien: het plannen, het publiceren van het rooster, het realiseren en het administreren voor de salarisverwerking. Hoofdstuk 6 gaat specifiek over zelfroosteren waarbij de medewerkers grote inspraak krijgen op hun werktijden.

Dit past in de tijdgeest en de algemene tendens waarbij professionals steeds meer de regie krijgen over hun werk. Er worden verschillende varianten besproken. De auteurs noemen een aantal kritieke randvoorwaarden om het tot een succes te maken; zelfroosteren vereist vaak een grote cultuuromslag waarbij een volwaardige dialoog en een aanspreekcultuur nodig zijn en leidinggevend en roosteraars moeten durven loslaten. Het vergt doorzettingsvermogen, maar is kansrijk voor organisaties die de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers willen stimuleren en concreet in de praktijk willen brengen.

Hoofdstuk 7 maakt helder wie wat doet bij personeelsplanning. In verschillende fases van het proces zijn diverse partijen betrokken: van het hoger management bij het inrichten van het proces tot de roosteraar, de teamleider en de medewerkers zelf bij het inrichten, het goedkeuren en het ruilen van diensten. De verdeling van rollen verschilt van organisatie tot organisatie (met als uitersten een strakke centrale regie of juist veel regelruimte diep in de organisatie). De auteurs zien in de praktijk dat een heldere rol en taakverdeling vaak nog niet expliciet wordt gemaakt waardoor er te weinig duidelijkheid en inzicht is wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit hoofdstuk geeft handvatten hoe je het proces wel goed kan inrichten waardoor (naar de mening van de auteurs) veel winst te behalen is. In hoofdstuk 8 wordt een heldere samenvatting gegeven van de vele regels die van toepassing zijn op personeelsplanning. Met een aantal wettelijke en inhoudelijke kaders die van toepassing (kunnen) zijn en handige verwijzingen naar specifieke regelgeving voor sectoren en beroepsgroepen. Ook de positie van de OR wordt belicht. Een helder kader met de nodige praktische aanwijzingspunten voor ieder die dit uit wil zoeken voor de eigen situatie.

Na deze kennis en inzichten vanuit verschillende invalshoeken zoomt hoofdstuk 9 in op de doelmatige inzet van personeel waarbij een concreet voorbeeld wordt uitgewerkt hoe je tot een slim basisrooster kunt komen. Interessant is om te zien hoe je op basis van een analyse van het werkaanbod en het basisrooster kunt ontdekken waar een overschot of tekort aan capaciteit ontstaat. En welke verschillende maatregelen mogelijk zijn om dit op te lossen (inclusief hoeveel uren dit 'kost' of 'oplevert'). Naast het technisch aspect benadrukken de auteurs hier ook weer hoe belangrijk draagvlak en een participatieve aanpak zijn. De aanpassing van dienstroosters vraagt om durf.

In hoofdstuk 10 wordt ingegaan op de risico's van onregelmatige diensten en wat werkgevers en werknemers kunnen doen om die risico's zoveel mogelijk te beperken. Gezond roosteren bestaat niet, maar zo gezond mogelijk duidelijk wel. Handige evidence based risico's en praktische suggesties hoe het beter kan.

#### *Beschouwing van de auteurs*

Het boek wordt afgesloten met een beschouwend hoofdstuk door de auteurs. Het proces van personeelsplanning is tijdrovend en ergernisvol, er is altijd gedoe over roosters. De auteurs concluderen dat het proceseigenaarschap van de planning vaak ontbreekt. Betrokkenheid van het hoger management om

het planningsproces en de verantwoordelijkheden hierin scherp te maken kan een goede oplossing bieden. Ze sluiten af met een oproep tot deregulering en experimenteren. Werktijden zijn vaak de 'dikmaker' van de cao met alle gespecificeerde bepalingen. Dit belet een open en creatieve dialoog om te zoeken naar maatwerkoplossingen die niet gelijk maar (veel belangrijker) wel rechtvaardig zijn. Die recht doen aan verschillen tussen mensen en transparant en eerlijk zijn. One size fits all past niet meer, het is tijd voor innovatie!

#### *Tot slot*

Dit boek biedt zoals beloofd een compleet overzicht en inzicht op allerlei facetten van tactische en personele planning. Het is helder geschreven, de structuur maakt het overzichtelijk en de vele voorbeelden maken het goed te begrijpen en concreet. Uit het boek blijkt de passie voor het vak, de kennis van zaken en de ervaring in de praktijk van de auteurs. Een interessant boek voor ieder die aan de slag is of wil gaan met personeelsplanning.

Het boek zou nog meer houvast kunnen bieden in het daadwerkelijk doorpakken op de tactische en operationele personeelsplanning in een specifieke organisatiecontext. Bijvoorbeeld: hoe maak ik voor mijn organisatie precies een werkaanbodanalyse? Hoe komen we tot een juiste keuze in vast-flex-mix of functiemix? Hoe creëer ik een open dialoog om tot zelfroosteren te komen? Hoe zorg ik dat het hoger management zijn positie pakt in het planningsproces? Dit boek beoogt overigens ook geen doe-boek te zijn. Maar voor toepassing in de praktijk zou een verdiepend vervolg handig zijn. Een vervolg waarin naast overzicht en inzicht de lezer ook aan de hand genomen wordt om deze te vertalen naar de eigen context. Waarin bijvoorbeeld praktijktools op maat kunnen worden gemaakt en tips voor het veranderkundige proces worden geboden om het in de praktijk echt voor elkaar te krijgen.

---

#### **Over de auteur**

Drs. Hanneke Moonen: Auteur van het HOE-boek voor Strategische Personeelsplanning. Oprichter, adviseur en trainer bij Moonen HRM Consulting.