

Strategische Personeelsplanning

Basisdocument



Strategische Personeelsplanning

Basisdocument

SPP als pijler van hr-beleid

Om als organisatie in een dynamische omgeving met veel ontwikkelingen en veranderingen succesvol te zijn en te blijven, zijn een strategische visie en aanpak onontbeerlijk. Hierbij hoort ook een strategische en effectieve inzet van het personeel, die past bij de organisatie en die de noodzaak tot reorganisaties minimaliseert. Steeds meer organisaties zetten daarom in op strategische personeelsplanning (SPP), ook wel strategisch personeelsbeleid, human resources planning of systematisch personeelsbeleid genoemd. Ook binnen de universitaire wereld wordt SPP steeds meer als een noodzakelijk instrument beschouwd. Sinds 2011 is daarom in de cao van Nederlandse universiteiten afgesproken om te investeren in SPP als een van de pijlers van hr-beleid om de kwaliteiten van medewerkers te ontwikkelen en te benutten.

Masterclasses en werkgroep

SoFoKleS ondersteunt en stimuleert de implementatie van SPP bij universiteiten, om een impuls te geven aan strategische personeelsplanning in de academische sector. SoFoKleS organiseert daarom vanaf oktober 2017 diverse masterclasses en een werkgroep SPP.

Rode draad masterclasses

SoFoKleS heeft via het eerder afgeronde leernetwerk SPP en de gespreksronde met verschillende hr-adviseurs van de Nederlandse universiteiten kennis en ervaring opgedaan met de diverse aanpakken en invalshoeken van SPP. Hieruit heeft SoFoKleS een rode draad voor de inhoud en aanpak van SPP gehaald. Deze rode draad dient als basis en vertrekpunt bij de invulling van de masterclasses.

Dit document kent dezelfde rode draad, die er als volgt uitziet:

- Wat houdt strategische personeelsplanning in?
- Wat is de meerwaarde van SPP?
- Wat zijn globaal de werkwijzen om met SPP aan de slag te gaan?
- Rond welke thema's en onderwerpen kan SPP een rol spelen?

E.2 Intensivering Systematisch Personeelsbeleid

Kwaliteiten ontwikkelen en benutten is een van de pijlers onder het hr-beleid van de Nederlandse universiteiten. Om dit goed en in samenhang te kunnen doen, hebben partijen afgesproken dat zij investeren in de intensivering van het systematisch personeelsbeleid (de ISP-aanpak). Een aantal universiteiten voert ISP-pilots uit om te beoordelen of ISP bij alle universiteiten kan worden ingevoerd.

Bron: cao Nu 2016-2017

Wat houdt strategische personeelsplanning in?

Over SPP bestaat een aantal hardnekkige misconcepties. Eén van de meest prominente is dat SPP voornamelijk gericht zou zijn op de cijfermatige planning van het personeel. Strategische personeelsplanning is echter meer dan dat. Goede strategische personeelsplanning is een instrument voor bestuurders, leidinggevendenden, hr-adviseurs, en financiële controllers om beleid voor te bereiden, vorm te geven en te implementeren. Hierdoor zijn de juiste medewerkers op de juiste momenten op de juiste plaats in de organisatie aanwezig om de strategische doelen van de eenheid of organisatie te realiseren.

Grip op personeelsvraagstukken

Ook met SPP is een universiteit niet volledig te plannen en voor te bereiden op de toekomst. SPP is daarom geen heilige graal. Het kan echter wel grip geven op personeelsvraagstukken in lijn met de strategie. Met SPP ontstaat er aandacht voor de gaten tussen strategie en beleid, zodat de organisatie vroegtijdig en constructief kan inspelen op toekomstige (externe) ontwikkelingen. SPP stelt een organisatie in staat om systematisch naar de huidige en gewenste kwaliteit en kwantiteit van de medewerkers te kijken om zo de beste match te vinden tussen medewerkers en werkzaamheden. Op die manier blijft de organisatie sterk, wendbaar en in evenwicht.

Met SPP inspelen op ontwikkelingen

De arbeidsmarkt en de bredere omgeving van universiteiten zijn dynamisch door trends en ontwikkelingen. Denk aan:

- internationalisering en toenemende concurrentie;
- technologisering; toenemende werkdruk;
- toenemende aandacht voor duurzame inzetbaarheid;
- vergrijzing;
- toenemende verantwoordingsdruk op onderwijs en maatschappelijke impact;
- veranderende financiering.

Deze dynamiek maakt het voor de universiteiten en hun medewerkers steeds belangrijker om vooruit te kijken en zich aan te passen aan de ontwikkelingen. Daarbij is het zeker voor een kennisintensieve organisatie als een universiteit cruciaal om haar strategische doelen te bereiken met de inzet op het juiste moment van de mensen met de juiste kennis en talenten. Voor de medewerkers is het met het oog op de toekomst van belang dat zij ondersteund worden, zodat zij zich kunnen blijven inzetten op de juiste plek en zich verder kunnen ontwikkelen.

Meer inzicht en betrokkenheid

Strategische personeelsplanning:

- maakt een koppeling tussen de strategische doelen van de faculteit of dienst en de personele inzet (kwaliteit, kwantiteit, kosten en soort arbeidsrelatie);
- faciliteert het voeren van beleidsmatige discussies rondom de personele inzet door het inzicht en de betrokkenheid van managers en medewerkers bij de strategische doelen te vergroten;
- draagt bij aan de verdere concretisering van het strategisch plan van de organisatie.

Dat maakt SPP voor universiteiten tot een goede methodiek om bestaande activiteiten en instrumenten met elkaar te verbinden, zoals:

- formatiebeheer (vast/flexibel, diversiteit, mobiliteit e.d.)
- vlootstouw
- R&O-gesprekkenwerving en talentontwikkeling
- duurzame inzetbaarheid en werkdruk
- tenure track-systemen en loopbaanbeleid
- Management Development-programma's

De meerwaarde van SPP voor de ...

Bestuurder

SPP is een strategisch sturingsinstrument voor faculteiten en diensten, dat bestuurders helpt om de geformuleerde strategische doelen te realiseren. Dit wordt bereikt door de strategische doelstellingen en ontwikkelingen uit de omgeving te koppelen aan de huidige én toekomstige gewenste personele inzet. Dat leidt tot vragen als:

- Hebben wij de trends en ontwikkelingen voor de organisatie als geheel goed in beeld en is onze strategie daarop toegesneden?
- Wat is de gewenste bezetting (kwalitatief en kwantitatief) in de toekomst en over welke bezetting beschikken we nu?
- Wat zijn de ontwikkelingsmogelijkheden binnen onze huidige personeelsbezetting?

HR adviseur

Strategische personeelsplanning levert een bijdrage aan het benoemen van de juiste hr-speerpunten om de strategische doelen van de organisatie te realiseren. Daarnaast geeft SPP inzicht in de inzet van het benodigde personeel. Aan de ene kant maakt dit hr tot een hoogwaardige businesspartner voor bestuur en leidinggevenden om hen op hoog kwalitatief niveau te kunnen faciliteren en adviseren. Aan de andere kant helpt het om samen met de medewerkers de juiste plek voor mensen met hun vaardigheden te vinden, zodat zij ervaren dat ze op de optimale plek zitten en zich kunnen ontwikkelen.

Leidinggevende

Een leidinggevende kan SPP inzetten als sturingsinstrument om actuele en toekomstige personeelsvraagstukken, zoals de te verwachten uitstroom van medewerkers en de concretisering van het loopbaanbeleid, diversiteitsbeleid en ontwikkelbeleid, op zo'n manier op te pakken dat kwalitatieve resultaten gehaald worden en tegelijkertijd de medewerkers bevoegen kunnen werken en zich ontwikkelen. SPP helpt daarmee om de afdeling voor te bereiden op toekomstige ontwikkelingen en veranderingen, en kan helpen de strategie van de organisatie daarop af te stemmen.

Medewerker

Via SPP kan zichtbaar worden gemaakt hoe de arbeidsmarkt en het huidige werk van de medewerker zich ontwikkelt binnen de universiteit. Het maakt tastbaar welke kennis, vaardigheden en competenties daarbij horen. Het kan de dialoog tussen medewerker en leidinggevende over ontwikkeling, loopbaan en mogelijkheden voor de toekomst bevorderen.

SPP zorgt dat op ieder niveau op de universiteit het gesprek rond de strategie en de effecten daarvan op de personele planning, gezamenlijk wordt gevoerd. Medewerkers van verschillende disciplines leren elkaars taal en perspectief beter te begrijpen. Hierdoor worden de juiste onderwerpen gezamenlijk opgepakt.

Hoe zetten universiteiten SPP in?

Er zijn diverse methodieken en aanpakken om SPP in te zetten. Binnen de universitaire wereld blijkt dat op verschillende manieren te gebeuren:

- De ene universiteit stuurt de inzet van SPP centraal aan, de andere decentraal.
- Sommige universiteiten richten zich bij de inzet van SPP hoofdzakelijk op de hr-adviseurs, andere betrekken wisselend andere groepen erbij, zoals controllers, leidinggevenden en medewerkers. Bij enkele universiteiten is SPP sterk integraal opgezet.
- Sommige universiteiten kiezen voor ondersteuning door externe experts. Bij de ene gebeurt dat in de vorm van advies aan hr, de andere zet een uitgebreide leergang voor verschillende groepen op.
- Universiteiten verbinden SPP aan verschillende instrumenten. Sommigen verbinden het aan R&O-gesprekken, terwijl andere meer aandacht besteden aan bijvoorbeeld werving en talentontwikkeling.
- De ene universiteit start met SPP in enkele pilots, de andere zet SPP geleidelijk in de gehele organisatie in.

Alleen wanneer de aanpak en methodiek passend is voor de behoefte, cultuur en werkwijze van de organisatie kan SPP een succes worden.

Noodzakelijke stappen voor de succesvolle inzet van SPP

Het creëren van urgentie, commitment en eigenaarschap van bestuurders, hr-adviseurs en financiële controllers

Een analyse van de externe omgeving en het vaststellen van de missie, visie en strategie

Het inzichtelijk maken van de huidige formatie, de toekomstige personele bezetting, de toekomstig verwachte personele bezetting en toekomstig gewenste formatie (kwalitatief als kwantitatief)

Het vaststellen van uit te voeren acties en interventies (in het kader van de vastgestelde strategie) om gewenste bezetting te bereiken;

Het integreren van SPP in de in de organisatie, waaronder de bestaande besturingscycli van diensten en faculteiten, en de bestuurlijke overleggen met het CvB

5 stappen om SPP met succes in te zetten

1. Creëer urgentie, commitment en eigenaarschap van bestuurders, hr–adviseurs en financiële controllers.
2. Analyseer de externe omgeving en stel de missie, visie en strategie vast.
3. Maak de huidige formatie, de toekomstige personele bezetting, de toekomstig verwachte personele bezetting en de toekomstig gewenste formatie (kwalitatief als kwantitatief) inzichtelijk.
4. Stel uit te voeren acties en interventies (in het kader van de vastgestelde strategie) vast om de gewenste bezetting te bereiken.
5. Integreer SPP in de organisatie, onder meer in de bestaande besturingscycli van diensten en faculteiten en de bestuurlijke overleggen met het CvB.

Stichting SoFoKleS

Postbus 556

2501 CN Den Haag

T: 070-3765727

E: info@sofokles.nl

