

Strategische personeelsplanning: grip op in-, door- en uitstroom**Welke vragen worden bij SPP gesteld****SPP binnen de VU****Het hoe en waarom van de vlootstroom****Het instrument: de HR3P-matrix****De SPP-tool****Privacyaspecten****Frequentie****Betrokkenheid medezeggenschap en medewerkers****Strategische personeelsplanning: grip op in-, door- en uitstroom**

Strategische personeelsplanning (SPP) is een hulpmiddel om op een effectieve en gerichte manier te sturen op de optimale bezetting van een organisatie, afdeling of team. Eenvoudig gezegd, SPP helpt leidinggevenden om meer toekomstgericht te zorgen voor de juiste persoon op de juiste plaats. Op korte en lange termijn.

SPP zorgt ervoor dat leidinggevenden scherper in beeld hebben wat ontwikkelingen buiten de organisatie (in de universitaire wereld, de politiek, het bedrijfsleven) en binnen de organisatie (strategie, VU-instellingsplan) betekenen voor onder meer de vaardigheden en competenties voor het benodigde personeel in de toekomst.

Door op deze manier te kijken, kan een leidinggevende goed aangeven aan medewerkers van zijn of haar afdeling wat er de komende periode op hen afkomt en wat dat betekent voor de eisen en verwachtingen die het werk aan hen stelt.

Medewerkers kunnen zo tijdig verkennen waar mooie kansen, ontwikkelmogelijkheden of juist risico's voor hen liggen en hun aanpak bepalen. Het geeft hen ook de mogelijkheid om zelf strategischer naar hun eigen werk en loopbaan te kijken. SPP is een handig middel om regisseur te zijn en te blijven van je eigen loopbaan.

SPP gaat dus enerzijds over de strategische koers van een organisatie en anderzijds over het goed in beeld hebben van de gewenste kwaliteiten om deze strategie te realiseren en over vaststellen wat er moet gebeuren om deze kwaliteiten in de toekomst beschikbaar te hebben.

Kortom over het vinden van een goede balans tussen de behoefte van de organisatie en de behoefte van medewerkers, nu en in de toekomst.

De VU is al enige jaren bezig met SPP voor zowel WP als OBP. In 2015 is gestart met een pilot SPP die in 2016 is geëvalueerd. Daaruit blijkt dat SPP wordt gezien als nuttig, maar dat er behoefte is aan een praktische werkwijze. De strategische personeelsplanning helpt om duurzame inzetbaarheid te bevorderen en onvrijwillige werkloosheid te voorkomen. SPP geeft leidinggevenden en medewerkers handvatten om de ontwikkelingen van de organisatie en de ontwikkeling van medewerkers duidelijker op elkaar af te stemmen.

De volgende vragen worden bij SPP gesteld:

- Waar gaan we naartoe als organisatie? Wat zien we op ons afkomen en moeten we dus op anticiperen?
- Wat betekent dat voor het werk: gaan we andere diensten leveren? Zijn er bijvoorbeeld meer (internationale) studenten die voor de VU kiezen?
- Wat voor (kwalitatieve en kwantitatieve) bezetting hebben we nu en straks nodig om onze strategische doelen te realiseren?
- Hoe ziet de personeelssamenstelling er nu uit, kwantitatief en kwalitatief?
- Op welke vacatures of loopbaanstappen kunnen we ons al voorbereiden?

Naast deze toekomstgerichte blik kijkt een leidinggevende ook gericht naar hoe zijn eigen afdeling ervoor staat:

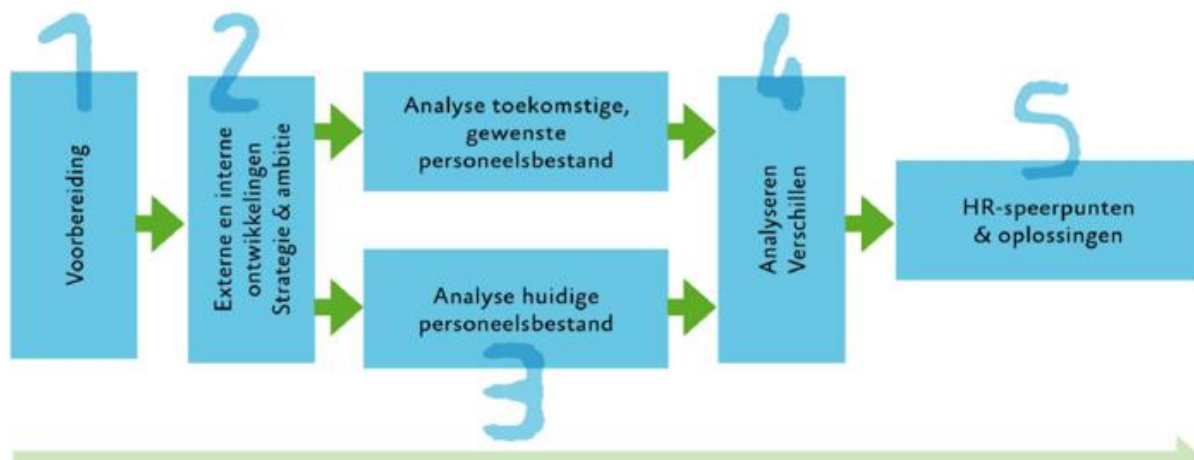
- Is iedereen klaar voor de toekomst? Welke ontwikkelvragen spelen er?
- Welke medewerkers zijn toe aan een nieuwe stap binnen of buiten de afdeling? Waar zitten risico's en waarmee moeten we nu aan de slag?

SPP binnen de VU:

Een praktische aanpak van SPP is bijvoorbeeld (het bij de VU gebruikte) vijf stappenplan van Hanneke Moonen. De vijf stappen (in de regel verdeeld over drie bijeenkomsten) zijn:

1. Voorbereiding SPP door HRM (informerende van betrokkenen binnen de eenheid over het proces en de aanpak van SPP)
2. Analyse van het gewenste personeelsbestand door het in kaart brengen van relevante interne en externe ontwikkelingen voor een eenheid (afdeling) in relatie tot de organisatie-strategie

3. Analyse van het huidige personeelsbestand: kwantitatief en kwalitatief (vlootschouw)
4. Analyse van de verschillen tussen huidig en gewenst
5. HR-oplossingen en conclusies van het strategisch personeelsplan: welke acties zijn er nodig om de knelpunten op te lossen?



Het is raadzaam om SPP op dienst- en afdelingsniveau uit te voeren. Daarbij kan worden aangesloten bij het jaarplan van elke faculteit of dienst. In deze opzet is de discussie en de besluitvorming over het gewenste (toekomstige) personeelsbeleid direct op het niveau van de lijn georganiseerd. HRM ondersteunt dit proces en kan samen met het faculteitsbestuur, MT of dienstdirecteur de onderlinge verbanden leggen tussen de verschillende afdelingen. De P&O-adviseur en leidinggevende spreken af hoe ze de voortgang van de afgesproken acties monitoren.

Het hoe en waarom van de vlootschouw (stap 3 van het stappenplan)

Het doel van de personeelsschouw binnen de VU is te sturen op kwaliteit en optimale inzet door een gezamenlijk beeld te vormen van de medewerkers. De schouw is een collegiaal gesprek tussen leidinggevendenden waarin de prestaties, ontwikkeling en mobiliteitswensen van de medewerkers binnen de eenheid aan de orde komen. Dit in relatie tot het toekomstige scenario dat men met elkaar voor de eenheid heeft geschetst. De schouw geeft inzicht in de kwaliteit van de gehele eenheid.

Een vlootschouw heeft als voordeel dat het functioneren van medewerkers uniform wordt bekeken en onderling wordt afgestemd. Het functioneren wordt zo in het licht geplaatst van de organisatie-strategie: gaan we onze doelen waarmaken als we op deze manier doorgaan?

De schouw levert een helder overzicht voor leidinggevendenden en dient als basis voor de eenheid brede ontwikkeling zoals o.a. zichtbaar wordt in een opleidingsplan, mobiliteit en werving. Het geeft ook inzicht in de gewenste mobiliteit over afdelingen heen. Iets dat zonder een schouw vaak niet zichtbaar wordt. De uitkomst van de schouw van de medewerker binnen SPP nodigt uit om het gesprek met de medewerker aan te gaan. Het gaat hier niet zozeer om een terugkoppeling SPP maar om een toekomstdialoog waarin beelden gedeeld worden over de toekomst en de medewerker. Leidinggevende en medewerker voeren hier samen (regelmatig) het gesprek over en dit is dus wat anders dan de beoordeling.

Het instrument: de HR3P-matrix

De VU gebruikt de zogenaamde HR3P-matrix. Van links naar rechts meet de matrix de bekende performance-scores: A tot en met E.

Van boven naar beneden staat het potentieel gerubriceerd: potentieel grenzen bereikt, groei mogelijk binnen de functie, groei mogelijk op termijn, directe groei gewenst. Maar de HR3P-matrix draait niet om individuele scores. Daarvoor ontbreekt het aan diepgang. Waar het om gaat is het totaalbeeld, zodat je onder andere kunt zien waar de kwetsbaarheden zitten. Daartoe wordt de matrix – als hij is ingevuld – teruggebracht van zestien cellen naar vier kwadranten. De matrix kan ook anoniem worden weergegeven.

Dit scoren proeft mogelijk als een beoordeling vanuit de gesprekscyclus. Ondanks dat de handeling vergelijkbaar is, is dit het niet. Weliswaar lijkt het erop door de indeling in de performance-scores maar de vlootschouw als onderdeel van de totale SPP is een momentopname waar zowel in het organisatiebelang maar ook in het belang van de medewerkers zorgvuldig wordt bekeken wat het totaalbeeld is.

De bedoeling is dat de organisatie een afdelingsfoto maakt van alle medewerkers, zodat ze strategisch kan kijken naar de grote groep medewerkers. Inzicht en overzicht, daar gaat het om. Want wanneer we het beeld van de toekomst en de medewerkersfoto hebben, kunnen we vaststellen waar de kansen en knelpunten liggen en wat er aan beleid en vervolgstappen nodig is om te anticiperen op de toekomst. Voor de medewerker betekent dit dat door meerdere leidinggevendenden dan alleen zijn directe, een objectievere en doordoor gebalanceerde inbreng wordt meegegeven.

De formele beoordeling van de medewerkers in de jaar- en beoordelingscyclus wordt uiteraard alleen door de eigen leidinggevende gedaan. Er wordt daarom tijdens de vlootshouw zoveel mogelijk met versleutelde informatie gewerkt.

De SPP-tool

De VU beschikt vanaf januari 2019 over een digitale tool om leidinggevend en bij het traject van strategische personeelsplanning te ondersteunen: de SPP-tool VU. De SPP-tool VU is intern ontwikkeld (in Excel). De tool is er voor de ondersteuning van SPP in OBP- en WP-eenheden: voor WP-eenheden bevat de tool differentiatiemogelijkheid naar onderwijs, onderzoek en organisatie.

De tool bestaat uit twee onderdelen: een deel voor leidinggevend en van een team of afdeling met maximaal 30 medewerkers en een gecombineerd P&O-deel voor een afdeling - bestaande uit meerdere teams- of faculteit of dienst met maximaal 500 medewerkers. De SPP-tool brengt een eenduidige en overzichtelijke verwerking van SPP-gegevens, efficiency en grote tijdsbesparing met zich mee.

De voordelen:

- automatische gegevensverwerking
- (anonieme) informatieverwerking voor de analyse van de personele bezetting en noodzakelijke interventies nu en in de toekomst
- een samenvattend overzicht met conclusies van de vijf SPP-stappen (zie bovenstaande figuur) en een naslagwerk voor het volgen van de voorgenomen interventies/speerpunten in de tijd

De P&O-adviseur heeft beschikking over de tool en ondersteunt het MT bij het gebruik ervan.

Privacyaspecten

Het is uiteraard belangrijk om de privacy van de medewerkers te waarborgen en op zorgvuldige wijze met de gegevens om te gaan binnen het kader van de AVG.

Het verzamelen van vermelde gegevens dient een gerechtvaardigd belang. Immers zonder inzicht in het potentieel kunnen er geen (noodzakelijke) maatregelen voor de toekomst worden genomen of op adequate wijze uitvoering worden gegeven aan de afspraken uit de cao. De individuele gegevens zijn zoveel mogelijk geanonimiseerd en nadat de resultaten bekend zijn worden de onderliggende stukken weer vernietigd. De eigen leidinggevende en de medewerker hebben natuurlijk zoals gebruikelijk inzicht in het p-dossier.

Overigens is er wel een zogenaamde DPIA (data protection impact assessment) gemaakt teneinde te waarborgen dat het gekozen instrument volledig voldoet aan de wettelijke eisen op dit vlak.

Frequentie

De frequentie waarmee men als organisatie vooruit kijkt en SPP toepast is afhankelijk van de mate van turbulentie van ontwikkelingen, zowel in de omgeving van de eenheid als daarbinnen.

Een afdeling of eenheid waarbij de impact van snelle (technologische) veranderingen groot is zal vaker vooruit kijken dan een afdeling waar dit minder het geval is.

Binnen de VU is het minimaal doorlopen van het gehele SPP proces binnen een eenheid eens per drie jaar de norm. Het is wel wenselijk om jaarlijks te bekijken of de aannames (gaan de ontwikkelingen zoals we dachten, is onze personeelsbezetting nog in lijn met wat we hadden voorzien etc.) nog steeds van toepassing zijn.

De periode waarin vooruit wordt gekeken, bedraagt in de regel vijf jaar. Zo wordt voorkomen dat men zich te veel concentreert op de huidige status quo maar anderzijds een realistische inschatting van ontwikkelingen kan maken. De periode van vijf jaar komt overeen met de tijdshorizon van het instellingsplan.

Betrokkenheid medezeggenschap en medewerkers

Bij het toepassen van SPP is voor de medezeggenschap op zich geen formele rol weggelegd.

De OR wordt natuurlijk wel om advies gevraagd over besluiten rondom inkringing, uitbreiding of andere belangrijke wijziging van de werkzaamheden alsmede beëindiging van een (belangrijk) deel van de werkzaamheden. Deze zaken zijn uiteraard van invloed op de SPP.

De decentrale medezeggenschap wordt geïnformeerd over de toepassing van SPP (het proces) binnen de eigen eenheid en het houden van de zogenoemde vlootshouw (als onderdeel van SPP). Ook medewerkers worden door hun eigen leidinggevende over het SPP proces en de vlootshouw geïnformeerd. De uitkomst van het SPP-proces (het strategisch beleid) wordt bij voorkeur op afdelingsniveau met medewerkers gedeeld en besproken waaronder bijvoorbeeld het opleidingsplan.