

## Wat maakt een personeelsplanning strategisch?

Strategische personeelsplanning. Aan veel vergadertafels wordt geroepen dat ‘we daar wat mee moeten’. Het staat in Nederland, mede aangejaagd door de aantrekkende economie en de *war on talent*, al jaren hoog op de HR-agenda. Ook voor 2018 gaat het volgens de trendonderzoeken weer een top-3-thema worden. Bij Ijsselvliet krijgen we ook vaak de vraag voor ondersteuning bij het opzetten en/of uitvoeren van deze trajecten. Wij merken daarbij dat het een containerbegrip begint te worden. Waar hebben we het nu precies over? Tijd om op te helderen wat een personeelsplanning strategisch maakt en te delen hoe wij het aanpakken.

Vanuit Ijsselvliet ondersteunen wij ondernemers en organisaties bij het maken van strategische keuzes. Daarbij gaat het dan altijd om drie zaken: Ten eerste heldere relevantie voor de klant, **focus**. Focus is belangrijk. Je kunt dan sneller en beter dan je concurrenten reageren op veranderingen in de markt en omgeving. Je beschikt niet over onuitputtelijke middelen, je zult altijd moeten kiezen. Vervolgens wordt de organisatie ingericht op een wijze die past bij de gekozen focus. Wij noemen dit **alignment**. Ten derde is er voor feitelijke en blijvende verandering **commitment** nodig binnen alle onderdelen en lagen van de organisatie. Met andere woorden, medewerkers die werken volgens de bedoeling van de focus.



In onze optiek is een personeelsplanning strategisch te noemen wanneer deze expliciet wordt gekoppeld aan de focus van de organisatie. De drie elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar kennen tegelijkertijd een eigen invalshoek en vraagstelling voor strategische personeelsplanning. Dat merken wij aan de verschillende redenen waarom organisaties strategische personeelsplanning inzetten. Enkele voorbeelden van vragen die centraal staan:

- Welke personele bezetting is er in de komende jaren nodig, om de gekozen focus te kunnen realiseren? Hier is het primaire uitgangspunt dan de **focus**.
- Waar verschilt de huidige bezetting van de bezetting die er in de komende jaren benodigd is? Deze vraag kent het startpunt vanuit **alignment**.
- Hoe kan ik vanuit een heldere planning de medewerkers meenemen in de strategische keuzes die er gemaakt zijn? Werkend vanuit deze vraag draait het om **commitment**.

Hoe maken wij deze koppeling met de focus dan concreet in strategische personeelsplanning?

In onze aanpak starten wij altijd met het vertalen van ontwikkelingen in de komende jaren naar impact op de benodigde personele bezetting. Dat is enkel mogelijk als de focus en richting van de organisatie helder is. Immers, hoe moet anders bepaald worden wat relevant is en impact heeft? De gewenste toekomstige bezetting bepalen we zowel kwantitatief (hoeveel werk zal er zijn en welke functies veranderen in aantal) als kwalitatief (welke veranderingen er zijn in de aard/zwaarte van het werk).



Vervolgens adviseren wij om vooraan in het proces te investeren in commitment. In stap 1 worden de trends en ontwikkelingen voor de organisatie (of het organisatieonderdeel) opgehaald en vertaald naar een toekomstige bezetting. In het kader van draagvlak, mede voor de vaak op handen zijnde aanpassingen in de personele bezetting, is het van groot belang dat dit een gezamenlijk en breed gedragen beeld van de toekomst is. Het breed en vroegtijdig delen van het toekomstbeeld is in onze aanpak dan ook een expliciet onderdeel.



Hierna brengen we middels de HR3P-matrix de huidige bezetting in kaart (stap 2). Alle individuele medewerkers worden beoordeeld op twee belangrijke aspecten:

1. Hoe verhoudt de huidige performance zich tot de verwachtingen bij de functie in de komende jaren?
2. Welk potentieel/groeimogelijkheden wordt er gezien?

Met deze informatie wordt een analyse gemaakt (stap 3), waarin zichtbaar wordt gemaakt waar de huidige bezetting afwijkt van de gewenste bezetting voor de komende jaren. Met andere woorden, het wordt duidelijk in welke richting de personele bezetting zich nog moet ontwikkelen teneinde maximaal te kunnen bijdragen aan de realisatie van de focus van de organisatie. Dit mondt uit in een concreet HR-plan (stap 4), waarin thematisch en tot op individueel niveau staat beschreven welke acties er ondernomen gaan worden.

Wanneer op deze wijze een personeelsplanning wordt opgezet, dan mag deze met recht strategisch genoemd worden. Onze visie delen wij hier op hoofdlijn, onze opdrachten zijn altijd maatwerk.

Wilt u ook graag een personeelsplanning maken waarin de bijdrage aan de realisatie van strategische doelen expliciet wordt gemaakt?

Neem gerust contact met ons op, dan delen we graag meer over onze aanpak.