



Strategische Personeelsplanning

De 7 lessen van ProRail

Strategische Personeelsplanning (SPP) is een belangrijk HR-thema dat bij veel organisaties hoog op de prioriteitenlijst staat. Hiermee is het van belang om te zorgen dat nu én in de toekomst de juiste mens op de juiste plek zit. Maar wat maakt SPP nu succesvol? En hoe weet je of het succesvol is? ProRail heeft de afgelopen jaren ervaring opgedaan met de opzet en implementatie. Welke lessen hebben zij – door vallen en opstaan – opgedaan? Geertje Verbraak, organisatieadviseur bij ProRail en Rob van Dijk, specialist SPP, delen de beste learnings en praktische tips.

Strategische Personeelsplanning begint met de ambities en strategische doelen van de organisatie, maar het stopt daar niet. Het is geen strikt, procesmatig draaiboek, maar een traject dat doorlopend en iteratief aansluit op de beweging van de organisatie. SPP is niet altijd direct zichtbaar of meetbaar. Het succes van SPP komt naar boven wanneer de organisatie goed begrijpt wat er speelt, en de beste acties onderneemt in reactie op de kansen en uitdagingen met betrekking tot haar huidige en toekomstige medewerkers. Voor steeds meer organisaties is dit een groeiende noodzaak, omdat door digitaliseringsambities, een krap blijvende arbeidsmarkt en generatieverschillen niet alleen het werk enorm verandert, maar ook wie (of wat) dat werk in de toekomst gaat doen.

1. SPP ALS LIFT

Het voeren van strategische gesprekken met de business tijdens het SPP-traject versterkt de rol en positie van CHRO en HRBP's. Het vraagt van HRBP's om de visie, ambitie en strategie van de business te doorgronden en samen met de business de vertaling naar de impact op mens, werk en organisatie te maken. Voor de CHRO is SPP cruciaal om – samen met de board/directie – de gewenste toekomstige organisatie en het bijbehorende medewerkersbestand te schetsen. SPP is daarom een onmisbaar instrument in de portefeuille van HR, om als strategisch partner samen met de business de ambities van de organisatie te realiseren. Geertje: "ProRail heeft een bewuste keuze gemaakt om de HRBP's het SPP-proces zelf te laten faciliteren. Ze worden hierbij op de achtergrond ondersteund door SPP-experts, die ook de kwaliteit en uniformiteit borgen en het SPP-traject continu verbeteren".

“Werk zoveel mogelijk vanuit dezelfde cijfers en kaders om met SPP een waardevolle toevoeging te laten zijn”

Tip! Zorg dat HRBP's de SPP-trajecten in de business begeleiden en faciliteren, en de relevantie voor de business regelmatig blijven herhalen. Zorg dat de CHRO sponsor is van SPP op organisatieniveau en de inzichten, knelpunten en aanbevelingen omarmt en voorwaarts brengt.

2. SPP ALS ZOEKLICHT

Eén van de belangrijkste randvoorwaarden voor een succesvol SPP-proces is dat er duidelijkheid is over de visie, ambitie en strategie die de organisatie of afdeling nastreeft. Tijdens de werksessies stelt HR scherpe vragen die helpen om de impact van die toekomstplannen te concretiseren. Rob: "Vaak zien we dan een dieper begrip of juist discussie ontstaan over de interpretatie van de strategische speerpunten. De conclusie is vaak dat aanscherping op één of



Geertje Verbraak, organisatieadviseur bij ProRail.

meerdere vlakken nog nodig is. Zodra we starten met het SPP-proces, maken we altijd eerst een samenvatting van de belangrijkste punten uit die visie en strategie, die voorafgaand aan de werksessie kan worden aangevuld door de deelnemers. Zo kan tijdens de werksessie zoveel mogelijk worden gefocust op de vertaling naar impact op mens, werk en organisatie.”

Tip! Toets voorafgaand aan het SPP-traject of er eenduidig beeld is over de visie, ambitie en strategie. Maak dit een randvoorwaarde voordat vanuit business en HR energie in het SPP-traject wordt gestoken

3. SPP ALS SCHILDERSPALET

Idealiter is SPP een samenwerking tussen business, Finance, Strategie, ICT en HR. Perspectieven uit de verschillende invalshoeken maken de analyses en inzichten meer relevant en waardevol. Geertje: “Bij ProRail zijn we gestart met het uitvoeren van SPP in de clusters. Hierbij bestond nog geen duidelijke link naar de financiële of strategische processen. Later werd een team opgericht dat bestaat uit mensen van verschillende disciplines, waaronder Finance en Strategie, om SPP verder te ontwikkelen en een organisatiebrede analyse uit te voeren. ICT en Strategie maakten deel uit van de stuurgroep om de kwalitatieve kaders in lijn te brengen met de grotere strategische beweging die de organisatie doormaakt. We gebruiken inmiddels de formatiecijfers uit de financiële budgetten als startpunt voor de kwantitatieve capaciteitsbehoefte, en brengen vervolgens in het SPP-traject verschillende scenario’s in kaart.”

Tip! Betrek Finance, Strategie en ICT al in een vroeg stadium bij het SPP-traject. Werk zoveel mogelijk vanuit dezelfde cijfers en kaders om met SPP een waardevolle toevoeging te laten zijn.

4. SPP ALS BILLBOARD

Een SPP-traject levert een flinke hoeveelheid informatie op: naast de datagedreven inzichten over bijvoorbeeld fte’s, inhuur, inzetbaarheid, leeftijdsverdeling, aantal pensioenen in de toekomst, zijn er door deelnemers ingevulde templates en talloze bijvangsten in verschillende vormen. Selecteer de meest relevante informatie, vat die samen in concrete kernboodschappen en zorg voor een heldere visuele weergave, zodat de business er verder mee kan werken. Rob: “ProRail heeft dit samengevat in een infographic per kritieke functie. Op organisatiebreed niveau hebben we een enorme hoeveelheid informatie vertaald naar een poster, die ook als praatplaat kan worden gebruikt.”

Tip! Gebruik grote infographics om SPP-metrics samen met andere (strategische) informatie samen te vatten. Ontsluit de meest relevante HR-data en koppel die waar mogelijk aan data uit de business.

5. SPP ALS SNEEUWBAL

In het ideale geval levert SPP zeer concrete interventies op die HR kan monitoren en waarvan de effecten meetbaar te maken zijn. De praktijk is minder rechtlijnig. Door de inzichten en acties actief te delen, vermengen ze zich met nieuwe actuele inzichten en gebeurtenissen, waardoor ze onderdeel worden van de dagelijkse business. Geertje: “Een van de eerste SPP-trajecten leidde binnen een van de ProRail clusters tot het besef dat de productiedoelstellingen niet behaald konden gaan worden met de huidige en geplande personele bezetting. Dit leidde tot een analyse en plan van

aanpak met betrekking tot productie dat ter besluitvorming aan de Raad van Bestuur werd voorgelegd.”

Tip! Omarm het sneeuwbaaleffect van SPP. Inzichten en acties hoeven niet allemaal te worden herleid naar het SPP-traject. Zie het als iets positiefs dat de business op andere plekken en momenten de inzichten uit SPP meeneemt en in acties vertaalt.

6. SPP ALS APK-KEURING

Met een organisatie of afdeling het gehele SPP-traject doorlopen kost tijd en energie, van de business, HR en de betrokken specialisten. Anderzijds geeft het duidelijkheid en concrete en gerichte acties op mens, werk en organisatie. Daarbij zien we ook dat er een appetite gecreëerd wordt bij de business om het proces periodiek te herhalen. Omdat het proces al een keer doorlopen is, hoeft dit niet met dezelfde intensiteit als de eerste keer. Het is voldoende om jaarlijks een herijking te doen waarbij de eerdere resultaten opnieuw bekeken worden. Geertje: “Bij ProRail is het SPP-traject dat eerst uit vijf workshops bestond, nu ingekort naar een jaarlijks herijkingsproces van twee workshops.”

Tip! Zorg dat je bij de start van de eerste keer doorlopen van het SPP-traject al een beeld kunt schetsen over de opvolging en het proces van periodieke herijking, zodat het MT weet dat SPP niet een eenmalige exercitie is.

7. SPP ALS ADAPTIVE CRUISE CONTROL

Maak SPP niet te groots en strategisch, en verbindt het aan lopende initiatieven en denkrichtingen. Het is belangrijk om op het moment af te wachten waarop er momentum is, en wanneer dat er is, ook niet terug te deizen om te versnellen of juist vertragen. Hierbij maak je bewust en actief

gebruik van sommige van de eerdergenoemde effecten. Geertje: “Bij ProRail werd pas gestart met een SPP-traject als het cluster de tijd, energie en bandbreedte had om een dergelijk traject te doorlopen. Andersom werd SPP ook gebruikt om veranderingen in de organisatie te versnellen. Zo werd het binnen één van de afdelingen bewust tegelijk opgestart met een organisatieverandering, zodat door SPP de impact meteen tastbaar kon worden gemaakt.

Tip! Verbind je SPP-traject met lopende problematiek en denkrichtingen. Zoek het momentum door het regelmatig en op verschillende plekken aandacht te geven.



Rob van Dijk, specialist SPP bij OrgVision.

IN HET KORT

Strategische Personeelsplanning is een proces waarmee een organisatie haar medewerkersbestand bekijkt en bepaalt wat er nodig is om aan toekomstige behoeften van de organisatie te voldoen. Het doel is om proactief te zorgen voor voldoende mensen in de juiste samenstelling en met de juiste kennis en vaardigheden. SPP helpt de organisatie om zowel HR- als businessbeslissingen te nemen die haar doelen ondersteunen.