

COMMITMENT CREËREN VOOR STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Tips en handvatten voor
eigenaarschap in de praktijk

Hanneke Moonen

1

Inleiding

Hoe kan het dat sommige SPP-trajecten (Strategische Personeelsplanning) bruisen van energie, deelnemers er zin in hebben en er veel vruchtbare resultaten uitkomen? Terwijl andere SPP-trajecten taai, moeizaam en stroperig verlopen en weinig opleveren, behalve veel weerstand? Wat maakt nou het verschil? Eén belangrijk aspect - en dat geldt volgens mij niet alleen voor SPP maar voor veel HR-trajecten in het algemeen: commitment bij de mensen die het gaan doen, de managers in je organisatie. Uiteraard met een goede en effectieve ondersteuning vanuit HR. En dit is misschien nog wel extra belangrijk in een ziekenhuissetting waar tijd vaak schaars is en de zorg altijd prioriteit heeft.

Deze handreiking heeft tot doel om je praktische handvatten te geven hoe je dat eigenaarschap in de praktijk voor elkaar krijgt. We veronderstellen dat je de basisbeginselen van SPP al kent¹. Deze handreiking is niet zozeer een theoretische verhandeling, maar eerder een doe-document waarin je een analyse en een actieplan maakt om commitment te creëren voor jouw specifieke situatie en organisatie.

Achterliggend doel is ervoor te zorgen dat SPP een zinvol proces wordt waarbij de juiste mensen zijn betrokken. Waarbij management en HR-professionals samen tot een goede analyse en aanpak komen, ieder vanuit de eigen professie en verantwoordelijkheid. Waarin de missie, visie, strategie en identiteit van de organisatie worden vertaald naar het juiste type medewerker met de juiste competenties op de juiste plek op het juiste moment. Nu en in de toekomst, passend bij waar de organisatie voor staat en wat de organisatie wil bereiken.

SPP wordt vaak op meerdere niveaus ingestoken: op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Denk bij het strategisch niveau aan het vertalen van de consequenties van ontwikkelingen in de sector en de markt naar de strategische positionering van de organisatie en de impact daarvan op het gewenste personeelsbestand. Wat betekenen onze missie, visie en strategie voor het personeelsbestand dat over een aantal jaar nodig is om de doelstellingen van de organisatie te realiseren? Welke personele knelpunten zien we ontstaan in onze organisatie en welk beleid, spelregels en HR-acties gaan we inzetten om deze knelpunten op te lossen? Denk bij het tactische en operationele niveau aan een team van leidinggevendenden (met hun manager) die vanuit de organisatiestrategie en het meerjarenperspectief de vertaalslag maken hoe de wereld en het werk van hun afdelingen verandert en welke activiteiten er nodig zijn om een toekomstbestendig personeelsbestand te hebben en houden.

Door de niveaus met elkaar te verbinden zijn leidinggevendenden op de werkvloer in staat om de strategische kaders te vertalen naar hun eigen meerjarenplanning en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. En kunnen de uitkomsten van SPP-sessies dieper in de organisatie goede bouwstenen zijn om tot een gefundeerd totaalplaatje te komen voor een hele organisatie of onderdelen daarvan.

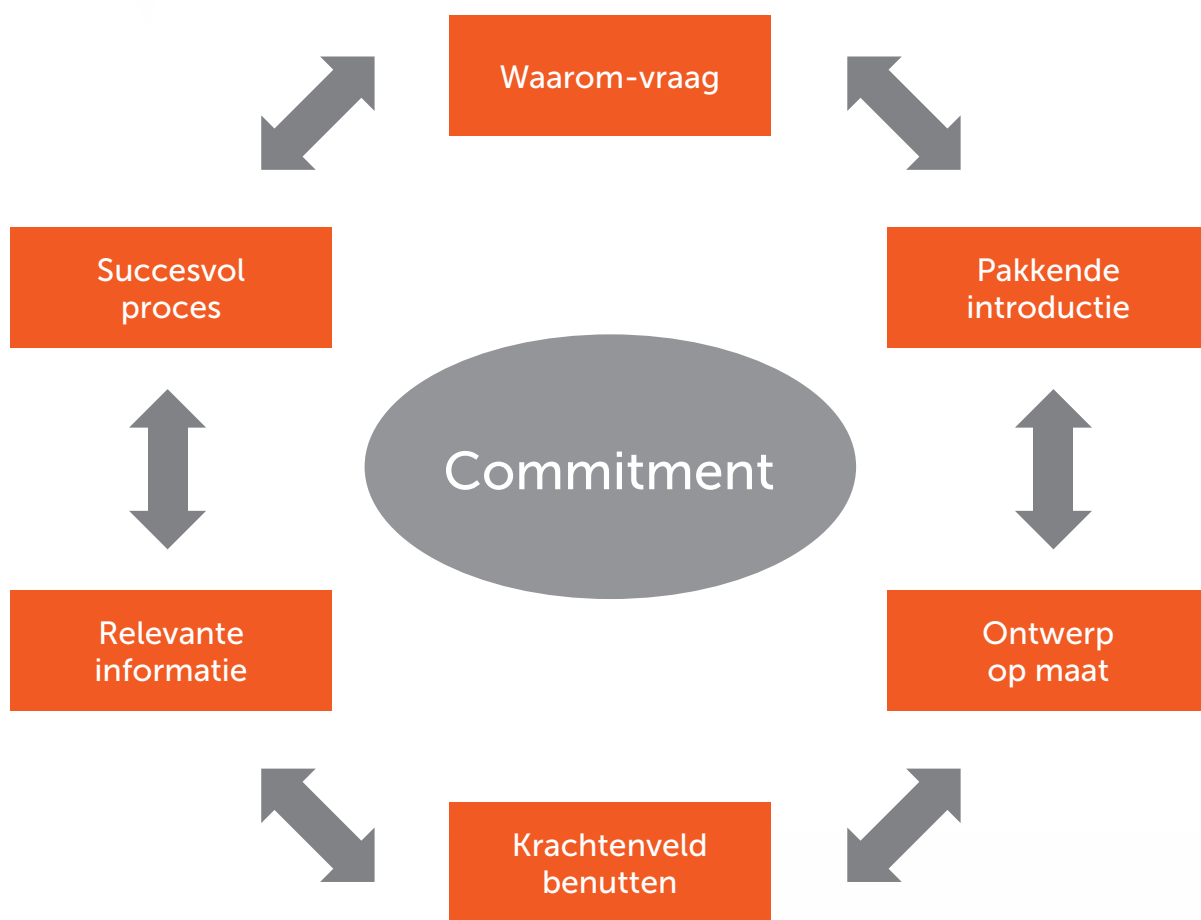
Zoals hierboven gesteld: deze handreiking is een doe-document waarin je een analyse en een actieplan maakt om commitment te creëren voor jouw specifieke situatie en organisatie. We gaan een aantal bouwstenen doornemen die een goede basis leggen voor commitment voor SPP. De bouwstenen zijn relevant op alle drie de niveaus en vooral daar waar managers een actieve rol spelen in de SPP-analyse en -aanpak. Daar waar juist aan hen wordt gevraagd tijd te investeren in het SPP-proces is eigenaarschap extra belangrijk. Deze handreiking focust zich vooral hierop.

Beoordeel zelf welke bouwstenen voor jouw organisatie relevant zijn en hoe je hier eventueel mee aan de slag wil.

¹ Lees voor deze basisbeginselen: HOE boek voor Strategische Personeelsplanning, H. Moonen, Thema 2012.

2 Model Commitment Creëren

In onderstaand model staan de bouwstenen die commitment kunnen versterken. In deze handreiking lopen we ze een voor een langs. Per bouwsteen kun je een vertaalslag naar je eigen context maken en noteren welke acties je eventueel wil ondernemen.



3

Bouwstenen Commitment Creëren

3a De Waaromvraag

De meest cruciale vraag is waarom SPP een belangrijk thema is voor je organisatie of management om mee aan de slag te gaan. Het is immers geen doel op zichzelf, maar een hulpmiddel. Op welk probleem moet het een antwoord geven? Of positiever geformuleerd: wat levert het op?

Het is belangrijk om scherp in beeld te hebben welke actuele thema's of knelpunten er spelen of gaan spelen in de toekomst. Dat kan zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau zijn. Door concrete knelpunten of kansen in het werk als vertrekpunt te nemen, laat je zien dat SPP geen doel op zich is, maar gericht op het oplossen of voorkomen van problemen in een organisatie. Geen 'tool' van P&O, maar veel meer een hulpmiddel voor leidinggevendenden of voor de organisatie als geheel.

Mijn ervaring is dat de waaromboodschap krachtiger wordt door niet vanuit HR-perspectief of in jargon te formuleren, maar vanuit het perspectief van de doelgroep die je wil bereiken. Denk aan de voorzitter van de raad van bestuur, zorgmanagers, unithoofden, OR-leden en medewerkers. En door te kijken wat het oplevert voor het 'echte werk': de patiënt? Meer kwaliteit van zorg? Productiviteit? Flexibiliteit?

Noteer hieronder kort welke toegevoegde waarde SPP levert. Welke kansen biedt het? Welke problemen, nu of in de toekomst, lost het op? Maak het zo specifiek en concreet mogelijk.

Toekomstige en huidige knelpunten
waarbij SPP kan helpen

Kansen en oplossingen die SPP biedt

Tip: vaak wordt bij het resultaat van SPP gerefereerd aan 'inzicht'. Dit is voor veel managers niet concreet genoeg, ze willen graag opschalen naar oplossingen. Het helpt om dit te benoemen: stap 1 is inzicht, stap 2 zijn interventies, en dan begint het pas echt wat op te leveren.

3b Pakkende introductie

Weten waarom je aan de slag zou moeten met SPP is één, om het thema ook pakkend te introduceren is twee. Een goede aftrap is het halve werk. Ik merk vaak dat introducties een wat hoog HR-gehalte of een instrumenteel karakter hebben. Ik maak mezelf er ook nog weleens schuldig aan en probeer altijd direct te schakelen als deelnemers glazig gaan kijken. Te laat dus! Om leidinggevendenden nieuwsgierig te maken naar het onderwerp, is het goed om aan te sluiten bij de vragen uit de organisatie, in plaats van een P&O-achtige introductie te geven over het waarom van SPP.

Stel je voor: je bent leidinggevende met een drukke agenda. Je HR-adviseur gaat een presentatie geven over SPP in het werkoverleg van jou en je collega-managers. Hij begint met een introductie, je gaat er eens goed voor zitten... Hieronder staan twee voorbeelden van hoe die introductie eruit kan zien. Lees beide kanten, hoe komen die op je over? Welke verschillen ervaar je? Wat voor gevoel roepen ze bij je op?

Voorbeeld introductie

Introductie vanuit HR-optiek

Introductie vanuit leidinggevende-optiek

Welkom bij de workshop Strategische personeelsplanning. We gaan SPP toepassen om te sturen op de optimale personele bezetting, nu en in de toekomst. Ik zal eerst toelichten wat SPP precies inhoudt en zal daarna de aanpak schetsen die we gaan doorlopen.

SPP is een methode die het aanbod van en de vraag naar personeel op elkaar afstemt. De definitie is: 'Het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht' (Evers, 2001).

De aanpak bestaat uit vijf stappen en is gericht op een analyse van het gewenste en het aanwezige personeelsbestand, de belangrijkste verschillen en knelpunten hierin en een vertaling naar een plan van aanpak.

Welkom bij de workshop Strategische personeelsplanning. Ons ziekenhuis is volop in beweging. Jullie als leidinggevenden van de OK, IC en SEH merken dit als geen ander. Patiënten worden veeleisender, bij de SEH soms zelfs agressief. Onze interne klanten verwachten naast kwaliteit van onze mensen ook flexibiliteit en snel op- en afschakelen van capaciteit, we kampen met schaarste op de arbeidsmarkt en vacatures kunnen maar niet worden ingevuld. We moeten het doen met minder geld. Je team voldoet niet vanzelf aan de eisen van de toekomst - laat staan je budget voor de komende jaren. Financieel gezien gaan we het met minder doen, terwijl het werk niet minder maar juist ingewikkelder wordt. Op niet al te lange termijn gaan er een aantal ervaren mensen met pensioen en niet alle medewerkers zijn klaar voor onze nieuwe manier van werken. Denk bijvoorbeeld aan meer regie bij de patiënt en digitaal werken. Herkenbaar?

Hoe ga je daarmee om? Hoe zorg je dat je team is afgestemd op de veranderingen in de organisatie? En dat je meer grip krijgt op de kwaliteit en dynamiek van de mensen in je team? Strategische personeelsplanning is een hulpmiddel om hier als manager en managementteam meer grip op te krijgen. Het lost problemen niet vanzelf op, maar laat tijdig zien waar knelpunten zitten zodat we nu al kunnen nadenken en aan de slag gaan met mogelijke oplossingen. We gaan gezamenlijk een analyse maken van het gewenste en het aanwezige personeelsbestand en de belangrijkste verschillen en knelpunten hierin vertalen naar een plan van aanpak.

Wil je mensen op het puntje van hun stoel krijgen bij een kick-off of introductie van SPP? Dan kan onderstaande oefening daarbij helpen.

Oefening Waarom-vraag

- Bepaal voor welke persoon of doelgroep je de waarom-vraag wil beantwoorden
- Leef je in, verplaats je in de ander
- Wat vind je vanuit het perspectief van de ander de opbrengst van en reden voor SPP?

- Schrijf dit voor jezelf op in een aantal zinnen
- Tip: gebruik zo concreet mogelijke voorbeelden uit de praktijk van de persoon of personen die je in gedachten hebt
- Toets: kan ik het in 1 minuut vertellen? Zit er geen enkel jargon in? Is het overtuigend?

- Zoek een collega die de context en de persoon goed kent
- Probeer je verhaal uit (niet door het voor te lezen, maar alsof je een klein rollenspel doet)
- Laat de ander feedback geven: waar werd hij nieuwsgierig of enthousiast van? Waar haakte hij op af?
- Slijp het verhaal samen scherp en probeer het nog een keer uit

3c Goed ontwerp SPP-proces

Als het doel achter SPP helder is en de introductie gereed is, dan is de volgende vraag: hoe ontwerp je het SPP-proces goed op maat? Hoe groot of hoe klein maak je het: gaat de hele organisatie ermee aan de slag of een specifiek organisatieonderdeel? Of moet het meer gericht zijn op een specifieke kritieke functiegroep? Welke informatie moet je meenemen in de analyse? Welke managers zouden de analyse samen moeten maken, bijvoorbeeld vanwege kruisbestuiving, of juist apart van elkaar omdat de analyses te veel verschillen?

Mijn ervaring is dat het helpt om in de organisatie daar te beginnen waar de urgentie het hoogst is. Bijvoorbeeld als een nieuwe strategie nog niet vertaald is dieper in de organisatie, als er heel nieuwe kwaliteiten worden gevraagd of als er tekorten of overschotten, zijn over afdelingsgrenzen, heen die niet samen worden opgepakt. Of bijvoorbeeld daar waar er lastig vervulbare vacatures zijn, waar de komende jaren veel mensen met pensioen gaan of als mensen niet goed mee kunnen met veranderingen in het werk. Situaties waarin er een mismatch is of gaat ontstaan tussen de gewenste bezetting en de huidige bezetting.

Hieronder staat een aantal ontwerp vragen die kunnen helpen bij het goed op maat maken van SPP.

Oefening Ontwerp SPP-proces

Ontwerp vragen

- *Wat is het doel achter SPP, wat moet het opleveren?*
NB Als het ontwerp klaar is, toets ik altijd of het goed aansluit bij de doelstelling.
- *SPP: ja of nee? Is SPP een antwoord op de knelpunten die spelen of gaan spelen in de toekomst?*
Soms zijn andere wegen sneller en gericht dan SPP, of zijn korte termijn problemen zo dwingend dat er geen draagvlak is. Dan kan een andere route beter zijn en ga je niet aan de slag met SPP. Bijvoorbeeld: een structureel tekort aan een schaarse functiegroep waardoor bedden steeds leeg komen te staan. Daar kan bijvoorbeeld eerder behoefte zijn aan creativiteit en daadkracht dan een uitgebreide SPP-analyse.
- *Zou de hele organisatie met SPP aan de slag moeten of specifieke onderdelen ervan?*
Bijvoorbeeld daar waar het meeste urgentie en draagvlak is?
- *Moeten alle onderdelen tegelijkertijd met SPP aan de slag of wordt het proces gefaseerd?*
We beginnen bijvoorbeeld waar de grootste urgentie is en de rest volgt later. Of juist: we doen het allemaal tegelijk zodat we de overall analyse kunnen maken.
- *Zou je SPP top-down of bottom-up invoeren in jouw organisatie?*
Top down wil zeggen: we starten met het topmanagement die de analyse gaat maken voor de hele organisatie, bijvoorbeeld omdat op organisatieniveau knelpunten worden gesignaleerd. Of om eerst zelf te ervaren hoe het is om zo'n proces te doorlopen, vanuit een voorbeeldrol te starten met SPP, omdat er een nieuwe visie is die geconcretiseerd moet worden of als het management is aangemerkt als meest kritieke functiegroep om mee te starten. Bottom-up wil zeggen: we starten met de direct leidinggevenden diep in de organisatie die de analyse maken voor de medewerkers op de werkvloer in het licht van de organisatiestrategie. Daarna gaan we de analyses van team, afdelingen, divisies of regio's aggregeren naar een analyse op een hoger niveau. Bijvoorbeeld om een strategie door te laten dringen in de haarvaten van een organisatie, om duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen op de werkvloer of door managers verder vooruit en over hun team- of afdelingsgrenzen heen te laten kijken.

Aantekening voor je eigen SPP-proces

Oefening Ontwerp SPP-proces (vervolg)

Ontwerpvragen

- *Indien je 'klein' wilt beginnen: teken hiernaast het organogram van je organisatie.*
- *Geef met kruisjes aan waar de urgentie voor SPP het grootst is, waar is SPP het hardst nodig denk je?*
- *Geef met cirkels aan waar de meeste motivatie zit (welke managers of collega's zullen het omarmen?)*
Wat is je conclusie: waar zou het handig zijn om te starten met SPP in jouw organisatie?
- *Welke afdelingen of teams zou je samen de analyse laten maken? Welke managers gaan met elkaar aan de slag?*
Door managers van vergelijkbare functiegroepen de analyse samen te laten maken blijft de analyse scherp gericht op een specifieke context en kun je goed de diepte in. Ook zijn er meer mogelijkheden voor interne mobiliteit van medewerkers of het matchen van tekorten en overschotten. Soms is het handig om managers van verschillende functiegroepen samen de analyse te laten maken, zo ontstaat er meer begrip en saamhorigheid over team of afdelingsgrenzen heen.
- *Welke functiegroepen ga je meenemen in de analyse?*
Alleen medewerkers uit het primair proces, of juist ook ondersteuning en management? Vaste en flex-medewerkers? Leerlingen, trainees en stagiaires?
- *Wat is een handige timing?*
Rekening houdend met omstandigheden en de timing van andere processen? Denk bijvoorbeeld aan een op handen zijnde reorganisatie, de financiële begrotingscyclus, de performancemanagementcyclus...
- *Hoe sluiten we aan bij wat er al is?*
Welke activiteiten gebeuren er al op SPP-gebied, ook al worden ze soms niet zo genoemd en hoe kun je hierbij aansluiten? Hoe past SPP in de strategische koers en de planning-en-controlcyclus? Hoe past SPP in het huidige HR-beleid en instrumentarium van de organisatie?

Aantekening voor je eigen SPP-proces

Een extra kans voor het creëren van commitment is om het ontwerp samen met een (afvaardiging) van stakeholders te doen. Daarmee ontstaat er eigenaarschap aan het begin van het proces en vaak wordt de aanpak daardoor inhoudelijk beter, realistischer en afgestemd op andere zaken die spelen. De volgende bouwsteen gaat hier dieper op in.

3d Krachtenveld

Naast een inhoudelijk goed ontwerp van het proces is het belangrijk om het speelveld te kennen waarbinnen je met SPP aan de slag gaat. Dat begint bij een helder gepositioneerd opdrachtgeverschap.

Op welk niveau je opdrachtgeverschap wil borgen hangt samen met hoe groot of klein je SPP maakt. Wil je met de hele organisatie aan de slag? Dan ligt bijvoorbeeld een lid van de raad van bestuur voor de hand. Start je diep in de organisatie, bijvoorbeeld bij de unithoofden van de OK, dan kan een medisch afdelingshoofd of zorgmanager prima zijn.

Oefening Opdrachtgeverschap

- Wie is opdrachtgever voor SPP in jouw context? Of wenselijke opdrachtgever?
- Is opdrachtgeverschap geborgd in de lijn?
- Hoe ga je de opdrachtgever betrekken bij SPP?
- Wat verwacht de opdrachtgever van SPP en van jou?
- Wat verwacht jij precies van de opdrachtgever?

Noteer hier welke acties eventueel nodig zijn om goed opdrachtgeverschap vorm te geven:

Daarnaast is het van belang om de juiste mensen te betrekken.

- Wie wil je betrekken bij (het ontwerp van) de SPP-aanpak? Bestuur? Middenmanagement? OR? Financiën? Marketing? HR, centraal of decentraal? Anders, namelijk...?
- Wie zijn mogelijke voorstanders of ambassadeurs? Wie zijn kritisch of zien beren op de weg?
- Hoe ga je die effectief inzetten in het SPP-proces?

Een meer uitgebreide krachtenveldanalyse kan hierbij helpen. Kessels en Smit biedt een goed model om zo'n analyse te maken. Deze kun je vinden op internet: www.kessels-smit.nl/files/Krachtenveldanalyse.pdf. In hun krachtenveldmodel plaats je de actoren en/of stakeholders, hun betrokkenheid, hun invloed en de onderlinge relaties. Op basis daarvan kun je een aantal onderzoeksvragen stellen. Wat valt je op? Waar verwacht je tegenstand in het project? Waar verwacht je medestand in het project? Wat zou je verder uit willen zoeken? Vervolgens kijk je specifiek naar jouw eigen probleemstelling. Wat is het probleem? Wat is mijn doel? Wat is daar dan dus voor nodig? Het model nodigt je uit te bepalen welke actoren voor jou het meest van belang zijn om te beïnvloeden en hoe jij invloed kunt uitoefenen, direct of indirect bijvoorbeeld.

3e Relevante informatie

Een ander hulpmiddel om commitment te creëren is helder inzicht te geven in relevante cijfers en gegevens die de noodzaak voor SPP heel helder maken. In bijlage 1 staat ter inspiratie een uitgebreid overzicht van mogelijke stuurinformatie. Het is een checklist om te ontdekken welke info beschikbaar en relevant is in jouw organisatie om de urgentie van SPP aan te tonen.

Daarnaast helpt het om helder inzicht te geven in de opbrengsten en kosten van SPP, bijvoorbeeld:

Opbrengsten

- Betere organisatieresultaten door de juiste m/v, op de juiste plek, op het juiste moment
- Beter (en dus aantrekkelijker) werkgeverschap
- Besparing op kostenpost 'brandjes blussen'
- Duurzame inzetbaarheid: match tussen ambities van de organisatie en de medewerker: motivatie en productiviteit
- Het voorkomen van beïnvloedbaar verzuim en uitval
- Strategische samenwerking management en HR: beleid gekoppeld aan praktijk, implementatiekracht

Kosten

- Tijdsinvestering van managers voor het SPP-proces (16 uur)
- Tijdsinvestering procesbegeleiders (en bij externe begeleiding financiële middelen)
- Investering voor uitvoering plannen die uit de sessies komen (tijd en randvoorwaarden)
- Accommodatie en faciliteiten workshops
- Tijd voor de follow-up en borging van de uitkomsten uit de SPP-analyse

Een financiële onderbouwing maakt het nog overtuigender. Breng in kaart welke kosten nu gemoeid zijn met de kwalitatieve mismatch tussen het gewenste en het huidige personeelsbestand. In samenwerking met bijvoorbeeld de controller of financieel adviseur kan een concrete business case worden uitgewerkt welke kosten te besparen zijn met SPP. Concrete voorbeelden uit de praktijk zijn bijvoorbeeld:

- Leegstand van bedden door een structureel te lage bezetting (kosten: aantal dagen leegstand*tarief voor leegstand per dag)
- Invulling van gaten in de bezetting door structurele externe krachten die worden ingehuurd (kosten: budget dat besteed wordt aan vermijdbare inzetbaarheid van externe krachten. Een bepaalde mate van flexibiliteit is vaak wenselijk, maar structurele flexers zijn vaak niet efficiënt)
- Uitval van leerling-verpleegkundigen (kosten: begeleiding en inwerktijd voor de vertrekkende leerling en de nieuwe leerling, het mislopen van budget voor het afronden van de opleiding, wervingstijd en wervingskosten)
- Het vertrek van goed functionerende gekwalificeerde vaste medewerker (kosten: wervingstijd en kosten, inwerktijd, opleidingsinvesteringen)
- Het aantal medewerkers dat niet goed presteert en qua ontwikkelpotentieel de grenzen heeft bereikt (x% is verminderd inzetbaar, de feitelijke productiviteit van mijn team is:...) ook in relatie tot cijfers over de kwaliteit van zorg en patiënttevredenheid.
- Het aantal medewerkers dat niet goed presteert en qua ontwikkelpotentieel de grenzen heeft bereikt in relatie tot de verminderde inzetbaarheid of productiviteit en de kosten die gemoeid zijn met herplaatsing en ontslagprocedures.

- Uitval van personeel door ziekte waardoor de opnamecapaciteit verminderd is en bijvoorbeeld een OK gesloten wordt. Kosten van leegstand van bedden en een team dat niet inzetbaar is.
-

SPP is geen wondermiddel waarmee alle bovenstaande problemen volledig getackeld of 'verzilverd' worden. Maar het kan wel een goede discussie aanzwengelen over welke besparing naar verwachting te realiseren is door uit de waan van de dag te stappen, verder vooruit te kijken en over afdelingsgrenzen naar structurele oplossingen te zoeken.

3f Een goed proces neerzetten

Als de voorbereiding van het SPP-proces goed is geweest, dan is de kans op een succesvolle uitvoering heel groot. Nog een paar laatste tips uit de praktijk om niet alleen commitment in de aanloop te creëren maar ook gedurende de uitvoering van het SPP-proces.

- Soms is er commitment op een hoog niveau in de organisatie maar is SPP voor de deelnemers in je workshop nog vrij onbekend. Laat de naast-hogere manager die aansluit een pakkende aftrap doen waarom hij of zij het belangrijk vindt. Toets commitment in de groep deelnemers in SPP-workshops voordat je start. Bijvoorbeeld door de waarom-vraag kort te bespreken, managers een voorwerp mee te laten nemen dat ze associëren met SPP waardoor je impliciete beelden op tafel krijgt of door er expliciet naar te vragen.
- Zorg voor een professionele begeleiding van de workshops. Het is prettig om met twee procesbegeleiders voor de groep te staan: één die gericht is op de inhoud, één die gericht is op de groepsdynamiek en het proces. Dat biedt direct de kans om een combinatie te maken van een duo met een 'interne' en 'externe blik', bijvoorbeeld de eigen HR-adviseur van een divisie gecombineerd met een collega uit een andere divisie. De interne blik helpt om zaken snel te kunnen plaatsen, achtergrondinformatie te gebruiken om de analyse aan te scherpen en positief kritische vragen te stellen. De 'externe' blik helpt om er fris tegen aan te kijken, de 'naïeve' vragen te kunnen stellen en een ander referentiekader in te brengen.
- Zorg voor tempo en vaart in de workshop. Gebruik verschillende werkvormen om de interactie erin te houden. Maak het leuk!
- Zorg voor een open en veilig klimaat: we kunnen van mening verschillen maar we gaan met respect met elkaar om, iedereen moet zijn zegje kunnen doen.
- Maak het behapbaar en zorg voor resultaat: structureer het proces door het in kleinere hapjes te knippen, zorg dat iedere workshop iets concreets oplevert.
- Houd regie met minimale sturing van het proces. Laat de groep eigenaar zijn van de analyse en maak ze medeverantwoordelijk voor het proces ('geven jullie het aan als we meer of minder tempo moeten maken?', 'dit punt valt buiten de analyse, vinden jullie het goed dit op een ander moment verder te bespreken').
- Stuur op het proces en zo min mogelijk op de inhoud. Vat samen, stel vragen en voeg alleen iets inhoudelijks toe als je het gesprek wilt verbreden.
- Reguleer bijdragen van deelnemers: rem veelpraters af en nodig zwijgers uit.
- Durf stiltes te laten vallen.
- Stuur op de opbouw: parkeer onderwerpen naar later indien nodig.
- Kijk en luister bewust. Wees aandachtig en alert op wat deelnemers écht zeggen... (en op wat er 'niet' gezegd wordt).
- Hou het gesprek gefocust, durf uitweidingen af te kappen.
- Tenslotte: als het gesprek verzandt of escaleert, benoem het en krijg het met meta-communicatie weer op de rit.
- Geef complimenten voor de inspanningen en resultaten van de groep deelnemers.
- In geval van weerstand: ga niet in de verdediging maar ben er oprecht nieuwsgierig naar: vraag door.

En tot slot is het van belang om tussentijds en na afloop te evalueren en het proces bij te schaven. Vier successen en laat ze uitdragen door managers aan hun collega's. Door SPP te integreren in de reguliere processen wordt het meer vanzelfsprekend. Bijvoorbeeld door een koppeling met de meerjarenbeleidscyclus, de jaarplancyclus, jaargesprekken en ontwikkelgesprekken, het strategisch opleidingsplan en MD. Maar bovenal: zorg ervoor dat mensen ook daadwerkelijk met de uitkomsten uit de analyse aan de slag gaan. Maak hen verantwoordelijk voor de vervolgvactiteiten en organiseer monitoring van de follow up. Borging is cruciaal! Pas dan zorgt SPP ook echt voor resultaat, een belangrijke voorwaarde voor veel managers om er ook een volgende keer weer serieus mee aan de slag te gaan. Voor een cyclisch proces als SPP misschien wel de meest belangrijke voorwaarde: commitment op de langere termijn.

Bijlage 1

Checklist Stuurinformatie SPP

Met onderstaande checklist² kun je nagaan:

- ✓ welke informatie mogelijk interessant is;
- ✓ of de informatie al dan niet beschikbaar is in jouw organisatie;
- ✓ welke aspecten of gegevens je eventueel verder uit wilt zoeken.

Je kunt hierbij gebruik maken van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens.

Checklist bestuurlijke informatie

Breng in kaart welke (bestuurlijke) informatie beschikbaar is in je organisatie. Beoordeel of je onderstaande vragen kunt beantwoorden en zo niet, of ze relevant genoeg zijn om verder in kaart te brengen. Laat je daarbij niet ontmoedigen door de omvang en diepgang van deze checklist. Gebruik hem als inspiratie voor mogelijke bronnen van informatie; vaak heb je meer informatie tot je beschikking dan je in eerste instantie denkt.

Tip: kijk niet direct welke informatie er niet is, maar wat je kunt afleiden uit de informatie die je wel hebt!

Omgeving, strategie, organisatie

- Wat zijn relevante ontwikkelingen in de markt? Wie zijn de belangrijkste concurrenten? Hoe ziet het verwachte marktaandeel eruit? Waarin onderscheidt de organisatie zich? (concurrentie- of businessanalyses, marketingvisie). Welke demografische of omgevingsfactoren hebben invloed op toekomstig personeel?
- Wat is de missie, visie en strategie van de organisatie? Waar zal de organisatie over een jaar of 5 staan? (Visiedocumenten, meerjarenbeleidplannen)
 - Wat betekent de toekomstige koers voor een eventuele verschuiving in klanten, producten of diensten? (Omzet- en afzetmarktontwikkelingen en -prognoses.)
 - Wat betekent voorgaande voor de organisatiestructuur? (Herinrichtingsplannen, reorganisatieplannen)
 - Wat betekent dit voor de organisatiecultuur? (Waarden in het werk, organisatiecompetenties)
 - Wat betekent dit voor de kwaliteit en kwantiteit van het personeelsbestand? (Functieformatieplannen, competentie-eisen, beoordelingscriteria)

Kosten personeelsbestand

- Hoe is de opbouw en ontwikkeling van het personeelsbudget? Stijgen de kosten of nemen ze af? Waardoor komt dit?
- Hoe ontwikkelt het personeelsbudget zich in verhouding tot het materiële budget (huisvesting, ICT, apparatuur etc.)? Vormen personeelskosten een groeiende of afnemende post?
- Hoe is de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit (de verhouding tussen productiecijfers/omzet/ winst in relatie tot de personeelscapaciteit (het aantal fte) of de personeelskosten?
- Hoeveel procent van de medewerkers zit aan het einde van de salarisschaal?
- Hoe ontwikkelt het personele budget zich naar verwachting in de toekomst (toename, afname)?
- Wordt het werk dan gedaan met meer of minder mensen, gezien de arbeidsproductiviteit?

² Bron: HOE boek voor Strategische Personeelsplanning, H. Moonen, Thema 2012.

Checklist bestuurlijke informatie (vervolg)

Dynamiek personeelsbestand

- Hoe is het personeelsbestand vormgegeven wat betreft leeftijdsopbouw? Hoe ziet dit er over 3, 5, 10 jaar uit?
- Hoeveel beweging zit er in het personeelsbestand in relatie tot de externe arbeidsmarkt? (In- en uitstroomgegevens, gemiddelde werkgeververblijftijd, gemiddelde functieverblijftijd.)
- Hoeveel beweging en ontwikkelpotentie zit er in het personeelsbestand op de 'interne arbeidsmarkt'?
- Hoe groot is de doorstroom van (groepen) medewerkers? (Doorstroomgegevens, aantal intern vervulde vacatures.)
- Is de doorstroom met name verticaal, horizontaal of diagonaal?
- Hoe is de spreiding van opleidingen? Hoeveel geld/tijd is er beschikbaar voor ontwikkeling? Zijn er verschillen tussen functiegroepen? Tussen leeftijdsgroepen? (Opleidingsplan en –budgetverantwoording, totaaloverzicht ontwikkelafspraken.)
- Zijn er mogelijkheden om stappen te zetten in een loopbaan? (Loopbaanbeleid, loopbaanpaden, horizontaal en/of verticaal.)
- Zijn er mogelijkheden om je te blijven ontwikkelen binnen een functie? (Functiebeschrijvingen: zijn er brede en rijke functies? Zijn er mogelijkheden voor taakdifferentiatie, taakverrijking, taakrotatie?)
- Worden ontwikkelmogelijkheden optimaal benut? (Doorstroomcijfers, medewerkertevredenheid over ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden, totaalscores prestaties en/of competenties over aantal jaren heen.)
- Voor welke categorieën ontstaat er naar verwachting een tekort en/of een overschot? (Formatie- en bezettingsoverzicht extrapoleren, vacatureontwikkeling en lastig vervulbare vacatures.)
- Voor welke categorieën ontstaan er arbeidsmarktknelpunten? (Externe arbeidsmarktverkenningen, vervangingsvraag, uitbreidingsvraag, leerlingenramingen, prognoses beroepsbevolking.)
- Hoe is de verhouding tussen vast en flexibel personeel? (P-budget en fte vast versus flexkrachten.) Is dit een optimale mix gezien de marktontwikkelingen en de strategie van je organisatie?

Gezondheid en welbevinden personeelsbestand

- Hoe staat het met de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers? Hoe is de spreiding van het ziekteverzuim over functiegroepen of leeftijdsgroepen? (Kort en langdurend verzuim, verzuimfrequentie, ontwikkeling ziekteverzuim laatste jaren.) Lijkt er sprake van beïnvloedbaar verzuim?
- Hoe staat het met werkplezier? Wat is de top 3 van oorzaken waardoor mensen de organisatie verlaten? Wat is de top 3 van redenen waarom ze er komen werken? (Medewerkertevredenheidsonderzoeken, exitinterviews, recruitmentgegevens.)
- Hoe gezond zijn medewerkers en hoe risicovol is het werk voor de gezondheid? (RI&E, PAGO's, bestuurlijke informatie van de arbodienst.)

Informatie uit het verleden is interessant als basis voor de toekomst. Het laat zien welke trends of ontwikkelingen er tot nu toe zijn, waardoor je prognoses voor de toekomst beter kunt onderbouwen. Dus, indien aanwezig, is het interessant de gegevens van de afgelopen jaren onderling te vergelijken. Zo kun je zien hoe de ontwikkeling is geweest en of er trends zijn te herkennen: is er eventueel een opgaande of neergaande trend te zien? Zijn er uitschieters qua functiegroepen of leeftijdscategorieën? Welke cijfers stemmen overeen en waar spreken ze elkaar juist tegen? Het gaat niet zozeer om een analyse op de details, maar eerder om 'de rode draad' die naar voren komt uit de cijfers. Welk verhaal schuilt er achter de cijfers?

Een belangrijke laatste vraag is met welke analysevragen managers op een goede manier aan het denken gaan. Een analyse die door een ander gemaakt is, heeft veel minder impact dan een analyse die leidinggevendenden zelf gemaakt hebben. Bedenk dus hoe je niet zozeer de cijfers presenteert, maar eerder hoe je de managers kunt betrekken bij de interpretatie van gegevens zodat zij zich de analyse eigen maken.

Uitgave

Deze handreiking is ontwikkeld door Hanneke Moonen, Moon
in opdracht van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ).

Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen
Oudlaan 4
Postbus 9696
3506 GR Utrecht
030 273 98 83

Moon
Krelagestraat 12
2012 CS Haarlem
Telefoon: 023 532 64 04

Vormgeving
Marker Ontwerp

©2017 Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen

De Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen is de organisatie van de branche ziekenhuizen. De vereniging richt zich op de collectieve behartiging van de belangen van haar leden, en ondersteunt hen in hun rol als zorgverlener, ondernemer en werkgever.