



Handleiding

Strategische Personeelsplanning

Hertek



Altijd een veilig idee.

In deze handleiding wordt het proces van Strategische Personeelsplanning uitgelegd en de daarbij horende stappen die gemaakt moeten worden.

Strategische Personeelsplanning bestaat uit negen bouwstenen. Deze bouwstenen vormen de rode draad van deze handleiding. Iedere sessie (hoofdstuk) in deze handleiding behandelt één bouwsteen. Iedere sessie (hoofdstuk) begint met algemene informatie. Hier wordt de volgende informatie vermeld:

- Het **doel** van de bouwsteen
- **Wie** bij de uitvoering van de bouwsteen betrokken zijn
- De **tijd** die het ongeveer vergt om tot het juiste eindresultaat te komen
- De **benodigheden** bij de bouwsteen
- De **voorbereiding** die nodig is om de sessie goed te laten plaatsvinden
- De **manier** waarop wordt samengewerkt tussen verschillende stakeholders
- Het **activiteitenlogboek** uit het implementatieplan
- De manier waarop **data** verkregen moet worden

Daarnaast bevat ieder hoofdstuk op het einde een **checklist** om te controleren of alle stappen zijn doorlopen en alle nodige informatie is verwerkt.

In de tabel hieronder wordt de opbouw van de sessie weergegeven.

Sessie 1	Vorbereiding Strategische Personeelsplanning
Sessie 2	Externe analyse: scenario-analyse
Sessie 3	Organisatiestrategie en huidige formatie
Sessie 4	Toekomstig gewenste formatie
Sessie 5	Huidige bezetting en dynamiek
Sessie 6	Externe arbeidsmarktontwikkelingen
Sessie 7	Toekomstig verwachte bezetting
Sessie 8	Confrontatie vraag en aanbod, vaststellen gaps
Sessie 9	Oplossingsrichtingen, maatregelen en acties

Bij deze handleiding hoort het rekenmodel van Doctor G. Evers. Dit rekenmodel dient als hulpmiddel bij het doorlopen van het proces Strategische Personeelsplanning. In deze handleiding wordt dan ook uitgelegd hoe het rekenmodel moet worden ingevuld.

Bij het proces Strategische Personeelsplanning (SPP) is het van belang dat SPP geen feestje is van HR. Tijdens het proces moet ervoor worden blijven gewaakt dat de stakeholders betrokken blijven bij het proces.

Een implementatieplan behoort ook tot deze handleiding. Per bouwsteen is het desbetreffende deel van het gehele implementatieplan, ofwel activiteitenlogboek, bijgevoegd. Op deze manier worden de bijbehorende taken bij de bouwsteen overzichtelijk in kaart gebracht.

Wanneer de stappen van het implementatieplan en de handleiding zorgvuldig zijn verlopen, beschikt Hertek over een juiste en betrouwbare Strategische Personeelsplanning.

Ik wens Hertek veel succes en plezier met het uitvoeren van dit proces!

Charlotte Duppen
(HR-afstudeerstagiaire, sep 2020 – jun 2021)

Sessie 2: Voorbereiding Strategische Personeelsplanning

(Bouwsteen 1)

Wanneer: April 2022

Wie: HR, Finance en managers.

Tijdsduur: 1 uur.

Doel: Een sterke afbakening zodat het proces van de Strategische Personeelsplanning optimaal verloopt.

Voorbereiding: HR-manager plant sessie met stakeholders.

Resultaat: Plan van aanpak.

Bron: Strategische Personeelsplanning (À la carte), DR. Gerard Evers (2020). Hoofdstuk 2 Voorbereiding.

Bouwstenen & rolverdeling

SPP heeft negen bouwstenen, namelijk:

1. Voorbereiden en afbakenen
2. Externe analyse: scenario's voor de toekomst
3. Interne analyse: strategie, ambitie en huidige formatie
4. Toekomstig gewenste formatie
5. Huidige bezetting en dynamiek
6. Externe arbeidsmarktonwikkelingen
7. Toekomstig verwachte bezetting
8. Confrontatie vraag en aanbod, vaststellen gaps
9. Oplossingsrichtingen, maatregelen en actieplannen.

De negen bouwstenen worden hieronder kort toegelicht, met bijbehorende rolverdeling.

TO DO BOUWSTENEN & ROLVERDELING

- **Voorbereiding STAP 1: inlezen in bouwstenen en rolverdeling.**
- **Voorbereiding STAP 2: overleggen en plannen welke stakeholder bij welke bouwsteen betrokken wordt.**

Bouwstenen

Ad 1. Voorbereiden en afbakenen

Het voorbereiden, afbakenen en aanbrengen van focus, het in beeld brengen van stakeholders, het verzamelen van data, een goede schets van doorlooptijd en structurele borging in beleidscycli.

Ad 2. Externe analyse: scenario's voor de toekomst

Het in beeld brengen van mogelijke toekomst aan de hand van scenario's is in ongewisse tijden noodzakelijk om beter voorbereid te zijn op externe ontwikkelingen waarvan je als organisatie veel last of lust kunt hebben, maar die de organisatie niet zelf in de hand heeft.

Ad 3. Interne analyse: strategie, ambitie en huidige formatie

De interne analyses zijn bedoeld om de strategisch relevante ontwikkelingen helder in beeld te brengen. Hoe reageert de organisatie op de mogelijke externe ontwikkelingen, wat is de organisatiestrategie, welke gevolgen heeft dat voor de formatie. Verder ook: hoe verlopen de belangrijkste werkprocessen, hoe zijn functies en producten aan elkaar te koppelen. Kortom: wat maakt de organisatie hoe doet zij dat?

Ad 4. Toekomstig gewenste formatie

Eén van de belangrijkste en moeilijkste onderdelen: wat heeft de organisatie straks nodig? Dat is mede afhankelijk van de wijze waarop de organisatie zich wil positioneren, de ingeschatte ontwikkelingen in de volumes van producten en diensten, de keuze van de bijpassende functiemix, etc. Meestal is geen eenduidige schatting te geven en zal de gewenste formatie afhankelijk zijn van de veronderstellingen binnen de onderscheiden scenario's.

Ad 5. Huidige bezetting en dynamiek

De analyse van de huidige bezetting (samenstelling, kenmerken) en dynamiek hierin (instroom, doorstroom en uitstroom) is noodzakelijk, omdat dit personeelsbestand in de regel ook de kern zal vormen van het toekomstige personeelsbestand. De organisatie moet weten wat zij nu al in huis heeft.

Ad 6. Externe arbeidsmarktontwikkelingen

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn van duidelijk belang. Deze arbeidsmarkt is de navelstreng voor de organisatie als het om de productiefactor arbeid gaat. Wat zit er in de pijplijn, wat is de algemene mobiliteit, hoe aantrekkelijk is de organisatie?

Ad 7. Toekomstig verwachte bezetting

De toekomstige verwachte bezetting is afhankelijk van in-, door-, en uitstroomprocessen en wordt doorgaans bepaald op basis van recente ontwikkelingen rond verloop.

Ad 8 en ad 9. Confrontatie vraag en aanbod, vaststellen gaps + oplossingsrichtingen, maatregelen en actieplannen

Hierbij gaat het om in beeld brengen van mogelijke toekomstige discrepanties en de effectiviteit van mogelijke (HR-)beleidsinstrumenten om deze discrepanties te reduceren.

Rolverdeling

In de tabel hieronder wordt de taak- en roloverdeling weergegeven per bouwsteen. Veel kruisjes betekent veel betrokkenheid.

Belangrijke informatie bij deze bouwsteen

De diverse stakeholders (lijnmanagement, Finance en HR) moeten al in een vroeg stadium het gevoel krijgen dat SPP een coproductie is. SPP staat of valt met aandacht en prioriteit.

Bouwsteen	Lijn	HR		Finance
1. Voorbereiden en afbakenen	X	XX		X
2. Externe analyse: scenario's voor de toekomst	XX	X		X
3. Interne analyse: strategie, ambitie en huidige formatie	X	XX		X
4. Toekomstig gewenste formatie	XX	X		X
5. Huidige bezetting en dynamiek	X	XX		X
6. Externe arbeidsmarktontwikkelingen		X		
7. Toekomstig verwachte bezetting		XX		
8. Confrontatie vraag en aanbod, vaststellen gaps	XX	XX		X
9. Oplossingsrichtingen, maatregelen en actieplannen	XX	XX		X

Ad 1. Voorbereiden en afbakenen

De HR-afdeling neemt het initiatief om te komen tot een werkbaar Plan van Aanpak en inventariseert alvast de noodzakelijke afbakeningen, prioritering en beschikbare data.

Ad 2. Externe analyse: scenario's voor de toekomst

De HR-afdeling neemt het initiatief voor de scenarioplanning. Lijnmanagers worden uitgedaagd om hun toekomstbeelden in kaart te brengen en op hun consequenties te doorgronden. Het resultaat is een document waarin de denkbare toekomstën staan beschreven.

Ad 3. Interne analyse: strategie, ambitie en huidige formatie

Lijnmanagers en HR inventariseren samen met Finance de huidige formatie en de visie, missie en de huidige en straks gewenste organisatiestrategie.

Ad 4. Toekomstig gewenste formatie

De HR-afdeling neemt het initiatief om voor elk van de scenario's samen met de lijnmanagers de gewenste formatie vast te stellen.

Ad 5. Huidige bezetting en dynamiek

De HR-afdeling gaat bezig zijn met de analyse van de huidige bezetting en komt met overzichten wat betreft de samenstelling en de kenmerken van het huidige personeelsbestand. Dit kan in de vorm van grafieken, tabellen etc. Het gaat vooral om het verkrijgen van enig inzicht in deze kenmerken. Sekse, leeftijd, diensttijd en deeltijd zijn de meest voor de hand liggende elementen. Ook kan worden gedacht aan opleidingsniveau, functietype en andere kenmerken.

De HR-afdeling neemt het initiatief om te komen tot een vlootshouw. Samen met lijnmanagers wordt deze analyse vooraf voorbereid en lijnmanagers geven zelf hun beoordelingen af. De HR-afdeling verzamelt de verkregen informatie. De HR-afdeling gaat na of het mogelijk is een in-door-uitstroom matrix op te stellen voor de afgelopen jaren. Idealiter kunnen voor de afgelopen drie jaar dergelijke matrices worden opgesteld.

Ad 6. Externe arbeidsmarktontwikkelingen

De HR-afdeling brengt de ontwikkelingen op de externe arbeidsmarkt in beeld.

Ad 7. Toekomstig verwachte bezetting

De HR-afdeling gaat op basis van de huidige bezetting en de geconstateerde dynamiek hierin (in-door-uitstroom) een aantal mogelijkheden doorrekenen om de toekomstige verwachte bezetting te bepalen.

Ad 8. Confrontatie vraag en aanbod, vaststellen gaps

Lijnmanagers en HR bepalen samen welke discrepanties en gaps verwacht kunnen worden.

Ad 9. Oplossingsrichtingen, maatregelen en actieplannen

Lijnmanagers en HR gaan samen met Finance kijken naar mogelijke oplossingsrichtingen en acties en bezien de effecten daarvan.

Afbakenen

Strategische Personeelsplanning vraagt om goede keuzen rond afbakenen. Hierbij wordt gedacht aan het functiehuis, producten/diensten, tijdshorizon en peildata en aggregatieniveau.

Functiehuis

SPP doet in de regel uitspraken op het niveau van functies. In de praktijk is het handig om eerst na te denken of SPP betrekking moet hebben op alle functies binnen de organisatie, of dat er focus moet zijn op de primaire functies. Het kan zinvol zijn om aan de voorkant de ondersteunende functies even te 'parkeren'. Vervolgens is het handig om de hoeveelheid functies beperkt te houden. Als vuistregel geldt: minstens tien medewerkers per onderscheiden functie.

TO DO FUNCTIEHUIS

→ **VOORBEREIDING STAP 3: het functiehuis bepalen en afbakenen.**

Producten en diensten

Binnen SPP is de koppeling met de business cruciaal. Die business gaat dan niet over personeel maar over omzet en afzet. Voor SPP betekent dit dat de P van personeel dan ook gelezen kan worden als de P van product/dienst. Het is van belang dat goed wordt nagedacht over welke producten en diensten relevant zijn. Wat zijn de hoofdgroepen van producten/diensten?

TO DO PRODUCTEN EN DIENSTEN

→ **VOORBEREIDING STAP 4: producten en diensten bepalen en afbakenen.**

Tijdshorizon en peildata

Binnen SPP is de tijdshorizon een belangrijk vertrekpunt. Deze sluit aan bij de organisatiestrategie en is vaak twee tot vijf jaar vooruit.

Met peildata wordt bedoeld op het tijdstip of de periode die wordt aangehouden bij de inventarisatie van data: hoeveel medewerkers zijn er werkzaam, hoe groot was de uitstroom, etc. Het is van belang om dit helder en uniform vast te leggen om latere onzuiverheden te vermijden.

TO DO TIJDSHORIZON EN PEILDATA

→ **VOORBEREIDING STAP 5: Tijdshorizon en peildata bepalen en afbakenen.**

Aggregatieniveau

In grote organisaties is het verstandig goed na te denken of SPP alleen betrekking moet hebben op de organisatie als geheel (centraal) of dat het juist verstandig is om op decentraal niveau de analyses te plegen en de uitkomsten vervolgens te aggregeren naar centraal niveau.

Om tot een succesvolle synergie tussen centraal en decentraal te komen, moet aan enkele randvoorwaarden worden voldaan, zoals een duidelijke langetermijnvisie op organisatieniveau, voldoende draagvlak bij de top, voldoende kwantitatieve en kwalitatieve data en voldoende capaciteit (mensen, middelen).

TO DO AGGREGATIENIVEAU

→ **VOORBEREIDING STAP 6: Aggregatieniveaubepalen en afbakenen.**



Projectteam: Bij Strategische Personeelsplanning is het van belang dat dit niet alleen wordt uitgevoerd door de afdeling HR, maar dat hier meerdere partijen bij worden betrokken. Om tot een succesvolle strategische personeelsplanning van de monteursorganisatie te komen, worden er meerdere partijen betrokken bij dit proces. Dit wordt ook wel het projectteam genoemd. Het projectteam bestaat uit één HR-afstudeerstagiaire, vier lijnmanagers, drie Business Unit Managers, één Finance medewerker, één HR-manager en één Recruiter.

Bedrijfsonderdeel: Strategische personeelsplanning doet in regel uitspraken op het niveau van functies, de focus kan namelijk niet liggen op alle medewerkers van een organisatie. Het bedrijfsonderdeel waar het project Strategische Personeelsplanning zich op gaat richten is de monteursorganisatie binnen de Hertek Groep. Strategische Personeelsplanning vraagt namelijk om goede keuzes rond het afbakenen. De Hertek Groep is een te grote organisatie om in één keer tot een succesvol Strategisch personeelsplanning beleid te komen. Er is gekozen voor de monteursorganisatie omdat dit binnen Hertek een grote groep medewerkers is, ongeveer 56 medewerkers. Zij verrichten service en onderhoud en hier is veel omzet aan gebonden. Dit maakt de monteursorganisatie dan ook een belangrijke factor binnen de organisatie.

Functies: Er zijn vier primaire functies binnen dit bedrijfsonderdeel te onderscheiden. Achter iedere functie wordt vermeld bij welke business units deze functie van toepassing is. De vier primaire functies zijn:

Service Engineers (Hertek Safety, Hertek Care & Hi-Safe).

Maintenance Engineers (Hertek Safety)

Nieuwbouwmonteurs (Hi-Safe)

Inbedrijfstellers (Hi-Safe)

Producten/Diensten: Verschilt per business unit en functie, dit wordt later duidelijk in de volgende bouwstenen. Maar in het algemeen wordt gezegd dat de monteurs service- en onderhoudswerkzaamheden verrichten.

Planningshorizon: Binnen Strategische Personeelsplanning is de tijdshorizon een belangrijk vertrekpunt. Dit is vaak twee tot vijf jaar vooruit. Met peildata wordt bedoeld op het tijdstip of de periode die wordt aangehouden bij het inventariseren van data, dit is december 2020. De planningshorizon die binnen dit project wordt gehanteerd is drie jaar, dit is overeengekomen met de praktijkbegeleidster. Hertek richt de toekomstplannen namelijk altijd drie jaar vooruit, hierop sluit de strategische personeelsplanning dan aan.

Niveau: De strategische personeelsplanning gaat betrekking hebben op de gehele monteursorganisatie van Hertek. Dit houdt in dat alle bouwstenen op centraal niveau in kaart worden gebracht.

Checklist bouwsteen 1

Punt	Wat	Check
1.	Waarom SPP? Welke redenen, aanleidingen?	Ja/nee
2.	Wie heeft het initiatief genomen om te komen tot Strategische Personeelsplanning? HR, Finance of managers?	Ja/nee
3.	Gebeurt Strategische Personeelsplanning op centraal en/of decentraal niveau? En zo ja, welke onderdelen (afdelingen, locaties) worden onderscheiden?	Ja/nee
4.	Wie zijn bij Strategische Personeelsplanning betrokken (namen, positie)?	Ja/nee
5.	Wat is de doorlooptijd van het project?	Ja/nee
6.	Wat zijn de databronnen? Denk hierbij aan financieel systeem en HR-systeem?	Ja/nee
7.	Is de organisatiestrategie bekend bij de stakeholders van de Strategische Personeelsplanning werkgroep?	Ja/nee
8.	Urgentiebolletjes: welke knelpunten zijn er nu al? (kwantitatief, kwalitatief, kosten, flexibiliteit).	Ja/nee
9.	Welke knelpunten verwacht Hertek voor de komende periode?	Ja/nee
10.	Wat is de planningshorizon?	Ja/nee
11.	Wat is de peildata voor inventarisatie bezetting en formatie?	Ja/nee
12.	Wat is de peilperiode voor productie en voor in-door-uitstroom?	Ja/nee
13.	Kijkt Hertek naar primaire functies, ondersteunende functies of alles?	Ja/nee
14.	Welke functies zijn onderscheiden?	Ja/nee
15.	Eventueel: Welke producten en/of diensten zijn onderscheiden?	Ja/nee

Sessie 3: Externe ontwikkelingen: scenario-analyse

(Bouwsteen 2)

In deze sessie wordt er gewerkt aan bouwsteen 2: Scenario analyse. Binnen SPP is één van de belangrijkste vraagstukken het inschatten van de in de toekomstig gewenste formatie. Het uitgangspunt bij de scenario-analyse is dat de toekomst niet voorspelbaar is, maar wel voorstelbaar. Deze methodiek beoogt primair om de externe factoren en hun onzekerheden waarmee organisaties in de toekomst te maken kunnen krijgen systematisch te inventariseren. Op grond daarvan is het mogelijk om potentiële toekomstbeelden samen te stellen die vervolgens nader kunnen worden verkend, en waarvan de consequenties in kaart gebracht kunnen worden.

Wanneer: Mei 2022

Wie: HR, Finance en managers.

Tijdsduur: 4 uur.

Doel: Het inschatten van de toekomstig gewenste formatie.

Vorbereiding: HR-manager plant sessie met stakeholders en stuurt voorbereiding en uitleg bouwsteen 2 naar Finance en managers.

Resultaat: Vier mogelijke scenario's met verhaallijn.

Bron: Strategische Personeelsplanning (À la carte), DR. Gerard Evers (2020). Hoofdstuk 3 Externe ontwikkelingen: scenario-analyse

Een scenario-analyse bevat acht stappen, deze worden hieronder toegelicht.

TO DO SCENARIO-ANALYSE

- **SCENARIO-ANALYSE STAP 1:** identificeer het Focal Issue. Over welke kwesties zullen de beleidsmakers van Hertek hard nadenken? Welke besluiten moeten worden genomen die een lange termijn invloed zullen hebben op de toekomstige gewenste formatie?
- **SCENARIO-ANALYSE STAP 2:** Wat zijn de belangrijkste factoren die het succes of falen van de beslissing in stap 1 bepalen? Hoe staat het met stakeholders, klanten, toeleveranciers, personeel? Van belang is hier de analyse van de huidige formatie in functies, de recente dynamiek hierin, wensen en klachten van klanten, etc.
- **SCENARIO-ANALYSE STAP 3:** Identificeer de Driving Forces. Welke drijvende krachten in de externe omgeving zullen van grote invloed zijn op de factoren die in stap 2 zijn benoemd. Hierbij wordt de STEP-methode toegepast. In deze methode gaat het om Samenleving, Technologie, Economie en Politiek. Van belang is hierbij dat erop wordt gelet dat de betreffende variabelen (1) extern van aard zijn en dus geen intern beleid en (2) deze variabelen een link kennen naar de gewenste formatie, de vraagzijde.
- **SCENARIO-ANALYSE STAP 4:** Rangschik deze Driving Forces op basis van impact en onzekerheid. Allereerst de impact. Van elk van deze variabelen kan Hertek last of lust hebben als het om volumes van producten en diensten. Dit wordt gedaan door elke variabele één, twee of drie sterren te geven. De variabelen met drie sterren hebben veel impact en variabelen met één ster hebben een lagere impact.
Daarna volgt de analyse van onzekerheid. Hoe zeker weet Hertek dat deze variabele een bepaalde waarde gaat aannemen? Dit wordt ook aangeduid met sterren, drie sterren betekent een hoge onzekerheid (Hertek weet niet zeker of dit gaat gebeuren) en één ster betekent een lage onzekerheid (Hertek weet zeker dat dit gaat gebeuren).
De variabelen met een hoge impact en een hoge onzekerheid vormen de drivers.
De Vaste Externe Factoren (OFI) hebben een hoge impact en lage onzekerheid. Deze verschillen niet per scenario, maar komen in alle scenario's terug.
- **SCENARIO-ANALYSE STAP 5:** Na de identificatie van de twee drivers worden deze op een x-as en op een y-as geplaatst. Op deze manier ontstaat er vier velden (2x2) van mogelijke scenario's.
- **SCENARIO-ANALYSE STAP 6:** Benoem bij ieder scenario de kansen, bedreigingen, welke factoren er van kracht zijn en hoe deze elkaar kunnen beïnvloeden. Beschrijf deze scenario's en geef ze een naam.
- **SCENARIO-ANALYSE STAP 7:** Hoe ziet de beslissing rond het Focal Issue (stap 1) eruit in elk van de vier onderscheiden scenario's? Welke impact heeft dat op de medewerkers, klanten, concurrenten en de strategie? Het gaat hier om keuzes ten aanzien van de komende positionering.
- **SCENARIO-ANALYSE STAP 8:** Selecteer enkele Leading Indicators. Hoe krijgt Hertek goed zicht op welk scenario zich gaat onvouwen? Op basis van welke indicatoren gaat Hertek na welke richting het opgaat?

Voorbeeld Scenario-Analyse

	Variabele	Impact	Onzekerheid	Keuze
Sociologisch & Demografisch	Vergrijzing (Care).	***	*	Vaste externe factor (OFI)
	Competenties gaan veranderen als gevolg van automatisering (Safety, Hi-Safe & Care).	**	*	Vaste externe factor (OFI)
Economisch	Macht: lukt het Hertek om het marktaandeel te vergroten? (Safety, Hi-Safe & Care).	***	***	Driver
Technologisch	Automatisering systemen en processen (Safety, Hi-Safe & Care).	***	***	Driver
Politiek Juridisch	Wetgeving: nieuwe wetgeving op het gebied van brandveiligheid (Safety).	***	*	Vaste externe factor (OFI)

Er zijn verschillende variabelen, ook wordt aangegeven op welke business unit zij van invloed zijn:

Vergrijzing (Care); er zijn steeds meer ouderen in Nederland, Nederland is dus aan het vergrijzen. Dit heeft als gevolg dat de zorgmarkt steeds groter worden. Meer zorg, betekent ook dat er meer zorgproducten nodig zijn. Hierdoor gaat de markt groeien, dit houdt in dat Hertek meer monteurs nodig zal hebben.

Competenties gaan veranderen als gevolg van automatisering (Safety, Hi-Safe & Care); Door automatisering gaan de competenties van de monteurs veranderen, de competenties zullen namelijk meer software + ICT-gericht worden.

Macht: lukt het Hertek om het marktaandeel te vergroten? (Safety, Hi-Safe & Care);

Hi-Safe: deze Business Unit wil binnen nu en drie jaar groeien naar een omzet van 10 miljoen. Dit willen zij realiseren door meer projecten uit te voeren en anderzijds meer service- en onderhoudscontracten te krijgen. Meer omzet heeft als gevolg dat er meer monteurs nodig zijn

Care: deze Business Unit wil binnen nu en drie jaar een top-3 speler worden, dus groeien naar een marktaandeel van 30-40%. De projecten business zal dan groeien, dat is de grootste impact. Maar onderhoud en storting zal ook groeien als gevolg hiervan. Wanneer dit gaat lukken, moet de monteursorganisatie ook meegroeien.

Safety: Deze Business Unit wil binnen nu en drie jaar groeien naar een EBIT van 7 miljoen. Dit heeft als gevolg dat er meer monteurs nodig zijn.

Automatisering systemen en processen (Safety, Hi-Safe & Care); Het is van belang dat Hertek gaat automatiseren, anders kunnen ze de groei niet bijhouden en zal de concurrentie het overnemen. Daarnaast kan automatisering zorgen voor efficiënter werken, maar de Business Unit Hi-Safe loopt nog ver achter met automatisering en digitalisering Volgens B. van Neer is automatisering belangrijk om met de markt mee te kunnen gaan. Momenteel is er in de zorgsector een groot personeelstekort, dit maakt automatisering nog belangrijker. De producten en diensten die de Business Unit Care levert moeten hierin meegaan, willen zij niet achter raken op de concurrenten.

Wetgeving: nieuwe wetgeving op het gebied van brandveiligheid (Safety): Op dit moment verplicht de Wet dat onderhoud jaarlijks moet worden uitgevoerd door de monteurs. De wet gaat dit waarschijnlijk veranderen in verplicht onderhoud eens in de 2/3 jaar. Hier liggen kansen door te onderscheiden van de concurrent, maar ook risico's door het verliezen van werk bijvoorbeeld. Daarnaast is de Wet bezig met het uitbreiden van de wet brandveiligheid. Bij nieuwbouw is het verplicht dat overal een brandmelder hangt. Waar dit in bestaande bouw nog niet is. Dit biedt meer kans op werkvermeerdering en dus omzet en dus meer werk.

Vervolgens zijn deze variabelen gerangschikt op basis van impact en onzekerheid. Hieruit kon geconcludeerd worden dat de impact van bijna alle variabelen even hoog zijn, dit wordt aangeduid met drie sterren. Competenties gaan door automatisering ook veranderen, maar dit zal niet zo'n hoge impact hebben op de vraag naar monteurs dan de andere variabelen. Hierna volgde de analyse van de onzekerheid. Hoe zeker is dat deze variabele een bepaalde waarde gaat aannemen, of is dit nog erg onzeker? Heel onzeker wordt aangeduid met drie sterren en niet onzeker wordt aangeduid met één ster. Op basis van deze rangschikking zijn er twee groepen ontstaan, namelijk:

Drivers: dit is de groep met een hoge impact en hoge mate van onzekerheid.

Vaste Externe Factoren (OFI): dit is de groep met een hoge impact en een lage mate van onzekerheid.

De volgende rangschikking heeft plaatsgevonden:

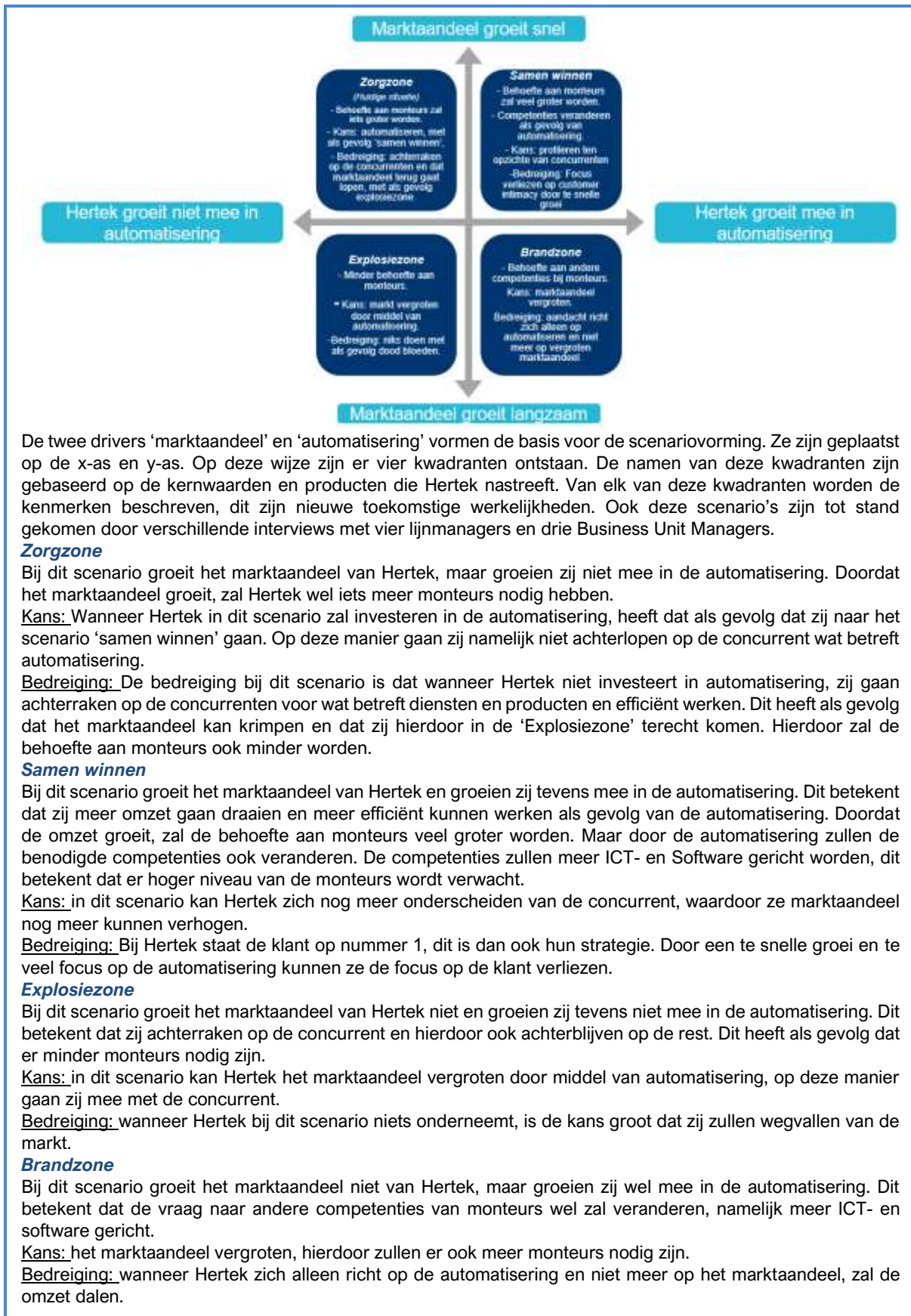
Vergrijzing - Vaste externe factor (OFI)

Competenties gaan veranderen als gevolg van automatisering (OFI)

Macht; lukt het Hertek om het marktaandeel te vergroten? (Driver)

Automatisering systemen en processen (Driver)

Wetgeving; nieuwe wetgeving op het gebied van brandveiligheid (OFI).



Checklist bouwsteen 2

Punt	Wat	Check
1.	Kijkt Hertek naar de toekomst vanuit één of vanuit meerdere scenario's?	Ja/nee
2.	En waarom?	Ja/nee
3.	Heeft Hertek systematisch gekeken naar mogelijke externe factoren via de STEP-methode? (Sociaal, Technologisch, Economisch, Politiek).	Ja/nee
4.	Wie is bij dit scenario-analyse-proces betrokken geweest?	Ja/nee
5.	Zijn de externe factoren gerangschikt naar impact?	Ja/nee
6.	Zijn de factoren gerangschikt naar mate van onzekerheid?	Ja/nee
7.	Zijn er op basis van deze analyses Vaste Externe Factoren onderscheiden (Hoge impact, lage onzekerheid)?	Ja/nee
8.	Zijn er op basis van deze analyses drivers onderscheiden? (Hoge impact, hoge onzekerheid)?	Ja/nee
9.	Hebben de scenario's ook een naam gekregen, zo ja welke?	Ja/nee

Sessie 4: Organisatiestrategie en huidige formatie

(Bouwsteen 3)

In deze sessie staat bouwsteen 3 centraal: de organisatiestrategie en het vertalen hiervan naar SPP. Daarnaast wordt een analyse van de huidige formatie in kaart gebracht.

Wanneer: Mei 2022

Wie: HR, Finance en managers.

Tijdsduur: 2 uur.

Doel: Informatie verzamelen over de organisatiestrategie en cijfers behorende bij de interne analyse.

Vorbereiding: HR-manager plant sessie met stakeholders en stuurt voorbereiding en uitleg bouwsteen 3 naar Finance en managers.

Resultaat: Een uitwerking van de positionering, kritieke competenties en product-functie matrix.

Bron: Strategische Personeelsplanning (À la carte), DR. Gerard Evers (2020). Hoofdstuk 4 Organisatiestrategie en huidige formatie.

Organisatiestrategie

Het is in de praktijk handig om de organisatiestrategie te visualiseren. Het gaat om de vraag hoe de organisatiedoelen moeten worden bereikt en welke keuzen en accenten daarbinnen zijn gelegd.

Er zijn drie soorten waardeproposities, namelijk:

1. Kostenleiderschap – organisaties die volgens deze discipline te werk gaan, houden zich niet in de eerste plaats bezig met innovaties of relaties met klanten. Het belangrijkste is dat zij de laagste prijs aanbieden aan een breed publiek.
2. Klantenpartnerschap – deze organisaties richten zich niet op wat de markt als geheel wil, maar op wat specifieke klanten willen. Het gaat hierbij om het ontwikkelen van goede klantrelaties.
3. Productleiderschap – deze organisaties concentreren zich op het aanbieden van de beste en allernieuwste producten. Steeds worden er nieuwe producten ontworpen en op de markt gebracht.

TO DO ORGANISATIESTRATEGIE

- **ORGANISATIESTRATEGIE STAP 1: Organisatiestrategie in kaart brengen aan de hand van de waardeproposities.**



Interne analyse

Strategische Personeelsplanning gaat over de toekomstig gewenste formatie. Wat heeft Hertek straks nodig? Feitelijk staan er drie vragen centraal:

1. **Wat** maken we, welke producten en diensten levert Hertek?
2. **Wie** is hierbij betrokken, welke functiegroepen onderscheidt Hertek?
3. **Hoe** is deze productie georganiseerd, wie doet wat?

Het bruto-netto traject

Het bruto-netto heeft betrekking op de vraag hoeveel effectieve uren werk geleverd wordt door één FTE. Bruto uren kunnen nooit allemaal feitelijk productief worden ingezet vanuit werkgeversperspectief. Er moet rekening gehouden worden met vakantiedagen, feestdagen, verzuim, werkoverleg, opleiden en ontwikkelen.

TO DO BRUTO-NETTO TRAJECT		Bedrijfsonderdeel											
Jaartal	Funcies												
Producten/ diensten	Omvang/ aantal												
Totaal % per functie		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								
Totaal uren bekend		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
netto uren intern personeel		-	-	-	-								
Bruto/Netto	prod.% vb. uren												
FTE = uren vlgna													
CAD+ vakantie													
Aantal FTE													
Externe inhuur (uren per jaar)													

- **BRUTO-NETTO TRAJECT STAP 1 (BEIGE)**: Bepaal welke functies Hertek wilt onderscheiden (max. 10 beschikbaar).
- **BRUTO-NETTO TRAJECT STAP 2 (LICHTGRIJS)**: Bepaal welke producten of diensten Hertek wilt onderscheiden (max. 10 beschikbaar).
- **BRUTO-NETTO TRAJECT STAP 3 (GEEL)**: Bepaal het aantal FTE dat aan *intern personeel* per bepaalde functie in de organisatie ingezet is.
- **BRUTO-NETTO TRAJECT STAP 4 (ORANJE)**: Vul op regel 38 kolom C t/m L in het aantal uren dat Hertek per jaar per functie extern inhuurt.
- **BRUTO-NETTO TRAJECT STAP 5 (DONKERGRIJS)**: Vul op regel 36 in het aantal contracturen per jaar volgens de cao.
- **BRUTO-NETTO TRAJECT STAP 6 (GROEN)**: Bepaal per functie wat de verdeling van de declarabele tijd over de producten of diensten is op een werkdag/week (totaal 100%).
- **BRUTO-NETTO TRAJECT STAP 7 (BLAUW)**: Bepaal bruto-netto traject: netto inzetbaarheid is hier geprikt op 81% per functie op 81% per functie, Hertek kan dit aanpassen naar eigen inzicht.
- **BRUTO-NETTO TRAJECT STAP 8**: controleren en narekenen.

Voorbeeld bruto-netto traject

Matrix 1. Tijdbesteding per functie			
2020	Funcities	Service Engineers	Maintenance Engineers
Producten/diensten			
Onderhoud		6%	92%
Projecten		82%	0%
Storingen		12%	1%
Inspecties		0%	7%
Totaal % per functie		100%	100%
Totaal uren bekend / netto uren intern personeel		22.116	19.056
Brutto/Netto	prod.% wb.uren	67%	67%
1 FTE = bruto uren		2.076	2.076
Aantal FTE		15,9	13,7

Bij Safety is er sprake van de functies 'Service Engineer' en 'Maintenance Engineer'. De functie 'Service Engineer' heeft een totaal van 15,9 FTE en de functie 'Maintenance Engineer' 13,7 FTE. Samen met de lijnmanager van Safety is besproken dat de producten & diensten van deze functies kunnen worden opgedeeld in 'Onderhoud', 'Projecten', 'Storingen' en 'Inspecties'. Vervolgens is besproken hoeveel % van de tijd zij bezig zijn met deze werkzaamheden. Zie bovenstaande tabel hiervoor.

Vervolgens is in het oranje vakje de bruto uren te zien per 1 FTE. Daarna is er gekeken naar de netto-uren, deze zijn te zien in het groene vakje. In het interview met de afdeling Finance is besproken hoe deze netto-uren tot stand zijn gekomen. Hierbij zijn de verzuimuren, reistijden, opleidingsuren van de bruto-uren gehaald. Dit zijn dus de uren die de Service Engineers en Maintenance Engineers besteden aan het primaire proces. Dit wordt vervolgens gedeeld door het aantal FTE, om de netto-uren per FTE te weten; $22.116/15,9 \text{ FTE} = 1.390,94$ netto uren per FTE. Om de productiviteit te berekenen worden de netto-uren per FTE gedeeld door het aantal bruto-uren per FTE; $1.390,94/2067 = 0,67$ (x 100%) = 67%

De product-functiematrix

Door de inzet van effectieve, direct productieve uren worden goederen en diensten gerealiseerd. Welke zijn de meest omvangrijke en relevante groepen van goederen en diensten? Wat weet Hertek van de bijbehorende inzet aan arbeidsuren per product/dienst? En is ook bekend vanuit welke functiegroep deze arbeidsuren worden geleverd?

Een product-functiematrix is een diagnostisch instrument om de interne analyse aan te scherpen. Hierbij worden de producten/diensten op de regels geplaatst en de betreffende functiegroepen in de kolommen.

Een product-functiematrix geeft een snelle en volledige indruk van de antwoorden op de drie kernvragen: wat maken we, welke functies helpen daarbij en hoe maken we dat?

TO DO PRODUCT-FUNCTIEMATRIX										
MATRIX 2. PRODUCT - FUNCTIEMATRIX in uren op jaarbasis										
Jaartal	Functies	0	0	0	0					Totaal uren per product
Producten / diensten	Omvang / aantal									
0		0	0	0	0					0
x		0	0	0	0					0
0		0	0	0	0					0
0										
Totaal uren per functie		0	0	0	0					0

→ Deze matrix wordt automatisch ingevuld door het rekenmodel.
 → **PRODUCT-FUNCTIEMATRIX STAP 1:** Controleren en narekenen.

Voorbeeld product-functiematrix

Matrix 2. Product-functie matrix in uren op jaarbasis				
2020	Functies	Service Engineers	Maintenance Engineers	Totaal uren per product
Producten/diensten				
Onderhoud		1.327	17.531	18.858
Projecten		18.135	0	18.135
Storingen		2.654	191	2.844
Inspecties		0	1.334	1.334
Totaal uren per functie		22.116	19.056	41.171

Checklist bouwsteen 4

Punt	Wat	Check
1.	Is de huidige strategie te positioneren in termen van Treacy en Wiersema? Zo ja, hoe dan?	Ja/nee
2.	Gaat de positionering veranderen richting planningshorizon? En waarom?	Ja/nee
3.	Wat zijn straks drie tot vier meest kritieke kwaliteiten van de toekomstig gewenste formatie?	Ja/nee
4.	Zijn de formatiegegevens volledig? Is er rekening gehouden met vacatures, boventaligheid e.d.?	Ja/nee
5.	Is er sprake van externe inhuur, en zo ja voor welke functies?	Ja/nee
6.	Wat is het bruto aantal werkuren op jaarbasis?	Ja/nee
7.	Wat is per fte het netto aantal werkbare uren per jaar?	Ja/nee
8.	Kan direct worden afgeleiden hoeveel uur per functie wordt besteed aan welk product? Of moet dit indirect bepaald worden op basis van inschattingen tijdsbesteding per functiegroep?	Ja/nee

Sessie 5: Toekomstig gewenste formatie

(Bouwsteen 4)

In deze sessie wordt er gewerkt aan bouwsteen 4: Toekomstig gewenste formatie. Het inschatten van de toekomstig gewenste formatie is één van de lastigste onderdelen van Strategische Personeelsplanning. De toekomstig gewenste formatie vloeit voort uit de dan verwachte omzet en productie van goederen en diensten.

Wanneer: Juni 2022

Wie: HR, Finance en managers.

Tijdsduur: 1,5 uur.

Doel: Het inschatten van de toekomstig gewenste formatie.

Vorbereiding: HR-manager plant sessie met stakeholders en stuurt voorbereiding en uitleg bouwsteen 4 naar Finance en managers.

Resultaat: Een uitgebreide schets van de toekomstig gewenste formatie, inclusief varianten.

Bron: Strategische Personeelsplanning (À la carte), DR. Gerard Evers (2020). Hoofdstuk 5 De toekomstig gewenste formatie

Toekomstig verwachte productie in uren

In dit deel worden de uitkomsten uit de scenario-analyse gebruikt voor het inschatten van de toekomstig gewenste formatie per functie. Dit gebeurt in zes stappen.

TO DO TOEKOMSTIG VERWACHTE PRODUCTIE IN UREN									
Planingshorizon	JHR								
MATRIX 4: TOEKOMSTIG VERWACHTE PRODUCTIE IN UREN									
Jaartal	Product/dienst	volume jaartal	tussenstand	min	max	min	max	SCENARIO'S	
0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Totaal									

- ➔ **TOEKOMSTIG VERWACHTE PRODUCTIE IN UREN STAP 1:** Bepaal de planningshorizon: hoeveel jaren kijkt Hertek vooruit?
- ➔ **TOEKOMSTIG VERWACHTE PRODUCTIE IN UREN STAP 2:** Benoem de twee OFI's.
- ➔ **TOEKOMSTIG VERWACHTE PRODUCTIE IN UREN STAP 3:** Benoem de twee drivers.
- ➔ **TOEKOMSTIG VERWACHTE PRODUCTIE IN UREN STAP 4:** Benoem de vier scenario's.
- ➔ **TOEKOMSTIG VERWACHTE PRODUCTIE IN UREN STAP 5:** Schat de procentuele impact in van elk van de twee OFI's op de ontwikkeling per product en dienst.
- ➔ **TOEKOMSTIG VERWACHTE PRODUCTIE IN UREN STAP 6:** Schat de impact in van elk van de twee drivers in het minimum en in het maximum geval.

Voorbeeld toekomstig verwachte productie in uren

Matrix 4: Toekomstige verwachte diensten in uren					
Producten	Volume in 2020	Vergrijzing	Competenties veranderen als gevolg automatisering	Nieuwe wetgeving op gebied van brandveiligheid	Tussenstand
Care					
Project	4.836	14%	0%		5.513
Uitbreidingen	1.273	14%	0%		1.451
Storingen	1.273	14%	0%		1.451
Onderhoud	1.103	14%	0%		1.257
Herc					
Onderhoud	13.751		0%		13.751
Service	2.578		0%		2.578
Montage	5.099		0%		5.099
Fabricage	458		0%		458
Inbedrijfstellen	2.793		0%		2.793
Overig	2.535		0%		2.535
Safety					
Onderhoud	18.858		0%	-30%	13.201
Projecten	18.135		0%		0
Storingen	2.844		0%		0
Inspecties	1.334		0%		0

Marktaandeel groeit snel	Marktaandeel groeit langzaam	Hertek groeit mee in automatisering	Hertek groeit niet mee in automatisering	Scenario's			
				Samen winnen	Zorgzone	Brandzone	Explosiezone
70%	30%	-30%	0%	6.561	9.373	5.017	7.167
70%	30%	-30%	0%	1.727	2.466	1.320	1.886
50%	30%	-30%	0%	1.523	2.176	1.320	1.886
50%	20%	-25%	0%	1.415	1.886	1.132	1.509
50%	20%	-10%	0%	18.564	20.627	14.852	16.502
50%	20%	-10%	0%	3.481	3.868	2.785	3.094
20%	5%	-15%	0%	5.201	6.119	4.551	5.354
20%	5%	-15%	0%	468	550	409	481
20%	5%	0%	0%	3.352	3.352	2.933	2.933
0%	0%	0%	0%	2.535	2.535	2.535	2.535
15%	8%	-6%	0%	14.270	15.181	13.401	14.257
10%	5%	-4%	0%	19.150	19.948	18.280	19.042
10%	5%	-4%	0%	3.004	3.129	2.867	2.987
10%	5%	-4%	0%	1.467	1.467	1.345	1.401

Zo is bijvoorbeeld te zien dat de OFI 'vergrijzing' alleen van invloed is op de Business Unit Care en dat de producten/diensten zullen groeien met 14%.

Daarnaast is bijvoorbeeld te zien dat wanneer het marktaandeel (Driver) van Care snel gaat groeien, de werkzaamheden groeien met 70% en wanneer dit langzamer gebeurt met 30%. Vervolgens is te zien dat wanneer Hertek zal groeien in automatisering van producten, de uren zullen dalen met 25 tot 30%.

Dit is voor iedere business unit en product/dienst uitgewerkt.

Wat in deze matrix opvalt is dat bij het scenario 'zorgzone' de meeste uren worden ingeschat. Dit is naar mijn mening de huidige situatie van Hertek. Hertek groeit jaarlijks, maar in automatisering lopen zij ook achter. Dit is ook gebleken uit een interview met de Innovatie Manager. Daarnaast valt op dat bij het scenario 'brandzone' de minste uren worden ingeschat, dit scenario houdt in dat Hertek sterk groeit in automatisering, maar langzaam groeit in het marktaandeel.

Toekomstig gewenste functiemix per product

In dit deel worden de uitkomsten van de verwachte volumes per product doorgerekend naar wat dit betekent voor functies. Daarvoor is het nodig de toekomstig gewenste functiemix te bepalen.

TO DO TOEKOMSTIG GEWENSTE FUNCTIEMIX PER PRODUCT

MATRIX 5: TOEKOMSTIG GEWENSTE FUNCTIEMIX PER PRODUCT (IN %)						
Jaartal	0	0	0	0	0	Totaal % per product
Product/dienst	0					0%
	0					0%
	0					0%
Totaal						

- ➔ **TOEKOMSTIG GEWENSTE FUNCTIEMIX PER PRODUCT STAP 1:** Bepaal per scenario de gewenste functiemix per product. Hoe gaat Hertek dat product/dienst in dat scenario dan maken?

Voorbeeld toekomstig gewenste functiemix per product

HERTEK 11 TOEKOMSTIG GEWENSTE FUNCTIEMIX PER PRODUCT (IN %)						
Jaartal	Zorgvare	Service Engineers	Maintenance Engineers	0	3	Total (1) per product
Productie			75%	80%		80%
Productie			80%	85%		85%
Storings			85%	90%		90%
Inspectie			90%	95%		95%

Bij de business unit Safety valt op dat de Maintenance Engineers meer onderhoudswerkzaamheden zullen verrichten, het is namelijk gewenst dat dit met 2% verhoogd. Ditzelfde geldt voor de storingswerkzaamheden, deze zullen met 2% stijgen voor de Service Engineers.

Checklist bouwsteen 4

Punt	Wat	Check
1.	Is de mogelijke impact van de Vaste Externe factoren doorgerekend naar de toekomstig gewenste productievolume?	Ja/nee
2.	Is de mogelijke impact van de twee drivers doorgerekend naar de toekomstig gewenste productievolumes?	Ja/nee
3.	Laat Hertek het huidige productportfolio de komende jaren structureel veranderen (bepaalde producten niet meer doen, of juist nieuwe producten toevoegen)?	Ja/nee
4.	Laat Hertek de komende tijd bepaalde functies structureel verdwijnen, of komen er nieuwe functies bij?	Ja/nee
5.	Wil Hertek de huidige bestaande functiemix de komende jaren gaan veranderen? Zo ja, waarom?	Ja/nee
6.	Gaat de verhouding tussen interne medewerkers en externe inhuur de komende tijd veranderen? Zo ja, waarom?	Ja/nee
7.	Gaat het bruto-netto traject de komende tijd veranderen?	Ja/nee
8.	Heeft Hertek de toekomstig gewenste formatie kunnen bepalen naar kwantiteit per functie, gewenste kwaliteit, gewenste kosten en gewenste flexibiliteit?	Ja/nee

Sessie 6: Huidige bezetting en dynamiek

(Bouwsteen 5)

In deze sessie wordt de huidige bezetting in beeld gebracht. Dat betekent aandacht voor de huidige samenstelling van het personeelsbestand en de huidige kwaliteit.

Wanneer: Juni 2022

Wie: HR, Finance en managers.

Tijdsduur: 8 uur.

Doel: Een helder overzicht van de huidige samenstelling van het personeelsbestand en de huidige kwaliteit.

Vorbereiding: HR-manager plant sessie met stakeholders en stuurt voorbereiding en uitleg bouwsteen 5 naar Finance en managers. Finance bereidt de cijfers voor de huidige loonkosten. De managers bereiden de informatie voor over de huidige kwaliteit van de medewerkers.

Resultaat: Rapporten met uitgebreide analyses.

Bron: Strategische Personeelsplanning (À la carte), DR. Gerard Evers (2020). Hoofdstuk 6 Huidige bezetting.

De belangrijkste kenmerken van de huidige bezetting

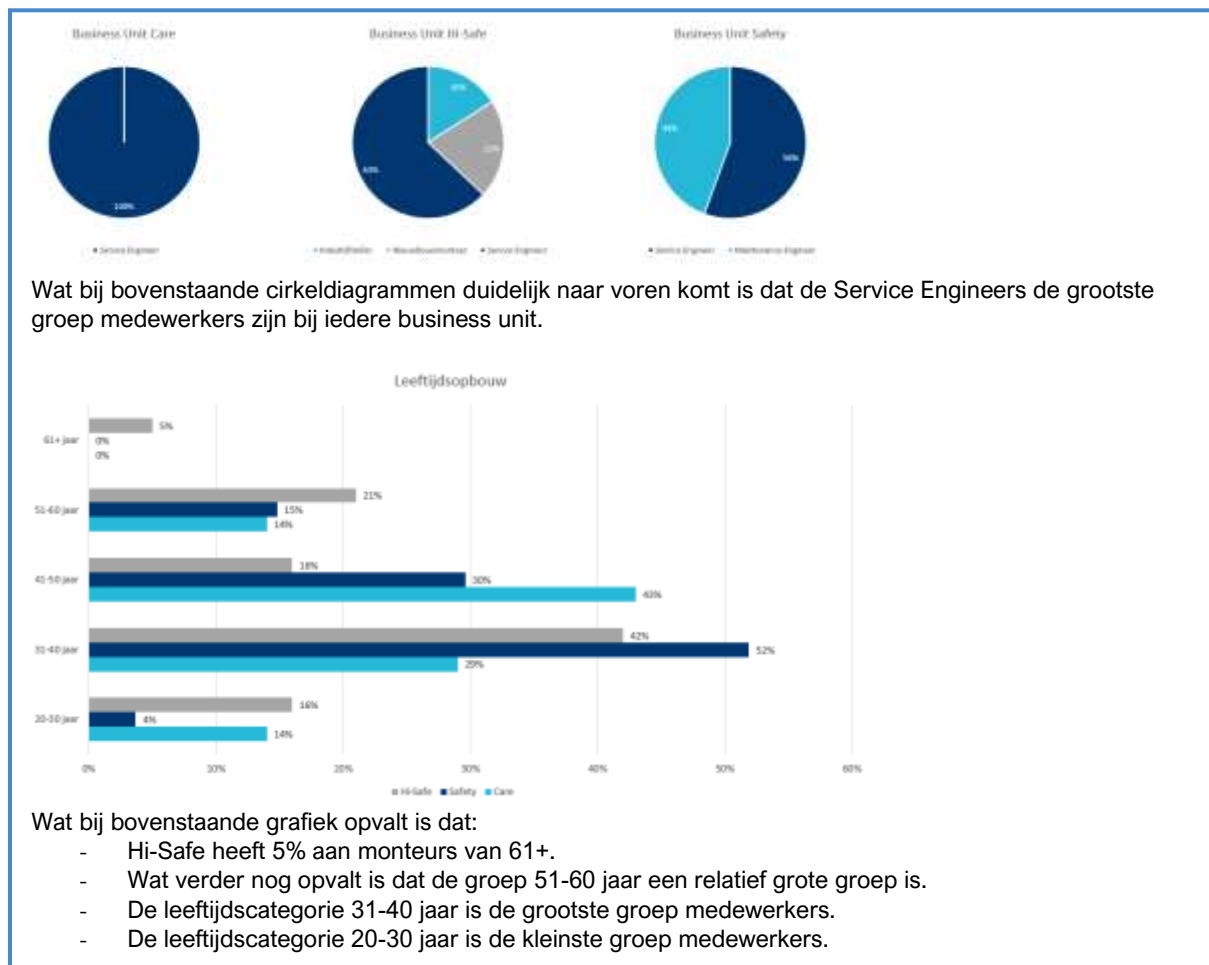
Een goed inzicht in de huidige bezetting is een belangrijke voorwaarde voor een verantwoorde Strategische Personeelsplanning. Denk hierbij aan kenmerken over:

- Functie en/of niveau
- Leeftijdsgroep
- Deeltijdomvang
- Geslacht
- Opleidingsniveau
- Diensttijd
- Type arbeidsrelatie
- Kwaliteit
- Huidige loonkosten

TO DO BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN DE HUIDIGE BEZETTING

→ **KENMERKEN VAN DE HUIDIGE BEZETTING STAP 1:** maak een analyse van bovenstaande kenmerken en breng deze visueel in kaart.

Voorbeeld kenmerken van de huidige bezetting



De kwaliteit van medewerkers

Kwaliteit van personeel kan in beeld worden gebracht via een 'vlootstouwen'. Hierbij wordt kwaliteit bepaald door enerzijds de prestaties in het recente verleden (performance) én de verachte potentiële bijdrage in de nabije toekomst (potentieel).

Valideren en kalibreren

Bij het toepassen van een vlootstouwen zijn twee aspecten van groot belang. Ten eerste de validatie. Daarmee wordt bedoeld dat alle betrokken lijnmanagers hetzelfde beeld hebben, dezelfde definitie hanteren van het begrip performance, c.q. potentieel. Bij performance is dit vaak al uitgewerkt vanwege de beoordelingscyclus, bij potentieel is dit lastiger.

Bij kalibreren gaat het om de indeling zelf. Wanneer wordt gesproken van onder de norm, op de norm of boven de norm. Bij het toepassen van een vlootstouwen overeenstemming moet bestaan tussen de managers.

De matrix

Aan de hand van de werkwijze van Hertek ontstaat een matrix, zie hieronder:

	Performance		
Potentieel	Onder de norm	Op de norm	Boven de norm
Grenzen bereikt	Achterblijver	Werkbij	Werkbij
Doorgroeimogelijkheden binnen eigen functie	Achterblijver	Werkbij	Werkbij
Doorgroeimogelijkheden	Vraagteken	Goudhaan	Goudhaan

Er zijn labels toegekend aan de diverse cellen hierboven in de matrix, deze betekenen het volgende:

- Een 'onder de norm' performanceniveau in combinatie met een geen-weinig potentieelniveau is aangeduid als 'achterblijver', omdat de betrokken medewerkers nu of in de toekomst problemen gaan kennen om zich in de organisatie te kunnen handhaven.
- Medewerkers met een laag performanceniveau en een hoog potentieel zijn er ook. Hierbij wordt gedacht aan nieuwe geworven medewerkers. Het probleem is dat zij door korte ervaring nog niet voldoende presteren en het nog niet zeker is of zij daadwerkelijk goed gaan presteren. Vandaar de term 'vraagteken'.
- Medewerkers met een hoog performanceniveau en geen tot weinig potentieel worden als 'werkbij' aangeduid. Deze groep is vaak van groot belang voor de organisatie vanwege de robuuste en productieve samenstelling.
- De laatste groep zijn de 'goudhanen'. Deze medewerkers hebben een hoge performance in combinatie met een hoog potentieel.

TO DO BELANGRIJKSTE MATRIX INGEVULD OP PERSOONSNIVEAU

- **MATRIX INGEVULD OP PERSOONSNIVEAU STAP 1:** de matrix invullen per afdeling/functie op persoonsniveau.
- **MATRIX INGEVULD OP PERSOONSNIVEAU STAP 2:** algemene analyse maken.

Voorbeeld matrix ingevuld op persoonsniveau

	Performance		
Potentieel	Onder de norm	Op de norm	Boven de norm
Grenzen bereikt	Namen invullen	Namen invullen	Namen invullen
Doorgroeimogelijkheden binnen eigen functie	Namen invullen	Namen invullen	Namen invullen
Doorgroeimogelijkheden	Namen invullen	Namen invullen	Namen invullen

Hi-Safe

67% 17% 13% 3%

• Achterblijvers • Vraagtekens • Werkzij • Goudhanen

Care

75% 25%

• Werkzij • Goudhanen

Safety

74% 26%

• Werkzij • Goudhanen

Bij bovenstaande cirkelgrammen valt op dat:

- Alleen bij Hi-Safe sprake van 'Achterblijvers' en 'Vraagtekens';
- Ongeveer 1/4 van alle drie de business units bestaat uit 'Goudhanen'.

Achtergrondanalyses

Analyses kunnen ook worden gemaakt voor andere kenmerken. Om de analyses visueel aantrekkelijk te maken kan worden gekozen voor een 'kerstballenboom'. In deze weergave krijgen de medewerkers allemaal een eigen bolletje en worden ze op deze wijze over de matrix verdeeld. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van de leeftijd van medewerkers. Op deze manier worden er leeftijdscategorieën vastgesteld en de bolletjes van de medewerkers kunnen vervolgens worden ingetekend in de matrix. Op deze wijze ontstaat snel een visueel begrijpelijk beeld van de mogelijke kansen en bedreigingen voor Hertek als het gaat om toekomstig personeel in termen van kwaliteit. Deze analyse kan ook worden gemaakt voor de kenmerken van het type arbeidscontract en het aantal dienstjaren.

TO DO ACHTERGRONDANALYSE

- **MATRIX INGEVULD OP PERSOONSNIVEAU STAP 1:** achtergrondanalyses maken voor verschillende kenmerken van de medewerkers.

Voorbeeld achtergrondanalyses

Hi-Safe	Kwadraat			
Functie	Achterblijver	Vraagteken	Werkbij	Goudhaan
Nieuwbouwmonteur		■	■ ■ ■	
Inbedrijfsteller			■ ■ ■	■
Service Engineer	■ ■		■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■

Leeftijd:	kleur:
20-30 jaar	■
31-40 jaar	■
41-50 jaar	■
51-60 jaar	■
61+ jaar	■

Bij bovenstaande tabel valt op dat de meeste goudhanen tussen de 31-40 jaar zijn. Daarnaast valt op dat de achterblijvers en vraagteken heel jong zijn, namelijk 20-30 jaar of ouder dan 51.

Hi-Safe	Kwadraat			
Functie	Achterblijver	Vraagteken	Werkbij	Goudhaan
Nieuwbouwmonteur		★	★ ★ ★	
Inbedrijfsteller			★ ★	★
Service Engineer	★ ★		★ ★ ★ ★ ★ ★ ★ ★	★ ★ ★

Dienstjaren	Kleur
<5 jaar	★
5-10 jaar	★
11-15 jaar	★
16 jaar of langer	★

Bij bovenstaande tabel valt op dat de meeste goudhanen korter dan 5 jaar in dienst zijn, of minimaal 11 jaar. Daarnaast valt op dat de achterblijvers en vraagtekens korter dan 5 jaar in dienst zijn.

Checklist bouwsteen 5

Punt	Wat	Check
1.	Welke aspecten van de huidige bezetting wil Hertek per functiegroep in beeld hebben? <ul style="list-style-type: none"> - Aantal personen - Aantal fte en daarmee ook deeltijd - Leeftijdsverdeling - Opleidingsniveau - Diensttijd - Sekse - Arbeidskosten - Schaalpositie - Type arbeidscontract - Overige.. 	Ja/nee
2.	Is er een vlootshouw gedaan?	Ja/nee
3.	Wie heeft de vlootshouw uitgevoerd, hoe is dit georganiseerd?	Ja/nee
4.	Welke vorm? HR3P of 9-grid?	Ja/nee
5.	Is performance in beeld gebracht? En zo ja, hoe is dat gemeten en gekalibreerd?	Ja/nee
6.	Is potentieel in beeld gebracht? En zo ja, hoe is dat gemeten en gekalibreerd? Sluit dat aan bij de kritieke organisatiedoelen en de daarvan afgeleide kritieke competenties?	Ja/nee
7.	Welke labels zijn bedacht voor de verschillende personeelsgroepen? (bijvoorbeeld goudhanen).	Ja/nee
8.	Gaat Hertek de vlootshouw nog nader analyseren naar leeftijd, kosten, arbeidscontract e.d.?	Ja/nee

Sessie 7: Externe arbeidsmarktontwikkelingen

(Bouwsteen 6)

Wanneer: Juli 2022

Wie: HR.

Tijdsduur: 8 uur.

Doel: Inzicht in ontwikkelingen op de externe arbeidsmarkt.

Vorbereiding: Contact opnemen met de contactpersoon UWV voor de juiste links.

Resultaat: Een rapport met uitgebreide analyses.

Bron: Strategische Personeelsplanning (À la carte), DR. Gerard Evers (2020). Hoofdstuk 7 Externe arbeidsmarkt en verwachte bezetting.

Over de arbeidsmarkt wordt veel geschreven. In deze sessie wordt er ingegaan op de betekenis van de externe arbeidsmarkten. De centrale vraag in deze sessie zal zijn: welke ontwikkelingen kunnen worden verwacht op de arbeidsmarkt en hoe kan daar beleidsmatig op worden ingespeeld?

Dit leidt tot een aantal vragen, namelijk:

- Hoe zal de werkgelegenheid zich ontwikkelen?
- Welke sectoren zullen groeien of krimpen?
- Welke soorten arbeid zullen gevraagd worden?
- Hoe ontwikkelt zich het arbeidsaanbod?
- Hoe is het wervingsgedrag van werkgevers?

Diverse publicaties van het Centraal Bureau voor de Statistiek over de arbeidsmarkt worden geregeld bijgewerkt op basis van nieuwe data. Voor de HR-afdeling is het vooral zaak om de hoofdlijnen hiervan in beeld te hebben en te houden.

Verder is een handige en snel toegankelijke empirische bron voor de externe arbeidsmarkt de periodiek verschijnende arbeidsmarktprognoses van het UWV die wordt gemaakt naar aanleiding van de meest recente economische vooruitzichten van het Central Planbureau. Op basis hiervan worden prognoses gemaakt voor de belangrijkste grootheden van de arbeidsmarkt, zoals het aantal banen en vacatures, de omvang van de beroepsbevolking en het aantal bij UWV ingeschreven niet-werkzoekenden. Deze voorspellingen worden vaak vernieuwd.

Betekenis voor HR

In het kader van Strategische Personeelsplanning vormt de externe arbeidsmarkt de voedingsader voor de interne arbeidsmarkt, de huidige en toekomstig verwachte bezetting. Wat er speelt op de externe arbeidsmarkt is voor een HR-manager daarom belangrijk.

Hierbij staan twee begrippen centraal, vijvers en hengels. De vijver is in dit geval het aanbod van arbeid zoals dat de komende tijd verwacht mag worden. De hengel gaat om de juiste medewerkers binnen te halen.

TO DO EXTERNE ARBEIDSMARKTONTWIKKELINGEN

- **EXTERNE ARBEIDSMARKTONTWIKKELINGEN STAP 1:** analyses maken op basis van de externe arbeidsmarktontwikkelingen.

“Bevolking blijft komende 50 jaar groeien”.



In het Coronajaar 2020 is de bevolking van Nederland minder snel gegroeid dan in voorgaande jaren. Vooral de eerste golf van de Coronapandemie had een grote impact op de bevolkingsgroei. Er overleden namelijk meer mensen dan er kinderen werden geboren en de groei door buitenlandse migratie kwam vrijwel tot stilstand.

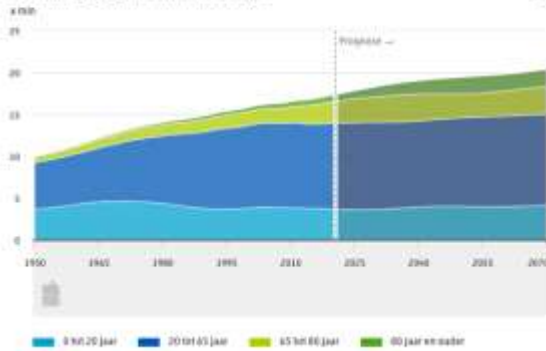
In 2039 zal het inwonertal naar verwachting de 19 miljoen bereiken. Dit blijkt uit de nieuwe bevolkingsprognose van het CBS. Volgens de prognose zal de bevolking de komende tien jaar groeien met gemiddeld 105 duizend inwoners per jaar. Het grootste deel van de groei komt doordat er meer mensen immigreren dan emigreren. De verwachting is dat tot 2030 jaarlijks gemiddeld 296 duizend immigranten komen en 214 duizend emigranten Nederland verlaten.

De bevolking van Nederland blijft de komende vijftig jaar groeien. Na de relatief lage groei in 2020, door hoge sterfte en lagere migratie na de corona-uitbraak, trekt naar verwachting de bevolkingsgroei de komende jaren weer aan. In 2063 zal Nederland dan 20 miljoen inwoners hebben. Dat meldt het CBS op basis van de nieuwe Bevolkingsprognose 2020-2070.

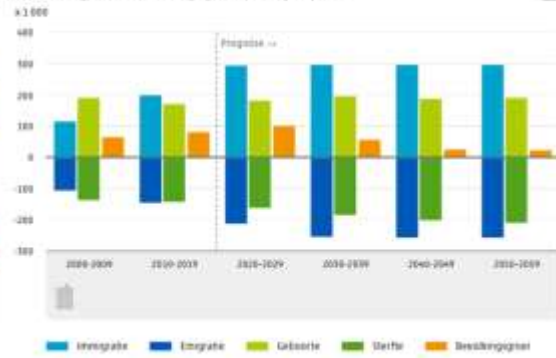
De bevolking groeit de komende decennia vooral doordat er meer mensen naar Nederland komen dan er vertrekken, maar ook door de stijgende levensduur. Vanaf 2023 worden er ook weer meer kinderen geboren, maar dat is op den duur niet voldoende om het oplopende aantal sterfgevallen te compenseren. Volgens de huidige inzichten zullen tussen 2040 en 2060 jaarlijks meer inwoners overlijden dan er kinderen worden geboren.

"In 2040 een kwart van de bevolking 65-plus".

Bevolking op 1 januari naar leeftijd

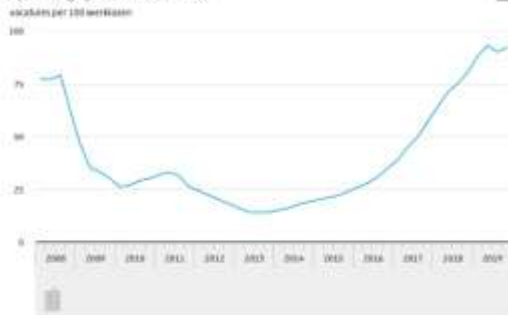


Bevolkingsontwikkeling, gemiddeld per jaar

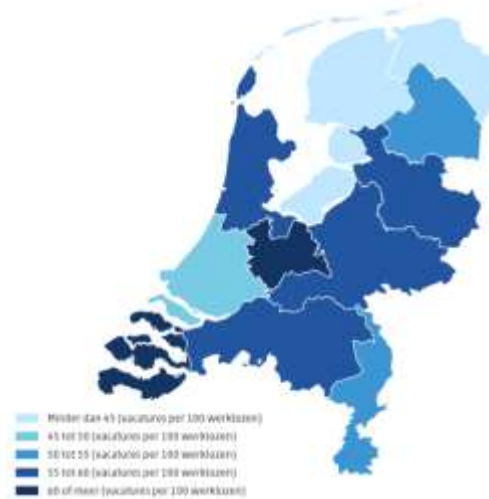


"Krapte op de arbeidsmarkt neemt weer toe in vierde kwartaal 2020".

Spanning op de arbeidsmarkt



Aantal vacatures per 100 werklozen, 3e kwartaal 2020



Checklist bouwsteen 6

Punt	Wat	Check
1.	Voor welke functies is de externe arbeidsmarkt de komende jaren relevant?	Ja/nee
2.	Welke bronnen zijn hierbij gebruikt?	Ja/nee
3.	Wat zijn de belangrijkste conclusies?	Ja/nee

Sessie 8: Toekomstig verwachte bezetting

(Bouwsteen 7)

Wanneer: Juli 2022

Wie: HR.

Tijdsduur: 2 uur.

Doel: Het verkrijgen van inzicht in de ontwikkelingen in het huidige personeelsbestand.

Vorbereiding: Cijfers over in- en uitstroom verzamelen per functie (planningshorizon aanhouden).

Resultaat: Uitgebreid rapport met inzichtelijke cijfers over in- en uitstroom.

Bron: Strategische Personeelsplanning (À la carte), DR. Gerard Evers (2020). Hoofdstuk 7 Externe arbeidsmarkt en verwachte bezetting.

Naast de vraag: “Hoeveel en wat voor mensen hebben we in de toekomst nodig?” is natuurlijk ook de vraag: “Hoe komen we daar straks aan?” relevant. Een belangrijk onderdeel van Strategische Personeelsplanning is dan ook het verkrijgen van inzicht in de ontwikkelingen in het huidige personeelsbestand.

Uitstroom

Het verloop van medewerkers is zonder twijfel één van de belangrijkste elementen binnen Strategische Personeelsplanning. Vanuit Strategische Personeelsplanning is het handig om te kijken naar de volgende zaken:

- De omvang: hoe hoog is verloop, en welke ontwikkelingen ziet Hertek de afgelopen jaren?
- De aard: hoe is de verdeling tussen categorieën als pensionering, ontslag etc.?
- De reden: is er op basis van exit interviews een goed zicht op de vertrekreden? Is deze intern of extern?
- De samenstelling: zijn de antwoorden op bovengenoemde vragen verschillend voor aparte leeftijdsgroepen, functiegroepen, etc.?

In de praktijk kan het lastig zijn om bovenstaande vragen gemakkelijk te beantwoorden. Het hangt mede af van de kwaliteit van het personeelsinformatiesysteem?

Instroom

Naast de uitstroom, moet ook worden gekeken naar instroom van de voorgaande jaren.

TO DO TOEKOMSTIG VERWACHTE BEZETTING

- ➔ **TOEKOMSTIG VERWACHTE BEZETTING STAP 1:** Breng de uitstroom van afgelopen jaren in kaart.
- ➔ **TOEKOMSTIG VERWACHTE BEZETTING STAP 3:** maak een analyse van de bijbehorende vragen bij uitstroom.
- ➔ **TOEKOMSTIG VERWACHTE BEZETTING STAP 2:** Breng de verwachte instroom in kaart.

In en Uitstroom	instroom % jaar	instroom % jaar	instroom % jaar	instroom % jaar	Verwachting jaar instroom %	uitstroom % jaar	uitstroom % jaar	uitstroom % jaar	uitstroom % jaar	Verwachting jaar uitstroom %	Vershil in- en uit
Functienaam											0
Functienaam											0
Functienaam											0
Functienaam											0

Voorbeeld toekomstig verwachte bezetting

In- en uitstroom	Instroom % 2018	Instroom % 2019	Instroom % 2020	Verwachting 2021 instroom %
Service Engineer Care	28,6%	0%	0,0%	28,6%
Service Engineer Safety	14,3%	7,1%	6,7%	6,7%
Maintenance Engineer Safety	33,3%	18,2%	15,4%	8,3%
Service Engineer Hi-Safe	42,9%	57,1%	27,3%	16,7%
Nieuwbouwmonteur	50,0%	33,3%	25,0%	8,3%
Inbedrijfsteller	0,0%	33,3%	0,0%	11,1%

In- en uitstroom	Uitstroom % 2018	Uitstroom % 2019	Uitstroom % 2020	Verwachting 2021 uitstroom %
Service Engineer Care	28,6%	0,0%	0,0%	9,5%
Service Engineer Safety	14,3%	0,0%	6,7%	7,0%
Maintenance Engineer Safety	11,1%	0,0%	7,7%	6,3%
Service Engineer Hi-Safe	42,9%	0,0%	18,2%	20,4%
Nieuwbouwmonteur	0,0%	0,0%	25,0%	8,3%
Inbedrijfsteller	0,0%	33,3%	0,0%	11,1%

Opgestane vacatures 2021	Aantal
Care	
Service Engineer	2x
Safety	
Service Engineer	1x
Maintenance Engineer	1x
Hi-Safe	
Service Engineer	2x
Nieuwbouwmonteur	2x
Inbedrijfsteller	2x

In- en uitstroomcijfers 2018, 2019 en 2020.
De instroomcijfers van 2018, 2019 en 2020 zijn verkregen met behulp van een medewerker van HR. Dit geldt ook voor de uitstroomcijfers van 2018, 2019 en 2020.

Verwachte uitstroomcijfers 2021.
De verwachte uitstroomcijfers van 2021 zijn tot stand gekomen door per functie het gemiddelde van de jaren 2018, 2019 en 2020 te nemen.

Verwachte instroomcijfers 2021.
In overleg met S. Staaks en S. Levels is besproken welke vacatures er sowieso vrijkomen per functie in 2021. Dit is te zien in bovenstaande tabel. Dit is omgerekend in een percentage, op basis van het aantal monteurs dat in dienst was op 01.01.2021.

Omdat er in 2021 geen nieuwe inbedrijfstellers en nieuwbouwmonteurs vacatures komen, is het verwachte uitstroompercentage van 2021 gebruikt voor het verwachte instroompercentage voor 2021.

Checklist bouwsteen 7

Punt	Wat	Check
1.	Is er een goed beeld van hoe groot de pensioenuitstroom zal zijn de komende jaren? Is dit ook bekend per functiegroep?	Ja/nee
2.	Is er een goed beeld hoe groot de overige uitstroom zal zijn de komende jaren?	Ja/nee
3.	Is er een goed beeld voor instroom de komende jaren?	Ja/nee

Sessie 9: Confrontatie vraag en aanbod, vaststellen gaps

(Bouwsteen 8)

Wanneer: Augustus 2022.

Wie: HR, Finance en managers.

Tijdsduur: 2 uur.

Doel: Een confrontatie/overzicht van de toekomstig gewenste formatie en de toekomstig verwachte bezetting.

Vorbereiding: niet van toepassing.

Resultaat: Uitgebreid rapport met conclusies.

Bron: Strategische Personeelsplanning (À la carte), DR. Gerard Evers (2020). Hoofdstuk 8 Confrontatie en oplossingsrichtingen.

In deze sessie vindt een confrontatie plaats van toekomstig gewenste formatie en toekomstig verwachte bezetting. Deze confrontatie is vloeit voort uit het Rekenmodel Strategische Personeelsplanning van Doctor Gerard Evers.

TO DO CONFRONTATIE VRAAG EN AANBOD, VASTSTELLEN GAPS

Functie	Huidige formatie				Verwachte formatie in FTE 2017	Gewenste formatie 2017				Gap 2017			
	Aantal mdw's periode 10 2015	Inzet FTE in periode 10 2015	Formatie in FTE periode 10 2015	In en uitstroom		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0		0,0		0,0	0,0	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####
0		0,0		0,0	0,0	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####
0		0,0		0,0	0,0	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####
0		0,0		0,0	0,0	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####
Total	-	0,0	0,0	0,0	0,0	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####	#####

- Deze matrix wordt automatisch ingevuld door het rekenmodel.
- **CONFRONTATIE VRAAG EN AANBOD, VASTSTELLEN GAPS STAP 1:** Controleren en narekenen.
- **CONFRONTATIE VRAAG EN AANBOD, VASTSTELLEN GAPS STAP 2:** bespreken met stakeholders en conclusies trekken.

Voorbeeld confrontatie vraag en aanbod, vaststellen gaps

Business Unit + Functie	Huidige formatie				Verwachte formatie in FTE 2023	Gewenste formatie 2023				Gap 2023			
	Aantal medewerkers 2020	Inzet FTE In 2020	Formatie in FTE 2020	In er-uitstroom		Zorgzone	Samen winnen	Explosiezone	Brandzone	Zorgzone	Samen winnen	Explosiezone	Brandzone
Care													
Service Engineers	7	6,7	6,7	2,8	9,5	11,6	8,2	9,1	6,4	-2,1	1,3	0,4	3,1
Safety													
Service Engineers	15	15,9	16,9	-0,1	16,8	15,4	14,8	14,7	14,1	1,4	2,0	2,1	2,7
Maintenance Engineers	12	13,7	14,7	0,6	15,3	10,4	9,8	9,8	9,3	4,8	5,5	5,5	6,8
Hi-Safe													
Service Engineers	12	12,0	13,0	0,9	12,1	16,7	15,1	13,5	12,2	-4,7	-1,1	-1,4	-0,2
Nieuwbouwmonteurs	4	4,0	4,0	0,0	4,0	6,1	5,5	5,6	5,1	-2,1	-1,5	-1,6	-1,1
Inbedrijfzetters	3	3,0	3,0	0,0	3,0	2,9	2,9	2,6	2,6	0,1	0,1	0,4	0,4
Totaal	53	55,3	58,3	4,2	60,7	63,1	56,3	55,3	49,7	-2,6	4,3	3,4	10,9

In deze bouwsteen vindt de confrontatie plaats van de toekomstig gewenste formatie en toekomstig verwachte bezetting. Deze confrontatie is voortgevloeid uit het Rekenmodel SPP van Doctor Gerard Evers. Wat valt hier op?

- In alle scenario's is er een tekort aan Service Engineers en Nieuwbouwmonteurs van de business unit Hi-Safe.
- Bij de Zorgzone (huidige situatie) is er een tekort aan Service Engineers bij de business unit Care.
- Bij alle scenario's er een klein overschot aan engineers bij de business unit Safety.
- Er is een klein overschot aan Service Engineers (Care) en Inbedrijfzetters (Hi-Safe) bij verschillende scenario's.

Hoe kan dit?

- Het is gewenst dat binnen nu en 3 jaar de arbeidsproductiviteit omhoog gaat bij alle drie de business units. Eerder is in bouwsteen 4 het gewenste arbeidsproductiviteitspercentage aangegeven. Wanneer dit lukt in de komende 3 jaar, kunnen uren efficiënter worden ingedeeld, krijgen dezelfde hoeveelheid Engineers meer werk verricht dan dat ze nu doen. Hierdoor hoeven er minder engineers te worden aangenomen dan daadwerkelijk gepland was. Het gewenste arbeidsproductiviteitspercentage is meegenomen in bovenstaande confrontatie.
- Het rekenmodel heeft rekening gehouden met de in- en uitstroom van de afgelopen jaren en de verwachte in- en uitstroom voor het jaar 2021.

Checklist bouwsteen 8

Punt	Wat	Check
1.	Welke discrepanties zijn er te zien tussen toekomstig gewenste formatie en toekomstig verwachte bezetting?	Ja/nee

Sessie 10: Oplossingsrichtingen, maatregelen en acties

(Bouwsteen 9)

Wanneer: Augustus 2022.

Wie: HR, Finance en managers.

Tijdsduur: 4 uur.

Doel: Oplossingsrichtingen passende binnen de uitkomsten van Strategische Personeelsplanning.

Vorbereiding: niet van toepassing.

Resultaat: Uitgebreid rapport met aanbevelingen.

Bron: Strategische Personeelsplanning (À la carte), DR. Gerard Evers (2020). Hoofdstuk 8 Confrontatie en oplossingsrichtingen.

Strategische Personeelsplanning vraagt om oplossingen die breed worden gedeeld, en herkenbaar zijn op de lagere organisatieniveaus.

TO DO OPLOSSINGSRICHTINGEN, MAATREGELEN EN ACTIES

- **OPLOSSINGSRICHTINGEN, MAATREGELEN EN ACTIES STAP 1:** Oplossingsrichtingen creëren passende binnen de uitkomsten van Strategische Personeelsplanning, maatregelen maken en acties ondernemen.

Voorbeeld oplossingsrichtingen, maatregelen en acties

- Richten op vitaliteit van de Engineers, met name de oudere Engineers.
- Als gevolg van automatisering, Engineers opleiden zodat zij meer Software & ICT gericht worden en mee kunnen groeien met de organisatie.
- Het binden en boeien van de monteursorganisatie.
- Wervingsplan inclusief Job Branding en Employer branding opzetten voor de komende jaren.

Checklist bouwsteen 9

Punt	Wat	Check
1.	Welke oplossingen ziet Hertek voor deze discrepanties? Denk daarbij aan aanbodfactoren (werving, doorstroom, opleiding, etc.) en ook aan vraagfactoren (meer automatisering, verplaatsen van werk naar elders, etc.).	Ja/nee