

## Strategische personeelsplanning voor Zorg en Welzijn

### Inleiding

In het kader van haar opleiding sociologie deed Lotte Speelman onderzoek naar strategische personeelsplanning voor de sector. Door middel van een literatuuronderzoek, interviews met hoofden P&O, een expertinterview en praktijkevaluatie is een antwoord gegeven op de hoofdvraag: *Welke manier van strategische personeelsplanning is passend en bruikbaar voor zorgorganisaties?* Dit document is een samenvatting van de resultaten van het onderzoek. Download [hier](#) het hele rapport.

### Strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning is het zichtbaar maken van het verschil tussen **gewenste** en **beschikbare** personele inzet in de toekomst (kwalitatief en kwantitatief), opdat tijdige en adequate maatregelen genomen kunnen worden om dit verschil te minimaliseren. Of het nou vergrijzing is, een reorganisatie of uitbreiding van het dienstenpakket: het instrument maakt een organisatie meer wendbaar voor welke verandering dan ook. Dat komt omdat strategische personeelsplanning duidelijk maakt waar kwalitatief en kwantitatief gezien de risico's en kansen in de organisatie liggen.

### Doel van het onderzoek

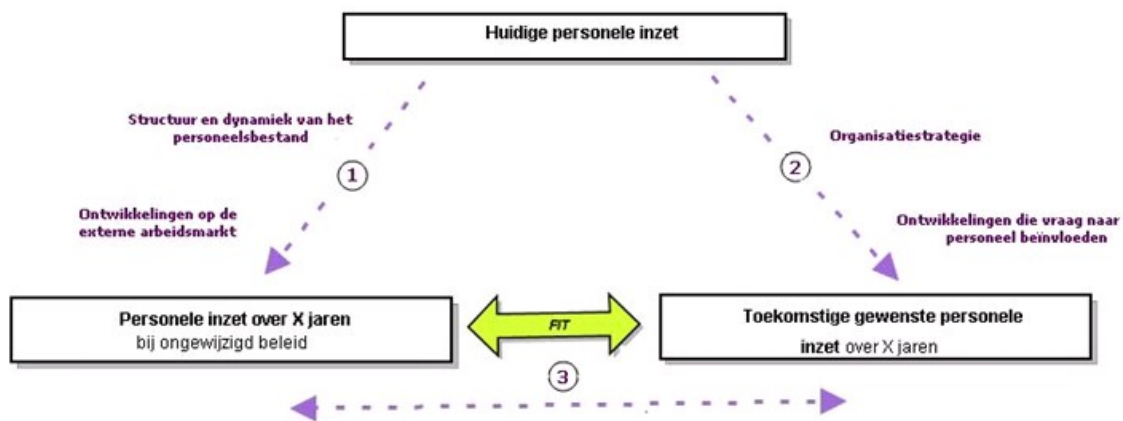
*Ontwikkelen van een model voor strategische personeelsplanning dat past bij de behoeften en kenmerken van de sector zorg en welzijn.*

Hiernaast zijn de voorwaarden bepaald waaronder het model succesvol geïmplementeerd kan worden voor organisaties in Zorg en Welzijn.

## Het model

Op basis van de theorie rond het onderwerp en de aanwijzingen uit de praktijk zijn afzonderlijke instrumenten geselecteerd die gezamenlijk een zo compleet mogelijke strategische personeelsplanning vormen. Strategische personeelsplanning heeft vele kanten. Het beslaat de vraagzijde én de aanbodzijde van personeel, zowel een kwalitatieve en kwantitatieve kijk hierop, als een blik op de huidige situatie als op de toekomst. Op basis van kenmerken van de zorg is een model geconstrueerd (figuur 1).

Figuur 1. De basiselementen van Strategische Personeelsplanning



Figuur 1. De basiselementen van Strategische Personeelsplanning

## De voorwaarden

1. Continu proces. Strategische personeelsplanning heeft een planningshorizon van 3 tot 5 jaar. Monitoring en bijsturing vindt tussentijds plaats.
2. Interdisciplinaire werkstructuur. Het is van belang dat het managementteam vanaf het begin af aan betrokken is bij de opzet van strategische personeelsplanning. Een interdisciplinaire werkstructuur houdt daarnaast in dat alle relevante partijen, zoals finance, planning & control, en bijvoorbeeld communicatie bijdragen leveren.
3. Een goed personeelsinformatiesysteem waar benodigde data vastgelegd en verzameld worden.

## **Overige bevindingen uit het onderzoek**

Strategische personeelsplanning blijft nog vaak achterwege. Er is onduidelijkheid over wat het instrument inhoudt en welke middelen er voor nodig zijn. Sommige organisaties noemen de toekomst te instabiel om te kunnen voorspellen. 'Planning' is een verwarrend woord: het wordt geassocieerd met iets deterministisch, met wiskunde. Het blijft onmogelijk om precies te weten wat ons in de toekomst te wachten staat, maar juist strategische personeelsplanning kan bepaalde onzekerheden wegnemen.

Een andere bevinding is dat de meeste organisaties nog niet de benodigde informatie vastleggen of uit het personeelsinformatiesysteem kunnen halen. Met name kwalitatieve gegevens (bijvoorbeeld de prestaties, het ontwikkelingspotentieel en de wensen van werknemers) worden vaak niet systematisch bijgehouden. Daarnaast blijkt het moeilijk de interne doorstroom tussen bijvoorbeeld afdelingen of functies in kaart te brengen, terwijl juist deze twee bronnen veel zeggen over de (toekomstige) inzetbaarheid van het personeel.

## **Aanbevelingen**

Organisaties kunnen aan de hand van het geconstrueerde model richting strategische personeelsplanning bewegen. Een begin daarvoor is het aanpassen of het aanvullen van het personeelsinformatiesysteem, zodat dit beter bruikbaar wordt voor strategische personeelsplanning. Indien organisaties nog niet over voldoende gegevens beschikken, kunnen zij stapsgewijs beginnen met het vastleggen daarvan. Vervolgens kunnen afzonderlijke instrumenten ingezet worden. Strategische personeelsplanning is een intensief proces. Daarom kan er bijvoorbeeld op het niveau van een afdeling begonnen worden.

## **En ZorgpleinNoord?**

ZorgpleinNoord ziet het als een belangrijke taak om het onderwerp onder de aandacht te brengen bij organisaties. Zij wil organisaties die strategische personeelsplanning toe willen passen ondersteunen waar dat nodig is. In 2011 starten twee pilots in samenwerking met zorgorganisaties, en met het 'kenniscentrum Arbeid' van de Hanzehogeschool Groningen. Dit om het ontwikkelde model verder toepasbaar te maken voor de praktijk. Omdat de regionale arbeidsmarkt een belangrijke context is voor strategische personeelsplanning wordt ook het arbeidsmarktonderzoek verder ontwikkeld.

Meer informatie? Lotte Speelman - ZorgpleinNoord – [l.speelman@zorgpleinnoord.nl](mailto:l.speelman@zorgpleinnoord.nl)

## Routekaart Strategische Personeelsplanning

