



Van reageren naar anticiperen

Strategische Personeelsplanning voor de Zorg

ZorgpleinNoord
Lotte Speelman
Haren, november 2010

ZorgpleinNoord-reeks

Beschikbaar op www.zorgpleinnoord.nl → producten → arbeidsmarkt

4 **Van reageren naar anticiperen**

Strategische personeelsplanning voor de Zorg

Lotte Speelman, november 2010

3 **Uitstroom van personeel onder de loep**

Arbeidsmarkt voor zorg en welzijn in Noord-Nederland

Ellen Offers, oktober 2009

2 **Zorgen voor toekomstig personeel**

Onderzoek naar de uitstroom van personeel in de zorg- en welzijnssector in Noord-Nederland

Valerie Rings, juli 2009

1 **De arbeidsmarkt voor Zorg en Welzijn in Groningen en Drenthe**

Kwantitatieve Analyse

Ellen Offers, juni 2009

November 2010

Lotte Speelman

Rijksuniversiteit Groningen

Master Sociologie

Begeleiding: Dr. E.H. Offers

Referent: Dr. R.J.J. Wielers

Dit onderzoek is mede uitgevoerd in het kader van het project

Werkgeversstrategie in Zorg en Welzijn.



university of
 groningen

faculty of behavioural and
 social sciences



Ministerie van Volksgezondheid,
 Welzijn en Sport

© 2010 ZorgpleinNoord

Publicatie van cijfers en/of tekst uit dit werk is toegestaan, mits de bron wordt vermeld.

Samenvatting

De aanleiding van deze scriptie is de verwachting dat de zorgsector binnen enkele jaren te maken krijgt met personeelstekorten. Strategische personeelsplanning wordt door verschillende partijen (bijvoorbeeld ZIP en Prismant) gezien als wapen in de strijd ter voorkoming van die tekorten. Hoe strategische personeelsplanning zou moeten plaatsvinden is echter onduidelijk. Doel van de scriptie was het construeren van een effectief en bruikbaar model dat afgestemd is op de behoeften en kenmerken van organisaties in de sector. Hiernaast was de opzet om voorwaarden aan te wijzen voor het proces van strategische personeelsplanning. Door middel van een literatuuronderzoek, acht interviews met hoofden P&O, een expertinterview en een evaluatie werd geprobeerd een antwoord te geven op de hoofdvraag:

“welke manier van strategische personeelsplanning is passend en bruikbaar voor zorgorganisaties?”

Er is een model geconstrueerd dat de verschillende facetten van de personele inzet belicht die relevant zijn voor de zorg. Hoewel uit de interviews blijkt dat het model aansluit bij de wensen, kunnen de meeste organisaties het nog niet in zijn geheel gebruiken. Vaak moet eerst meer personeelsinformatie vastgelegd worden. Dit is met name het geval met de interne doorstroom en kwalitatieve gegevens van werknemers. Organisaties die aan strategische personeelsplanning willen doen, kunnen aan de hand van het model naar volledige toepassing bewegen.

De rol van P&O in de organisatie en de betrokkenheid van het management bij strategische personeelsplanning blijkt een belangrijk aandachtspunt. Bij het opzetten van strategische personeelsplanning is een interdisciplinaire werkstructuur gewenst zodat het instrument geaccepteerd en ondersteund wordt door alle partijen in de organisatie.

Voorwoord

Het is 100 jaar geleden dat Florence Nightingale stierf. Zij maakte verpleging tot een vak, dacht na over goed management en introduceerde statistisch onderzoek in de gezondheidszorg. “Met behulp van statistieken”, zei ze, “stijg je boven persoonlijke meningen uit en kun je objectieve tendensen meten” (Suurmond, 2010). Dat meten in de gezondheidszorg is vandaag de dag niet onomstreden. Want hoe meer we in cijfers uitdrukken, hoe meer we weten, maar ook: hoe meer waarheden wij tussen onze vingers laten wegglijpen. Het is daarom aan onderzoekers en beleidsmakers om niet alleen te meten, maar ook te begrijpen. Dit spanningsveld is wat mij aantrok in een stage met betrekking tot beleid in de zorg. Een leerzame en uitdagende afstudeerstage vond ik bij ZorgpleinNoord.

Stichting ZorgpleinNoord zet zich in voor een betere aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor de zorg in Noord-Nederland. Bij aangesloten zorgorganisaties was er behoefte aan een instrument voor strategische personeelsplanning. Deze vraag vormt de aanleiding voor deze scriptie. Bedankt, collega’s van ZorgpleinNoord, voor de goede sfeer waarin ik heb mogen werken. Daarnaast wil ik alle respondenten, en de participanten van het Project Werkgeversstrategie Zorg en Welzijn Groningen/Assen bedanken, voor hun tijd en expertise. Ellen Offers, mijn begeleider voor haar enthousiasme en rake adviezen. Mijn referent Rudi Wielers dank ik, voor zijn scherpe blik. Tenslotte mijn familie, voor hun luisterende oren en lieve raad.

Haren, november 2010

Lotte Speelman

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	6
1.1	DOELSTELLING	7
1.2	HOOFDVRAAG	7
1.3	LEESWIJZER.....	7
2	ZORG ONDER DRUK.....	8
2.1	ONTWIKKELINGEN OP DE ARBEIDSMARKT VAN DE ZORG	8
2.2	ARBEID IN ZORG	11
3	METHODE	12
3.1	LITERATUURONDERZOEK.....	13
3.2	CONSTRUCTIE VOORLOPIG MODEL	13
3.3	BELEIDSINVENTARISATIE	13
3.4	INTERVIEWS EN BESTUDERING ORGANISATIES	14
3.5	TOETSING MODEL	15
4	STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING ALS THEORETISCH VRAAGSTUK	16
4.1	DEFINITIE.....	16
4.2	PERSONEELSPLANNING TOEN EN NU	17
4.3	WAT HEEFT ONDERZOEK OPGELEVERD?.....	17
4.5	KENMERKEN VAN DE ZORG	22
4.6	AGGREGATIENIVEAU EN PLANNINGSHORIZON	24
4.7	VOORWAARDEN VOOR EEN MODEL VOOR DE ZORG.....	25
5	NAAR EEN MODEL VOOR STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING VOOR DE ZORG	26
5.1	DE BOUWSTENEN	26
5.2	HUIDIGE PERSONELE INZET.....	27
5.3	PERSONELE INZET OVER X JAREN.....	28
5.4	TOEKOMSTIGE GEWENSTE PERSONELE INZET	28
5.5	HET MODEL.....	30
6	UITWERKING INSTRUMENTEN.....	31
6.1	IDU-MATRIX.....	32
6.2	HR3P	34

7	CONFRONTATIE MET DE PRAKTIJK.....	36
7.1	VERSCHILLENDE STADIA VAN STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING.....	38
7.1.1	ACTIEF BEZIG MET STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING.....	38
7.1.2	BEWEGEN ERNAAR.....	39
7.1.3	WEL BEHOEFTE, MAAR (NOG) GEEN STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING	40
7.1.4	GEEN BEHOEFTE.....	42
7.2	INBEDDING VAN STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING IN DE ORGANISATIE	44
7.3	DE BESCHIKBAARHEID VAN INFORMATIE	45
7.4	TOETSING MODEL.....	48
7.5	CONCLUSIES NA CONFRONTATIE MET DE PRAKTIJK	50
8	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN.....	51
8.1	AANBEVELINGEN	52
9	BRONNEN	
10	BIJLAGEN.....	

BIJLAGE I
BIJLAGE II
BIJLAGE III
BIJLAGE IV

E-MAIL AAN RESPONDENTEN
SEMIGESTRUCTUREERDE VRAGENLIJST
GECONSTRUEERD MODEL
GEBRUIK VAN DE IDU MATRIX EN HR3P

1 Inleiding

Het personeel in de zorg vergrijst en ontgroent terwijl de vraag naar zorg stijgt en bovendien complexer wordt. Op dit moment wordt de personeelsvraag nog getemperd door de economische recessie en (verwachte) bezuinigingen en kost werving geen bijzondere moeite. Toch zal, zoals geschetst in RegioMarge (Van der Windt, Smeets, & Arnold, 2009) al vanaf 2013 het aanbod van gekwalificeerd personeel tekort schieten om in de vraag te voorzien. Het Zorg Innovatie Platform (ZIP) voorspelt een discrepantie van 450.000 werknemers in 2025 (ZIP, 2009).

Het ZIP en RegioMarge raden de sector aan om strategische toe te passen. In deze context groeit ook op het niveau van organisaties het besef dat de afstemming van arbeidsvraag- en aanbod een belangrijk aandachtspunt moet zijn. Zonder duidelijk inzicht in wat er op dit moment in huis is aan werknemers en wat in de toekomst wenselijk is, is het moeilijk om strategisch passende beslissingen te nemen wat betreft de personeelsvoorziening.

Onderzoek van Prismant (Van der Windt, Van der Velde, & Van der Kwartel, 2009) toont aan dat twee op de vijf instellingen iets aan strategische personeelsplanning doet. Onduidelijk is wat werd verstaan onder strategische personeelsplanning. De indruk bestaat dat veel organisaties behoefte hebben aan strategische personeelsplanning, maar dat het aan goede voorbeelden in de sector ontbreekt. Er zijn methoden en technieken voor strategische personeelsplanning maar het is onduidelijk hoe deze succesvol en bruikbaar kunnen zijn in de dynamische omgeving van de zorg. “De meeste organisaties opereren op de korte termijn. De academische kennis is er, maar in de praktijk wordt die minder toegepast dan je mag verwachten” (Evers, geciteerd in Empower Limburg, 2009, p.3).

Belangrijk aandachtspunt in dit onderzoek is hoe de theorie en praktijk dichter bij elkaar gebracht kunnen worden: welke instrumenten kunnen een bijdrage leveren aan strategische personeelsplanning in de zorg?

1.1 Doelstelling

Het doel van de scriptie is:

Ontwikkelen van een model voor strategische personeelsplanning dat past bij de behoefte en kenmerken van de zorgsector.

Hiernaast worden in deze scriptie de voorwaarden onderzocht waaronder het model succesvol geïmplementeerd kan worden.

1.2 Hoofdvraag

Welke manier van strategische personeelsplanning is passend en bruikbaar voor zorgorganisaties?

1.3 Leeswijzer

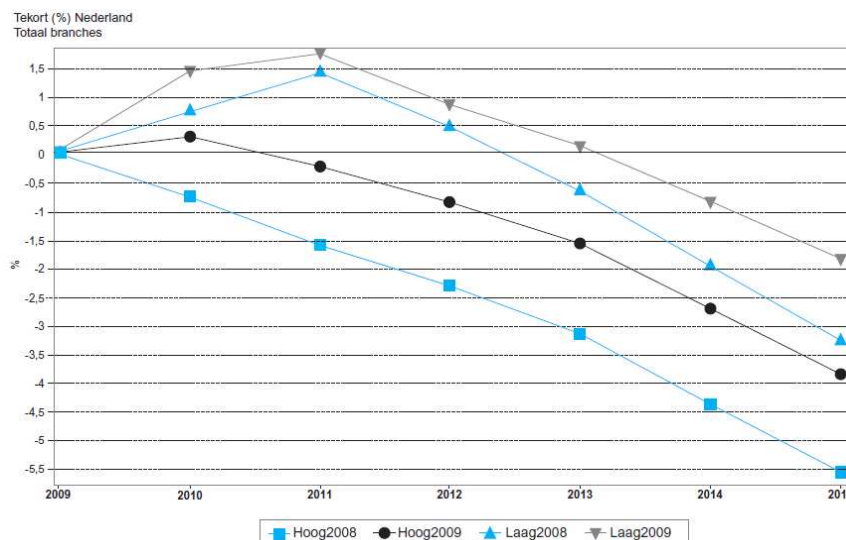
Het volgende hoofdstuk beschrijft de aanleiding van de scriptie; de arbeidsmarkt van de zorg en de problemen die zich daar bevinden of zullen ontstaan. Het belang van het onderzoek wordt onderbouwd. Hoofdstuk 3 behandelt de methode; alle stappen die genomen zijn ter beantwoording van de hoofdvraag. Daarna volgt in een theoretisch kader de definitie, het eerdere onderzoek over strategische personeelsplanning en de achtergrond ervan. Vanaf hoofdstuk 5 wordt toegewerkt naar een instrument voor de zorg. Hoofdstuk 7 beschrijft een confrontatie van zowel het model als eerdere bevindingen uit de literatuurstudie, met de praktijk. De scriptie wordt afgerond met de beantwoording van de hoofdvraag en tenslotte worden enkele aanbevelingen gedaan.

“(…)geen enkel ander produktiemiddel brengt ook maar iets voort zonder de arbeid van mensen.” (Van der Zwaan, 1988, p.1)

2 Zorg onder druk

2.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van de zorg

In 2008 werkten in Zorg en Welzijn in Nederland 1.2 miljoen werknemers. Dit is 14 procent van de beroepsbevolking. Dit aantal groeide de afgelopen vijf jaar met ongeveer twee procent per jaar (Calibris en Rijnland Advies, 2010). De vraag naar zorg stijgt door met name een veranderende bevolkingssamenstelling, een toename van eenpersoonshuishoudens en een stijgend aantal chronische aandoeningen (Calsbeek, Hingstman & Van der Windt, 2002). Verschillende bronnen (ZIP,2009;SCP,2010) voorspellen een groot toekomstig tekort aan personeel. Gezien het feit dat ouderen een groter beroep op de zorg doen, draagt met name de vergrijzing bij aan een stijgende zorgvraag. Tegelijkertijd neemt de beroepsbevolking af. Zoals het er nu voor staat zal de arbeidsvraag in de sector tot 2025 groeien met 470.000 werknemers, terwijl de beroepsbevolking in de sector die periode slechts groeit met 20.000 personen (ZIP, 2009). Ook Prismant deed uitspraken over de verwachte tekorten. De organisatie werkt met verschillende scenario's om de groeiverwachting in beeld te brengen, en zelfs het meest positieve scenario voorspelt een tekort aan personeel vanaf 2013 wat betreft verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen (Prismant, 2009, p.61).



Figuur 1. Vraag/aanbodverhoudingen tot 2015 in vier scenario's (tekort= -; overaanbod= +) Bron: Prismant (2009)

De lage en hoge scenario's zoals deze geschetst zijn in 2008 en 2009 door RegioMarge worden in figuur 1 weergegeven. Het lage scenario gaat uit van een lagere inschatting van de vraag naar personeel, wanneer uitgegaan wordt van terughoudendheid in het aantrekken van nieuw personeel door verandering in financiering, en een stijging van de arbeidsproductiviteit. Het hoge scenario gaat uit van de nu beschikbare middelen. In het hoge scenario is de voorspelling dat er reeds in 2011 een personeelstekort zal zijn. In het lage scenario wordt in 2013 de nullijn gekruist. Ook zien we dat de voorspelling in 2009 gunstiger is dan die van 2008. Volgens RegioMarge wordt dit vooral veroorzaakt door een geringere groei van de werkgelegenheid en een hogere instroom in de BOL-opleidingen (RegioMarge 2009, p.9).

Ruim de helft van de werkgevers ziet werkdruk, personeelsplanning en vergrijzing als actuele knelpunten (Arbeidsmarktbrief 2009, VWS). Toch worden de tekorten op dit moment nog niet echt gevoeld; de vraag naar personeel wordt nog getemperd door de economische crisis. Hierin schuilt een gevaar. De zorg kent een relatief lage interne mobiliteit (doorstroom bij dezelfde werkgever) in vergelijking met andere sectoren. De meeste wisselingen van baan vinden plaats bij een andere werkgever in de eigen sector. De conjunctuur heeft niet zozeer invloed op de productie van de zorgsector, maar wel op de mobiliteit op de arbeidsmarkt. De uitstroom naar werk buiten de sector ligt net iets hoger dan het landelijke gemiddelde wanneer er sprake is van een opgaande conjunctuur (Beretty, Zandvliet, Spijkerman & De Koning, 2009). Wanneer de economie zich weer herstelt en de concurrentie om personeel met andere arbeidsmarktsectoren toeneemt, is de zorg kwetsbaar.

Hoewel problemen nu nog niet zozeer voelbaar zijn, verkeren organisaties in onzekerheid over de financiën in de toekomst door toenemende marktwerking en nieuwe regelgeving. Overheidsbezuinigingen zullen de zorg niet ongemoeid laten; Nederland besteedde in 2008 ruim 79 miljard euro aan de zorg (CBS, 2009). Vanwege het feit dat de zorguitgaven sneller stijgen dan dat de economie groeit, heeft de overheid prestatiebekostiging en marktwerking geïntroduceerd. Zo wordt een organisatie niet meer gefinancierd op basis van capaciteit, maar naar de daadwerkelijke zorg die geleverd is (Schwenker & Bernardo, 2010). De gedachte hier achter is dat de onderling concurrerende zorgverzekeraars druk uitoefenen op zorgorganisaties waardoor de productiviteit verhoogd wordt. Deze verandering in bekostiging vraagt een andere manier van bedrijfsvoering van organisaties. Ook op werknemers heeft dit impact; zij worden geconfronteerd met werkwijzen die aansluiten bij efficiency en kostenbesparing. In marktwerking schuilt het risico dat de intrinsieke motivatie van zorgwerkers wordt ondermijnd (Canoy, 2009). Dit vergroot het risico dat de toch al schaarser wordende medewerkers uit de organisatie vertrekken.

Uit de jaarverslagen van zorginstellingen blijkt dat de kosten van organisaties in de verzorgingshuizen, verpleeghuizen, thuiszorg, gehandicaptenzorg en psychiatrie voor 70 tot 75 procent uit personeelskosten bestaan (Schwenker & Bernardo, 2010). In de zorg bepaalt de hoeveelheid ingezette arbeid voor een groot deel de kwaliteit van de dienstverlening. De arbeidsproductiviteit laten stijgen is daarom beperkt mogelijk. De lonen volgen echter wel de gemiddelde loonontwikkeling. Wil de kwaliteit behouden worden dan moet er dus relatief gezien steeds meer geïnvesteerd worden in de zorg. Dit fenomeen wordt wel de kostenziekte van Baumol genoemd (Schut, 2003).

In het licht van de geschetste arbeidsmarktontwikkelingen is het aan de zorgsector, als grootste werkgever van ons land, om te anticiperen op de voorspelde personeelstekorten. Dit vereist een meer planmatige, lange termijn visie op het werven, benutten en behouden van (potentiële) arbeidskrachten.

2.2 Arbeid in Zorg

Werk in de zorg onderscheidt zich van veel ander werk door het werken op onregelmatige tijden, de relatieve zwaarte van het werk (zowel geestelijk als lichamelijk) en het werken met mensen. Personeel in de zorg blijkt meer tevreden te zijn over de inhoud van de baan, maar minder tevreden over het loon dan werknemers in de zakelijke dienstverlening (Zandvliet, Spijkerman, & De Koning, 2009). In een onderzoek naar arbeidsomstandigheden en arbeidsmarkttekorten in onderwijs, zorg en welzijn (Den Besten, Blatter & Smulders, 2009) blijkt dat personeel in onder andere de sector zorg en welzijn te maken heeft met een hogere emotionele belasting dan personeel in andere sectoren. Verder verschillen zorgwerkers in tevredenheid over loopbaanmogelijkheden; deze is lager dan het landelijk gemiddelde (Beretty, Zandvliet, Spijkerman & De Koning, 2009). Personeel dat in de zorg werkzaam is blijkt moeilijk te prikkelen door middel van loonsverhogingen (ZIP, 2009).

De kenmerken van het werken in de zorg en de waardering van de medewerkers voor de verschillende kenmerken zijn van invloed op de inzet van werknemers, op dit moment en in de toekomst. Beleid gericht op het tegengaan van personeelstekorten in de zorg moet daarom rekening houden met deze kenmerken. Op organisatieniveau betreft dit het domein van het strategisch personeelbeleid. Strategische personeelplanning maakt hier deel van uit.

De arbeidsmarkt van de zorg is vooral een regionale arbeidsmarkt (VWS, 2009). Werknemers richten zich in hun arbeidsoriëntatie doorgaans op lokaal of regionaal niveau. De regionale arbeidsmarkt vormt daarom een belangrijke context voor strategische personeelsplanning. Hoe de arbeidsmarkt zich ontwikkelt verschilt per regio. Er zijn bijvoorbeeld regionale verschillen in demografische ontwikkelingen die invloed hebben op het tempo en de omvang van de vergrijzing en de aard van de zorgconsumptie.

3 Methode

De hoofdvraag van deze scriptie is:

Welke manier van strategische personeelsplanning is passend en bruikbaar voor zorgorganisaties?

Deze hoofdvraag is geconcretiseerd in de volgende deelvragen:

1. Welke voorbeelden van strategische personeelsplanning bestaan binnen en buiten de sector zorg? (§4.3)
2. Welke methoden zijn geschikt voor de zorg? (§4.5)
3. Hoe zou een model voor strategische personeelsplanning voor zorgorganisaties er uit kunnen zien? (Hoofdstuk 5)

Een antwoord op deze eerste drie deelvragen wordt gezocht in de literatuur. Er wordt toegewerkt naar een model voor strategische personeelsplanning voor de zorg. Pas als duidelijk is aan welke voorwaarden een model voor de sector moet voldoen, is het zinvol om te kijken in hoeverre organisaties daarmee kunnen werken.

4. Op welke manier plannen zorgorganisaties de personeelsvoorziening? Wat zijn de ervaringen met gebruikte methoden? (§7.1 en §7.2)
5. Waarom doen organisaties wel of niet aan strategische personeelsplanning? (§7.1 en §7.2)
6. Welke informatie is nodig voor strategische personeelsplanning voor zorgorganisaties en welke informatie is beschikbaar? (§7.3)
7. Is het geconstrueerde model bruikbaar in de praktijk? (§7.4)

Bovenstaande deelvragen worden beantwoord door veldstudie. De gewenste methode voor strategische personeelsplanning krijgt een confrontatie met de praktijk. Hoe ver zijn organisaties? Waar hebben zij behoefte aan? Welke mogelijkheden hebben zij om de gewenste methode in de praktijk te brengen?

Voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen zijn diverse methoden gebruikt. In de volgende paragrafen worden deze in chronologische volgorde beschreven.

3.1 Literatuuronderzoek

Allereerst is een literatuurstudie uitgevoerd om in kaart te brengen wat al over dit onderwerp bekend is in de wetenschappelijke en vakliteratuur rond dit thema. Er is met name gebruik gemaakt van literatuur uit Human Resource Management (HRM) en de organisatiekunde. Een andere belangrijke bron voor dit onderzoek is de literatuur rondom ontwikkelingen in de zorg, met name het personeelsbeleid. Verder is gezocht naar artikelen met voorbeelden van strategische personeelsplanning buiten de sector.

3.2 Constructie voorlopig model

Aan de hand van de literatuur is een voorlopig model voor strategische personeelsplanning geconstrueerd. Uit de in de literatuur naar voren gekomen voorbeelden van strategische personeelsplanning zijn instrumenten gekozen die goed aansluiten bij de kenmerken van de zorg. Dit voorlopige model is getoetst op een aantal onderdelen aan de hand van een zelf gemaakt, fictief personeelsbestand. De kwantitatieve berekeningen zijn getest in Excel.

3.3 Beleidsinventarisatie

Ook onder de bij ZorgpleinNoord aangesloten organisaties is gezocht naar beleid gericht op en voorbeelden van strategische personeelsplanning. Op verschillende bijeenkomsten is het onderzoek besproken en achttien organisaties hebben een korte vragenlijst ingevuld.

1) Project Werkgeversstrategie Zorg en Welzijn Groningen/Assen

ZorgpleinNoord coördineert het project Werkgeversstrategie, bestaande uit ZorgpleinNoord, zorg- en welzijnsinstellingen, gemeenten, en het UWV werkbedrijf. Dit om gezamenlijk strategische stappen te ontwerpen en te zetten met het oog op aankomende personeelstekorten in de regio. Tijdens de projectgroepvergaderingen is het onderzoek meerdere malen besproken en ook op de stuurgroepbijeenkomst is een presentatie gegeven. De stuur- en projectgroep vonden het onderwerp strategische personeelsplanning dermate belangrijk, dat ze het als onderdeel van het project Werkgeversstrategie hebben geadopteerd.

2) Regiogroep 'arbeidsmarktonderzoek en strategische personeelsplanning'

Een verdere eerste indruk over in hoeverre het onderwerp speelt bij organisaties is verkregen via de georganiseerde regiogroepen, waar de bij ZorgpleinNoord aangesloten organisaties aan deel konden nemen. Op het aanmeldingsformulier van de regiogroepen konden deelnemers vragen over het onderwerp beantwoorden. Tijdens de bijeenkomst is gevraagd of zij hun antwoorden konden toelichten. Ook is er commentaar op de onderzoeksopzet gegeven door de deelnemers tijdens de bijeenkomst.

3.4 Interviews en bestudering organisaties

Op het aanmeldformulier voor de regiogroepbijeenkomst (zie § 3.3) gaven negen organisaties aan zich op enige manier met strategische personeelsplanning bezig te houden. Bij deze organisaties is een uitgebreid interview gehouden. Deze organisaties bevonden zich op dat moment in verschillende stadia van implementatie van strategische personeelsplanning. Naar alle respondenten is een e-mail gestuurd (bijlage I) en daarna is telefonisch contact met hen opgenomen. Alle benaderde respondenten waren bereid om mee te werken aan een interview, maar vanwege organisatorische redenen kon één organisatie uiteindelijk niet deelnemen aan het interview. Uiteindelijk zijn acht interviews afgenomen, voornamelijk met hoofden Personeel en Organisatie (P&O) vanwege hun betrokkenheid bij het onderwerp. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst (bijlage II). Deze vragenlijst garandeerde enerzijds een systematische verzameling van informatie, terwijl er tevens ruimte was voor achtergrond en duiding.

Aanvullend op de bestudering van zorgorganisaties is een expertinterview afgenomen met een adviseur van Randstad Nederland die al lange tijd organisaties helpt bij het opzetten van strategische personeelsplanning. Deze respondent is gekozen vanwege de ervaring met het onderwerp, ook buiten de zorgsector. Condities van strategische personeelsplanning in de zorg konden daardoor in een bredere context geplaatst worden opdat zij wellicht beter begrepen zouden worden.

De interviews zijn thematisch verwerkt. Per thema zijn de antwoorden van de respondenten geanalyseerd.

3.5 Toetsing model

Respondenten konden tijdens de interviews aangeven in hoeverre het geconstrueerde model uit de literatuur aansluit bij hun behoeftes en mogelijkheden. De bruikbaarheid van het model (deelvraag 7) is nader getoetst in de praktijk bij een van de organisaties. Deze organisatie was, van alle respondenten, het verst gevorderd in het implementeren van strategische personeelsplanning. Deze organisatie had al veel administratieve gegevens verzameld, en de verwachting bestond dat het model eenvoudig en in korte tijd getoetst zou kunnen worden op bruikbaarheid. In de evaluatiefase is in samenspraak met de respondent van deze organisatie dieper ingegaan op de bruikbaarheid van het instrument.

4 Strategische personeelsplanning als theoretisch vraagstuk

In dit hoofdstuk worden de specifieke kenmerken van de sector zorg besproken, wat leidt tot een aantal voorwaarden waar een methode voor strategische personeelsplanning aan moet voldoen (§4.7). Er wordt bekeken wat in de wetenschappelijke- en vakliteratuur over strategische personeelsplanning is beschreven. De definitie van strategische personeelsplanning wordt besproken, en daarna wordt een blik op de geschiedenis en actualiteit van strategische personeelsplanning geworpen. In paragraaf 4.3 worden bestaande methoden van strategische personeelsplanning kritisch besproken. Verder wordt bekeken welke plaats het instrument heeft in het geheel van het organisatiebeleid.

4.1 Definitie

In de literatuur komt een veelheid aan definities voor van strategische personeelsplanning. Een definitie die vaak gebruikt wordt komt van Evers & Verhoeven (1999, p.15). Zij verstaan onder strategische personeelsplanning “(...) het voorbereiden, vormgeven, en implementeren van strategisch beleid rond instroom, doorstroom, en uitstroom van personeel zodat er een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht.” Een andere is van Kouwenhoven, Van Hooft & Hoeksema (2002, p.108): “Personeelsplanning is het op een systematische manier tegen elkaar afzetten van prognoses van benodigde en beschikbare personeelsbezetting, zowel in kwalitatieve als kwantitatieve zin.” Strategische personeelsplanning kan zich richten op de korte termijn (tot één jaar), op middellange termijn (tot drie jaar) en op de lange termijn (5 jaar en langer). Wanneer een organisatie haar missie en visie als basis laat fungeren voor de personeelsplanning, en het instrument richt op een langere periode, wordt gesproken van strategische personeelsplanning. Deze activiteit moet helder maken welke personele formatie nodig is om de organisatiedoelen te realiseren. De volgende definitie wordt in dit onderzoek aangehouden:

Strategische personeelsplanning is het zichtbaar maken van het (toekomstige) verschil tussen gewenste en beschikbare kwalitatieve en kwantitatieve personele inzet, opdat tijdige en adequate maatregelen genomen kunnen worden om dit verschil te minimaliseren.

4.2 Personeelsplanning toen en nu

Personeelsplanning kreeg voor het eerst grote belangstelling in de jaren zestig, toen er sprake was van een krappe arbeidsmarkt en een streven naar loonkostenbeheersing (Kluytmans, 2001). Omdat eisen aan productie en personeel lang niet zo snel veranderden als tegenwoordig, was het eenvoudig om op lange termijn te plannen (Van de Ven, Jongkind, & Faber, 2004). De toekomst werd voorspeld aan de hand van kwantitatieve modellen. Eind jaren zeventig en begin jaren tachtig werd de arbeidsmarkt ruimer. De werkgelegenheid kromp, terwijl het aantal arbeidskrachten flink toenam doordat de 'babyboomers' de arbeidsmarkt betraden (Van Praag & Uitterhoeve, 1999). Organisaties hadden weinig moeite om aan personeel te komen en begonnen zich onder druk van de recessie voornamelijk te richten op het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Personeelsplanning verdween hierdoor naar de achtergrond.

Op dit moment krijgt strategische personeelsplanning hernieuwde belangstelling, door de genoemde demografische ontwikkelingen en de personeelstekorten die daarvan het gevolg zijn. In hoofdstuk 2 kwam naar voren dat de gevolgen voor de zorg extra groot zijn, vanwege de afnemende beroepsbevolking en toenemende zorgvraag. In een opgaande conjunctuur zal daarbij uitstroom van werknemers uit de sector toenemen. Aandacht gaat uit naar verhoging van de arbeidsproductiviteit, maar zoals in het vorige hoofdstuk al bleek, blijft zorg mensenwerk en blijft personeel de grootste productiefactor.

4.3 Wat heeft onderzoek opgeleverd?

Hoewel er veel aandacht uitgaat naar strategische personeelsplanning, kwam in de inleiding van deze scriptie naar voren dat het nog maar weinig wordt toegepast. Dit roept de vraag op of de literatuur aanwijzingen geeft voor toepassing ervan. De literatuur biedt weinig voorbeelden van hoe strategische personeelsplanning in de praktijk gebracht kan worden. Wel bevat het veel kritiek op uitwerking van de theorie, en worden verklaringen gegeven waarom strategische personeelsplanning ondanks de vele theorieën, niet plaatsvindt. Veel auteurs spreken over het bestaan van een 'planningsparadox'. "Naarmate de omstandigheden onzekerder worden, neemt de behoefte aan zekerheid via planning toe; bij toenemende onzekerheid wordt de toepassing van planningstechnieken echter steeds problematischer" (Evers & Verhoeven, 1999, p.141).

Van Donk (1995, p.14) constateert dat de theorie rond personeelsplanning “(...)slechts in geringe mate heeft bijgedragen aan de personeelsplanning in de praktijk.” Een reden hiervoor ziet hij onder andere in de gebrekkige integratie tussen bijdragen vanuit verschillende disciplines. Problemen rond methoden voor strategische personeelsplanning zijn in te delen in de volgende categorieën:

1. De methoden benaderen slechts één kant van de personeelsbezetting
2. Er ligt teveel nadruk op inhoud van methoden in plaats van op het proces
3. Het vraagstuk heeft een probleemgedreven signatuur
4. De benodigde informatie is niet aanwezig

1. De methoden benaderen slechts één kant van de personeelsbezetting

Volgens Van Donk (1995, p.14) is er een “(...)geheel van gefragmenteerde theorieën (of beter gezegd: van methoden en technieken)” en is dat een belangrijke reden waarom strategische personeelsplanning in theorie er wel is, maar niet in de praktijk. Veel methoden nemen slechts een bepaalde kant van de personeelsbezetting onder de loep. Vanuit de econometrie zijn bijvoorbeeld uitgebreide formules ontwikkeld om juist de arbeidsvraag aan de hand van factoren en hun invloed te bepalen. Hier wordt strategische personeelsplanning uitsluitend als kwantitatief vraagstuk benaderd. Andere methoden werken juist met kwalitatieve informatie zoals wensen, competenties en prestaties van werknemers. Deze ‘zachte kant’ wordt vaak belicht in studies vanuit HRM. Een bekend model voor strategische personeelsplanning dat kwalitatieve factoren verwerkt is het HR3P-model (Human Resources Performance Potentieel Portfolio) van Evers (1999). Het geeft een gestandaardiseerd beeld van de kwalitatieve eigenschappen van het personeelsbestand.

Op basis van deze kritiek kan de aanbeveling geformuleerd worden verschillende instrumenten te combineren tot een meer volledige personeelsplanningmethode. In de literatuur zijn hier geen voorbeelden van.

2. Er ligt teveel nadruk op inhoud van methoden in plaats van op het proces

Van Donk (1995) meent dat in de literatuur veel aandacht is besteed aan de inhoud van methoden en invulling van het personeelsbeleid. Er moet volgens hem meer aandacht geschonken worden aan de procesmatige kant. Het is belangrijk na te denken door wie bijdragen geleverd worden en in welke volgorde het planningsproces plaatsvindt. De relatie van P&O ten opzichte van het management is een veelbesproken onderwerp in de literatuur. Van Donk (1995) heeft het over een vicieuze cirkel die beschreven is door Legge (1978). Deze komt tot stand doordat P&O niet betrokken wordt bij besluitvorming. Daardoor is het aan de personeelsmanagers om korte termijn problemen op te lossen waar geen adequate langdurige oplossing voor is. Omdat zij er vervolgens niet in slagen deze knelpunten op te lossen, ontstaat de indruk dat de afdeling niet bekwaam is. Dit zorgt er dan weer voor dat P&O niet in de besluitvorming van het management wordt betrokken.

Van Donk benadrukt daarnaast dat de uitwerking van een methode moet worden gekoppeld aan kenmerken van verschillende typen organisaties. Deelvraag 2 in deze scriptie heeft hier betrekking op.

3. Het vraagstuk heeft een probleemgedreven signatuur

Wat vaak mankeert aan de personeelsplanning is dat deze probleemgedreven is. Dit knelpunt beschrijft Evers. Het vraagstuk is volgens hem “in wezen naar de achtergrond gedrongen door de vraag in hoeverre personeelsplanning kan worden gebruikt voor het oplossen van allerlei willekeurige, zich op een bepaald moment als ‘urgent’ manifesterende problemen” (Evers, 1999, p.142). Ook Van Donk benoemt dit. “Teveel lijkt personeelsplanning als eenmalige reactieve activiteit te worden gezien in plaats van een continue activiteit” (Van Donk, 1995, p.66). Organisaties proberen vaak de op dat moment ervaren knelpunten aan te pakken met als redmiddel personeelsplanning, terwijl het bedoeld is om juist toekomstige problemen en ontwikkelingen te signaleren en te sturen. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat strategische personeelsplanning een continue activiteit moet zijn. Strategische personeelsplanning vormt een belangrijke voedingsbodem voor personeelsbeleid, maar is een proactieve activiteit en kan worden ingezet om problemen van te voren zien aan te komen, in plaats van (een te late) reactie op knelpunten.

4. De benodigde informatie is niet aanwezig

Verder wordt veelvuldig opgemerkt dat organisaties niet over de informatie beschikken die voor de methoden nodig zijn. Zo deed Boerdijk (1998) onderzoek naar de personeelsplanning binnen het Deventer Ziekenhuis. Hij kwam tot de conclusie dat informatie die nodig is voor de strategische personeelsplanning vaak maar globaal aanwezig is, en daardoor niet altijd even bruikbaar is. Welke informatie het beste voor strategische personeelsplanning gebruikt kan worden, en hoe zorginstellingen daar aan komen is niet onderzocht.

In deelvraag 5 van deze scriptie wordt gezocht naar een antwoord op de vraag welke informatie nodig en beschikbaar is voor strategische personeelsplanning.

4.4 De plaats in het organisatiebeleid

Bij constructie van een model is het van belang ons af te vragen welke plaats het inneemt in het (strategisch) beleid van de organisatie. Mintzberg en Houthoofd hebben de functie van strategische planning uitvoerig besproken. Mintzberg (1996) levert forse kritiek op formele strategische planning. “Strategy cannot be planned, because planning is about analysis and strategy is about synthesis.”

Volgens Houthoofd (2005, p.177) gooit Mintzberg met zijn kritiek het kind met het badwater weg. “Het voornaamste argument tegen geformaliseerde planning is dat het een procedureslag wordt waarbij de mensen stoppen met nadenken. Het systeem denkt in uw plaats. De werkelijkheid toont aan dat strategische planning nodig blijft, ook in turbulente tijden. Alleen moet er anders gepland worden dan in stabielere tijden.” Mintzberg is niet zozeer tegen strategische planning, maar het moet niet verward worden met strategisch *denken*. Uit de vele literatuur die Mintzberg weidde aan het onderwerp kan geconcludeerd worden dat puur formele strategische planning niet geschikt is voor het formuleren van een nieuwe strategie. Het doel van strategisch plannen is eerder het ondersteunen van de strategie door het leveren van inputs (gegevens) en het mede formuleren van outputs (acties).

Houthoofd rekent in zijn artikel af met planning als “verzekering tegen variabiliteit in de omgeving” want de wereld verandert constant, en veranderingen zijn niet voorspelbaar. Verder benadrukt hij dat planning op basis van slechts harde data, een “formalisatie van plannen”, altijd maar een deel van de waarheid laat zien. Kijken naar cijfers alleen, en niet naar de nuances past niet bij strategieformulering, wat volgens Houthoofd “een uitermate complex proces” is, dat “de meest ingewikkelde subtiele en soms onderbewuste elementen van het menselijk denken vereist” (Houthoofd, 2005, p.178). Planning moet in die zin dus formeel zijn, dat standaardinformatie in een regulier proces verzameld wordt, maar ook flexibel genoeg om niet als keurslijf te dienen, maar als routekaart waarin staat waar de organisatie de komende jaren heen wil en kan. Een strategische planning kan niet zonder analyse maar ook niet zonder gezond verstand, of, zoals Mintzberg het formuleert: “geen enkele organisatie kan zich de luxe van uitsluitend analytisch of uitsluitend intuïtief optreden veroorloven” (Mintzberg, 1998, p.77).

Uit de woorden van Mintzberg en Houthoofd kan worden geconcludeerd dat strategische personeelsplanning niet aangewend moet worden voor een nieuwe strategie, maar daar juist vanuit moet vertrekken. Het moet de strategie ondersteunen, en richting geven aan maatregelen. Verder is het van belang dat niet slechts gewerkt wordt met harde cijfers, maar dat er gekeken wordt naar achterliggende mechanismen. Dijkstra (1996) vermeldt in een ongepubliceerd artikel dat organisaties een model van continue planning nodig hebben. Een strategische planning is dan niet zozeer een blauwdruk voor de toekomst, maar het vastleggen van een gewenste situatie voor een komende periode. Dijkstra noemt dit ook wel richtingzoekende planning.

4.5 Kenmerken van de zorg

In dit hoofdstuk worden kenmerken van organisaties in de zorg besproken die belangrijk zijn bij de keuze voor een model voor strategische personeelsplanning. Die kenmerken vertellen iets over de factoren die met name aandacht verdienen in de personeelsplanning. Hierna kunnen instrumenten geselecteerd worden die passen bij een beschrijving van deze factoren.

De sector zorg en welzijn kan getypeerd worden aan de hand van de volgende drie dimensies (Geurts, Evers en Dekker, 1996).

- 1) Het type organisatie
- 2) Het arbeidsmarktsegment
- 3) Het type loopbaanpatroon

1. Het type organisatie van de zorg lijkt het meest op de professionele bureaucratie (Van Harten, 2003). Deze bestaat in feite uit twee hiërarchieën: die van de professionals, en die van het overige personeel. In een professionele bureaucratie wordt standaardisatie van kennis en vaardigheden gebruikt als coördinatiemechanisme. Het vertrouwen is er dat de werknemers (professionals) op basis van deze standaardisatie per situatie in staat zijn effectief en efficiënt te handelen.

Doordat de organisaties meer gefinancierd worden op basis van gestandaardiseerde diensten krijgt de zorg langzamerhand meer karakteristieken van een machinebureaucratie (Jacobs, 2010). In plaats van dat er op basis van input (gestandaardiseerde kennis en vaardigheden) wordt gerekend, wordt van output (aantal bedden bijvoorbeeld) uitgegaan. Het werkproces van de professional wordt meer gestandaardiseerd, wat zou kunnen betekenen dat het eenvoudiger te plannen valt. Er bestaat echter een bepaalde spanning tussen het vertrouwen op professie en de controle van een bureaucratisch management.

In de zorg is het product waar de professional mee werkt de mens. Spreken van standaardisering van werkzaamheden lijkt daardoor bemoeilijkt te worden. Standaardisering in de zorg is echter in hoge mate aanwezig als het gaat om taken en taakafbakening tussen beroepsgroepen. In een systeem voor strategische personeelsplanning moet daarom plaats zijn voor deze afgebakende beroepsgroepen.

2. Het type arbeidsmarktsegment van de zorg is de vakdeelmarkt. Deze deelmarkt betreft werknemers die over een hoge mate van beroepsmatige kwalificaties beschikken (Weinans & Warmenhoven, 2007). Doorgroeien vindt meestal plaats op basis van kennis en ervaring. Personeel kan met vaardigheden makkelijk terecht bij andere organisaties in dezelfde sector. Die sector is als het ware een 'markt', in plaats van de organisatie waarin de werknemer zich bevindt. In hoofdstuk 2 werd al naar voren gebracht dat deze markt met name een regionale arbeidsmarkt is. Op basis van dit kenmerk kan geconcludeerd worden dat de (regionale) arbeidsmarkt onderdeel moet zijn van een model voor strategische personeelsplanning voor de zorg.

3. Wat betreft het type loopbaanpatroon werd eerder in deze scriptie de lage interne mobiliteit als kenmerk genoemd. Werknemers stromen minder dan het landelijk gemiddelde door bij de zelfde werkgever. Dit gegeven hangt nauw samen met het vorige genoemde kenmerk; de zorg als vakdeelmarkt. De genoten opleiding biedt meer mogelijkheden om mobiel te zijn tussen verschillende werkgevers. Onder jongeren is de mobiliteit in de zorg het hoogst, terwijl ouderen in veel organisaties een lange functieverblijftijd hebben. De belangrijkste vertrekreden onder personeel in zorg en welzijn is het ontbreken van doorgroeimogelijkheden (Rings, 2009). Verloopbeheersing en het vergroten van de interne doorstroom zijn onderwerpen die steeds meer aandacht krijgen bij zorgorganisaties (Van der Kwartel, Paardekoper, Van der Velde en Van der Windt, 2007).

Combinatie van deze karakteristieken betekent dat voor de zorg een planning op langere termijn nodig is, met veel aandacht voor ontstane vacatures. Mobiliteit is een belangrijke factor; organisaties in de zorg moeten extra hun best doen om personeel te binden. De externe arbeidsmarkt is een risico: een werknemer kan eenvoudig overstappen naar een andere organisatie met zijn of haar kennis. Loopbaanbeleid is een belangrijk instrument vanwege de lage interne mobiliteit en het feit dat vertrekkende zorgwerkers met name willen doorgroeien. In het licht van de verwachte personeelstekorten, is het voor de zorg van belang dat een systeem voor strategische personeelsplanning ondersteuning biedt aan beleid gericht op interne mobiliteit en verloopbeheersing.

4.6 Aggregatieniveau en planningshorizon

Evers en Verhoeven (1999) geven aan dat het aggregatieniveau aandacht verdient in de keuze van een methode voor strategische personeelsplanning. Een personeelsplanning op het niveau van de hele organisatie kan andere uitkomsten geven dan wanneer er naar een lager niveau (bijvoorbeeld per afdeling of locatie) gekeken wordt. Van Donk (1995) wijst er op dat het benaderen van de personeelsplanning vanuit verschillende invalshoeken niet alleen mogelijk, maar ook nodig is. Naar een organisatie kan met verschillende brillen gekeken worden: het geheel, de afdeling, de functie of de locatie. Het is van belang dat specifieke kenmerken van afzonderlijke niveaus onderscheiden worden, want juist daar kan personeelsbeleid op afgestemd worden. Er kunnen knelpunten in homogene groepen in kaart gebracht worden, zoals een tekort aan personeelsleden in bepaalde deelgroepen, of een verkeerde verhouding tussen bepaalde categorieën. Welke onderverdeling voor de hand ligt zal per organisatie verschillen.

Tenslotte is het interessant om te kijken naar de planningshorizon. Voor welke periode wordt een planning gemaakt? Een strategische focus duidt op een langere termijn planning. Wat betreft strategische personeelsplanning wordt doorgaans een periode van drie tot vijf jaar verstaan (Dekker & Schlund Bodien, 2001). Dit wordt ook wel een middellange planningshorizon genoemd.

4.7 Voorwaarden voor een model voor de zorg

Samengevat kunnen aan de hand van dit hoofdstuk voorwaarden voor een model voor strategische personeelsplanning voor de zorg benoemd worden.

Voorwaarden voor een model voor strategische personeelsplanning:

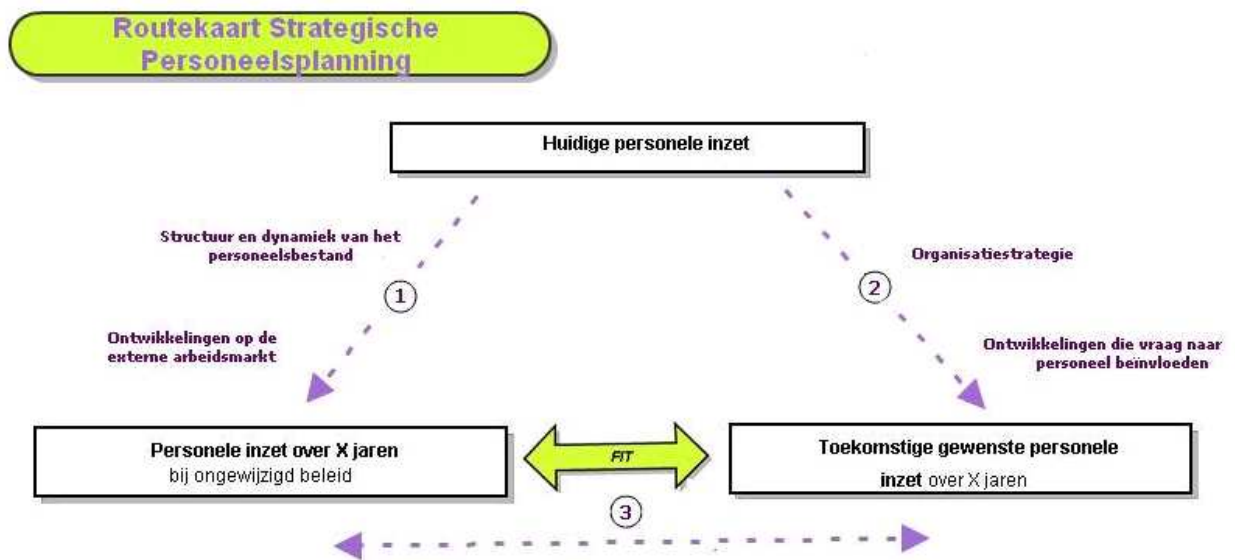
- Strategische personeelsplanning is strategie ondersteunend in plaats van strategie formulerend.
- Er dient aandacht uit te gaan naar het proces rond strategische personeelsplanning. Betrokkenheid en bijdragen van verschillende relevante partijen uit de organisatie ondersteunt de inbedding ervan in het geheel van de organisatie.
- Welke instrumenten relevant en toepasbaar zijn, wordt duidelijk als gekeken wordt naar kenmerken van de zorg zoals het type organisatie, het arbeidssegment en de loopbaanpatronen.
- Een goede strategische personeelsplanning is proactief. Het brengt knelpunten aan het licht en is toekomstige problemen voor, en is daarom als continue activiteit bedoeld.
- Strategische personeelsplanning belicht alle kanten van personele inzet en bestaat daarom zowel uit een cijfermatige analyse als uit een kwalitatieve analyse.
- Mobiliteit is een essentiële factor in de strategische personeelsplanning voor de zorgsector.
- Voor de zorg als sector is strategische personeelsplanning op middellange termijn evident (3-5 jaar).
- Welke homogene subgroepen onderscheiden worden voor analyse zal per organisatie verschillen. Een model moet handvatten bieden om op verschillende niveaus analyses te doen en vanuit verschillende invalshoeken naar de personele inzet te kijken.
- De regionale arbeidsmarkt vormt een belangrijke context voor strategische personeelsplanning voor de zorg.

5 Naar een model voor strategische personeelsplanning voor de zorg

Op basis van de inzichten uit de literatuur wordt in dit hoofdstuk een conceptmodel voor strategische personeelsplanning geconstrueerd. Eerst wordt gekeken naar de bouwstenen van het model. Daarna worden deze bouwstenen nader ingevuld: welke informatie is nodig en relevant voor de zorg?

5.1 De bouwstenen

Strategische personeelsplanning bestaat uit het beschrijven van de huidige personele inzet, de verwachte personele inzet over 3 tot 5 jaren, en de toekomstig gewenste personele inzet (zie figuur 2). Op basis van de uitkomsten kan beleid geformuleerd worden om een eventuele discrepantie daartussen te verkleinen.



Figuur 2 Een routekaart, met daarin de basiselementen van strategische personeelsplanning

De cijfers in het model (figuur 2) corresponderen met de volgende drie activiteiten van strategische personeelsplanning:

1. **Van huidige personele inzet naar personele inzet over X jaren:** Beschrijving van het huidige aanbod en hoe dat over 3 tot 5 jaar zal zijn bij ongewijzigd beleid.
2. **Van huidige personele inzet naar gewenste personele inzet:**
Op basis van de strategie en de ontwikkeling in de vraag naar personeel wordt de gewenste personele inzet over X jaren beschreven.
3. **De fit:** in hoeverre komen de verwachte personele inzet bij ongewijzigd beleid, en de gewenste inzet overeen?

5.2 Huidige personele inzet

De structuur van het huidige personeelsbestand is een belangrijk onderdeel van personeelsplanning (Evers, Van Laanen & Sipkens, 1993). Er is veel literatuur over de beschrijving van de personeelsinzet. Op organisatieniveau zijn van belang: leeftijd, functieverdeling, contractgrootte, de verhouding tussen werknemers die een contract hebben voor onbepaalde tijd, voor bepaalde tijd en flexwerkers, het aantal dienstjaren, en het aantal uren dat gewerkt wordt in full time equivalenten (FTE). Ook kwalitatieve factoren, bijvoorbeeld competenties, dienen vastgelegd worden.

Personeelsdemografie

De leeftijdssamenstelling heeft invloed op de kwalitatieve- en kwantitatieve personeelsinzet. Oudere werknemers die langer in de organisatie werken brengen voordelen zoals ervaring en een betere bedrijfsbinding, maar ook nadelen zoals minder fris bloed in de organisatie en een verslechterde functionele flexibiliteit (Evers & Verhoeven, 1999). In de zorg kennen sommige cao's bepaalde 'ontziemaatregelen' voor oudere werknemers, dit heeft invloed op de kwantitatieve inzetbaarheid van personeel.

Instream, doorstroom en uitstroom

Hoeveel jonge werknemers verlaten jaarlijks de organisatie? Hoeveel schoolverlaters treden elk jaar in dienst? Personeelsplanning wordt vaak vooral met de externe arbeidsmarkt in verbinding gebracht (Evers, Van Laanen & Sipkens, 1993). Doordat organisaties gevolgen van ontgroening en vergrijzing gaan ondervinden is ook het onderzoeken van de interne arbeidsmarkt relevant. Een goed functionerende interne arbeidsmarkt kan een rem zijn op de uitstroom.

Prestatie, potentieel en wensen

De inzet van medewerkers hangt onder andere af van hun prestaties en potentieel. Vaak weten afzonderlijke leidinggevendenden wel ongeveer wie waar goed in is, maar wordt dit soort informatie niet centraal vastgelegd. Op basis van inzicht in het interne menselijk potentieel kan bepaald worden of deze in overeenstemming is met de behoefte daaraan in de toekomst.

5.3 Personele inzet over X jaren

De dynamiek in het personeelsbestand geeft een indicatie van de toekomstige inzet van personeel. Door trends in instroom, doorstroom en uitstroom door te trekken naar de toekomst, en door de demografie te analyseren kan voorspeld worden hoe de toekomstige situatie zal zijn. Naast het analyseren van de dynamiek van het huidige personeelsbestand moet gekeken worden naar ontwikkelingen die zich op de externe arbeidsmarkt voordoen. Vacatures in omvang en tijd dat zij openstaan zeggen iets over de beschikbaarheid van arbeidskrachten in de omgeving en bijvoorbeeld het imago van de organisatie. Hiernaast kunnen opleidingen gegevens verstrekken over het aantal leerlingen in opleiding en het (verwachte) opleidingsrendement.

5.4 Toekomstige gewenste personele inzet

Vanuit de strategie van de organisatie en de (verwachte) ontwikkelingen wordt de toekomstige gewenste personele inzet ingeschat. Deze vraag naar arbeid wordt door de zorgvraag en de arbeidsproductiviteit bepaald (Zandvliet, Spijkerman, De Koning & Beretty, 2009). Hiernaast kunnen factoren als wet- en regelgeving en financiën beperkingen stellen aan de personeelsbehoefte.

Zorgvraag; kwalitatief en kwantitatief

Misschien wel de belangrijkste ontwikkeling waar een zorgorganisatie mee te maken heeft is die van de vraag naar zorg. Zowel het aantal zorgvragers als de inhoud van de zorgvraag zijn hierbij relevant. De inhoud van de zorgvraag wordt grotendeels bepaald door de doelgroep. Hoe deze doelgroep verandert en welke zorgvraag daarbij past is dus een essentiële vraagstelling.

Arbeidsproductiviteit

Arbeidsproductiviteit is een uitdrukking van de hoeveelheid productie die één eenheid personeel kan produceren in een eenheid tijd. De doelmatigheid waarmee wordt gewerkt speelt een rol bij de vraag naar personeel (Eggink, Oudijk & Woittiez, 2010). Verder kunnen innovaties in de zin van nieuwe technieken of verandering in werkprocessen de arbeidsproductiviteit verbeteren. Dit heeft invloed op de vraag naar werknemers, zowel in aantallen als in kwalificaties.

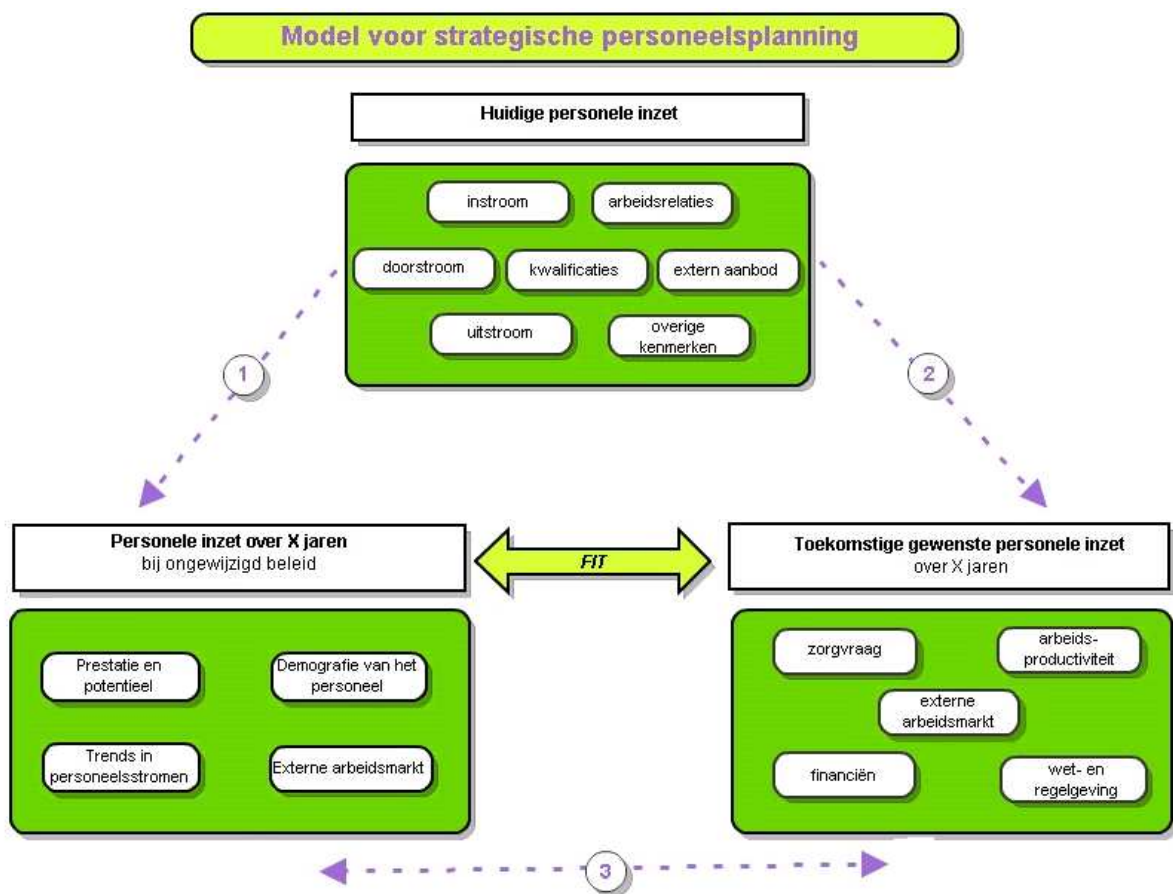
De kwantitatieve personeelsbehoefte wordt als volgt omschreven; personeelsbehoefte = werkhoeveelheid \times norm (Depré, Hondeghem & Vandeweyer, 2000). De norm staat voor de gemiddelde kwantitatieve prestatie per tijdseenheid voor een medewerker. Om deze te berekenen kan een organisatie een takeninventarisatie maken. Taken worden gestandaardiseerd en daaraan wordt het aantal uren dat nodig is gekoppeld. Een zorgorganisatie kan kijken naar trends in bijvoorbeeld ZorgZwaartePakketten; welke zorgzwaarte zal in de toekomst meer geïndiceerd worden? Wat betekent dit voor gewenste competenties en functies?

Wet- en regelgeving en financiële ruimte

Organisaties zijn gebonden aan wet- en regelgeving, en bijvoorbeeld de kwaliteitseisen die verzekeraars stellen aan geleverde zorg. Politieke maatregelen zijn van grote invloed op onder andere de financiële ruimte van een organisatie en daarmee het aanbod dat zorgorganisaties kunnen leveren. Tenslotte is de vraag naar personeel gebonden aan de financiële ruimte en de bekostigingssystematiek van een organisatie. Zo zorgt op dit moment bijvoorbeeld de systematiek van de ZorgZwaartePakketten voor een heroriëntatie op de in de toekomst gewenste competenties en functies in relatie tot de beschikbare middelen.

De genoemde factoren hebben onderlinge invloed. Zo zorgt bijvoorbeeld invoering van marktwerking (wet- en regelgeving) voor een andere strategie; bijvoorbeeld meer concurrentie. Dit heeft invloed op de inrichting van het zorgaanbod. Een organisatie zou zich kunnen gaan richten op een bepaalde doelgroep, waardoor een ander zorgaanbod ontstaat. De zorgvraag wordt beïnvloed door het zorgaanbod. Aan de hand van de strategie van de organisatie en de verwachte toekomstige ontwikkelingen kan in beeld worden gebracht hoe de gewenste personele inzet over 3 of 5 jaar er uit ziet in kwalitatieve en kwantitatieve zin.

5.5 Het model



Figuur 3. Het model inclusief de benodigde informatie en instrumenten

Op basis van voorgaande informatie is het model voor strategische personeelsplanning verder ingevuld (figuur 3). Het model bevat de informatie die nodig is voor strategische personeelsplanning. In het volgende hoofdstuk zullen de instrumenten nader uitgelegd worden.

6 Uitwerking instrumenten

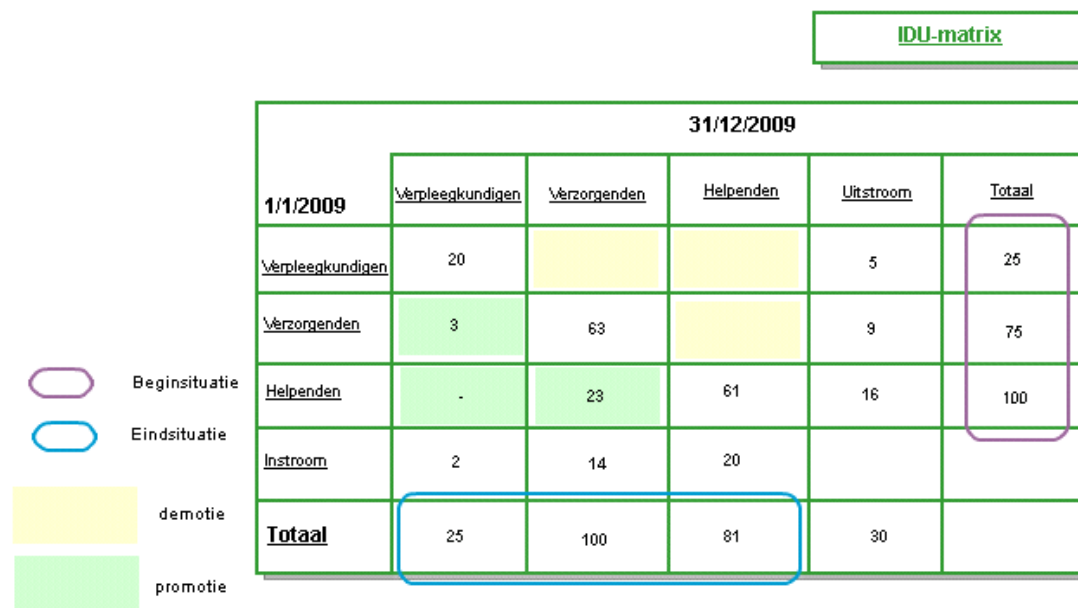
In het vorige hoofdstuk is het volledige model voor strategische personeelsplanning beschreven. Het model combineert diverse soorten informatie die samen een indicatie geven van de discrepantie tussen toekomstig gewenst en beschikbaar aanbod van personeel.

De informatie om het model te vullen is in verschillende mate voorhanden. Cijfermatige informatie over de huidige personele inzet is vaak goed uit het personeelsinformatiesysteem te halen. Ook het formuleren van de organisatiestrategie is - in het licht van een veranderende omgeving - een bekende praktijk voor bestuurders van organisaties. Hierbij is het wel van belang dat de strategie gekoppeld wordt aan het vraagstuk van strategische personeelsplanning, dus aan het gewenste toekomstige personeelsaanbod in termen van aantallen en competenties.

Moeilijker, en, tegen de achtergrond van de eerder geformuleerde voorwaarden (hoofdstuk 4), wel belangrijke elementen, zijn het in kaart brengen van de personeelsdynamiek en -demografie (in-, door- en uitstroom, en vergrijzing) en het op basis hiervan voorspellen van de toekomstige personeelsinzet. Moeilijk is ook het kwalitatief beschrijven van de personeelsinzet: welke kwalificaties heeft het zittend personeel en welk potentieel aan kwalificaties bevindt zich nog onder hen?

Uit de literatuurstudie komen goede instrumenten naar voren voor het invullen van deze elementen van het model voor strategische personeelsplanning. Voor het voorspellen van de kwantitatieve personeelsinzet zijn de IDU-matrix en het push-model geschikte instrumenten. De IDU-matrix brengt de personeelsdynamiek in kaart en het push-model maakt het mogelijk trends te analyseren en door te trekken naar de toekomst. Met het HR3P-model kan de kwalitatieve personeelsinzet beschreven worden. Het model maakt de prestaties en het potentieel in de organisatie zichtbaar. In de volgende paragrafen worden deze instrumenten nader uitgewerkt. Het complete model inclusief de instrumenten daarbij staan in bijlage III.

6.1 IDU-matrix



Figuur 4. Een ingevulde IDU-matrix

Het personeelsbestand van een organisatie is constant in beweging. Er vindt instroom van personeel plaats vanuit het onderwijs en vanuit de externe arbeidsmarkt; een aantal medewerkers stroomt door naar andere functies; en er vindt uitstroom plaats. Op basis van personeelsbewegingen in het verleden, kan (voorzichtig) voorspeld worden hoe de personeelsbezetting er over drie of vijf jaar uit ziet. De personeelsstromen worden zichtbaar door het invullen van een IDU-matrix (figuur 4). Dit framework geeft overzicht van de instroom (I), doorstroom (D) en uitstroom (U) in een bepaalde periode (Depré, Hondeghem & Vandeweyer, 2000).

Afhankelijk van de invalshoek voor de strategische personeelsplanning wordt een organisatieonderdeel gekozen en/of een selectie van functies gemaakt. Binnen deze afbakening worden de absolute personeelsstromen in één jaar in kaart gebracht. Figuur 4 is een voorbeeld van een ingevulde IDU-matrix. (Hoe de matrix stapsgewijs ingevuld wordt staat beschreven in bijlage IV.) Wanneer er IDU-matrices over meerdere jaren beschikbaar zijn, kunnen trends in de personeelsstromen zichtbaar gemaakt worden. Op basis van deze trends kan vervolgens de toekomstige personeelsinzet over X jaren bij ongewijzigd beleid berekend worden.

Evers, Van Laanen & Sipkens noemen dit het push-model¹ (Evers, Van Laanen & Sipkens, 1993). Voor het berekenen van de toekomstige personeelsinzet wordt over een aantal jaar bekeken welke overgangen zich hebben voorgedaan tussen vooraf bepaalde groepen. Deze mutaties worden vertaald in overgangskansen (figuur 5).

Overgangskansenmatrix					
	Verpleegkundigen	Verzorgenden	Helpenden	Uitstroom	Totaal
Verpleegkundigen	0.8	0	0	0.2	1
Verzorgenden	0.04	0.84	0	0.12	1
Helpenden	0	0.23	0.61	0.18	1

$$1. \text{ De kans op doorstromen van B naar A} \\ = 3/75 = 0.04$$

Figuur 5. *Overgangskansenmatrix.*

Van de 75 verzorgenden stroomden er 3 naar de functie van verpleegkundige. De overgangskans, de kans op deze ‘beweging’ is daarom 4 procent. Bij het voorspellen van de toekomstige personeelsinzet is het belangrijk dat de personeelsbewegingen over een aantal jaren regelmatige patronen vertonen. Alleen dan kunnen deze doorgetrokken worden om de toekomstige situatie bij ongewijzigd beleid over bijvoorbeeld vijf jaar in te schatten. Uitschieters die te herleiden zijn naar bijzondere omstandigheden moeten uit de analyse gehaald worden.

¹ Het push-model, of Markov model, bekijkt historische personeelsbewegingen en trekt die door naar een toekomstige situatie bij ongewijzigd beleid. Naast dit model bestaan er andere methoden en benaderingen. Het pull-model bijvoorbeeld, vertrekt vanuit een toekomstige personeelsbehoefte waarbij vacatures worden opgevuld via interne mobiliteit. Dit om inzicht te krijgen in hoeverre het interne aanbod zal voldoen in de toekomstige arbeidsvraag. Voor de zorg is het schatten van de toekomstige personeelsbehoefte dermate complex dat in dit geval voor een push-model is gekozen.

Demografische analyse

Bij het beschrijven van het vergrijzingproces worden de leeftijden van alle medewerkers verhoogd met de genomen planningsperiode. De uitstroomkansen kunnen per leeftijdscategorie berekend worden door middel van historische gegevens. Hierdoor ontstaat inzicht in de nieuwe organisatiedemografie, en de uitstroom vanwege pensionering.

6.2 HR3P

Een instrument om het menselijke potentieel in de organisatie te analyseren is het Human Resources Performance Potentieel Portfolio, afgekort het HR3P-model. Deze methode is ontwikkeld door Evers, Van Laanen en Sipkens (1993). Het is een instrument dat bijdraagt aan de stuurbaarheid van de menselijke factor in de organisatie, en dat deze sturing bovendien kan vergroten. Het model bestaat uit een matrix waarin werknemers individueel gescoord worden op hun prestaties en ontwikkelingspotentieel. Figuur 6 is een voorbeeld van een ingevulde HR3P-matrix.

HR3P
Human Resource Performance Potentieel Portfolio
Evers, van Laanen en Sipken (1993)

Potentieel	Huidige Performance			
	onvoldoende	bevredigend	goed	uitstekend
Pot. Grenzen bereikt	Kees	Alies Sanne Jantien		Anne
Groei mogelijk binnen functie			Jan Astrid	Bram
Promotable op lange termijn			Lieke Nienke	Moniek Sandra
Promotable op korte termijn			Petra	Sara

Fig. 6. Elke medewerker krijgt een plaats in de matrix

De meeste medewerkers zullen zich ergens in het groene vierkant bevinden: zij functioneren naar behoren en zitten op hun plek. Mocht blijken dat er veel Sara's op een bepaalde afdeling in de organisatie zijn, kan er worden gestuurd op motivatie tot doorstromen. Zij blijken uitstekend te functioneren en op korte termijn geschikt om door te stromen. Andere maatregelen passen bij de groep waar Kees zich in bevindt. Mochten daar veel medewerkers op gescoord zijn, dan roept dit bijvoorbeeld de volgende vragen op: Waar bevinden deze werknemers zich in de organisatie? Waar kan hun score aan liggen? Heeft de organisatie nog plek voor deze medewerkers?

Op deze manier verkrijgt de organisatie inzicht in de aanwezige kwaliteit van medewerkers, ontwikkelingsmogelijkheden, en komen zwakke plekken aan het licht. Op basis van dit inzicht kan bepaald worden waar welke maatregelen gewenst zijn. Dit instrument is met name krachtig in combinatie met een visie op de toekomstige gewenste personele inzet en informatie over de dynamiek van het personeelsbestand. “Door de uitkomsten van de HR3P-methode af te zetten tegen de informatie over de formatie, toekomstige eisen en verloop/mobiliteit, ontstaat duidelijkheid over de vraag in hoeverre het beschikbare menselijke potentieel op termijn kan worden omgevormd tot de nagestreefde personele bezetting” (Evers, Van Laanen en Sipkens, 1993, p. 138).

7 Confrontatie met de praktijk

Op basis van literatuuronderzoek is een voorlopig model van strategische personeelsplanning geconstrueerd. Hierdoor zijn de bouwstenen en voorwaarden voor strategische personeelsplanning duidelijk. In dit hoofdstuk wordt een antwoord op deelvragen 4 tot en met 7 gegeven. Door veldonderzoek uit te voeren wordt duidelijk in hoeverre deze geconstrueerde methode aansluit bij de behoeften en mogelijkheden in de praktijk.

4. Op welke manier plannen zorgorganisaties de personeelsvoorziening?
Wat zijn de ervaringen met gebruikte methoden?
5. Waarom doen organisaties wel of niet aan strategische personeelsplanning?
6. Welke informatie is nodig voor strategische personeelsplanning voor zorgorganisaties en welke informatie is beschikbaar?
7. Is het geconstrueerde model bruikbaar in de praktijk?

De antwoorden komen uit negen interviews, waarvan acht met hoofden P&O van zorgorganisaties, en één met een adviseur van Randstad. Voor de interviews zijn organisaties geselecteerd die tijdens een eerste inventarisatie aangaven zich op enige manier met strategische personeelsplanning bezig te houden. Tijdens de interviews bleek dat zij zich in verschillende stadia van strategische personeelsplanning bevonden. In tabel 1 (p. 40) wordt een overzicht gegeven van de organisaties die meewerkten aan een interview en de verschillende stadia waarin de organisaties zich bevinden wat betreft strategische personeelsplanning (de namen van de organisaties zijn gefingeerd). In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op het stadium van strategische personeelsplanning waarin de organisaties zich bevinden (§7.1). Vervolgens komt aan de orde hoe strategische personeelsplanning in de organisaties is ingebed en welke rol de afdeling P&O daarbij speelt (§7.2). In paragraaf 7.3 en §7.4 wordt ingegaan op de beschikbaarheid van informatie voor het uitvoeren van strategische personeelsplanning.

Ten slotte worden in §7.5 de belangrijkste conclusies in dit hoofdstuk samengevat.

Tabel 1. Een overzicht van de organisaties (gefingeerd) die meewerkten aan het onderzoek.

Organisatie	Beschrijving	In hoeverre is er sprake van strategische personeelsplanning?
BijZonderZorg	Gehandicaptenzorg. Ongeveer 1300 medewerkers. Respondent: projectleider P&O.	Implementatiefase van strategische personeelsplanning. [Stadium 1]
Groot Blankum	Geestelijke gezondheidszorg. Medewerkers: 4644. Respondent: manager HRM.	Geen strategische personeelsplanning zoals gedefinieerd in dit onderzoek. Beweegt daar naartoe. Formuleert op dit moment meerjarenbeleid en bepaalt per jaar streefformaties. [Stadium 2]
Essentio	Forensisch psychiatrisch centrum. Ongeveer 450 medewerkers Respondent: Arbo-coördinator.	Geen strategische personeelsplanning zoals gedefinieerd in dit onderzoek. Wel een projectgroep aanwezig, deze komt samen wanneer daar aanleiding voor is. Probleemgestuurd, in plaats van continu. Doen jaarlijks verslag van kengetallen. [Stadium 2]
De Fonteyn	Verzorging, Verpleging en Thuiszorg Ongeveer 1100 medewerkers in dienst. Respondent: Hoofd P&O.	Geen strategische personeelsplanning zoals gedefinieerd in dit onderzoek, geen plannen toe op korte termijn. Geeft aan het belang van strategische personeelsplanning in te zien, en daar naartoe te (willen) bewegen. [Stadium 3]
De Delta	Ziekenhuis. Ongeveer 1200 medewerkers. Respondent 1: Hoofd PO&O Respondent 2: Medewerker Werving en Selectie.	Geen strategische personeelsplanning zoals gedefinieerd in dit onderzoek, geen plannen op korte termijn. Geeft aan het belang van strategische personeelsplanning in te zien, en daar naartoe te (willen) bewegen. [Stadium 3]
Centrix	Verzorging, Verpleging en Thuiszorg Ongeveer 500 medewerkers. Respondent: Personeelsadviseur.	Geen strategische personeelsplanning zoals gedefinieerd in dit onderzoek, geen plannen toe op korte termijn, geen behoefte hier aan. [Stadium 4]
Het Hoornse Ziekenhuis	Ziekenhuis. Meer dan 10.000 medewerkers Respondent: P&O-manager.	Maakt afspraken en prognoses i.s.m. andere ziekenhuizen in de regio. Geloofd in strategische personeelsplanning om zaken in kaart te brengen maar niet als dé oplossing voor het arbeidsmarktprobleem van de zorg, het heeft dus geen prioriteit. [Stadium 4]
Amber Care	Verzorging, Verpleging en Thuiszorg Ongeveer 1800 medewerkers. Respondent: Hoofd P&O.	Geen strategische personeelsplanning zoals gedefinieerd in dit onderzoek, geen plannen op korte termijn, geen behoefte hier aan. [Stadium 4]

Stadia: 1; Actief bezig met strategische personeelsplanning. 2; Bewegen naar strategische personeelsplanning. 3; Wel behoefte, maar (nog) geen strategische personeelsplanning. 4; Geen behoefte aan strategische personeelsplanning.

7.1 Verschillende stadia van strategische personeelsplanning

Tijdens de inventarisatie en de interviews werd duidelijk dat er veel verwarring is rond het begrip strategische personeelsplanning. Respondenten associëren 'plannen' met roosteren, op operationeel niveau en de korte termijn. Ook wordt het begrip gebruikt waar eigenlijk strategisch personeelsbeleid bedoeld wordt. Dit verklaart misschien waarom organisaties in de inventarisatieronde aangaven aan strategische personeelsplanning te doen, terwijl in het interview bleek dat dit, op één organisatie na, niet volgens de definitie plaatsvindt. Niettemin staat strategische personeelsplanning hoog op de agenda van deze organisaties en hebben ze ideeën over de gewenste resultaten, wijze van uitvoeren en nog te nemen hindernissen. In deze paragraaf worden de verschillende stadia van strategische personeelsplanning beschreven. Er worden vier stadia onderscheiden:

1. Actief bezig met strategische personeelsplanning.
2. Bewegen naar strategische personeelsplanning.
3. Wel behoefte, maar (nog) geen strategische personeelsplanning.
4. Geen behoefte aan strategische personeelsplanning.

Het stadium 'geen behoefte' kan nauwelijks een stadium van strategische personeelsplanning genoemd worden, echter het geeft wel een duidelijke indicatie van hoe een organisatie staat ten opzichte van het onderwerp.

7.1.1 Actief bezig met strategische personeelsplanning

BijZonderZorg bevindt zich in een beginfase van strategische personeelsplanning. De implementatie van strategische personeelsplanning vindt plaats in de vorm van een project dat in fasen uitgevoerd wordt. "Hoewel er op dit moment nog geen acuut probleem is erkent het managementteam dat, als we niets doen, we op de lange termijn mensen tekort komen." De organisatie onderzocht de arbeidsmarkt, de huidige personele situatie, en bracht kengetallen in kaart. Op dit moment wordt de gewenste toekomstige personele bezetting geschetst aan de hand van de organisatiestrategie. Aanleiding voor het project was een nieuw visiedocument waarin beschreven stond waar de organisatie heen wil, waar de organisatie staat en welke diensten ze wil gaan aanbieden. Het enige wat ontbrak was hoe de organisatie dit zou gaan realiseren.

Daarbij ontstonden wezenlijke vragen voor de afdeling P&O. De respondent van BijZonderZorg: “Als je uitbreiding wilt van je cliënten, moet je kijken naar wat je speerpunten zijn. Op welke doelgroepen ga je focussen? Gaan we intern opleiden of nieuw personeel werven?”. In paragraaf 7.4, waar de toetsing van het in hoofdstuk 5 gepresenteerde model aan bod komt, wordt de strategische personeelsplanning bij BijzonderZorg nader besproken.

7.1.2 Bewegen ernaar

Twee organisaties geven aan te bewegen richting strategische personeelsplanning. Essentio heeft een projectgroep strategische personeelsplanning in het leven geroepen toen er wegens een geplande verbouwing uitgegaan werd van een grotere personeelsvraag. Deze aanleiding is echter vervallen en de projectgroep heeft zijn activiteiten gestaakt. “De beoogde grootschalige werving ging niet meer door. Dus we zijn nu even slapende. Maar als er iets belangrijks aan komt dan komen we weer bij elkaar.”

De strategische personeelsplanning van Essentio is een voorbeeld van probleemgerichte personeelsplanning (zie hoofdstuk 4). Van een continu proces zoals tijdens het literatuuronderzoek als belangrijke voorwaarde werd aangemerkt, is geen sprake. Toch worden er wel op structurele wijze gegevens bijgehouden bij Essentio. Jaarlijks wordt bijgehouden hoeveel mannen en vrouwen op afdelingen werken, welke functies er zijn, hoeveel verloop er is, en is er een analyse van de exitinterviews; wie gaat weg en waarom? Bij een bijzondere gebeurtenis wordt gekeken welke maatregelen impact hebben op de personele inzet. “Met het oog op de nieuwbouw die toen gepland stond bekeken wij: als we gaan, wat betekent dit dan? Hoeveel mensen hebben we nodig? Waar gaan we schuiven, en op welke manier? Hoe gaan we om met mensen die over zijn?”

Een andere organisatie die richting strategische personeelsplanning beweegt is Groot Blankum. “We werken met streefformaties, die stellen we per jaar vast. Maar vorig jaar hebben we meerjarenbeleid geformuleerd tot en met 2015. Eerst op concernniveau, en vervolgens hebben de directies van de zorggroepen dit gedaan, en daarna als concern HRM, en op basis van die informatie bekijken we wat dit betekent voor 2010 en 2012.” De respondent geeft aan dat de organisatie weliswaar nog niet volledig aan strategische personeelsplanning doet, maar wel er naar toe beweegt. “Twee jaar geleden was er ineens paniek halverwege het jaar bijvoorbeeld, omdat ze ineens uit de pas liepen. Een jaar later ging het al veel beter, en dit jaar merk ik dat er gewoon veel rustiger gereageerd wordt. We hebben de prognoses en daar een stramien bij opgesteld. We denken steeds meer vooruit.”

Al is dit, ook volgens de organisatie zelf, nog geen strategische personeelsplanning, wel werkt Groot Blankum aan een planningshorizon die daarbij past.

7.1.3 Wel behoefte, maar (nog) geen strategische personeelsplanning

Van de zeven organisaties die (nog) niet aan strategische personeelsplanning doen, zeggen vier er wel behoefte aan te hebben. De voornaamste reden is het kunnen anticiperen op verwachte personeelsproblemen op het niveau van de organisatie.

Inzicht in het personeelsbestand geeft daarnaast meer centrale sturingsmogelijkheden voor een organisatie. Tijdens het analyseren van de personeelsinzet kan blijken dat er bijvoorbeeld doorstroommogelijkheden zijn die onbenut blijven. Baardemans (2010) merkte tijdens een pilot voor strategische personeelsplanning bij de provincie Utrecht dat managers hun beste mensen het liefst zelf zo lang mogelijk vasthouden. “Ze willen vooral dat het eigen team goed functioneert. Strategische personeelsplanning maakt dit expliciet waardoor daarop sturing mogelijk wordt” (Baardemans, 2010).

Ook Essentio ziet deze mogelijkheid, en hoewel de organisatie nog geen strategische personeelsplanning heeft, wordt er wel centraal geworven. “Je krijgt minder van ‘die is van mij’, of ‘die hoef ik niet’. Of dat mensen door de ene afgewezen worden en dan ergens anders in de organisatie weer aangenomen worden. We nemen gewoon mensen aan voor de organisatie an sich, en daarna kijken we pas waar we diegene plaatsen.” Een flexibele personeelsinzet die hiermee ontstaat zou organisaties daarnaast helpen om beleid beter van de grond te krijgen. Daarvoor moet wel over locaties en afdelingen heen gekeken worden. De Fonteyn: “Iets als flexibilisering moet je niet zoeken op afdelingsniveau maar op het niveau van de gehele organisatie proberen te realiseren.”

Waarom strategische personeelsplanning achterwege blijft

Het blijkt dat deze vier organisaties behoefte hebben aan een meer planmatige aanpak van de personeelsinzet. Toch blijft strategische personeelsplanning, ook bij deze organisaties nog achterwege. Om iets te kunnen zeggen over hoe deze organisaties de stap kunnen maken, moet duidelijk zijn waarom ze nog geen gebruik maken van het instrument. Uit de gesprekken kwamen verschillende redenen naar voren.

In de eerste plaats ontbreekt het de organisaties aan een methode om te berekenen wanneer de personeelstekorten plaats gaan hebben, op welke plaats en in welke omvang. Amber Care: “Hoeveel mensen die we hebben zitten er straks over tien jaar nog? Stromen er wellicht groepen ineens uit?” De Fonteyn: “We willen kunnen zeggen: dit zijn de data, waar willen we heen, hoe kom je daar, en wat komt er op je af? Waar gaan we ons op richten?” Daarnaast bestaat behoefte aan kwalitatieve informatie over het personeelsbestand. De Delta: “Het zou gebruikt kunnen worden voor teamsamenstellingen, of om te kijken of je team nog wel gezond is.”

In de tweede plaats hebben de organisaties nog niet ‘een gevoel van urgentie’ en staan er veel zaken op de agenda van P&O die op korte termijn prioriteit krijgen. Dit staat een lange termijn visie in de weg. Vooralsnog geldt voor de meeste organisaties dat personeelstekorten nog niet worden ervaren. De arbeidsmarkt stelt de organisaties nog niet teleur. Voorspellingen over de arbeidsmarkt in de zorg zijn op een zodanig hoog aggregatieniveau dat ze op organisatieniveau minder tot de verbeelding spreken. Organisaties kunnen moeilijk inschatten in hoeverre de verwachte personeelsproblemen zich ook binnen de eigen muren gaan voordoen.

Zo relativeren twee organisaties tijdens de interviews de geschetste tekorten: “Iedereen roept wel: we hebben verzorgenden tekort, maar zoals het nu lijkt hebben wij er teveel. Want we kunnen ze niet meer betalen, bepaalde zorg wordt gewoon niet meer gefinancierd.” (Amber Care). Ook Centrix voelt de problemen niet: “Tot op heden hebben wij nog helemaal geen last van tekorten en de verwachting is dat we daar niet echt last van krijgen. Het verloop valt heel erg mee, en als je kijkt naar hoeveel reacties we nog op vacatures krijgen. Nou, dan moet het haast wel meevallen denk ik dan.”

Door het ontbreken van deze voelbare urgentie voor het planmatig omgaan met de personele bezetting wordt vaak nog ad-hoc gehandeld tijdens bijvoorbeeld werving en selectie. De Delta: “Hoe snel is de sollicitant die tegenover mij zit inzetbaar? Vaak wordt daar meer naar gekeken, heel ad hoc.” Ook Van Donk (1995, p.58) wijst op dit fenomeen. “Het voorzien in een vacature lijkt op het eerste gezicht een beslissing op het laagste (operationele) niveau, maar zo’n beslissing heeft mogelijk effecten op het personeelsbestand op langere termijn, waardoor afstemming op het niveau van structurele coördinatie nodig is. Hierbij speelt de traagheid van personeelsaanpassing (de flexibiliteit) een rol. Organisaties zijn nog veel bezig met het ‘brandjesblussen’ op operationeel niveau.”

Tenslotte krijgen in de drukke P&O agenda's korte termijn vraagstukken prioriteit en wordt strategische personeelsplanning steeds weer uitgesteld. Een voorbeeld is het roosteren, een complexe taak vanwege de onregelmatigheid rond de zorgvraag. Amber Care: "We hebben bijvoorbeeld problemen met mensen die een 36-urige aanstelling hebben, die kunnen we niet goed inroosteren. Die diensten hebben we niet. Het liefst hebben we mensen voor tussen de 24 en 28 uur. Daarmee kunnen we het meeste bereiken." In hoeverre het bieden van kleine contracten invloed heeft op de inzet van werknemers op lange termijn, krijgt door het roosterprobleem geen aandacht.

Organisaties verwoorden dit tijdens de interviews vaak met "het geleid worden door de waan van de dag". De Fonteyn: "We ruiken er af en toe wat aan, maar erg gestructureerd gaat het niet. Dit komt denk ik ook doordat we wat geleid worden door de waan van de dag. Het is zaak om daar uit te treden, te kijken naar wat we op ons pad tegen gaan komen, en hoe we dat gaan organiseren." De geïnterviewde van De Delta beaamt dit. "We leven een beetje in de waan van de dag, je hoopt maar dat je een lijn te pakken hebt, de bouwstenen hebt voor de komende jaren".

7.1.4 Geen behoefte

Drie organisaties geven tijdens de interviews aan niet aan strategische personeelsplanning te zullen gaan doen. Welke redenen hebben zij hiervoor?

Geen vertrouwen in plannen

De 'onplanbaarheid' van de toekomst is de belangrijkste reden waarom organisaties aangeven niet aan strategische personeelsplanning te gaan doen. De respondent van Het Hoornse Ziekenhuis zegt hierover: "Ik geloof dat het maar een beperkt effect heeft omdat de invloed op de totale complexe omgeving maar beperkt is." De organisatie ziet meer heil in het maken van afspraken met andere ziekenhuizen in de regio over bijvoorbeeld opleidingsplaatsen, en in het uitoefenen van invloed op de politiek. "Het aantal mensen dat tot medisch specialist wordt opgeleid, dat bepaalt het ziekenhuis niet zelf, dat wordt door VWS bepaald." Naast deze politieke beslissingen waardoor organisaties zich beperkt voelen in het maken van beleid, worden zaken als cao, arbeidsrecht, werktijdenregeling en de arbeidstijdenwet genoemd waar rekening mee gehouden moet worden bij het aanpassen van personeelsbeleid.

Ook Essentio, een organisatie die wel gelooft in lange termijn planning, geeft aan dat dit niet zonder problemen is. “Op de korte termijn vinden telkens zulke grote omslagen plaats, dus voorspellingen maken is lastig. Je hebt met zoveel factoren te maken, als er maar iets verandert, is je voorspelling ineens totaal anders. Je hebt niet echt grip op bepaalde ontwikkelingen”, aldus de respondent van Essentio.

Planningsparadox

Eerder kwam uit de literatuur naar voren dat er vaak niet aan strategische personeelsplanning wordt gedaan vanwege een zogenaamde planningsparadox. Respondenten noemen de turbulente omgeving waarin organisaties zich bevinden een beperking op een lange termijn focus.

Een voorspelling maken is lastig als je weinig grip hebt op toekomstige politieke maatregelen, bijvoorbeeld. Het Hoornse Ziekenhuis: “er gebeurt veel te veel om jou heen wat je niet kunt beïnvloeden maar wat er wel is.”

7.2 Inbedding van strategische personeelsplanning in de organisatie

Het is belangrijk niet alleen op de inhoud van strategische planning te richten, maar ook na te denken in welke volgorde en door wie bijdragen aan het planningsproces worden geleverd. Van Donk (1995, p.7) noemt een interdisciplinaire werkstructuur een belangrijke voorwaarde voor het instrument. Ook de geïnterviewde expert van Randstad Nederland geeft aan dat strategische personeelsplanning gedragen moet worden door de gehele organisatie. Om de dialoog op gang te brengen moet volgens de adviseur met verschillende partijen om tafel gezeten worden in strategische werksessies. “De raad van bestuur moet aan tafel, directie, control, HR en in een later stadium bijvoorbeeld ook de afdeling communicatie. De meeste energie gaat hierin zitten. De klokken moeten gelijk worden gezet bij deze verschillende partijen.”

Bij Essentio voldoet strategische personeelsplanning aan de voorwaarde van een interdisciplinaire werkstructuur. Er zitten zowel managers, als de ondernemingsraad en bijvoorbeeld mensen met een financiële verantwoordelijkheid in de projectgroep. Ook De Delta merkt het creëren van draagvlak op als voorwaarde: “afdelingshoofden maken zich bijvoorbeeld vooral druk om de bezetting van de bedden, die moet je ook overtuigen.”

Verder is het volgens de adviseur van Randstad Nederland belangrijk dat er aan strategische personeelsplanning begonnen wordt met een bepaalde belofte. “De belofte dat wanneer er uitkomsten zijn, er iets mee gedaan wordt is cruciaal. De vrijblijvendheid in de zorg om er iets mee te gaan doen, is nog veel te groot.” Dit komt ook terug in het gegeven dat veel respondenten waarschuwen dat iets als strategische personeelsplanning al gauw een ‘hobby van P&O’ wordt. De adviseur van Randstad waarschuwt ervoor dat het instrument een doel wordt, in plaats van een middel. Dat gebeurt volgens de adviseur met veel instrumenten zoals de ‘vlootschouw’² en het functioneringsgesprek. Die worden vaak instrumenteel gedreven zonder dat ze echt ergens toe leiden. Het management moet overtuigd zijn van het nut van strategische personeelsplanning. Het moet door alle partijen geaccepteerd en gebruikt worden met het daadwerkelijke idee dat er aan de inzetbaarheid van personeel in de organisatie gewerkt wordt. Of, zoals gezegd door de geïnterviewde adviseur: “Strategische personeelsplanning moet in de bloedbanen terecht komen.”

² Een vlootschouw is een inventarisatiemethode om de sleutelposities in een organisatie in beeld te brengen.

Essentio: “Je hebt altijd een moment in het proces waarop iets vastloopt, dan kun je als P&O heel hard trekken, als de managers nog niet zo ver zijn stagneert het proces. Daarom moet je beginnen bij de directie. Het moet niet een P&O speeltje worden, want dan weet je bij wijze van spreken van te voren al dat wat je bedacht hebt niet gaat gebeuren.”

In §4.3 werd de rol van P&O in de organisatie al besproken. Ook in de gesprekken met de organisaties wordt het belang van een goede positionering van P&O onderstreept. Vaak is er ontevredenheid over het ontbreken van zitting in het management team en geven de organisaties waar daar wel sprake van is aan dat de relatie soms moeizaam is. De Fonteyn over deze belemmering: “We staan verder van de processen af. Ik communiceer via de manager bedrijfsvoering. Dit zijn financiële mensen. Het is moeilijk om de P&O-dingen geagendeerd te krijgen bij het management.” Hoewel bij Essentio de directie betrokken wordt bij het beleid van P&O, wordt ook bij deze organisatie dit probleem ervaren. “We moeten soms hard trekken. Aan de ene kant hebben ze je hard nodig, soms komt het management de prioriteiten van ons gewoon niet uit.”

7.3 De beschikbaarheid van informatie

Tijdens de interviews is het geconstrueerde model (figuur 3) aan de respondenten voorgelegd om een antwoord te krijgen op de vraag of de voor strategische personeelsplanning benodigde informatie beschikbaar is (deelvraag 5).

Een voorwaarde voor toegang tot de gegevens is een goed personeelsinformatiesysteem. Hier moeten alle nodige gegevens over de werknemers verzameld worden. Voor het vullen van de IDU-matrix zijn historische gegevens nodig uit het personeelsbestand. Vaak zijn deze data niet of niet in de juiste vorm aanwezig (Van Nunen et al., 1983; Evers, Van Laanen en Sipken, 1993). De respondenten bevestigen dit manco. Vaak is er net genoeg informatie om jaarlijks een rapportage aan het management te doen over bijvoorbeeld het verzuim en de instroom in de organisatie.

Er spelen twee problemen. Informatie is er niet, of informatie is er in principe wel, maar kan niet of moeilijk uit het systeem gefilterd worden. Dit kan komen doordat er bij voorbeeld geen selecties gemaakt kunnen worden op het niveau van afdelingen of divisies. De personeelsinformatiesystemen zijn bij de organisaties niet in eerste plaats ingericht om gegevens voor analyse te leveren. Ze hebben meer een administratief karakter. BijZonderZorg: “We hebben een dramatisch systeem. Het is lastig om er informatie uit te halen voor rapportage. Groot Blankum: “ Heel veel organisaties kunnen die cijfers al lastig ophoesten. Op een of andere manier wordt verzuim wel vastgelegd. Maar daar stopt het vaak.”

Hoewel de organisatie een uitgebreid personeelsinformatiesysteem bezit, geeft Het Hoornse Ziekenhuis aan dat het verkrijgen van data vooral voor kleine instellingen een knelpunt kan zijn. “In potentie heeft iedereen die informatie, maar gegevens hebben en ontsluiten zijn twee verschillende dingen. Zo’n grote organisatie als deze heeft veel eigen expertise in huis, dat is bij kleine instellingen vaak niet zo.”

Tijdens de confrontatie van het voorlopige model van strategische personeelsplanning met de praktijk komen twee belangrijke factoren naar voren die organisaties op dit moment nog niet in beeld kunnen brengen: de interne doorstroom en kwalitatieve gegevens van werknemers.

Interne doorstroom

Hoewel eerder naar voren kwam dat interne mobiliteit een essentieel onderdeel zou moeten zijn van personeelsbeleid in de zorg, hebben de meeste organisaties hier geen zicht op. Ervan uitgaande dat een verandering van functie, gevolgen heeft voor de arbeidsvoorwaarden en dat alle mutaties in arbeidsvoorwaarden in het personeelsinformatiesysteem worden verwerkt, moet deze informatie in het personeelsinformatiesysteem opgenomen zijn. Het blijkt echter moeilijk om de doorstroom in de organisatie uit het personeelsinformatiesysteem te halen.

De geïnterviewde van Groot Blankum omschrijft de problemen rond het in kaart brengen van de mobiliteit. “Ik werk hier nu twee jaar, en werkte hiervoor waar ze iets verder waren, daar hadden we wel de interne doorstroom in beeld. Dit hadden we allemaal zelf handmatig gebouwd in Excel, met draaitabellen. Met het personeelsnummer haal je alles uit het systeem. Als er iets verandert, bijvoorbeeld in een kostenplaats, en het gaat ook nog eens over een grens van een segment, dan komt zo’n cijfer er uit. Dan had je uiteindelijk het aantal mensen dat van een afdeling naar een andere was gegaan, en nog niet eens van waar naar waar. Een enorme toestand was het.”

Kwalitatieve gegevens

Hoewel alle organisaties aangeven het belangrijk te vinden naar de kwalitatieve factoren te kijken, blijkt dit niet eenvoudig centraal vast te leggen. De Delta: “Het is volgend. Er is een vacature, en dan zoomen we in en kijken we naar welke kwalificaties we nodig hebben.” Het zit wel in de gedachten van de afdelingshoofden, maar nog niet in het systeem. Daardoor is het niet centraal beschikbaar. Baardemans (2010) waarschuwt voor dit fenomeen. Het in het hoofd doen van strategische personeelsplanning is volgens de auteur alleen te doen op een kleine afdeling. “Maar als een afdeling groter wordt, is zoiets niet meer te behappen. Bovendien is de beoordeling subjectief en informatie niet beschikbaar voor de organisatie. Als de leidinggevende ziek wordt of de organisatie verlaat, verdwijnt ook de kennis. Strategische personeelsplanning maakt aanbod en vraag transparant. Je legt het op tafel.”

De Delta: “Het mooiste zou zijn, dat je informatie uit een functioneringsgesprek over wat iemand zijn competenties zijn, dat je dit van bovenaf inzichtelijk hebt.” Essentio geeft aan ook deze behoefte te hebben, maar dat subjectiviteit een probleem kan vormen. “Managers en leidinggevendenden moeten in de gesprekscyclus dit weergeven, bijvoorbeeld in de jaargesprekken. Hoe meet je dat objectief? Dat is ook een hele lastige, maar belangrijke vraag.”

Het uitvoeren van een analyse op kwaliteit in de organisatie ontbreekt vaak. “Argumenten als technische complexiteit, het ontbreken van valide kwaliteitsbeoordelinginstrumenten, angst voor subjectiviteit van beoordelingen en dergelijke worden te vaak gebruikt als excuus om de kwaliteit van het zittende personeelsbestand niet te beoordelen” (KPMG, 2009). Het vastleggen van kwalitatieve gegevens is niet alleen bewerkelijk, het ligt ook gevoelig. Over de HR3P-methode zegt de respondent van organisatie Groot Blankum: “Is er al een organisatie die dit werkelijk zo doet?” Bij het invullen van de HR3P-matrix is een vereiste dat er voor elke medewerker een beoordeling op het potentieel en de prestaties plaatsvindt. Hoewel het model niet bedoeld is als individuele afrekening maar om zwaartepunten in de organisatie aan het licht te brengen, geven respondenten aan dat leidinggevenden moeite zullen hebben met dit model. Ook de geïnterviewde expert ziet dat in de zorg de kwalitatieve kant van werknemers vaak buiten beschouwing wordt gelaten. “Aanspreken op gedrag en functioneren, is geen groot goed binnen de zorg.”

7.4 Toetsing model

Om meer over de toepasbaarheid van het geconstrueerde model (deelvraag 7) voor strategische personeelsplanning (bijlage III) te kunnen zeggen, zouden in de IDU-matrix en het HR3P-model in de praktijk uitgeprobeerd worden.

Voor een toetsing van het model is samengewerkt met BijZonderZorg, de organisatie die het verst gevorderd was met het opzetten van strategische personeelsplanning. Beoogd was om van deze organisatie de gegevens van een afdeling te verwerken in het model. De mogelijkheden werden besproken met het Hoofd P&O van de organisatie. De gegevens waar BijZonderZorg op dat moment over beschikte waren: verzuimcijfers, contractgrootte, fulltime/parttime verdeling, aard van het contract, leeftijd, lengte van het dienstverband, het aantal ziektedagen, en het aantal medewerkers per functie. Verder was er beschikking over in- en uitstroomcijfers van de gehele organisatie, over een aantal jaren. Het personeelsinformatiesysteem van de organisatie is nog niet ingericht om interne doorstroom weer te geven per jaar of per afdeling.

Vanwege de start met strategische personeelsplanning, was BijzonderZorg bezig om met behulp van een instrument in Excel nadere analyses te doen. Tijdens de toetsing konden echter nog geen analyses op afdelingsniveau of over meerdere jaren uitgevoerd worden. Ook werd duidelijk dat bepaalde factoren onmogelijk op de termijn van deze scriptie in kaart gebracht konden worden, zelfs als het voor een kleine groep medewerkers zou worden gedaan. Even is overwogen om deze gegevens handmatig uit het systeem te halen, maar ook dit zou dermate problematisch worden dat het op termijn van deze scriptie niet zou slagen. Toch heeft deze fase, hoewel niet uitgevoerd zoals van te voren bedacht, bijgedragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. Hoe belangrijk goede intenties ook zijn, de toetsing staat of valt met de beschikbaarheid van de benodigde gegevens. Het grootste probleem blijkt wederom het gebruik en de inrichting van het personeelsinformatiesysteem.

7.5 Conclusies na confrontatie met de praktijk

- In hoofdstuk 1 werd genoemd dat in een onderzoek van Prismant twee op de vijf zorgorganisaties aangeven iets aan strategische personeelsplanning te doen. Onduidelijk is wat in het onderzoek van Prismant organisaties onder strategische personeelsplanning verstanden. Tijdens de inventarisatiefase van deze scriptie bleek dat veel organisaties het idee hebben 'iets' aan strategische personeelsplanning te doen, terwijl de uitvoering niet strookt met de in §4.1 geformuleerde definitie ervan. Dit geeft aanleiding tot relativering van het door Prismant gepresenteerde resultaat dat 40 procent van de zorgorganisaties iets aan strategische personeelsplanning doet.
- Organisaties hebben behoefte aan een methode om te berekenen wanneer, waar en in welke omvang personeelstekorten zullen plaatsvinden.
- Een reden waarom strategische personeelsplanning, ondanks de behoefte er aan, vaak niet plaatsvindt is een ontbreken van 'een gevoel van urgentie'. Andere onderwerpen op de agenda van P&O krijgen prioriteit, wat een lange termijn visie bemoeilijkt.
- Organisaties geven aan dat de toekomst maar moeilijk te plannen valt. Het bestaan van een planningsparadox die eerder al tijdens literatuurstudie naar voren kwam, wordt tijdens de interviews bevestigd.
- Tijdens de literatuurstudie werd aangegeven dat het proces rond strategische personeelsplanning aandacht verdient. In de gesprekken wordt het belang van een goede positionering van P&O onderstreept. Hiernaast geven ook de respondenten aan dat betrokkenheid van het management team vanaf de opzet van strategische personeelsplanning cruciaal is.
- De informatie die nodig is om het geconstrueerde model te gebruiken, is bij de betrokken organisaties nog niet aanwezig of uit het personeelsinformatiesysteem te halen. Dit geldt met name voor de interne doorstroom en kwalitatieve informatie over werknemers.
- Hoewel bijna alle respondenten aangeven meer kwalitatieve gegevens voor handen wensen te hebben, ligt het 'scoren' van werknemers op hun potentieel en performance gevoelig (zoals nodig is voor het HR3P model).

8 Conclusie en aanbevelingen

Welke manier van strategische personeelsplanning is passend en bruikbaar voor zorgorganisaties?

De aanleiding van deze scriptie is de verwachting dat de zorgsector binnen enkele jaren te maken krijgt met personeelstekorten. Strategische personeelsplanning wordt door verschillende partijen (bijvoorbeeld ZIP en Prismant) gezien als wapen in de strijd ter voorkoming van die tekorten. Door het inzichtelijk maken van de toekomstige personeelsbehoefte en de ontwikkeling van de personele inzet, kunnen doelgerichte beleidskeuzes gemaakt worden. Voorbeelden van strategische personeelsplanning in de praktijk ontbreken nagenoeg. Hoe strategische personeelsplanning zou moeten plaatsvinden is daarom voor organisaties onduidelijk.

In deze scriptie is op basis van literatuurstudie model voor strategische personeelsplanning voor zorgorganisaties geconstrueerd. Door middel van interviews is vervolgens gekeken in hoeverre het model bruikbaar is in de praktijk van zorgorganisaties. Uit de interviews is duidelijk geworden dat er nog verschillende hindernissen te nemen zijn voordat strategische personeelsplanning in organisaties plaats kan vinden. Bij de organisatie die het verst gevorderd was betrof dit met name de beschikbaarheid van informatie. In de andere organisaties ontbrak nog 'een gevoel van urgentie', was de positionering van P&O ongunstig, en ook bij hen ontbraken beschikbare gegevens. Omdat organisaties wel degelijk aangaven behoefte aan strategische personeelsplanning te hebben, en ze uitkijken naar handvatten hiervoor, kan het model voor hen als routekaart dienen. Hierdoor kunnen organisaties naar volledig gebruik van het model bewegen.

8.1 Aanbevelingen

Er kan een aantal aanbevelingen gedaan worden voor respectievelijk organisaties die aan strategische personeelsplanning doen, en partijen die organisaties daarin willen ondersteunen.

Voor organisaties

- Urgentie

Niet alleen P&O moet doordrongen zijn van de noodzaak van strategische personeelsplanning, zij moet ook in staat zijn het management daarvan te overtuigen.

- Verzamelen van informatie

Om aan strategische personeelsplanning te doen moeten de meeste organisaties meer gegevens van werknemers verzamelen en systematisch vastleggen dan dat zij nu doen. Met het oog op het in kaart brengen van de toekomstige personeelsinzet is het van belang de interne mobiliteit zichtbaar te maken. Daarnaast mag kwalitatieve informatie niet ontbreken in de analyse van de aanwezige en in de toekomst benodigde personele inzet (competenties).

- Interdisciplinaire werkstructuur

Wil een organisatie aan strategische personeelsplanning doen dan zijn betrokkenheid en bijdragen van zowel management, P&O als bijvoorbeeld de afdeling financiën nodig. Het is aan P&O om niet alleen het management maar ook andere partijen in de organisatie te overtuigen van het nut van strategische personeelsplanning.

Een realistische personeelsplanning vergt bijdragen van verschillende partijen binnen de organisatie. Hiernaast blijkt het van belang dat er een bepaalde belofte moet zijn vanuit het management, dat de uitkomsten van strategische personeelsplanning daadwerkelijk op de agenda gezet worden. Dat ze leiden tot een effectiever strategisch personeelsbeleid, een betere bedrijfsvoering en daarmee bijdragen aan de kwaliteit van de zorg.

ZorgpleinNoord

ZorgpleinNoord heeft de aanzet gegeven voor deze scriptie. De organisatie zet zich onder andere in voor een goede aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en signaleerde de behoefte aan een instrument voor strategische personeelsplanning. Duidelijk is geworden dat strategische personeelsplanning niet zonder meer geïmplementeerd kan worden in zorgorganisaties. Hoe kan ZorgpleinNoord hier verder mee gaan?

- Informatie

ZorgpleinNoord kan organisaties ondersteunen door ze te voorzien van informatie over strategische personeelsplanning. Wat zijn de mogelijkheden en vereisten van een model? Hierbij moet niet alleen P&O aangesproken worden. De aandacht van het (strategisch) management speelt een cruciale rol in het al dan niet tot stand komen en slagen van strategische personeelsplanning. Hiernaast kan ZorgpleinNoord de regionale en landelijke (toekomstige) arbeidsmarkt inzichtelijk maken om organisaties te ondersteunen.

- Nadere uitwerking model

Om organisaties te ondersteunen bij strategische personeelsplanning, dient nog meer duidelijk te zijn over het gebruik van het model. Hoe kunnen organisaties hun personeelsinformatiesysteem aan het model koppelen? Hoe kunnen organisaties het beste omgaan met de gevoeligheid die het vastleggen van kwalitatieve informatie met zich meebrengt? Verder is het aan te raden dat onderzocht wordt hoe strategische personeelsplanning beter 'behapbaar' wordt. Hoe kunnen ook kleinere organisaties met minder faciliteiten gebruik maken van het model? Het blijkt dat onder organisaties sterke behoefte is aan een eenvoudig en makkelijk bruikbaar instrument. Het verdient aanbeveling om samen met zorgorganisaties enkele afgebakende pilots uit te voeren om het model verder te ontwikkelen tot deze zowel goed als toepasbaar is voor de praktijk.

9 Bronnen

Baardemans, W. (2010). *Strategische Personeelsplanning bij de provincie Utrecht*. Utrecht: AenO Provincies. http://aenoprovincies.nl/index.php?option=com_content&view=article&catid=13&id=28&Itemid=84 Geraadpleegd: 4 juli 2010

Beretty, T., De Koning, J., Spijkerman, M., & Zandvliet, K. (2009). *Toekomstige personeelsknelpunten in zorg en welzijn: verkenning en oplossingen. Paper voor conferentie 'Arbeid in crisis'*. Den Haag: 14 oktober 2009.

Boerdijk, P.C.H.H. (1998). *Personeelsvoorziening binnen het Deventer Ziekenhuis*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.

Calibris en Rijnland Advies (2010). *Arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie 2009-2010*.

Calsbeek, H., Hingstman, L., & Van der Windt, W. (2002). *Feiten over verpleegkundige en verzorgende beroepen in Nederland*. Amsterdam: Elsevier Gezondheidszorg

Canoy, M. (2009). *Marktwerving in de zorg: ondernemende zorg of zorgende ondernemers*. Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar op het terrein van "Concurrentie en regelgeving in de Zorg", aan de Universiteit van Tilburg (UvT), vanwege de Stichting Bijzondere Leerstoelen op vrijdag 6 februari 2009. TPEdigitaal 2009 jaargang 3(2) 163-178

Centraal Bureau voor de Statistiek (2009). *Uitgaven aan zorg stijgen met 6.2 procent*. Persbericht op 14 mei 2009. PB 09-037

Depré, E., Hondeghem, A., & Vandeweyer, S. (2000). *Personeelsplanning*. Leuven: Instituut voor de Overheid, faculteit Sociale Wetenschappen.

Den Besten, H., Blatter, B., & Smulders, P. (2009). *Arbeidsomstandigheden en arbeidsmarkttekorten in onderwijs, zorg en welzijn*. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken. 2009;25:137-146.

Dijk, J. van (2008). *'Arbeidsmarktbeleid: het gouden recept bestaat niet'*. Socialisme en Democratie, nr. 65, 5, p.20-29.

Dijkstra, J.H. (1996). *Richtingzoekende personeelsplanning. Schakel tussen strategisch beleid en primair proces*. Ongepubliceerd artikel. <http://www.handboekhrm.vangorcum.nl/www/handboekhrm/deelIV/10.2.1%20Richtingzoekende%20personeelsplanning.doc>. Geraadpleegd: 14 juni 2010

Empower Limburg (2009). *Nieuwsbrief Empower Limburg*. nr. 6, jaargang 3, oktober 2009.

- Evers, G.H.M., & Verhoeven, C.J. (1993). *Human Resources Planning. Een integrale benadering van personeelsplanning*. Deventer: Kluwer / NVP.
- Evers, G.H.M., Van Laanen, CH.C.M., & Sipkens, G.J.J. (1993). *Effectieve personeelsplanning. Een praktische kijk op personeelsstromen*. Deventer: Kluwer.
- Geurts, T.W., Evers, G.H.M., & Dekker, R.J.P. (1996). *Human Resource Planning: a contingency approach*. Worc Paper. Tilburg: Tilburg University Press.
- Houthoofd, N. (2005). *Strategisch management. Strijd om voorsprong*. Gent: Academia Press
- Jacobs, H. (2010). *Vakkennis jeugdprofessional als sturingsmechanisme*.
<http://www.zorgwelzijn.nl/web/Meningen/Weblogs/K2/Vakkennis-jeugdprofessional-als-sturingsmechanisme.htm> Geraadpleegd op: 5 augustus 2010
- Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Kouwenhoven, C.P.M., Van Hooft, P.L.R.M., & Hoeksema, L.H. (2002). *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*. Kluwer: Alphen aan den Rijn.
- KPMG (2009). *Strategische personeelsplanning. Samenspel tussen lijnmanagement en specialisten*. Uit: Excellent presteren. Visie op betere bedrijfsvoering. pp. 138 t/m 145.
- Krech, D., Crutchfield, R.S. & Ballachey, E.L. (1962). *Individual in society: a textbook of social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1996). *Learning I, Planning 0*. California Management Review Vol.38, No 4, Summer, pp. 92-03.
- Mintzberg, (1998). *Mintzberg over management*. De wereld van onze organisaties. Amsterdam: Contact
- Schut, F.T. (2003). *De zorg is toch geen markt? Laveren tussen marktfalen en overheidsfalen in de gezondheidszorg*. Rotterdam: Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg, Erasmus MC.
- Schwenker, B., & Bernardo, A. (2010). *Een andere instelling. Omgaan met veranderingen in de bekostiging van verpleging, verzorging, thuiszorg, gehandicaptenzorg en geestelijke gezondheidszorg*. Hamburg: Roland Berger strategy consultants GmbH.
- Suurmond, J. (2010) *Florence Nightingale*. Trouw, 11 mei 2010.
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010, 29282, nr. 91. *Arbeidsmarktbeleid en opleidingen zorgsector*. Nr 91. Brief van de minister en staatssecretaris van volksgezondheid, welzijn en sport.
- Van der Windt, W., Van der Velde, F., & Van der Kwartel, A. (2009). *Arbeid in Zorg en Welzijn*. Utrecht: Prismant

- Van der Windt, W., Smeets, R., & Arnold, E. (2009). *Regiomarge 2009*. De arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen 2009-2013. Utrecht: Prismant
- Van der Zwaan, A.H. (1988). *Vernieuwing van voortbrenging van vakmanschap*. (Inaugurele rede) Faculteit Bedrijfskunde RUG, Groningen
- Van de Ven, C., Jongkind, R., & Faber, F.J.R. (2004). *Personeelsplanning als hulpmiddel bij bezuinigingen. De gemeente Emmen als praktijkcase*. Overheidsmanagement 12/2004. p 312
- Van Donk, D.P. (1995). *Een Model voor Personeelsbesturing*. Proefschrift Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen.
- Van Harten, W.H. (2003). *Ondernemers in de zorg*. Assen; Van Gorcum
- Van Nunen, J.A.E.E., & Wijngaard, J. (1983). *Personeelplanning: theorie en praktijk*, Samson, Alphen aan den Rijn/Brussel.
- Van Praag, C., & Uitterhoeve, W. (1999). *Een kwart eeuw sociale verandering in Nederland*. De kernegevens uit het Sociaal en Cultureel Rapport 1998. Nijmegen: SUN
- Weinans, A., & Warmenhoven, N. (2007). *Eindrapport Beroepskrachtenplanning Public Health: een pleidooi voor systematische en integrale beroepskrachtenplanning in de public health*. Nederlandse Public Health Federatie: Utrecht.
- Zandvliet, K., Spijkerman, M., & De Koning, J. (2009). *Concurrentiepositie van de zorgsector op de arbeidsmarkt. SEOR: Rotterdam*. Via: <http://www.seor.nl/media/files/concurrentiepositie-van-de-zorgsector-op-de-arbeid.pdf>
- Zorginnovatieplatform (2009). *Zorg voor mensen, mensen voor de zorg. Arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector richting 2025*.

10 Bijlagen

- I. E-mail verzoek om deelname onderzoek
- II. Semigestructureerde vragenlijst
- III. Geconstrueerde model inclusief instrumenten
- IV. Gebruik van de instrumenten: IDU Matrix, HR3P

I. E-mail verzoek om deelname onderzoek

Geachte,

Haren, 13 april 2009

In opdracht van ZorgpleinNoord doe ik onderzoek naar strategische personeelsplanning als instrument voor de zorg. Als masterstudent sociologie hoop ik op dit onderwerp af te studeren. Doel van mijn stage is onderzoeken op welke manier er in de dynamische context van een zorginstelling helder gemaakt kan worden hoeveel en welk personeel over 3 of 5 jaar nodig is. Tevens kan dan zichtbaar gemaakt worden welk personeel beschikbaar zal zijn, en waar eventueel nu al ingegrepen moet worden.

Mijn onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en een interviewronde, en tenslotte zal ik een model voor strategische personeelsplanning uitproberen bij twee of drie organisaties om iets over de bruikbaarheid daarvan te kunnen zeggen. Voor nu wil ik graag praten met betrokkenen bij organisaties die zich op één of andere manier bezig houden met het onderwerp. U was onlangs aanwezig op de regiobijeenkomst van ZorgpleinNoord, vandaar dat ik u benader.

Tijdens het interview zal ik bijvoorbeeld vragen naar de huidige methode van personeelsbeheer en wat de veronderstellingen en verwachtingen zijn van strategische personeelsplanning. Voor mijn onderzoek is deze informatie vanuit de organisaties zeer belangrijk, ik hoop dan ook op uw medewerking. De gesprekken ben ik van plan om in week 16, 17 en 18 af te nemen, afhankelijk van wanneer u tijd heeft.

Aan het eind van deze week zal ik contact met u opnemen. Mocht u nu al vragen of opmerkingen hebben, dan kunt u mij via onderstaande gegevens bereiken.

Mocht u van mening zijn dat ik hiervoor bij iemand anders terecht kan, wilt u dan zo vriendelijk zijn deze e-mail door te sturen?

Alvast bedankt en hopelijk tot ziens,

Met vriendelijke groet,

Lotte Speelman

ZorgpleinNoord

lspeelman@zorgpleinnoord.nl

II. Semigestructureerde vragenlijst

Algemeen

Naam organisatie
Adres organisatie
Soort organisatie
Hoeveel cliënten, personeel in FTE's / aantallen

Naam respondent
Functie respondent
Telefoonnummer respondent
e-mailadres respondent

Huidige personeelsplanning

Waar bestaat de afdeling P&O / HRM uit?
Welke functies?
Welke plaats in organisatie?
Wie zijn betrokken bij beleid?
Hoe wordt op dit moment aan personeelsplanning gedaan?
Welke tijdshorizon wordt hierbij in acht genomen?
Op welke factoren wordt deze planning gebaseerd?
Waar wordt informatie vandaan gehaald?
Hoe ziet het personeelsinformatiesysteem er uit?
Hoe wordt het verloop bepaald? Hoe de benodigde instroom?
Vindt hier rapportage van plaats? Zo ja, hoe vaak? Wat wordt vastgelegd? Aan wie wordt gerapporteerd? Wat wordt er met deze rapportage gedaan?
In hoeverre bent u tevreden met deze huidige methode?

Huidige situatie organisatie

Met welke ontwikkelingen heeft de organisatie op dit moment te maken? Welke hebben weerslag op de personeelssamenstelling?
Hoe wordt de toekomstige personeelsbehoefte vastgelegd?
Hoe komt u aan informatie over bijvoorbeeld demografie, toekomstige zorgvraag, toekomstig personeelsaanbod?
Is er sprake van een kritische functie waar van verwacht wordt dat er een tekort zal ontstaan? Nu al?
Welke speerpunten op dit moment? Projecten?
Bent u van mening dat gezien ontwikkelingen anders naar personeelsplanning gekeken moet worden?

Strategische Personeelsplanning

Speelt dit onderwerp in uw organisatie?

Wat verstaat u onder SPP?

Hoe denkt u dat een model voor SPP er ongeveer uit zou moeten zien?

Bent u van mening dat wat uw organisatie nu doet, SPP is?

Waarom wel, waarom niet?

Indien ja: op welke manier wordt dit vormgegeven?

Indien nee: wat zou een reden zijn voor uw organisatie om te starten met SPP?

Zijn er plannen in de richting van SPP?

Wat zou hiervoor nodig zijn?

Welke verwachtingen van SPP?

Geconstrueerd model

Is dit hoe SPP er volgens u uit ziet?

Ontbreken factoren of staan er onjuistheden in?

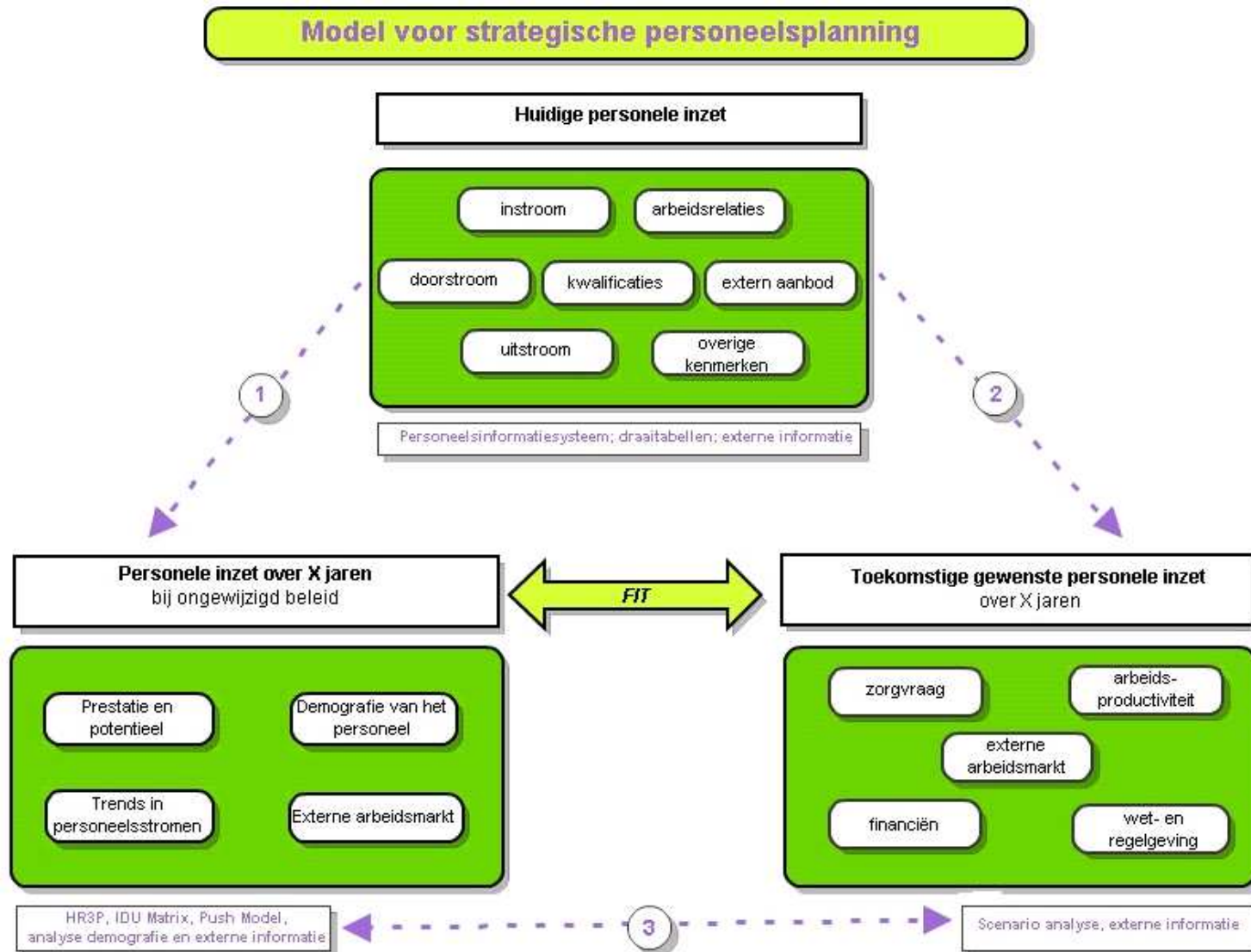
Is de voor deze methode benodigde informatie voor handen? Hoe kan daar aan gekomen worden?

Zou zo'n model bruikbaar zijn voor uw organisatie?

Bent u bekend met een van de volgende modellen:HR3P, Zorgformat?

Dekt volgens u deze definitie de lading?

III. Geconstrueerde model inclusief instrumente



IV. Gebruik van de IDU-matrix

De personeelsstromen worden zichtbaar door het invullen van een IDU-matrix. Dit framework geeft overzicht van de instroom (I), doorstroom (D) en uitstroom (U) in een bepaalde periode (Depré, Hondegheem & Vandeweyer, 2000).

IDU-matrix Stap 1.					
	Verpleegkundigen	Verzorgenden	Helpenden	Uitstroom	Totaal
Verpleegkundigen					25
Verzorgenden					75
Helpenden					100
Instroom					
Totaal					

IDU-matrix Stap 2.					
	Verpleegkundigen	Verzorgenden	Helpenden	Uitstroom	Totaal
Verpleegkundigen				5	25
Verzorgenden				9	75
Helpenden				16	100
Instroom					
Totaal					

IDU-matrix Stap 3.					
	Verpleegkundigen	Verzorgenden	Helpenden	Uitstroom	Totaal
Verpleegkundigen				5	25
Verzorgenden	3			9	75
Helpenden	-	23		16	100
Instroom					
Totaal					

1. Beginsituatie

In de rijtotalen wordt de uitgangssituatie ingevuld per functiecategorie. Zo zijn in het voorbeeld aan het begin van het jaar 25 verpleegkundigen aanwezig.

2. Het verloop

De uitstroom die gedurende het jaar plaatsvond wordt ingevuld per categorie. In het voorbeeld verlieten 9 verzorgenden de organisatie.

3. Interne doorstroom

De mobiliteit in vorm van promotie of demotie wordt weergegeven. In dit voorbeeld promoveerden gedurende het jaar 23 medewerkers van Helpende naar verzorgende. Er kregen 3 verzorgenden een functie als verpleegkundige. Er was geen demotie.

4. Aantal na uitstroom

Per functiecategorie wordt ingevuld hoeveel medewerkers na uitstroom (ook door promotie of demotie) 'over bleven'. Van 75 verzorgenden verlieten 9 de organisatie en gingen 3 naar de functie van verpleegkundige: $75 - 9 - 3 = 63$

IDU-matrix
Stap 4.

	<u>Verpleegkundigen</u>	<u>Verzorgenden</u>	<u>Helpenden</u>	<u>Uitstroom</u>	<u>Totaal</u>
<u>Verpleegkundigen</u>	20			5	25
<u>Verzorgenden</u>	3	63		9	75
<u>Helpenden</u>	-	23	61	16	100
<u>Instroom</u>					
Totaal					

5. Instroom

De volgende stap is het invullen van de instroom per categorie. Gedurende het jaar waren 14 nieuwe medewerkers ingestroomd als verzorgende.

IDU-matrix
Stap 5.

	<u>Verpleegkundigen</u>	<u>Verzorgenden</u>	<u>Helpenden</u>	<u>Uitstroom</u>	<u>Totaal</u>
<u>Verpleegkundigen</u>	20			5	25
<u>Verzorgenden</u>	3	63		9	75
<u>Helpenden</u>	-	23	61	16	100
<u>Instroom</u>	2	14	20		
Totaal					

6. Eindsituatie

De kolomtotalen van de verpleegkundigen bestaat uit 20 medewerkers na uitstroom, 3 nieuwe medewerkers die doorgestroomd zijn en 2 nieuwe instromers. Dit komt op een eindtotaal van 25 verpleegkundigen aan het eind van de periode.

IDU-matrix
Stap 6.

	<u>Verpleegkundigen</u>	<u>Verzorgenden</u>	<u>Helpenden</u>	<u>Uitstroom</u>	<u>Totaal</u>
<u>Verpleegkundigen</u>	20			5	25
<u>Verzorgenden</u>	3	63		9	75
<u>Helpenden</u>	-	23	61	16	100
<u>Instroom</u>	2	14	20		
Totaal	25	100	81	30	200

V. Gebruik van de HR3P methode

HR3P

Human Resource Performance Potentieel Portfolio

Evers, van Laanen en Sipken (1993)

Potentieel	onvoldoende	Huidige Performance		
		bevredigend	goed	uitstekend
Pot. Grenzen bereikt	Kees	Alies Sanne Jantien		Anne
Groei mogelijk binnen functie			Jan Astrid	Bram
Promotable op lange termijn			Lieke Nienke	Moniek Sandra
Promotable op korte termijn			Petra	Sara

Elke medewerker krijgt een score op zijn of haar performance en ontwikkelingspotentieel. In het voorbeeld doet Sara het uitstekend in haar functie, en kan ze op korte termijn promotie maken. Kees heeft zijn grenzen wat betreft potentie wel bereikt, en presteert onvoldoende. Er zijn verschillende personeelsmaatregelen denkbaar voor de groepen.

HR3P

Human Resource Performance Potentieel Portfolio

Evers, van Laanen en Sipken (1993)

Potentieel	Huidige Performance			
	onvoldoende	bevredigend	goed	uitstekend
Pot. Grenzen bereikt				
Groei mogelijk binnen functie				
Promotable op lange termijn				
Promotable op korte termijn				



Een ingevulde HR3P-matrix biedt inzicht in zwaartepunten in de organisatie. In het voorbeeld blijkt dat er veel helpenden zijn die uitstekend presteren en bovendien op korte termijn promotable zijn. Mocht het zo zijn dat (na analyse middels de IDU matrix) blijkt dat er een gewenste mobiliteit van helpenden naar verzorgenden is, dan zijn loopbaanmaatregelen denkbaar.

In het voorbeeld is een selectie gemaakt op functie. Een HR3P model kan ook anders ingevuld worden, bijvoorbeeld op leeftijd. In het voorbeeld blijkt dat er veel sr. verzorgenden zijn die onvoldoende presteren, maar wel kunnen doorgroeien binnen de functie. Een nadere analyse op leeftijd zou kunnen vertellen dat dit voornamelijk gaat om oudere werknemers. De organisatie zou in dat geval kunnen kiezen om deze werknemers als 'coach' in te zetten.