

Strategische Personeelsplanning

AgriFood Capital, Noordoost-Brabant

Noordoost-Brabant kent veel traditionele mkb-bedrijven in sectoren als logistiek, productie en agrofood. Veel werknemers zijn relatief laaggeschoold en vaak lang in dienst van een onderneming. Hierdoor is het personeel minder flexibel en veerkrachtig. Daarom startten AgriFood Capital Werkt! – het arbeidsmarktprogramma in de regio Noordoost-Brabant – en de Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging VNO-NCW Brabant Zeeland in 2016 met de aanpak ‘Strategische Personeelsplanning’ (SPP). De theorie achter SPP is een wetenschappelijke benadering die bedrijven inzicht geeft in huidige en toekomstige arbeidsmarkt-vraagstukken. Dat gebeurt door de strategische koers van een bedrijf en de gevolgen hiervan voor de personeelsbezetting in kaart te brengen¹. AgriFood Capital Werkt! heeft aanvullend op de theoretische achtergronden van SPP enkele praktische tools laten ontwikkelen voor bedrijven om zelfstandig met SPP aan de slag te gaan. Door ondernemers te helpen met het koppelen van hun bedrijfsstrategie aan het personeelsbeleid zijn zij beter in staat om verder vooruit te kijken en in te spelen op de ontwikkelingen die op hen afkomen. Bovendien helpt het hen gerichte stappen te zetten in bijvoorbeeld talentontwikkeling, werving, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit van personeel.



Achtergrond en doel

Medio 2015 startte het project ‘Werkgevers in the Lead’, een initiatief van VNO-NCW en AgriFood Capital Werkt! Dit project was gericht op het

versterken van het arbeidsmarktbeleid bij het bedrijfsleven in de regio Noordoost-Brabant. Centraal in het project stond de ontwikkeling en regionale toepassing van een nieuw instrument: de Strategische Personeelsplanning (SPP). Achterliggende gedachte: de meeste mkb-ondernemers zijn vooral bezig met de korte termijn en hebben nauwelijks de tijd om stil te staan bij de (middel)langetermijnstrategie van hun onderneming. Zeker bij het kleinbedrijf (tot 50 medewerkers) is human resource management iets dat erbij komt, zo is de ervaring. Het komt wel voor dat bedrijven actief vraagstukken als vergroening, vergrijzing, talentontwikkeling, sociaal ondernemen, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit oppakken. In de meeste gevallen worden deze uitdagingen echter niet gekoppeld aan de bedrijfsstrategie van de onderneming (als die al aanwezig is).

Het doel van de aanpak is om bedrijven in Noordoost-Brabant bewust te maken van de keuzes die ze maken rondom personeelsbeleid. Daarnaast laat de aanpak zien dat hun human resource management nauw samenhangt met de bedrijfsstrategie. De aanpak beoogt mkb-ondernemers te laten nadenken over hun bedrijfsstrategie, de interne en externe ontwikkelingen die invloed hebben op de huidige en toekomstige bedrijfsvoering en dat te koppelen aan het huidige personeel en de toekomstige personeelsbehoefte. Door SPP actief te promoten wil het project een sneeuwbaal tot stand brengen. Hierdoor zouden steeds meer bedrijven in de regio Noordoost-Brabant aan de slag moeten gaan met hun SPP.

¹ Voor meer informatie zie bijvoorbeeld: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategische-personeelsplanning/achtergrond/stappenplan-voor-strategische-personeelsplanning>

SPP (Strategische PersoneelsPlanning)

Toekomstige personeelsbehoefte voorspellen op basis van bedrijfskoers



Aanpak

In de twee en een half jaar dat het project liep zijn drie fases doorlopen:

1. ontwikkelen van het instrument;
2. toetsen in de markt;
3. verdere verspreiding in de regio.

Fase 1: ontwikkelen van het instrument

AgriFood Capital Werkt! heeft adviesbureau EVZ samen met prof.dr. Gerard Evers in 2016 opdracht gegeven om de wetenschappelijke benadering van SPP te vertalen naar een praktijk-georiënteerd model en dit bij bedrijven te testen. Daarbij is ook Avans Hogeschool betrokken. EVZ en Avans hebben acht pilotbedrijven begeleid bij het doorlopen van hun eigen SPP-proces. Niet alle pilots zijn volledig uitgewerkt. Enkele pilots moesten noodgedwongen voortijdig stoppen door te drukke werkzaamheden, strategische keuzes van de bedrijven of veranderingen in het personeelsbestand. De bevindingen tijdens en na afloop van de pilots leverden echter voldoende informatie op om het model en de aanpak in de praktijk te testen en bij te stellen.

Strategische personeelsplanning helpt ondernemers antwoord te geven op de volgende vragen:

- Wat is mijn vraag naar arbeid, nu en in de toekomst?
- Welke interne en externe ontwikkelingen spelen daarbij een rol?
- Wat is mijn gewenste/verwachte toekomstige formatie?
- Wat is mijn beschikbare aanbod van arbeid, nu en in de toekomst?
- Heb ik te veel of te weinig medewerkers?
- Beschikken mijn medewerkers over de juiste kwaliteiten om als organisatie succesvol te blijven?
- Wat zijn de toekomstige kosten van arbeid?
- Waar zitten verschillen tussen de huidige en gewenste situatie?
- Welke HR-interventies heb ik nodig om de verschillen te overbruggen?

De acht bedrijven die hebben meegedaan aan de eerste pilotfase van het SPP-project, zijn met kwantitatieve gegevens gekomen tot kwalitatieve inzichten. De confrontatie van de gewenste formatie met de (in de toekomst) verwachte bezetting maakt inzichtelijk:

- of er meer of minder medewerkers nodig zijn;
- of medewerkers over de juiste talenten beschikken;
- welke competenties er in de organisatie ontbreken;
- welke HR-interventies nodig zijn om de verschillen te overbruggen en de huidige en toekomstige knelpunten in de personeelsbezetting op te lossen.

Voor de selectie van de acht pilotbedrijven is voornamelijk gekeken naar bedrijven met 75 of meer personeelsleden. In een later stadium hebben ook bedrijven met minder dan 75 werknemers deelgenomen. Een vereiste was dat er binnen het bedrijf wel al aandacht was voor HR-vraagstukken en dat hiervoor beleid was. Bij bedrijven met een kleinere omvang ontbreekt dit nog weleens.



Uiteindelijk is een breed toepasbaar model ontwikkeld en uitgewerkt in bruikbare tools voor alle ondernemingen. Zo kunnen bedrijven die geïnteresseerd zijn in SPP, maar (nog) niet weten wat het voor hen kan betekenen en mogelijk oplevert, op de website een quickscan invullen die hen hier meer inzicht in biedt. De ontwikkelde toolbox biedt bedrijven de mogelijkheid om zelfstandig aan de slag te gaan met strategische personeelsplanning. Op de website wordt de essentie van SPP gepresenteerd en kunnen ondernemers downloadbare tools vinden waarmee ze zelf aan de slag kunnen.

Fase 2: toetsen in de markt

In de tweede helft van 2016 zijn er vijf ontbijtbijeenkomsten in de regio georganiseerd waar de pilotbedrijven hun ervaringen deelden met andere ondernemers en organisaties in de regio. Dit leverde weer meer bedrijven op die aan de slag zijn gegaan met SPP, met het ontwikkelde model en de tools.

In deze fase hebben studenten en begeleiders van Avans ook een rol gespeeld. Zij zijn met een aantal bedrijven aan de slag gegaan om de basisvoorwaarden voor een strategisch personeelsbeleid boven water te krijgen. Denk aan inzicht in het personeelsbestand en ontwikkeling hiervan binnen de bedrijven.

Fase 3: verspreiding in de regio

In de derde fase van het project zijn de ontwikkelde producten en diensten verder verspreid in de regio. Bedrijven zijn aan de hand van gesprekken, bezoeken, ontbijtbijeenkomsten en twee grote conferenties met bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen gestimuleerd om met de SPP-aanpak aan de slag te gaan. Er is een 'menukaart dienstverlening SPP' ontwikkeld die bedrijven inzicht biedt in de verschillende mogelijkheden van SPP en de ondersteuning daarin. Op de menukaart staan activiteiten als trainingen, masterclasses en workshops voor bedrijven om concreet met SPP aan de slag te gaan.

Momenteel worden de ontwikkelde instrumenten en informatie over SPP nog altijd ontsloten via de website en vinden er nog regelmatig bijeenkomsten plaats waarin SPP wordt gepromoot. SPP is nu integraal onderdeel van de arbeidsmarktaanpak in Noordoost-Brabant. De basis van het arbeidsmarktprogramma richting werkgevers is gericht op toekomstbestendigheid, flexibiliteit en het (kunnen) inspelen op ontwikkelingen. Dit is de kern van de SPP-aanpak en de opgedane kennis, kunde en ervaringen zijn dan vaak ook het vertrekpunt bij nieuwe projecten en initiatieven gericht op onder andere werving van personeel, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit. Het is nu vooral aan bedrijven zelf om het toe te passen en er eventueel professionele begeleiding bij te zoeken.



Betrokken partijen en kosten

Vanuit het arbeidsmarktprogramma van de regio Noordoost-Brabant Agri Food Capital Werkt! was een medewerker van VNO-NCW Brabant Zeeland als opdrachtgever van de projectleider van AgriFood Capital Werkt!. Samen hebben zij de selectie gedaan van EVZ en EuroHRM voor uitvoering van de aanpak. Dat wil zeggen dat EVZ en EuroHRM het praktijk-georiënteerde model hebben ontwikkeld en in een adviesproces voor de initiële acht bedrijven hebben uitgetest. Vanuit AgriFood Capital Werkt! promoot de projectleider SPP nog steeds actief en helpt hij bedrijven op weg om ermee aan de slag te gaan.

Het totale project, inclusief ontwikkeling van digitale tooling enzovoort, heeft nog geen 300.000 euro gekost. Het is voor 50 procent gefinancierd door de provincie Noord-Brabant en voor 50 procent vanuit het project 'Werkgevers in the lead' uit het arbeidsmarktprogramma van AgriFood Capital Werkt!. De acht pilotbedrijven hebben gemiddeld zelf 240 uur geïnvesteerd in het doorlopen van het SPP-proces. De ruim 100 bedrijven die vervolgens zelfstandig of onder begeleiding aan de slag zijn gegaan of bezig zijn met SPP investeren gemiddeld ook ten minste 100 uur aan menskracht.



Resultaat & impact

Er is een praktisch en bruikbaar model ontwikkeld gecombineerd met verschillende tools om strategische personeelsplanning bij bedrijven te introduceren. Bedrijven en instellingen kunnen daarbij kiezen uit een menukaart met verschillende mogelijkheden om met SPP aan de slag te gaan. Sommigen zullen meer het accent leggen op tools voor strategieontwikkeling, anderen op kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van het personeelsbeleid. Juist de toepassing in een aantal pilotbedrijven heeft een goede voorbeeldfunctie opgeleverd voor andere bedrijven en instellingen.

Een groot aantal bedrijven en instellingen is zich bewust geworden van het belang van een goed personeelsbeleid in combinatie met een strategische visie op de toekomst van het bedrijf. Juist door de ontbijtsessies en andere bijeenkomsten is een groot aantal besluitvormers van bedrijven en instellingen in Noordoost-Brabant bereikt en is kennis en ervaring breed verspreid. De daaropvolgende contacten met de bedrijven en instellingen hebben geleerd dat strategie- en personeelsbeleid voor veel aanwezigen een nieuwe betekenis heeft gekregen. Uiteraard speelt daarbij de ontwikkeling op de arbeidsmarkt, van een overschot aan arbeidskrachten naar een (zeker voor enkele sectoren) tekort, ook een rol in deze bewustwording.

Uit de evaluatie van de aanpak blijkt dat de volgende concrete resultaten zijn geboekt:

- Meer dan 20 bedrijven gingen aan de slag met het stappenplan;
- Meer dan 60 bedrijven gingen gedeeltelijk aan de slag met het stappenplan;
- Meer dan 125 bedrijven werden bereikt tijdens ontbijtbijeenkomsten;
- Meer dan 100 bedrijven gingen actief aan de slag met SPP, buiten het stappenplan;
- Veel bedrijven zijn wendbaarder door toepassing van SPP;
- 46 procent van de bedrijven bespaart op recruitment- en opleidingskosten;
- Bij 52 procent helpt SPP om mensen in de juiste functies te positioneren en competenties te benutten;
- Meer dan 26 procent relateert omzetverhoging rechtstreeks aan SPP;
- Verhoging van klant- en medewerkerstevredenheid.



Lessen & inzichten

- Het ontwikkelen en uitvoeren van een innovatieve aanpak voor het arbeidsmarktbeleid van de bedrijven is een intensief en tijdrovend proces. Niet alleen de voorbereiding en uitwerking van concepten heeft veel tijd gekost, ook het motiveren van de bedrijven om hier tijd en geld aan te besteden vraagt een behoorlijke inzet.
- De ervaring leert dat ondernemers moeten worden overtuigd en verleid om over hun personeelsbeleid na te denken. Een persoonlijke benadering via kleinschalige ontbijtsessies, bedrijfsbezoeken, gesprekken en ambassadeurs blijkt beter te werken dan via algemene nieuwsbrieven en grootschalige bijeenkomsten. De overheid is daarbij niet de juiste partij om ondernemers te overtuigen om met SPP aan de slag te gaan. Ondernemers uit de regio kunnen veel beter die ambassadeursrol vervullen.
- Het thema Strategische Personeelsplanning komt bij veel ondernemers over als groot en ingewikkeld. Om bedrijven enthousiast te maken voor SPP is het daarom goed om klein te beginnen en aan te sluiten bij wat er in een bedrijf speelt en actueel is. Denk aan duurzame inzetbaarheid, een leven lang leren of robotisering. Dit kan een goede aanleiding zijn om met SPP aan de gang te gaan.
- Weinig ondernemers leggen de link tussen hun bedrijfsstrategie en hun HR-beleid. Belangrijke randvoorwaarde is dus om ondernemers bewust te maken van de voordelen om continu aandacht te besteden aan hun strategisch personeelsbeleid. Dit vraagt om een werkelijk andere mindset van ondernemers.
- Het SPP-proces raakt bedrijven in de kern. Dit schrikt sommige beslissers/bedrijven af waardoor zij het SPP-proces niet oppakken of vervolgen. Het kost dan ook vaak relatief veel tijd voordat bedrijven er daadwerkelijk mee aan de slag gaan.
- De open gesprekken in MT's of directieverband over de strategie van het bedrijf en wat iedere persoon afzonderlijk voor beeld had bij toekomstige ontwikkelingen, worden door elk bedrijf genoemd als ontzettend waar-

devol en goed voor de toekomst van het bedrijf.

- SPP is niet alleen van de afdeling HR. Er moet breed draagvlak zijn voor het proces op directieniveau om succesvol aan de slag te gaan met de toekomst van de organisatie. De directie, maar ook de rest van de organisatie, moet open staan voor verandering.
- Veel bedrijven hebben geen expliciete toekomststrategie. Vaak bestaan er bij de leden van het managementteam van een bedrijf impliciet verschillende beelden over de toekomststrategie. Scenarioplanning met de top van een bedrijf is bijzonder behulpzaam om lijn te brengen in die verschillende toekomstbeelden.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Jos van Asten, AgriFood Capital Werkt!, j.vanasten@agrifoodcapital.nl, 06 - 147 42 144. Zie ook: <https://www.duurzaaminzetbaar-nob.nl/strategische-personeelsplanning>