

SPP; wat kunt u er mee?

Charissa Freese

Sofokles conferentie "Dynamiek op de academische arbeidsmarkt"
Utrecht 24 november 2016

Even voorstellen..

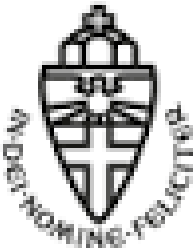
- Senior Onderzoeker “Nieuwe Arbeidsrelaties” bij Human Resource Studies & Reflect Tilburg University
- Nieuwe arbeidsrelaties
 - Psychologisch contract
 - Flexicurity
 - Strategische Personeelsplanning
 - Flexibilisering, Robotisering
 - Inclusief HRM & de Participatiewet
- Trekker Sofokles Leernetwerk Strategische Personeelsplanning 1 & 2



Wie zitten er in het leernetwerk SPP-2?

- ❑ Twan Sens, TUe
- ❑ Wouter Brok, Radboud Universiteit
- ❑ Frank Niehuijs, RUG
- ❑ Annemarie Kneppers, VU
- ❑ Charissa Freese, HR Studies, Tilburg University
- ❑ Gerard Evers van Euro HRM

Radboud Universiteit



**rijksuniversiteit
groningen**



Wat is Strategische Personeelsplanning?

Het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel waardoor de personen met de juiste kwaliteiten, kennis en vaardigheden op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, om de activiteiten uit te kunnen voeren, die nodig zijn voor het behalen van de strategische organisatiedoelen

→ Strategisch

→ Planning



**Waar liggen uw
lijnmanagers of
bestuurders wakker van?**

Actuele vraagstukken voor universiteiten

- Hoe krijg ik nieuwe geldstromen, nu de overheid minder geld voor onderzoek heeft?
- Hoe zorg ik voor voldoende instroom van studenten, nu er steeds minder jongeren zijn?
- Hoe zorg ik ervoor dat het publiek beter weet wat het nut is van ons onderzoek (valorisatie)?
- Waarom lukt het niet goed om nieuwe onderzoekers houden?
- Er valt ineens subsidie weg: hoe moet ik reorganiseren?



Waarom wil je SPP implementeren?



SPP als analyse-instrument voor beter onderbouwde oplossingen



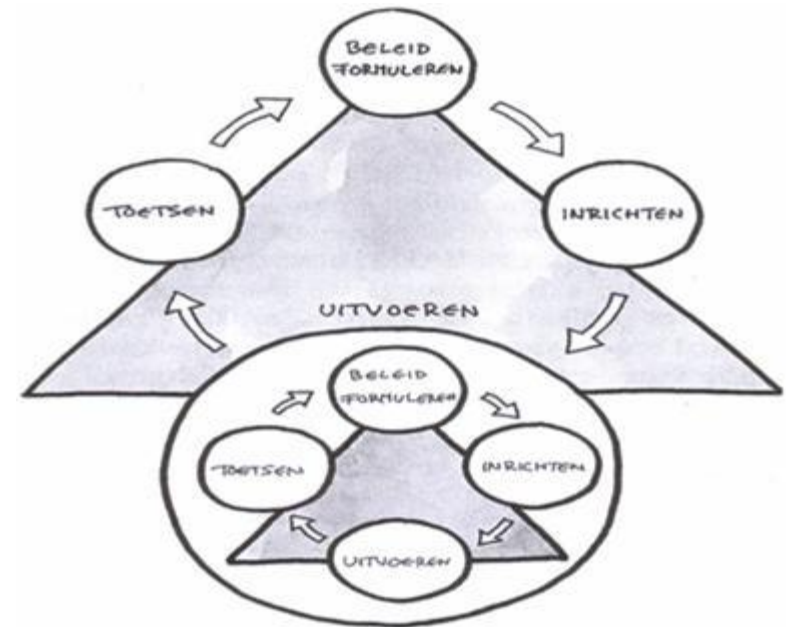
**Start bij het burning platform of
identificeer het burning platform
van de toekomst**

SPP cyclus

1. Analyseer externe omgeving
 2. Definieer strategie en vertaal naar strategische personeelsplanning op hoofdlijnen
 3. Analyseer huidig personeelsbestand
 4. Voorspel toekomstige personele behoefte
 5. Identificeer mismatch tussen huidige en gewenste personele bezetting
 6. Ontwikkel HR strategie
 7. Implementeer HR strategie gebaseerd op SPP uitkomsten
 8. Evalueer HR/SPP beleid, brengen in lijn met of pas organisatiestrategie aan
- 

*Gebaseerd op Walker (1980), Nkomo (1988), Pynes (2004), Conference Board (2006), Cotten (2007), Stokker & Hallam (2009) Evers (2011) en Moonen (2012)

Volwassenheid SSP



$$r_{x,y} = \frac{Cov(x,y)}{\sqrt{s_x^2 s_y^2}}$$



Welke gegevens / data worden gebruikt?

Soorten data:

- Kwantitatieve gegevens: 39%
- Kwalitatieve gegevens: 33%
- Benchmarking: 23%
- Externe arbeidsmarkt trends/analyse: 22%

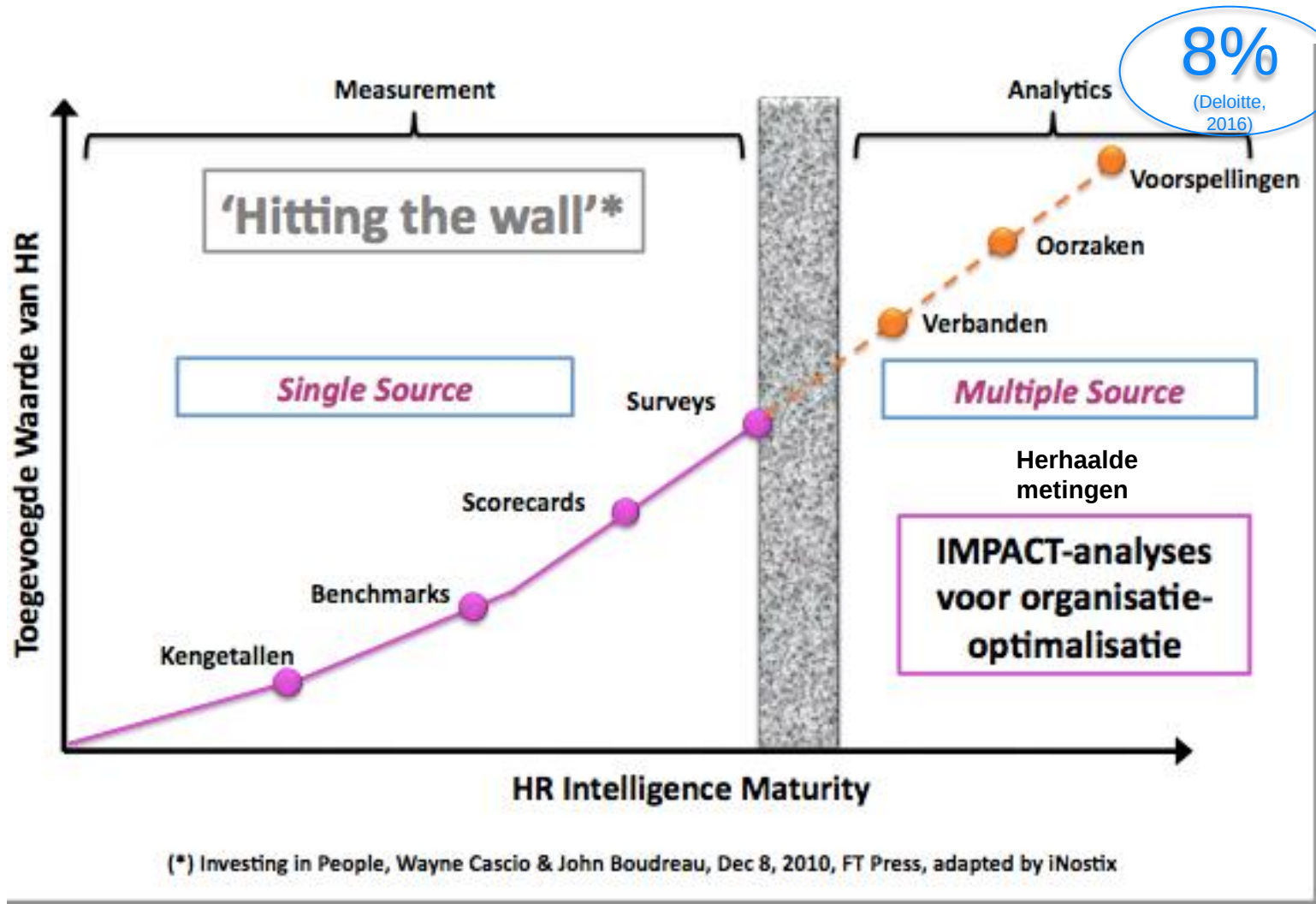
Technieken SPP:

- Gap analyse: 35%
- Scenarioplanning: 25%
- Workforce segmentatie: 24%
- HR analytics: 23%



Bron: Huber, 2012

SPP & toegevoegde waarde HR: mogelijkheden hangen af van soort, kwaliteit en kwantiteit data



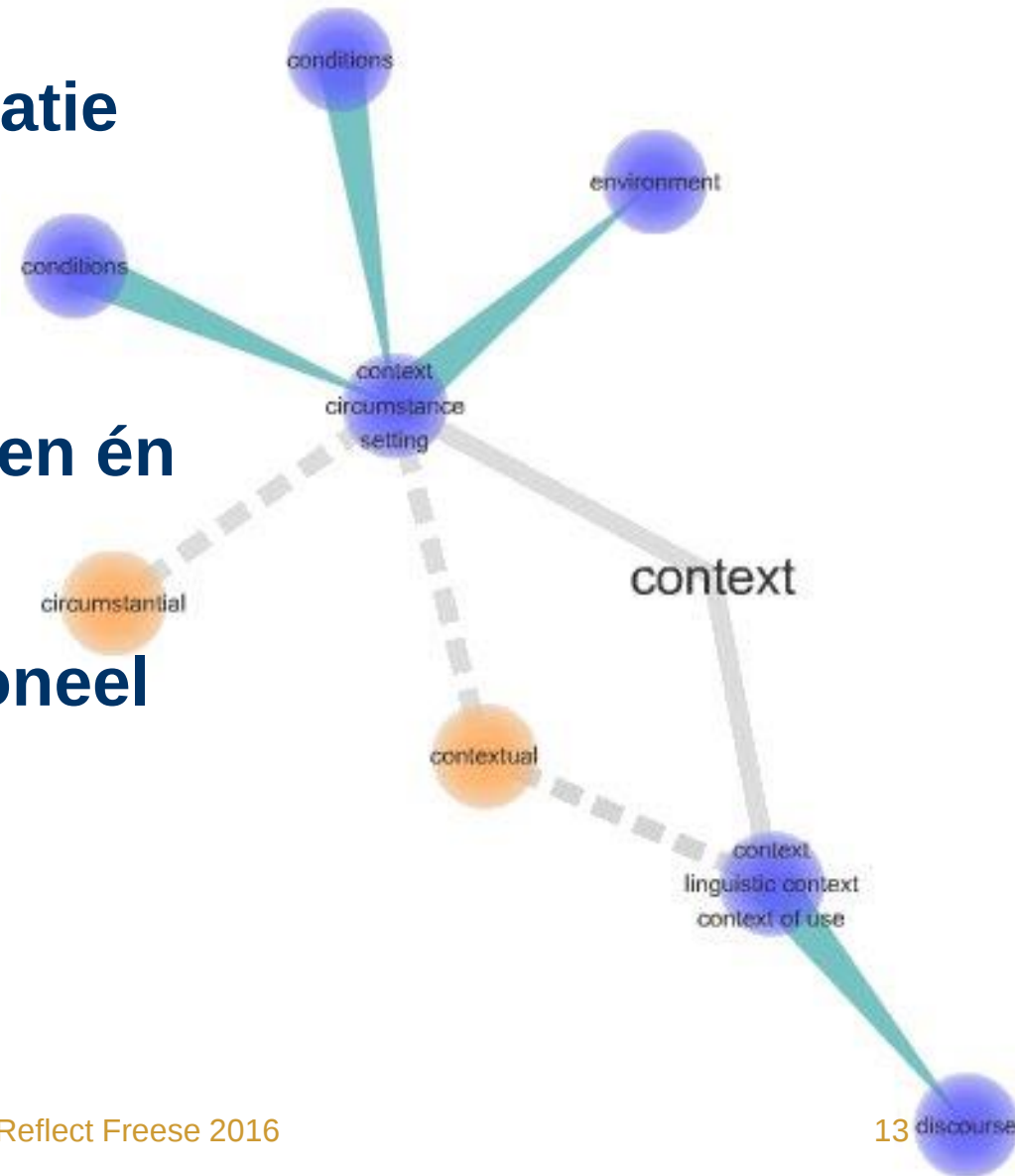
Conclusies SPP 1 (2013) en de aanloop naar SPP 2

- ☐ Algemeen: niveau van SPP implementatie in universiteiten was laag in 2013:
 - ☐ Startfase
 - ☐ Geen samenhang tussen SPP onderdelen
 - ☐ Niet geavanceerd: personeelsplanning i.p.v. SPP
- ☐ Mate van implementatie tussen faculteiten verschilt sterk binnen universiteit
- ☐ Geen kennisuitwisseling over SPP tussen faculteiten
- ☐ Door sterk verschillende contexten is één blauwdruk SPP voor Nederlandse universiteiten niet mogelijk



Universitaire context

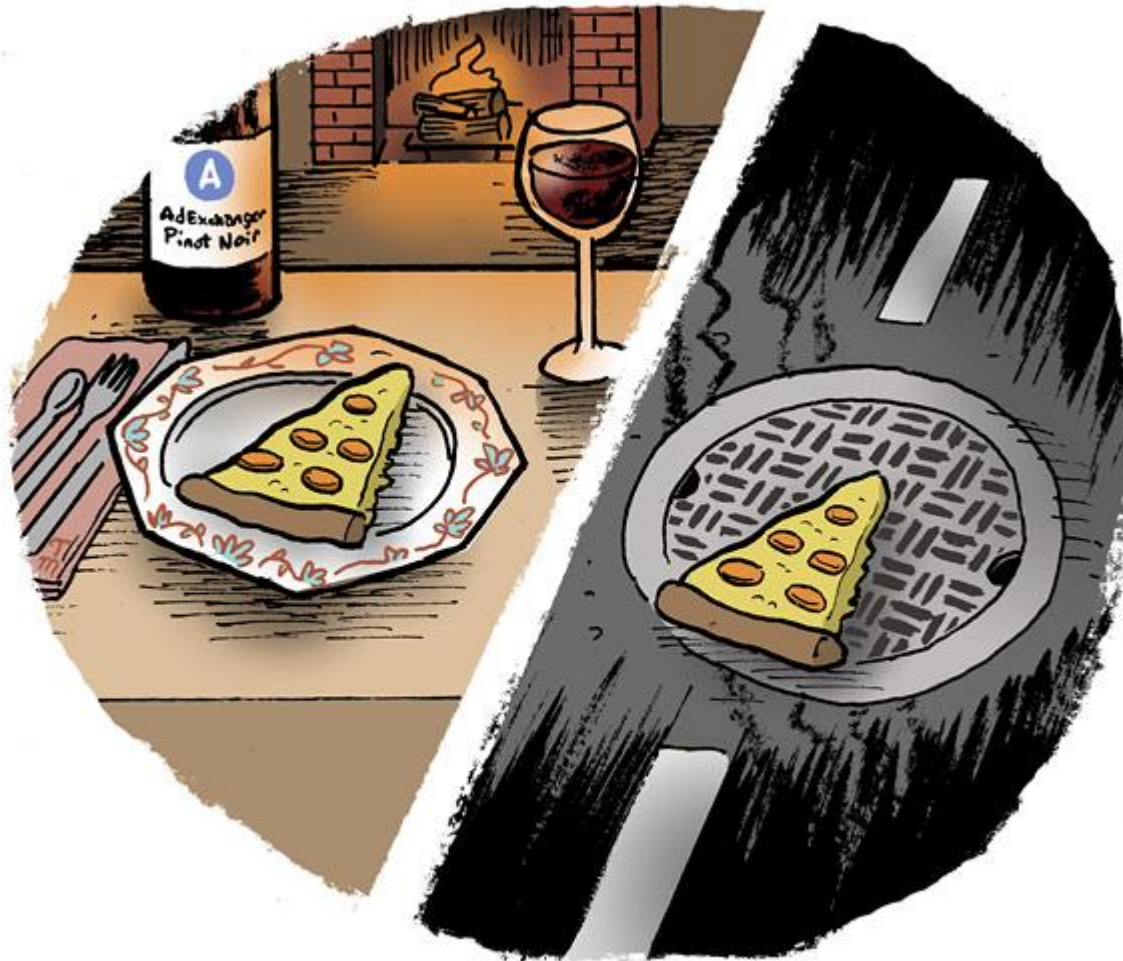
- Budgetgestuurde organisatie
- Veel bestuurswisselingen
- Korte planningshorizon
- Grote autonomie faculteiten én departementsvoorzitters
- Lage mobiliteit vast personeel
- Grote flex schil



Context: Shell

- **Zeer lange planningshorizon**
- **Kapitaalgedreven versus human capital**
- **Internationaal speelveld**





Context Matters

Obstakels voor SPP binnen universiteit

- Onduidelijkheid over wat SPP (niet) is
- Gebrek aan lange termijnvisie door vele bestuurswisselingen
- Onvoorspelbaar overheidsbeleid
- Gebrek aan draagvlak: it takes many people to tango
- Gebrek aan leidinggevende capaciteiten
lijnmanagement
- Beschikbaarheid en toegankelijkheid van data
- R&O gesprekken gericht op verleden (prestaties) en niet op toekomst (ontwikkeling)
- Niet systematisch vastleggen van kwalitatieve gegevens van werknemers
- Geldgebrek
- Lage mobiliteit



Bevorderende factoren SPP in universiteiten

- Centrale sturing door een duidelijke visie van CvB
- Duidelijke visie op wat SPP is en behelst
- Goed personeelsinformatiesysteem
- Steun en betrokkenheid van hoger management
- Goede samenwerking tussen CvB, centraal HR, decanen en hoofden van diensten, departementsvoorzitters en decentrale HR adviseurs
- Tenure-track systeem is goede basis voor SPP
- Faculteiten zijn autonoom, dus kunnen zelf starten met SPP
- Gevoel van urgentie
- Het vrijmaken van capaciteit (mensen, middelen) om SPP te initiëren



Start klein

Belangrijke startvragen bij SPP

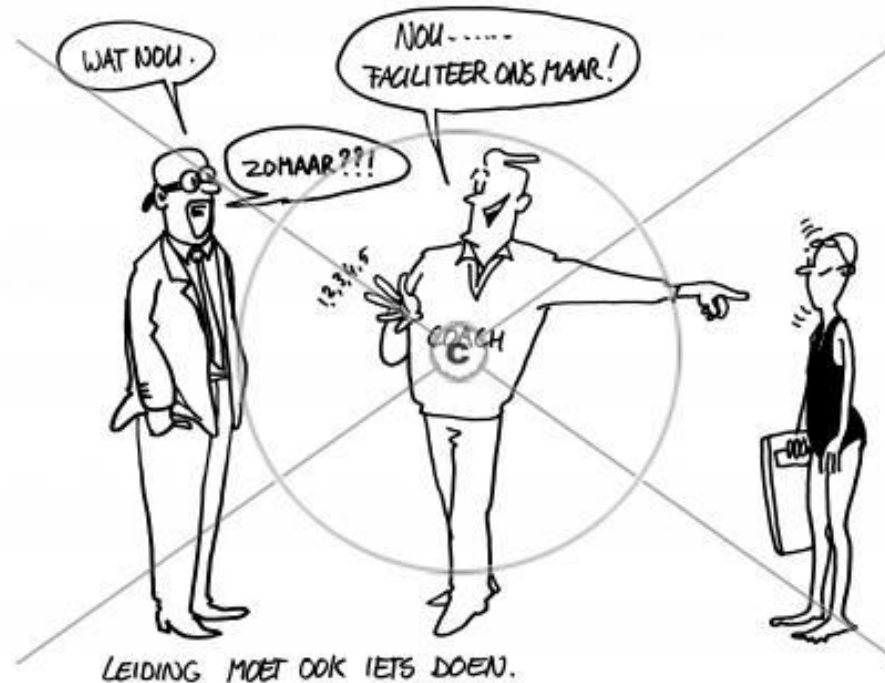
- **Waarom wil de organisatie SPP implementeren?**
 - Geeft SPP hier een antwoord op?
- **Op welk niveau pas je SPP toe?**
 - Organisatie, afdeling, team of functieniveaus
- **Wat is de tijdshorizon van SPP?**
 - 1, 3 of 5 jaar
 - Plan ook bijstellingsmoment
- **Welke informatie (kwantitatief/kwalitatief) moet ik verzamelen?**
- **Is de benodigde informatie aanwezig?**
- **Wie heeft welke rol in SPP?**



Starten met SPP

1. Start implementatie op decentraal niveau
(afdeling, diensten, functiegroepen)
2. Wederzijdse feedback
3. Borduur voort op successen uit het verleden
4. Zoek een goed beginpunt
5. Kijk over eigen (HR) afdelingsgrens
6. Zorg voor nieuwe data
7. Integreer SPP in het planningsproces





Definieer rollen in SPP: wie doet wat?

Rollen in SPP proces - 1

CvB, Decaan en directeur/bestuur van faculteiten/diensten

- Strategische visie en missie van de universiteit / faculteit
- Initiëren SPP en creëren draagvlak
- Samenbrengen van HR en Finance
- Departementsvoorzitters / hoofden van diensten bevragen op doorvertalen strategie op departments- of dienstenniveau

Centraal HR

- Ontwikkelen van systemen en instrumenten om SPP in te voeren, zoals loopbaanmanagement
- Analyseren externe omgeving (macro) en vertalen naar personele behoeftes
- Analyseren volledige werknemersbestand

Rollen in SPP proces - 2

HR adviseurs

- Verzamelen van informatie werknemers van faculteit/ dienst + analyseren

Leidinggevenden (departementsvoorzitters, hoofden van diensten)

- Bewustwording (creëren) van strategie van de faculteit
- Huidige samenstelling personeelsbestand kennen en ontwikkelingen in wetenschappelijke veld en externe omgeving vakgebied
- Input leveren voor kwalitatieve analyse, “vlootschouw”
- Terugkoppelen en actie ondernemen op basis van vlootschouw aan team.
- Voorspellingen doen over toekomstige personele behoefte