



Hoe strategische personeels-  
planning kan helpen in een krappe  
arbeidsmarkt: twaalf adviezen

Stap uit de waan van de dag



## Hoe strategische personeelsplanning kan helpen in een krappe arbeidsmarkt: twaalf adviezen

**Stap uit de waan van de dag**

### **Samenvatting**

In een krappe arbeidsmarkt is het verleidelijk je vooral te richten op het snel vervullen van openstaande vacatures. Toch kun je juist dan veel hebben aan strategische personeelsplanning (SPP).

### **Dat kan op een aantal manieren.**

Baseer je aannamebeleid op een grondige analyse van de frictie tussen de toekomstige personeelsbehoefte en de huidige personeelsopbouw en ga op zoek naar kandidaten met toekomstgerichte competenties.

Stap uit de waan van de dag. Gebruik overschotten op de ene afdeling om tekorten op de andere aan te vullen. Vul vacatures niet automatisch in.

Stimuleer nieuwe medewerkers om snel te integreren en meteen van waarde te zijn voor de organisatie. Maak tegelijkertijd optimaal gebruik van hun nieuwe kennis en frisse blik. Stel ouderen als coach van nieuwe medewerkers aan. Moedig jonge medewerkers aan om hun ict- en vakkennis te delen.

Zorg dat goede mensen behouden blijven voor de organisatie, door oog te hebben voor hun kwaliteiten, ambities en werkgeluk. Stel medewerkers in staat hun talenten optimaal te benutten op de juiste plek in de organisatie. Zo hoef je minder vacatures extern in te vullen en maak je medewerkers breder inzetbaar.

Ontlast overvraagde experts van taken die niets te maken hebben met hun kerntaak. Zo druk je niet alleen waardering uit voor hun expertise, maar zorg je er ook voordat de organisatie die expertise beter kan benutten.

Houd niet krampachtig vast aan medewerkers die minder goed functioneren, enkel uit angst dat je geen vervanging voor ze zult kunnen vinden of vanwege 'goed werkgeverschap'.

Neem op een goede manier afscheid. Houd exitinterviews met vertrekkende medewerkers, waarin je informeert naar hun ervaringen met de organisatie.

Onderhoud een lijntje met hen in alumni-netwerken. Zo blijven ex-medewerkers ambassadeurs van je organisatie.

Ga daarnaast in samenwerking met het UWV op zoek naar medewerkers die tot nu toe onterecht weinig kans maakten op de arbeidsmarkt.

Wanneer de organisatie continu behoefte heeft aan nieuwe instroom van schaarse medewerkers met specifieke kennis en kunde, overweeg dan om een eigen ontwikkeltraject te ontwerpen. Doe dat eventueel in samenwerking met concurrenten, opleidingsinstituten of ketenpartners. Zo kun je eenvoudig contact leggen met relevante studenten en creëer je een gemeenschappelijke talentpool. Gebruik de authentieke identiteit van de organisatie als basis voor het creëren van een sterk werkgeversmerk.

Zet het hele spectrum aan flexibele mogelijkheden in: biedt nul-uren contracten, huur zzp'ers in, maak gebruik van uitzendkrachten, of zet in samenwerking met andere organisaties een regionale flexpool op.

Wees creatief. Splits moeilijk te vervullen vacatures bijvoorbeeld in tweeën. Maak het takenpakket voor schaarse functies zo aantrekkelijk mogelijk. Breng de resterende taken onder in afzonderlijke vacatures die gemakkelijker te vervullen zijn. Zo kun je in ieder geval een deel van het probleem oplossen.

Juist wanneer er tekorten zijn of dreigen op de arbeidsmarkt is het belangrijk om uit de waan van de dag te stappen. Zo krijg je een organisatie die duurzaam succesvol is: aantrekkelijk, wendbaar en toekomstbestendig.

# Inhoud

- Inleiding
- 1. Maak vacatures toekomstgericht
- 2. Verbeter de doorstroom en uitstroom
- 3. Zorg voor efficiënte onboarding
- 4. Maak het werk van waardevolle medewerkers interessanter
- 5. Benut schaarse medewerkers optimaal
- 6. Neem op tijd afscheid van mensen
- 7. Houd exitinterviews
- 8. Kies voor zij-instromers
- 9. Creëer een eigen ontwikkeltraject
- 10. Wees herkenbaar als aantrekkelijke werkgever
- 11. Maak slimmer gebruik van de flexibele schil
- 12. Wees creatief
- Conclusie





## Inleiding

In een krappe arbeidsmarkt lijkt het logisch je vooral te richten op het snel vervullen van openstaande vacatures. Toch kun je juist dan veel hebben aan strategische personeelsplanning (SPP).

Deze whitepaper geeft twaalf adviezen om optimaal gebruik te maken van SPP in een krappe arbeidsmarkt. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de expertise van Hanneke Moonen van adviesbureau Moon.

**Dit is de tweede in een serie van drie whitepapers over strategische personeelsplanning. In de eerste whitepaper is beschreven hoe je in twaalf stappen een succesvol strategisch personeelsplan kunt opstellen. De derde whitepaper geeft tien adviezen over hoe je de organisatie gezond en wendbaar kunt houden dankzij SPP.**

## Hanneke Moonen



Hanneke Moonen is oprichter en eigenaar van adviesbureau Moon. Ze ontwikkelde een praktische en procesgerichte aanpak van strategische personeelsplanning, is organisatieadviseur en spreker. Daarnaast is ze procesbegeleider van SPP-workshops en train-de-trainer trajecten. In 2012 verscheen bij uitgeverij Thema van haar hand het 'HOE-boek voor strategische personeelsplanning'.

# 1 Maak vacatures toekomstgericht

Baseer je aannamebeleid niet op de waan van de dag, maar op een grondige analyse van de frictie tussen de toekomstige personeelsbehoefte en de huidige personeelsopbouw. Ga op zoek naar kandidaten met toekomstgerichte competenties.

Focus tijdens de selectieprocedure niet alleen op werkervaring, maar ook op het potentieel van kandidaten. Geef nieuwe krachten vervolgens alle kansen zich binnen de organisatie optimaal te ontwikkelen.

Moonen: "Staar je niet blind op de huidige personeelsbehoeftes van de organisatie, maar kijk juist vooruit. Denk niet: aan welke competenties hebben we nu onmiddellijk behoefte? Maar vraag je af: aan welke competenties hebben we de komende jaren behoefte, gezien onze organisatiestrategie?"

Als je wilt weten hoe toekomstbestendig het huidige personeelsbestand is, zul je dat eerst goed in kaart moeten brengen. Daarvoor moet je een goed beeld ontwikkelen van de buitenwereld: welke relevante ontwikkelingen komen op ons af? Wat is de koers van de organisatie in reactie daarop?

Deze stappen zijn vergelijkbaar met een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats), een bedrijfskundig model om een strategie te bepalen op basis van een analyse van de interne en externe sterktes en zwaktes van de organisatie. Vervolgens kijk je welke praktische consequenties deze sterkte-zwakteanalyse heeft voor de eisen die de organisatie aan medewerkers moet stellen.

### Ontdek welke toekomstgerichte competenties de organisatie nodig heeft

Hoe maak je echt werk van strategische personeelsplanning (SPP)? Dat kan door het organiseren van een serie korte en inspirerende workshops. Daarin laat je directieleden, managers, leidinggevendenden of zelfsturende teams zelf analyseren op welke vlakken de grootste frictie bestaat tussen de competenties die de organisatie in huis heeft, en de competenties die nodig zijn.

Ter voorbereiding op de workshop maak je een planning, kies je de juiste doelgroep, zorg je voor steun vanuit het hoger management en maak je samen afspraken over hoe de uitkomsten van de workshops gedeeld kunnen worden.

1. In de eerste workshop analyseert het team wat de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte van de organisatie in de komende jaren zal zijn. Daarbij wordt rekening gehouden met de organisatiestrategie en technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de maatschappij.
2. In de tweede workshop onderzoeken de deelnemers de frictie tussen de toekomstige personeelsbehoefte en de huidige personeelsopbouw. Vervolgens kiest de groep drie speerpunten om het personeelsbestand toekomstbestendig te maken. Deze moeten uitdagend, voor iedereen herkenbaar en haalbaar zijn.



### Ontdek welke toekomstgerichte competenties de organisatie nodig heeft

3. In de derde workshop volgt een brainstorm. Hoe geef je vorm aan de speerpunten uit workshop 2? Het eindresultaat is een plan van aanpak. Ook wordt een begin gemaakt met het creëren van 'eigenaarschap'. Welk onderdeel van dit plan spreekt elk van de deelnemers het meest aan? Zou hij of zij het voortouw willen nemen? Tot slot maakt de groep concrete afspraken over de uitvoering, monitoring en bijsturing van het plan.

**Meer weten? Lees de Visma-whitepaper "Maak een succesvol strategisch personeelsplan in twaalf stappen".**

## 2. Verbeter de doorstroom en uitstroom

Kijk goed naar je doorstroom en uitstroom. Verbeter die waar nodig. Gebruik overschotten op de ene afdeling om tekorten op de andere aan te vullen. Vul vrijgekomen vacatures niet automatisch op. Moonen: "Als Jantje ontslag neemt, ga dan niet gedachteloos op zoek naar een kloon van Jantje voor dezelfde functie. Dat is kortzichtig. De eerste neiging van organisaties is vaak om een vertrekkende ervaren medewerker onmiddellijk te vervangen door een ervaren nieuwe kracht van buitenaf. Als medewerkers intern echter regelmatig doorstromen naar hogere functies, dan ligt de werkelijke personeelsbehoefte niet aan de bovenkant van de organisatie, maar juist aan de onderkant. In plaats van aan behoorlijk ervaren medewerkers, heeft de organisatie dan behoefte aan goedkopere, meer onervaren krachten in beginnersfuncties." Zo kun je dankzij strategische personeelsplanning (SPP) de instroom van frisse, nieuwe medewerkers veel gemakkelijker maken.

**Meer weten over de doorstroom en uitstroom van medewerkers?**

**Lees ook de Visma-whitepaper 'Zeven concrete voordelen van e-HRM bij de uitstroom van werknemers'.**



### 3. Zorg voor efficiënte onboarding

Werk aan een goed onboardingprogramma. Stimuleer nieuwe medewerkers om snel te integreren en meteen van waarde te zijn voor de organisatie. Maak tegelijkertijd optimaal gebruik van hun nieuwe kennis en frisse blik. Stel ouderen als coach van nieuwe medewerkers aan. Moedig jonge medewerkers aan om hun ict- en vakkennis te delen. Communiceer duidelijk dat het normaal is om je te blijven ontwikkelen. Zorg voor een organisatiecultuur waarin het niet bedreigend is om toe te geven dat je iets niet weet of kunt.

**Meer weten over het succesvol betrekken van nieuwe medewerkers bij de organisatie? Lees ook de Visma-whitepaper '11 tips voor effectieve onboarding'.**

## 4. Maak het werk van waardevolle medewerkers interessanter

Zorg dat goede mensen behouden blijven voor de organisatie, door oog te hebben voor hun kwaliteiten, ambities en werkgeluk. Stel medewerkers in staat hun talenten optimaal te benutten op de juiste plek in de organisatie. Zo hoef je minder vacatures extern in te vullen en maak je medewerkers breder inzetbaar.

Moonen: "Stel regelmatig vragen als: zit de medewerker nog op de juiste plek? Hoe is dat over een paar jaar? Welk werk past werkelijk het beste bij deze medewerker?"

Geef medewerkers de kans hun werk aantrekkelijker te maken. Onderzoek samen welke taken motiverend zijn en welke taken ze zouden willen schrappen. Door van 'jobcrafting' een prioriteit te maken, kun je het werk voor waardevolle medewerkers interessanter maken. Bovendien kun je zo bij bestaande medewerkers toekomstgerichte competenties tot ontwikkeling brengen. "En als klap op de vuurpijl word je aantrekkelijker als werkgever, waardoor er meer kandidaten op je vacatures reageren."

**Meer weten over het creëren van een hoogwaardige employee journey?**

**Lees de Visma-whitepapers 'Hoe maak je je organisatie aantrekkelijk voor talenten?' en 'Acht adviezen voor betrokken en bevlogen medewerkers'.**

## 5. Benut schaarse medewerkers optimaal

Ontlast overvraagde experts door taken bij hen weg te halen die niets te maken hebben met hun kerntaak. Zo druk je niet alleen waardering uit voor hun expertise, maar zorg je er ook voor dat de organisatie die expertise beter kan benutten. Puzzel creatief en

vind de optimale taakverdeling, zodat het werk effectief kan gebeuren. Houd daarbij rekening met de kwaliteiten en ambities van schaarse experts.

Moonen: "Er is momenteel bijvoorbeeld een schreeuwend tekort aan psychiaters in de geestelijke gezondheidszorg. Ik ken een instelling die daarom heeft besloten deze beroepsgroep zoveel mogelijk te ontheffen van hun administratieve taken. De meeste psychiaters zijn dolblij met die beslissing. Hun zeer hoge werkdruk neemt iets af, waardoor ze meer tijd hebben om zich te richten op hun kerntaak: het diagnosticeren van patiënten, het opstellen van behandelplannen en de behandeling zelf."

## 6. Neem op tijd afscheid van mensen

Houd niet krampachtig vast aan medewerkers die minder goed functioneren, enkel uit angst dat je geen vervanging voor ze zult kunnen vinden of vanwege 'goed werkgeverschap'. Moonen: "Juist in tijden van krapte op de arbeidsmarkt is het belangrijk om tijdig afscheid te nemen van medewerkers die niet (meer) functioneren. Deze medewerkers zitten vaak gedemotiveerd op hun werkplek. Dat is niet alleen onprettig voor henzelf, maar heeft ook een slechte invloed op de algemene stemming en de verdeling van de werklast. Doe dat je medewerkers niet aan. En voorkom dat nieuwe medewerkers al vrij snel weer hun biezen pakt vanwege een slechte werksfeer."

Goed werkgeverschap houdt daarom ook in dat je op tijd afscheid neemt van mensen. Stel regelmatig vragen als: Zit deze persoon op de goede plek? Werkt hij of zij nog met passie? Heeft hij of zij voldoende zinvol werk?"

## 7. Houd exitinterviews

Voer met elke medewerker die de organisatie verlaat, een exitinterview. Dat is een gestructureerd vraaggesprek waarin een HR-medewerker informeert naar de ervaringen van de medewerker met de organisatie. Wat waarderen zijn aan de organisatie? Wat kan die verbeteren? Wat is de directe aanleiding dat de medewerker de organisatie verlaat? Wat vond hij of zij van de cultuur, managementstijl en carrièrekansen binnen de organisatie? Werd hij of zij vanaf het eerste begin gestimuleerd om zinvol aan de slag te gaan? Moonen: "Als het lastig is om vacatures vervuld te krijgen, is het des te belangrijker om te weten waarom medewerkers vertrekken. Het is een uitgelezen kans om te leren hoe je als organisatie een aantrekkelijke werkgever kan blijven."

Hoe goed dat uit kan pakken, blijkt uit een SPP-project dat Moonen ooit begeleidde bij een ziekenhuis. "Tijdens een aantal workshops met leidinggevendenden bleek dat de uitstroomcijfers van drie verschillende ziekenhuisafdelingen schokkende parallellen vertoonden: het verloop onder leerling-laboranten was bovenmatig hoog.

"Wat was de oorzaak van het vroegtijdige vertrek van dit schaarse type medewerker? "Het antwoord bleek te vinden te zijn in een afstudeerverslag van een student arbeids- en organisatiepsychologie, die onlangs onderzoek had gedaan binnen één van de betrokken afdelingen. Leerlingen klaagden dat ze pas laat binnen hun interne opleidingstraject zelfstandig konden werken. Ook de algehele werksfeer beoordeelden ze negatief, omdat ze de organisatiecultuur als behoorlijk hiërarchisch ervoeren.

Het ziekenhuis besloot vervolgens om leerling-laboranten meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te geven en hen op een andere wijze te begeleiden. Dat had een positief effect: het verloop onder radiografisch laboranten nam stevig af. Daardoor hoefde de organisatie minder energie te steken in het vinden van nieuwe kandidaten, verbeterde de werksfeer en steeg de betrokkenheid en bevoegenheid van leerlingen en medewerkers die zich bezighielden met de opleiding."





## 8. Kies voor zij-instromers

Wanneer er sprake is van enorme krapte op de arbeidsmarkt voor een bepaald type functie, maak dan vaker gebruik van zij-instroom. Moonen: "Iemand met veel ervaring in de bankwereld, kan bijvoorbeeld na bijscholing in pedagogische en didactische vaardigheden relatief snel als economieleraar voor de klas staan."

Het kan volgens Moonen enorm veel opleveren om de strikte ervarings- en opleidingseisen die de organisatie tot nu toe stelde aan sollicitanten een beetje op te rekken.

"Kies voor zij-instromers uit onverwachte hoeken, die je desondanks snel klaar kunt stomen voor een bepaalde functie."

Ga in samenwerking met het UWV op zoek naar medewerkers die tot nu toe onterecht weinig kans maakten op de arbeidsmarkt. Moonen: "Zet klasjes op voor mensen uit de UWV-vijver, zoals vluchtelingen met een relevante achtergrond in hun land van herkomst, mensen die vroeger een relevante opleiding in Nederland hebben gevolgd, of juist mensen die niet zozeer de papieren maar wel de competenties hebben die je zoekt en snel op te leiden zijn."

## 9. Creëer een eigen ontwikkeltraject

Wanneer de organisatie continu behoefte heeft aan nieuwe instroom van schaarse medewerkers met specifieke kennis en kunde, overweeg dan om zelf een ontwikkeltraject te ontwerpen. Schuw samenwerking daarbij niet. Moonen: "Concurrerende organisaties vechten elkaar vaak de tent uit in hun jacht op schaars talent. Ze proberen elkaar te overbieden op het gebied van salarissen en arbeidsvoorwaarden. Het kan echter veel constructiever en effectiever zijn om juist samen te werken." Door de handen ineen te slaan met concurrenten, opleidingsinstituten of ketenpartners, kun je eenvoudig contact leggen met relevante studenten en creëer je een gemeenschappelijke talentpool. Maak van tevoren duidelijke afspraken over de onderlinge verdeling van stageopdrachten en interne werkervaringsplekken.

Moonen: "Werk bijvoorbeeld samen met een ROC. Geef in overleg vorm aan een nieuwe bedrijfsopleiding, waarvoor je zelf eventueel ook docenten kunt leveren. Laat mensen al lerend in jouw organisatie het vak leren. Zo kun je garanderen dat mensen ook echt de kennis en vaardigheden opdoen waaraan de eigen organisatie behoefte heeft. Richt eventueel een aparte afdeling als kweekvijver in. Laat mensen daar ervaring opdoen. Bied getalenteerde medewerkers nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden door hen als begeleider in te zetten. "

Ook in dit geval moet de organisatie echter verder kijken dan de waan van de dag. Moonen: "Denk anticyclisch. Als je nu al aan ziet komen dat er over een aantal jaren behoefte zal bestaan aan medewerkers met bepaalde competenties, doe daar dan nu iets aan. Wacht niet totdat het tekort op de arbeidsmarkt een feit is en de vijver leeg

## 10. Wees herkenbaar als aantrekkelijke werkgever

“Zorg dat je aantrekkelijk bent voor medewerkers”, zegt Moonen. “Dan word je dat vanzelf ook voor sollicitanten. Zodat als je een vacature hebt, je die ook kunt vervullen.” Hoe profileer je je als aantrekkelijke werkgever? “Probeer niet krampachtig anders te zijn dat je bent. Wees je bewust van wat de eigen medewerkers waarderen aan de organisatie. Gebruik die authentieke identiteit als basis voor het creëren van een sterk werkgeversmerk.”

**Meer leren over het bieden van een authentieke employee value proposition? Lees de Visma-reeks over arbeidsmarktcommunicatie. Die bestaat uit drie whitepapers: ‘Hoe maak je je organisatie aantrekkelijk voor talenten?’, ‘Employer branding in zes stappen’ en ‘Zo maak je referral recruitment tot een succes’.**

## 11. Maak slimmer gebruik van de flexibele schil

Richt de flexibele schil intelligenter in. Huur tijdelijk zzp’ers in voor taken die anders blijven liggen, omdat functies lastig te vervullen zijn. Kies eventueel voor een grotere flexibele schil. Die verkleint de kans dat de organisatie bij economische tegenspoed opeens te maken krijgen met een personeeloverschot. Zet het hele spectrum aan flexibele mogelijkheden in: huur zzp’ers in, maak gebruik van uitzendkrachten, of zet in samenwerking met andere organisaties een regionale flexpool op. Zo kun je samen proberen om schaarse talenten aan te trekken. Moonen: “Ict-organisaties in de regio Apeldoorn creëerden uitdagende projecten over hun organisatiegrenzen heen om ict’ers ervan te overtuigen naar hun regio te verhuizen.”

## 12. Wees creatief

Wanneer je te maken hebt met een vacature die echt moeilijk te vervullen is, denk dan eens buiten de gebaande paden. Moonen: "Splits vacatures bijvoorbeeld in tweeën. Maak het takenpakket voor schaarse functies zo aantrekkelijk mogelijk. Breng de resterende taken onder in afzonderlijke vacatures die gemakkelijker te vervullen zijn. Zo kun je in ieder geval een deel van het probleem oplossen" (zie ook punt 5)

Wanneer de organisatie niet de topsalarissen kan bieden waarmee concurrenten schermen, wijs dan op de leuke werksfeer, interessante collega's, de gave functie-inhoud en de aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden. "Lever maatwerk. Onderzoek hoe je sollicitanten over de streep kunt trekken. Wat zoeken zij in hun werk? Hoe kun je hen dat bieden? Denk aan flexibele werktijden, ruime ontwikkelmogelijkheden, extra's zoals een gratis fitnessabonnement, of de kans ervaring op te doen buiten de eigen expertise of afdeling."

Ook technologie kan in sommige gevallen een oplossing bieden. "Als je echt tegen schreeuwende tekorten aanloopt, kijk dan of je de zaken slimmer of anders kunt organiseren. In de thuiszorg kun je bijvoorbeeld denken aan zorgrobots, hulpmiddelen voor het aantrekken van steunkousen, aan domotica om veiliger of zelfstandiger te wonen of wearables om medische metingen te doen."

## Conclusie

Juist wanneer er tekorten zijn of dreigen op de arbeidsmarkt is het belangrijk om uit de waan van de dag te stappen. Strategische personeelsplanning helpt organisaties om anders aan te kijken tegen vrijgekomen functies en het potentieel binnen de organisatie. Wanneer een medewerker vertrekt, is het kortzichtig om die onmiddellijk te willen vervangen door iemand die daar op lijkt. Mogelijk staat er intern iemand met de juiste ervaring en talenten te popelen om door te stromen naar de vrijgekomen functie.

Houd rekening met de toekomst, door medewerkers te selecteren die uitblinken in toekomstgerichte competenties. Wanneer ze nog niet over de juiste ervaring beschikken, laat ze zich dan binnen het bedrijf ontwikkelen of bekostig een externe opleiding. Zo kan strategische personeelsplanning ervoor zorgen dat organisaties ook in een krappe arbeidsmarkt talentvolle medewerkers werven en hen langdurig aan zich binden. Zo word je aantrekkelijker als werkgever, kun je waardevolle krachten langer behouden en talenten slimmer benutten. Je krijgt zo een organisatie die duurzaam succesvol is: aantrekkelijk, wendbaar en toekomstbestendig.





## Over Visma Software

Visma publiceert regelmatig informatie over het vakgebied Human Resource Management en salarisverwerking met als doel u te informeren over de ontwikkelingen die er binnen deze vakgebieden plaatsvinden en u te helpen uw doelstellingen mede te realiseren.

Visma Software levert volledig geïntegreerde softwareoplossingen voor boekhouding, Human Resource Management en salarisverwerking.

### Meer informatie:

Visma Software, Rob van Loenen, telefoonnummer: 033 45 45 111.

[www.vismasoftware.nl](http://www.vismasoftware.nl)

[info-amersfoort@visma.com](mailto:info-amersfoort@visma.com)



Maandelijks verstuurt Elsa Breeland de nieuwsbrief **Elsa vertelt...** met antwoorden op HRM-vragen. [Klik hier om u in te schrijven.](#)