

Hoe scenarioplannen uw organisatie wendbaar maakt

En waarom dít het moment is om ermee te beginnen

Strategische personeelsplanning, en meer precies scenarioplanning, staat bij veel zorgaanbieders in de kinderschoenen. Managers vragen er niet om, HR-adviseurs zijn vaak erg druk, en informatie is lastig boven tafel te krijgen. Met de juiste tools en aanpak lukt het wél. En dat levert zorgorganisaties veel op: ze kunnen sneller inspelen op ontwikkelingen. Extra belangrijk nu de eerste piek van de coronacrisis achter de rug is.



Marcel Haverkamp
Senior HR-consultant PFZW

‘De gezondheidszorg is erg gericht op de korte termijn’, vertelt **Marcel Haverkamp**, senior HR-consultant bij PFZW. ‘Dat zit in de genen van zorgverleners: iemand heeft behoefte aan zorg, dus die lever je. Meteen. In crisistijd heeft dat voordelen. Tijdens de coronapandemie kon bijvoorbeeld heel snel opgeschaald worden, omdat iedereen in de zorg direct bereid is iets extra’s te doen. Tegelijkertijd kom je door die focus op vandaag en morgen niet uit de waan van de dag. En kun je de fundamentele oorzaak van sommige problemen niet écht goed oplossen. Bijvoorbeeld bij het arbeidsmarkttekort.’ Nu is volgens Haverkamp misschien wel het moment om verder vooruit te kijken. ‘We hebben nu even de tijd om na het hoogtepunt van de crisis op adem te komen, en na te denken wat deze ontwikkelingen op de lange termijn voor ons kunnen betekenen. Want we weten ook dat er nog geen vaccin tegen corona is, en dat een herhaling van de crisissituatie dus heel goed mogelijk is.’

Veel medewerkers of 500 medewerkers?

Dat vooruitkijken doe je met scenarioplannen, die je concreet maakt met data. 'Het doel is daarbij niet om een juiste voorspelling te doen, maar om met elkaar bewust na te denken over de keuzes die je wilt maken en wat de gevolgen daarvan zijn. Je kunt bijvoorbeeld spreken over de vraag: willen we meer digitaal werken? Meer verschillende competenties in huis halen zodat we flexibeler zijn? Of misschien wel mensen uitwisselen tussen instellingen? Getallen kunnen helpen om zo'n gesprek te voeren, omdat ze concreet maken waar je het over hebt. Hebben we het over veel medewerkers of over 500 medewerkers? Door eerst véerder vooruit te kijken, kun je daarna ook makkelijker inspelen op ontwikkelingen dichtbij. En wordt het veel makkelijker om bij te sturen als het iets anders gaat dan je gedacht had. Als het onderweg windkracht vijf wordt in plaats van tien, los je dat in de praktijk op. Of het nu in ziekenhuizen, verpleeghuizen of de thuiszorg is.'

Maar strategische personeelsplanning blijkt makkelijker gezegd dan gedaan. **Marjon Albring**, HR-consultant bij PFZW: 'Iedereen wil er iets mee. Maar tegelijkertijd weten organisaties niet zo goed wat. Strategische personeelsplanning wordt dan een containerbegrip, waar vaak ook iets van capaciteitsplanning doorheen schemert. Hoe je het weekrooster rond krijgt bijvoorbeeld, of de vakantieplanning. Maar dat zijn acties met een horizon van maximaal een half jaar. Strategische personeelsplanning gaat over de vraag welke ontwikkelingen je over vijf jaar ziet en wat je dan nú moet doen om daarop voorbereid te zijn. En daar helpen we bij. Bijvoorbeeld met onze workshop Scenarioplanning en de PFZW Scenariotool.'

Brokjes informatie

En dat komt dus niet zomaar van de grond. SPP is echt iets voor de directie en het hogere management. Albring: 'Teammanagers vragen er niet altijd om. Die zeggen tegen HR: ik zit met 6 procent ziekteverzuim, help dat omlaag brengen. Of: ik heb een kwestie met de Wet verbetering poortwachter, help me daarmee. Of: deze collega wil graag een opleiding, kun je meedenken? Dat is ook logisch en daar zijn HR adviseurs hartstikke druk mee. Een tweede punt is dat gegevens vaak niet volledig op orde zijn. Natuurlijk heeft elke organisatie systemen waarin personeelsinformatie zit. Een eenvoudige vraag als: welke functies hebben we nu en hoeveel fte per functie, is vaak wel te beantwoorden. Het wordt ingewikkelder als je per functie ook de instroom en uitstroom wilt weten, hoe makkelijk je kunt werven en wat je hebt gedaan aan ontwikkeling. Een deel van de data staat in het personeels- of salarissysteem, een ander in het systeem voor recruitment, en het volgende in het leermanagementsysteem. Het zijn allemaal losse brokjes data. Een derde oorzaak is dat datagedreven werken niet vanzelfsprekend in het DNA van HR zit. Finance en marketing zijn al veel langer gewend om te meten, te berekenen en op basis daarvan bij te sturen. HR adviseurs hebben dat niet geleerd in hun opleiding, én niet in de praktijk. En dan is er nog een zorg. Veel organisaties vinden het spannend om met strategische personeelsplanning bezig te zijn. Die vragen zich af: hoe kunnen we nu weten wat er gebeurt? Wat nou als we niet de goede keuzes maken? Maar zo het werkt niet. Je hoeft echt geen trendwatcher te zijn om scenario's te kunnen maken.'



Marjon Albring
HR-consultant PFZW

'Je hoeft echt geen trend-
watcher te zijn om scenario's
te kunnen maken'

‘Als de wereld om je heen snel verandert, kunnen er heel andere toekomsten opdoemen dan je had verwacht’



Loulou Nekkers
Adviseur en
future strategist
Future Consult

Forecasting en foresight

Dat scenarioplanning niet heel ingewikkeld is, beaamt **Loulou Nekkers**, adviseur en future strategist bij Future Consult. Zij helpt organisaties om zinvol en gestructureerd na te denken over de toekomst. ‘Bij het verkennen van de toekomst onderscheiden we forecasting en foresight. Forecasting noem ik ‘tellend voorspellen’: je zorgt voor goede data uit heden en verleden en extrapoleert de trends naar de toekomst. Als je data hebt en daar de goede trends in kunt ontdekken, kun je goede voorspellingen over de toekomst doen. Daar kun je dan je strategisch personeelsbeleid op baseren.’ Dat is precies waar de PFZW Scenariotool bij helpt. En de tool is bruikbaar voor een andere methode: foresight.

Nekkers: ‘Als de wereld om je heen snel verandert, kunnen er heel andere toekomsten opdoemen dan je had verwacht. Dan kun je beter foresight gebruiken. Foresight is ‘vertellend voorspellen’: je maakt verschillende verhalen die je laten zien hoe de toekomst er mogelijk kan uitzien. Die verschillende verhalen zijn toekomstscenario’s.’ En die zijn nooit een kwestie van goed of fout. Nekkers: ‘We spreken vaak over de toekomst, maar dé toekomst bestaat helemaal niet. De toekomst is het resultaat van keuzes die je maakt en ontwikkelingen die je overkomen. Er zijn dus altijd meerdere toekomsten mogelijk.’

Foresight met scenarioplanning gebruik je om meer grip te krijgen op ontwikkelingen die je niet zo makkelijk in cijfers kunt vatten. Bijvoorbeeld: wat voor impact heeft de robotisering op de zorg? Je beschrijft dan verschillende scenario’s die flink tegenovergesteld zijn. Bijvoorbeeld: alle zorg wordt door robots gedaan versus alle zorg wordt alleen maar door mensen gedaan. Vervolgens leg je je huidige personeelsbestand en je huidige diensten langs die scenario’s. Wat van wat we nú doen, blijft in elk scenario een goed idee? En wat van onze huidige manier van werken past in géén van de scenario’s? En welke in een aantal scenario’s? Voor die laatste bepaal je wat je early warning signals zijn. Zodat je alert blijft op je omgeving: komen we inderdaad in een bepaald scenario terecht?

Niet bang zijn

Terug naar de HR-praktijk. Hoe kun je beginnen met scenarioplanning? Albring van PFZW: ‘Voer eerst het gesprek met het management. Dit is een managementtool, dus het is belangrijk dat je met het management op één lijn zit. Begin vervolgens klein, met één afdeling of locatie. En met wezenlijke vragen: waartoe zijn wij als afdeling op aard, en welke ontwikkelingen zien wij op ons afkomen? Dan haal je gegevens over bijvoorbeeld in- en uitstroom en opleiding boven tafel. En kijk eens: welke ontwikkelingen zie je? Wees niet bang dat je het niet in één keer goed doet. Begin gewoon met nadenken. Wat als alles blijft zoals het was? Wat zou er kunnen veranderen, en wat betekent dat dan? Het komt niet zo precies: of je nu 10 of 12 procent groeit, het gaat om de richting. Met een scenariotool kun je eenvoudig zien wat de effecten van verschillende scenario’s op bijvoorbeeld de uitstroom zijn. En zo kun je een HR-agenda maken waarin je verschillende HR-interventies op verschillende niveaus vastlegt. Van mensen opleiden tot mensen van buiten halen. Je kunt ook tot de conclusie komen: de huidige dienstverlening sluit niet aan, we moeten bepaalde delen anders organiseren. En op die manier ben je juist innovatief. Door verder vooruit te kijken wordt het werk vaak leuker, krijgt het meer inhoud én kom je meer uit de sfeer van brandjes blussen en roosters rondmaken. Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van een zorgorganisatie. Als HR-manager hoor je dus aan de bestuurstafel, mét een goed verhaal. Zodat je je organisatie echt verder helpt.’

'We willen toe naar just-in-time: de cijfers op elk moment paraat'



Anne van Kempen
Manager
Opleiding, Ontwikkeling
en Arbeidsmarkt
Zorggroep
Elde Maasduinen

Anne van Kempen is manager Opleiding, Ontwikkeling en Arbeidsmarkt bij Zorggroep Elde Maasduinen, een organisatie voor ouderenzorg met twaalf locaties en thuiszorg in Brabant. Die organisatie werkt systematisch aan strategische personeelsplanning.

'Zo'n anderhalf jaar geleden zijn we gestart met vier meerjarenprogramma's om onze missie en ambities te realiseren: werkgeluk, levensgeluk, innovatie en techniek, en arbeidsmarkt. Die vier programma's grijpen in elkaar. Een voorbeeld: levensgeluk gaat over het leven van onze bewoners. Door daarmee bezig te zijn, vergroten we ook het werkgeluk van medewerkers, en zijn we aantrekkelijker op de arbeidsmarkt.'

'Ik hou me bezig met het programma arbeidsmarkt. We kijken onder meer naar employer branding, het binnenhalen van zij-instromers, opleiden van eigen collega's en naar hoe we onze collega's kunnen verleiden om meer uren te werken. Daarvoor heb je cijfers nodig. Voorheen haalden we die uit verschillende systemen. Dat kost veel tijd én is foutgevoelig. In de PFZW Scenariotool staat alles al bij elkaar en kun je heel gemakkelijk berekeningen maken. Je draait zelf aan de knoppen. Als je de verwachte uitstroom in 2025 combineert met een aantal mensen dat een percentage meer gaat werken, krijg je concrete uitkomsten. Zo concreet dat je het weer gemakkelijk kunt uitwerken in acties. Datzelfde geldt bijvoorbeeld voor opleiden en ontwikkelen, dat kun je heel handig afstemmen op de uitstroom: hoeveel verzorgenden IG hebben we, die we kunnen opleiden tot verpleegkundigen bijvoorbeeld? Op die manier ben je echt bezig met strategische personeelsplanning. Je geeft betekenis aan cijfers en bepaalt op basis daarvan continu vervolgacties. We zien nu na de eerste piek van de coronacrisis bijvoorbeeld een tijdelijk overschot aan personeel op enkele locaties, doordat bedden leeg zijn. Maar je weet óók dat je deze mensen op de middellange termijn weer heel hard nodig hebt. Dan is het balanceren tussen kosten en toekomst. Dat lukt op basis van cijfers.'

'Een van de belangrijkste succesfactoren is dat dit geen losse flodder is. Onze meerjarenprogramma's haken goed in elkaar en zijn stevig neergezet in de organisatie, inclusief kaderbrieven, doelen en acties. Dat betekent ook dat wij vanuit HR het lijnmanagement er in de praktijk echt bij betrekken. Dat is geen eenmalig iets, we zijn er steeds mee bezig. De vraag is dus ook niet: wanneer is mijn strategische personeelsplanning af? We willen toe naar een just-in-time principe. Zodat we de cijfers altijd kunnen oplepelen, en snel kunnen inspelen op ontwikkelingen en daarbij uiteraard ook kijken naar de ontwikkelingen op de lange termijn.'



PFZW: hart voor de zorg, verstand van analytics

‘Wij zien data gedreven HR als heel waardevol om de zorg ook in de toekomst goed te organiseren. En we vinden dat we daar als PFZW een rol in hebben, wij willen deze ontwikkeling aanjagen, werken als katalysator’, vertelt Marcel Haverkamp. ‘Aan de ene kant omdat we het pensioenfonds voor de zorg en welzijn zijn. We hebben hart voor deze sector. Aan de andere kant omdat we als pensioenfonds bij uitstek bezig zijn met de toekomst.’

PFZW stelt al meer dan tien jaar data beschikbaar voor de zorg, omdat partijen daarom vragen. Het gaat dan om basale HR-gegevens, zoals instroom en uitstroom. Inmiddels doet het pensioenfonds dat in een vernieuwd PFZW HR-dataportaal, dat samen met werkgevers gebouwd is. Organisaties kunnen daar gegevens uithalen en zichzelf benchmarken met andere zorgaanbieders. Daarnaast geeft PFZW workshops HR-analytics en scenarioplanning én heeft het een tool voor scenarioplanning ontwikkeld. Organisaties kunnen hierbij volledig door PFZW begeleid worden d.m.v. workshops en het gebruik van PFZW data.

De volgende workshop over scenarioplanning staat gepland op 24 september 2020. Benieuwd wat PFZW voor uw organisatie rondom data gedreven HR kan betekenen? Kijk op pfzw.nl/kengetallen. Of neem contact met één van onze consultants zorg en welzijn:

Marjon Albring
marjon.albring@pfzw.nl
+31 683 15 05 24

Marcel Haverkamp
marcel.haverkamp@pfzw.nl
+31 613 78 14 67