



Workshop

Demografische schok

Katrien Baert
Managing Consultant



Berenschot Belgium

- Berenschot Belgium N.V.. (1962) → Berenschot groep B.V. (NL, 1940)
- Zakencijfer € 4,7 mil., 30 consultants
- Advies bureau HRM en organisatie
- 50 jaar ervaring en expertise in:
 - Ontwikkeling van mensen: Werving, assessments en development centers, coaching bij indiensttreding, promotie, mobiliteit, reorganisaties,.....
 - Ontwikkeling van HR beheer dimensies : Functieclassificatie, loonbeleid, evaluatie, competencies,...
 - Ontwikkeling van organisaties : Change management, productiviteit, kwaliteit, CSR, ...

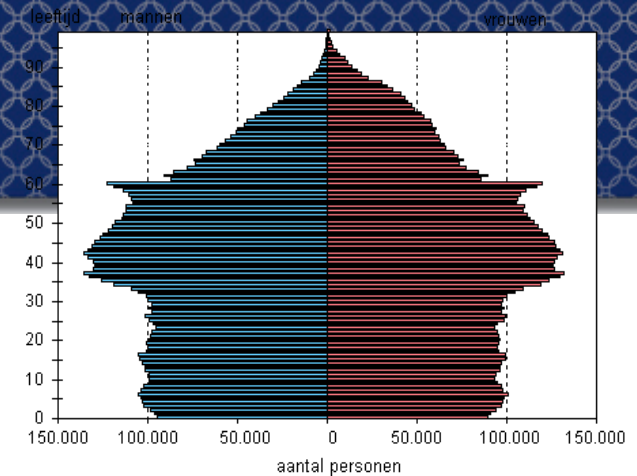
Surf op www.berenschot.be en www.berenschot.com (Nederlanden)

Instrumenten

- Tevredenheidsonderzoek (op maat of gestandaardiseerd) (GGD, Questback, ...);
- Benchmark over HR praktijk;
- Analytische functiclassificatie systeem (USB), opbouw van loopbaanpaden, functie-benchmark;
- Competentie databank en beoordelingssystemen (USB+C);
- Salary surveys (RPB);
- Loon gerelateerde simulatietool (BSQ);
- MBO technieken en evaluatie van prestaties
- TTA : tijd/taak analyse simulatie van personeelsbehoeftes;
- Wervingstechnieken;
- Assessment en développement centers voor managers en gespecialiseerd personeel;
- Training en coaching op maat (ondersteund door instrumenten als HBDI, MBTI,...)
- Audit (bv. eenheidsstatuut)
- Enz...



Programma



1. Facts and figures
2. Strategische personeelsplanning :
Wat? Waarom? Hoe? Enkele tips/tools/voorbeelden
3. Vaststellingen uit onderzoek
4. Wat betekent dit concreet in de praktijk?

1. Facts and figures

HR is een “duurzaam” ding

Het implementeren van nieuwe HR processen duurt meestal lang

Het impact is soms snel behaald, en snel verdwenen, soms traag en duurzaam

Voorbeelden:

- Aanpassing van interne communicatiekanalen : enkele weken/ maanden
- Job design en classificatie : 9 tot 18 maanden
- Management style, beoordeling, ... 2 to 3 jaar
- Leeftijdsstructuur ????



1. Facts and figures – Leeftijdsstructuur

Voor HR zelf:

- De meeste medewerkers waren er voor reeds hij kwam
- Degenen die hij recruteert zullen na hem vertrekken

Elk beslissing heeft een lange-termijn impact

Voorbeeld:

- Stop werving=> “tekort” aan middle management 10 jaar later, bij senior management 20 jaar later
- Werving van “young potentials” (die rond 30jaar hun laatste positie hebben bereikt)
- ...

1. Facts and figures – Leeftijdsstructuur

“Tanker” effect

- Rem afstand bij spoedgeval voor een BMW :
+/- 60m
- Rem afstand van een Tanker :
2.000m en meer

Een crisis op korte termijn is vaak een Lange termijn
problematiek die niet tijdig behandeld is!



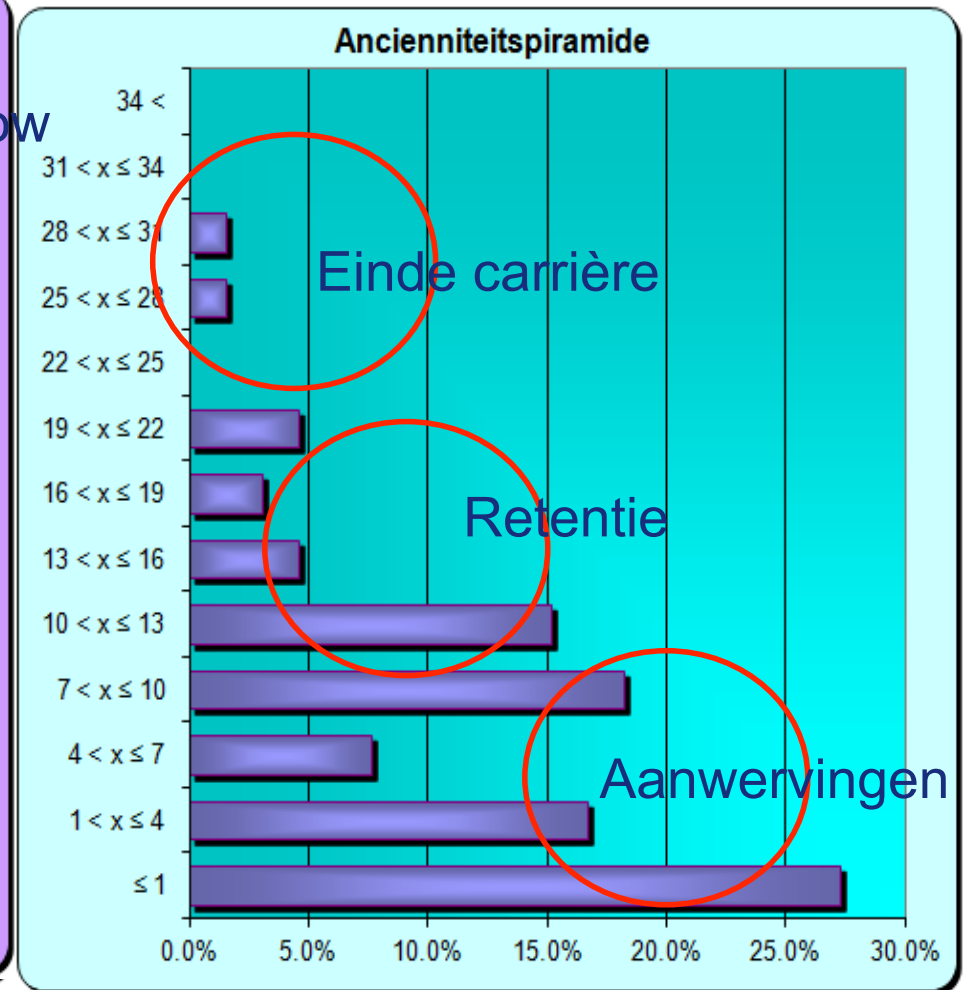
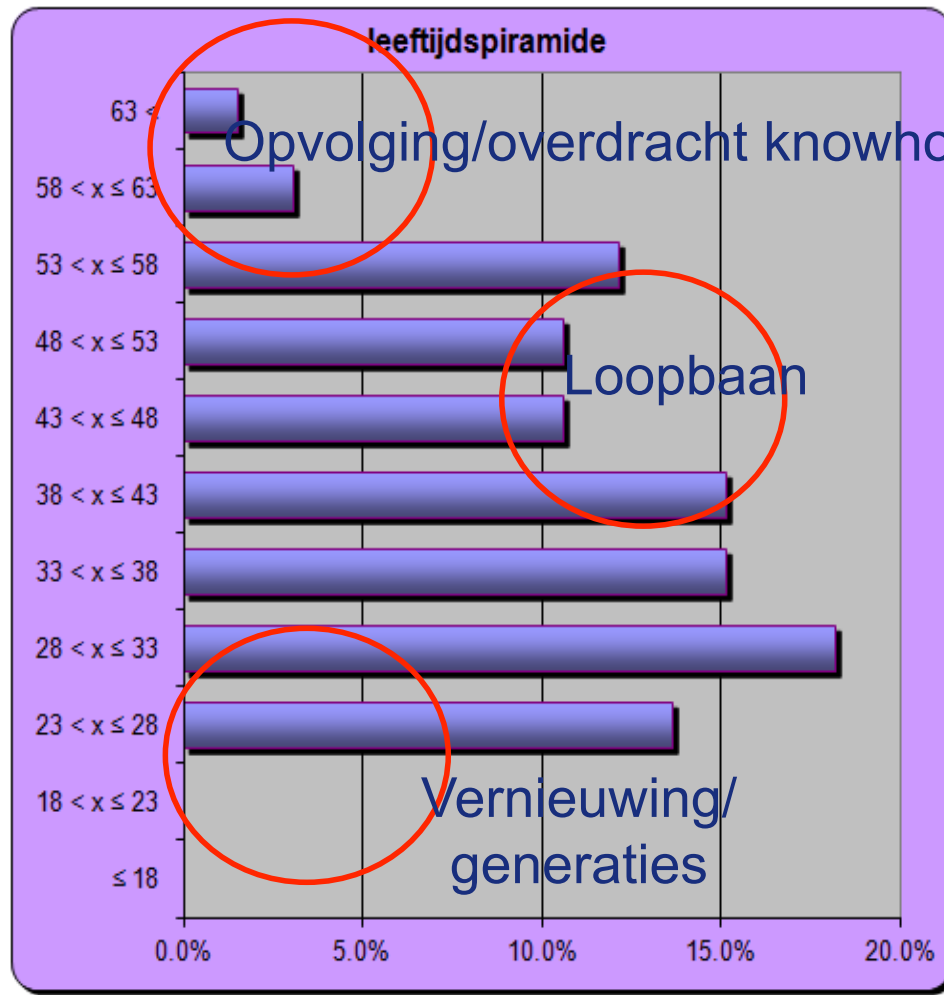
1. Facts and figures – Leeftijdsstructuur

HR heeft een impact op de leeftijdsstructuur. Toch kan dit beschouwd worden als een “gegeven” op middellange termijn.

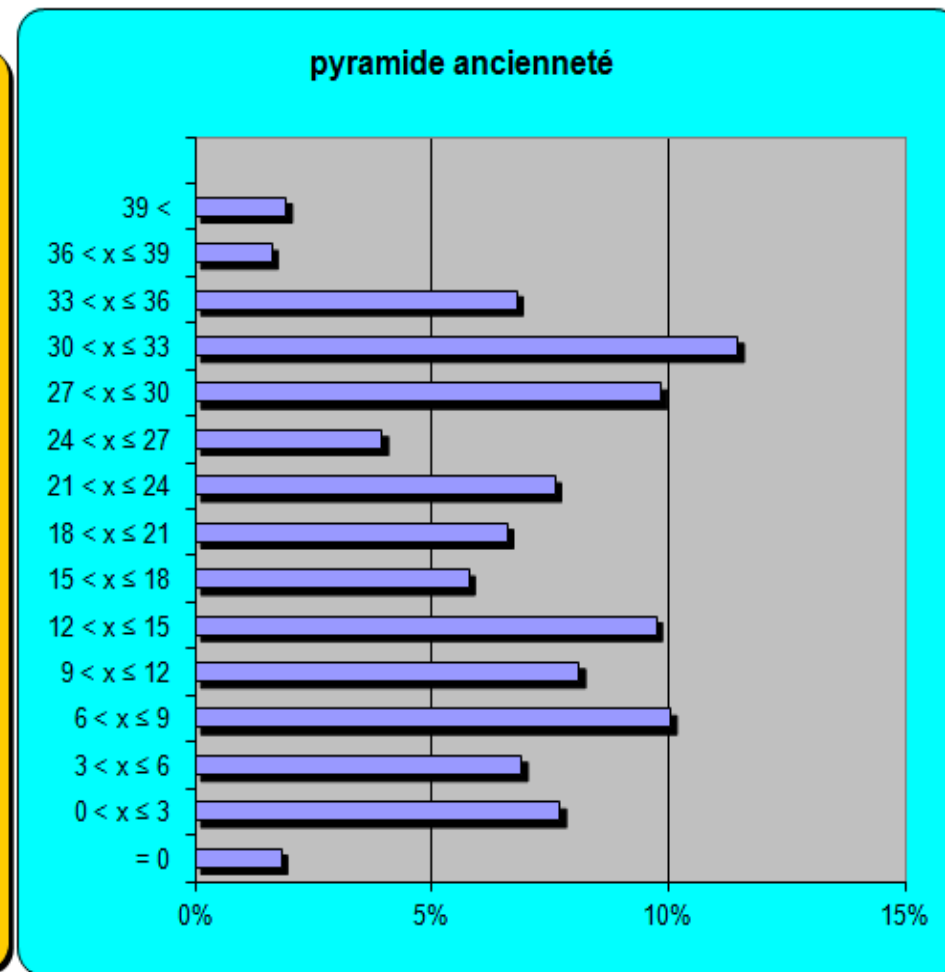
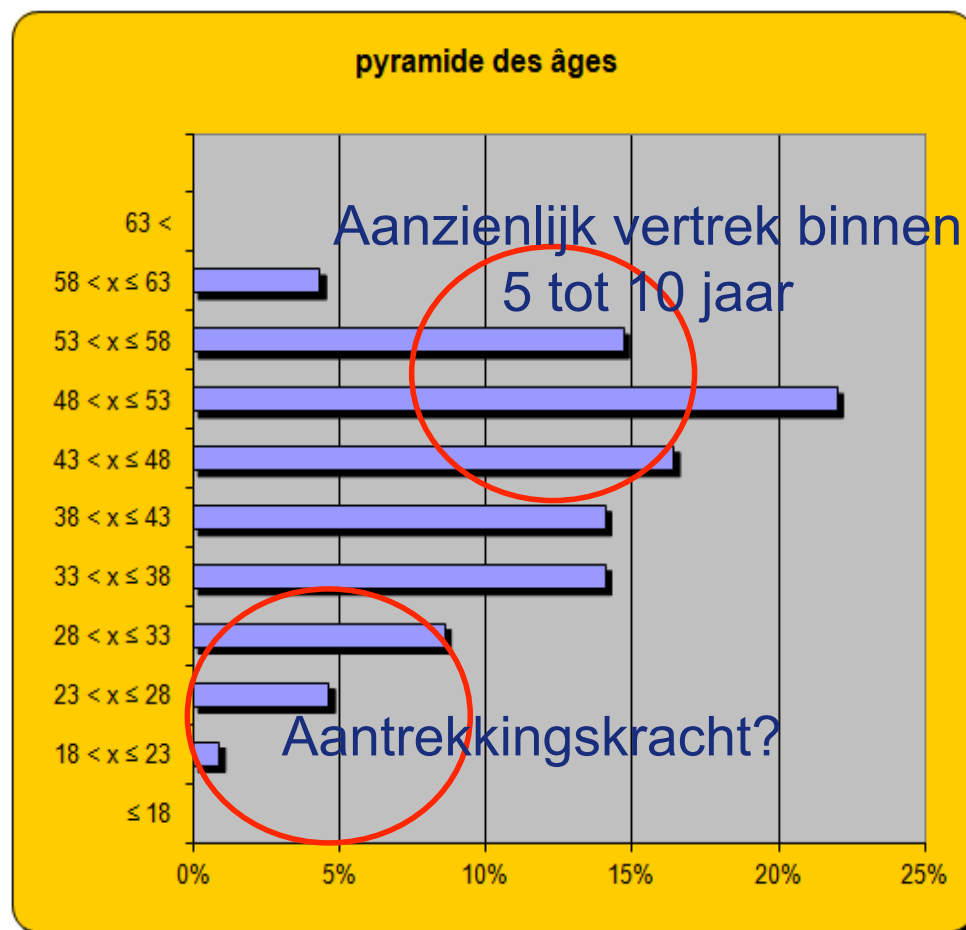
Elke situatie leidt tot specifieke problemen/
kansen

=> Belang van het Meten en Voorspellen

1. Facts and figures – Aandachtspunten

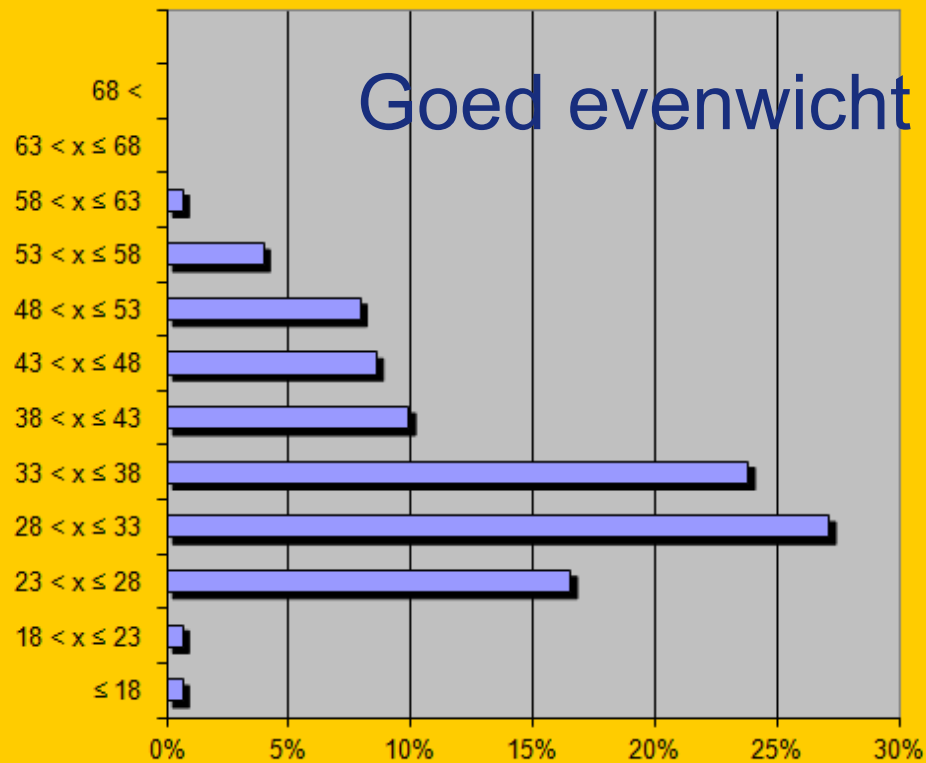


1. Facts and figures – Luchtballon

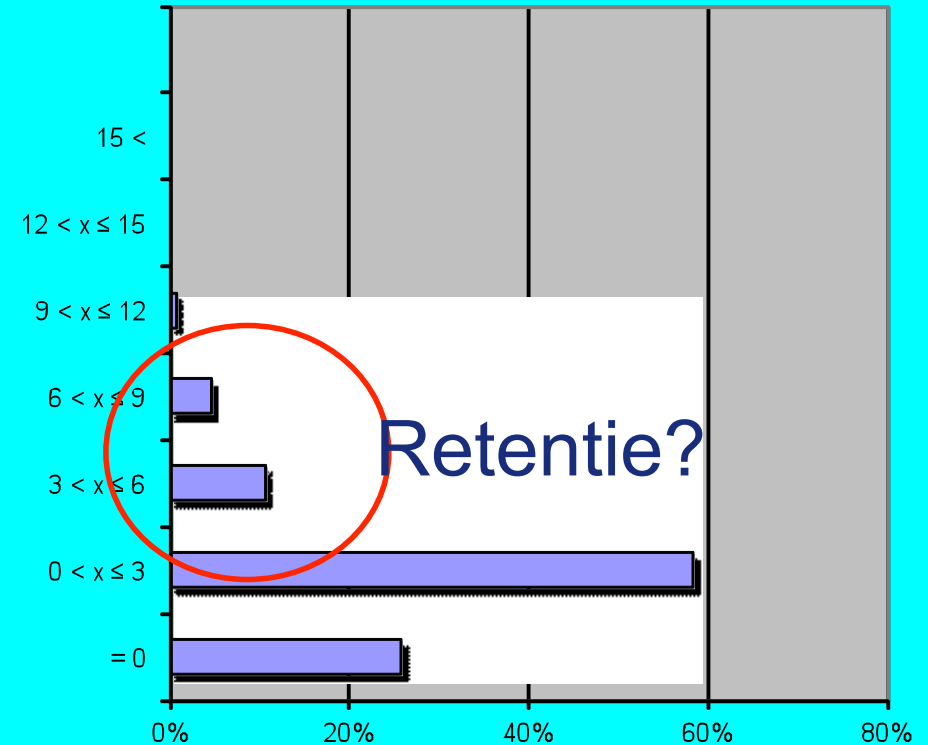


1. Facts and figures – Jonge en groeiende organisatie

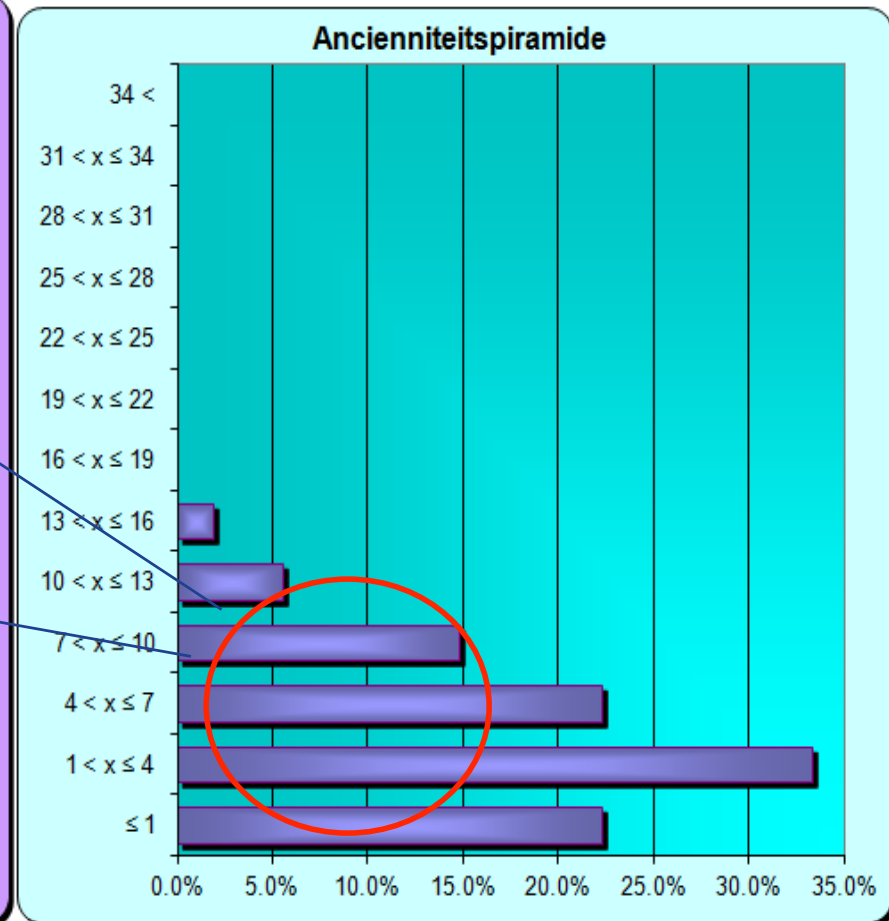
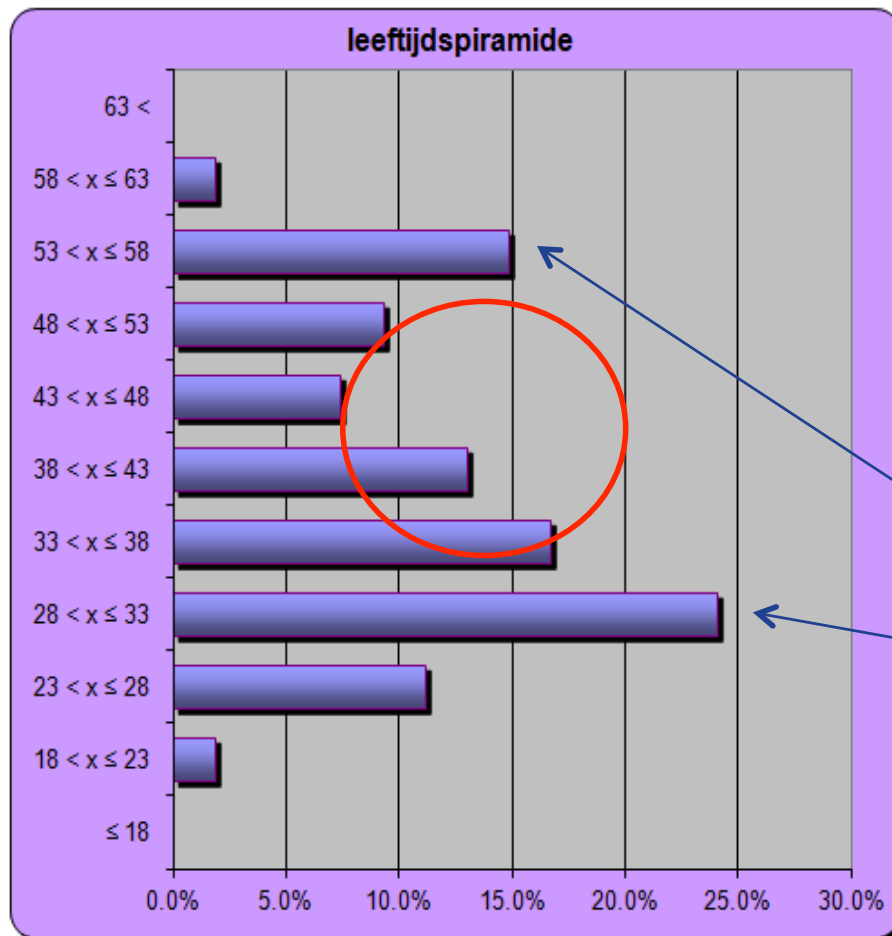
Leeftijdspiramide



Ancienniteitspiramide



1. Facts and figures – NGO

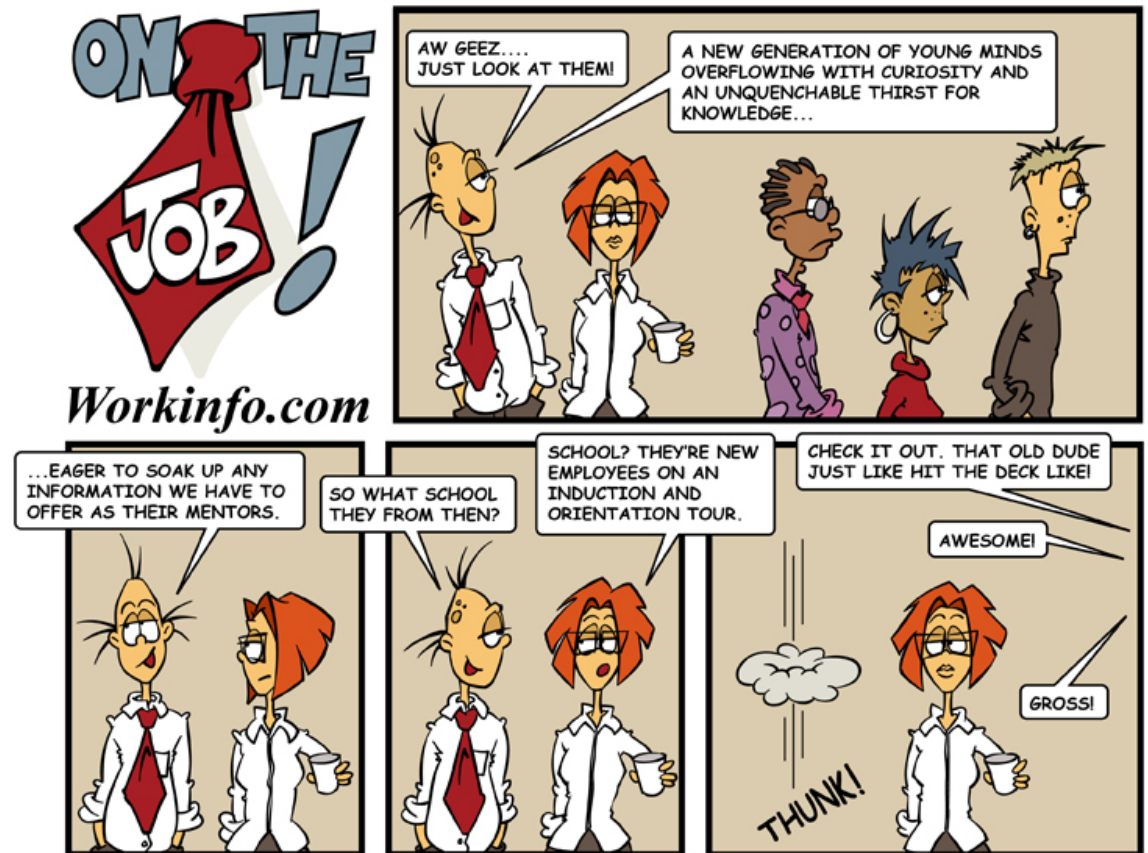


1. Facts and figures – Focus

De globale pyramide geeft een indicatie.

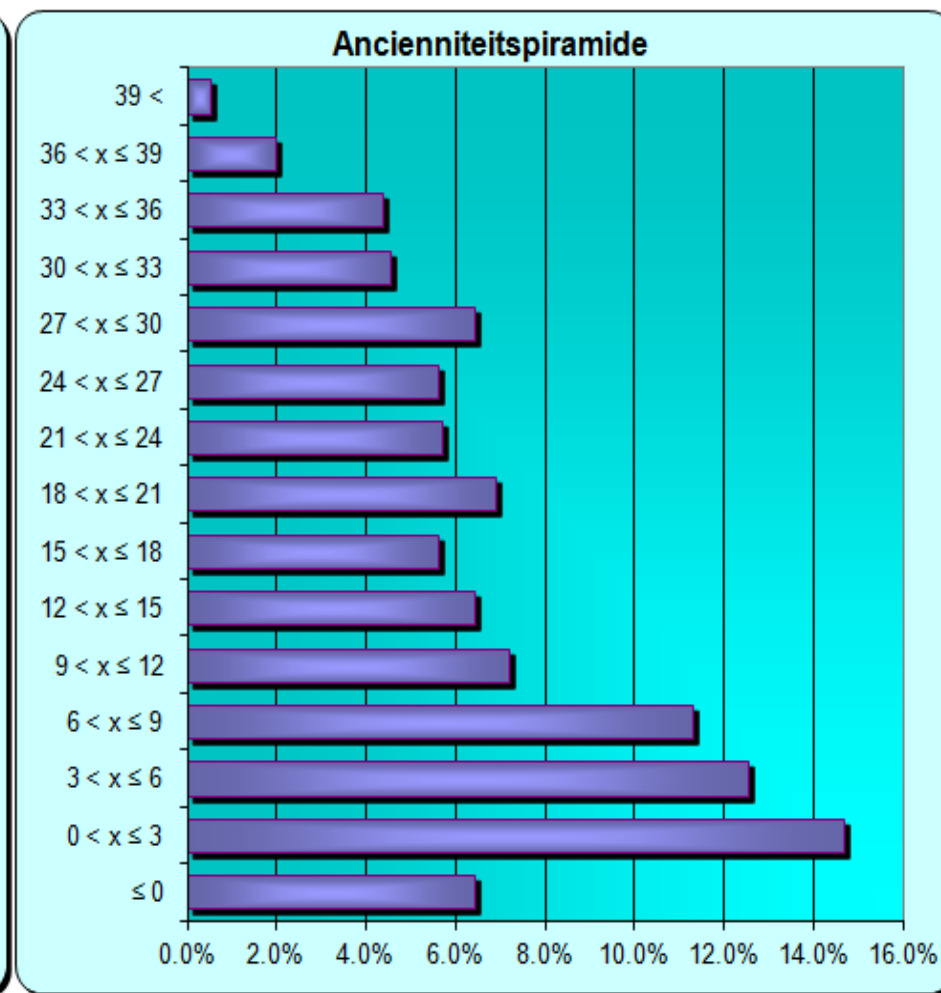
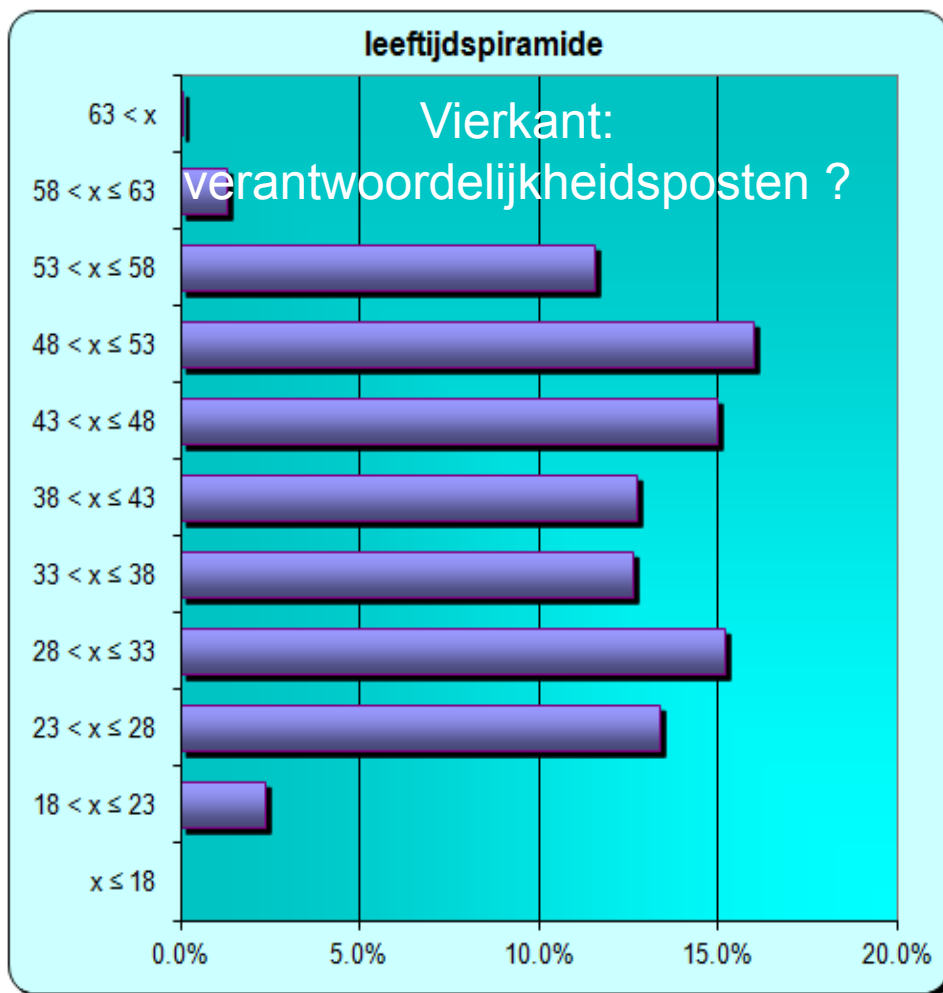
Om de concrete impact te meten moet het verfijnd worden naargelang

- functieniveau
- beroep
- performantie / potentieel
- ...



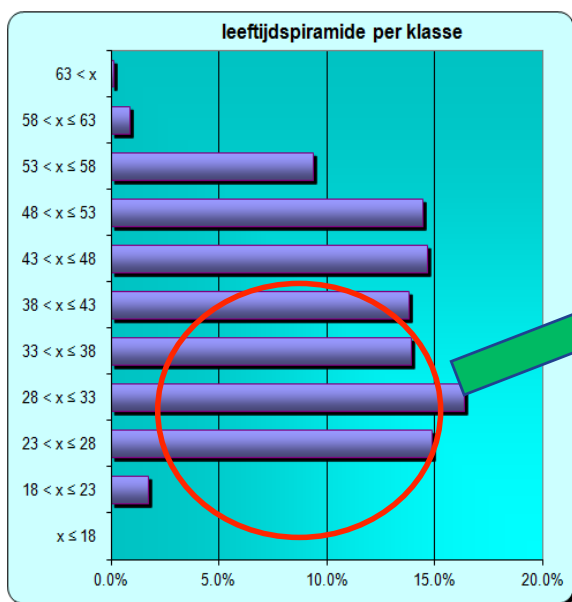
Copyright © 2010 Gary Bottger. All Rights Reserved.

1. Facts and figures

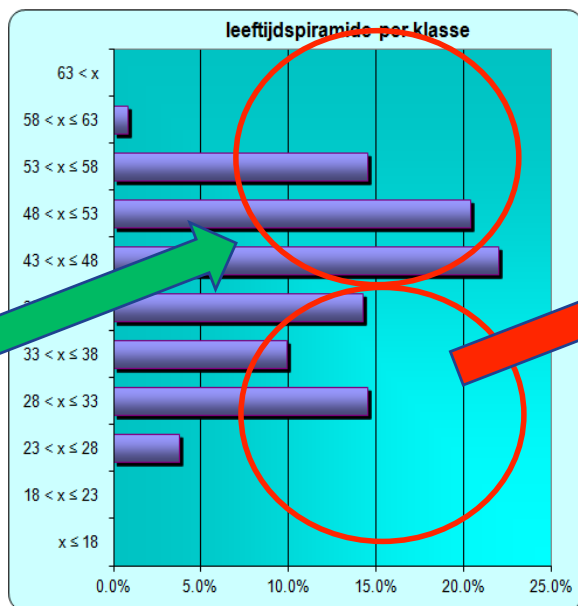


1. Facts and figures – per klasse

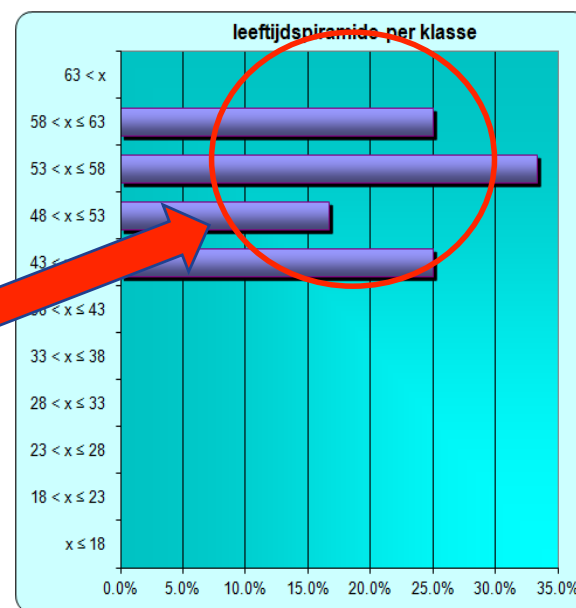
E



G



K

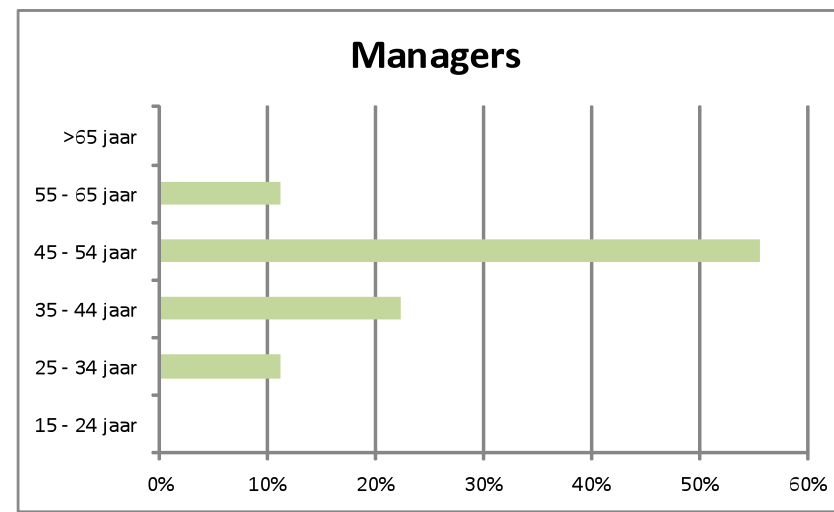
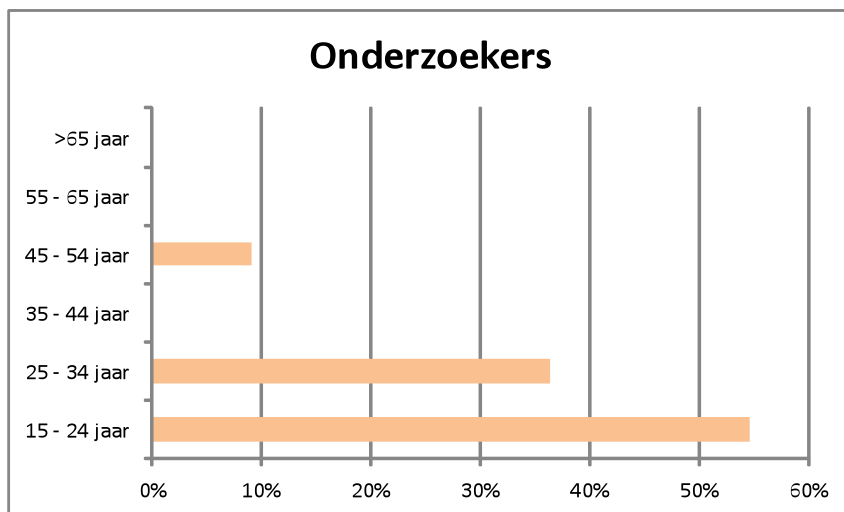
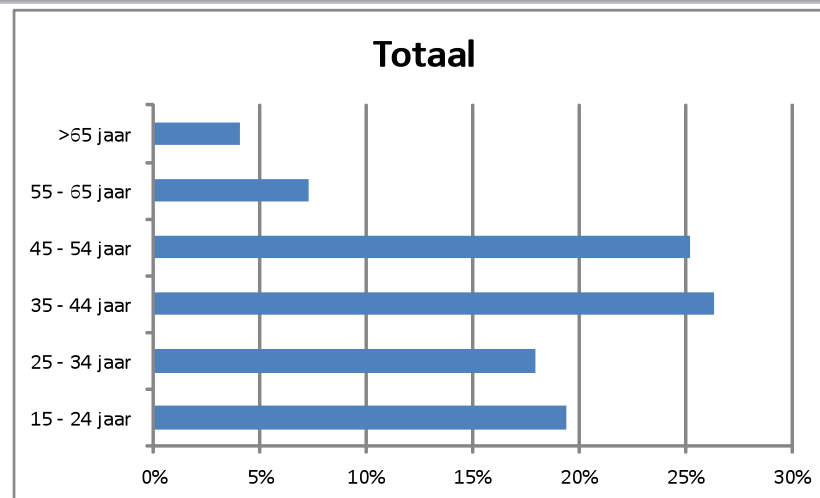


2. Voorbeeld Performance Matrix

		Performance	
		Zwak	Sterk
Potentieel	Sterk	Evolutie?	Ster
	Zwak	???	Pijler

		Performance		Totaal
		Zwak	Sterk	
Potentieel	Sterk	10	20	30
	Zwak	10	60	70
Totaal		20	80	100

1. Facts and figures – Per functiecate



2. Strategische personeelsplanning

Wie houdt rekening met
leeftijdstructuur binnen zijn HR-
beleid?



© Original Artist-
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com

=> Strategische
Personeelsplanning

2. Strategische personeelsplanning: Wat?



2. Strategische Personeelsplanning Waarom? Doel



Optimaliseren van
personeelsbestand voor de
toekomst (rekening houdend
met leeftijdspiramide)

2. Strategische Personeelsplanning Hoe?

- Voorbereiding (scope, verzamelen van info, IST – SOLL,...)
- Analyse
- Informatie delen – conclusies
- HR acties en focus

2. Strategische Personeelsplanning Hoe? Voorbereiding

- Bepalen van scope (wie betrekken? Hoe ver in de toekomst? ...)
- Projectplan opmaken (tijd, middelen, deliverables)
- Communicatie
- Bestaande informatie verzamelen en beschikbaar stellen

2. Strategische Personeelsplanning Hoe? Voorbereiding - Voorbeelden

Verzamelen gegevens

- % instroom, doorstroom, uitstroom
- Ziekteverzuim
- Leeftijdspyramides
- Anciëniteit

2. Strategische Personeelsplanning Hoe? Analyse

- Workshop met directie/management
- Externe én interne ontwikkelingen =>
gevolgen op personeelsbestand

2. Strategische Personeelsplanning

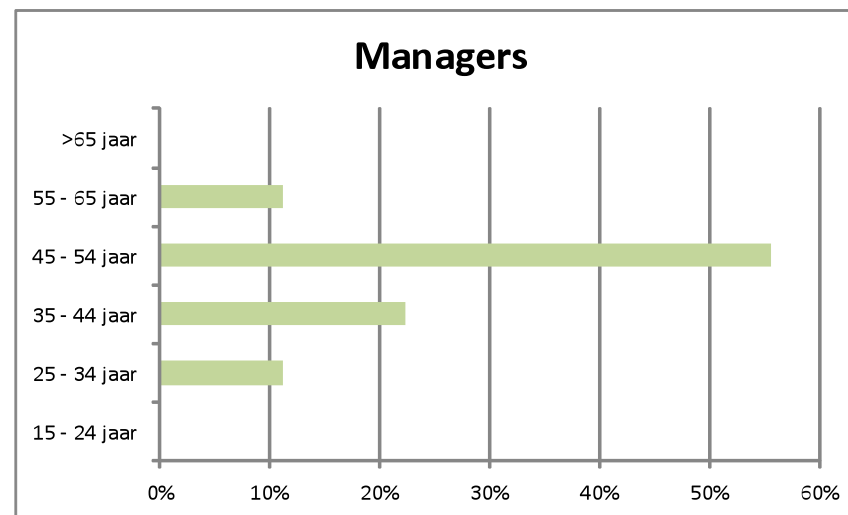
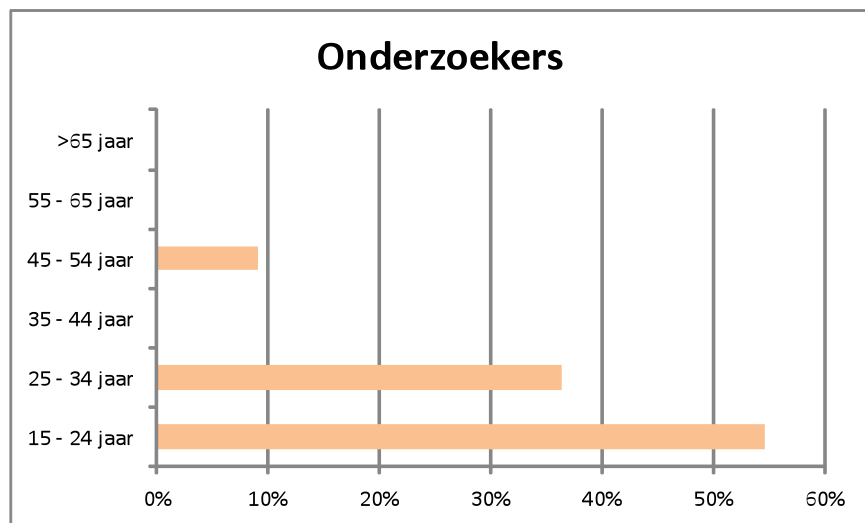
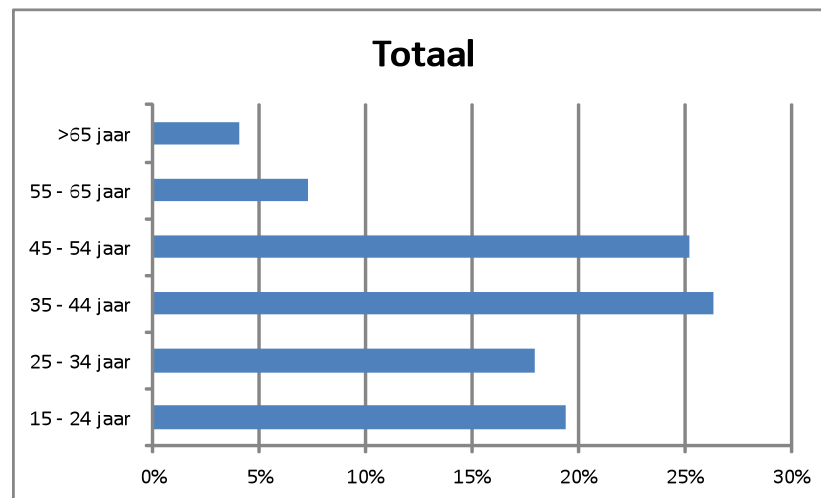
Hoe? Analyse

- Toekomstig personeelsbestand
 - Kwantiteit (↗ ↘ , welke functiegroepen, in welke mate (%))
 - Kwaliteit (andere kwaliteiten?, voor alle of sommige, welke groepen specifiek?,....)
- Huidig personeelsbestand
 - Organisatieniveau / afdelingsniveau of team / individu
 - HR Performance Matrix

2. Voorbeeld Performance Matrix 2

Performance	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend	TOTAAL
Groeipotentieel					
Grenzen bereikt	3	1	15	4	23
Groei mogelijk binnen huidige functie(niveau)	3	15	8	3	29
Groei op termijn (1 à 2 jr)	2	15	8	4	29
Groeimogelijkheden direct	2	8	6	3	19
TOTAAL	10	39	37	14	100

2. Voorbeeld Performance Matrix



2. Strategische Personeelsplanning Hoe? Informatie delen en conclusies

- Workshop met verschillende teams of afdelingen
- Analyse over de teams/afdelingen heen
- Informatie delen
- Keuzes maken

2. Strategische personeelsplanning Voorbeeld

Kwantitatieve afdelingsanalyse

Totaal aantal medewerkers	30		
% medewerkers - prestaties	goed of uitstekend 49 %	voldoende 35 %	onvoldoende 9%
% van medewerkers - potentieel	potentieel bereikt	ontwikkelen in huidige functieniveau	kan nieuwe functie opnemen op korte of lange termijn
Leeftijdverdeling van medewerkers	<25 jr : 3% 25 - 34 jr : 15%	35 - 44 Jr : 46% 45-54 jr : 26%	> 55 jaar : 10%
Gemiddelde leeftijd in team	46 jaar		
Hoeveel medewerkers uitgestroomd?	3%		
Hoeveel medewerkers ingestroomd?	2%		
Vacatures? Welke? Hoeveel?	geen		
Verwachte uitstroom de komende 5 jaar	7%		
Verwacht tekort of overschot over 3 jaar - te kort in welke functie- of functiecategorie? Hoeveel? - te veel in welke functie- of functiecategorie? Hoeveel?	experten 6 leidinggevenden 4		
Anciëniteit	0 tot 3 jr : 10 % 4 tot 10 jr : 45 % > 10 jr : 45 %		
Ziekteverzuim vorig jaar - lopende jaar	6%		

2. Strategische personeelsplanning Voorbeeld

Totaalanalyse

Grootte van het team

Gemiddelde leeftijd

% instroom

% uitstroom

Prognose % uitstroom (leeftijd) komende 5 jaar

Moeilijk in te vullen vacatures (in fte)

Moeilijk in te vullen vacatures (functienamen)

Verwacht tekort of overschot?

in welke functiecategorieën (tekort) hoeveel?

in welke functiecategorieën (overschot) hoeveel?

Belangrijkste knelpunten

Belangrijkste kansen

2. Strategische Personeelsplanning

Hoe? HR acties en focus vastleggen

- Personeelsontwikkeling
- Competentiemanagement
- Verandermanagement
- Leiderschapsontwikkeling
- ...

3. Vaststellingen uit onderzoek HRM in de praktijk

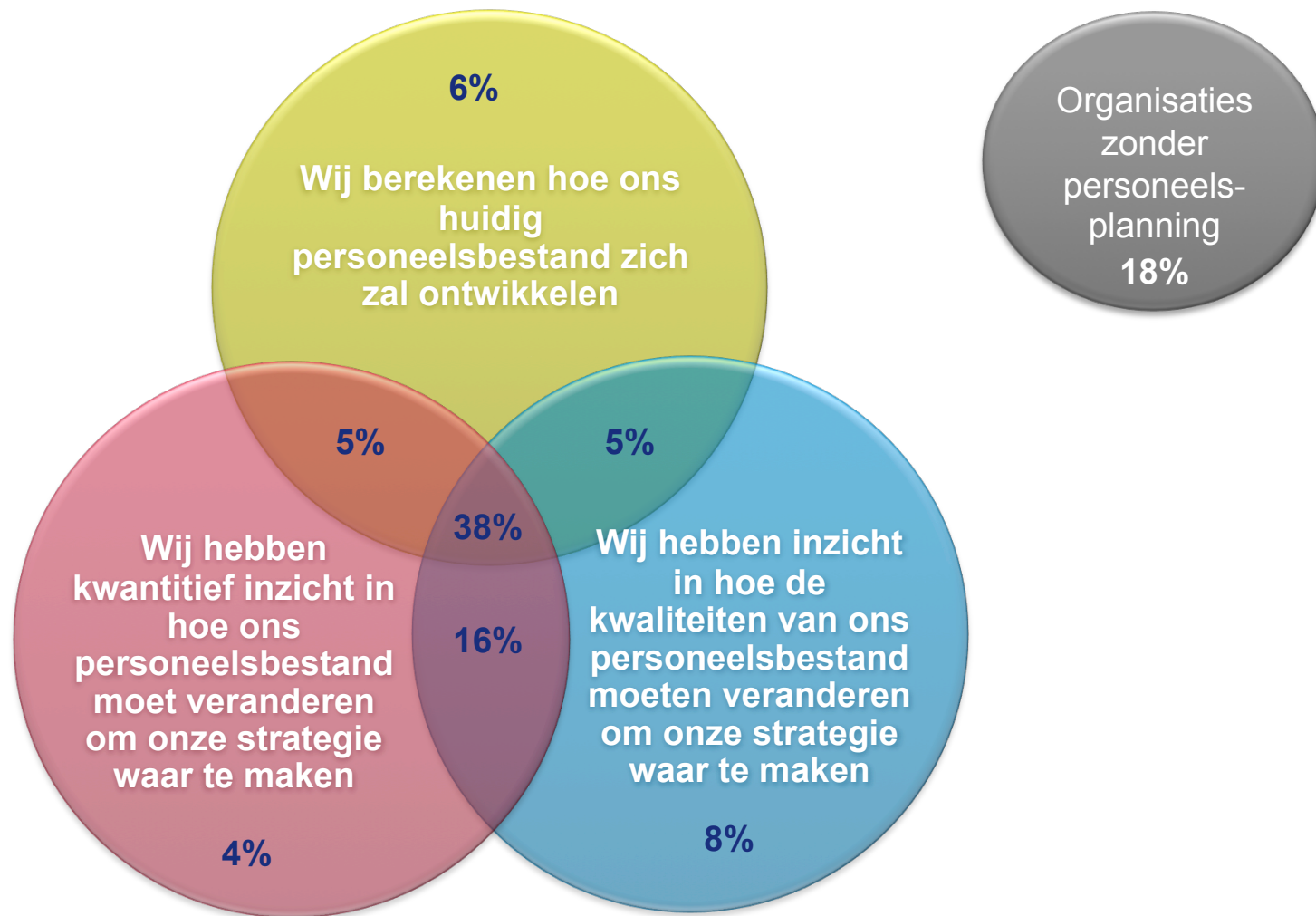


3. Vaststellingen uit onderzoek

Planningshorizon van het HR-beleid

Planningshorizon	IN	HTD	KD	OV	CS	Gemiddeld
Tot 1 jaar vooruit	26%	30%	29%	20%	23%	27%
1 tot 2 jaar vooruit	39%	56%	39%	30%	25%	37%
2 tot 3 jaar vooruit	23%	7%	21%	30%	20%	20%
3 tot 4 jaar vooruit	3%	7%	5%	20%	20%	10%
Meer dan 4 jaar vooruit	10%	0%	4%	0%	13%	6%

3. Vaststellingen uit onderzoek



3. Vaststellingen uit onderzoek

Informatiebron	Gemiddeld %
Conjunctuurprognoses	24%
Arbeidsmarktprognoses	27%
Verloopcijfer	60%
Ziekteverzuimpercentage	53%
Productiviteitscijfer	42%
Leeftijdsopbouw van medewerkers	61%
Individuele medewerkersprestaties (functioneren, beoordelen, ...)	64%
Individueel medewerkerspotentieel	49%
Medewerkerstevredenheid (belangstellingsregistratie van medewerkers)	45%

3. Vaststellingen uit onderzoek HRM in de praktijk

Nieuw onderzoek loopt in 2013.

Schrijf u in !

HRM.ENQUETE.GRH@BERENSCHOT.BE

en neem deel.

4. Naar de praktijk...



www.hi-re.nl

Opdracht Workshop

Lente 2017...

Jouw organisatie heeft dé prijs gewonnen van
PEOPLESHERE

“ De meest gemotiveerde medewerkers werken bij
ons“

*Wat is er allemaal veranderd sinds vandaag 18 april 2013?
Wat hebben jullie aangepakt?
Hoe hebben jullie dit aangepakt?*