

Strategische Personeelsplanning die werkt

“de juiste medewerker op het juiste moment op de juiste plek”

HR Kennisfestival

Maurice Lambert

+31 643587185

maurice.lambert@mumc.nl

19 juni 2026



Persoonlijke Introductie

- Maurice Lambert, MBA, MSc.
- + 20 jaar ervaring in HRM en Organisatieontwikkeling

Studieachtergrond

- MSc. Human Resources Studies – Tilburg University (2010)
- Big Data and analytics - Catholic University of Leuven (2019)
- Executive MBA – Maastricht University (2025)

Werkzaam in Maastricht UMC+ sinds 2020 (o.a. in de functies)

- HR Manager - University Eye Center Maastricht
- Consultant HR – Verantwoordelijk voor Strategische Personeelsplanning
- Programmamanager Loopbaancentrum & Talentontwikkeling

→ Voor meer informatie of contact check mijn LinkedIn pagina:

[linkedin.com/in/maurice-lambert-mba-msc-61b2471a](https://www.linkedin.com/in/maurice-lambert-mba-msc-61b2471a)



Het programma voor vandaag

- I Strategische Personeelsplanning die werkt
- II Opvolgingsmanagement
- III De toekomst van werk



I SPP die werkt!



Vraagstelling SPP - 2021

Binnen het Maastricht UMC+ bestaan diverse losse initiatieven op het gebied van strategische personeelsplanning (SPP), maar een samenhangende, organisatiebrede aanpak ontbreekt. In het licht van arbeidsmarktkrapte en veranderende zorgvragen is behoefte aan sturing op strategisch niveau.

De centrale vraag luidt:

Hoe kan Maastricht UMC+ komen tot een organisatie breed raamwerk voor strategische personeelsplanning, gekoppeld aan integrale HR-interventies?

Doel is om versnipperde initiatieven te bundelen tot een systematische aanpak die bijdraagt aan duurzame personeelsinzet en strategische doelrealisatie.

Strategische Personeelsplanning (SPP)

Definitie:

Strategische personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat doeltreffende en doelmatige arbeid tot stand wordt gebracht (*Evers, 2001*).

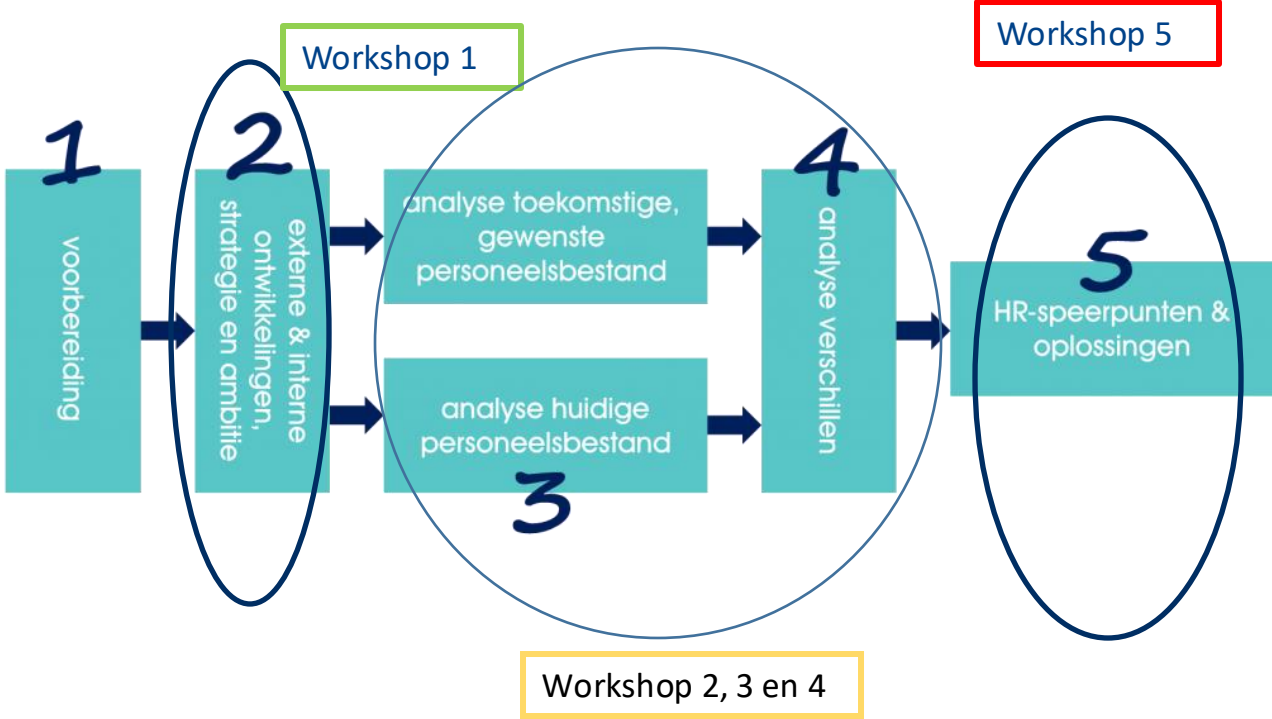


Dat vraagt van ons dat we:



1. zicht hebben op relevante toekomstige ontwikkelingen in relatie tot de strategie;
2. weten wat deze ontwikkelingen betekenen voor alle organisatie-eenheden;
3. vaststellen welke kerncompetenties en sleutelfuncties van belang zijn voor het realiseren van de organisatiestrategie/-doelen;
4. per medewerker een inschatting maken in hoeverre en in welke vorm hij/zij in de toekomst een bijdrage (functie en kwaliteiten) kan leveren aan de organisatie.

SPP-model Hanneke Moonen Praktische Workshops





SPP als continu en cyclisch proces in organisaties

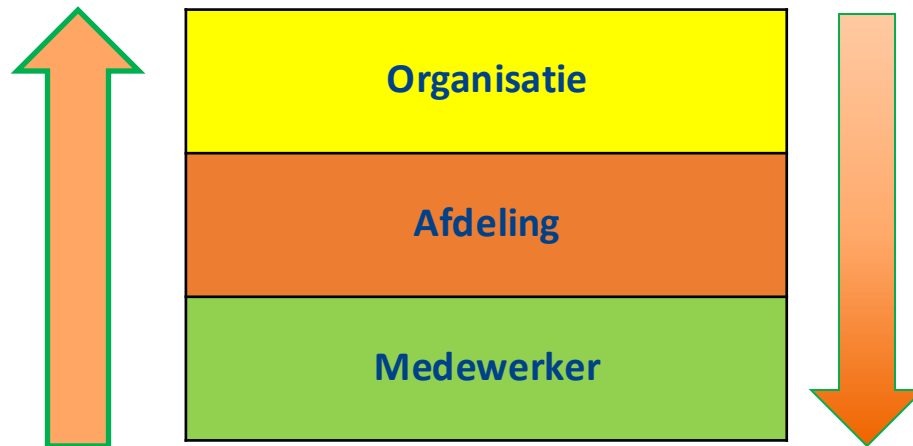
Niet eenmalig, maar cyclisch

SPP is geen eenmalige activiteit, het is een ***cyclisch proces***. Minimaal één keer per 6 maanden of als daar eerder aanleiding toe bestaat doorloop je alle stappen van het SPP-model. Dat alles met als doel om de 'foto' van de toekomst net weer even wat scherper te krijgen.

Dat kan bijvoorbeeld wanneer er sprake is van belangrijke wijzigingen en/of ontwikkelingen die van invloed zijn op de personele vraag of het aanbod van personeel. Denk o.a. aan: productiegroei of productiekrimp, nieuwe werkmethoden, nieuwe portfoliokeuzes, veranderende marktpositionering, bezuinigingen en arbeidsmarktontwikkelingen.

Hoe kom je van analyse naar je actieplan?

Acties op 3 verschillende niveaus



Jaarplan SPP 2025-2028

Opgvolgingsmanagement

Startgesprekken voeren vanaf 4 jaar voorafgaand aan pensionering in ieder geval met medewerkers op bedrijfskritieke functies

Onderwerpen
Hoe gezond doorwerken?
Vanaf wanneer en hoe vervangen?
Medewerker opleiden en/of tijdig werven, taak en/of functiedifferentiatie

Tijdig vacatures stellen, traineeships aanbieden en/of medewerker opleiding laten volgen

Job crafting

Welke onderdelen van je functie wil je behouden en welke wil je toevoegen en welke bij een ander beleggen?

Intrinsiek medewerkers inzetten op basis van hun individuele talenten en competenties en niet sec vanuit functieprofiel

Loopbaan en talentmanagement

Talenten voortkomend uit de analyse in kaart brengen
Opstellen talent trajecten op basis van deze analyse (maatwerk waar van toepassing) en breng hen samen binnen een programma
Centrale monitoring resultaten en draag deze uit (bijvoorbeeld interview/filmpje met betreffende medewerker – storytelling- en gebruik dit bij de werving)

Zet in op interne mobiliteit

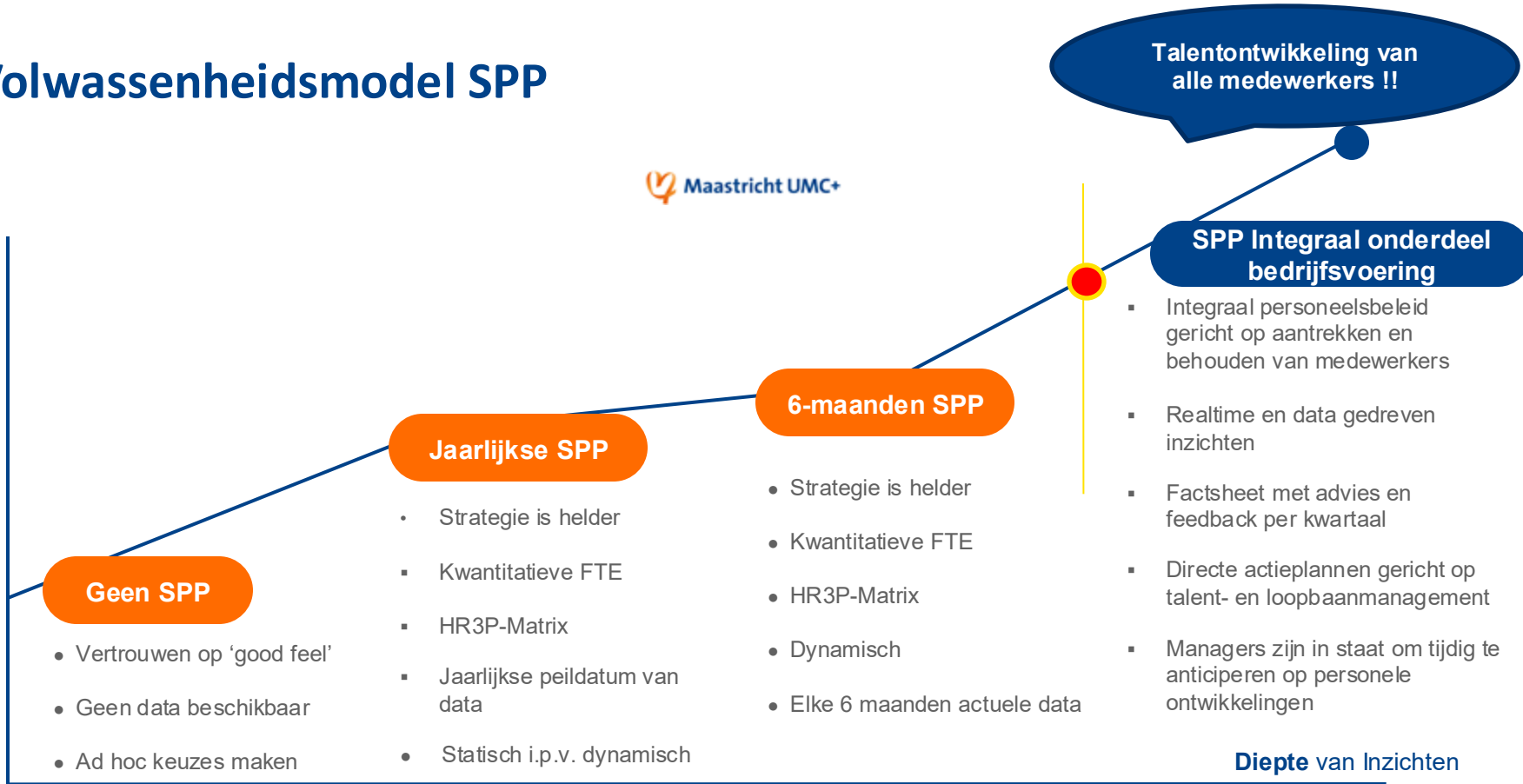
Inzet talent ontwikkelcentrum en beschikbare tools zoals zelfassessments

Vacatures anders opstellen: zonder benoemen voorkeurskandidaat (talent spotten), meer traineeships inzetten met als doel medewerkers tijdig op te leiden zodat ze een vertrekkende medewerker kunnen vervangen en die tijdig kan afbouwen (gezond uitwerken)

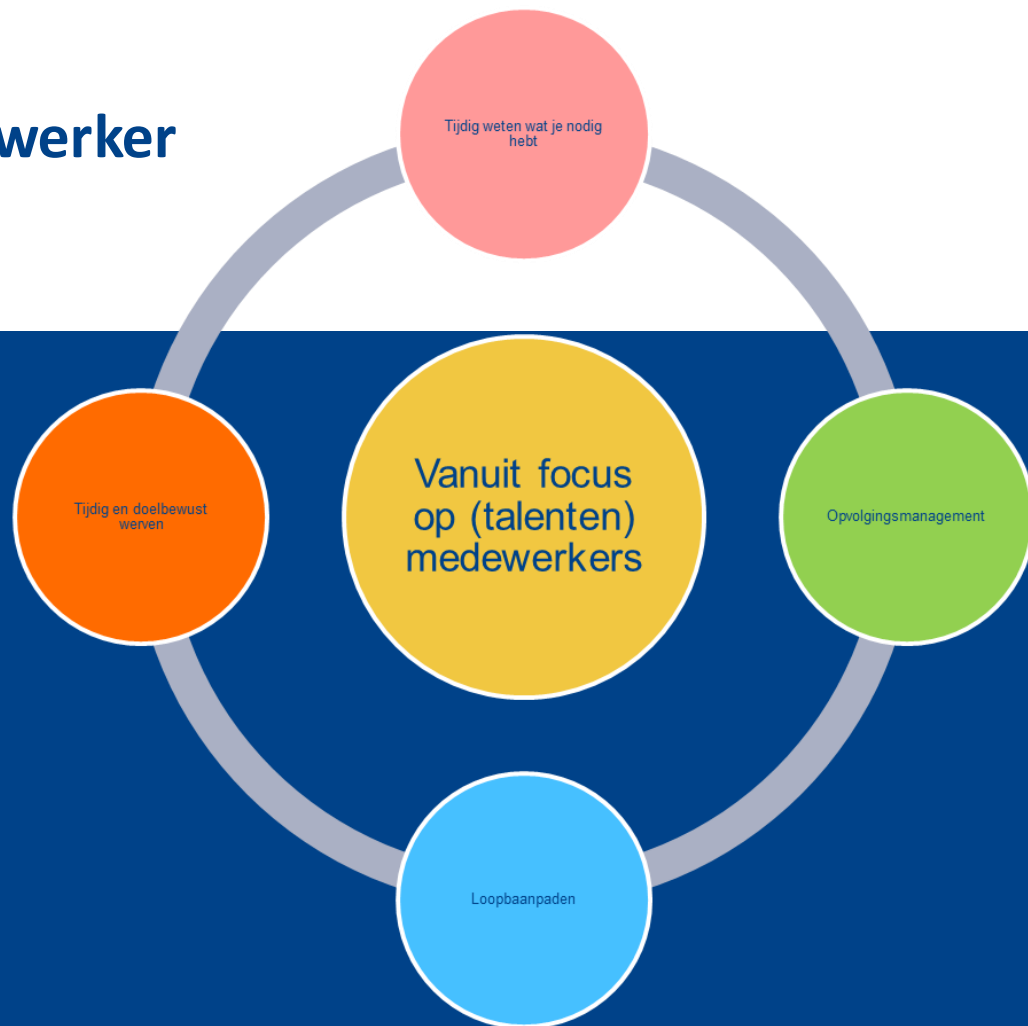
Volwassenheidsmodel SPP



Tijdpad tastbare waarde



Van focus op arbeidsmarkt naar focus op behoud medewerker



Stip op de horizon – wat willen we bereiken met deze projecten?

Geprioriteerde P&O Projecten voor Team Loopbaancentrum:

- 2.3 Analyseren en verbeteren SPP aanpak
- 3.3 Inrichten Jobcarving
- 4.2 Inrichten Talentmanagement
- 4.4 Professionaliseren dienstverlening Loopbaancentrum



Korte termijn acties
2026

Middellange termijn
acties 2027 + 2028



Stip op de horizon:

SAMEN

- ✓ Van SPP naar STPO
- ✓ Data gedreven sturen op talent- en loopbaanontwikkeling
- ✓ Duurzame inzetbaarheid en behoud van medewerkers

De Strategische Uitdaging



De zorgsector staat onder druk door:

- Structurele arbeidsmarktkrapte
- Vergrijzing van personeel
- Stijgende zorgvraag
- Veranderende competentie-eisen

→ Meer werven is niet voldoende. De sleutel ligt in het beter benutten van aanwezig talent!

Urgentie binnen MUMC+:

- Gemiddelde vacatureduur → 83 dagen
- Personeelsverloop → 10,07%
- Grootste uitstroom → eerste 3 dienstjaren

→ Het gevolg is hogere werkdruk, verlies van talent en een toenemende afhankelijkheid van externe instroom

De strategische verschuiving

Strategische Personeelsplanning
analyseren en plannen van functies



Strategische Talent- en Personeelsontwikkeling
*focus op: talent, vaardigheden, loopbanen, interne mobiliteit,
duurzame inzetbaarheid*

Hoe ziet succes eruit in 2028

In 2028 is Strategische Talent- en Personeelsontwikkeling een structureel onderdeel van de organisatiebesturing van het MUMC+

| Leiderschap | Medewerkers | Organisatie |
|-----------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| sturen op talent | Pro-actief loopbaan ontwikkelen | meer interne mobiliteit |
| Koersgesprekken | gebruik Loopbaancentrum | minder externe afhankelijkheid |
| data-gedreven sturing | inzicht in loopbaanpaden | betere benutting talent |





II Opvolgingsmanagement

1. Doel opvolgingsmanagement

Doel: tijdig invullen cruciale en schaarse posities

Opvolgingsmanagement is een strategisch proces waarbij organisaties tijdig interne medewerkers ontwikkelen of extern talent aantrekken, zodat bedrijf-kritische functies kunnen worden ingevuld wanneer huidige functiehouders met pensioen gaan of om andere redenen vertrekken.



Door het actief toepassen van opvolgingsmanagement en waar mogelijk ONT-Spoffen kunnen strategische risico's worden beperkt en wordt tijdig voor continuïteit in bedrijfskritieke en schaars vervulbare functies gezorgd.

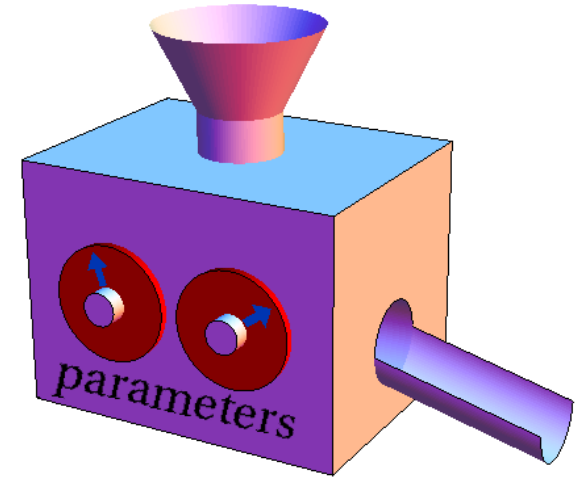
Parameters voorspellend model opvolgingsmanagement

Parameters:

- Leeftijd
- Schaarste (doorlooptijd vacatures, bepaald hoe lastig vacatures in te vullen zijn, interne opvolging)
- Aantal medewerkers met dezelfde functie (algemene kwetsbaarheid)
- Single Point of Failure (SPOF, b.v. unieke (medische) kennis / chirurgische vaardigheden, uniekheid functie)
- Wet- en regelgeving (bepaalde noodzakelijke bevoegdheden, zoals o.a. ziekenhuisapotheker)

Doelgroep:

- Medewerkers in leeftijdscategorie 63+
- Medisch Afdelingshoofd
- Medisch Centrum Directeur
- Bedrijfskundig Directeur
- Single Point Of Failure



Rollen & Verantwoordelijkheden



- **Directeur P&O:** heeft een signalerings- en escalatie functie en is verantwoordelijk voor kaderstelling en het faciliteren van het proces rondom opvolgingsmanagement.
- **(Eerst-hogere) leidinggevende:** is eindverantwoordelijk voor opvolgingsmanagement. Het voeren van de gesprekken met medewerkers en gezamenlijke acties (incl. tijdige review van bedrijfs-kritische functies als onderdeel van SPP).
- **Team Talent+:** Het Loopbaancentrum coördineert het proces van opvolgingsmanagement.
- **Consultant P&O:** is verantwoordelijk voor de doorontwikkeling en optimalisatie van opvolgingsmanagement (kan geconsulteerd worden bij inhoudelijke vraagstukken).
- **P&O- Adviseur:** Levert ondersteuning en advies op maat aan leidinggevenden.

Toolkit



- Communiqué MT
- Voorlegger opvolgingsgesprekken
- Terugkoppelingscriteria stuurgroep
- Power BI Dashboard per eenheid.



Opbrengsten Opvolgingsmanagement

- Het proces rondom opvolgingsmanagement is goed verankerd.
- De vooraf vastgestelde planning en datums: effectieve uitvoering draagt bij aan concrete acties en versnelling van ONT-SPOFFING.
- Het verkleinen van strategisch risico's opvolgingsmanagement is in gang gezet.
- Waardevolle gesprekken over het identificeren van SPOF's binnen de Directies en MT's (in samenwerking met de P&O-adviseur): deze gesprekken boden een belangrijke gelegenheid om gezamenlijk de interne processen en de bijbehorende organisatie kritisch te evalueren en te optimaliseren.
- Leiderschap: aandacht nemen voor de juiste gesprekken door het MT is op sommige plekken een aandachtspunt. Door "de waan van de dag" lijkt de focus op strategisch vooruitkijken en acties uitzetten op sommige afdelingen nog te beperkt.

Vervolgcyclus Opvolgingsgesprekken



- Elk kwartaal PowerBI Dashboard checken op nieuwe medewerkers in de doelgroep Opvolgingsmanagement
- Jaarlijks: uitvragen en herijken van SPOF's bij 2^{de} echelon

→ Doel bereikt: tijdig invullen schaarse en bedrijfskritische functies!

III De toekomst van werk



World Economic Forum (WEF)

"Tegen 2030 verandert 39% van de kernvaardigheden die medewerkers nodig hebben."

"Bijna 60% van alle medewerkers heeft vóór 2030 bij- of omscholing nodig."

"Leiderschap en sociale beïnvloeding behoren tot de snelst groeiende vaardigheden van de toekomst."



Wat zijn volgens Berenschot de belangrijkste veranderingen binnen het HR vakgebied?

1. Van functies naar vaardigheden
2. Van instroom naar behoud en ontwikkeling
3. Van HR-processen naar mensgericht leiderschap ondersteund door AI

Groepsopdracht: AI versus de Werkelijkheid

De toekomst van werk houdt HR en leidinggevenden dagelijks bezig. Maar hoe denken wij eigenlijk over die toekomst? En zijn onze verwachtingen vergelijkbaar met wat AI voorspelt?

Voorafgaand aan deze sessie is ChatGPT gevraagd om te voorspellen hoeveel procent van deze zaal het eens of oneens zal zijn met zes stellingen over de toekomst van werk, leiderschap, talentontwikkeling en strategische personeelsplanning.

Werkwijze

- Ik lees een stelling voor.
- Wie het eens is met de stelling, steekt zijn of haar hand op.
- Wie het oneens is, houdt de hand omlaag.
- We schatten gezamenlijk de verhouding eens / oneens in de zaal.
- Vervolgens bekijken we de voorspelling van ChatGPT.
- Tot slot vergelijken we de voorspelling met de werkelijkheid.

Stellingen “Eens / Oneens (1/3)

1. Het diploma verliest waarde; het bewezen vermogen om te leren wordt de nieuwe valuta.

Chat GPT: 68% Eens / 32% Oneens

2. Leiderschap wordt belangrijker naarmate technologie slimmer wordt.

Chat GPT: 92% Eens / 8% Oneens

Stellingen “Eens / Oneens (2/3)

3. HR plant niet langer functies, maar vaardigheden.

Chat GPT: 84% Eens / 16% Oneens

4. Empathie en communicatie zijn in de zorg van 2036 belangrijker dan vakinhoudelijke expertise.

Chat GPT: 38% Eens / 62% Oneens

Stellingen “Eens / Oneens (3/3)

5. De opvolger van vandaag erft in 2035 een functie die niet meer bestaat.

Chat GPT: 61% Eens / 39% Oneens

6. De medewerker van 2035 kiest niet voor baan zekerheid, maar voor betekenis.

Chat GPT: 79% Eens / 21% Oneens



Disclosure belangen spreker – voor accreditatie

Bijeenkomst: Kennisfestival Anders werkt beter
Titel sessie: Strategische Personeelsplanning die werkt!
Spreker: Maurice Lambert
Datum: 19 juni 2026

Potentiële belangenverstrengeling:

Voor deze bijeenkomst zijn er geen potentiële belangenverstrengelingen.





BEDANKT

VOOR

JULLIE

AANDACHT