

Whitepaper

Van Brandweerman naar regisseur

7 pijlers voor resource- en capaciteitsmanagement



Paul Permentier & Chris Kegler

Inhoudsopgave

1. Klem tussen Ambitie en Realiteit

*2. Resource- en Capaciteitsmanagement in het Grotere Geheel
(Demand & Supply)*

3. De 7 Pijlers voor een Volwassen RCM-ecosysteem

4. Ontwikkeling via de Stappen van Volwassenheid

Conclusie

1. Klem tussen Ambitie en Realiteit

Organisaties, en in het bijzonder overheids- en projectorganisaties, balanceren voortdurend op een dun koord. Enerzijds is er de dagelijkse operatie en dienstverlening die foutloos moet doordraaien ('Run the Business'). Anderzijds is er een veeleisende, vaak politiek gedreven vernieuwingsagenda vol digitaliserings- en veranderopgaven ('Change the Business').

Schaarse specialisten

De realiteit is dat deze twee werelden strijden om dezelfde, schaarse specialisten. Omdat de roep om verandering alleen maar toeneemt terwijl de personele capaciteit nauwelijks groeit, is het gebrek aan en goede inzet van resourcecapaciteit inmiddels hét obstakel voor het behalen van strategische doelen.

In combinatie met een veelal niet geplande en niet geprioriteerde vraag vanuit de projecten leidt dit in de praktijk vaak tot een 'heroïsche cultuur': resultaten worden niet behaald door beheerste processen, maar door extreme loyaliteit en overwerk van de zogenaamde 'brandweermannen'.

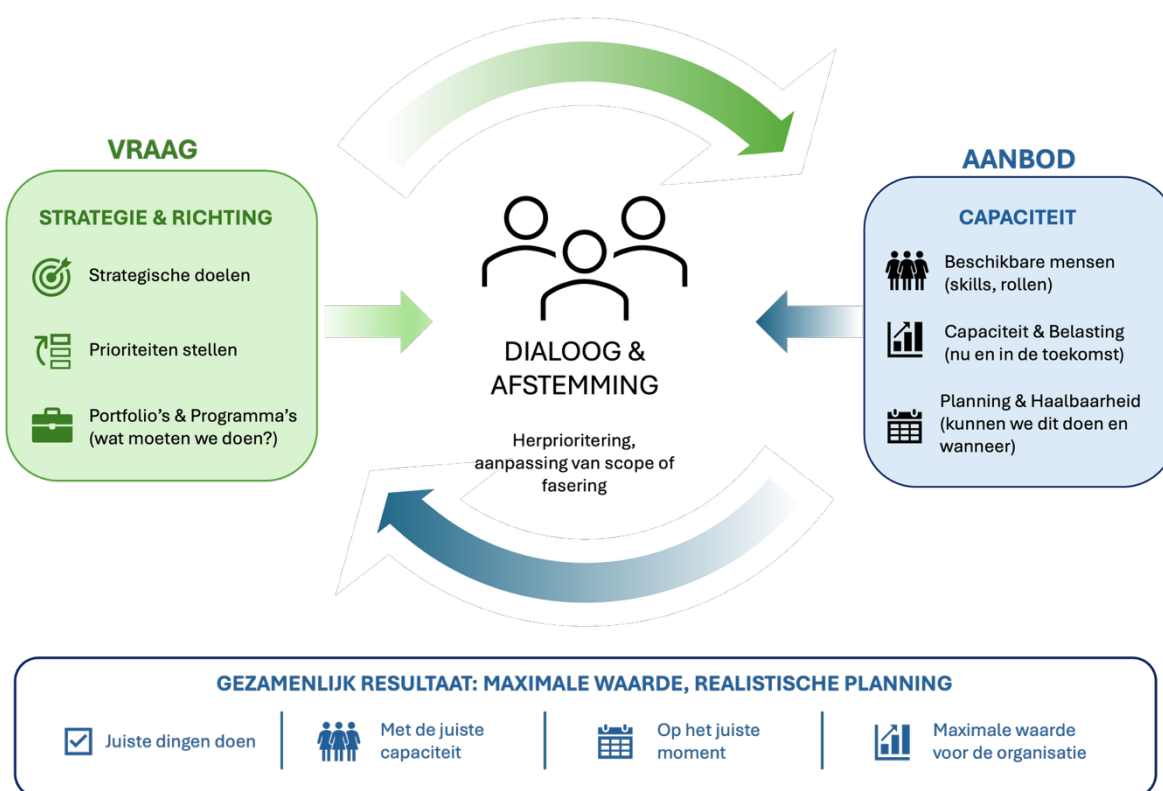
Geitenpaadjes

Wanneer de druk oploopt worden formele processen vaak omzeild via informele 'olifanten- of geitenpaadjes' om spoedklussen erdoor te drukken. Het gevolg? Een chronische overbelasting van medewerkers, een onvoorspelbare projectoplevering, verhoogd burn-outrisico en een toevlucht tot dure externe inhuur.

2. Resource- en Capaciteitsmanagement in het Grotere Geheel (Demand & Supply)

Het is een misvatting dat Resource- en Capaciteitsmanagement (RCM) een op zichzelf staand, administratief planningsfeestje is. RCM is onlosmakelijk verbonden met Strategisch Portfolio- en Programmamanagement (PPM). Het is een continu spel van vraag en aanbod.

- Portfoliomanagement is het gaspedaal (de vraag): het definieert de strategische doelen en prioriteert wát de organisatie moet doen.
- Resource Management is de koppeling/rem (het aanbod): het toetst de realiteit van de werkvloer en bepaalt de haalbaarheid: kúnnen we dit doen, en wannéér?



Figuur 1: Het samenspel van vraag en aanbod rond capaciteit.

Zonder een strak gedefinieerd portfolio en heldere programmadoelen plant RCM in een vacuüm en is er een continu wijzigende vraag naar mensen. Omgekeerd geldt: zonder volwassen RCM vaart de Portfolioboard blind en stranden de goedgekeurde projecten op de werkvloer door capaciteitsgebrek.

3. De 7 Pijlers voor een Volwassen RCM-ecosysteem

Om de vicieuze cirkel van reactief brandjes blussen te doorbreken moet de organisatie bouwen op zeven fundamentele pijlers.

Deze zijn:

1. Uniform begrippenkader
2. Gelaagde governance
3. Geprioriteerde vraag
4. Optimale planningshorizon
5. Geïntegreerde tooling
6. Discipline in escalatie en herstel
7. Strategische balans

Hieronder worden deze pijlers verder uitgewerkt.



Figuur 2: de 7 pijlers van een volwassen resource- en capaciteitsmanagement

Pijler 1: Uniform begrippenkader (Common Language)

Er is veel spraakverwarring. Aanvragen worden gedaan op basis van rigide functietitels (HR-gedreven) of op specifieke individuen ("Ik heb Jan nodig"), waardoor knelpunten ontstaan die er in werkelijkheid niet hoeven te zijn.

Het is daarom belangrijk dat er goede definities worden gemaakt van functies, rollen en skills op basis waarvan vraag en aanbod duidelijk zijn.

Functies en skills

Een functie is een HR-contract. Een rol (bijv. 'Informatieadviseur') is wat iemand doet en vormt het niveau waarop de strategische lange termijnplanning plaatsvindt. Skills zijn de specifieke, veranderlijke vaardigheden (bijv. kennis van een specifieke applicatie) waarop de operationele taken daadwerkelijk worden toegewezen. Dit voorkomt de micromanagement-val en maakt de capaciteitspool fluïde.

Vaak zijn ook andere kernbegrippen niet uitgewerkt waardoor er verschillende interpretaties zijn van hetzelfde begrip. Bijvoorbeeld, wat is nu echt de definitie van het begrip "Kritische resource", "FTE", etc... Het is belangrijk dit vast te leggen maar bovenal dat iedereen ook echt dezelfde invulling geeft aan een begrip.

Pijler 2: Gelaagde Governance

Beslissingsbevoegdheid is vaak gefragmenteerd. De persoon die het hardst roept, krijgt de capaciteit ("decibel management"). Capaciteitsconflicten tussen afdelingen worden niet centraal beslecht. Soms is er sprake van een veel grotere vraag dan strikt noodzakelijk (dan heb ik de persoon in ieder geval).

De oplossing hiervoor ligt in drie strikt gescheiden besturingsniveaus:

- *Strategisch (1-3 jaar)*: De Portfolioboard stelt de koers, prioriteiten en capaciteitskaders vast.
- *Tactisch (3-6 maanden)*: De Capaciteit Resource Board (CRB) onder leiding van een onafhankelijke Resource manager fungeert als het verdeelstation. Zij bepalen niet *wat* er gebeurt, maar matchen vraag en aanbod, signaleren knelpunten en lossen conflicten op. Het gaat hier dus om de vraag: "Is het haalbaar, krijgen we het ingepland?"
- *Operationeel (1-4 weken)*: De Teammanagers of resource planners roosteren daadwerkelijk de taken in op basis van **skills** en melden actuele bestedingen terug.

Goede informatievoorziening

Een gelaagde governance kan alleen maar bestaan bij een goede informatievoorziening tussen de lagen. Het is dus ook zaak om een goede rapportagestructuur op te zetten met een hoge datakwaliteit. Een effectief ingerichte tooling (pijler 5) kan dit goed ondersteunen.

Een goed ingerichte governance aan de vraagkant (pijler 3) is minimaal net zo belangrijk!

Pijler 3: Geprioriteerde Vraag

Organisaties proberen te veel tegelijk te doen. Het ontbreekt aan een centrale en goed bewaakte 'voorkeur', waardoor werk ongefilterd op de bureaus van de medewerkers belandt. Elke allocatie zonder prioriteit is een gok. En dit leidt direct tot een enorme onrust op de werkvloer.

Geen informele paadjes

RCM vereist een 100% geprioriteerde vraag (portfolio) via bijvoorbeeld een centraal intakeklok (geen informele paadjes meer). Bij urgente projecten of verschuiving van prioriteiten vanuit het bestuur moet verplicht een verdringingsanalyse worden toegepast: als Project A absolute voorrang krijgt, moet de Resource manager direct bepalen waar zaken gaan knellen. Op strategisch niveau moet vervolgens een herprioritering plaatsvinden.

Dit is de cruciale samenwerking tussen vraag en aanbod. Een adequate informatievoorziening is hierbij onmisbaar.

Pijler 4: Optimale Planningshorizon & Detail (De Goldilocks Planning)

Vaak plant men te ver en te gedetailleerd vooruit (wat bij de eerste wijziging achterhaald is), of men plant uitsluitend ad-hoc op basis van acute pijn.

Het Goldilocks-principe houdt in dat je zoekt naar de precies goede balans in de inzet van je personeel. Dit betekent dat je noch te veel capaciteit hebt (wat leidt tot onnodige kosten en verveling), noch te weinig capaciteit (wat zorgt voor overbelasting, stress en gemiste deadlines).

Gebruik van het drielagenmodel

Een goed gebruik van het drielagenmodel (Pijler 2) om het detailniveau aan te passen aan de horizon helpt hierbij enorm. Strategisch (ver vooruit) kijk je in grove FTE's en budgetten. Tactisch (middellange termijn) kijk je in benodigde capaciteit per rol per maand in een rolling forecast voor de komende 3-6 maanden (de 'Goldilocks-zone'). Hier voert de Resource manager continu een 'what-if'-scenarioplanning uit om dynamisch te reageren op in- en uitloop van projecten, zonder in micromanagement te vervallen.

Pijler 5: Geïntegreerde Tooling

Plannen over de hele linie gebeurt in gefragmenteerde en foutgevoelige Excel-lijstjes, waardoor een 'single source of truth' ontbreekt. Gemiddeld kost dit managers een volle werkdag per week aan herstelwerk¹.

Tijdschrijven

Implementeer één integraal Project- en Portfoliomanagement (PPM) waar RCM onderdeel van is. Dit levert realtime dashboards op. Randvoorwaardelijk is hier een 'light' tijdregistratiesysteem: zonder de terugkoppeling van bestede uren (actuals) blijft elke planning gebaseerd op aannames in plaats van data. Tijdschrijven is cruciaal voor een goed ingerichte Plan-Do-Check-Act cirkel.

Pijler 6: Discipline in Escalatie en Herstel

Veranderende scopes en met name calamiteiten zorgen ervoor dat de gemaakte planning continu ontploft. De processchade wordt niet verwerkt waardoor het overzicht al snel weg is of er simpelweg een schijnwaarheid ontstaat.

Escalatie en calamiteiten

Escalatie hoort bij de realiteit, maar moet structureel worden opgevangen (Exception Handling). Bij een calamiteit krijgt het uitvoeringsteam per definitie voorrang. Echter, de impact hiervan moet via de feedbackloop direct terug in de Capaciteit Resource Board (CRB) worden besproken om de planning over de gehele linie (projecten die hierdoor stilliggen) feitelijk bij te stellen. Dit voorkomt dat escalaties een chronisch capaciteitslek worden.

Pijler 7: Strategische Balans (Run vs. Change)

De operationele waan van de dag slokt de projecttijd op. Het management bestuurt op het onderbuikgevoel dat "80 tot 90% van de tijd naar Run gaat", maar dit wordt nergens gemeten of beschermd.

Capaciteitskader

Er is een expliciet, geformaliseerd capaciteitskader nodig vanuit het bestuur. Bijvoorbeeld: 30% voor 'Run' (garandeert continuïteit), 10% onvoorzien, en 60% voor 'Change'. Deze percentages worden uitgewerkt per team door de CRB op tactisch niveau EN daar ook bewaakt door de CRB. Hierbinnen optimaliseer je de kritische bottlenecks (experts met zeldzame skills). Bescherm hun tijd expliciet en budgetteer tijd voor kennisoverdracht, anders blijft de organisatie afhankelijk van de 'Single Point of Failure'.

¹ Planview: State of Strategy Execution 2025/2026

4. Ontwikkeling via de Stappen van Volwassenheid

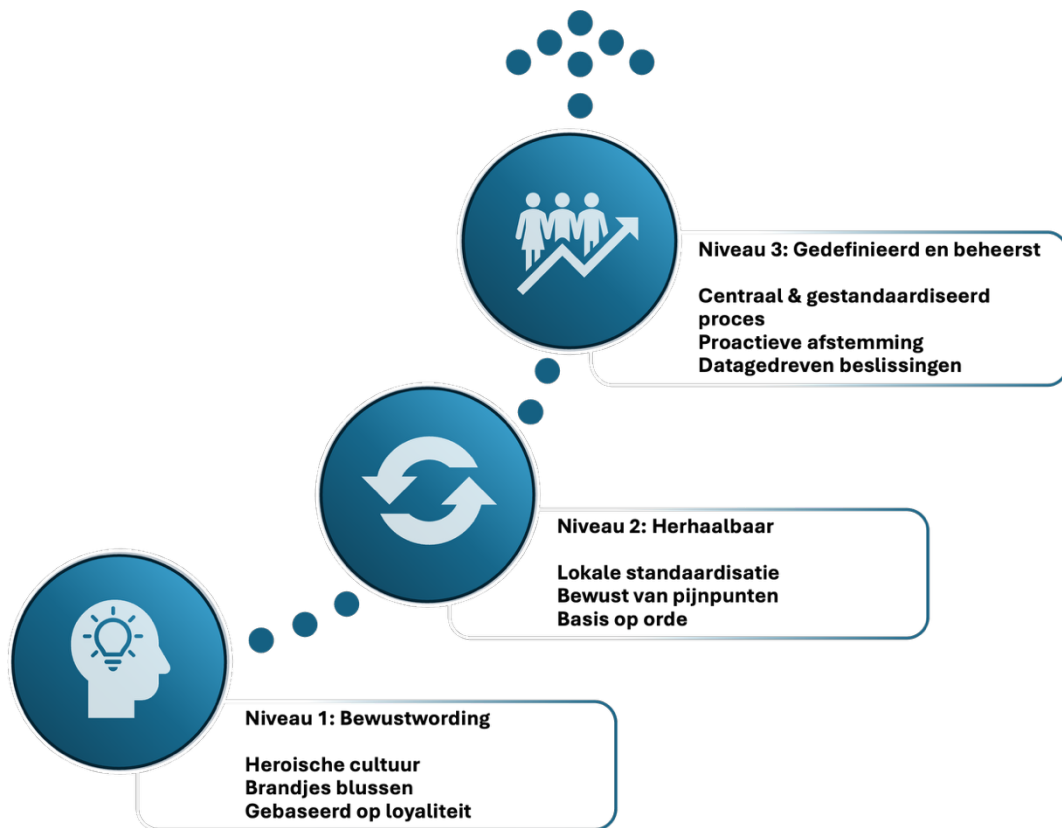
Het bereiken van een volwassen RCM-ecosysteem is geen 'big bang' implementatie, maar een gefaseerde groei. Bekende internationale standaarden, zoals het P3M3-volwassenheidsmodel en het Resource Management Maturity Model (RMMM) van het RMI, onderkennen in de basis vijf volwassenheidsniveaus.

Balans tussen inspanning en stabiliteit

Hoewel Niveau 4 (Managed) en Niveau 5 (Optimized) ultieme controle en statistische optimalisatie beloven, is dit voor de meeste organisaties gezien hun huidige staat op de middellange termijn geen realistisch doel. Om de verandering behapbaar te houden en het afbreukrisico te minimaliseren, focust dit whitepaper zich op de cruciale sprong naar Niveau 3. Dit niveau biedt voor de meeste organisaties exact de juiste balans tussen inspanning en de felbegeerde voorspelbaarheid en stabiliteit.

De weg naar dit doel loopt langs de volgende stappen:

- **Niveau 1: Bewustwording / Initieel (vaak de huidige praktijk):** Dit niveau kenmerkt zich door een 'heroïsche' cultuur. Er is sprake van ad-hoc capaciteitstoe wijzing en 'brandjes blussen'. Resultaten worden behaald door de extreme loyaliteit en extra inzet van individuen, niet door een beheerst proces. RCM-data zit in de hoofden van mensen of gefragmenteerd in niet-gekoppelde spreadsheets.
- **Niveau 2: Herhaalbaar:** Teams en afdelingen beginnen processen lokaal te standaardiseren, maar er is nog geen centrale coördinatie of integrale afstemming over de afdelingen heen. Men is zich bewust van de pijnpunten en probeert de 'basis op orde' te krijgen.
- **Niveau 3: Gedefinieerd en Beheerst:** Er is een centraal en gestandaardiseerd proces waarbij de vraag van projecten en het aanbod vanuit de lijn proactief op elkaar worden afgestemd. Beslissingsrechten zijn helder belegd bij een formele Capaciteit Resource Board (CRB), ondersteund door een onafhankelijke Resource Manager. Beslissingen zijn niet langer emotiegedreven, maar datagedreven dankzij een geïntegreerd systeem ('single source of truth').



Figuur 3: De eerste 3 niveaus van volwassenheid

Integraal onderdeel

Uit met name het P3M3 model wordt ook duidelijk dat RCM geen op zichzelf staand proces is, maar integraal onderdeel uitmaakt van Portfolio-, Programma- en Projectprocessen. Grote stappen maken in RCM alleen heeft daarmee ook alleen maar effect als ook de andere processen 'meestappen' in volwassenheid.

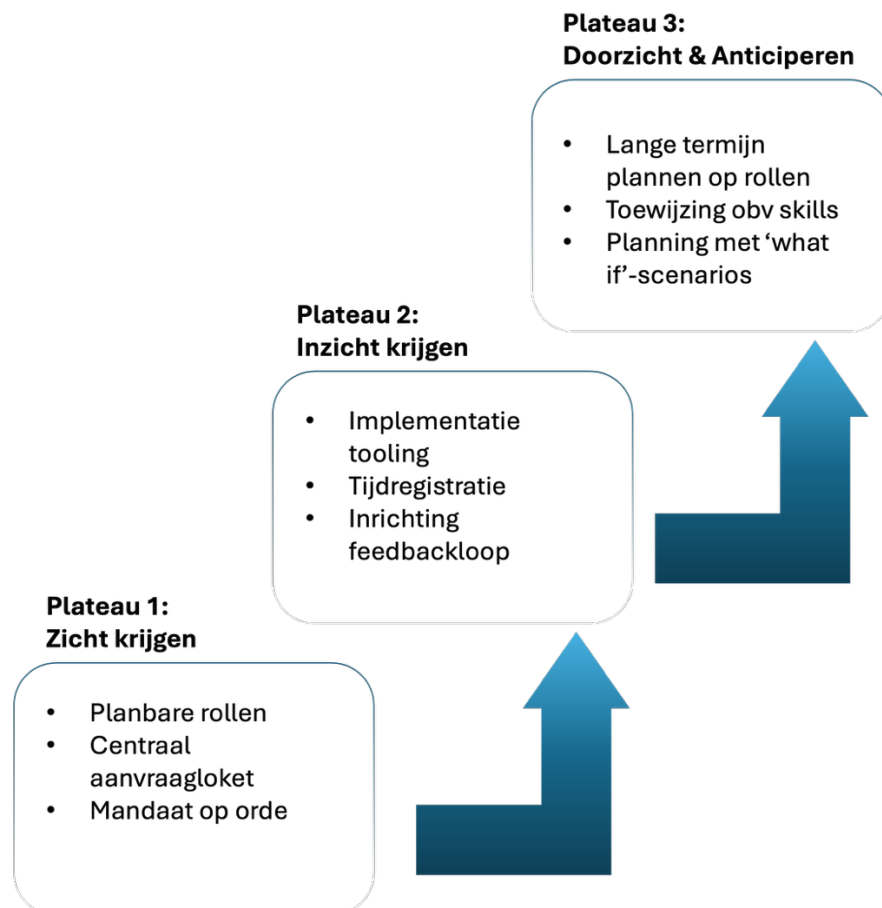
Promista werkt vanuit een integraal model waarin aan zowel de Organisatie, de Processen, de Techniek/Tooling en de Informatievoorziening aandacht wordt besteed – het OPTI-model. Dit model is een praktische vertaling van onder andere P3M3.

Implementatie via het OPTI-model

De veranderopgave raakt altijd vier assen: Organisatie, Proces, Techniek en Informatie (OPTI). Wij adviseren om de implementatie in drie behapbare plateaus te faseren:

1. Plateau 1 - Zicht Krijgen: Stel een kwartiermaker (of Resource Manager) aan. Vertaal rigide HR-functies naar planbare rollen. Sluit de informele 'olifantenpaadjes' en creëer één centrale voordeur voor alle aanvragen, zodat het totale werk inzichtelijk wordt. Bestuurlijk mandaat is in dit plateau de absolute randvoorwaarde om 'nee' te mogen verkopen.

2. Plateau 2 - Inzicht Krijgen: Implementeer geïntegreerde tooling (zoals een PPM-systeem gekoppeld aan de IT-operatie) en start met een laagdrempelige maar verplichte tijdregistratie. Dit levert de cruciale feedbackloop (actuals) die nodig is om planningsaannames te vervangen door data. De CRB functioneert en past bij spoedklussen direct de verdringingsanalyse toe.
3. Plateau 3 - Doorzicht & Anticiperen: De organisatie plant nu structureel op abstracte rollen op de lange termijn, en wijst het werk pas op de korte termijn operationeel toe op basis van specifieke skills. De Resource Manager voert proactief what-if scenario's uit om toekomstige knelpunten te voorspellen, wat direct richting geeft aan Strategische Personeelsplanning (werving, inhuur en opleiding).



Figuur 4: Plateaus van implementatie

5. Conclusie

Goed ingericht Resource- en Capaciteitsmanagement transformeert uw organisatie van een brandweerkorps dat reageert op elk alarm, naar een voorspelbare regisseur van publieke waarde.

De kern van volwassen RCM ligt niet in tooling of administratie alleen, maar in het creëren van bestuurlijke discipline: één gezamenlijke taal, duidelijke governance en organisatie met een adequate informatievoorziening tussen de niveaus en duidelijke processen, centrale prioritering en continue afstemming tussen vraag en aanbod. Pas wanneer strategie, portfolio en capaciteit integraal worden bestuurd, ontstaat echte voorspelbaarheid in uitvoering.