

A man with short dark hair and a light beard, wearing a white button-down shirt, is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a bright, out-of-focus outdoor setting, possibly near a body of water.

# Maak een succesvol strategisch personeelsplan in twaalf stappen

Echt werk maken van SPP

# Maak een succesvol strategisch personeelsplan in twaalf stappen

## Echt werk maken van SPP

### Samenvatting

Als je je organisatie gezond en wendbaar wilt houden, is strategische personeelsplanning (SPP) onontbeerlijk. Zo kun je gestructureerd en doelgericht toewerken naar de juiste mix van in-, door- en uitstroom. Zo ontdek je de gepaste balans tussen kernbezetting en flexibele schil. En werk je met visie aan de duurzame en flexibele inzetbaarheid van medewerkers.

Maar hoe maak je echt werk van strategische personeelsplanning? Dat kan door het organiseren van een serie korte en inspirerende workshops. Daarin laat je directieleden, managers of leidinggevenden zelf analyseren op welke vlakken de grootste frictie bestaat tussen de competenties die de organisatie in huis heeft, en de competenties die nu en in de toekomst nodig zijn.

Ter voorbereiding op de workshop maakt u een planning. Organiseer liever niet één lange bijeenkomst, maar bijvoorbeeld drie opeenvolgende workshops van maximaal vier uur.

Maak de workshops inspirerend door de inbreng van de deelnemers centraal te stellen en zorg dat ze resultaat opleveren.

Als je hebt besloten welke deelnemers je wilt uitnodigen voor de serie SPP-workshops, betrek dan ook hun superieuren erbij. Zo geef je deelnemers al bij voorbaat het mandaat om iets te doen met de resultaten uit de workshops en veranderingsprocessen ook echt in gang te zetten.

Onderzoek van tevoren hoe de bevindingen binnen de organisatie gedeeld kunnen worden. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om medewerkers te betrekken bij de workshops of aparte medewerkerssessies te organiseren. Op die manier krijgen zij de gelegenheid zich op de toekomst voor te bereiden.

In de eerste workshop analyseren de deelnemers wat de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte van de organisatie in de komende jaren zal zijn. Daarbij wordt rekening gehouden met de organisatiestrategie, technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de maatschappij.

In de tweede workshop onderzoeken de deelnemers de frictie tussen de toekomstige personeelsbehoefte en de huidige personeelsopbouw.

Vervolgens kiest de groep drie speerpunten waar zij zich op gaat richten. Deze moeten essentieel, gezamenlijk en haalbaar zijn.

In de derde workshop volgt een brainstorm. Hoe geef je vorm aan deze speerpunten? Laat de deelnemers in 'interessegroepjes' een plan uitwerken. Zo kun je spelenderwijs aanzetten tot eigenaarschap. Het eindresultaat is een concreet plan van aanpak. Maak scherpe vervolgafspraken over de realisatie, monitoring en bijsturing van het plan.

"Maak scherpe vervolgafspraken over de realisatie, monitoring en bijsturing van het plan".



# Inhoud

• Inleiding	5
<b>In drie workshops echt werk maken van SPP</b>	<b>5</b>
VOORBEREIDING	7
1. Maak een planning	7
2. Kies de juiste doelgroep	8
3. Zorg voor steun vanuit het hoger management	9
4. Bespreek hoe de uitkomsten van de workshops gedeeld gaan worden	10
WORKSHOP 1	11
5. Breng de toekomst in kaart	11
6. Achterhaal de toekomstige personeelsbehoefte	12
WORKSHOP 2	13
7. Vraag deelnemers hun personeelsbestand in kaart te brengen	13
8. Doe een gezamenlijke personeelsschouw	14
9. Bepaal: waar ligt de frictie?	15
10. Selecteer de drie belangrijkste speerpunten	17
WORKSHOP 3	18
11. Maak samen een plan van aanpak	18
12. Maak deelnemers eigenaar van SPP	19
• Conclusie	20

# Inleiding

**Als je je organisatie gezond en wendbaar wilt houden, is strategische personeelsplanning onontbeerlijk.**

Deze whitepaper beschrijft hoe u in twaalf stappen een gedegen strategisch personeelsplan kunt ontwerpen, dat past bij de organisatiekoers en op steun kan rekenen van de hele organisatie. Daarvoor is gebruik gemaakt van de expertise van Hanneke Moonen van adviesbureau Moon.

**Dit is de eerste in een serie van drie whitepapers over strategische personeelsplanning. In de tweede whitepaper wordt aandacht besteed aan de krappe arbeidsmarkt: hoe kunnen organisaties strategische personeelsplanning gebruiken om daar mee om te gaan? De derde whitepaper gaat over het gezond en wendbaar houden van de organisatie door het mobiliseren, ontwikkelen en in sommige gevallen afscheid nemen van medewerkers.**

## 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](#)'.

## In drie workshops echt werk maken van SPP

Hoe zorgt u ervoor dat uw organisatie echt werk maakt van strategische personeelsplanning (SPP)? "Dat kan door het organiseren van een serie korte en inspirerende workshops", zegt Hanneke Moonen van adviesbureau Moon. "Daarin laat je managers zelf analyseren op welke vlakken de grootste frictie bestaat tussen de competenties die de organisatie in huis heeft, en de competenties die nodig zijn. Op welke vlakken zijn er overschotten? Waar juist tekorten? Welke competenties zijn de komende tijd kritiek?"

Doe niet zelf de analyse, geef ook geen voorschotje, maar zet managers zelf aan het denken. Stel enkel de juiste vragen. Ondersteun daarna het team in het voeren van een vruchtbare dialoog. Zo zorg je ervoor dat SPP geen HR-feestje wordt, maar echt in de lijn wordt belegd.

VOORBEREIDING			
<b>1</b> Maak een planning	<b>2</b> Kies de juiste doelgroep	<b>3</b> Zorg voor steun vanuit het management	<b>4</b> Bespreek hoe je uitkomsten van workshops gaat delen
WORKSHOP 1	WORKSHOP 2	WORKSHOP 3	
<b>5</b> Breng de toekomst in kaart	<b>7</b> Breng het personeelsbestand in kaart	<b>11</b> Maak een plan van aanpak	
<b>6</b> Achterhaal de toekomstige personeelsbehoefte	<b>8</b> Doe een gezamenlijke personeelsschouw	<b>12</b> Maak deelnemers eigenaar van SPP	
	<b>9</b> Bepaal: waar ligt de frictie?		
	<b>10</b> Selecteer de belangrijkste speerpunten		

“Als je je organisatie gezond en wendbaar wilt houden, is strategische personeelsplanning onontbeerlijk”.





## VOORBEREIDING

Ter voorbereiding op de workshop maakt u een planning, kiest u de juiste doelgroep, zorgt voor steun vanuit het hoger management en maakt samen afspraken over hoe de uitkomsten van de workshops gedeeld kunnen worden.

### 1. Maak een planning

**Organiseer liever niet één lange bijeenkomst, maar bijvoorbeeld drie opeenvolgende workshops van maximaal vier uur. Stel de inbreng van deelnemers centraal.**

“Zorg dat de workshops kortdurend, intensief en waardevol zijn”, zegt Moonen. Laat directieleden, managers of leidinggevenden zelf analyseren waar er frictie bestaat tussen de toekomstige personeelsbehoefte en het huidige personeelsbestand. Vraag hen zelf drie speerpunten te kiezen, die ze gezamenlijk kunnen aanpakken. En laat hen zelf een plan daarvoor opstellen. Zo zullen deelnemers vanzelf gemotiveerd raken om echt aan de slag te gaan met strategische personeelsplanning.”

“Zorg dat de workshops kortdurend, intensief en waardevol zijn”.



## 2. Kies de juiste doelgroep

### Met welke doelgroep kun je workshops voor strategische personeelsplanning het beste aanpakken?

Moonen: "Dat is afhankelijk van het doel van SPP en de omvang van de organisatie. Je kunt denken aan de raad van bestuur, aan divisie- of regiomanagers, teammanagers, leidinggevenden of zelforganiserende teams."

#### SPP op drie niveaus

##### 1. Directieleden

Op organisatieniveau zijn strategische vragen van belang, zoals: hoe positioneren we ons ten opzichte van concurrenten? Wat is onze ambitie voor de komende jaren en hoe gaan we die realiseren? Wat betekent dat voor onze personele bezetting?

Moonen: "De antwoorden op deze vragen vind je in een strategische sessie met de directie of raad van bestuur, soms in samenspraak met andere stakeholders. Tijdens de sessie brainstormen ze samen over mogelijke toekomstscenario's en proberen een gezamenlijke strategie zo concreet mogelijk te visualiseren. Om de frictie tussen de huidige en toekomstige personele bezetting preciezer in kaart te brengen kunnen rekenmodellen ingezet worden.

##### 2. Afdelings- en teammanagers

SPP is een hulpmiddel om afdelingsambities te vertalen naar personele consequenties. Afdelings- of teammanagers brengen zo in kaart welke acties nodig zijn op het gebied van instroom, ontwikkeling, doorstroom, vitalisering en uitstroom van personeel. Hoeveel mensen hebben deze afdelingen daarvoor nodig? En over welke kennis, vaardigheden en competenties moeten deze mensen daartoe beschikken?

##### 3. Leidinggevenden of zelforganiserende teams

Wat betekent de strategische koers voor teams en individuele medewerkers? In SPP-workshops bespreken leidinggevenden of zelforganiserende teams de frictie tussen het werk en de personele bezetting. Moonen: "Leidinggevenden of teams moeten daarvoor goed zicht hebben op ieders capaciteiten, potentieel, wensen en ambities. Daarnaast is het altijd de vraag of de kloof inderdaad gedicht moet worden op individueel niveau of juist beter op teamniveau, afdelingsniveau of organisatieniveau."

*Uit: Moonen, Hanneke. 'HOE-boek voor strategische personeelsplanning'.*



### 3. Zorg voor steun vanuit het hoger management

Is er een manier om er bij voorbaat voor te zorgen dat er ook echt iets gaat gebeuren met de uitkomsten van de workshops? Volgens Moonen kan dat door bij elke workshop twee bestuurslagen tegelijk aanwezig te laten zijn. Zodra je weet welke groep je uitnodigt voor de workshops, betrek dan ook hun superieuren erbij.

Moonen: "Zo garandeer je dat afspraken verankerd worden binnen de organisatie. Als de directie er tijdens de workshop mee instemt, legitimeer je afdelings- en teammanagers om veranderingsprocessen ook echt in gang te zetten." Sluit daarom elk onderdeel van de workshops af met een samenvatting van het besprokene. "Zo kun je controleren of de afspraken door iedereen gedeeld worden, waaronder de raad van bestuur.

Daarnaast is het cruciaal om na het formuleren van het plan van aanpak door te pakken en je plannen echt uit te voeren. Leg vast wie verantwoordelijk is voor het realiseren van welk onderdeel. Maak scherpe vervolgafspraken over de monitoring en bijsturing van het plan. En vergeet vooral niet om successen gezamenlijk te vieren."

"Vergeet vooral niet om successen gezamenlijk te vieren".



## 4. Bespreek hoe de uitkomsten van de workshops gedeeld gaan worden

**Bespreek van tevoren wanneer en op welke manier deelnemers de resultaten uit de workshops zullen gaan delen met de rest van de organisatie.**

Moonen: "Door de resultaten te delen bied je medewerkers de kans zich op de toekomst voor te bereiden. Ze kunnen zelf analyseren of ze momenteel over de juiste competenties beschikken en vervolgens anticiperen op de eisen die in de toekomst aan hen gesteld worden. Wanneer medewerkers actief betrokken worden bij SPP, zullen ze zich veel meer zelf verantwoordelijk voelen voor hun eigen duurzame inzetbaarheid en krijgen ze concrete aanknopingspunten om hun waarde op de arbeidsmarkt te behouden of zelfs te vergroten."

Hoe dat delen exact gebeurt, hangt af van de organisatiecultuur en de doelstellingen van het SPP-proces. "Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om medewerkers onmiddellijk te betrekken bij de workshops, of later aparte medewerkerssessies te organiseren. Ze kunnen tussentijds worden geïnformeerd, of na afloop van de hele workshopreeks."

Organisaties kunnen deelnemers simpelweg informeren over de workshopresultaten: de strategische koers, de invloed daarvan op het werk, de eisen die dat stelt aan medewerkers, de gekozen speerpunten en het opgestelde plan van aanpak. Ze kunnen de resultaten echter ook gebruiken om medewerkers in beweging te brengen. "De resultaten zijn dan een middel om medewerkers te laten reflecteren op hun eigen toekomstbestendigheid, bijvoorbeeld in voorbereiding op een constructief ontwikkelgesprek."

## WORKSHOP 1

In de eerste workshop analyseren de deelnemers wat de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte van de organisatie in de komende jaren zal zijn. Daarbij wordt rekening gehouden met de organisatiestrategie, technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de maatschappij.

## 5. Breng de toekomst in kaart

**Vraag bij de start van de eerste workshop aan de deelnemers om enkele jaren vooruit te kijken. Dat vereist zowel een blik op toekomstige ontwikkelingen in de buitenwereld, als duidelijkheid over de organisatiekoers.**

Moonen: "Onderzoek eerst het speelveld waarbinnen de organisatie zich bevindt. Welke relevante technologische en maatschappelijke ontwikkelingen spelen er momenteel? Wat doet de concurrentie? Neem tien minuten de tijd om de belangrijkste tendensen samen op een rij te zetten."

Kijk vervolgens samen naar de organisatiestrategie. "Vaak staat er wel een uitgebreide visie op papier, maar het is belangrijk om die samen kort weer te kunnen geven. Waar gaan we voor?" Daarna is het tijd om samen te onderzoeken wat deze organisatiestrategie in de praktijk betekent. "Voor producten en diensten, voor klantgroepen, voor ketenpartners, maar ook intern: hoe moet de inrichting van de organisatie veranderen? En de bedrijfscultuur en de leiderschapstructuur? Passen onze plannen binnen de begroting?"

Het is goed om in dit stadium breder te kijken dan alleen de personeelsbehoefte. "Als een school bijvoorbeeld met kleinere klassen wil gaan werken, dan heb je niet alleen meer of andere leraren nodig, maar moet je waarschijnlijk ook de financiering anders gaan organiseren."

## 6. Achterhaal de toekomstige personeelsbehoefte

**Vraag deelnemers nu wat de concrete impact van de geformuleerde toekomstvisie is op de toekomstige personeelsbehoefte. Welke taken kan de organisatie bijvoorbeeld beter extern beleggen, bij ketenpartners of andere partijen?**

Welke taken zou de organisatie juist graag willen insourcen (inbesteden)? Welke competenties heeft de organisatie in de toekomst vooral nodig? Op welke functiegroepen heeft deze toekomstvisie vooral effect? Moonen: "Druk de toekomstige personeelsbehoefte zowel kwantitatief als kwalitatief uit. Kwantitatief: om hoeveel formatieplaatsen gaat het? Kwalitatief: welke rollen of kritieke kwaliteiten zijn in de nabije toekomst vooral belangrijk?"

### Workshop 1: van toekomstvisie naar personeelsbehoefte

Leg het managementteam in de eerste workshop vier vragen voor:

1. Hoe verandert de wereld?
2. Waar willen we met onze business naar toe?
3. Welke consequenties heeft dat voor onze manier van werken?
4. Welke consequenties heeft dat voor onze personeelsbehoefte?

"Creëer een energieke sfeer en zorg voor een inspirerende projectruimte".



## WORKSHOP 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.

# 7. Vraag deelnemers hun personeelsbestand in kaart te brengen

**Als je wilt weten hoe toekomstbestendig het huidige personeelsbestand is, zul je dat eerst goed in kaart moeten brengen. Geef de deelnemers daarom een opdracht mee als voorbereiding op de tweede workshop.**

Laat managers een scan uitvoeren van het ontwikkelpotentieel van hun eigen team, divisie of regio, zowel kwantitatief als kwalitatief. Laat hen daarbij kijken naar alle relevante aspecten van de personeelsopbouw, zoals prestaties, leeftijdsopbouw, dynamiek en de verhouding tussen vast en flexibel personeel.

Vraag hen daarnaast om te bekijken in hoeverre er binnen het eigen team fricties bestaan tussen de huidige personeelsopbouw en de personeelsbehoefte die nodig is om de ambities van de organisatie of afdeling te realiseren. Geef elk van de deelnemers de opdracht een kernachtige presentatie voor te bereiden over hun bevindingen. In die presentatie moeten vragen aan bod komen als: "Zijn de medewerkers toegerust voor het werk? Welke ontwikkelmogelijkheden of ambities hebben ze? Wie zijn de high potentials? Over wie zijn er zorgen? Wat zijn de kansen en knelpunten voor het team? Hoe staat het met de leeftijdsopbouw en de mate van dynamiek?"

Moonen: "Dit feitenonderzoek is essentieel. Ook al gaat het uiteindelijk niet om individuele scores, omdat je de cijfers op een hoger abstractieniveau gaat bespreken, toch moet je wel eerst de juiste getallen verzamelen. Je wilt uitspraken over de feitelijke personeelssituatie goed kunnen onderbouwen en niet enkel uitgaan van een onderbuikgevoel. Besef echter wel dat de cijfers op zich niets zeggen. Hetzelfde cijfer kan zowel een vloek als een zegen zijn, afhankelijk van waar je heen wilt met je team of organisatie."



## 8. Doe een gezamenlijke personeelsschouw

**Onderzoek daarna met het team de frictie tussen de toekomstige personeelsbehoefte en de huidige personeelsopbouw.**

Vraag elk van de managers aan het begin van de tweede workshop om een korte presentatie te geven, waarin ze hun personeelsschouw vergelijken met de personeelsbehoefte. Op welke vlakken is de afdeling klaar voor de toekomst en zijn de cijfers in lijn met de verwachte personeelsbehoefte? Waar is de afdeling zelfs uitstekend in? En op welke vlakken moet er echt nog wat gebeuren?

Moonen: "Let erop dat presentaties niet te lang duren. Vraag managers enkel de kern van hun analyses weer te geven. Verzoek andere deelnemers met reageren te wachten totdat de ander zijn of haar zegje heeft gedaan."

"Let erop dat presentaties niet te lang duren".





## 9. Bepaal: waar ligt de frictie?

**Analyseer na afloop van de reeks van korte presentaties samen wat de rode draad is in alle afdelingsanalyses en waar kansen liggen voor kruisbestuiving.**

Moonen: "Het horen van elkaars ervaringen kan voor echte eye openers en ook voor oplossingen zorgen. Doordat iedereen over de eigen teamgrenzen heen kijkt, ontstaat een waardevol, strategisch gesprek. Vaak ontdekken workshop-deelnemers dat de eigen problemen organisatiebreed spelen: andere afdelingen worstelen met vergelijkbare kwesties, zijn verder met het oplossen ervan, of hebben nieuwe kansen al beter benut."

Als knelpunten verschillen, kunnen soms spontaan oplossingen gevonden worden: dan kan het personeelstekort van de ene afdeling bijvoorbeeld verholpen worden met het overschot van de andere afdeling. "Door het delen van ervaringen ontstaat een open dialoog over afdelingen heen. Dat kan een langdurige positieve invloed hebben op de onderlinge samenwerking tussen teams."

"Door het delen van ervaringen ontstaat een open dialoog over afdelingen heen".



## Een onverwachte samenwerking als resultaat van een SPP-workshop

Met welke inventieve oplossingen workshopdeelnemers kunnen komen, blijkt uit een voorbeeld waarbij Moonen zelf betrokken was: "Bij het toepassen van SPP in een groot ziekenhuis bleek dat twee teams enorm verschilden qua samenstelling. De spoedeisende hulp bestond uit zeer vakvolwassen, ervaren en bekwame medewerkers. Dit team presteerde naar volle tevredenheid. Opvallend was dat de gemiddelde leeftijd hoog was (halverwege de 50 jaar) en dat de meeste medewerkers aan het plafond zaten van hun ontwikkeling (zowel qua ambitie als potentieel).

De afdeling 'medium care' had een totaal andere samenstelling: er waren veel starters die net waren ingestroomd. De sfeer en het enthousiasme in het team waren goed en er zaten veel talentvolle medewerkers met doorgroeipotentieel. De uitstroom was echter hoog, doordat medewerkers na verloop van tijd in deeltijd gingen werken of zich verder specialiseerden. Op het eerste gezicht leek dit tweede team de meeste problemen te hebben. Maar met het oog op de toekomst was dit niet per se het geval. De spoedeisende hulp had een dusdanig onevenwichtige opbouw dat er over een aantal jaren een groot probleem zou ontstaan."

De uitkomst van een aantal managersessies over de huidige en toekomstige personeelsbehoefte was heel productief: "Het ziekenhuis besloot om van de afdeling medium care een opleidingsafdeling te maken. Aan de ervaren medewerkers van de afdeling spoedeisende hulp werd gevraagd wie interesse had voor de rol van opleider. Medewerkers konden op de afdeling medium care voortaan in een veilige omgeving ervaring opdoen, onder begeleiding van vakvolwassen en ervaren medewerkers. Die hadden daardoor de kans om zich verder te ontwikkelen op een andere plek binnen de organisatie. De doorstroom op de spoedeisende hulp steeg."

Op de afdeling medium care waren medewerkers bovendien niet langer gefrustreerd over het hoge verloop. "Het ging immers om een opleidingsafdeling. Die kreeg bovendien al snel zo'n goed imago, dat ook het vinden van nieuwe medewerkers een nieuwe impuls kreeg."

## 10. Selecteer de drie belangrijkste speerpunten

**Vraag de groep vervolgens om drie speerpunten te kiezen. Let erop dat deze aan een paar voorwaarden voldoen: iedereen herkent ze, vindt ze belangrijk en heeft er invloed op. Bovendien moeten de teams ze in samenwerking kunnen oplossen.**

Moonen: "Nadat de workshop-deelnemers hun ervaringen met elkaar gedeeld hebben, is een goed beeld ontstaan van de belangrijkste fricties tussen de personeelsbehoefte en de huidige personeelsopbouw. Het risico bestaat nu echter dat je verzuipt in de grote hoeveelheid taken die uitgevoerd moet worden. Focus is daarom cruciaal."

Gekozen speerpunten kunnen bijvoorbeeld zijn: Hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers in alle levensfasen duurzaam inzetbaar blijven? Hoe bannen we al onze knelpunt-vacatures structureel uit? Hoe creëren we een personeelsbestand dat voldoende flexibel is: hoe kunnen we in reactie op marktbehoeftes snel inkrimpen, uitbreiden of andere kerncompetenties inzetten? Hoe dagen wij getalenteerde medewerkers voldoende uit binnen een platte organisatie? Hoe stimuleren we medewerkers om samen te werken over de grenzen van hun team en expertisegebied heen?

Als de speerpunten gekozen zijn, is het belangrijk om nog niet achterover te leunen. "Op dit punt is het gevaar levensgroot dat plannen ondanks alle goede voornemens door de waan van de dag alsnog in een la belanden." Besteed de derde workshop daarom aan het formuleren van een gezamenlijk plan van aanpak en het verdelen van de verantwoordelijkheden. "Raffel deze stap niet af. Het is belangrijk om hiervoor echt een aparte workshop te beleggen."

### Workshop 2: van personeelsbehoefte naar gezamenlijke speerpunten

Leg het managementteam in de tweede workshop vijf vragen voor:

1. Wat is de kracht van mijn team in het licht van de toekomst?
2. Welke frictie bestaat er tussen de huidige personeelsopbouw en de personeelsbehoefte?
3. Wat herken je in de presentaties van de andere workshopdeelnemers?
4. Waar kunnen we elkaar helpen?
5. Wat zijn de drie belangrijkste gezamenlijke en haalbare speerpunten?

## WORKSHOP 3

In de derde workshop bespreken de deelnemers hoe de organisatie de speerpunten uit workshop 2 vorm kan geven. 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.

# 11. Maak samen een plan van aanpak

**De derde workshop start met een brainstorm. Herhaal de drie speerpunten die uit de vorige workshop zijn gerold. Vraag dan: hoe kunnen we deze vorm geven?**

Moonen: "Om goede ideeën te verzamelen kun je de discussie bijvoorbeeld aanzwengelen met een ideeëncarrousel. Je kondigt dan drie ideeënrondes aan: één waarin zo veel mogelijk ideeën genoemd moeten worden, een waarin iedereen zo gek mogelijke ideeën mag roepen en tot slot een derde ronde waarin je vraagt welke van de voorgaande ideeën goed en haalbaar zijn. Vervolgens maken de deelnemers een voorlopig plan van aanpak." Moonen: "In deze fase kan plotseling een heel positieve energie ontstaan en een groot oplossingsvermogen."

"Maak samen een plan van aanpak".



## 12. Maak deelnemers eigenaar van SPP

**Er ligt nu een voorlopig plan van aanpak, in de vorm van een aantal globale ideeën om de belangrijkste speerpunten op te pakken.**

Vraag deelnemers te kiezen: voor welk punt op deze lijst zou je het liefst sterk willen maken? Welk thema ligt je na aan het hart? Verdeel de deelnemers op basis van hun keuze in kleine groepjes. Laat hen in interessegroepjes het plan van aanpak verder uitwerken.

Moonen: "Zo kun je het plan van aanpak concreter uitwerken en tegelijkertijd spelenderwijs aanzetten tot eigenaarschap, zonder dat je als HR-afdeling moet leuren met verantwoordelijkheden. Het managementteam heeft deze speerpunten immers zelf aangedragen en weet ook hoe ze die moeten 'aanvliegen'."

Maak scherpe vervolgfafspraken over het realiseren, monitoren en bijsturen van het plan van aanpak. "Vergeet vooral niet om gaandeweg problemen te tackelen en successen te vieren."

### Workshop 3: van gezamenlijke speerpunten naar plan van aanpak

Leg het managementteam in de derde workshop vier vragen voor:

1. Hoe gaan we onze speerpunten vorm geven?
2. Voor welk onderdeel van het plan van aanpak wil jij je graag inzetten?
3. Hoe zorgen wij ervoor dat er voortgang blijft op de speerpunten?
4. Hoe integreren wij SPP binnen andere processen en methodieken in de organisatie?

## Conclusie

**Met strategische personeelsplanning (SPP) ontdek je hoe je je organisatie toekomstbestendig kunt maken. Zo kun je gestructureerd en doelgericht toewerken naar de juiste mix van in-, door- en uitstroom. Zo ontdek je de gepaste balans tussen kernbezetting en flexibele schil. En werk je met visie aan de duurzame en flexibele inzetbaarheid van medewerkers.**

Maak er echter geen HR-feestje van. Heb de moed om SPP uit handen te geven, door deze in de lijn te beleggen. Betrek managers en leidinggevenden uit verschillende lagen van de organisatie bij alle benodigde stappen: het analyseren van de frictie tussen personeelsbehoefte en personeelsopbouw, het definiëren van de belangrijkste speerpunten, het opstellen van een plan van aanpak en het realiseren daarvan. Zo kunnen managers en leidinggevenden een strategisch personeelsplan realiseren dat optimaal aansluit bij de werkelijkheid, maximaal toekomstgericht is en - last but not least - waarvan de uitvoering verankerd is binnen de gehele organisatie.



## 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.](#)

“Visma Software levert volledig geïntegreerde softwareoplossingen voor boekhouding, HRM en salarisverwerking”.

