



# Programmaplan

Strategische Personeelsplanning

---

Team	: Directie
Status	: Definitief
Versie	: 1.0
Auteur(s)	: Hans Julsing en Bianca van Overeem
Datum	: 05-11-2019





# Inhoudsopgave

- 1     **Achtergrond programma**
  
- 2     **Programma inhoud**
  - 2.1    Programmadoel(en)
  - 2.2    Programmaresultaat
  - 2.3    Afbakening en scope programmaresultaat
  - 2.4    Eisen programma
  - 2.5    Raakvlakken met andere programma's /activiteiten
  
- 3     **Programmabeheersing**
  - 3.1    Programma organisatiestructuur
  - 3.2    Kwaliteit
  - 3.3    Geld, inzet medewerkers en tijd
  - 3.4    Programmarisico's en randvoorwaarden
  
- 4     **Programma uitvoering**
  - 4.1    Planning
  - 4.2    Producten
  - 4.3    Overlegfrequentie
  - 4.4    Programma monitoring en rapportages
  
- 5     **Evaluatie**

Bijlage I - PowerPoint presentatie SPP



# 1 Achtergrond programma

Te vaak zie je bij organisaties dat strategische personeelsplanning niet van de grond komt. HR en directie ziet zeker het belang ervan in, maar andere zaken lijken urgenter. Dat is zonde, want met de juiste mens op de juiste plek, heb je als organisatie goud in handen. Zeker als je daarbij zelfregie, ontwikkeling en bevlogenheid van je mensen weet aan te wakkeren. De basis is de missie, visie en DNA van de organisatie. Goede strategische personeelsplanning maakt de organisatie wendbaar en toekomstbestendig. Met dit programma maken we een start.

## 2 Programma inhoud

### 2.1 Programmaresultaat

#### *Een duidelijke missie, visie en identiteit*

Waar ga je voor? Waar sta je voor? Wie wil je zijn? Drie ogenschijnlijk eenvoudige vragen waarvan de antwoorden de kern vormen van het DNA van de organisatie. Succes met strategische personeelsplanning begint met het beantwoorden van deze drie vragen. De antwoorden en de betekenis ervan leren welke medewerkers nu en straks een verrijking zijn voor je organisatie. (onderdeel rapport).

#### *Bepaling van de toekomstige bedrijfskritische rollen*

We stellen vast welke rollen nu en straks onmisbaar zijn om de beoogde organisatiestrategie uit te voeren. Op welke posities komen deze rollen voor en welke processen raken ze? Zo ontdekken we welke rollen de meeste strategische waarde hebben en kunnen we deze extra aandacht geven.

#### *Inventarisatie van de huidige populatie (TMA)*

Is de organisatie zodanig ingericht en zijn posities zodanig ingevuld dat mensen daadwerkelijk bijdragen aan de organisatiedoelen? Hoe verhoudt de huidige populatie zich tot de toekomstige bedrijfskritische rollen? Dit zijn cruciale vragen om te beantwoorden tijdens deze fase. En wat is de kwaliteit van de mensen die nu bij ons werken? En wat zijn de kosten? Door het maken en bespreken van de Talent Motivatie Analyse (TMA) brengen we in kaart welk talent waar zit en of deze toekomstbestendig is (onderdeel rapport).

#### *Werken naar gewenste cultuur en passend leiderschap (aansturing/management stijl)*

Cultuur en leiderschap zijn belangrijke middelen om motivatie, bevlogenheid en ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Een open cultuur met als basis gelijkwaardigheid en verscheidenheid leidt tot grotere betrokkenheid, betere prestaties en meer welbevinden in de organisatie. Om tot betere prestaties te komen willen we tot een meer zakelijke resultaatgerichte werkomgeving komen. Deze visie sluit tevens aan bij het rapport.



### *Schetsen van de toekomst(scenario's)*

Wat verwachten we van de toekomst? Met welke ontwikkelingen krijgt de organisatie te maken? En wat als de geschetste toekomst toch anders blijkt te zijn? Hoe anticiperen we daarop? Wat betekent dat voor de rol die mensen vervullen? Dit zijn vraagstukken waarbij het management een stevige rol heeft maar ook de medewerkers van het Noordelijk Belastingkantoor. Betekent dat we dit samen gaan verkennen. Dit onderdeel komt ook terug in het nog te maken directieplan 2020.

### 2.2 Afbakening programmaresultaat

In het Project SPP houden we ons met name bezig met de onderwerpen genoemd onder punt 2.1. Organisatie breed pakken we punt 1 op: visie, missie en identiteit Ook de toekomstscenario's is iets wat breed opgepakt moet worden.

### 2.3 Eisen programma

We moeten ons houden aan de wet en regelgeving omtrent personeel en de nieuwe cao.

### 2.4 Raakvlakken met andere programma's/activiteiten

Dit programma heeft een relatie met alle programma's waar verschuivingen plaatsvinden als het gaat om medewerkers. TMA is dan ook het uitgangspunt om de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment te krijgen. Waar het de medewerker in programma's of activiteiten raakt gebruiken we dit programma als hefboom.

## 3 Programmabeheersing

### 3.1 Organisatiestructuur

Dit programma heeft als opdrachtgever de directeur van het Noordelijk Belastingkantoor en als projectleider (en opdrachtnemer) de HRM-adviseur.

### 3.2 Kwaliteit

De HRM-adviseur en het management hebben voldoende kennis om dit programma tot een succes te maken. Daarnaast bestaat ruimte om externe kennis in te laten vliegen als het gaat om thema's die verdieping nodig hebben. Ook schuift een OR-lid aan die HRM in zijn pakket heeft. Dit heeft meerwaarde om deze persoon als dwarskijker in te zetten. Dit komt de kwaliteit van het programma ten goede.

### 3.3 Geld, inzet medewerker en tijd

Dit programma gaat starten en wordt besproken met het management en de Ondernemingsraad. Wanneer de bouwstenen van dit programma gevuld zijn wordt een programmabegroting en wat we verder nodig hebben opgesteld. TMA is een bouwsteen die onderdeel uitmaakt van dit programma. In de begroting 2020 is rekening gehouden met de kosten voor TMA.



### 3.4 Programmarisico's en randvoorwaarden

Bedreigingen	Effect op	Kans	Impact	Risico	Maatregel	Tegen maatregel
Te druk	Tijd	Middel	Groot	Middel	Urgentie laten inzien	Uitloop project
Spannend	Bereikbaarheid deelname	Middel	Middel	Groot	Openheid en transparantie	

## 4 Programma uitvoering

### 4.1 Planning

We starten met een eerste kennismaking met SPP voor het MT en OR. Na deze startbijeenkomst volgt een wat langere sessie om te komen tot de eerste contouren van onze SPP. Na deze bijeenkomsten volgt een planning op detail. Voor nu een planning om deze heidagen invulling te geven.

### 4.2 Producten

De producten/ bouwstenen komen in overleg met het management, Ondernemingsraad en medewerkers tot stand.

### 4.3 Overlegfrequentie

Zodra de aftrap is geweest komen we 1 keer per 2 weken bij elkaar. Er is een basis projectgroep en er zijn deelgroepen.

### 4.4 Programma monitoring en rapportages

Na de eerste bijeenkomst wordt een weekplanning gemaakt welke elke 2 weken besproken en bijgewerkt wordt.

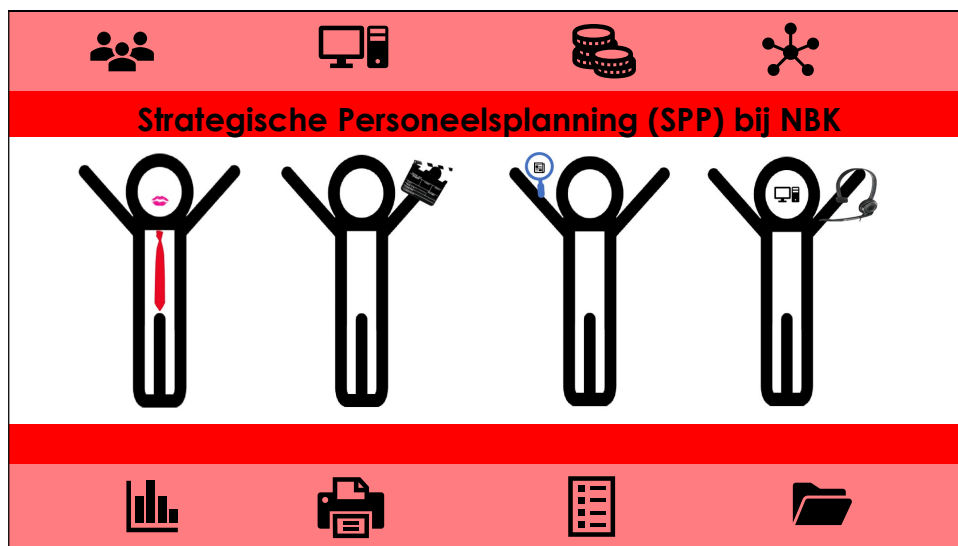
## 5 Evaluatie

De evaluatie wordt onderdeel van de planning.



## Bijlage I – PowerPoint presentatie Programma SPP

Dia 1



Dia 2

**Theorie I - Introductie op hoofdlijnen**  
Wat is een SPP?.....

Meer dan een lijst van mensen die met pensioen gaan...

Gaat over:  
Ontwikkelingen  
Instroom  
Doorstroom  
Uitstroom

2



Dia 3

### Theorie I - Doel SPP

Hieronder staat het doel van een SPP weergegeven. Een SPP bestaat uit verschillende aspecten.

```

    graph LR
      A((Welke medewerkers zijn nu al aanwezig?)) -- Korte termijn --> B((Welke medewerkers zijn nu nodig +/- 1 jr?))
      A -- Lange termijn --> C((Welke medewerkers zijn straks nodig +/- 3-5 jr?))
      B --> D((Welke interventies zijn nodig?))
      C --> D
  
```

**Doel SPP**  
Strategische Personeelsplanning (SPP) is een middel om met je afdeling of team mee te kunnen gaan met de strategie van de organisatie. Door rekening te houden met veranderingen in de omgeving van de organisatie en daar tijdig op in te spelen, kan je komen tot een optimale personele bezetting. Nu en in de toekomst.

**Aspecten SPP**  
Een SPP gaat over de volgende aspecten:

- Lange termijn ontwikkelingen:** in relatie tot doelstellingen van de organisatie.
- Het goede gesprek:** tussen leidinggevende & medewerker. Over de toekomst en de ontwikkelmogelijkheden (vloot-schouw-gesprek).
- Inzicht:** gegevens over instroom, doorstroom en uitstroom van personeel.
- Jaarcyclus:** duidelijke proces afspraken over de momenten waarop de leidinggevende naar de SPP kijkt. De SPP keert regelmatig terug en koppelen we aan de werkbegeleidingscyclus.

3

Dia 4

### Kalender SPP-cyclus NBK

Thema	Jan	Feb	Mrt	April	Mei	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
<b>Werkbegeleidingscyclus</b> ▪ Leidinggevend met alle medewerkers ▪ <b>Functionerings-gesprek</b>												Beoordelings-gesprek
<i>Het goede gesprek: De SPP en de werkbegeleidingscyclus zijn aan elkaar gekoppeld omdat dit het moment is waarbij de leidinggevende in gesprek gaat met de medewerker over zijn ontwikkeling; hier komen thema's als doorstroom, uitstroom en opleiding aan de orde. Deze gesprekken vinden plaats in het voor- en najaar (mei/nov).</i>												
<b>Gesprek leidinggevende met medewerker</b> ▪ Bij uitstroom ▪ Medewerkers >60 jaar ▪ <b>Doorlopend</b>												
<i>De leidinggevende voert een gesprek met medewerkers die uitstromen. Bij medewerkers vanaf 60 jaar is uitstroom ook een gespreksonderwerp. Mogelijk heeft de medewerker plannen om vervroegd met pensioen te gaan of deel te nemen aan het generatiepact.</i>												
<b>Scan: gegevens SPP inzichtelijk maken</b> ▪ Cijfers instroom-doorstroom-uitstroom ▪ Informatie over: formatie, bezetting, ziekteverzuim, vacature ruimte, vast-flexibel, flexibele schil, einddatum contract ▪ <b>SPP Scan maken</b>												
										SPP scan updaten		
												SPP in MT Door HR
<i>Inzicht: De leidinggevende maakt twee keer per jaar voorafgaand aan de werkbegeleidingscyclus de benodigde gegevens inzichtelijk. Op deze manier krijgt de leidinggevende grip op strategische doelstellingen en de cijfers over instroom – doorstroom – uitstroom. In december kijkt het MT NBK naar de SPP voor geheel.</i>												

4



Dia 5

**Strategische Personeelsplanning (SPP) bij NBK**

**De 1<sup>e</sup> stappen naar een SPP**

Dia 6

**Programma volgende hei dag SPP**

Dag 1	Dag 2
<div style="background-color: #76b82a; color: white; padding: 10px; margin-bottom: 10px;">Blok 1</div> <div style="background-color: #76b82a; padding: 5px;"> <input type="checkbox"/> Doel SPP  <input type="checkbox"/> Omgevingsanalyse externe ontwikkelingen  <input type="checkbox"/> Prioriteren                 </div>	<div style="background-color: #3498db; color: white; padding: 10px; margin-bottom: 10px;">Blok 2</div> <div style="background-color: #3498db; padding: 5px;"> <input type="checkbox"/> Ontwikkelingen organisatie intern  <input type="checkbox"/> Typen medewerkers van toekomst  <input type="checkbox"/> Competenties                 </div>
<div style="background-color: #9b59b6; color: white; padding: 10px; margin-bottom: 10px;">Blok 3</div> <div style="background-color: #9b59b6; padding: 5px;"> <input type="checkbox"/> Mijn SPP verhaal pionspel  <input type="checkbox"/> Afdelingen  <input type="checkbox"/> Nu – toekomst  <input type="checkbox"/> Cijfers en opgaves                 </div>	





Dia 7

### Theorie I - Introductie op hoofdlijnen

Wat heb je nodig om een SPP te maken?.....

Inzicht in huidige afdeling.

Medewerkers van nu en in de toekomst

Organisatie doelen

Omgevingsanalyse

7

Dia 8

### Theorie I - Kaders SPP NBK

Als werkgever vinden we de volgende punten belangrijk:

<b>Aantrekkelijke werkgever</b> <i>Goede arbeidsvoorwaarden Met plezier aan de slag Flexibel inzetbaar en veelzijdig</i>	<b>Sociale werkgever</b> <i>Ruimte voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt Duurzame inzetbaarheid</i>	
<b>Vakmanschap</b> <i>Aandacht voor het ontwikkelen en behouden van vakmanschap</i>	<b>Ruimte voor MBO'ers/lage loonschalen</b> <i>Werkgelegenheid voor medewerkers in lage loonschalen</i>	<b>Verantwoordelijkheid laag &amp; Persoonlijk leiderschap</b> <i>Blijvende aandacht voor groei en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers</i>

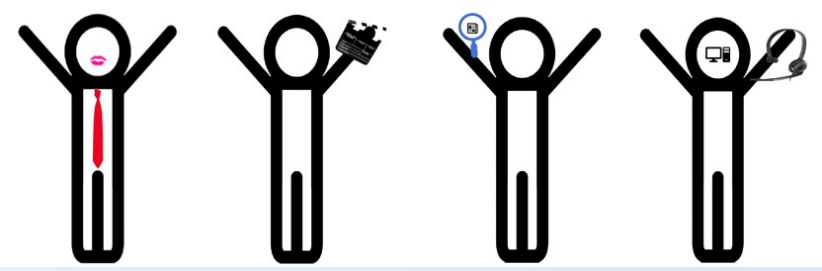
8



Dia 9

### Theorie II Typen Medewerkers & Competenties

Typen




- Doel van de typen is verbindingen leggen tussen afdelingen en processen.
- Toekomstgericht kijken, niet beperken in functies die er nu zijn.


9

Dia 10

### Typen Medewerkers & Competenties



Doel: van organisatie vertaling naar typen medewerkers NBK en competenties



**TMA**  
Focus 5 jaar

- Functies
- Belangrijkste veranderingen
- Competenties

10



Dia 11

**Aan de slag met SPP**

Stap	Hulpvragen/acties
1 Langetermijn ontwikkelingen	<input type="checkbox"/> Welke ontwikkelingen zijn er voor de afdeling? <input type="checkbox"/> Wat betekent dat concreet voor mijn afdeling / team als ik kijk naar de kwaliteit en kwantiteit van de bezetting?
2 Typen medewerkers Competenties	<input type="checkbox"/> Welke typen medewerkers zitten er in mijn team? <input type="checkbox"/> Wat vereisen de ontwikkelingen van mijn medewerkers in kennis / vaardigheden / competenties / ... ?
3 Persoonlijke ontwikkeling Goede gesprek medewerkers	<input type="checkbox"/> Welke medewerkers kunnen gemakkelijk mee met deze ontwikkelingen? a) Welke medewerkers hebben (lichte) ondersteuning nodig? b) Welke medewerkers kunnen moeilijk of niet mee met deze ontwikkelingen? c) Hoe willen medewerkers zich ontwikkelen (opleiding, volgende stappen)?
4 Quickscan	<input type="checkbox"/> Waar plaats ik de medewerker? <input type="checkbox"/> Waar is kans voor instroom – doorstroom – uitstroom?
5 Interventies	<input type="checkbox"/> Op welke plekken heb ik te veel en wat hebben we aanvullend nodig? <input type="checkbox"/> Welke interventies (inhuur, opleiding, ontwikkeling) kiezen we?

11

