



Strategische personeelsplanning:

De juiste medewerker op de juiste plek, nu én straks

Wil je dat jouw organisatie continu kan beschikken over de kwaliteiten die zij nodig heeft? En dat jouw organisatie haar doelstellingen kan blijven gebruiken? Ga dan aan de slag met strategische personeelsplanning. Hiermee breng je in beeld welke medewerkers en competenties je nu in huis hebt en welke er straks nodig zijn. Wij bieden je in dit document een praktisch stappenplan met voorbeelden aan.

Voor het succes van de organisatie is het belangrijk dat je op het juiste moment kunt beschikken over de juiste medewerkers. Dat is een hele uitdaging, zeker met het oog op de continu snel veranderende omgeving, nieuwe technologieën, uitstroom van ervaren medewerkers en medewerkers die langer moeten doorwerken. Hoe zorg je ervoor dat de organisatie beschikt over voldoende (gekwalificeerd) personeel en dat de organisatie klaar is voor de toekomst?

Met behulp van strategische personeelsplanning (SPP), verbind je de gesignaleerde toekomstige marktontwikkelingen met de daarbij gewenste kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting. Met de kennis en inzichten uit de strategische personeelsplanning kun je gericht in-, uit-, en doorstroom van het personeel beïnvloeden én inspringen op de ontwikkelingen die er nog te wachten staan.

De effecten van strategische personeelsplanning:

- Het huidige personeel gericht inzetten.
- Meer gerichte keuzes en een (meerjaren)plan maken, gericht op de toekomstige capaciteitsbehoefte.
- De uitkomsten doorvertalen naar HRM-beleid en gerichte HR-acties en/of -instrumenten.
- Voorbereid op toekomstige ontwikkelingen.
- De juiste medewerker op de juiste plek. Nu én in de toekomst.

Stappenplan Strategische personeelsplanning

Je gaat uit van een toekomstscenario dat je zelf maakt. Op basis van dit scenario kun je de gevolgen inventariseren die interne en externe ontwikkelingen hebben voor de organisatie en de daarbij behorende personeelsbezetting. Je stelt de gewenste capaciteit vast in kwantitatief en kwalitatief opzicht en werkt de gerelateerde benodigde acties uit.

Het is belangrijk dat je sleutelfiguren in de organisatie betreft bij het bepalen van het toekomstscenario en het analyseren van de mogelijke gevolgen van dit scenario voor de personele bezetting. Relevante spelers zijn bijvoorbeeld de productiemanager en afdelingshoofden. Door hen bij de stappen te betrekken kom je tot een gedragen en gedeeld beeld over wat nodig is om te komen tot een gewenste kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting, nu én in de toekomst.

Stap 1: Ontwikkelen toekomstscenario op basis van interne en externe ontwikkelingen

Voordat je de gewenste/benodigde personeelsbestand meer gedetailleerd in kaart brengt, is het belangrijk om de ontwikkelingen te inventariseren die intern of extern op de organisatie afkomen. In deze stap bouw je een toekomstscenario voor de organisatie voor de komende 3 tot 5 jaar. Wat komt er aan interne en externe ontwikkelingen op de organisatie af en wat zijn op hoofdlijnen de consequenties van dit scenario voor de mensen om de organisatiedoelen nu en straks te bereiken? Daarbij is het belangrijk dat je bekijkt wat deze ontwikkelingen in meer algemene termen betekenen voor de organisatie.

Tips:

1. Leg de scope op 3 tot 5 jaar, want: langer is koffiedik kijken.
2. Betrek het MT of de eindverantwoordelijke van het primaire proces bij de ontwikkeling van het toekomstscenario.

Ga naar:

- [Hulpvragen bij het ontwikkelen van een Toekomstscenario.](#)
- [Formulier 'Toekomstscenario'](#) waarop je de uitkomsten van deze stap kunt inventariseren.

Stap 2: Inventariseren gevolgen toekomstscenario voor functies

In deze stap inventariseer je wat het toekomstscenario betekent voor de personele bezetting. Je maakt een inschatting van de impact van het toekomstscenario op de diverse functies binnen de organisatie. Hierbij kijk je zowel naar de gevolgen voor de functie-inhoud, gewenste vakkennis en competenties (kwaliteit) als naar het benodigde aantal mensen (formatie, kwantiteit). Ga hierbij uit van de bemensing die je *idealiter* over 3 tot 5 jaar in huis zou willen hebben.

Tips:

1. Maak het zo concreet mogelijk. Begin bijvoorbeeld met een afdeling waarvan je inschat dat het Toekomstscenario een relatief grote impact heeft.
2. De vertaling van het toekomstscenario naar functies kun je het beste maken samen met de desbetreffende afdelingsmanager.

Ga naar:

- [Inventarisatie gevolgen toekomstscenario voor functies.](#)

Stap 3: Opstellen formatiefoto voor de toekomst

Met de analyses die je in stap 2 hebt gemaakt, kun je een Formatiefoto voor de toekomst maken. In deze stap bekijk je wat het toekomstige personeelsbestand is dat je over drie jaar nodig hebt, zowel in termen van kwaliteit als in termen van kwantiteit. Wat is er over drie jaar nodig aan kennis en vaardigheden en competenties? En hoeveel mensen heb je dan nodig?

Ga naar:

- [Formulier Formatiefoto voor de toekomst](#)

Stap 4: Opstellen gerichte (HR-)acties

In deze stap maak je een actieplan voor het dichten van het gat tussen de gewenste personeelsbezetting over drie jaar en het huidige personeelsbestand. Bekijk eerst welke drie 'gaten' in de Formatiefoto het belangrijkste zijn voor het realiseren van uw organisatiedoelstellingen. Welke 'gaten' hebben prioriteit?

Maak voor deze drie 'gaten' een actieplan waarmee je de belangrijkste gaten kunt dichten. Geef aan op welk vlak van het HR-beleid of -instrumenten deze gaten liggen en welke actie(s) je dit jaar of komend jaar kunt ondernemen om het gat te dichten.

Tip:

1. Maak de acties zo concreet mogelijk.
2. Benoem de acties die je nog dit jaar wilt realiseren.

Ga naar:

- [Formulier Actieplan HR-beleid en -instrumenten](#)
- [Hulpvragen bij het Actieplan](#)

Hulpvragen t.b.v. het Toekomstscenario

Welke interne en externe ontwikkelingen komen op ons af?	
Marktontwikkelingen	<p>Is er sprake van een veranderende marktvrage?</p> <p>Verwachten we uitbesteding of verplaatsing van bepaald soort werk?</p> <p>Wat doen onze concurrenten?</p>
Organisatie-doelstellingen	<p>Welke positie heeft onze organisatie over drie tot vijf jaar?</p> <p>Welke diensten en producten gaan we dan leveren?</p> <p>Welke productmarktcombinaties voeren we dan als bedrijf?</p> <p>Hoe beoordelen we de concurrentiekracht van onze organisatie ten opzichte van de concurrenten?</p>
Arbeidsmarktontwikkelingen	<p>Wat heeft de arbeidsmarkt ons de komende jaren te bieden (sector, regio)?</p> <p>Waar is er ruim aanbod/ waar is sprake van krapte?</p>
Duurzame inzetbaarheid	<p>Beschikken de medewerkers over de juiste talenten en competenties?</p> <p>Hoe zit het met ons verloop en de uitstroom?</p> <p>Welke competenties ontbreken om uitvoering te kunnen geven aan de strategische organisatie-doelstellingen?</p> <p>Willen/kunnen oudere medewerkers langer doorwerken?</p> <p>Wat gaan we merken van de vergrijzing en het wegvloeien van kennis?</p>
Technologische ontwikkelingen	<p>Welke technologische vernieuwingen komen op ons af?</p> <p>Wat betekent dit voor de werkprocessen en kennis en vaardigheden van onze mensen?</p>
Andere ontwikkeling, te weten	...

Formulier Toekomstscenario

Toekomstscenario
De belangrijkste externe en interne ontwikkelingen voor onze organisatie zijn: 1. 2. 3.
Kansrijk is: 1. 2. 3.
Bedreigend is: 1. 2. 3.
In zijn algemeenheid betekent dit voor de personele bezetting: 1. t.a.v. de kwaliteit (kennis en vaardigheden): 2. t.a.v. de aantallen (formatieplaatsen):
Bovenstaande ontwikkelingen hebben vooral gevolgen voor de volgende afdelingen, functiegroep, doelgroep: 1. 2. 3.
Wat verder opvalt is:

Formulier Inventarisatie gevolgen toekomstscenario voor functies

Gevolgen voor de kwaliteit				
Wat betekent het toekomstscenario voor de werkinhoud van afzonderlijke functies? (kruis aan en omschrijf)				
Functie	Nauwelijks gevolgen	Enige gevolgen	Ingrijpende gevolgen	Omschrijving van de verandering/gevolgen (Denk hierbij aan de werkinhoud, opleidingsniveau, gewenste competentieontwikkeling)
Functie 1	X			
Functie 2		X		
Functie 3			X	
Functie ...		X		
Leidinggevende			X	
Nieuwe functie				
...				
...				

Gevolgen voor de kwantiteit				
Wat betekent het toekomstscenario voor het aantal gewenste formatieplaatsen? (kruis aan en licht toe)				
Functies	Gelijk aantal formatieplaatsen	Meer formatieplaatsen	Minder formatieplaatsen	Toelichting
Functie 1	X			
Functie 2	X	(X)		
Functie 3			X	
Management			X	
Nieuwe functie		X		
...				

Formulier Actieplan HR-beleid en -instrumenten





Formatiefoto voor de toekomst

Afdeling	Functie	Kwantitatief			Kwalitatief			
		FTE's dit jaar	FTE's volgend jaar	FTE's over drie jaar	Wijziging in aard van de functie	Opleiding, kennis, ervaring	Competenties	Opmerkingen
A	1							
	2							
	3							
	4							
		Totaal	Totaal	Totaal				

Hulpvragen bij het formulier “Actieplan HR-beleid en –instrumenten”

Op basis van de Formatiefoto voor de toekomst kun je goed zien welke ‘gaten’ er zijn tussen uw gewenste en huidige personeelsbestand. Hoe kunt u ervoor zorgen dat deze gaten worden gedicht? Welke onderdelen van uw HR-beleid of -instrumenten kunnen worden ingezet om het gat te dichten? Welke actie moet hiertoe worden ondernomen?

- *Werving & selectie*

Bekijk in de Formatiefoto voor de toekomst welke functies, rollen, vakkennis of competenties in uw organisatie ontbreken. Kun je deze functies via een trainingsinspanning met bestaande mensen invullen of is het nodig dat je nieuwe medewerkers aantrekt?

Benoem een actie die je komend jaar wilt ondernemen.

- *Ontwikkeling kennis, vaardigheden en competenties*

Bekijk voor welke functies een investering in de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en competenties nodig is. Geef aan welke opleidings- en ontwikkelactiviteiten en training je richting medewerkers gaat inzetten.

Benoem voor welke doelgroepen of functies deze actie van toepassing is en welke actie je dit jaar wilt ondernemen.

- *Kennisuitwisseling*

Is er in de organisatie ruimte voor medewerkers en leidinggevenden om kennis en vaardigheden op peil te houden, te vergroten en te delen? Weten medewerkers welke ontwikkelingen op hen afkomen en hoe zij hierop kunnen inspelen? Is er een sfeer waarin coaching, intervisie, stages en trainingen gepromoot wordt? Is er een opleidingsbeleid en -budget dat voor medewerkers toegankelijk is?

Benoem een actie die je dit jaar wilt ondernemen.

- *Functionerings- en ontwikkelingsgesprekken*

Zijn er nog andere onderdelen van het HR-beleid waar je aanknopingspunten ziet voor verbetering? Hoe borg je de ontwikkeling van de medewerkers? Denk bijvoorbeeld ook aan verbeteringen in het werkoverleg, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, beoordelen, etc.

Benoem een actie die je dit jaar wilt ondernemen.

- *Doorstroom/mobiliteit*

Heb je nagedacht over interne mobiliteit en uitwisseling van functies? Zijn er mogelijkheden voor de medewerkers om over functies te rouleren of in functie door te stromen? Wat zijn de mogelijkheden en hebben medewerkers hier zicht op?

Benoem een actie die je dit jaar wilt ondernemen.

Uitstroom

Welke uitstroom is wenselijk? En hoe kan eventuele niet-wenselijke uitstroom tegen worden gegaan? Hoe ga je om met het behoud van kennis bij uitstroom van ervaren medewerkers?

Benoem een actie die je dit jaar wilt ondernemen.