



## Handout Ontwerp SPP-proces

Hoe ontwerp je een SPP-proces goed op maat? Hoe groot of hoe klein maak je het: gaat de hele organisatie ermee aan de slag of een specifiek organisatieonderdeel? Of moet het meer gericht zijn op een specifieke kritieke functiegroep? Welke informatie moet je meenemen in de analyse? Welke managers zouden de analyse samen moeten maken bijvoorbeeld vanwege kruisbestuiving of juist apart van elkaar omdat de analyses te veel verschillen?

Mijn ervaring is dat het helpt om daar te beginnen in de organisatie waar de urgentie het hoogst is, bijvoorbeeld als een nieuwe strategie nog niet vertaald is dieper in de organisatie, als er heel nieuwe kwaliteiten worden gevraagd of als er tekorten of overschotten zijn over afdelingsgrenzen heen die niet samen worden opgepakt. Of bijvoorbeeld daar waar er lastig vervulbare vacatures zijn, waar de komende jaren veel mensen met pensioen gaan of als mensen niet goed mee kunnen met veranderingen in het werk. Situaties waarin er een mismatch is (of gaat ontstaan) tussen de gewenste bezetting en de huidige bezetting.

Hieronder staan een aantal ontwerp vragen die kunnen helpen bij het goed op maat maken van SPP.

Oefening Ontwerp SPP-proces	
<p>Ontwerp vragen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Wat is het doel achter SPP, wat moet het opleveren? NB Als het ontwerp klaar is, toets of het goed aansluit bij de doelstelling.</li><li>SPP: ja of nee? Is SPP een antwoord op de knelpunten die spelen of gaan spelen in de toekomst? Soms zijn andere wegen sneller en gerichtter dan SPP, of zijn korte termijn problemen zo dwingend dat er geen draagvlak is. Dan kan een andere route beter zijn en ga je niet aan de slag met SPP. Bijvoorbeeld: een structureel tekort aan een schaarse functiegroep in een ziekenhuis waardoor bedden steeds leeg komen te staan. Daar kan bijvoorbeeld eerst behoefte zijn aan creativiteit en daadkracht voordat ruimte ontstaat voor een uitgebreide SPP-analyse.</li><li>Zou de hele organisatie met SPP aan de slag moeten of specifieke onderdelen ervan?</li><li>Moeten alle onderdelen tegelijkertijd met SPP aan de slag of wordt het proces gefaseerd? We beginnen bijvoorbeeld waar de grootste urgentie is en de rest volgt later. Of juist: we doen het allemaal tegelijk zodat we de overall analyse kunnen maken.</li><li>Indien je 'klein' wilt beginnen: teken hiernaast het organogram van je organisatie. Geef met kruisjes aan waar de urgentie voor SPP het grootst is, waar is SPP het hardst nodig denk je? Geef met cirkels aan waar de meeste motivatie zit (welke managers of collega's zullen het omarmen?). Wat is je conclusie: waar zou het handig zijn om te starten met SPP in jouw organisatie?</li><li>Zou je SPP top-down of bottom-up invoeren in jouw organisatie?</li></ul>	<p>Aantekening voor je eigen SPP-proces</p>



**Top down** wil zeggen: we starten met het topmanagement die de analyse gaat maken voor de hele organisatie, bijvoorbeeld omdat op organisatieniveau knelpunten worden gesignaleerd. Of om eerst zelf te ervaren hoe het is om zo'n proces te doorlopen, vanuit een voorbeeldrol te starten met SPP, omdat er een nieuwe visie is die geconcretiseerd moet worden of als het management is aangemerkt als meest kritieke functiegroep om mee te starten.

**Bottom-up** wil zeggen: we starten met de direct leidinggevenden diep in de organisatie die de analyse maken voor de medewerkers op de werkvloer of zelfsturende teams in het licht van de organisatiestrategie. Daarna gaan we de analyses van teams, afdelingen, divisies of regio's aggregeren naar een analyse op een hoger niveau. Bijvoorbeeld om een strategie door te laten dringen in de haarvaten van een organisatie, om duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen op de werkvloer of door verder vooruit en over team- of afdelingsgrenzen heen te kijken naar oplossingskracht.

- Welke afdelingen of teams zou je samen de analyse laten maken? Welke managers gaan met elkaar aan de slag? Door managers van vergelijkbare functiegroepen de analyse samen te laten maken blijft de analyse scherp gericht op een specifieke context en kun je goed de diepte in. Ook zijn er meer mogelijkheden voor interne mobiliteit van medewerkers of het matchen van tekorten en overschotten. Soms is het handig om managers van verschillende businessunits of functiegroepen samen de analyse te laten maken, zo ontstaat er meer begrip en saamhorigheid over team of afdelingsgrenzen heen.
- Welke functiegroepen ga je meenemen in de analyse? Medewerkers uit het primair proces, ondersteuners en/of management? Vaste en of flex-medewerkers? Leerlingen, trainees en stagiaires?
- Wat is een handige timing? Rekening houdend met omstandigheden en de timing van andere processen? Denk bijvoorbeeld aan een op handen zijnde reorganisatie, de financiële begrotingscyclus, de performancemanagementcyclus etc..
- Hoe sluiten we aan bij wat er al is? Hoe past SPP in de strategische koers en de planning en control cyclus? Hoe past SPP in het huidige HR-beleid en instrumentarium van de organisatie? Welke activiteiten gebeuren er al op SPP-gebied (ook al worden ze soms niet zo genoemd), hoe kun je hierbij aansluiten?

Een extra kans voor het creëren van commitment is om het ontwerp samen met een (afvaardiging) van stakeholders te doen. Daarmee ontstaat er eigenaarschap aan het begin van het proces en vaak wordt de aanpak daardoor inhoudelijk beter, realistischer en afgestemd op andere zaken die spelen.