H17

James Walker

Strategische personeelsplanning

Hanneke Moonen

De ambitie van veel HRM'ers is waarde toevoegen als businesspartner; als professional die de business goed kent, die niet vertrekt vanuit zijn eigen HRM-interventies en -oplossingen, maar die aansluit bij wat nodig is om het primaire proces (het 'echte' werk in een organisatie) te faciliteren. Die niet vanuit een ivoren toren oplossingen bedenkt aan de tekentafel, maar die in co-creatie met het management en professionals onderzoekt waar behoefte aan is in de organisatie, en daarmee vraaggericht en opgavegestuurd werkt. Die niet alleen kijkt naar kortetermijnacties en -oplossingen, maar juist toekomstgericht en in lijn met de organisatiestrategie de vertaalslag maakt naar prioriteiten in het strategisch HRM-beleid.

Deze rol van businesspartner voegt veel waarde toe, maar is niet altijd vanzelfsprekend. Hoe zorg je ervoor dat je in de organisatie op alle niveaus 'aan de voorkant' van trajecten aan tafel zit met de juiste inbreng en daadwerkelijk impact realiseert? Strategische personeelsplanning (SPP) is een prachtig hulpmiddel om deze toekomstgerichte, strategische inbreng vanuit HRM waar te maken. SPP geeft inzicht in toekomstige personele knelpunten en helpt om op een effectieve en gerichte manier te sturen op de optimale bezetting van een organisatie, afdeling of team, nu en in de toekomst.

» SPP geeft inzicht in toekomstige personele knelpunten.

SPP is de laatste jaren volop in de belangstelling als belangrijk aandachtspunt voor organisaties. Typ je SPP in op Google, dan levert dat 1.570.000 (vooral Nederlandse) resultaten op (d.d. 29 december 2018). De score op Google als je Strategic Workforce Planning intypt is maar liefst 87 miljoen. Ook in vakbladen groeit het aantal artikelen over SPP nog steeds.

De grondlegger van het gedachtegoed van SPP als basis voor strategisch HRM is James W. Walker (1941). Walker signaleerde dat de organisatiestrategie en het HRM-beleid twee aparte werelden leken (Walker, 1980), met aan de ene kant managers die de buitenwereld en de markt in het oog houden en de strategische positionering van de organisatie bepalen, en aan de andere kant HRM-professionals met hun HRM-beleid, -processen en -interventies. Terwijl volgens Walker de kracht van *strategisch* HRM juist de verbinding tussen deze twee werelden is. Hij legde de link tussen de organisatiestrategie die uitgestippeld werd door het management enerzijds en het vak van HRM door HR-professionals anderzijds en verbond deze met elkaar. Hij was daarmee zijn tijd vooruit (zie de hoofdstukken 20 en 21).

De grondlegger van SPP: James W. Walker

Walker's eerste publicaties zijn van 1969, dan nog onder de noemer *Manpower planning*. Hij vestigt zich als koploper van de HRM-beweging met de publicatie van zijn artikel *Manpower Forecasting* in de *Harvard Business Review* in 1969. Hij heeft zeven boeken, vele artikelen en hoofdstukken in boeken geschreven, vooral over HR Planning (HRP) en in de jaren negentig ook breder over strategisch HRM. Zijn boek *Human Resource Planning* uit 1980 markeert zijn doorbraak. Dat hij een autoriteit is op zijn vakgebied, blijkt ook uit zijn bijdragen aan toonaangevende boeken op HRM-gebied zoals dat van Beer en Spector in 1985.

Wat opvalt in Walker's boeken en artikelen is de combinatie van theorie en praktijk. Hij wisselt theoretische inzichten en concepten af met voorbeelden en concrete formats om mee te werken in de praktijk. Zijn basiswerk uit 1980 zit vol met checklists en suggesties voor invulformulieren die organisaties kunnen gebruiken bij SPP.

Dit is ook niet verwonderlijk als je zijn loopbaan beschouwt. Walker ontvangt zijn PhD in Business Administration (Industrial Relations) aan de University of Iowa. Zijn loopbaan is een afwisselende combinatie van wetenschap en praktijk. Hij combineert een academische loopbaan met een loopbaan als managementconsultant. Hij werkt als Director of the Bureau of Business and Economic Research aan de California State University in San Diego en was daarvoor faculty member van de Indiana University en de United States International University. In 1971 gaat hij als consultant werken bij het managementconsultingbureau Towers, Perrin, Forster en Crosby waar hij in 1974 in de directie komt. Als specialist op het gebied van human *resource planning and development* begeleidt hij vooral in Noord-Amerika, maar ook wereldwijd, organisaties bij het ontwikkelen en implementeren van HRP-programma's, strategisch HRM en talentontwikkeling. Daarnaast is hij een van de grondleggers van de Human Resource Planning Society, een netwerk van (HR)-bestuurders, managers en professionals waarin kennis wordt gedeeld en verder gebracht. In 1986 richt hij The Walker Group op, een consultancy-organisatie gericht op strategieconsulting en strategisch HRM. Walker is getrouwd en heeft een zoon.

Mijn kennismaking met Walker

Ik zal het eerlijk opbiechten: ik heb het basiswerk van Walker pas leren kennen toen ik in de geschiedenis van SPP dook voor deze *Canon van HRM*. Toen het boek *Human Resources Planning* van Walker verscheen in 1980 was ik 9. Na mijn studie Personeelwetenschappen heb ik gewerkt als HR-manager en programmamanager voor grote organisaties. De afgelopen vijftien jaar ben ik intensief aan de slag geweest met SPP bij organisaties in allerlei sectoren. Eerst als consultant vanuit TNO, de afgelopen tien jaar vanuit mijn eigen adviesbureau Moon. Tot nu toe heb ik mij steeds gericht op recentere literatuur. Ik was direct enthousiast om de historie van SPP verder te verkennen voor de *Canon van HRM*. Het boek van Walker op de kop tikken kon niet meer, ik heb het via mijn 'oude' universiteitsbibliotheek kunnen lenen. Op vakantie met vriendinnen aan het zwembad dook ik niet alleen in het zwembad, maar ook terug in de tijd. En wat een verrassend actueel boek bleek het, veertig jaar na dato!

Een historisch overzicht van strategische personeelsplanning

SPP mag momenteel een hot item zijn, de basis is al zo'n 120 jaar geleden gelegd, aan het begin van de industriële revolutie. De econoom Alfred Marshall merkte in 1890 al op: "*The head of a business must assure himself that his managers, clerks, and foreman are the right men for their work and doing their work well*". Het idee van de juiste persoon op de juiste plek bestaat dus al veel langer. De strategische component waardoor SPP pas echt strategisch wordt, zal Walker er later aan toe voegen. Precies daar zit het verschil tussen personeelsplanning (PP) en *strategische* personeelsplanning. PP richt zich vooral op het heden, SPP is toekomstgericht en vertrekt vanuit de langetermijnvisie en doelstellingen van de organisatie: zonder strategie geen SPP.

PP en SPP hebben zich in de loop van de afgelopen decennia stap voor stap ontwikkeld. Walker schetst in zijn boeken (1980, 1992) hoe met de komst van nieuwe technieken nieuwe productieprocessen en grootschalige organisaties ontstonden. Er kwam aandacht voor een meer systematisch ontwerp van organisaties en hoe deze te managen en besturen. Van 1900 tot 1940 lag de focus op het verhogen van de productiviteit van medewerkers en de efficiency van processen, door bijvoorbeeld taakontwerp, prestatiebeloning, selectiesystemen en het objectiveren van de HR-praktijk.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog en de jaren erna (1940 tot 1960) nam de focus op productiviteit verder toe door schaarste aan personeel na de oorlog. Ook ontstond aandacht voor voldoende en competent management. De vraag naar en het tekort aan personeel nam in de jaren zestig verder toe door nieuwe technologieën en de groei en diversificatie van organisaties. Nieuwe technologieën vroegen om nieuwe expertises, die schaars waren. PP ging zich concentreren op het matchen van de vraag en het aanbod van personeel, aandacht werd vooral gericht op schaarse functiegroepen zoals techneuten, hooggekwalificeerde professionals en managers. Aan het eind van deze periode ontstond het inzicht dat PP nodig was voor het voorzien in de personeelsbehoefte van de toekomst en dat dit ook de *linking pin* was tussen de organisatie en de buitenwereld, in het bijzonder de arbeidsmarkt.

Aan het eind van de jaren zestig van de vorige eeuw krijgt *toekomstgericht*e PP voor het eerst vorm. Maar het echt strategische karakter volgt pas later. Walker zegt daarover: "*The prevailing view of manpower planning at that time, which has dominated the literature ever since, was that companies forecast their needs for manpower into the future, forecast their labour supply for meeting this needs and identify the gaps between what will be needed and what will be available*" (Walker, 1980).

De gespannen arbeidsmarkt en het streven naar loonkostenbeheersing vormden belangrijke drijfveren voor de ontwikkeling van instrumenten waarmee planma-

tig kon worden ingespeeld op de discrepanties tussen personeelsbehoefte en het aanbod op de arbeidsmarkt. Het goed kunnen voorspellen van deze behoefte alsmede van de omvang van het beschikbare aanbod aan arbeidskrachten was een grote stimulans voor de verdere ontwikkeling van SPP (Evers, 2014).

In de jaren zeventig evolueert SPP en krijgt het een bredere scope dan het in balans brengen van vraag en aanbod en kwantitatieve voorspellingen. Er ontstaat meer aandacht voor de koppeling van SPP aan de voorkant met strategische businessplanning, en ook voor de achterkant van SPP, met '*action program planning*' om het juiste beleid en interventies te realiseren (Walker, 1992). In 1978, bij de eerste Human Resource Planning Society-conferentie, bleek deze brede blik op SPP uit de verschillende sessies die werden georganiseerd, gericht op bijvoorbeeld het scannen van de externe omgeving, het voorspellen en plannen, talentmanagement en loopbaanplanning, performancemanagement, organisatie-ontwerp.

In de jaren tachtig slaat het tij om en worden managers geconfronteerd met recessie, de afname van groei en de energiecrisis. Organisaties zijn bezig met overleven en krijgen te maken met medewerkers in hun *mid-life career* en de emancipatie van vrouwen op de werkvloer. De werkloosheid stijgt en de arbeidsmarkt wordt ruim. SPP krijgt minder aandacht, maar verspreidt zich wel van koploperorganisaties naar andere organisaties en wordt meer ingebed in het management- en HRM-vakgebied (Walker, 1980, 1992).

In de jaren negentig neemt de belangstelling voor SPP weer sterk toe (Evers, 2014). Tekorten op de arbeidsmarkt zorgen opnieuw voor schaarste. Bovendien wordt de S van strategisch nog prominenter binnen SPP. Juist hierin schuilt de essentie van de theorie van Walker.

De kern van de theorie van Walker

Walker signaleert dat SPP steeds belangrijker wordt om concurrentievoordeel te realiseren als organisatie. In een dienstverleningsmaatschappij waar uitstekende service, een goede kwaliteit, lage kosten en een effectieve organisatie het verschil maken, is SPP cruciaal (Walker, 1990). Walker ziet SPP als hulpmiddel om een organisatiestrategie te implementeren in een steeds sneller veranderende wereld, met toenemende internationale concurrentie en de noodzaak om als organisatie steeds flexibeler te opereren. Businessstrategieën worden gestroomlijnder, flexibeler en sneller reagerend op de buitenwereld.

Walker schetst in zijn boek uit 1980 drie hoofddimensies binnen SPP waar organisaties zich op moeten richten:

1. *Forecast human resource needs*: het voorspellen en inschatten van de toekomstige personeelsbehoefte, gezien de externe ontwikkelingen in de markt en de organisatiestrategie;

2. *Performance management* om effectiever te sturen op het verbeteren van de organisatieprestaties en individuele prestaties door samenhangende HR-interventies die elkaar versterken (zoals het beoordelen, waarderen, belonen, trainen en selecteren van personeel) in lijn met de organisatiestrategie;
3. *Career management*: organisaties moeten de loopbanen van hun medewerkers effectiever managen. Hulpmiddelen daarbij zijn loopbaanpaden, individuele geplande loopbaanontwikkeling en logische opvolgingsplanningen. Het omvat een scala aan HR-processen zoals toekomstgerichte recruitment, selectie, plaatsing, promotie, doorgroei, training en ontwikkeling, om ervoor te zorgen dat organisaties kunnen sturen op het benodigde personeelsbestand in de toekomst. Zeker voor de ontwikkeling en loopbanen van sleutelpersonen en sleutelposities, management, *high potentials* en schaarse functiegroepen. Zie ook de hoofdstukken 14, 48 en 50.

Walker benadrukt dat in alle drie hoofddimensies de blik gericht moet zijn op de buitenwereld en de toekomst en dat er een directe verbinding moet zijn tussen de organisatiestrategie en de personele strategie. Deze verbinding zie je overigens ook duidelijk terug in de definitie van SPP die tegenwoordig gangbaar is: "Het continu voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, waardoor de personen met de juiste kwaliteiten, kosten en flexibiliteit op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, om de activiteiten uit te kunnen voeren, die benodigd zijn voor het behalen van de strategische doelen" (Evers & Freese, 2014, p. 2).

» SPP is een kapstok voor strategisch HRM.

In zijn boek *Human Resource Strategy* uit 1992 zie je de hiervoor geschetste ontwikkeling ook terug. Walker ziet SPP idealiter als integraal onderdeel van de strategie van een organisatie en van de strategische wendbaarheid. SPP staat niet meer zo zeer op zichzelf, maar maakt integraal onderdeel uit van het formuleren en steeds bijstellen van de strategische koers en de personele strategie. SPP is een kapstok voor strategisch HRM, en strategisch HRM-beleid wordt een integraal onderdeel van de business-koers en het realiseren daarvan door managers. Zo schetst Walker hoe te komen tot een business-strategie, hoe een organisatie slim te ontwerpen, hoe medewerkers *aligned* te laten zijn met de strategie, hoe het werk optimaal te organiseren, en hoe te sturen op motivatie, presteren en ontwikkelen. Daarmee wordt de scheidingslijn tussen SPP, strategisch HRM en strategisch management steeds minder scherp.

Walker beschrijft het belang van een *top-down* én *bottom-up* proces van SPP. Top-down om als organisatie de blik op de toekomst te richten, de markt te verkennen, de strategische koers te bepalen en hier wendbaar in te blijven (dieper in de or-

ganisatie is de focus vaak gericht op de nabije toekomst en de meer tactische en operationele aspecten). Door organisatiedoelen steeds opnieuw te vertalen naar divisie-, afdelings-, team- en individuele doelen moeten leidinggevenden en medewerkers *aligned* blijven met de strategie en met wat de toekomst van hen vraagt. SPP moet aan de andere kant bottom-up zijn om het personeelsbestand en het potentieel goed in kaart te brengen en omdat de personele strategie niet voor de hele organisatie hetzelfde hoeft te zijn. Vaak zijn verschillende aanpakken nodig voor afzonderlijke divisies, afdelingen en teams om ze wendbaar en *fit-for-the-future* te laten zijn en blijven. Om over team, afdeling en divisiegrenzen heen te zorgen voor een slimme inzetbaarheid, effectieve *succession planning* en het optimaal matchen van organisatie- en medewerkersambities, is SPP op alle niveaus in de organisatie nodig, en dient SPP op alle niveaus met elkaar verbonden te zijn (Walker, 1992).

De kennis, inzichten en praktijktips van Walker blijken veertig jaar na dato nog ontzettend actueel. Veel organisaties die aan de slag zijn gegaan met SPP verzuchten dat het nog best lastig is om SPP behapbaar te maken, goed te implementeren en tot duurzame eindresultaten te komen. In zijn boek besteedt Walker naast de strategische kant ook veel aandacht aan de implementatie- en realisatiekracht binnen SPP. Lees de adviezen hieronder die hij destijds gaf, gebaseerd op ervaringen van koploperbedrijven (Walker, 1990, p. 229):

- Maak organisatieontwikkelingstrajecten flexibeler en pas SPP daarop aan met een scope die wat korter van termijn is;
- Breng focus aan in de SPP-thema's zodat SPP praktisch en relevant is voor de praktijk;
- Leg de focus op de meest relevante aspecten in de data-analyse voor SPP;
- Werk vanuit een meerjarenstrategie bij het vertalen van speerpunten uit SPP naar actieplannen;
- Maak rollen en verantwoordelijkheden helder (wie gaat waarover?) en meet resultaten.

Dit alles is nog steeds zeer relevant om van SPP een succes te maken.

Ontwikkelingen in strategische personeelsplanning

In de loop der jaren zijn verschillende modellen, stappenplannen en *road maps* voor SPP ontwikkeld waarin de drie hoofddimensies van Walker zijn opgesplitst in kleinere sub-dimensies of stappen. In essentie komen deze allemaal neer op de volgende stappen om SPP succesvol neer te zetten (vrij vertaald uit Cotten, 2007; de volgorde van de punten is aangepast):

1. Scan de omgeving, breng de externe ontwikkelingen in kaart;
2. Definieer de strategische positionering en de koers van de organisatie voor de toekomst en maak een impactanalyse op het werkpakket;
3. Breng in kaart hoe de personeelsbehoefte in de toekomst eruitziet;

4. Breng het huidige personeelsbestand in kaart op relevante facetten;
5. Identificeer de frictie tussen het benodigde en het huidige personeelsbestand en bepaal welk beleid, acties of interventies nodig zijn om de kloof te dichten;
6. Implementeer dit beleid, voer interventies en acties uit;
7. Evalueer de effectiviteit hiervan en stel je beleid, interventies en acties bij.

Vergeleken met de bouwstenen van Walker passen Stap 1 tot en met 3 onder de eerste bouwsteen: het vaststellen van de toekomstige personeelsbehoefte. Walker geeft aan dat het voorspellen van de personeelsbehoefte logischerwijs begint met het begrijpen van de ontwikkelingen in de omgeving, de markt, de arbeidsmarkt en de koers die de organisatie kiest. In zijn boek in 1992 gaat hij een stap verder en ziet hij SPP zelfs als een integraal onderdeel van strategische businessplanning.

De Stappen 4, 5 en 6 komen overeen met wat Walker noemt: beleid en interventies op het gebied van performance management, career management en succession planning. Het zijn hulpmiddelen om het huidige personeelsbestand te inventariseren (Stap 4) en te bepalen wat er nodig is om tot het benodigde personeelsbestand van de toekomst te komen (Stap 5). Zo wordt helder wat de prestatiedoelen, wervingsbehoefte, trainings- en ontwikkelbehoefte, opvolgings- en mobiliteitsplannen, beleidswijzigingen, taak en organisatiewijzigingen of andere benodigde wijzigingen zijn. Stap 7 komt in Walkers theorie wat minder expliciet terug, maar zit impliciet in het continu bijstellen van de business-strategie en de personele strategie.

Hieronder worden de zeven stappen van Cotton kort toegelicht om te laten zien hoe de theorie van Walker zich heeft uitgekristalliseerd in de hedendaagse praktijk van SPP.

Stap 1. Scan de omgeving, breng de externe ontwikkelingen in kaart

Het fundament van SPP is – zoals Walker ook benadrukt – een externe focus. SPP begint dus met de vraag: welke ontwikkelingen komen er de komende jaren van buiten op de organisatie af, op sociaal-demografisch, technologisch, economisch, politiek en ecologisch gebied. Juist door kritieke kwaliteiten en HR-activiteiten steeds opnieuw af te stemmen op de buitenwereld (ook wel de 'externe fit' genoemd) en HR-interventies af te stemmen op de organisatiedoelen (ook wel de 'interne fit' genoemd), ontstaat de toegevoegde waarde van SPP (Ali, Ahmad, & Iqbal, 2012).

Stap 2. Definieer de strategische positionering en de koers van de organisatie voor de toekomst

De volgende vraag is: hoe positioneren we ons als organisatie in de toekomst? Deze stap omvat de S van SPP: het strategisch karakter. Zonder een scherpe 'stip op de horizon' voor de organisatie kan geen SPP-analyse worden gemaakt.

Een voorbeeld uit de praktijk

Een gemeente heeft als ambitie de beste gemeentelijke dienstverlener van het land worden. Bij de vraag aan de gemeentesecretaris en de afdelingshoofden via welke route of strategie ze dit gaan realiseren, lopen de meningen sterk uiteen: van '24/7 online' tot 'dichter bij de burger, persoonlijk contact, aan de keukentafel'.

Voor het in kaart brengen van het benodigde personeelsbestand voor de toekomst is de strategie cruciaal (teken maar uit wat de belangrijkste processen, taken en kwaliteiten zijn in deze twee varianten…). Scenario's kunnen helpen om verschillende toekomstbeelden te verkennen, zeker bij het bepalen van een strategische positionering.

Stap 3. Breng in kaart hoe de personeelsbehoefte in de toekomst eruitziet[1]

Wat zijn gezien de strategie de belangrijkste verschuivingen in het benodigde personeelsbestand in de toekomst?

a. Kwantitatief: waar verwachten we een toename of afname in werk? Welk werk komt er nieuw bij of valt juist weg? Wat blijven we zelf doen, wat willen we uitbesteden, weer in huis halen of flexibel invullen? Wat is de optimale functiemix voor de toekomst?
b. Kwalitatief: welke cruciale kwaliteiten hebben we nodig in het licht van de toekomst?

Een belangrijke aanvullende vraag hierbij is: hoe zit het de komende jaren met de beschikbaarheid van kritische kwaliteiten op de externe arbeidsmarkt? En wat zijn de meest cruciale functies of rollen om onze strategie te verwezenlijken?

Raadsel: wat is de meest cruciale sleutelfunctie voor een vliegtuigmaatschappij?

Wat zijn de meest cruciale strategische functies in een organisatie? Best een moeilijke vraag. Ik zat eens bij een masterclass waar de vraag was welke functies het meest strategisch van belang waren voor een vliegtuigmaatschappij. De functies vlogen over tafel: de piloot natuurlijk, hoe moet je anders vliegen? Niet goed! De stewardessen, qua gastvrijheid? Ook niet goed! De monteurs van het vliegtuig, in verband met de veiligheid? Ook niet goed! Iedereen werd een beetje onrustig. Wat dan wel?!

1 Cotten geeft in haar zeven stappen aan om eerst naar het huidige personeelsbestand te kijken en dan naar het benodigde personeelsbestand voor de toekomst. In de praktijk blijkt het handzaam om bij de inventarisatie van het huidige personeelsbestand juist ook te kijken naar het potentieel in het licht van de toekomst. Daarbij helpt het als de benodigde kwaliteiten voor de toekomst al concreet gemaakt zijn. In deze toelichting heb ik daarom Stap 3 en 4 van Cotten omgedraaid: eerst Stap 4: het benodigde personeelsbestand, daarna Stap 3: het huidige personeelsbestand.

> **De trainer stelde de vraag: waar let u op als u een vlucht boekt? Nou dat wisten we allemaal wel. Een zo goedkoop mogelijke vlucht naar onze gewenste bestemming en op een normaal tijdstip, in ieder geval niet midden in de nacht. Precies dat leidde naar het antwoord. De meest strategische functies voor vliegtuigenmaatschappijen zijn de mensen die de juiste tijd-slots tegen de beste prijs wisten in te kopen op populaire bestemmingen. Wat zijn in uw organisatie de meest cruciale strategische functies?**

Stap 4. Breng het huidige personeelsbestand in kaart op relevante facetten

Met behulp van analysetools en stuurinformatie (bijvoorbeeld instroom, doorstroom, uitstroom, leeftijdsopbouw, salarisopbouw, knelpuntvacatures, klanttevredenheidscijfers, productieresultaten, verhouding vast/flex, medewerkertevredenheid et cetera) maken leidinggevenden in samenwerking met HR inzichtelijk hoe hun organisatie, divisie, afdeling of team er nu voor staat ten opzichte van de eisen die de toekomst stelt en hoe het huidige personeelsbestand zich ontwikkelt. Zijn medewerkers toegerust voor het werk van de toekomst, welke ontwikkelmogelijkheden of ambities hebben ze? Wie zijn de high potentials, over wie zijn er zorgen? Hoe staat het met de leeftijdsopbouw en de mate van dynamiek? Wat zijn de kansen en knelpunten voor het team, de afdeling en de organisatie?

Cotton (2007) geeft nog een advies mee dat ook vandaag de dag relevant is: focus bij de analyse van het huidige personeelsbestand niet alleen op de medewerkers die vast in dienst zijn, maar neem ook de tijdelijke en de flexmedewerkers mee. Zij gezamenlijk vormen de capaciteit om het werk te verzetten. Ook het nadenken over de juiste mix van deze typen medewerkers is een interessante vraag voor SPP.

Stap 5. Identificeer de frictie tussen het benodigde en het huidige personeelsbestand en bepaal welk beleid, acties of interventies nodig zijn om de kloof te dichten

In Stap 5 wordt het gat tussen de vraag naar medewerkers in de toekomst en de beschikbaarheid van medewerkers in de toekomst in kaart gebracht. Juist de fricties (tekorten of overschotten of kwalitatieve mismatches) zijn interessant. Dit kan op microniveau (medewerkers en teams), op mesoniveau (divisies) of macroniveau (organisaties). Deze *gap-analyse* is de basis om te beoordelen welke kansen er liggen en welke maatregelen of acties nodig zijn. Voor het doorvoeren van deze maatregelen/acties is keuzes maken belangrijk. Focus op kritieke interventies, functiegroepen of rollen om de slagkracht te vergroten.

Stap 6. Implementeer dit beleid, voer interventies en acties uit

Dan is het nog zaak om echt aan de slag te gaan met de interventies. Dit is in veel organisaties een uitdaging, gezien de werkdruk en een focus op het hier-en-nu. Hoe zorg je dan toch voor realisatiekracht? Zoals voor ieder verandertraject is eigenaarschap en commitment noodzakelijk voor het daadwerkelijk realiseren en implementeren van interventies en beleid. Dit begint bij het betrekken van stakeholders (bestuur, managers, medezeggenschap) bij het ontwerp, de voortgang

en de implementatie van SPP. Leidinggevenden zijn in de unieke positie om hun medewerkers uit te dagen, creatieve oplossingen te bedenken en op te pakken, om hun mensen en teams/afdelingen/organisaties *fit for the future* te houden of te maken. Een goede communicatie over de noodzaak, aanpak en uitkomsten van SPP is noodzakelijk om medewerkers en andere stakeholders mee te nemen en verandering teweeg te brengen. Ook helpt het om scherpe vervolgafspraken te maken over de follow-up en de rollen en verantwoordelijkheden (wie is waar verantwoordelijk voor?).

Stap 7. Evalueer de effectiviteit hiervan en stel beleid, interventies en acties bij

Tot slot is monitoring op twee niveaus noodzakelijk. Eén: worden de afgesproken acties daadwerkelijk uitgevoerd? En twee: hebben ze ook het gewenste effect dat ermee beoogd wordt (en zo niet, hoe kan het worden bijgesteld?).

Om de cirkel rond te maken zou ik tot slot ook een Stap 8 toevoegen. SPP is een cyclisch proces van continu herijken, gezien de steeds veranderende wereld. Daarbij blik je niet alleen terug of de interventies het juiste effect hebben, maar kijk je vooral weer vooruit en bepaal je de koers, waarbij Stap 8 overvloeit in Stap 1: een nieuwe cyclus van SPP.

Eerst een stap 0?

In bovenstaand model zou er wat mij betreft ook een Stap 0 toegevoegd moeten worden: SPP kan alleen een succes worden als je het goed op maat maakt voor een organisatie. Een goede voorbereiding, een toegespitst ontwerp van een SPP-aanpak en draagvlak en commitment bij stakeholders creëren vóóraf. Dáár zit, is mijn ervaring, veelal het verschil tussen vruchtbare SPP-trajecten versus moeizame trajecten met groot energieverlies. Bij de vruchtbare trajecten is er urgentie en commitment, lijkt het proces wel vleugels te krijgen, komen managers tot het écht goede gesprek en een haarscherpe en toekomstgerichte analyse, ontstaat een gezamenlijk gevoel en verantwoordelijkheid voor oplossingen die verder gaan dan vandaag en de eigen afdeling én is er commitment en eigenaarschap om door te pakken met gerichte acties die daadwerkelijk resultaat opleveren. Bij de moeizame trajecten blijft SPP een invuloefening, een feestje van HR, zijn de gesprekken meer plichtmatig of blijven de actieplannen steken bij mooie plannen en blijft het stil bij de vraag wie ermee aan de slag gaat. Dat is verlies van tijd, geld en energie.

Ook Walker (1980) en Cotton (2007) schetsen dat er geen *one best way* is voor SPP. De kunst is juist om het goed op maat te maken, zodat SPP aansluit bij de strategische situatie en positionering van een organisatie en bij de huidige managementprocessen. Iedere organisatie heeft haar eigen aanpak en kleur. In grote organisaties zijn er zelfs vaak verschillen in de aanvliegroute, diepgang en kwaliteit van SPP tussen afzonderlijke divisies of onderdelen.

SPP van eigen bodem

Binnen Nederland is Gerard Evers een belangrijke grondlegger geweest van SPP. Het eerste Nederlandse boek over dit onderwerp verscheen in 1993, waarin hij met Van Laanen en Sipkens de HR3P-methode ontwikkelde. In een boek uit 1999 presenteerde hij samen met Cornelis Verhoeven een integrale benadering van Human Resource Planning. In 2014 volgde een derde boek over SPP. In zijn benaderingswijze wordt veel aandacht besteed aan de theoretische achtergrond, een diepgaande analyse en een gedegen cijfermatige onderbouwing.

Naast de aanpak van Evers is er met de 'Moon-aanpak' van SPP in Nederland een tweede, meer procesgerichte stroming ontstaan, waarbij de aanpak van SPP is gecomprimeerd en er veel aandacht is voor de implementatiekracht en realisatiekracht binnen SPP. De focus van het *Hoe-boek voor SPP* (2012) is vooral gericht op hoe je SPP zó agendeert, ontwerpt, begeleidt en verankert dat het werkt in de praktijk. In 2016 verscheen een derde SPP-boek, van Monique Ten Hagen. Zij legt in haar benadering accenten bij de identiteit en kernwaarden van een organisatie, de bedrijfskritieke rollen en leiderschap.

De verschillende benaderingswijzen zijn complementair. Gebruikers kunnen díé aanpak of onderdelen selecteren die voor hun context en organisatie wenselijk en passend gevonden worden.

» SPP in de bredere zin van het woord zoals Walker het beschouwt, is hét vehikel geweest om HRM naar een strategisch niveau te tillen en de personele strategie in co-creatie met het management vorm te geven.

Naast de verschillen is er ook een heldere rode draad te herkennen in alle SPP-benaderingen. Cotton vat het mooi samen: "*Workforce planning programs do share some common elements including: alignment with the strategic goals of the organization, identification of the human capital needed to achieve the goals, alignment of human capital as needed to ensure success, the creation, implementation, and evaluation of strategies to ensure the right mix of human capital is currently and will continue to be available when and where needed*" (Cotton, 2007, p. 13-14).

Relevantie van het concept voor praktijk en theorie

SPP in de bredere zin van het woord zoals Walker het beschouwt, is hét vehikel geweest (en is dat naar mijn mening nog steeds) om HRM naar een strategisch niveau te tillen en de personele strategie in co-creatie met het management vorm te

geven. Dit versterkt zowel de kwaliteit van HRM als het draagvlak voor strategisch HRM – en daarmee de implementatiekracht. Zoals ik in de inleiding schreef, is SPP een prachtige kans voor HR-professionals om zich als businesspartner te positioneren en de toegevoegde waarde van HR te bewijzen. Het belang van SPP blijkt ook uit het trendonderzoek van Berenschot (2018) naar de belangrijkste HR-thema's voor 2018 en 2019, naar het oordeel van HRM'ers. SPP zal in 2019 (na het versterken van arbeidsmarktcommunicatie/*employer branding*) naar verwachting op de tweede plaats staan. Over de afgelopen zes jaar stond SPP vier jaar in de top vijf van meest relevante HR-thema's.

> » **SPP geeft de rust en de ruimte om uit de hectiek van alledag te stappen en vooruit te kijken.**

De meerwaarde van SPP die Walker beschreef in 1990 is nog steeds zeer relevant en actueel:

- SPP definieert op personeelsvlak de kansen en risico's voor het behalen van organisatiedoelen;
- SPP daagt uit om met een frisse blik van buiten naar binnen te kijken, en het zet deelnemers aan tot het kijken met 'een bredere blik' over eigen afdelingsgrenzen heen;
- SPP creëert een *sense of urgency* om te veranderen en daarmee tot actie te komen;
- SPP brengt focus aan in de belangrijkste prioriteiten om de komende twee tot drie jaar op te pakken;
- SPP brengt een strategische focus aan in het managen van de organisatie en talent, teams en werknemers.

Hoe ziet de meerwaarde van SPP er uit in ons huidige tijdsgewricht? De wereld verandert niet alleen steeds sneller, maar ook onvoorspelbaarder. Technologie maakt het ondenkbare mogelijk, communicatie maakt de wereld steeds 'kleiner', organisatiestructuren worden steeds meer 'vloeibaar' en gaan op in netwerken en ketens. Verduurzaming vraagt om nieuwe keuzes en voor het eerst in de geschiedenis werken vijf generaties samen op de werkvloer. Krapte op de arbeidsmarkt zorgt opnieuw voor een *war for talen*t en vergrijzing stelt ons voor nieuwe uitdagingen. SPP is een hulpmiddel om op deze ontwikkelingen te anticiperen en daar proactief mee om te gaan.

SPP geeft de rust en de ruimte om uit de hectiek van alledag te stappen en vooruit te kijken. Daarnaast heeft SPP meerwaarde vanwege het continue alignment van leidinggevenden, teams en medewerkers om organisatiedoelen te realiseren. SPP kan juist in turbulente tijden een waardevol hulpmiddel zijn om te anticiperen, over grenzen heen bij te sturen en (waar nodig) wendbaarheid te creëren om or-

ganisatiedoelen en klantbehoeftes te blijven realiseren. Geen wonder dus dat het ook in deze tijd mag rekenen op een grote belangstelling.

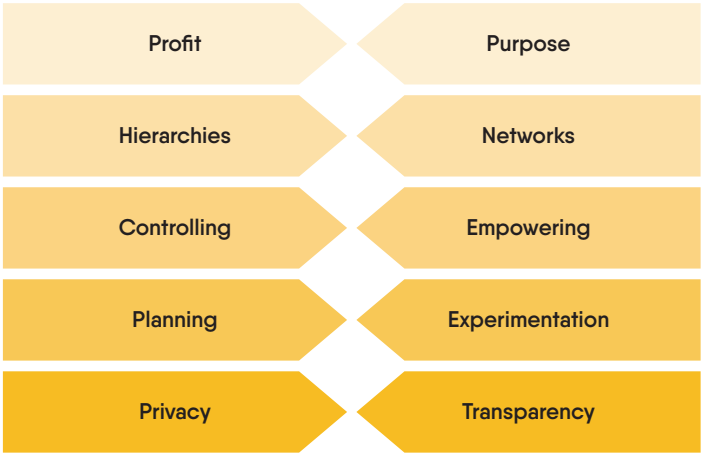
Reflectie

Walker toont in zijn boeken en artikelen een scherpe, vooruitziende blik. Veel van zijn observaties en adviezen zijn nog verrassend actueel. Een kritische kanttekening bij zijn theorie is dat naar mijn mening niet helemaal duidelijk is waar SPP begint en waar het ophoudt. De samensmelting met de organisatiestrategie en het organisatieontwerp aan de voorkant en de uitwerking van HR-beleid en interventies aan de achterkant, maken dat SPP bijna verwordt tot strategisch HRM of nog breder: strategisch management.

Een ander open eind is dat Walker aangeeft dat er veel vormen van SPP zijn en dat een aanpak op maat noodzakelijk is. Een uitgewerkte contingentietheorie van SPP of welke ontwerpvragen leiden tot een effectief SPP-traject op maat schetst hij echter niet. Tot slot is er in zijn theorie geen aandacht voor SPP gericht op flexibele arbeidskrachten, wat uiteraard samenhangt met de toenmalige arbeidsmarkt die vooral uit medewerkers in vaste dienst bestond. Cotton besteedt hier wel aandacht aan. In de huidige arbeidsmarkt is een meer strategische en systematische blik op een slimme inzet van flexibele vormen van arbeid een belangrijk onderdeel van SPP. Om succesvol te zijn en te blijven, moeten personeelsbestanden open afgeschakeld kunnen worden én kwalitatief wendbaar zijn. Vaak beperkt de discussie zich tot de optimale bandbreedte voor de verhouding vast versus flexibel personeel, en dat is jammer. Een bredere scope op flexibilisering begint met de strategische afweging waar en wanneer welk werk gedaan wordt (in de organisatie, in de keten of flexibel) en wat een optimale mix is aan kwaliteiten en type arbeidscontracten in het benodigde personeelsbestand nu en voor de toekomst. Belangrijk hierbij is een balans tussen enerzijds een (kern)bezetting voor in ieder geval de kritieke sleutelposities in organisaties die optimaal benut en ontwikkeld worden, anderzijds de slimme inzet van flexibele vormen van arbeid (Moonen & Prinsen, 2014).

Als iets opvalt aan de geschiedenis van SPP, dan is het dat SPP zich aanpast aan de tijdgeest en waar behoefte aan is in organisaties. De populariteit van SPP fluctueert met de kansen en risico's voor organisaties. In tijden van schaarste op de arbeidsmarkt of juist krimp van organisaties stijgt SPP op de prioriteitenlijst. In de loop der jaren heeft SPP zich ontwikkeld van een tool voor HRM, naar een tool voor het management om strategische doelen te realiseren. Richting de toekomst zien we ook toegevoegde waarde voor SPP als een tool voor medewerkers om *fit for the future* te blijven en voor zelfsturende en zelforganiserende teams om hun waarde te behouden voor de klant, de organisatie, de keten en de maatschappij.

Nu veranderingen niet alleen sneller plaatsvinden, maar ook minder voorspelbaar worden, ontstaan ook nieuwe manieren van organiseren. Sachs en Kondu (2015) vatten het mooi samen in het volgende beeld.



Figuur 17.1: Nieuwe paradigma's voor organisatieverandering (bron: Sachs en Kondu, 2015)

De vraag is wat deze ontwikkelingen betekenen voor SPP in de toekomst. Hoe krijgt SPP vorm in organisaties waar niet de harkjes maar de netwerken leidend zijn? Waar geen hiërarchische lagen zijn, maar eerder in *communities* en ketens wordt gewerkt? Waar *lean* en *agile* gewerkt wordt en waar het klantperspectief steeds belangrijker en turbulenter wordt, zowel in de profit- als de non-profitsector (Rothwell, Graber, & Cormick, 2012)? Waar organisaties steeds transparanter worden en verantwoordelijkheid steeds lager in de organisatie wordt belegd? En waar in plaats van lineair uitgestippelde plannen juist mag worden geëxperimenteerd: uitproberen, leren en bijstellen in plaats van eindeloos nadenken en vergaderen. Wat betekent dat voor het ontwerp en de inrichting van SPP?

Voor nu geldt wat mij betreft: "Wendbare organisaties proberen de toekomst niet te voorspellen, maar organiseren zich proactief zodat ze de dynamiek voortvloeiend uit onvoorspelbaarheid aankunnen" (Nijssen & Paauwe, 2014, p. 43). SPP is een van de hulpmiddelen om dat voor elkaar te krijgen. De kunst is om SPP mee te laten ontwikkelen met het nieuwe tijdperk, zodat het ook in de toekomst een waardevol instrument blijft bij het realiseren van strategische doelstellingen.

Literatuur

Ali, M., Ahmad, Z., Javed Iqbal, J. (2012). Human resource planning: A Key to Internal and External fit. *African Journal of Business Management, 6*(27), 7938-7941.

Beer, M., & Spector, B. (1985). *Readings in Human Resource Management* (chapter 12, pp 233-264). New York: The Free Press.

Cotten, A. (2007). Seven Steps of Effective Workforce Planning. *Human Capital Management Series*. Baltimore.

Evers, G. H. M., & Freese, C. (2014). Strategische Personeelsplanning: hoe pak je het aan? *Tijdschrift voor HRM*, 2014, Editie 1.

Evers, G. H. M., & Verhoeven, C. J. (1999). *Human Resources Planning*: *Een integrale benadering van personeelsplanning*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Evers, G. H. M. (2014). *Strategische Personeelsplanning. Theorie, instrumenten en praktische aanpak*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Moonen, H. (2012). *Hoe boek voor Strategische Personeelsplanning*. Zaltbommel: Thema.

Moonen, H., & Prinsen, B. (2014). Succes in turbulente tijden; wendbaarheid creëren met strategische personeelsplanning en flexibilisering van arbeid. *Tijdschrift voor HRM*, 2014, Editie 2.

Nijssen, M. en Paauwe, J. (2014). Overleven in een dynamische omgeving: helpt wendbaar organiseren? *Organisatie en Management*, 86e jaargang (januari/februari), 43-53.

Nijssen, M. en Paauwe, J. (2014). Managementactiviteiten voor een wendbaar personeelsbestand. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*. Vakmedianet. No. 1, pp. 5-21.

Sachs, A., & Kundu, A. (2015). *Afbeelding Mindset Shifts for Organizational Transformation:* http://qaspire.com/2015/11/23/mindset-shifts-for-organizational-transformation/

Rothwell, W. J., Graber, J., Mc Cormick, N. (2012). *Lean but agile: Rethink Workforce Planning and Gain a True Competetive Edge*. New York: American Management Association.

Ten Hagen, M. A. (2016). *Strategische Personeelsplanning in 6 stappen; Van Human Resources naar Human Capital*. (2016). Amsterdam: S2 Uitgevers.

Van der Spek, H. en Sylva, H. (2018). *HR-Trends 2018-2019*. Berenschot en Performa Uitgeverij, IJsselstein.

Walker, J. W. (1980). *Human Resource Planning*. McGraw-Hill Book Company.

Walker, J.W. (1990). *Human Resource Planning, 1990s Style* (pp. 31-42). Gabler Verlag, Wiesbaden.

Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill Book Company.