

# HRM als businesspartner (I)

We kunnen geen krant meer open slaan of we worden geconfronteerd met de financiële crisis. Maar wat is er met die andere crisis gebeurd, die van een krappe kwalitatieve arbeidsmarkt en vergrijzing? We kunnen wel constateren dat vele organisaties in vrijwel elke bedrijfstak zich onvoldoende bewust zijn van dit vraagstuk, laat staat dat men daar de strategie op heeft aangepast.

*Peter Dona*

Strategieën worden niet aangepast aan de veranderende tijden. Integendeel, het wordt eigenlijk alleen maar erger. We horen en lezen reacties als: 'De economische malaise zorgt er vanzelf wel voor dat het vraagstuk van vergrijzing en vervanging wordt opgelost.' Dat is ook een vorm van strategie voeren; de 'kop in het zand-strategie'. Toch kan het anders; er kunnen vanuit een strategische methodiek bruggen geslagen worden tussen huidige ontwikkelingen en toekomstige noodzaak. Hieronder wordt een methodiek van strategisch HRM beschreven die de vraagstukken van vergrijzing, arbeidsmarkt en nieuwe generaties integreert in één aanpak: gedifferentieerd HRM.

## Structureel tekort

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zorgen voor structurele uitdagingen voor organisaties. Niet alleen in kwantitatieve zin (aantallen banen versus aanbod), maar zeker ook kwalitatief (soort banen, gevraagde kennis en competenties versus aanbod). Thans hebben we te maken met een forse economische crisis, die voor menig organisatie een proces betekent van afslanken en outsourcen of het aanvragen van werktijdverkorting.

Maar vooral de kwalitatieve krapte op de arbeidsmarkt zal de komende jaren aanhouden. Er is immers een structureel tekort aan menskracht. Dit tekort is structureel omdat het zijn oorsprong vindt in de demografische ontwikkelingen (het migratiesaldo inbegrepen). De economische conjunctuur is weliswaar van invloed, maar de krapte blijft. De tweede factor die, naast demografie,

het aanbod op de arbeidsmarkt bepaalt, is de relatieve lage participatiegraad in Nederland.

Gelukkig horen we ook vanuit werkgeverszijde dat organisaties ervoor moeten zorgen dat ze hun werknemers en hun talenten voor de toekomst behouden, en deze niet door kortetermijnstrategie laten vertrekken.

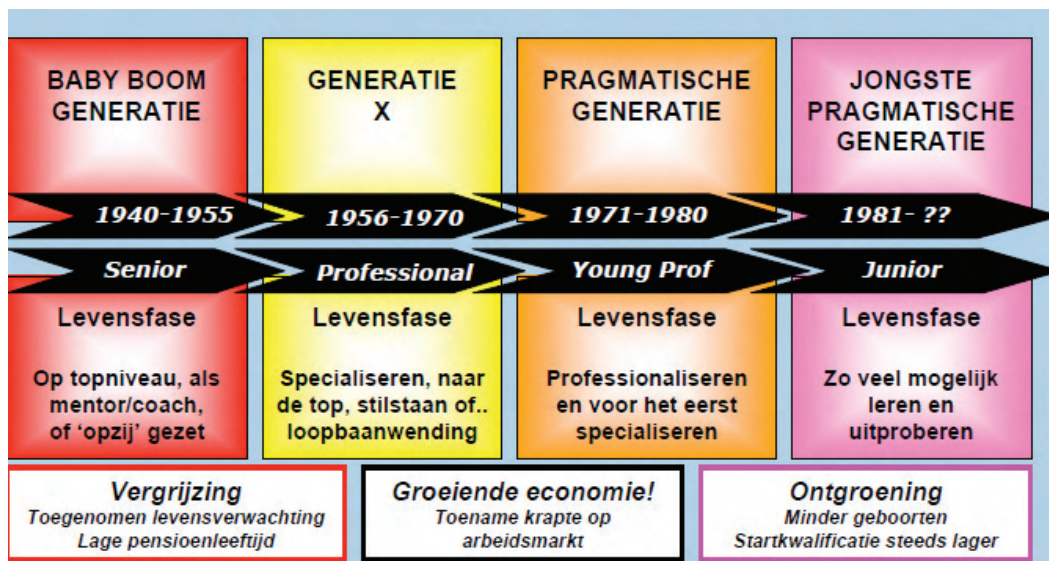
## HRM en generatiemanagement

Niet alleen de schaarste van nieuw personeel vereist een nieuwe visie op HRM. HRM zal zich er daarnaast terdege bewust van moeten worden dat de generaties die nu en de komende jaren hun intrede doen op de arbeidsmarkt, heel andere verwachtingen en eisen hebben dan de voorgaande generaties (zie figuur 1).

De nieuwe werknemer ziet zich steeds meer als de eigenaar van zijn competenties en als regisseur van de eigen carrière en loopbaan. Hij verwacht dat de (toekomstige) werkgever hem ondersteunt bij de ontwikkeling van competenties, kennis en talent.

Voor de nieuwe generatie jongeren heeft een geheel ander beeld ten aanzien van werk en hun werkgever dan de generatie X en babyboomers, die nu in organisaties de belangrijke posities innemen.

Het mag duidelijk zijn dat de genoemde maatschappelijke ontwikkelingen, waarvan de komende personeelstekorten, een HRM-advisering vraagt die deze ontwikkelingen integreert met de strategische doelstellingen van de organisatie, en deze vertaalt naar een innovatief HR-beleid en instrumentarium.



Figuur 1 Generatie en differentiatie (bron: CBE groep 2007)

Juist de dynamiek van de arbeidsmarkt en de verschillende generaties die straks samen in organisaties met elkaar aan de slag moeten, vereisen een HRM-beleid en instrumentarium dat met deze dynamiek en verschillen rekening houdt.

### Menselijk kapitaal centraal

De menselijke factor in de organisatie, vanuit de bril van diversiteit en generatiemanagement, wordt steeds crucialer voor succes. Hierdoor ontstaat juist de ruimte om als HRM dan ook de positie in te nemen die deze vraagstukken vereisen. Echter, dit kan alleen maar succesvol zijn als de menselijke factor integraal onderdeel uitmaakt van de strategische keuzes. Juist doordat de inzetbaarheid van kennis, competenties en talenten zo bepalend zal zijn voor het succes van de business, vereist dit ook een businesspartner die verstand heeft van het strategisch benaderen en besturen van het menselijke kapitaal. HRM als businesspartner wordt dan noodzaak en zal de papieren discussies overstijgen.

Dit betekent dat de HRM-afdeling het lef moet hebben om de jarenlange lijn-stafdiscussie achter zich te laten en de rol van navigator van organisatiekoers en medewerkerkoers op zich moet nemen en zo de strategische (HRM-)processen moet regisseren.

### Strategische personeelsplanning en ontwikkeling

Een van de belangrijkste opgaven voor HRM is om vanuit een strategische bril te leren kijken naar de arbeidsmarkt

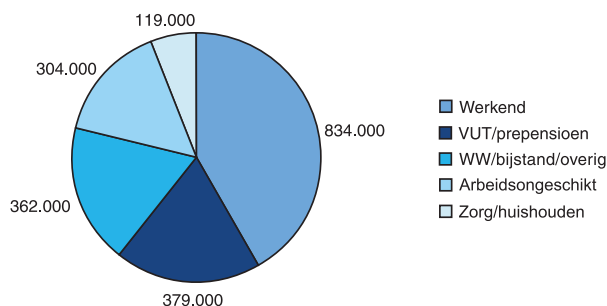
en de mogelijkheden die er liggen voor de eigen organisatie. Voor sectoren als gemeenten en zorg geldt dat hierbij ook rekening wordt gehouden met het imago op de arbeidsmarkt.

Al zal dit door de economische recessie ook een positief effect hebben, doordat bepaalde doelgroepen op de arbeidsmarkt juist kiezen voor de relatieve 'veilige omgeving' van de overheid als (betrouwbare) werkgever. Of dit echter de doelgroepen zijn waar deze organisaties om zitten te springen, is natuurlijk de vraag.

Vanuit deze aanname zal HRM zich dienen te focussen op de kansen en mogelijkheden en vanuit een strategische doelgroepbenadering moeten opereren.

### Oudere werknemers

Een eerste kansrijke groep betreft de *oudere werknemers*. Van de 2 miljoen mensen met een leeftijd tussen de 55 en 65 jaar werken maar liefst 1,2 miljoen mensen niet (zie figuur 2). Veel van hen zijn met de VUT, met



Figuur 2 Verdeling oudere werknemers

## MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN BIEDEN KANSEN

vroegpensioen of hebben een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Een belangrijk deel van deze groep is beschikbaar voor de arbeidsmarkt.

Door wijzigingen in onder meer fiscaal gunstige vroegpensioenregelingen en andere kabinetsmaatregelen neemt de arbeidsparticipatie van ouderen sterk toe. De meest recente inschatting van het CPB is dat in 2020 77 procent van de ouderen tussen 55 en 59 jaar werkt (nu: 64 procent). En ook voor de groep tussen 60 en 64 jaar wordt een stijging van 28 procent voorzien naar 43 procent in 2011.

Als hiernaast maatregelen komen die zijn gericht op langer doorwerken, betekent dit dat de groep ouderen boven de 55 jaar weleens een grote rol kan spelen in het (deels) oplossen van de arbeidsmarktcrachte. Werknemers van 55 jaar en ouder willen vooral hun kennis en ervaring in kunnen brengen en gebruiken. Voor deze groep gaat het meer om arbeid waarin conceptuele vraagstukken (de grote lijnen), verantwoordelijkheid, coaching en training van nieuwe medewerkers centraal staan (bron: Werkgroep GrijsWerkt!, 2007).

### Vrouwen

Een tweede kansrijke groep betreft *vrouwen*. Voor een belangrijke mate wordt verschil veroorzaakt doordat veel Nederlanders (35 procent) in deeltijd werken. In totaal zijn er 2,7 miljoen vrouwen die in deeltijd werken, ook als de kinderen allang de deur uit zijn. Veel vrouwen willen meer uren werken, ook al zijn er ook vrouwen die juist minder willen werken.

Hier is nog veel te winnen. Als van de 2,7 miljoen vrouwen die in deeltijd werken er 2,5 miljoen bijvoorbeeld 5 uur per week meer zouden werken gedurende 40 weken per jaar, betekent dit een stijging van het jaarlijks aantal gewerkte uren met 0,5 miljard (5 procent van het totaal aantal gewerkte uren). Dit zou overeenkomen met een stijging van de arbeidsparticipatie van ongeveer 400.000 fte. Uit de voorgaande analyse van de Universiteit van Tilburg blijkt dat vooral bij vrouwen met mbo- en hbo-opleiding de participatiegraad in verhouding laag is.

Faciliteiten als kinderopvang en ouderschapsverlof kunnen verder uitgebouwd en nog aantrekkelijker gemaakt worden voor vrouwen, zodat de drempel om (meer uren) te werken lager wordt.

### Strategische partner

Dave Ulrich gaf in 1997 al zijn visie op de rollen en taken van HRM en schetste in zijn model een viertal rollen en

posities (strateeg/architect, regisseur, verandercoach en controller/accountant). Dit model wordt in de praktijk vaak uitgelegd als vier afzonderlijke uit te voeren rollen, in plaats van de geïntegreerde en vooral regisserende HR-afdeling.

Zo'n HR-afdeling is zich terdege bewust van maatschappelijke ontwikkelingen, de vele vraagstukken die op organisaties afkomen en het vraagstuk van de arbeidsmarkt.

Zo'n HR-businesspartner kent de business van zijn organisatie en weet deze te vertalen naar een innovatief HR-beleid, waarin duidelijk is aan welke kennis, competenties, vaardigheden en talenten behoefte is. Hij kan hiervan de impact beoordelen ten aanzien van toekomstig benodigd personeel en het huidige beschikbare personeel.

In de volgende paragraaf wordt een aanpak uitgewerkt die gericht is op het versterken van strategisch HRM.

### Methodische aanpak

Zoals gezegd kan strategisch HR alleen vorm en inhoud krijgen als dit direct gerelateerd wordt aan de businessstrategie. In het model zoals we deze in de praktijk hebben uitgewerkt en toegepast, benaderen we het vraagstuk van de maatschappelijke ontwikkelingen vanuit een visie op strategisch (HR-)management.

In deze visie maakt het strategisch management keuzes die gericht zijn op het *attractief houden* van een organisatie voor vier groepen belanghebbenden (klanten, medewerkers, businesspartners en eigenaren/financiers/bestuurders) om succes te realiseren. Strategisch management betekent het vertalen van omgevingsanalyses, concurrentieanalyse e.d. naar strategische ambities.



Figuur 3 De vier domeinen om te managen voor attractiviteit en succes (©Business Fit-ality, 2008)



Figuur 4 Instrumentarium voor de HR-businesspartner (© Dona, 2008)

Vereenvoudigd weergegeven in een model ziet dit er als volgt uit (zie figuur 3). Hierin is strategisch HRM niet een afgeleide van de organisatiestrategie, wat meestal het geval is, maar wordt gelijktijdig vanuit het model met de organisatiestrategie bepaald. Deze methodische aanpak biedt HRM de ruimte en de mogelijkheid om toegevoegde waarde te leveren op strategisch businessniveau.

### Uitwerking strategisch HRM

De eerste stap in strategische personeelsplanning is een strategische verkenning (van omgeving, concurrenten, stakeholders enzovoort) en het bepalen van de strategische ambities. In deze stap worden alle omgevingsinvloeden vertaald naar concrete, realistische, transparante en gedragen strategische ambities. Inclusief een analyse van de arbeidsmarkt, zodat zichtbaar wordt wat de (on)mogelijkheden op de arbeidsmarkt zijn. Ook imago en goed werkgeverschap spelen hierbij een belangrijke rol.

De tweede stap is de HR-planningcyclus (waar willen we naartoe, wie willen we zijn, wat willen we realiseren en hoe willen we dat doen?).

In de derde stap worden de strategische ambities vertaald naar gevolgen voor koers en verankering. Wat heeft de organisatie in de toekomst aan kennis, competenties, vaardigheden en talenten nodig om blijvend aan de vraag en behoeften vanuit markt of maatschappij te kunnen voldoen? We noemen dit de HR-impactanalyse. In deze HR-impactanalyse worden de vitaliteit (de bestuurbaarheid, flexibiliteit, focus en cultuur) en de fit (waarin onderscheiden we ons, kwaliteit, kennismanagement, leiderschap) van de organisatie vastgesteld.

De vierde stap is gericht op de huidige medewerkers. Hierbij is het uitgangspunt dat medewerkers de

regie over eigen ontwikkeling en loopbaan moeten leren nemen. Hiervoor wordt een instrument toegepast dat medewerkers in staat stelt om hun eigen kennisontwikkeling, talenten en dromen te concretiseren in stappen die genomen moeten worden om de eigen ambities te realiseren.

De laatste stap is dan de matching en mismatching: in welke mate passen de ambities van de organisatie (SOLL) met de mogelijkheden die men heeft (IST)?

Voor de HR-businesspartner betekent dit dat hij de beschikking krijgt over die HR-instrumenten waarmee hij deze rol van businesspartner ook kan realiseren, zoals in figuur 4 wordt weergegeven.

### Tot slot

Dit artikel beschrijft een methodische wijze van strategische HRM-ontwikkeling en personeelsplanning. Een werkwijze die voor afdelingen HRM en HR-adviseurs het functioneren betekent in een erkende en gewaardeerde rol als businesspartner voor bestuur, directies en management. In deel II van dit artikel zullen twee praktijkvoorbeelden van gemeenten beschreven worden.

*Drs. Peter Dona was tot 1 april werkzaam als principal consultant bij Business Fit-ality. Momenteel werkt hij bij BMC.*

### Literatuur

- Business Fit-ality (2008), Route naar succes.
- Collins, J. (2006), Good to Great.
- Dona, P.J.H. (2005), Human Performance Management, Management Executive.
- Ulrich, D. (1997), HR Champions.