

MODEL
PROCESCONTROL
KLUWER ALPHEN

JAARBOEK

PERSONEELS MANAGEMENT



2010

THEMA:

VAN SCHAARSTE NAAR OVERVLOED EN
(STRAKS) WEER TERUG...

Hoofredactie:

Mw. Dr. P.J. Biemans

Jaarboek PersoneelsManagement

Samenstellers en uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor (de gevolgen van) onvolkomenheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

ISBN 978 90 13 06235 9
NUR 807
D/2009/5640/029

© 2009 Kluwer, Alphen aan den Rijn
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB). Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan: Kluwer, Postbus 4, 2400 MA Alphen aan den Rijn / Kluwer, Postbus 23, 7440 GA Deventer.

Inhoud

Woord vooraf	7
Dankwoord	9
Inleiding	II
Hoofdstuk 1 De arbeidsmarkt	23
1.1 Inleiding	23
1.2 De Nederlandse economie anno 2009	23
1.3 De vraagzijde van de arbeidsmarkt	29
1.4 De aanbodzijde van de arbeidsmarkt	32
1.5 Confrontatie van vraag en aanbod	36
1.6 Paneldiscussie	42
Hoofdstuk 2 Werving en selectie	49
2.1 Inleiding: van schaarste naar overvloed en (straks) weer terug	49
2.2 Vacatureproblematiek	49
2.3 Werving en selectie	52
2.4 Paneldiscussie	58
2.5 Recent onderzoek op het gebied van Werving & Selectie	63
Hoofdstuk 3 Performance Management	71
3.1 Inleiding	71
3.2 Wat is Performance Management?	71
3.3 De enquête	74
3.4 Verslag Paneldiscussie	90
3.5 Van Performance Management naar Talent Management: een loopbaan voor het leven bestaat niet meer	92
Hoofdstuk 4 Belonen	95
4.1 Inleiding	95
4.2 De hand op de knip	96
4.3 Marktcijfers	98
4.4 Paneldiscussie	102
Hoofdstuk 5 Ontwikkelen van medewerkers	109
5.1 Inleiding	109
5.2 Marktcijfers	110
5.3 Paneldiscussie	119
Hoofdstuk 6 Arbeid, gezondheid en inzetbaarheid	127
6.1 Inleiding	127
6.2 Ontwikkelingen	127
6.3 Van controle naar vertrouwen	129
6.4 Zelfregie nader bekeken	131
6.5 Wat betekent dit voor het organiserenproces, leidinggeven, HRM	133
6.6 Ter afsluiting	144

Hoofdstuk 7 Gevolgen van de crisis voor de HR-afdeling	145
7.1 Inleiding	145
7.2 Ontwikkelingen en trends	145
7.3 Marktcijfers	149
Hoofdstuk 8 HR-organisatie en e-HRM	151
8.1 Inleiding	151
8.2 Organisatie van HR	152
8.3 E-HRM	159
8.4 HR-organisatie en e-HRM in de praktijk – Eneco	165
8.5 Paneldiscussie	168
8.6 Conclusies	173
Jurisprudentie	175
Literatuur	195
Over de auteurs	197
Register	201

Woord vooraf

Van schaarste naar overvloed en (straks) weer terug...

Het zijn economisch gezien barre tijden. De recessie drukt óók in Nederland een zware stempel op de economie én dus op ons vakgebied. Reden waarom we er niet aan meenden te kunnen ontkomen om dit als thema te kiezen voor het Jaarboek PersoneelsManagement 2010.

Dat de wereld onvoorspelbaar is geworden is een feit dat ook aan de jaarboekthema's van de afgelopen jaren valt af te leiden. Zo stond het Jaarboek van 2008 in het teken van schaarste op de arbeidsmarkt en luidde het thema voor 2009 flexibilisering, die mede noodzakelijk is vanwege die schaarste.

In 2009 daarentegen wordt de arbeidsmarkt steeds ruimer en lopen de werkloosheidscijfers alleen maar op. De voorspellingen voor de komende maanden variëren van diep zwart tot donkergrijs. Er zouden zelfs weer massaontslagen te verwachten zijn, aldus de kranten. En dát waren we al lange tijd niet meer gewend. Tegelijkertijd weet iedereen dat er op de iets langere termijn weer sprake zal zijn van schaarste. Een situatie waarbij organisaties nu mensen moeten ontslaan, terwijl men weet dat men ze straks weer hard nodig heeft. Daar komt nog bij dat men het zittende personeel aan de organisatie moet weten te binden, om straks over voldoende gekwalificeerde medewerkers te beschikken. Een uitdaging van formaat voor arbeidsorganisaties.

Hoe gaan arbeidsorganisaties met deze vraagstukken om? Handelt men anticyclisch en wordt de tijdelijk ruimere arbeidsmarkt benut om goede mensen binnen te halen? Of wordt er vooral voor gekozen mee te bewegen op de golven van de economie? Dus worden de gewenste efficiëncyslagen uitgevoerd, worden mensen ontslagen en wordt fors beknipt op opleiding en ontwikkeling van medewerkers, met alle gevolgen op de langere termijn van dien? Kortom: welke invloed heeft de recessie op het HR-beleid in een organisatie? En hoe gaat HRM zelf hiermee om?

Om antwoord te krijgen op deze vragen heeft de redactie van het Jaarboek PersoneelsManagement 2010 gekozen voor het thema 'Van schaarste naar overvloed en (straks) weer terug'.

Het thema wordt wederom belicht vanuit alle domeinen van personeelsmanagement: van arbeidsmarktcommunicatie, werving en selectie, beoordelen en belonen, maatregelen om de bestaande bezetting inzetbaar te houden of te vitaliseren tot automatisering van de HRM-processen.

Met het Jaarboek PersoneelsManagement is een traditie opgebouwd om marktcijfers, vakinformatie en ontwikkelingen voor u op een overzichtelijke wijze te presenteren.

Wij bieden u hierbij de achttiende uitgave van het Jaarboek PersoneelsManagement aan.

Deze achttiende editie geschiedt onder redactie van een nieuwe hoofdredacteur. Na zes jaar het hoofdredacteurschap met elan te hebben uitgevoerd, heeft Michiel Schoenmaker het stokje overgedragen.

Zo'n eerste startjaar is voor een nieuwe hoofdredacteur altijd even wennen: hoe gaan de dingen en wat wordt er van de hoofdredacteur verwacht? Maar de ervaring van de medewerkers van

Kluwer en van de overige redactieleden (die vaak al jarenlang aan het Jaarboek meewerken), heeft ervoor gezorgd dat ook dit jaar het proces om te komen tot het eindproduct, soepel is verlopen.

Ten opzichte van vorig jaar zijn er nog een aantal wijzigingen. Wederom is het Jaarboek tot stand gekomen dankzij het samenwerkingsverband tussen verschillende onderzoeks- en adviesbureaus. Research voor Beleid, SHL, Ebbinge & Co, Berenschot, Right Management, Hay Group, Twynstra Gudde en de *Gids voor Personeelsmanagement*, zijn bureaus die al enige jaren meedraaien. Het aandachtsgebied Arbo- en re-integratie wordt dit jaar opgepakt door een nieuwe deelnemer: Meurs HRM. Verder is aan dit boek een geheel nieuw hoofdstuk toegevoegd, dat zich richt op een relatief nieuw, maar steeds meer aan belang toenemend aspect van ons vak, namelijk e-HRM en Shared Service Centers. Dit hoofdstuk is geschreven door NorthgateArinso.

Deze organisaties hebben het mogelijk gemaakt dat deze editie van het Jaarboek de belangrijkste feiten en cijfers over het vakgebied bevat.

Een aanpassing is verder dat het hoofdstuk over jurisprudentie nu themagericht is opgezet. In die zin dat er alleen jurisprudentie in is opgenomen die te maken heeft met het thema van dit jaar.

Een woord van dank tenslotte richten wij aan de vele mensen die hun kennis en ervaring ter beschikking hebben gesteld aan dit Jaarboek. Het betreft een brede groep mensen die het vakgebied een warm hart toedragen: de auteurs/onderzoekers van de genoemde organisaties, werkzaam als professionals in de praktijk of theoretisch, de deskundigen die hebben deelgenomen aan de paneldiscussies over de ontwikkelingen in het vakgebied, de medewerkers van de secretariaten, de medewerkers van Kluwer en de redactie die voor de totstandkoming van het Jaarboek zelf hebben gezorgd.

Uw reacties en suggesties zien wij graag tegemoet. Uw suggesties kunnen we gebruiken om de volgende editie van het Jaarboek te verbeteren.

Wij hopen dat dit Jaarboek u wederom helpt een beter inzicht te krijgen in de ontwikkelingen in het vakgebied van Personeelsmanagement.

Petra Biemans

Inleiding

Dr. Petra Biemans

Personeelsmanagement in Nederland

In tijden van economische crises wordt weer bevestigd dat de stevigheid van een organisatie voor een belangrijk deel is verankerd in de kracht van managers en medewerkers erbinnen. De toegevoegde waarde van het 'menselijk kapitaal' en de effectiviteit van HRM spelen daarbij een belangrijke rol. Van veel personeelsafdelingen wordt daarom, overigens terecht, gevraagd te expliciteren wat zij bijdragen aan het succes van de organisatie.

En dat lijkt al jarenlang een ware worsteling voor HRM-afdelingen: hoe kan HRM zijn toegevoegde waarde aan de organisatie duidelijk maken? Dat daarbij de strategische verankering van HRM een randvoorwaarde is, wordt inmiddels breed gedragen. Maar juist deze strategische verankering komt slechts moeizaam van de grond. Ondanks meer en nieuwe instrumenten als competentie-management, ken- en stuurgetallen, performancemanagement, HR-score card, en de employability, is het effect in de praktijk lang niet overal zichtbaar.

Alle aandacht in vakliteratuur, onderzoek en van consultancy organisaties voor strategisch HRM ten spijt, heeft de jarenlange focus hierop de HR-functie niet gebracht wat velen zo graag willen: op grote schaal meedenken en -doen met de top van de organisatie. Uit recent onderzoek (BCG, 2009) blijkt dat de relatie tussen HR en strategie nog steeds verbrokkeld of zelfs geheel afwezig is.

Toch lijkt HRM het niet slecht te doen. Zo hebben veel organisaties inmiddels wel zicht op de samenhang van hun HR-instrumentarium. Uit de laatste Jaarboek-onderzoeken blijkt ook dat veel organisaties hun HR-instrumentarium steeds beter gebruiken.

De rol van de HR-afdeling is de afgelopen jaren toegenomen bij activiteiten rondom de in- en de uitstroom, de vernieuwing van HR-beleid en HR-instrumenten, Management Development, competentie-management en opleiding en training. Terwijl bij begeleiding van medewerkers en promoties de rol van HRM juist gelijk is gebleven en soms zelfs is afgenomen. Dit soort taken zijn steeds meer in de lijn komen te liggen (Biemans, 2007).

Bovendien is er de laatste jaren, mede dankzij de aandacht voor e-HRM en SSC's, weer meer aandacht voor de basistaken van P&O.

HRM doet het beter dan een decennium geleden: er is minder kritiek en zeker als de basis op orde is scoort HRM een voldoende (Biemans, 2007).

Hoewel HRM zich dus meer en meer aan het ontwikkelen is richting een geïntegreerde benadering, is het de vraag of dat snel genoeg gaat. Uitvoerende taken kunnen straks grotendeels worden overgenomen door ICT-oplossingen in Shared service Centers. En welke taken blijven dan over voor HR-functionarissen?

Reden te meer om voortvarend te streven naar een stevige strategische verankering, waarbij de bijdrage van HRM beter inzichtelijk moet worden gemaakt via HR-Metrics.

Maar wat kan HRM doen om die te realiseren? Jarenlang is dit op de traditionele manier geprobeerd: starten bij het vaststellen van de organisatiestrategie het organisatieprofiel en het streefprofiel, het hieruit afleiden van dominante thema's en kritische succesfactoren, om vervolgens te komen tot de inrichting van HRM, waarbij zowel het HR-beleid, het HR-instrumentarium als de organisatorische inrichting van HRM de revue passeren (Kouwenhoven e.a., 2005).

Hoewel met deze aanpak op zichzelf niets mis is, ligt de nadruk wel erg sterk op de instrumentele en inrichtingskant van HRM, de 'HR-architectuur'. En, vergelijkbaar met de architectuur van huizen, kan dan de nadruk teveel op het uiterlijk en minder op de effectiviteit van het gebruik ervan komen te liggen.

Vooral nu het economisch minder gaat en elke kostenpost en investering binnen arbeidsorganisaties kritisch wordt beschouwd, wordt er ook in HRM- en HR-beleid stevig gesneden. In praktijk blijkt dan maar al te vaak dat organisaties wel roepen dat mensen het belangrijkste kapitaal zijn, maar dat dit echter lang niet altijd in de praktijk blijkt. De *workforce* wordt niet gemanaged als een *strategic asset*. Tegelijkertijd wordt de HR-functie gemanaged als een *cost center*.

Verder legt HR zelf veel nadruk op *cost control* en *efficiency winst* om de toegevoegde waarde duidelijk te maken aan de organisatie. Deze denkfout resulteert in het tegenovergestelde, namelijk een beeld van HR als costcenter in plaats van als een afdeling die een bijdrage levert aan een succesvolle strategische implementatie.

Tenslotte HR-Metrics. Ook hier valt het één en ander te verbeteren. De meeste HR-meetprogramma's richten zich met name op kosten en efficiency, zoals kengetallen over het aantal HR-medewerkers, trainingskosten/-uren per medewerker, kosten per nieuwe medewerker, enz. De vraag is of dergelijke kengetallen inzichtelijk kunnen maken wat de bijdrage van HRM is.

Bij HRM gaat het immers om de toegevoegde waarde, de effectiviteit. Soms kan het juist meer opleveren om te investeren dan om te snijden. Niet de kwestie of het aantal medewerkers naar beneden moet zou op de agenda moeten staan, maar de vraag of je voldoende medewerkers hebt, die over de juiste kwaliteit beschikken om de klantvraag kwalitatief goed te kunnen afhandelen. Door dit type vraagstukken in te brengen, verandert de aard van de discussie met topmanagement en lijn, waarbij de kostenkwestie verschuift naar de effectiviteitsvraag.

Deze benadering wordt aangeduid met de term *workforcemanagement* en is de laatste jaren in opkomst in de VS (zie bijv. Becker e.a., 2009, Beaudreau e.a., 2008, Biemans, 2008). Nu na ruim 20 jaar is gebleken dat de meer traditionele *top down* wijze om strategisch HRM te implementeren, lang niet het gewenste effect heeft, zal naar een andere benadering moeten worden gezocht. De *workforcemanagement* benadering biedt een aantal goede aanknopingspunten. Deze benadering stelt het succes van the workforce, van de medewerkers centraal en de bijdrage die HRM hieraan levert.

Een *workforcestrategy* dus, die aanvullend is op de traditionele HR-strategie. Deze *workforcestrategy* vormt in feite de *linking pin* van HRM naar organisatiestrategie. In de *workforcestrategy* wordt gefocust op hoe een organisatie haar workforce organiseert en plant. Daarbij wordt gedifferentieerd naar categorieën medewerkers: tussen strategische functies en niet-strategische functies. Het gaat uitdrukkelijk om functies die essentieel zijn voor het succes van organisaties en niet om individuele medewerkers die belangrijk zijn.

Essentieel is de vraag wat nodig is om (categorieën) medewerkers beter te laten functioneren en ze beter hun werk kunnen doen. Daarbij speelt HR-beleid natuurlijk een rol. Maar de inrichting van en knelpunten in het primaire proces van een organisatie zijn minstens zo belangrijk.

Om mee te denken met knelpunten en oplossingen in het primaire proces, is het voor HRM belangrijk zicht hierop te hebben. Men moet weten wat er speelt en welke problemen en knelpunten medewerkers ervaren. Alleen dan kan HRM een herkenbare inbreng leveren bij mogelijke verbeteringen.

Ook moet de HR-functie in staat zijn effectieve verbindingen te realiseren door externe ontwikkelingen, het primaire proces en HRM met elkaar te verbinden: weten wat voor de organisatie én voor het management belangrijk is en hier proactief op inspelen.

Om dit alles te kunnen moeten HRM'ers, niet alleen over de gebruikelijke vakdeskundigheid beschikken, maar ook over veranderdeskundigheid en zakelijke businesskennis (zoals bedrijfskunde, informatietechnologische, strategische en organisatiekunde kennis) (Biemans, 2007).

Focus op het verbeteren van de performance van (categorieën) medewerkers, leidt tot directere betrokkenheid van HRM bij het primaire proces van de organisatie, waardoor de toegevoegde waarde zichtbaar gemaakt kan worden.

Samenvattend kan worden gezegd dat er sprake moet zijn van *alignment* in missie, doelen en strategie van de organisatie, waarbij het belangrijk is dat er bewust gewerkt wordt aan permanente ontwikkeling van de medewerkers, die gericht is op (kwaliteits)verbetering van het primaire proces. Daarbij kan gedifferentieerd worden naar categorieën medewerkers: specifieke aandacht voor specifieke functies. Natuurlijk mag, om de effectiviteit inzichtelijke te maken, een goed meetprogramma niet ontbreken.

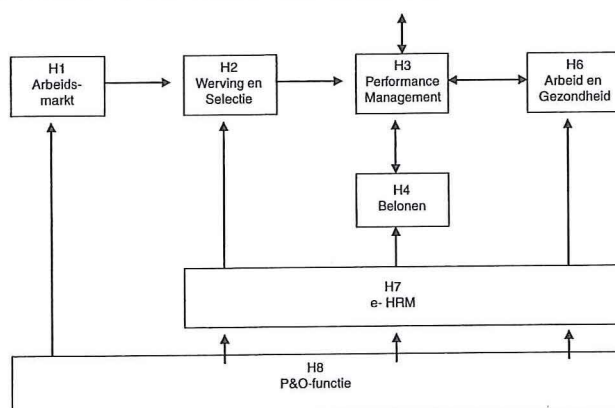
Binnen veel organisaties wordt hier momenteel aan gewerkt. Alleen lijkt soms de economische crisis roet in het eten te gooien.

Het 'Jaarboek PersoneelsManagement' biedt inzicht in de recente ontwikkelingen op het terrein van HRM, zowel door kwantitatieve gegevens te presenteren als ook door kwalitatieve gegevens, paneldiscussies en analyses van deskundigen de revue te laten passeren.

Structuur onderzoek

Voor de opbouw van het Jaarboek is gekozen voor het stroommodel van personeelsmanagement (zie figuur 0.1). Elk onderdeel wordt afzonderlijk ingeleid en getypeerd door de verschillende auteurs. Vervolgens worden de relevante ontwikkelingen geschetst en marktcijfers geordend. De bronnen waaruit wordt geput zijn zeer divers. Allereerst is er het eigen onderzoek voor het Jaarboek (zie de volgende paragraaf voor een verantwoording). Voorts wordt aangesloten bij het door de bureaus zelf uitgevoerde onderzoek. Ten slotte vormen ook voorhanden zijnde externe bronnen een basis.

Figuur 0.1 Stroommodel personeelsmanagement



De opinievorming wordt nader uitgewerkt door de weergegeven paneldiscussies met deskundigen uit het vak die afkomstig zijn uit de praktijk, de universitaire wereld, de advieswereld of anderszins. Tot slot wordt een beeld geschetst van de meest recente ontwikkelingen zoals de auteurs die zelf signaleren op basis van hun eigen advies- en/of onderzoekspraktijk. Deze paneldiscussie van de auteurs van het Jaarboek is opgenomen in dit inleidende hoofdstuk. Onderzoek via Kluwer, eigen onderzoek en paneldiscussies vormen gezamenlijk de vaste kern van het Jaarboek PersoneelsManagement.

Elk jaar is er tevens aandacht voor een specifiek thema. De actualiteit bepaalt van jaar tot jaar welk thema aan de orde wordt gesteld. Dit jaar is dat thema 'Van schaarste naar overvloed en (straks) weer terug'. Dit thema komt in de volgende paragraaf van dit hoofdstuk specifiek aan bod en is verder in de afzonderlijke hoofdstukken geïntegreerd.

Buiten de vele marktcijfers die de afzonderlijke redacteuren vanuit hun advies- of onderzoeksbureau in het Jaarboek presenteren, zijn er, net als in de vorige edities, aanvullende vragen gericht op deelgebieden. Door de redactie zijn zes deelvragenlijsten ontwikkeld. De redactie beschikt

hiermee tevens over een gerichte database waarmee ten behoeve van de lezer in deze en komende edities trends en verbanden zichtbaar kunnen worden gemaakt.

Het Jaarboekonderzoek

Voor het Jaarboekonderzoek ontwerpen de deelnemende organisaties aparte vragenlijsten, die digitaal worden verstuurd en afgenomen. Kluwer heeft alle voorbereidingen getroffen om de enquête via internet uit te kunnen zetten. Voor de verzending van de vragenlijsten is een adressenbestand van P&O'ers gebruikt. Van dit bestand zijn vervolgens zes deelbestanden gemaakt waaraan één van de enquêtes is gekoppeld. Eind maart 2009 is de respondenten gevraagd mee te werken aan het onderzoek middels het invullen van de vragenlijst. Een week later hebben de respondenten die de vragenlijst op dat moment nog niet hadden ingevuld een rappel ontvangen om alsnog mee te werken aan het onderzoek. Ten slotte is de enquête op 13 april stopgezet. De ingevulde vragenlijsten zijn vervolgens verwerkt en opgeleverd aan de organisaties.

Voor het huidige onderzoek zijn in totaal 12.796 vragenlijsten verstuurd. Van alle benaderde P&O'ers, hebben 453 respondenten de vragenlijsten ook daadwerkelijk ingevuld. Hiermee komt de netto respons uit op 4%. De respons varieerde per type vragenlijst (per bureau), maar kan over de gehele linie als laag worden betiteld. Dit matige resultaat op de enquêtes is gecompenseerd door het gebruik van alternatieve databronnen. Volgens de methode van *bronnen triangulatie* hebben de bureaus het beeld uit de enquête, het beeld uit de paneldiscussie en de gegevens uit eigen data en analyse meegenomen. Tabel 0.1 maakt de respons per vragenlijst inzichtelijk.

Tabel 0.1 Respons internetenquête Jaarboek PersoneelsManagement

Thema vragenlijst	Organisatie	Aantal vragen	Steekproef	Netto respons aantal	Netto respons percentage
Performance Management	Right Management	22	2035	41	2%
HR-functie	Berenschot	12	2137	21	1%
Belonen	Hay Group	47	2131	159	7%
Ontwikkelen van medewerkers	Twynstra Gudde	28	2034	75	4%
Werven en selecteren	SHL en Ebbing	17	2322	106	5%
HR-organisatie en e-HRM	NorthgateArinso	35	2137	51	2%
Totaal			12796	453	4%

Jaarthema: 'Van schaarste naar overvloed en (straks) weer terug'

De economische recessie heeft tot gevolg dat er weer op grote schaal ontslagen vallen. Onlangs liet bijvoorbeeld de bouwsector weten dat men verwacht dat men de komende tijd met ongeveer 30% minder medewerkers toe kan. Dit terwijl iedereen de busjes vol bouwbakkers met daarop een grote sticker 'collega's gezocht' van een jaar geleden nog voor zich ziet. Ook weten we zeker dat binnen afzienbare tijd, zodra de economie weer aantrekt, de sector weer zit te springen om ervaren bouwvakkers. Een groot dilemma dus.

In dit jaarboek speelt de vraag of, en hoe organisaties hun korte termijn behoefte aan kostenreductie afstemmen op de op langere termijn schaarste aan personeel. Doen ze dat en hoe doen ze dat dan? Welke maatregelen blijken meer en minder effectief?

Recent onderzoek (BCG, 2009) wijst uit dat maar liefst een derde van de Europese bedrijven verwacht dat de recessie gevolgen zal hebben voor de omvang van hun personeelsbestand. Full-time medewerkers in vaste dienst zullen daarbij niet gespaard worden.

Tabel 0.2 Top 10 acties in Nederland om kosten HRM te reduceren

	Actie	Gebeurt in NL bij
1	Recruitmentkosten verminderen	76%
2	Afscheid nemen van tijdelijke medewerkers (ZZP-ers, uitzendkrachten, consultants)	76%
3	Kostenreductie m.b.t. 'company events'	57%
4	Kostenreductie op aan organisatieperformance gerelateerde bonussen	43%
5	Ontslag laten afhangen van individuele performance	41%

	Actie	Gebeurt in NL bij
6	Ontslag full-time medewerkers	38%
7	Vervroegd pensioen stimuleren	32%
8	Ontslag part-time medewerkers	32%
9	Kostenreductie op individuele training	30%
10	Vrije dagen als compensatie van eerdere overuren	30%

bron: BCG 2009

Maar niet alle activiteiten zijn even effectief. Bovendien leveren sommige activiteiten wel de noodzakelijke kostenreductie op de korte termijn, maar het is de vraag of dit niet teniet gedaan wordt door de negatieve invloed op de motivatie van het zittende personeel op de langere termijn.

In het onderzoek is ook gevraagd naar de effectiviteit van acties tijdens de vorige crisis. Zo wordt de effectiviteit van het terugdringen van de recruitmentkosten als zeer effectief ervaren. Bovendien heeft dit geen negatieve gevolgen op de commitment van het zittende personeel. Ook het ontslaan van tijdelijke krachten, compensatie van eerder gemaakte overuren, het ontslaan van niet functionerende medewerkers en vervroegd pensioen, worden ervaren als effectief en hebben evenmin gevolgen voor de motivatie van medewerkers.

Maar er zijn ook acties die op de langere termijn minder goed uit zullen pakken. Hoewel ze hoog scoren in de Top 10, is het voor de langere termijn bijvoorbeeld niet aan te raden om te besparen op *company events*, opleiding en training en bonussen gerelateerd aan de organisatie-performance: deze maatregelen zijn niet effectief en hebben bovendien een negatieve invloed op de motivatie van de medewerkers. Zo lang mogelijk uitstellen dus.

Het ontslaan van full-time en part-time medewerkers tenslotte, mag dan wel effectief zijn op de korte termijn en de gewenste kostenreductie opleveren, maar voor de langere termijn, voor de motivatie van de rest van de medewerkers, werkt het demotivatief in de hand.

Paneldiscussie

In de paneldiscussie zijn veel punten uit bovenstaande top 10 aan de orde gesteld. Het resultaat ervan wordt beschreven in de volgende paragraaf. Met dank aan een ieder voor het maken van het verslag van deze paneldiscussie.

Figuur 0.2 Auteursbijeenkomst Jaarboek PersoneelsManagement 2010



De deelnemers aan het gesprek:

Onderste rij van links naar rechts:

- Monique Hoogland, consultant, Meurs HRM
- Evelien Stoel, psycholoog, Right Management
- Mariëlle Hoekman-Bruens, senior business consultant, NorthgateArinso
- Petra Biemans, lector HRM en persoonlijk ondernemerschap, Hogeschool INHolland; hoofdredacteur Jaarboek PersoneelsManagement
- Lobke Smeels, adviseur talent management, Twynstra Gudde
- Quint Dozel, senior HRM consultant, Meurs HRM

Bovenste rij van links naar rechts:

- Ingrid de Gelder, Kluwer
- Bert Bloem, senior HRM consultant, Meurs HRM
- Marjan Geertshuis, Kluwer
- Oscar de Lint, senior consultant, Ebbinge & Company
- Riemer Kemper, senior onderzoeker, Research voor Beleid
- Bram Frouws, onderzoeker, Research voor Beleid

Het kan verkeren. Konden HR-professionals zich jarenlang naar hartelust bezig houden met het werven van steeds schaarser wordende talenten, onder druk van de economische crisis moeten ze tegenwoordig grote groepen medewerkers laten afvloeien en mogen ze niet of nauwelijks mensen meer aannemen. En waar ze nog maar kort geleden de mooiste opleidingsplannen schreven, krijgen ze nu te horen dat er geen budget meer is voor personeelsontwikkeling. Het HR-vak lijkt, kortom, door de recessie te worden herleid tot zijn meest basale aspecten.

Zo lijkt het, maar klopt dat beeld wel? Biedt de economische crisis de HR-professional niet juist een uitgelezen mogelijkheid om zich te onderscheiden als businesspartner door de directie met strategisch advies terzijde te staan? Of springt HR toch vooral in de houding en doet braaf wat er gevraagd wordt? En is het wellicht mogelijk het één te doen en het ander niet te laten, om je in deze tijd zowel op strategisch niveau tot businesspartner te ontwikkelen als aan de basis alle maatregelen te nemen die nodig zijn om de organisatie door de recessie heen te loodsen? De invloed van de economische crisis op het HR-vak staat centraal in de auteursbijeenkomst van het Jaarboek PersoneelsManagement.

De discussie kent veel nieuwe deelnemers in vergelijking met voorgaande jaren. Een van de verse krachten is hoofdredacteur Petra Biemans. Ze vertelt dat ze recent een aantal eerdere edities van het Jaarboek heeft doorgenomen. *'Het thema van de auteursbijeenkomst van 2008 was 'inspelen op schaarste', zag ik, en dat van 2009 was 'flexibiliteit'. Inmiddels heeft de tijd ons ingehaald, en de eerste vraag die ik dan ook in de groep zou willen gooien is de volgende: wat voor invloed heeft de recessie op ons HR-vak? Wat merken jullie daarvan? Is het iets dat overal doordringt of valt het allemaal nog wel mee?'*

Het laatste, denkt Lobke Smeels, afgaande op de geluiden die ze tijdens het gesprek met haar eigen panel heeft opgevangen. *'Men was behoorlijk stellig: de recessie mag niet ten koste gaan van de ontwikkeling van medewerkers. Ik denk dat organisaties wat dat betreft geleerd hebben van voorgaande crises. Toen hebben ze meteen het opleidingsbudget teruggeschroefd, en daar ervaren ze nu nog steeds de negatieve gevolgen van. Die fout willen ze dus geen tweede keer maken.'*

Riemer Kemper bevestigt die lezing, maar is ook sceptisch: *'Er wordt inderdaad heel vaak gezegd dat de crisis niet ten koste mag gaan van opleidingen. Anderzijds moet het natuurlijk wel haalbaar zijn. Als straks de crisis harder wordt, komt er een omslagpunt naar de waan van de dag. Dan blijven ook de opleidingsbudgetten niet gespaard.'*

Mark Nijssen vult aan: *'Dat omslagpunt is bij veel organisaties allang gepasseerd, en dan met name in de conjunctuurgevoelige sectoren. Hier merken HR-afdelingen al dat er kritischer naar de uitgaven gekeken wordt.'*

Ook op het terrein van werving en selectie gebeurt nog wel het nodige, aldus Oscar de Lint. *'HR-mensen proberen vaak om toch nog een kanaaltje open te houden naar de arbeidsmarkt, hoe minimaal*

het allemaal ook is. Ze maken zich sterk voor werving, omdat je jezelf op achterstand zet door helemaal geen mensen meer aan te nemen. Als je uiteindelijk weer begint met werven, moet je heel erg je best doen om mensen te interesseren; je bekendheid zakt snel weg.' Bovendien: wie in deze tijd blijft werven, kan eisen stellen. De Lint: 'Organisaties zijn duidelijk kritischer geworden. Waar ze vroeger nog wel eens mensen aannamen 'op de groei' die niet meteen hoefden uit te blinken, zoeken ze nu naar medewerkers die al hebben bewezen dat ze goed zijn. Geen ingroeitrajecten of dat soort dingen meer. Het moet gewoon goed zijn. Punt.'

Maar wat is dat precies, goed? En hoeveel mag dat kosten? Die vragen kwamen voorbij in de discussie die Mariëlle Hoekman had met haar panelleden. Ze vertelt: 'Het ging erom wat nu eigenlijk de doelstelling van de HR-organisatie is. Bij ons kwam uit de enquête dat het verbeteren van de kwaliteit van de HR-dienstverlening een hogere prioriteit heeft dan kostenreductie. Daarbij gaat het om kwaliteit in de breedste zin van het woord: zowel van de HR-medewerkers als de diensten. Die uitkomst valt misschien te verklaren uit het toenemende belang van een volwaardige gesprekspartner in tijden van crisis. Je hebt immers te maken met kostenreductie, inkrimping van de bezetting, begeleiding van medewerkers naar ander werk en ontwikkeling van zittende medewerkers. HR moet ervoor zorgen dat op de lange termijn het personeelsbestand zowel qua omvang als samenstelling op peil blijft. Bovendien gaat het bij kwaliteitsverbetering vaak om de vermindering van fouten en een snellere doorlooptijd. Daarnaast is uit de discussie gebleken dat er meer centralisatie van HR-taken voorkomt, en dat hangt samen met kostenreductie.'

'Wat centraliseren ze dan zoal?' informeert Biemans. Hoekman antwoordt: 'In eerste instantie de administratieve processen. Die worden verplaatst naar het HR Shared Service Center. De wens bestaat echter ook om waardetoevoegende processen op te nemen. Bij sommige organisaties zijn recruiters in het SSC opgenomen, of loopbaanadviseurs. Het is dus mogelijk, en er is bewezen dat het tot schaalvoordelen en concurrentieverbetering kan leiden.'

Er zijn dus wel de nodige ontwikkelingen waar te nemen, maar echte aardverschuivingen op HR-gebied lijken tot dusver te zijn uitgebleven. Dat blijkt ook uit de ervaringen van Evelien Stoel. 'Wij zien dat de beoordelingstrajecten niet heel erg anders worden onder invloed van de recessie. Het aantal competenties wordt niet anders, er wordt niet vaker op harde of zachte resultaten geselecteerd dan voorheen. En in het onderzoek wordt ook aangegeven dat er niet gemorreld wordt aan het budget voor beoordelen en selecteren. Wat dat betreft krijgen wij een vrij positieve indruk uit de vragenlijst.'

'Verrassend', vindt Biemans. 'Je zou juist verwachten dat je misschien wel strenger beoordeeld zou worden.' Stoel antwoordt: 'In de vragenlijsten hebben we puur gekeken naar de beoordeling: gaat men alleen nog maar beoordelen op harde resultaten? Dat zie ik niet. Anderzijds zie ik wel veranderingen bij sommige van mijn klanten. Die deden eerst geen assessments voor aanname op een bepaald niveau in de organisatie, en gaan dat nu ineens wel doen. Ze zetten die assessments dus nu op een lager niveau in dan vroeger, waardoor de range steeds groter wordt. Selectiehandelingen worden uitgebreid en verzwaard. Want als je nu mensen binnenhaalt die niet de kwaliteit leveren die nodig is, wegen de kosten daarvan een stuk zwaarder dan anders.'

Bert Bloem is daar niet zo zeker van. Volgens hem hadden organisaties het toch al moeilijk om de capaciteiten van hun personeel op waarde te schatten, en dan met name de jongeren. 'Het blijkt dat er heel weinig gebruik wordt gemaakt van de specifieke capaciteiten van mensen van de zogenoemde 'Generatie Y' of 'Generatie Einstein': snel schakelen, multi-taken, de wijze van omgang met kennis, informatie en autoriteit en niet te vergeten het omgaan met de grenzen tussen de virtuele en de reële wereld. Ik kan me voorstellen dat als je te weinig oog hebt voor de vernieuwende capaciteiten van die mensen, je op een gegeven moment makkelijker besluit om weer afscheid van ze te nemen dan van de groepen met de bekende, 'ouderwetse' kwaliteiten.'

Dat gebeurt dan ook, aldus Biemans. 'Er worden met name veel jongeren uitgenikkerd. Vooral in de leeftijdsgroep van 25 tot 30 vallen ze bij bosjes. Het zijn vooral mensen die net de tweede stap in hun carrière hebben gemaakt. Herkennen jullie dat beeld?'

Kemper: 'Bij ons komt dat duidelijk naar voren, ja. Tot dusver heeft de arbeidsmarkt goed meegewerkt, maar nu is het ineens een stuk moeilijker, vooral voor jongeren die nog niet zoveel werkervaring hebben. Er zijn bovendien nu minder stageplekken, dus veel jongeren hebben niet zo'n makkelijk opstapje als een paar jaar geleden. Daarbij komt ook de scholing onder druk te staan. Je wilt eigenlijk een soort trekkende schoorsteen creëren: je leidt je zittende personeel op om in de organisatie op te klimmen,

waardoor er plek ontstaat voor jongeren. Dat systeem komt in een crisis tot stilstand en daar zijn de jongeren de dupe van. In een ruime arbeidsmarkt kwamen ze vroeger altijd nog wel aan de slag, maar nu wordt dat een stuk moeilijker.'

De Lint: 'Wij merken dat ook heel sterk in werving en selectie. Vroeger kon je ook nog wel eens een talentvolle jongere voordragen, maar nu niet meer. Er zijn geen grote ambities meer, het gaat erom dat de basis goed draait. Dus willen organisaties het liefst iemand die hetzelfde werk al twee of drie keer ergens anders heeft gedaan en dus iemand die ouder en meer ervaren is. Er wordt minder gekeken naar potentieel.'

Daar kan een gevaar in schuilen, denkt Quint Dozel. 'Als die groep jongeren groot genoeg wordt en uiteindelijk helemaal afhaakt en voor zichzelf begint, kan dat een geduchte bron van concurrentie betekenen. Ligt daar niet een groot risico voor HR?'

Dat is niet uit te sluiten, denkt Smeels. Ze constateert dat het in ieder geval een generatie is zonder angst en ze heeft er enige kijk op, want ze maakt er zelf deel van uit. 'Niemand is bang om z'n baan te verliezen, en dan vooral de hoger opgeleiden niet. Ze zijn er echt van overtuigd dat ze toch wel weer iets nieuws zullen vinden als ze ontslagen worden. Of dat nu positief of negatief is laat ik in het midden, maar er zit een bepaalde arrogantie in, zo van: 'ik red me wel'. Of ze ZZP'er zullen worden weet ik niet, maar ze zijn ervan overtuigd dat ze voldoende kracht hebben en ze maken zich absoluut geen zorgen.'

Stoel herkent het beeld: 'In het dagelijks leven begeleid ik mensen in outplacement-trajecten, en ik zie dat de jongeren zich gewoon niet kunnen voorstellen dat ze geen baan zullen vinden.' Biemans: 'En lukt het ze dan ook om ergens anders aan de slag te komen?' Stoel: 'Over het algemeen wel'. Biemans: 'Dat is interessant. Zo'n positieve houding werkt blijkbaar toch op de arbeidsmarkt.' Stoel weer: 'Tja, of het de positieve houding is, het CV of de manier waarop ze zich presenteren, dat weet ik niet. Maar als ik zo naar mijn dagelijkse praktijk kijk, zie ik wel dat jongere mensen makkelijk weer aan een baan komen.'

Toch zijn er ook nog altijd creatieve alternatieven voor ontslag, zegt Monique Hoogland. 'We zien een beweging om de mobiliteit binnen de organisatie te bevorderen en zo beweging te creëren. Dan gaat het bijvoorbeeld om concerns die meerdere bedrijven onder zich hebben. De mensen hoeven er niet per se uit, maar de organisatie moet wel meer uit hun mogelijkheden halen en dus zorgen dat ze op de goede plek terecht komen. Ik zie dan vaak dat die mensen heel graag willen, maar dat er in de uitwerking nog wel wat muurtjes afgebroken moeten worden.'

'Heeft HRM dan ook een rol in het adviseren over zulk mobiliteitsbeleid en het op poten zetten ervan?' wil Smeels weten. Hoogland antwoordt: 'In het faciliteren, met name, en ook wel het overtuigen. HRM is ook belangrijk bij het beperken van de controle vanuit het management, zodat mensen zichzelf meer kunnen plaatsen.' Smeels: 'Maar pakt HRM die rol ook op? Wat dat betreft zie ik een heel divers beeld.' Hoogland: 'Wij ook.'

Biemans mengt zich in de discussie: 'In welke zin divers?' Smeels legt uit: 'In sommige organisaties zie je dat HRM die rol heel goed pakt en helpt met het faciliteren van zo'n ontwikkeling. Maar ik zie ook organisaties waar HRM als het ware verstart. Zo van: 'Help! We hebben allerlei zaken in gang gezet, we hebben een jaarplan voor 2009 en dat kunnen we nu niet meer realiseren. Wat moeten we doen?' HR is daar niet in staat om flexibel een andere houding aan te nemen. Ik denk dat dat ook een beetje te maken heeft met de discussie over HRM zoals die al jaren gevoerd wordt en waarvan ik zie dat hij juist in deze tijd weer scherper wordt.'

De Lint vult aan: 'Het beeld is heel divers. Er zijn maar weinig HRM'ers die in staat zijn om adviseur voor het directieteam te zijn, of een echte businesspartner: de mensen die in staat zijn om met creatieve oplossingen te komen. De meesten schieten meteen in een servicegerichte houding: 'oké, als u zegt dat er zoveel mensen uit moeten dan zullen we dat netjes en goed regelen'. Maar er zijn weinig HRM'ers die zich op zulke momenten afvragen of er ook andere oplossingen denkbaar zijn, of dat er argumenten zijn om toch nog even wat mensen binnen te houden, ook al kost dat geld.'

Mark Nijssen: 'De waan van de dag kan niet worden genegeerd, dat is voor HRM'ers de dagelijkse realiteit. De uitdaging is om de balans te vinden tussen snel inspelen op die waan van de dag en tegelijkertijd een focus op de lange termijn te houden.'

Hoekman constateert dat er belangrijke ontwikkelingen zijn op dat vlak. 'We zien de laatste jaren steeds meer pogingen om een verschuiving in activiteiten te realiseren: minder administratieve

taken en meer in de richting van die rol van businesspartner. Dat zie je aan verschillende dingen. Door de inzet van moderne technologie (e-HRM), procesoptimalisatie en door de diensten van HR beter te stroomlijnen, is het mogelijk om meer tijd aan advieswerk te besteden. Ook de opmars van integraal management is een voorbeeld: leidinggevend en medewerkers nemen meer verantwoordelijkheid waardoor de rol van HR afneemt. Ik denk dat er aardig wat initiatieven zijn geweest de laatste jaren. Ik weet niet of het sneller gaat onder druk van de economische crisis, maar ik zie dat er hard gewerkt wordt aan het verschuiven van het zwaartepunt van HR richting het advieswerk om beter in te spelen op situaties.'

Stoel is sceptisch: 'Die beweging is er wel, maar wordt nu stevig op de proef gesteld. Je moet het juist in deze tijd waarmaken. Dan hangt het af van de positie die je als HR-manager binnen het managementteam hebt, en van je persoonlijke stevigheid, in hoeverre je daarin slaagt.'

Dozel heeft ernstige twijfels ten aanzien van die persoonlijke stevigheid. 'Er is weinig lef om met nieuwe dingen te komen. Iedereen speelt op veilig, en er zijn de laatste jaren dan ook weinig echt nieuwe ontwikkelingen in het HR-vak geweest. Er is nog steeds veel aandacht voor integraal management en competentie management, en de laatste tijd is er ook veel aandacht voor de slachtoffers van de recessie, de mensen die uitvallen. Maar wat je eigenlijk wilt is beweging binnen organisaties creëren, ook als het slecht gaat, zodat je makkelijker met veranderingen mee kunt gaan. Maar wil je dat bereiken, dan zul je je op alle kernactiviteiten van HR moeten herbezinnen. Dat lef moet je hebben, en dat kan niet collectief, met de hele afdeling, dat lef zul je als persoon moeten hebben. We zien dat in de praktijk maar heel mondjesmaat.'

Mark Nijssen meent dat het belangrijk is om niet te blijven hangen in de discussie over de rol van strategisch businesspartner. 'De rol van HR is in tijden van recessie heel anders. Natuurlijk gaat het er nog steeds om als partner voor de business op te treden en de juiste vragen te stellen. Maar het gaat nog meer om het hebben van echte vak kennis en het vakmanschap om op een goede manier om te gaan met de complexe vraagstukken waarmee de organisatie te maken heeft. In die zin is het ook voor de HR-afdeling belangrijker geworden om mensen met ervaring aan boord te hebben.'

Smeels benadrukt het belang van het afstappen van generiek HRM-beleid. 'Ik zou iedereen oproepen om te gaan differentiëren. HRM-beleid betekent in de praktijk vaak dat elke medewerker die twee jaar in dienst is, opleiding X mag doen en iemand die vijf jaar in dienst is zich mag inschrijven voor opleiding Y. Volgens mij moet je over die grenzen heen kijken als je talenten wilt ontwikkelen. Dan stuur je een bepaalde medewerker al na een halfjaar naar die opleiding, en een andere medewerker gaat juist helemaal geen opleiding doen maar die gaat een heel ander traject in. Dat soort beleid zie ik nog maar heel weinig, terwijl het wel enorm waardevol kan zijn.'

Biemans: 'Ik denk zelf ook dat er behoefte is aan veel meer gedifferentieerd personeelsbeleid binnen organisaties en veel meer maatwerk. Maar is daar nu wel ruimte voor?' Smeels: 'Juist nu! We hadden het eerder over al die jonge mensen die nu weg moeten maar van wie je nu al weet dat je ze straks weer nodig zult hebben. Als je mensen wilt houden van wie je denkt dat ze niet alleen de talenten van nu zijn maar ook die van morgen, dan moet je niet alles op slot gooien. Er zijn mensen die ook nu stappen willen zetten in hun ontwikkeling, en als je ze de mogelijkheden daarvoor onttrekt dan zijn ze vertrokken als je ze straks weer hard nodig hebt. Ik denk dat je dus juist nu moet investeren in maatwerk.'

Stoel is niet overtuigd: 'Ik denk dat er zeker ruimte is qua tijd, maar de vraag is of er ruimte is qua geld. Organisaties hebben het nu inderdaad minder druk en kunnen daardoor investeren in opleidingen, maar of het geld er is...?' Hoekman valt Smeels bij: 'Gedifferentieerd beleid hoeft niet per se meer geld te kosten. Het gaat erom dat je anders omgaat met de middelen die je hebt.' Stoel: 'Ja, maar de vraag is of je dat voor elkaar krijgt. Hoe ga je het in een organisatie inbedden dat er voor de minder talentvolle mensen in het meest extreme geval ineens helemaal geen opleidingsbudget meer is, ten koste van de mensen die talent hebben?'

Kemper stelt een oplossing voor: Je kunt het aan de werknemers zelf overlaten. Je ziet dat op het terrein van arbeidsvoorwaarden de CAO's veel individueler worden, en je kunt dus bijvoorbeeld een iets lager salaris ruilen voor opleidingen. Het gaat om maatregelen die in principe budget-neutraal zijn.' Maar, zo constateert Biemans, dan wordt het een afspraak tussen de individuele medewerker en de manager. Blijft HR daar helemaal buiten of heeft die ook nog een rol?'

De Lint is heel stellig: Die trend van individualisering gaat toch wel door. Je ziet minder collectief ontslag en meer individuele regelingen, verschillen en oplossingen. Dan komt het voor

HR aan op lef. Je hoort wel dat juist in deze tijd het onderscheid duidelijk wordt tussen de goede en de minder goede HRM'ers, *de mensen die actief op het beleid inspelen, met meerdere scenario's en oplossingen komen en daar continu over in gesprek zijn, en aan de andere kant de zwakkere broeders en zusters die de veiligheid van de administratie en de regelingen gaan opzoeken omdat dat alles is wat ze kennen. We gaan een soort schifting krijgen tussen ouderwets en modern HRM.'*

De Lint krijgt bijval van Bram Frouws: *'Zoals Oscar al zei: je moet juist nu proberen om je te onderscheiden met een positief HRM-beleid, met het oog op die arbeidsmarktkrapte die toch weer in alle hevigheid terug gaat komen over een jaar of twee. Ik denk dat het veel met imago te maken heeft. Bedrijven die nu op een goede, professionele manier met personeel omgaan, plukken daar later de vruchten van. Misschien moeten er nu wel mensen uit, maar kun je je best doen om die tijdelijk ergens anders te detacheren. Als je dat nu op een nette manier doet, draagt dat bij aan een positief imago, en dat is een business-element dat je als HR naar het management kunt inbrengen.'*

'Gebeurt dat ook?' vraagt Biemans. De Lint antwoordt: *'Er zijn organisaties die het precies zo doen als Bram zegt: op een nette manier afscheid nemen, ook al kost dat meer geld. Het is van belang voor je imago, want als er negatieve verhalen over je organisatie verteld worden dan is de schade misschien wel veel groter.'* Kemper vult aan: *'Bovendien heb je ook nog te maken met de mensen die je niet ontslaat. Die zien wat er gebeurt, of je op een nette manier omgaat met de mensen voor wie je nu geen werk meer hebt. Dat kan bepalend zijn voor hun keuze om te blijven of te vertrekken als de arbeidsmarkt straks weer krappert wordt. Die keuze kun je voor een groot deel nu beïnvloeden, niet alleen door de manier waarop je afscheid neemt van mensen, maar ook door te blijven opleiden.'*

Tot besluit van de bijeenkomst vraagt Biemans: *'Wat zouden we nu van deze situatie kunnen opsteken voor een volgende keer? Als de recessie straks weer over is, wat zijn dan de leermomenten geweest van deze donkere tijden?'* Dozel antwoordt doordacht: *'De ontwikkelingen kunnen heel snel gaan waardoor het moeilijk wordt om plannen te maken. Je kunt dus niet altijd vooruit denken. Maar je kunt wel kijken welke randvoorwaarden er nodig zijn om klaar te zijn voor welke verandering dan ook. Daar kun je je medewerkers dan ook in gaan opleiden, begeleiden en ontwikkelen. Daarbij gaat het er vooral om dat ze snel kunnen schakelen.'* De Lint onderschrijft die boodschap. *'Zorg vooral dat je veel diversiteit binnen je organisatie hebt, want je weet niet wat er op je afkomt. Je moet over verschillende types en rollen beschikken, want je weet zeker dat de veranderingen alleen maar sneller zullen gaan. Het zal straks niet tien jaar lang alleen maar goed gaan. Je moet voorbereid zijn op al die veranderingen, en dus moet je over mensen beschikken die daarop zijn toegerust.'*

Slotbeschouwing

Op grond van de paneldiscussie en de overige informatie concluderen we dat HRM het druk heeft met de gevolgen van de crisis. Maar tegelijkertijd probeert men te redden wat er te redden valt, door, naast de korte termijn ook de lange termijn erin te betrekken. Wellicht toch wat geleerd van vorige crisis?!

Organisaties zijn zich er goed van bewust dat de medewerkers die nu het veld moeten ruimen als gevolg van de slecht draaiende economie, straks weer hard nodig zijn om continuïteit van de organisatie te waarborgen. Vandaar dat, ondanks de forse kostenreductie op recruitment, HRM toch nog een lijntje, hoe klein dan ook naar de arbeidsmarkt tracht open te houden. En als er kosten gereduceerd moeten worden, probeert men zo lang mogelijk de opleidings- en ontwikkelingsbudgetten voor de medewerkers te ontzien.

Om korte termijn en lange termijn met elkaar te integreren is het zaak binnen organisaties meer fundamenteel met een workforceplanning te werken, waarin de noodzakelijke kwantiteit én kwaliteit voor belangrijke categorieën van medewerkers voor de komende jaren staat uitgewerkt. Natuurlijk is lang niet alles te voorspellen, zoals we ook het afgelopen jaar hebben ervaren, maar organisaties die structureel zicht hebben op de huidige kwantiteit en kwaliteit van het personeelsbestand én die dit weten te combineren met de voor de organisatie noodzakelijke kennis en competenties in de toekomst, hebben een voorsprong en kunnen hun scenario steeds bijstellen op grond van de ontwikkelingen die er zijn.

Wat verder opvalt is de positieve houding van de jonge generatie: Ondanks dat juist in de groep 25-30'ers de grote klappen vallen, blijft deze generatie vooralsnog optimistisch over het zoeken naar een nieuwe baan. Hierbij worden geen, of althans niet in eerste instantie, concessies gedaan aan de gewenste baaninhoud. Overigens blijkt uit de paneldiscussies dat deze houding op individueel niveau, ondanks de cijfers over het totaal, zijn vruchten afwerpt. Het lukt velen op eigen kracht binnen afzienbare tijd een nieuwe uitdaging te vinden.

Tenslotte de HR functie zelf: nog lang niet overal is HRM in staat die bijdrage te leveren, die momenteel nodig is om in de huidige woelige tijden vooruit te blijven kijken. Ontwikkeling van de eigen functie is dus een must. Meer aansluiting bij het primaire proces, begrijpen waar zij mee worstelen en hierop, vanuit het vak, maar in termen van de business reageren, dat wordt de kunst. Een kunst die HRM zich de komende tijd snel eigen zal moeten maken.

Algemene markt- en trendcijfers zijn relevant voor elk vakgebied. Het Jaarboek PersoneelsManagement biedt jaarlijks op basis van primair onderzoek de belangrijkste feiten en cijfers op het gebied van personeelsmanagement. Daarnaast buigen deskundigen uit de markt zich in de vorm van een paneldiscussie over de uitkomsten van het onderzoek.

Naast de onderzoeksresultaten is er elk jaar aandacht voor een specifiek thema, dat bepaald wordt aan de hand van wat er op dat moment speelt of gaat spelen. Dit jaar is het thema Van schaarste naar overvloed en (straks) weer terug....

Het Jaarboek is bedoeld voor hr-professionals, managers en hr-adviseurs die goed inzicht willen krijgen in wat er in de hr-markt speelt.

Dit is de achttiende uitgave van het Jaarboek PersoneelsManagement. Het boek is tot stand gekomen dankzij het samenwerkingsverband tussen Research voor Beleid, SHL, Ebbinge & Co, Berenschot HRM, Right Management, Hay Group, Twijnstra Gudde, Northgate Arinso, Meurs HRM en Gids voor Personeelsmanagement. Deze organisaties hebben het mogelijk gemaakt dat deze editie van het Jaarboek de belangrijkste feiten en cijfers over het vakgebied bevat. Deze feiten en cijfers zijn voorzien van interpretaties en bieden zicht op de recente ontwikkelingen binnen het hr-vakgebied.



Aan de totstandkoming van deze uitgave werkten mee:

NorthgateArinso

MEURSA

Ebbinge
& company

Twynstra Gudde
Management Consultants



shl
PEOPLE PERFORMANCE

HayGroup

Berenschot

RIGHT
MANAGEMENT
A MANPOWER COMPANY

RIGHT
MANAGEMENT CONSULTANTS
MAKING THE HUMAN SIDE OF CHANGE

research voor beleid bv

Kluwer
a Wolters Kluwer business

ISBN 9789013062359



9 789013 062359
NUR 807