

ILLUSTRATIE: BEELDARCHIEF (M/V) ONTWERP

Economische crisis vraagt om strategisch HRM

Juist tijdens een economische crisis komt de strategie van een onderneming erop aan. Alleen de gevolgen van de crisis zo goed mogelijk bestrijden is beslist onvoldoende. Want wie nu bijvoorbeeld nalaat in te spelen op de vergrijzende en ontgroenende arbeidsmarkt, en niet investeert in innovatie en talentontwikkeling, krijgt daarvoor zodra economisch herstel intreedt onherroepelijk de rekening gepresenteerd. Aan HRM de taak om, juist nu het erom spant, het management bij te staan als strategisch navigator. En de instrumenten daarvoor liggen klaar.

Peter Dona

De gevolgen van de huidige economische recessie zijn inmiddels in de hele wereld goed zichtbaar. Zo ook in ons land. Bedrijven zien de vraag naar producten en diensten afnemen, en het aantal ontslagen neemt toe. De Monster Employment Index registreert recentelijk een afname van het aantal vacatures van ruim 35 procent. Het CBS verwacht dat het huidige werkloosheidspercentage (4 procent) aan het eind van dit jaar zal zijn gestegen tot 5,5 procent. Mocht de recessie langer duren, dan kan dat percentage eind 2010 zelfs 8,5 bedragen. De werkloosheid zal op de korte termijn vooral jongeren treffen (waaronder schoolverlaters). En dat terwijl de vergrijzing blijft toenemen en er nu al in veel sectoren, en met name in de zorg, in het onderwijs en bij defensie, grote vervangingsproblemen bestaan.

De crisis blijft ook voor HRM niet zonder gevolgen. In overeenstemming met hun 'traditionele' rol zijn HR-afdelingen vandaag de dag druk bezig met ontslagprocedures, sociale plannen en kostenbesparing. Opleidingsbudgetten worden voor andere (dringende) zaken gebruikt; vacaturestops en beëindigen van tijdelijke contracten zijn aan de orde van de dag. Niet voor niets maakt de uitzendbranche een moeilijke tijd door. Maar ook rondom arbeidsvoorwaarden en salarissen zijn de gesprekken al begonnen, bijvoorbeeld over bevroren van loon. Lopende projecten worden stopgezet of langdurig uitgesteld. En dat terwijl organisaties meer dan ooit behoefte hebben aan een heldere en concrete visie op de toekomstige inzetbaarheid van het personeel, en deze zowel *kwan-*

titatief als *kwalitatief* duurzaam moet verbeteren. Ondanks de crisis zet de vergrijzing namelijk gewoon door, en ook 'diversiteit' is een issue dat om een adequate aanpak vraagt. Alle reden voor HRM niet bij haar traditionele taken te blijven staan, maar juist ook ten tijde van crisis kansen te grijpen om zich voortvarend te ontwikkelen tot strategisch partner van het management bij de oplossing van deze vraagstukken.

Talent, diversiteit en duurzaamheid

Het managen van kwaliteit, talent en inzetbaarheid vereist een grondige kennis van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. We hadden het al over vergrijzing en ontgroening. De babyboomgeneratie stroomt uit en de jongste generatie (waaronder 'de Einsteiners') treedt de organisaties binnen. Het betreft hier een generatie met geheel andere verwachtingen en eisen met betrekking tot hun werk en hun werkgever. Ook vakorganisaties zullen hierop inspelen. De nieuwe werknemer ziet zich steeds meer als de eigenaar van zijn competenties en als regisseur van de eigen carrière en loopbaan, en verwacht van de werkgever dat deze hem ondersteunt bij de ontwikkeling van competenties, kennis en talent. Voor een belangrijk deel zien we deze ontwikkeling al terug in de steeds groter wordende groep ZZP'ers. In 2006 startten circa 91.000 mensen een onderneming, in 2007 waren dat er al 102.000, waarvan het overgrote deel ZZP'er.

Juist de dynamiek van de arbeidsmarkt en de verschillen tussen de generaties die straks samen in organisaties met elkaar aan de

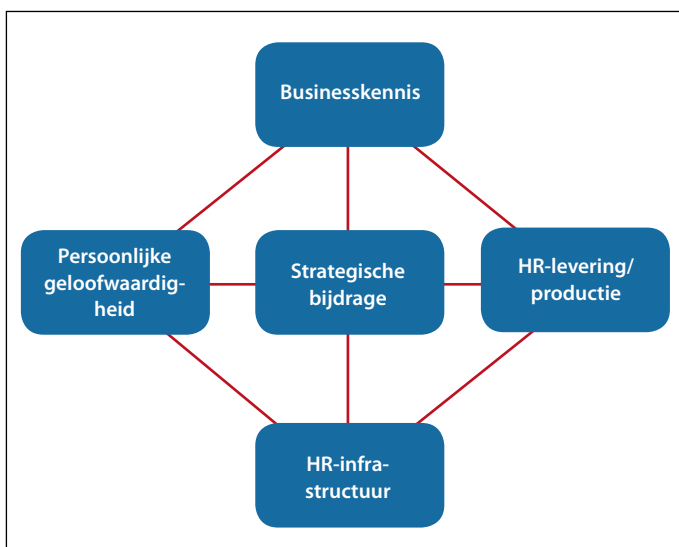
slag moeten, vereisen een HRM-beleid en -instrumentarium dat met deze dynamiek en verschillen rekening houdt. Gezien de krimpende arbeidsmarkt krijgen werkgevers het sowieso moeilijker om met name talenten voor hun organisatie aan te trekken en te behouden. Ook wat dit betreft ligt er dus voor HRM een grote taak weggelegd.

Menselijk kapitaal weer centraal

Wat betreft de inzet van menselijke kapitaal in een onderneming vraagt het management van HRM om een heldere visie en meetbare toegevoegde waarde. Dat betekent concreet:

- Het vertalen van de businessdoelstellingen en de te voeren strategie naar een HR-strategie en -doelstellingen (*het richten van HR*).
- Het ontwikkelen van een coherente HR-businessarchitectuur, een samenhangend geheel van structuren, diensten en instrumenten (*het inrichten van HR*).
- Een passende cultuur ontwikkelen (geheel van waarden, gedragingen, normen en vaardigheden) en deze toepassen (*het verrichten van HR*).
- Het meetbaar maken van alle activiteiten die bijdragen aan de realisatie van de strategische ambities (*accounting van HR*).

Strategisch HRM levert haar bijdrage aan het besturen en sturen van de menselijke factor in het bedrijf vanuit een visie die realisatie van de ambities van de organisatie voor ogen heeft. Dit vereist de nodige kennis van de business van de onderneming: waar gaat het om, wat zijn de doelen en wat is nodig om die te bereiken? En verder een goede kijk op diversiteit- en generatiemanagement, dit om rekening te kunnen houden met de huidige arbeidsmarkt-



Figuur 1. HR Value Proposition (bron: Ulrich & Brockbank, 2005)

vraagstukken. Zodoende worden de acties en het beleid van HR essentieel voor het succes van de onderneming en krijgt het begrip ‘businesspartner’ handen en voeten.

Juist omdat de inzetbaarheid van kennis, competenties en talenten zo bepalend zal zijn voor het succes van de business, moet HRM, wil het een goede businesspartner zijn, weten hoe het menselijke kapitaal strategisch te benaderen en te besturen. Dit betekent dat de HRM-afdeling het lef moet hebben om de jarenlange lijn-staf-discussie achter zich te laten, en de rol van **navigator** op zich te nemen als het gaat om de door organisatie en medewerkers te volgen koers, en zo de strategische (HRM-)processen te regisseren. Zij moet zich ontwikkelen tot een adviserende en coachende partner van het management.

HR als strategisch navigator

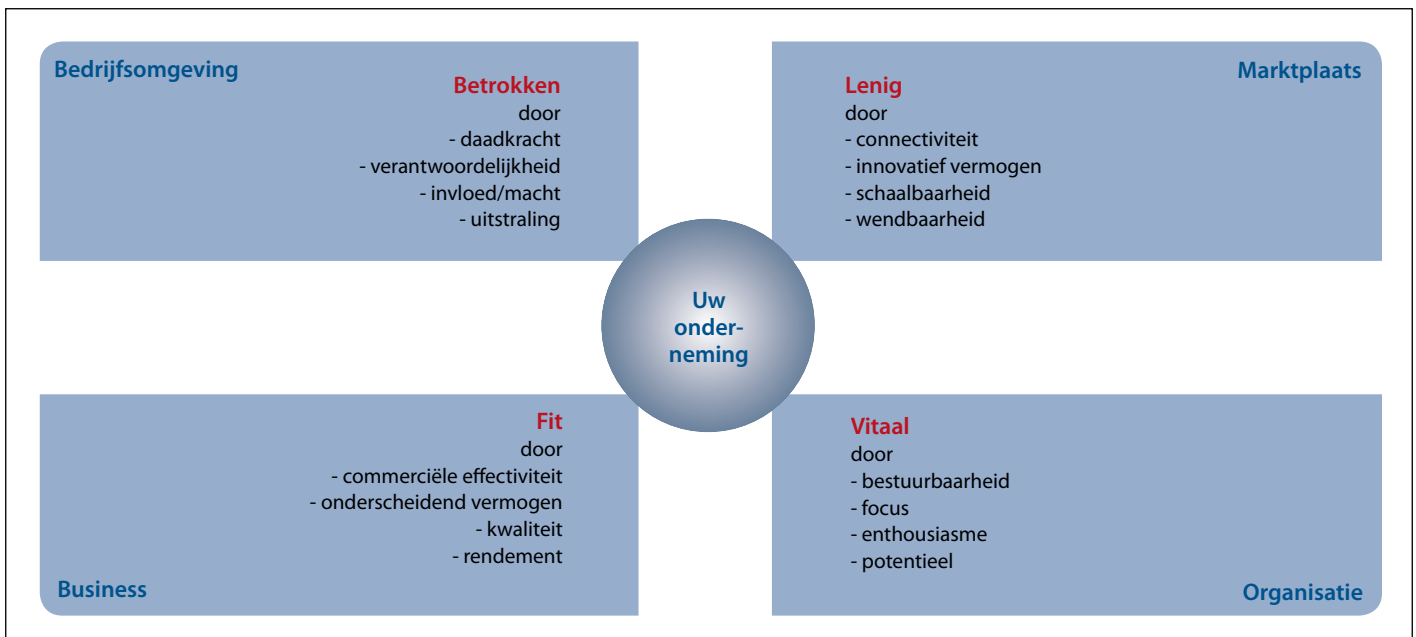
In zijn boek *Human Resource Champions* (1997) presenteert Dave Ulrich zijn visie op de taken van HRM. Hij beschrijft een viertal rollen: de strategische rol, de veranderkundige rol, de administratieve rol en de medewerkerrol. In de praktijk werden deze ten onrechte nogal eens uitgelegd als vier afzonderlijk uit te voeren rollen, in plaats van als samenhangende taken van een geïntegreerde en vooral regisserende HR-afdeling.

Vervolgens verscheen in 2005 *The HR value proposition*, een boek dat Ulrich publiceerde met Wayne Brockbank. De auteurs gaan hierin in op de samenhang van bovengenoemde rollen, nu benoemd als respectievelijk HR-leader, strategische partner, human capital developer, employee advocate en functional expert. Verder worden deze rollen geconcretiseerd door er de daarvoor vereiste HR-competenties bij te vermelden (zie figuur 1).

Volgens de auteurs is de belangrijkste bijdrage van HR het ontwikkelen van strategisch HR. Deze kan alleen vorm en inhoud krijgen, en dus werkelijk toegevoegde waarde leveren, als ze direct is gekoppeld aan de businessstrategie. HR sluit in deze visie niet langer aan op de strategische ambities van organisaties, maar realiseert mede de strategie. Hierdoor wordt wat dit betreft HR gelijkwaardig aan het management.

Praktisch betekent dit dat HR moet beschikken over de volgende competenties:

- zakelijke businesskennis (kennis van de organisatie, haar markt en klanten, haar producten of diensten, en ook van de omgeving;
- het kunnen managen van veranderingen;
- stuurkracht;
- vakdeskundigheid;
- persoonlijke integriteit.



Figuur 2. De vier te managen domeinen, als voorwaarde voor attractiviteit en succes (Business Fit-ality, 2008)

Strategisch management, opgevat als het vertalen van omgevingsanalyses, concurrentieanalyse enzovoort naar strategische ambities, is een stap die in de HRM-praktijk nog weinig wordt toegepast.

Vanuit de bovenstaande visie op strategisch (HR-)management en met het strategisch managementmodel van Business Fit-ality is de methodiek ontstaan die we onder andere hebben toegepast in projecten die we uitvoerden in enkele gemeentelijke organisaties. Hierbij was ons uitgangspunt: het attractief houden van de organisatie voor vier groepen belanghebbenden (klanten, medewerkers, businesspartners en eigenaren/financiers/bestuurders) dient als basis voor succes. We richtten ons daarbij met name op een viertal domeinen: business, bedrijfsomgeving, marktplaats en organisatie (zie figuur 2). Juist deze methodische aanpak biedt HRM de ruimte en de mogelijkheid toegevoegde waarde te leveren op strategisch businessniveau.

Een praktische uitwerking van strategische HR-planning

Deze uitwerking kent vijf stappen:

Stap 1

Met behulp van het bovenstaande framework (zie figuur 2) kan de HR-adviseur (samen met de managers) een analyse maken van de business van zijn organisatie. Wat speelt er in de omgeving? Wat betekent dit voor HR? Wat heeft de organisatie nodig aan competenties, kennis en talenten om attractief te blijven voor de diverse groepen belanghebbenden? Waar zitten cruciale vraagstukken en mogelijke problemen? Een goed inzicht van HR in de business van

de organisatie zien wij in onze aanpak dan ook als de basis voor succes. Dit is ook het onderdeel waar managers de meeste kritiek geven op HRM: 'Je weet te weinig van de business.' En voor alle duidelijkheid: kennis van de business is inderdaad heel wat meer dan alleen verstand hebben van HRM.

Stap 2

De tweede stap in strategische personeelsplanning betreft een strategische verkenning van de omgeving, de concurrenten, de stakeholders enzovoort en het bepalen van de strategische ambities. In deze stap worden alle omgevingsinvloeden vertaald naar concrete, realistische, transparante en breed gedragen strategische ambities. Dit mede op basis van een analyse van de arbeidsmarkt, zodat zichtbaar wordt wat dat betreft de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn. Maar ook imago en goed werkgeverschap spelen hierbij een belangrijke rol.

Stap 3

De strategische ambities worden vertaald naar gevolgen voor de richting en de verankering van de te volgen koers. Vervolgens komt aan de orde wat de organisatie in de toekomst aan kennis, competenties, vaardigheden en talenten nodig heeft om continu aan de vraag en de behoeften vanuit de markt of vanuit de maatschappij te kunnen blijven voldoen.

We noemen dit de HR-impactanalyse. In deze analyse worden de vitaliteit (de bestuurbaarheid, flexibiliteit, focus en cultuur) en de fit (onderscheidend vermogen, kwaliteit, kennismanagement, leiderschap) van de organisatie vastgesteld.

Strategische scan	<ul style="list-style-type: none"> • Analyseren van de vier attractiviteits- en succesgebieden. • Waar willen we naartoe, wat willen we zijn? • Vertaal deze naar impact op de HR-factor (wat is nodig?). • Is de input voor het vaststellen van de strategische ambities.
Inzetbaarheidsscan	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisch en kwalitatief instrument voor leiding en HR om huidige stand van zaken personeel door te lichten. • Niet alleen kennis en vaardigheden, maar ook competenties, talenten en dromen. • Wat hebben we in huis?
Medewerkeresscan	<ul style="list-style-type: none"> • Werknemer neemt regie over eigen ontwikkeling, carrière en loopbaan. • Past naadloos op de nieuwe werknemer, en ontwikkelt huidige werknemer. • Inzicht in kennis, competenties, vaardigheden, talenten en dromen. • Wat is werkelijk mogelijk?

Figuur 3. Instrumentarium voor de HR-businesspartner (Dona, 2008)

Stap 4

Deze stap is gericht op de huidige medewerkers. Uitgangspunt is daarbij dat medewerkers de regie over hun eigen ontwikkeling en loopbaan moeten leren nemen. Hiervoor wordt een instrument toegepast dat hen in staat stelt hun eigen kennisontwikkeling, talenten en dromen te vertalen in concrete stappen om hun ambities te realiseren.

Stap 5

De laatste stap betreft de matching en mismatching. In welke mate passen de ambities en doelen van de onderneming of dienst (SOLL) bij de mogelijkheden die men thans heeft (IST)?

Voor de HR-businesspartner betekent onze bemoeienis tevens dat hij de beschikking krijgt over die HR-instrumenten die benodigd

zijn om de rol van businesspartner werkelijk te kunnen realiseren (zie figuur 3).

Tot slot

De hier gepresenteerde benadering van strategische HR-ontwikkeling en -planning vormt een essentiële schakel tussen strategie en ambities van een organisatie en HR-vraagstukken, zoals instroom, doorstroom en uitstroom. Zij biedt HR een mogelijkheid om op een effectieve manier haar felbegeerde rol als strategische (business)partner in te vullen. Indien zij daadwerkelijk over de daarvoor vereiste competenties beschikt, ligt niet alleen voor HR maar ook voor managers in organisaties een mooie toekomst open.

Literatuur

- Business Fit-ality, *De route naar succes*, 2008.
- Dave Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997.
- Dave Ulrich en Wayne Brockbank, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, 2005.

Drs. Peter J.H. Dona was eerder principal consultant bij Business Fit-ality. Thans werkt hij als senior adviseur bij adviesgroep BMC.
peterdona@bmc.nl

Verdieping: Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0162

Een praktische toepassing van de methodiek strategische HR en de concrete uitwerking van HR als businesspartner bij twee gemeentelijke organisaties zijn beschreven in de online bijdrage in de Management Executive Base.