

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. In dit artikel wordt een model voor strategische HRM-ontwikkeling & personeelsplanning beschreven aan de hand van praktijkvoorbeelden binnen gemeentelijke organisaties.

Peter Dona

Een crisis als waarin we nu zitten, vraagt om de nodige reflectie. Uit de vele managementboeken wisten we immers al dat we te maken hadden met steeds harder wordende concurrentie, veranderende eisen vanuit markt en maatschappij, en een complexer wordende omgeving. Dat het geen sinecure is om in te spelen op al deze veranderingen ervaren we tijdens de financiële crisis. Dat roept de vraag op of banken en andere financiële instellingen hun strategie en strategisch management wel voldoende op orde hadden. Of kunnen we inderdaad ‘niets voorzien’? Waarom zouden we ons dan nog bezighouden met strategievoering? Of heeft het toch meer te maken met de wijze waarop bestuurders invulling geven aan strategisch inzicht en management? Des te belangrijker wordt het voor organisaties om het strategisch management in de eigen organisatie danig te versterken.

Drs. Peter J.H. Dona is jarenlang werkzaam als senior consultant op het gebied van strategisch HRM en heeft menig organisatie in diverse branches geadviseerd over HR-vraagstukken. Hij was principal consultant bij Business Fit-ality. Momenteel is hij senior adviseur bij adviesgroep BMC (www.bmc.nl). peterdona@bmc.nl

Door de huidige financiële crisis en economische recessie zien bedrijven de vraag naar producten en diensten afnemen en dat leidt tot ontslag van groen werknemers. Maar zoals we weten: elk nadeel heeft zijn voordeel. We horen en lezen in de eerste reacties al dat deze crisis een positief effect heeft op de huidige arbeidsmarktproblematiek, waarin vergrijzing, ontgroening en openstaande vacatures als grote risico's worden ervaren. ‘De economische malaise zorgt er vanzelf wel voor dat het vraagstuk van vergrijzing en vervanging wordt opgelost.’ En: ‘Ach, het lost vanzelf wel op, en het zal nu wel niet meer zo'n vaart lopen gezien de economie.’ Of is dit niet weer een voorbeeld van een zwakke, eendimensionale strategievoering?

De 'kop-in-het-zandstrategie'. Want in diverse sectoren, zoals onderwijs en zorg, en binnen onderdelen van overheid en industrie heeft men de grootste moeite om (kwalitatief) personeel te werven.

De ontwikkeling naar een strategische HR-businesspartner

Crisismanagement: zicht op de business en zicht op de omgeving

De gevolgen van de economische recessie zijn in de gehele wereld goed zichtbaar geworden. Zo kennen de Verenigde Staten momenteel ruim 12 miljoen werklozen, waarvan de helft behoort tot de kansarmen. In China, in zoverre je dat zichtbaar kan krijgen, is sprake van ruim 20 miljoen werklozen, worden salarissen ingekort en blijven medewerkers zitten op de eigen werkplek (minder doorstroom, maar ook minder wervingskosten). In Nederland zien we ruim 35 procent minder vacatures (Monster Employment Index), is 4 procent werkloos en voorspelt het CBS eind 2009 een werkloosheid van 5,5 procent. Als de recessie langer gaat duren, verwacht men in 2010 uit te komen op rond de 8,5 procent werkloosheid. In Nederland zien we vooral werkloosheid ontstaan onder jongeren, die toch de toekomst zijn voor menig bedrijf. De vergrijzing in Nederland blijft toenemen en dit betekent voor veel sectoren, met name zorg, onderwijs en overheid grote vervangingsproblemen.

Als we naar de gevolgen kijken zoals we hiervoor schetsten, dan kunnen we ook de traditionele en verwachte rol voor HRM schetsen. In de VS zal HR vooral met de motivatie van werknemers aan de slag moeten en als bewaker van de vele ontslagrondes. In China zal HR minder tijd gaan besteden aan werving en selectie en meer gericht zijn op traditionele HR-beheersprocessen. Terwijl in Nederland de druk op HR vooral zal komen te liggen op ontslagprocedures, sociale plannen en kostenbesparingen.

In de dagelijkse praktijk zien we de nodige voorbeelden van kostenbesparingen plaatsvinden. Opleidingsbudgetten worden voor andere (dringende) zaken gebruikt. Vacaturestops en beëindigen van tijdelijke contracten is aan de orde van de dag. Niet voor niets heeft de uitzendbranche veel last van de crisis. Ook rondom arbeidsvoorwaarden en salarissen zijn de gesprekken al begonnen over bevroren van loon en dergelijke. Projecten worden stopgezet of langdurig uitgesteld.

Positieve benadering

Maar we kunnen de crisis ook positief benaderen. We weten dat organisaties nu meer dan ooit behoefte hebben aan een heldere en concrete visie op de inzetbaarheid van personeel, hoe dit kwantitatief maar vooral kwalitatief moet worden verbeterd. We weten ook dat organisaties niet meer om het

issue diversiteit heen kunnen. En dat de vergrijzing, ondanks de recessie, om een adequate aanpak vraagt. De verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd van 65 naar 67 jaar is vooral een kwestie van tijd. Op de bühne wordt er nog wat toneel gespeeld, maar deze ontwikkeling gaat ongetwijfeld plaatsvinden.

Dat dit voor de nodige sectoren een groot probleem is, mag duidelijk zijn. Denk alleen maar aan Defensie, dat met grote problemen kampt om de huidige missies, laat staan nieuwe missies, met voldoende personele bezetting uit te voeren. En het gaat hierbij niet alleen om een kwantitatief probleem, maar vooral om een kwalitatief probleem: het binnenhalen van talenten en ze vooral ook vast weten te houden!

En dan de zorg, waar de 'handjes aan het bed' ook steeds problematischer wordt, en de kwaliteit van de zorg wel degelijk in gevaar kan komen. Of onderwijs: krijgen onze kinderen en kleinkinderen nog wel het onderwijs dat ze verdienen en nodig hebben?

Managen van kwaliteit, talent en duurzame inzetbaarheid

Ondanks de huidige recessie zet de vergrijzing in Nederland door. De baby-boomgeneratie stroomt thans uit en de jongste generatie (o.a. de Einsteiners) treden de organisaties binnen. Organisaties moeten ook beleid voeren ten aanzien van verschillende werknemersgroepen (diversiteit) en zien tegelijkertijd ook grote delen van hun talenten vertrekken die beginnen als ZZP'er (al zal deze uistroom in de huidige recessie wel wat afnemen).

Het managen van de verschillende generaties op de werkvloer wordt dan ook een serieus HR-vraagstuk.

Organisaties moeten (leren) zich er meer bewust van te worden dat de generatie die nu en de komende jaren haar intrede gaat doen op de arbeidsmarkt heel andere verwachtingen en eisen heeft dan de voorgaande generaties. De nieuwe werknemer ziet zich steeds meer als de eigenaar van zijn competenties en als regisseur van zijn eigen carrière en loopbaan. Hij verwacht van de werkgever dat deze hem ondersteunt bij de ontwikkeling van competenties, kennis en talent. Voor een belangrijk deel zien we dit al terug in een steeds groter wordende groep ZZP'ers. In 2006 starten circa 91.000 mensen een onderneming. In 2007 waren dat er al 102.000, van wie het overgrote deel ZZP'er.

Voor de nieuwe generatie jongeren heeft een heel ander beeld van werk en haar werkgever dan de generatie X (babyboomers) die nu in organisaties en overheid belangrijke posities en functies inneemt.

Ook hier kan HR zijn strategische rol spelen, zijn partnerrol. Een rol die vooral bestaat uit het ontwikkelen en realiseren van innovatieve oplossingen.

Een afdeling HRM die zich ervan bewust is dat één HRM-beleid niet langer passend is. 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 die rekening houden met deze dynamiek en verschillen.

Factor menselijk kapitaal weer centraal in HR

Management vraagt om een heldere visie en een zichtbare en meetbare toegevoegde waarde door HRM. Deze toegevoegde waarde ligt in:

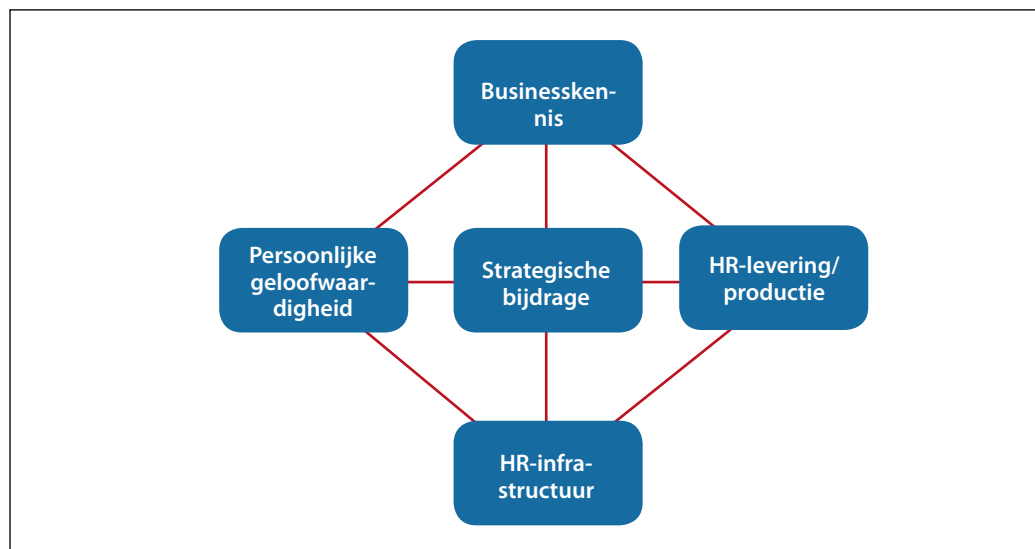
- Vertalen van businessstrategie en doelstellingen naar HR-strategie en doelstellingen (het richten van HR).
- Een coherente HR-businessarchitectuur van structuren, diensten en instrumenten (HR-inrichting).
- Passende cultuur (van waarden, gedragingen, normen en vaardigheden) ontwikkelen en deze toepassen (het verrichten van HR).
- Het meetbaar maken van alle activiteiten die bijdragen aan de realisatie van de strategische ambities (HR-accounting).

Vanuit deze visie levert HRM toegevoegde waarde aan het besturen en sturen van de menselijke factor in de organisatie. De focus van die visie is de strategische ambities van de organisatie te helpen realiseren. Hiervoor moet je verstand hebben van de business van de organisatie: waar gaat het om, wat zijn de doelen en vereisten? Je moet leren kijken door een integrale bril van diversiteit en generatiemanagement, om zo rekening te kunnen houden met arbeidsmarktvragestukken en vergrijzing. Dat betekent dat de acties en het beleid van HR essentieel worden voor het succes van de onderneming. Het begrip businesspartner wordt zo vertaald naar daden en succes. Juist doordat de inzetbaarheid van kennis, competenties en talenten zo bepalend zullen 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.

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 de organisatiekoers en medewerkerkoers op zich te nemen. Zo is ze in staat de strategische (HRM-)processen te regisseren. De HR-afdeling kan eindelijk de gedroomde HR-rol innemen bij serieuze HRM-vraagstukken. Een rol als partner voor het management. Een partner die de business van de organisatie begrijpt en weet wat juist in deze tijden nodig en wenselijk is. Een rol naast het management, adviserend en coachend, vanuit een strategische en visionaire optiek.

Strategische navigator en partner van het management

Dave Ulrich gaf al in 1997 zijn visie op de rollen en taken van HRM, en schetste in zijn model een viertal rollen en posities. Een schets die in de praktijk nog te vaak wordt uitgelegd als vier afzonderlijk uit te voeren rollen, in plaats van de geïntegreerde en vooral regisserende HR-afdeling. Ulrich beschreef in dit model de strategische rol, de veranderkundige rol, de administratieve rol en de medewerkerrol (*employee champion*). In 2005 gaf Ulrich een synthese van deze rollen en veranderde de rollen in de HR leader, de strategische partner, de human capital developer, de employee advocate en de functional expert.



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

In zijn boek *The HR value proposition* (2005) dat Ulrich publiceerde met Wayne Brockbank, werden de rollen geconcretiseerd door er HR-competenties of de HR-waardecompetenties aan toe te voegen (zie figuur 1).

De belangrijkste bijdrage voor HR is het ontwikkelen van strategisch HR. Dit kan alleen vorm en inhoud, en dus werkelijk toegevoegde waarde leveren als het direct gerelateerd wordt aan de businessstrategie. HR sluit niet langer aan op de strategische ambities van organisaties, maar realiseert mede de strategie. Hierdoor komt HR gelijkwaardig te staan aan het management.

In de praktijk betekent dit dat HR dient te beschikken over de volgende competenties:

- zakelijke businesskennis (ken je organisatie, haar markt en klanten, haar producten of diensten en de omgeving);
- managen van veranderingen;
- stuurkracht;
- vakdeskundigheid;
- persoonlijke integriteit.

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

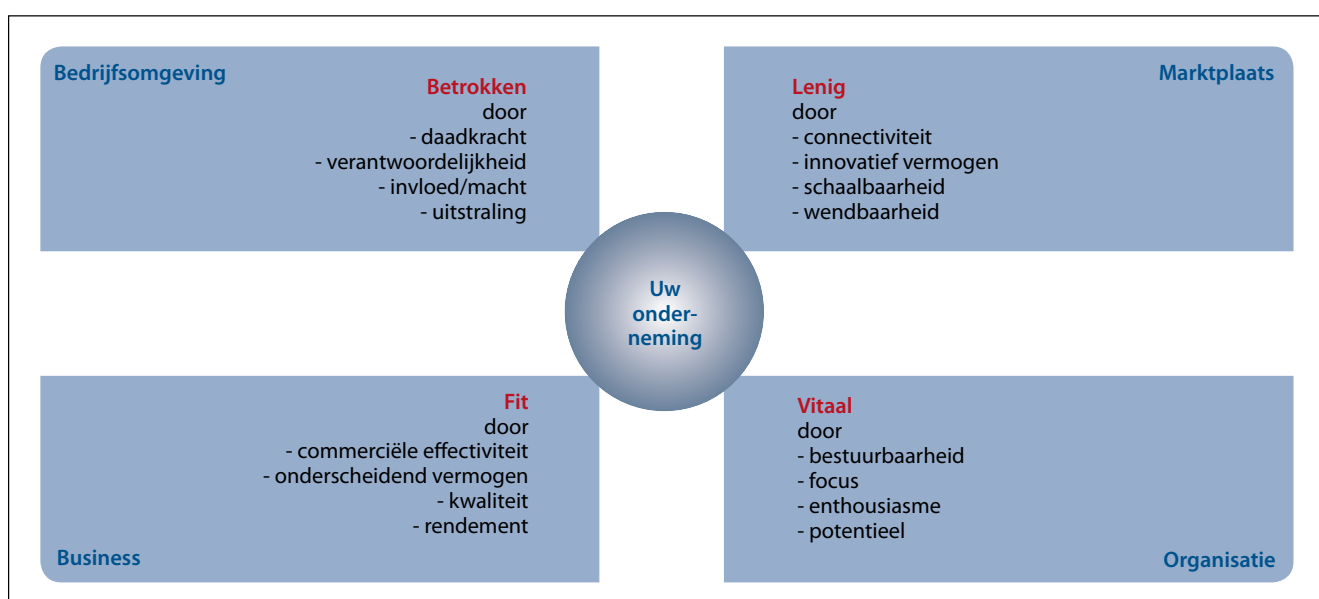
Juist deze methodische aanpak biedt HRM de ruimte en de mogelijkheid om toegevoegde waarde te leveren op strategisch businessniveau.

Stappenplan Strategisch HRM & personeelsontwikkeling

• *Stap 1*

Met behulp van het framework in 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, op de vier attractiviteitsgebieden waar elke organisatie mee maken heeft? Wat betekent dit voor HR? Wat heeft de organisatie nodig aan competenties, kennis en talenten? Waar zitten cruciale vraagstukken en mogelijke problemen? Verstand hebben en krijgen van de business van de organisatie zien wij in onze aanpak dan ook als de basis voor succes.

Op dit onderdeel geven managers de meeste kritiek op HR: HR heeft geen kennis van de business. En voor alle duidelijkheid, dit is wat anders dan verstand hebben van HRM.



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

- *Stap 2. Strategische personeelsplanning*

Een strategische verkenning (van omgeving, concurrenten, stakeholders enz.) en vervolgens het bepalen van de strategische ambities. In deze stap worden (alle omgevingsinvloeden) vertaald naar concrete, realistische, transparante en gedragen strategische ambities. Hierbij hoort ook een analyse van de arbeidsmarkt, zodat zichtbaar wordt wat daar de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn. Maar ook imago en goed werkgeverschap spelen hierbij een belangrijke rol.

- *Stap 3. De HR-planningcyclus*

Waar willen we naartoe, wie willen we zijn, wat willen we realiseren en hoe willen we dat doen? In deze stap worden de strategische ambities vertaald naar gevolgen voor de koers en verankering. Vervolgens vindt een vertaling plaats naar wat de organisatie in de toekomst nodig heeft aan kennis, competenties, vaardigheden en talenten om continu aan de vraag en behoeften vanuit de markt of 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 (waarin onderscheiden we ons, kwaliteit, kennismanagement, leiderschap) van de organisatie vastgesteld.

- *Stap 4. De huidige medewerkers*

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

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?
Medewerkersscans	<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 5. Matching en mismatching*

In welke mate passen de ambities van waar de dienst naartoe wil (SOLL) met de mogelijkheden die men thans heeft (IST)?

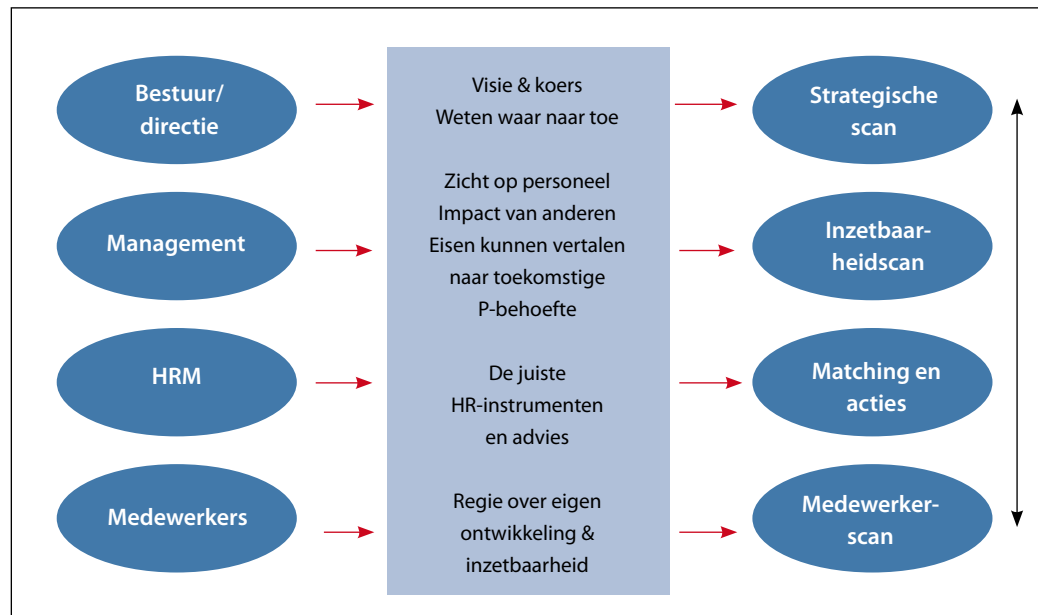
Voor de HR-businesspartner betekent dit dat hij de beschikking krijgt over die HR-instrumenten die de rol van businesspartner ook kunnen realiseren (zie figuur 3).

Praktijkvoorbeeld gemeente Rotterdam

Twee jaar geleden presenteerde het college van B&W van de gemeente Rotterdam de Stadsvisie, met daarin de ambities van de Maasstad voor de komende jaren. Rotterdam gaat fors bouwen aan de woon-, werk- en recreatiefuncties. Zo zijn er een aantal 'VIP-gebieden' (*very important projects*) aangewezen die de komende jaren gerealiseerd moeten worden. Hoogwaardig werk, en bovendien van een geheel andere aard dan wat de dienst in het verleden uitvoerde. Samenwerken met verschillende partners en partijen, publiek-privateconstructies vergen steeds meer een integrale en regisserende rol van de dienst en haar medewerkers. Dat vraagt andere kennis, andere competenties en een andere houding van medewerkers. Zij moeten kunnen samenwerken, integraal kunnen denken, openstaan voor nieuwe dingen en flexibel zijn. De dienst stelde zich dan ook de vraag of ze voldoende van deze mensen zou kunnen krijgen. Maar stelde zich tevens de vraag of ze 'ze misschien al niet in huis had'. Schuilen er misschien verborgen capaciteiten onder onze mensen?

Deze vragen leidden tot de behoefte om strategisch te kijken naar de toekomstige personele behoefte, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zijn. En tegelijkertijd om beter zicht te krijgen op de vooral kwalitatieve kant van het huidige personeel. Om dit te realiseren werd het project 'Strategische HRM & personeelsplanning' gestart.

Op het niveau van bestuur (college en concern gemeente Rotterdam) en directie dS&V, samen met de afdelingshoofden, zijn de strategische uitgangspunten van de dienst vastgesteld. Hierin staat centraal dat de dienst (dS&V) zich richt op de nieuwe benadering van *gebiedsgericht bouwen & ontwikkelen*, een benadering waarin alle facetten van wonen, leven, werken worden geïntegreerd. Deze strategische werkwijze vereist op zich weer een hoge mate van (deels geheel nieuwe) kennis en competenties om gebiedsgericht te kunnen managen en besturen. Regievoering, werken met partners in de keten, vraagstukken over de rol en positie die wordt ingenomen in deze keten, en waar de verantwoordelijkheid begint en ophoudt van de gemeentelijke dienst, zeker in relatie met de wettelijke taken van een gemeente.



Figuur 4. De vier niveaus van HR Ontwikkeling & Personeelsplanning (Dona, 2008)

Maar ook de *rol van de burger*, die in principe het bestaansrecht van een gemeentelijke organisatie bepaalt, maakt integraal deel uit van de strategische agenda van de dienst. Deze burger wordt steeds kritischer en door de groter wordende toepassing van digitalisering en informatisering, zoals het digitale loket en digitale spreekuren met wethouders, reageren deze burgers sneller, adequater en directer.

Een derde ontwikkeling is dat de landelijke Overheid de gemeente steeds meer ziet als *de eerste overheid*, zoals er in de gezondheidszorg een *eerstelijnsbulpverlening* bestaat. De eerste overheid voor alle vragen en vraagstukken. Een ontwikkeling die we sterk terugzien in zaken als de WMO en veiligheidsregio's.

Op het niveau van Management & HRM staan de volgende vraagstellingen centraal:

- Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de mensen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van al deze plannen, de medewerkers, de ambtenaren binnen de dienst?
- Welke benodigde kennis, competenties, vaardigheden en talenten zijn nodig om de ambities te verwezenlijken?
- Wat betekent dit voor de (gewenste) cultuur, welke gedragsvormen zijn dan benodigd?
- Hoe kan de organisatie de medewerker ondersteunen bij het steeds meer toe-eigenen van de 'regie over de eigen ontwikkeling'?

Met andere woorden: Wat is de impact van de strategische verkenning en ambitiestelling op de toekomstige en huidige personele bezetting, zowel kwantitatief als kwalitatief?

Dat leidt tot de belangrijkste vraag: Hoe managen we dat? Hoe wordt er genavigeerd binnen de organisatie met al die ontwikkelingen, wensen en tegenstellingen? Met andere woorden, hoe kan HR navigeren tussen maatschappelijke vraagstukken, bedrijfs-, management- en politieke ambities én ambities, wensen en dromen van medewerkers, om zo de haar toekomstige rol van businesspartner, de deskundige op het gebied van menselijk kapitaal in te nemen?

Gemeentelijke organisaties hebben dan ook de taak om sterk, en misschien ook wel (te) snel, te moeten professionaliseren. Op het niveau van medewerkers is het doel om de medewerkers zelf verantwoordelijk te maken voor de eigen ontwikkeling en loopbaan. Ze moeten zelf de regie nemen over de persoonlijke ontwikkeling.

Medio oktober 2008 heeft de dienst de strategische analyse uitgevoerd, een inzetbaarheidsmodule ontwikkeld, en gaan managers een kwalitatief oordeel geven over de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. De fase waarin de medewerker zelf zijn ontwikkelingen gaat beoordelen, wordt de volgende stap binnen dit ontwikkelproces.

Voor de HR-afdeling van deze dienst betekende dit dat ze moest leren strategisch te opereren. Ze moest zicht krijgen op de veranderende omgeving en eisen vanuit politiek en maatschappij. Met andere woorden: 'verstand krijgen van deze nieuwe business'. Wat betekent gebiedsgericht ontwikkelen, wat zijn de gevolgen van ketenmanagement en de rol als regisseur?

Dit hield in dat ze de HR Value competentie: zakelijke businesskennis moest gaan vormgeven. Dus hoe lever je als HR nu die toegevoegde waarde ten aanzien van de vertalingen van de strategische keuzes naar HR-doelen? Dit deed de HR-afdeling door integraal vanuit de vak kennis op breed HRM-gebied, directie en management te adviseren, te coachen bij het maken van een impactanalyse op personeelsgebied (wat heb je straks nodig in kwantitatieve en kwalitatieve zin; wat hebben we in huis wat betreft kennis, competenties en talenten). Door te kijken naar wat dit betekent voor 'de buitenkant': naar nieuw te werven personeel, en wat voor soort personeel er dan echt nodig is, met welke kennis en competenties, talenten en dromen. Maar ook het besef dat de arbeidsmarkt zo krap is dat je niet alleen kunt en moet focussen op nieuw te werven personeel.

De tweede bewustwording was dan ook dat men in de eigen organisatie doortastender moest kijken naar verborgen kennis, competenties, talenten en dromen. En dat dit op een veel meer methodische manier moest gebeuren. Hierdoor ontstaat opnieuw toegevoegde waarde vanuit HR.

Matching van de soll-behoefte en de ist-mogelijkheden geven HR en management de kans strategische ambities te verwezenlijken vanuit een strategische visie op menselijk kapitaal. Hiermee geeft HR invulling aan de HR Value competenties: stuurkracht, managen van veranderingen en persoonlijke integriteit (de kracht van de adviseur).

Praktijkvoorbeeld Gemeente Roosendaal

De omgeving is complex, en blijft complex. Zo luidt de titel van een hoofdstuk in de recente *HR-visie* van de gemeente Roosendaal (2008). De vraag van deze gemeente was en is:

- 'Hoe bereiden we ons voor op de toekomst?'
- 'Hoe kunnen we ons HR-beleid zo vormgeven dat we de komende jaren zowel de politieke ambities als de bestuurlijke ambities kunnen realiseren in een organisatievorm waarin medewerkers vitaal en met plezier willen werken?'
- 'Wat zijn de uitdagingen om de kansen als aantrekkelijke werkgever te vergroten.' En:
- 'Hoe kunnen we medewerkers zo ontwikkelen dat we recht doen aan hun eigen ontwikkelingsbehoefte en tegelijkertijd de vraagstukken van de komende jaren aan kunnen?'

Uitdagende vraagstellingen aan de HR-beleidsadviseurs van deze gemeente. Een uitdaging die vraagt om durf en lef, om anders en innovatief naar de eigen organisatie, haar medewerkers en haar toekomst te kijken.

Dit vereist niet alleen moed, maar ook de competentie en kracht om vanuit een strategische bril de organisatie te bezien. Een strategische bril die verder dient te gaan dan de begaande HR-paden. Het vraagt om de 'echte business' van de gemeente te begrijpen, te doorgronden. Zicht te krijgen op politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, arbeidsmarktontwikkelingen, visies op andere manieren van organiseren en de bezieling van mensen om hun kennis, competenties en vaardigheden in te zetten!

Strategisch HR betekent holistisch en geïntegreerd naar de wereld kijken, zonder jezelf te verliezen in vergezichten en schitterende, maar onwerkelijke visies en beelden.

Zoals zo vaak in het leven helpt vereenvoudiging ons om onze complexe wereld te bevatten, dus ook bij het ontwikkelen van een strategisch HR-model dat alle facetten van de gemeentelijke omgeving en organisatie integreert.



Figuur 5. Strategisch HR Planning & ontwikkeling binnen gemeente Roosendaal (© Dona, 2008)

In het model in figuur 5 heeft de gemeente een analyse gemaakt van de belangrijkste politiek-bestuurlijke ontwikkelingen en de politieke ambities van de gemeenteraad in relatie met de ambities van kabinet en de landelijke overheid. Daarnaast zijn de arbeidsmarkt-vraagstukken geanalyseerd en vertaald naar de specifieke Roosendaalse situatie. Vanuit deze strategische benadering stuurt en ontwikkelt HR strategische vragen als: Wat voor gemeente willen we eigenlijk zijn?, Waar willen we naartoe?, Wat voor kennis, competenties en cultuur hebben we daarvoor nodig en wat is mogelijk, realistisch en haalbaar? Dit geldt zowel ten aanzien van structuur, cultuur en processen als management.

Politiek-bestuurlijke analyse	<ul style="list-style-type: none">• Ketenregie• Privaat-publieke verbanden• Scheiding uitvoering & ontwikkeling
Arbeidsmarktanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Aantrekkelijkheid als werkgever• Ruim 10.000 fte die vervangen moeten worden binnen gemeenten• Doelgroepbenadering noodzakelijk, richten op 55+ en vrouwen
HR-analyse	<ul style="list-style-type: none">• Nieuwe werknemer, nieuwe generatie• De nomadische werkondernemer• Diversiteit in personeel, vraagt om diversiteit in HR• Ontstaan van multidimensionale organisaties

Figuur 6. Strategische vertaling Gemeente Roosendaal (2008)

De toegevoegde waarde van de aanpak ligt er vooral in dat de HR-thema's geïntegreerd worden in een strategisch managementmodel en de domeinen van attractiviteit en succes zichtbaar maken, waardoor strategische keuzes inzichtelijk worden. Juist door de integratie van de HR-issues in het strategisch model biedt dit HR de rol van businesspartner.

In de hier gepresenteerde benadering van strategische HR-ontwikkeling & planning ligt de essentiële factor in de schakel van organisatiestrategie, omgeving en ambities met de impact op de HR-vraagstukken (instroom, doorstroom en uitstroom). Hiermee wordt de strategische (business) partnerrol van HR werkelijk vormgegeven. Niet door erover te praten, maar door het in de praktijk te laten zien.

Tot slot

In de praktijkcases hebben we kunnen zien dat HR-adviseurs, hoe moeilijk het soms ook is, kansen hebben en krijgen om de strategische rol in te vullen. Eigenlijk is het zo dat directies en managers niet zonder een strategische bijdrage van HR door deze moeilijke tijden heen komen.

In die zin zien wij de recessie dan ook als een uitstekende kans voor HR om die felbegeerde strategische rol in te nemen. Voorwaarde hiervoor is wel dat de competenties zoals Ulrich en Brockbank (2005) die hebben geschetst in

hun *HR value proposition* door HR worden nagekomen en ingevuld. Dan ligt er werkelijk een mooie toekomst voor HR en de managers in organisaties.

Met dank aan de gemeente Rotterdam, Hans Goedhart, directeur dS&V en Pieter van Rijn, programmamanager HR-optimalisatie. En dank aan de gemeente Roosendaal, Jack Kruf, gemeentesecretaris, Jos Poiesz en Pascal Vermeulen, senior beleidsadviseurs.

Literatuur

- Business Fit-ality, *De route naar success*, 2008.
- Dona, P.J.H., 'Human Resource Performance Management', *Management Executive*, maart-april 2005.
- Gemeente Roosendaal, *Strategische HR-visie: verkenningen voor het HRM-beleid 2008-2015*, september 2008.
- Greveling, Norbert, *Aantrekkingskracht*, boek over strategieontwikkeling, strategische besluitvorming en integraal management, Academic Service, 2009.
- Hamaker, Geert, *De kunst van zinvol werken, een toekomstvisie op onze arbeid*. Scriptum Management, 1999.
- Strikwerda, J., *Organisatievormen voor de toekomst*, Nolan Norton Institute, maart 2008.
- Ulrich, Dave, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, 1997.
- Ulrich, Dave en Wayne Brockbank, *The HR Value proposition*, Harvard Business School Press, 2005.