

GIDS

voor personeelsmanagement

Gevolgen van de crisis voor de HR-afdeling

Mark Nijssen

Jeroen Nijzink

Johannes Visser

Berenschot

Inleiding

We kunnen hier ons beklag doen over het snijden in de opleidingsbudgetten, het stopzetten van de arbeidsmarktcampagne of de besparingsdoelstellingen voor stafafdelingen. En dit allemaal door de economische crisis. Maar laten we eerlijk zijn: een economische crisis is natuurlijk erg vervelend, maar biedt ook heel veel kansen. De kans voor de HR professional om zijn ambities waar te maken en een echte toegevoegde waarde aan de organisatie te leveren. Om hierdoor een positie binnen de organisatie te verwerven en uit te bouwen, die nog lang na de economische crisis in stand blijft.

De huidige economische crisis is bijzonder en anders dan eerdere crises. Over het algemeen verloopt een economische crisis volgens een bepaald patroon en zijn de gevolgen te voorspellen.

De weg naar beneden komt altijd onverwacht – hoewel we deze achteraf altijd hebben zien aankomen – en gaat snel, het herstel laat op zich wachten en komt geleidelijk. De gevolgen zijn een opschudding van de structuur van economische sectoren en een tijdelijke ontspanning van de arbeidsmarkt. En daar zit nu juist het bijzondere van de huidige crisis. Door de vergrijzing zal waarschijnlijk nog voordat de economie zich goed en wel hersteld heeft, de spanning op de arbeidsmarkt weer ontstaan. Een unieke situatie waarbij organisaties de broekriem aantrekken en tegelijkertijd met moeite aan de juiste mensen kunnen komen. Deze crisis is daarmee bij uitstek een crisis voor HR. Dit is onze crisis!

Ontwikkelingen en trends

De economische crisis heeft een belangrijke impact op organisaties. Voor sommigen is het vooral een kwestie van overleven, voor anderen is het een kans om als overwinnaar uit de strijd te komen. Tegelijkertijd moeten we niet vergeten dat een aantal sectoren nauwelijks hinder ondervinden van de economische crisis. In deze paragraaf richten we ons op die sectoren die wel geraakt worden door de economische crisis. We kijken allereerst naar de eisen die dit aan de organisatie stelt, en vervolgens naar de gevolgen voor HR. We sluiten deze paragraaf af met een aantal belangrijke handvaten voor de HR functie in deze crisistijden.

Het jaar van hr?

2009 was officieel het Jaar van Darwin. Deze wereldberoemde bioloog werd 200 jaar geleden geboren en 150 jaar geleden verscheen zijn boek 'On the Origin of Species'. Hij staat bekend om zijn theorie over evolutie op basis van natuurlijke selectie, survival of the fittest. In de huidige economische tijden is deze theorie meer dan ooit van toepassing. Waarbij de aard van de economische crisis leidt tot belangrijke uitdagingen voor de HR-afdeling.

In de kern leidt de economische crisis ertoe dat organisaties een afname in de volumes zien en dat de prijzen onder druk komen te staan. De teruglopende vraag leidt er ook toe dat beschikbare productiecapaciteit onbenut blijft. We zien organisaties hele productielijnen tijdelijk uit bedrijf nemen. Hierdoor is in economische termen sprake van kapitaalvernietiging op de korte termijn. We zien dat bedrijven selectiever moeten zijn in hun klantenbestand, want het risico dat afnemers niet meer aan hun verplichtingen kunnen voldoen neemt toe. Maar het

heeft ook gevolgen voor het leveranciersnetwerk. Wanneer de organisatie zelf minder produceert, heeft het ook minder leveringen van zijn leveranciers nodig. Hierdoor zouden leveranciers kunnen omvallen, waardoor de organisatie zelf ook schade lijdt. Maar wanneer we uitgaan van het concept van natuurlijke selectie dan zullen straks minder concurrenten over zijn voor die organisaties die zich in deze crisis aanpassen aan de nieuwe situatie. Dit betekent dat organisaties ervoor moeten zorgen de sterkste te zijn (gericht op ingrepen op de korte termijn) en de sterkste te blijven (gericht op ingrepen op de lange termijn).

2009 is ook het jaar van Calvijn. Op 10 juli is het 500 jaar geleden dat de reformator Johannes Calvijn werd geboren. Hoewel het Calvinisme in negatieve zin wordt geassocieerd met zuinigheid en rechtlijnigheid – als kenmerken van de Nederlandse cultuur – zijn er ook de positieve associaties van ijver, eerlijkheid en zelfkritiek. Deze eigenschappen hebben extra betekenis in deze economische crisis. Het gebrek aan zuinigheid en rechtlijnigheid wordt nu aangevoerd als de oorzaak van de crisis. Banken die te makkelijk geld uitleenden en zelfverrijking hebben ons volgens sommigen in deze situatie gebracht. Door met een gezonde dosis zelfkritiek naar de eigen organisatie te kijken, kan deze de crisis doorkomen. Organisaties ontdoen zich hierbij van allerlei franjes in hun bedrijfsvoering en gaan terug naar de kern. Hard werken en proberen geld te verdienen om zo te kunnen overleven. Want ook bedrijven weten – net als de calvinist – niet of zij 'uitverkoren' zullen zijn voor een mooie toekomst.

Het Jaar van Darwin en het Jaar van Calvijn in 2009. Het kan bijna geen toeval zijn dat dit samenvalt met de economische recessie. Darwin en Calvijn geven ons inzicht in de complexiteit van de huidige economische crisis:

- De huidige economische crisis vraagt om ingrepen in de korte termijn om te overleven en biedt organisaties tegelijkertijd kansen voor de toekomst, mits ze zich blijven ontwikkelen.
- Tegelijkertijd is de speelruimte van organisaties beperkt door de economische crisis waardoor ze zich – zonder franjes – moeten richten op hun primaire bestaansrecht.

Deze complexiteit vat de uitdagingen en de context voor de HR-afdeling samen. Maar wat betekent dit nu concreet voor de HR-afdeling? Is dit behalve het jaar van Darwin en Calvijn nu ook het jaar van HR?

Eisen aan hr

Overleven en ontwikkelen zonder franje is hetgeen in deze economische crisis van organisaties verwacht wordt. Dit heeft nogal wat gevolgen voor werknemers. In de kranten lezen we de discussie over het al of niet uitbetalen van bonussen. Tegelijkertijd zien we dat er van medewerkers meer loyaliteit wordt gevraagd (zoals organisaties die aan haar medewerkers vragen om vrijwillig af te zien van eerder afgesproken loonsverhoging). En we zien dat er bezuinigd wordt op de kleine gebaren, zoals de maandelijks borrel of de bedrijfsuitjes. Tegelijkertijd zit de ontwikkeling van de organisatie veelal in de medewerkers of komt deze voort uit de inspanningen van de medewerkers. De HR functie speelt hierbij uiteraard een belangrijke rol. In de discussies die hierover gevoerd worden, komen termen zoals anticyclisch investeren, focus op de lange termijn en (sociaal) geweten van de organisatie voorbij. Hoewel deze termen logisch klinken, sluiten ze veelal niet aan bij de dagelijkse realiteit van organisaties. Hoe kan een organisatie anticyclisch investeren wanneer er onvoldoende inkomsten zijn en banken geen risico op leningen willen nemen? Hoe kun je de focus leggen op de lange termijn als er nu onrust onder medewerkers bestaat over de aanvraag van deeltijd WW? Hoe kun je het (sociaal) geweten van de organisatie zijn wanneer de werkgelegenheid bij

faillissement volledig zal verdwijnen? Nee, overleven en ontwikkelen zonder franje stelt andere, hogere eisen aan de HR-afdeling, zoals:

- Kennis van andere vraagstukken: strategische personeelsplanning, coaching of arbeidsmarktcommunicatie. Dit zijn allemaal ontzettend belangrijke onderwerpen voor een HR-afdeling waarmee een HR professional over het algemeen goed mee kan scoren en zijn meerwaarde mee kan aantonen. Maar er is in economische slechtere tijden meer behoefte – en daarmee ook meer waardering – voor het 'ouderwetse' vakmanschap. Hiermee bedoelen we onder andere harde kennis van wet- en regelgeving, sociale plannen en CWI-trajecten. Deze kennis was wellicht altijd al aanwezig, maar neemt nu weer een prominente rol in. Het biedt daarmee een nieuwe basis aan de HR professional om te scoren en meerwaarde te leveren.
- Minder te besteden: we kunnen heel lang filosoferen over anticyclisch beleid, maar de economische realiteit biedt deze luxe nu eenmaal niet. De HR professional zal meer met minder moeten doen. Dit vraagt simpelweg om meer creativiteit.
- Focus op korte termijn: de crisis vraagt om korte termijn interventies. Sommige organisaties (over)leven van maand tot maand, anderen van dag tot dag. Wanneer het de vraag is of de komende maand de salarissen kunnen worden betaald, verschuift de focus op de lange termijn naar het tweede plan. Dit betekent overigens niet dat er geen behoefte is aan een lange termijn visie. Het betekent slechts dat deze minder invloed heeft in de besluiten op korte termijn.
- Sterkere focus op monitoring: de huidige economische situatie brengt ook een hoop onzekerheid met zich mee. Dagelijks kunnen we in kranten de meningen van experts lezen die voorspellen dat de crisis snel voorbij is, dat het ergste nog moet komen of dat de crisis reuze meevalt. In een dergelijke onzekere, dynamische situatie is het lastig om ver in de toekomst te kijken. Dat betekent enerzijds meer flexibiliteit in het personeelsbestand proberen in te bouwen en anderzijds 'korter op de bal spelen'. Met betrekking tot het personeelsbestand heeft de HR-afdeling een belangrijke rol in het verzamelen, monitoren en analyseren van data. Het belang van de meetbaarheid van HR neemt hierdoor nog verder toe.
- Prioritering door focus op efficiency en optimalisatie van de HR-afdeling: we zien dat de outsourcing van HR-afdelingen bijna is stilgevallen. Wellicht hangt dat samen met het besef dat outsourcing pas op langere termijn tot efficiency kan leiden. Ook vinden we nog terughoudendheid bij inspanningen gericht op procesoptimalisatie en e-HRM. Centraal hierin ligt het dilemma van optimalisatie: de lasten gaan voor de baten uit. Hierdoor is er in economisch zware tijden weinig financiële ruimte voor de benodigde investeringen en in economisch goede tijden minder sense of urgency. Dit neemt echter niet weg dat ook de HR-afdeling veelal een efficiencydoelstelling krijgt opgelegd. Gelet op het dilemma van optimalisatie, vraagt dit vooral om het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten.

Wanneer we deze eisen in overweging nemen, kunnen we slechts tot één conclusie komen: de HR-afdeling moet zich nu echt gaan bewijzen in zeer moeilijke omstandigheden. Wellicht biedt de huidige economische crisis wel de ommekeer in de voortdurende discussie over de rol van HR en de toegevoegde waarde die de HR-afdeling levert. De afgelopen jaren heeft er voortdurend de discussie gewoed

over de rol van de HR Business Partner. Een discussie waarbij deze rol vaker werd opgeëist dan ingevuld. Door de huidige economische situatie is de meerwaarde van HR geen punt van discussie meer. Maar de omstandigheden vragen wel meer dan ooit om een proactieve, bedrijfsgeoriënteerde invulling van de rol van HR. En dat in een situatie die complex en onvoorspelbaar is en waarbij de speelruimte beperkt is. Was er ooit een beter moment om te bewijzen dat HR een toegevoegde waarde heeft?

Het jaar van hr!

We zitten midden in een complexe economische crisis waarbij we niet alleen kunnen vertrouwen op de lessen uit eerdere economische crises. De rol van het menselijk kapitaal in organisaties is groter dan ooit, net als de concurrentiestrijd om talent. Organisaties worden geconfronteerd met de noodzaak om te overleven en sterker uit de strijd te komen binnen een beperkte speelruimte.

En HR wordt geconfronteerd met allerlei reeds bestaande en nieuwe uitdagingen. Welke mogelijkheden staat de HR-afdeling tot de beschikking om hier zijn weg in te vinden? Want wat voor organisaties in het algemeen geldt, geldt ook voor de HR-afdeling: Darwiniaans overleven en ontwikkelen op een calvinistische manier zonder franje.

Binnen de HR-afdeling kunnen we allereerst onderscheid maken tussen inhoud en proces. Met inhoud bedoelen we hier de benodigde kennis en expertise. Met het proces bedoelen we de vaardigheden waarover de HR-afdeling dient te beschikken. Op beide dimensies zien we een aantal ontwikkelingen. Over het algemeen zien we dat de inhoudelijke kant van het vak belangrijker is geworden. Dit zien we terug in de gewenste bemensing van de HR-afdeling. Starters in het HR vak krijgen het moeilijker nu organisaties zwaarder moeten leunen op de HR-afdeling.

Dit betekent dat in deze organisaties meer vraag is naar HR professionals die al eens eerder in een situatie van krimp hebben geopereerd en de kennis en expertise meebrengen die hierbij hoort. Deze kennis en expertise is belangrijker geworden omdat het gebrek eraan grotere financiële gevolgen kunnen hebben. Een verkeerd advies met betrekking tot een CWI-procedure heeft bijvoorbeeld veelal grotere gevolgen dan een verkeerd advies met betrekking tot het volgen van een opleiding.

Met betrekking tot het proces moeten we onderscheid maken tussen transactionele activiteiten en adviserende activiteiten. Transactionele activiteiten zijn gericht op de verwerking van transacties (zoals administratie, maar ook de transactie van kennis door opleidingen of de transactie van medewerkers door werving en selectie of mobiliteitsprogramma's). Advisering is gericht op het verstrekken van advies van de HR-afdeling aan management en medewerkers. Hierbij gaat het niet alleen om strategisch advies, maar ook operationeel advies aan medewerkers over bijvoorbeeld zwangerschapsverlof of interne mobiliteitskansen.

De transactionele activiteiten worden meer dan ooit benaderd vanuit het meervoudige perspectief van optimalisatie en kostenreductie. Dit betekent enerzijds dat de foutmarge geminimaliseerd wordt terwijl tegelijkertijd op de kosten wordt bespaard. Een belangrijke vraag die de HR organisatie zich hierbij moet stellen is: welk niveau van dienstverlening willen we leveren? Zijn we tevreden met een zesje of gaan we voor een tien? Gelet op het eerder besproken dilemma van optimalisatie is dit niet eenvoudig. Met creativiteit kunnen HR-afdelingen een weg in dit dilemma vinden. Een klein voorbeeld: de formulierenstroom kan met gebruik van e-HRM vereenvoudigd worden. Hierdoor blijven formulieren minder lang liggen en wordt de kans op fouten verkleind. Maar de investeringen in e-HRM zijn hoog. Door de fysieke formulierenstroom met behulp van interne werkprocessen te optimaliseren (bijvoorbeeld door simpelweg de fysieke postbakken beter te gebruiken) kan deze

investering vooruit worden geschoven en tegelijkertijd een gedeelte van de optimalisatie worden bereikt.

Anderzijds kan de HR-afdeling op een eenvoudige manier ontlast worden door bijvoorbeeld de informatievoorziening via intranet te verbeteren. Hierbij zien we initiatieven zoals breder ontsluiten van informatie of het anders groeperen van informatie (via een zogenaamde event-benadering). Initiatieven zoals outsourcing, shared services of e-HRM zijn vanwege de hogere initiële lasten nu even een minder voor de hand liggende optie. Wanneer organisaties hier toch voor kiezen is het van belang om de business case goed af te wegen.

Met betrekking tot advies zien we dat HR-afdelingen meer dan ooit een proactieve benadering dienen te kiezen. Dit geldt zowel voor strategisch als operationeel advies. In het operationeel advies zijn veel aanknopingspunten te vinden voor de organisatie over de ontwikkeling van medewerkers alsook de besparingsmogelijkheden. Medewerkers met vragen over interne mobiliteit bieden bijvoorbeeld aanknopingspunten voor proactieve interne vervanging bij uitstroom.

Een randvoorwaarde hierbij is echter dat deze informatie vrij uitgewisseld wordt binnen de HRafdeling en inzichtelijk wordt op een hoger abstractieniveau. Initiatieven op het gebied van formatiebeheer en personeelsplanning kunnen hierbij helpen. Ook bij deze initiatieven geldt weer dat de eerste stappen eenvoudig kunnen worden genomen, zonder veel extra investeringen.

De proactiviteit op het strategisch niveau wordt enerzijds gevoed door de informatie uit het operationele advies en anderzijds door zich te verdiepen en op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in de organisatie. Hier komt de rol van de HR Business Partner prominent naar voren. Niet door te vragen om die rol, maar door deze echt proactief te pakken. In deze rol vraagt het management van de HR-afdeling om creatieve oplossingen te bieden voor het verhogen van de loyaliteit van medewerkers en het stimuleren van de ontwikkeling zonder meerkosten.

Samengevat zien we dat de HR functie in deze crisis volwassen zal worden. Vakmanschap en professionaliteit staan centraal. De organisatie kan het zich niet veroorloven om een HR-afdeling te hebben die fouten maakt. En de organisatie kan niet zonder een HR-afdeling die in staat is om de vragen op de korte termijn aan te pakken en tegelijkertijd mee te kijken naar de uitdagingen van de toekomst. Want meer dan ooit is de dooddoener waar: de mensen maken het verschil. Dit betekent ook dat de HR-afdeling die zich volwassen opstelt op basis van professionaliteit en vakmanschap een positie kan verwerven voor nu en in de toekomst.

Marktcijfers

Aan de hand van een vragenlijst uitgezet onder de lezers van de Gids voor Personeelsmanagement bespreken we hier normaal gesproken de belangrijkste trends in de markt. Hierdoor krijgen we een beeld van hetgeen waarmee HR-afdelingen op dit moment bezig zijn. Op basis van de uitkomsten krijgen we vooral de conclusie dat de HR-afdelingen het druk hebben. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de extra inspanningen die van de afdelingen worden verwacht en anderzijds door de efficiencydruk die ook aan de HR-afdeling niet voorbij gaat.

Deze conclusie baseren we echter niet op de antwoorden die de organisaties in de steekproef hebben gegeven, maar op de respons die op de vragenlijst is gekomen. Slechts 21 organisaties hebben deel genomen aan de steekproef. Dit is een responspercentage van 1%. Het responspercentage over alle onderwerpen in dit jaarboek bij elkaar is slechts 3,5%. Blijkbaar maken HR-afdelingen – gelukkig maar – momenteel andere keuzes in hun tijdsbesteding. Gelet op de lage respons van 21 organisaties zullen we in dit hoofdstuk niet verder op deze cijfers ingaan.

Verder lezen over dit en andere onderwerpen?



Jaarboek Personeelsmanagement

Lees de volledige tekst van deze samenvatting in het Jaarboek Personeelsmanagement. Dit boek biedt jaarlijks op basis van primair onderzoek de belangrijkste feiten, cijfers en marktontwikkelingen op het gebied van personeelsmanagement.

Meer informatie in de shop: www.kluwershop.nl/gids

Meer samenvattingen

[Overzicht van samenvattingen uit het Jaarboek Personeelsmanagement](#)