

J A A R B O E K

P E R S O N E E L S M A N A G E M E N T



2011

T H E M A :

H E T M A N A G E N V A N E E N
H E T E R O G E N E W O R K F O R C E

Hoofdreductie:

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 0726 1
NUR 807
D/2009/5640/029

© 2010 Kluwer, Alphen aan den Rijn

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, 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 2011	7
Dankwoord	9
Inleiding 2011	11
Hoofdstuk 1 De arbeidsmarkt	27
1.1 Inleiding	27
1.2 De Nederlandse economie anno 2010	28
1.3 De vraagzijde van de arbeidsmarkt	33
1.4 De aanbodzijde van de arbeidsmarkt	37
1.5 Confrontatie van vraag en aanbod	41
1.6 Diversiteit op de arbeidsmarkt	49
1.7 Paneldiscussie	56
Hoofdstuk 2 Werving en selectie	63
2.1 Inleiding: wat betekent de economische crisis voor ons?	63
2.2 Vacatureproblematiek	63
2.3 Werving en selectie	65
2.4 Paneldiscussie	71
2.5 Recent onderzoek op het gebied van Werving & Selectie	79
Hoofdstuk 3 Leiderschap	87
3.1 Van Performance Management naar Leiderschap	87
3.2 De veranderende wereld van werk	88
3.3 De enquête	89
3.4 Paneldiscussie	96
3.5 Conclusie: hoe als leidinggevende om te gaan met heterogeniteit in uw personeelsbestand	99
Hoofdstuk 4 Belonen	101
4.1 Inleiding	101
4.2 De paradox van diversiteitsbeleid	101
4.3 Marktcijfers	102
4.4 HR-beleid in revisie	105
4.5 Paneldiscussie	106
Hoofdstuk 5 Ontwikkelen van medewerkers	113
5.1 Inleiding	113
5.2 Geen ontwikkeling in ontwikkeling	113
5.3 Denken in dagen en budgetten overheerst	114
5.4 Wel doelgroepen in organisaties, maar liever geen onderscheid	115
5.5 Uitkomsten paneldiscussie	116
5.6 Wat nodig is, is innovatie!	117

Woord Vooraf 2011

Personeelsmanagement in Nederland: 'Het managen van een heterogene workforce'

Zijn we over het dieptepunt van de crisis heen of niet? De geluiden zijn tegenstrijdig: voor een deel van de organisaties, met name in het bedrijfsleven, lijkt er voorzichtig weer ruimte te zijn voor ontwikkeling. In overheidsland daarentegen is men druk aan het kijken hoe men de nieuwste bezuinigingen kan doorvoeren.

Maar ongeacht in welke fase een organisatie zich momenteel bevindt: een ding is zeker, de komende jaren zal men meer en meer aandacht moeten besteden aan het verkrijgen, sturen en behouden van het juiste talent in organisaties. De veranderingen op de arbeidsmarkt – als gevolg van demografische ontwikkelingen – zijn onvermijdelijk. Daarnaast hebben we te maken met een medewerkersbestand dat steeds lastiger over één kam te scheren is: 'Einstein'-jongeren, actieve ouderen, parttimers, carrièretijgers, niet-westerse allochtonen, Polen en ZZP'ers, allen werken naast elkaar in een organisatie waarvan de grenzen steeds diffuser worden.

Hoe gaan arbeidsorganisaties met dit vraagstuk om? Hoe manage je dit op een adequate wijze? Speelt men hier nu al proactief op in? Of wacht men tot men met concrete problemen geconfronteerd wordt, zodat men wel actie *moet* ondernemen? In hoeverre sluit het HRM-beleid aan op de verschillende behoeften en verwachtingen van de diverse groepen medewerkers? Of acht men maatwerk niet nodig en blijft men bij één beleid voor allen?

Kortom: hoe stuur je op het verkrijgen, behouden en ontwikkelen van het juiste talent? En wat is de rol van HRM daarbij?

Om antwoord te krijgen op deze vragen hebben heeft de redactie van het Jaarboek Personeels-Management 2011 gekozen voor het thema 'Het managen van een heterogene workforce'.

Het thema wordt wederom belicht vanuit alle domeinen van personeelsmanagement: van arbeidsmarktcommunicatie, werving & 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 negentiende uitgave van het Jaarboek PersoneelsManagement aan. —

Deze negentiende editie vindt (voor de tweede keer) plaats onder redactie van ondergetekende. Zo'n tweede jaar betekent dat het proces inmiddels bekend is, waardoor dit zeer soepel verliep.

Ten opzichte van vorig jaar zijn er enkele wijzigingen. Wederom is het Jaarboek tot stand gekomen dankzij het samenwerkingsverband tussen verschillende onderzoeks- en adviesbureaus. Research voor Beleid, SHL, Ebbinge & Co, 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 nieuwe deelnemer KPMG Advisory N.V. in samenwerking met PreventNed B.V.

Het hoofdstuk over de ontwikkeling van de P&O-functie is dit jaar voor het eerst opgepakt door de Human Capital Group.

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

Een woord van dank 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 en/of wetenschap, 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 2011

Dr. Petra Biemans

I Personeelsmanagement in Nederland: 'Het managen van een heterogene workforce'

Langzamerhand lijkt het erop dat we uit het dal van de economische crisis krabbelen, hoewel de berichten soms nog tegenstrijdig zijn. De economie in de VS trekt weer aan, maar in Zuid-Europa gaat het veel minder, om over de effecten op de euro maar niet te spreken.

In Nederland stijgt het aantal moeilijk vervulbare vacatures weer. Juist nu komt het erop aan: zijn organisaties klaar om hier proactief op in te spelen? Of wacht iedereen rustig af?

De populatie binnen organisaties is bovendien de laatste jaren aan verandering onderhevig: het aantal groepen dat te onderscheiden valt neemt toe: 'Einstein'-jongeren, ouderen die langer moeten (of mogen) werken, niet-westerse allochtonen, Oost-Europeanen, vrouwen, deeltijders, fulltimers, ZZP'ers, mensen die sterk hechten aan een goede balans van werk en privé, naast mensen die een steile carrièrecurve beogen. Kortom: de 'workforce' in een organisatie wordt steeds heterogener. En de vraag rijst of één HRM-beleid hier nog wel bij past. Moet er niet meer maatwerk mogelijk zijn?

De stevigheid van een organisatie ligt immers voor een belangrijk deel verankerd in de kracht van medewerkers erbinnen, van de 'workforce'. De toegevoegde waarde van deze 'workforce' en de effectiviteit van het HRM-beleid spelen daarbij een belangrijke rol. En als het medewerkersbestand steeds heterogener wordt, wat is dan het antwoord van HRM? Van veel personeelsafdelingen wordt immers tegenwoordig, overigens terecht, gevraagd te expliciteren wat zij bijdragen aan het succes van de organisatie.

En dat laatste 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 employability is het effect in de praktijk lang niet overal zichtbaar.

Alle aandacht in vakliteratuur, in onderzoek en van consultancy organisaties voor strategisch HRM ten spijt, heeft de jarenlange focus op strategisch HRM de HR-functie niet gebracht wat velen zo graag willen: op grote schaal meedenken en -doen met de top van de organisatie. Recent onderzoek (Bersin & Associates 2009) onder 550 grote ondernemingen, toont grote gaten aan in de HR-strategie. Vooral opvolgingsplanning voor topposities, performance- en talentmanagement komen er zeer bekaaid vanaf.

Toch lijkt HRM het niet slecht te doen. Zo blijkt uit de laatste Jaarboek-onderzoeken 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.

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. Recent onderzoek (NVP 2010) laat zien dat HRM in Nederland nog steeds zwaar rust op de operationele administratieve component. Dit deel van het HR-vakgebied krijgt van de deelnemende HRM'ers een 7,5. Dus ruim voldoende. Echter de andere drie kwadranten uit het model van Ulrich, *employee champion*, *change agent* en *strategic partner* krijgen alle drie een mager zesje.

Juist deze administratieve 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 te veel op het uiterlijk en minder op de effectiviteit van het gebruik ervan komen te liggen.

In economisch onzekere tijden wordt elke kostenpost en investering binnen arbeidsorganisaties kritisch beschouwd, ook met betrekking tot HRM en het HR-beleid. In praktijk blijkt dan maar al te vaak dat organisaties wel roepen dat mensen het belangrijkste kapitaal zijn, dat blijkt echter lang niet altijd in de praktijk. 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 'cost center' in plaats van als een afdeling die een bijdrage levert aan een succesvolle strategische implementatie.

Ten slotte 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 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, zodat ze beter hun werk kunnen doen. Daarbij speelt HRM-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 over 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 bedrijfskundige, informatietechnologische, strategische en organisatiekundige kennis).

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. Meer aandacht van HRM voor talentmanagement dus.

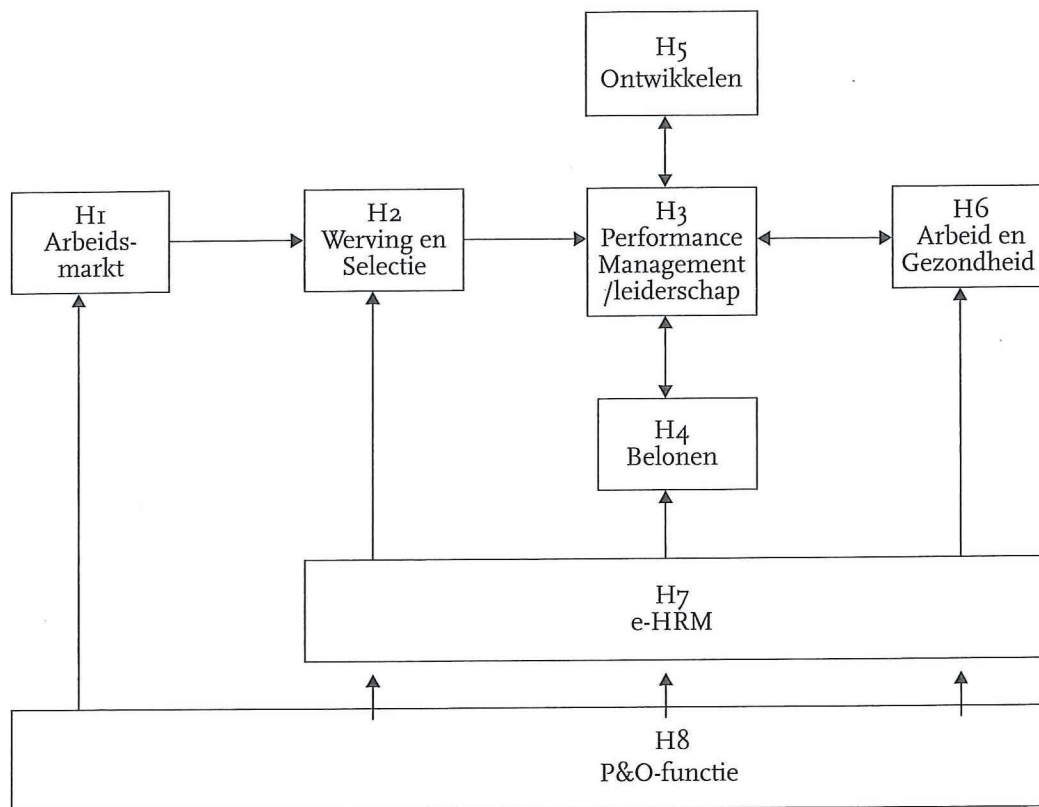
Samenvattend kan worden gezegd dat er sprake moet zijn van alignment in missie, doelen en strategie van de organisatie, waarbij het belangrijk is dat er bewust gewerkt wordt aan permanente ontwikkeling van de medewerkers, die gericht is op (kwaliteits)verbetering van het primaire proces. Daarbij kan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

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.

2 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 'Het managen van een heterogene workforce'. 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 redacteurs 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 2010 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. Om de respons te verhogen zijn later dezelfde vragenlijsten nogmaals verstuurd aan een tweede bestand. Ten slotte is de enquête eind april stopgezet. De ingevulde vragenlijsten zijn vervolgens verwerkt en opgeleverd aan de organisaties.

Voor het huidige onderzoek zijn in totaal 17.320 vragenlijsten via internet uitgezet. Van alle benaderde P&O'ers, hebben 453 respondenten de vragenlijsten ook daadwerkelijk ingevuld. Hiermee komt de netto respons uit op 2,6%. De respons varieerde per type vragenlijst (per bureau), maar kan over de gehele linie wederom als laag worden betiteld. Een algehele trend bij het uitvoeren van surveys. 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	Netto respons aantal	Netto respons percentage
Performance	Right		
management en Leiderschap	Management	139	4,8%
HR-functie	Human Capital Group	130	4,5%
Belonen	Hay Group	107	3,7%
Ontwikkelen van medewerkers	Twynstra Gudde	152	5,2%
Werven en te selecteren	SHL en Ebbinge	104	3,6%
e-HRM	NorthgateArinso	88	3,0%
Totaal		720	4,2%

3 Jaarthema: 'Het managen van een heterogene workforce'

Nu het einde van het dal in zicht lijkt te zijn, zijn veel organisaties weer voorzichtig bezig met opbouw: organisatieontwikkelingstrajecten, opleiding & training, werving & selectie, leiderschapstrajecten, allemaal activiteiten waar de ruimte in het bedrijfsleven weer voor toeneemt. Tegelijkertijd is de verwachting dat met name in de non-profitsector, als gevolg van het bezuinigingsbeleid van de overheid, de druk op kostenbeheersing vooralsnog zal blijven bestaan. Daar zal echter ook een kwaliteitsslag gemaakt moeten worden, waarbij efficiency en effectiviteit hoog in het vaandel staan.

Op macroniveau spelen verder trends als vergrijzing en ontgroening, duurzaamheid en diversiteit, jong en ouder, individu versus collectief. Allemaal zaken waar organisaties in het algemeen en het HRM-beleid in het bijzonder mee hebben te dealen. In één organisatie bevinden zich vele (groepen) medewerkers, met ieder hun eigen wensen en behoeften en (eigen) aardigheden. De tijd van 'one size fits all' lijkt definitief voorbij. Het managen van de steeds heterogener wordende 'workforce' vergt creativiteit aan de ene kant, terwijl zorgvuldig plannen aan de andere kant noodzaak wordt.

In dit jaarboek speelt de vraag of en hoe organisaties hun HRM-beleid, in het bijzonder hun talentmanagement, vormgeven om klaar te zijn voor de toekomst, zodat hun steeds heterogene wordende 'workforce' duurzaam kan worden gemanaged en optimaal kan worden ingezet. Herkennen HRM'ers de problematiek? Doen ze er dan wat mee en hoe doen ze dat dan? Welke maatregelen blijken meer en minder effectief?

Voor het Jaarboek PersoneelsManagement 2011 is een eigen onderzoek uitgevoerd naar de meest recente ontwikkelingen op het terrein van het managen van mensen. Hiertoe hebben we een korte vragenlijst met 20 stellingen uitgezet via internet, waarop uiteindelijk 76 HRM'ers hebben gereageerd.

Verwachte arbeidsmarktontwikkelingen en de effecten ervan op organisaties

Hoewel momenteel de arbeidsmarkt nog als redelijk ruim kan worden beschouwd, is de verwachting op (middel)lange termijn dat dit sterk zal veranderen. Vooral de non-profitsector valt een grote uitstroom te verwachten tussen nu en ongeveer 15 jaar. In onderstaand schema

staat van een aantal sectoren uit de non-profit vermeld hoe groot het aandeel werknemers is van 50 jaar of ouder:

Tabel 0.2 Aandeel werknemers 50 jaar en ouder (bron: De grote uittocht, 2010)

Sector	% werknemers $\geq$ 50 jaar
Rijk	32%
Provincies	40%
Rechterlijke macht	42%
Voortgezet Onderwijs	43%
mbo	48%
hbo	40%

Deze grote uitstroom heeft tot gevolg dat een enorm reservoir aan kennis uit de organisaties zal verdwijnen, terwijl het nog maar de vraag is of deze gaten goed kunnen worden opgevuld. Het bedrijfsleven lonkt, zeker als de economie weer aantrekt, terwijl de overheid vooralsnog moet bezuinigen en op de kosten moet blijven letten.

Ook in de zorgsector zijn de verwachtingen over mogelijke tekorten somber. Ten eerste neemt de zorgvraag als gevolg van de vergrijzing de komende jaren steeds verder toe. Ten tweede wordt de zorgvraag complexer en stelt daarom andere eisen aan de medewerkers. De verwachting is dat er in 2025 een tekort is aan 450.000 medewerkers in de zorg, als er geen extra maatregelen worden genomen. Om aan deze problematiek tegemoet te kunnen komen, dient een breed pakket aan maatregelen te worden genomen, waarbij o.a. instroomverhogende maatregelen gecombineerd moeten worden met maatregelen gericht op behoud van medewerkers.

Behoud van medewerkers en hun kennis is derhalve op de lange termijn een hoog goed aan het worden in organisaties. Hoewel veel organisaties deze problematiek op termijn wel erkennen, leeft het op dit moment nog nauwelijks in de praktijk. Men ervaart immers nog geen directe noodzaak. En als men al problemen ervaart komt men doorgaans nog niet verder dan de inzet van traditionele HR-instrumenten zoals leeftijdsbewust personeelsbeleid, ouderbeleid en diversiteitsbeleid.

Nederland wordt internationaal gezien als kampioen deeltijd. Hoewel het aandeel vrouwen op de arbeidsmarkt de laatste decennia sterk is toegenomen tot bijna 70% in 2006, werken verreweg de meeste vrouwen (circa 75%) in deeltijd. Maar niet alleen vrouwen werken in deeltijd, ook ruim één op de vijf mannen heeft een baan van minder dan 40 uur per week.

Wat betreft de vrouwen is het echter zo dat velen, zeker als ze kinderen hebben, in kleine deeltijdbanen werken. De gemiddelde werkweek van een vrouw is 20 uur, terwijl mannen gemiddeld 37 uur per week werken. Een groot onbenut reservoir aan arbeidskracht. Reden waarom in Nederland enige jaren geleden met het oog op de toekomstige tekorten aan arbeid, de Taskforce DeeltijdPlus is opgericht, met als expliciete doelstelling vrouwen te stimuleren meer te gaan werken.

Verder speelt de 'verkleuring' van Nederland een rol. Het aantal niet-westerse allochtonen op de arbeidsmarkt zal de komende jaren verder stijgen. In 2009 varieert het aandeel medewerkers met een niet-westerse allochtone achtergrond in overheids- en onderwijsorganisaties tussen de 2% en de 8%. Het aantal hoogopgeleiden uit deze groep stijgt echter snel. Hun aandeel in organisaties zal de komende jaren evenredig stijgen.

Ten slotte is er de veronderstelde generatiekloof: tegenover de groeiende groep oudere werknemers, staat de 'Einstein'-generatie, met andere waarden en normen, andere behoeften en andere kennis en vaardigheden.

En iedereen wordt geacht samen te werken.

Al met al kunnen we dus stellen dat als gevolg van de arbeidsmarktontwikkelingen de complexiteit en heterogeniteit in organisaties de komende jaren verder zal toenemen. Van HRM wordt verwacht dat er beleid en instrumenten zijn die recht doen aan deze variatie en die tegelijkertijd antwoorden genereert om op de te verwachte tekorten op de arbeidsmarkt in te spelen. Een uitdaging van formaat!

Maar hoe leeft de geschetste problematiek onder HRM'ers? Hoe bereidt men zich hierop voor? In een twintigtal stellingen is dit in kaart gebracht.

Onderzoeksresultaten

De eerste stelling heeft betrekking op het belang van het thema talentmanagement voor de organisatie: In hoeverre speelt het verkrijgen, sturen en behouden van het juiste talent als thema in de organisatie? Uit de antwoorden blijkt dat het verkrijgen, sturen en behouden van het juiste talent een onderwerp is dat binnen de meeste organisaties hoog op de agenda staat: maar liefst driekwart (76%) van de deelnemende HRM'ers geeft aan dat het een essentieel thema is.

Tabel 0.3 Talentmanagement als belangrijk thema

Talentmanagement als belangrijk thema	
(zeer) mee oneens	(zeer) mee eens
18%	76%

Bij bijna een op de vijf organisaties speelt het thema momenteel (nog) niet. Hetgeen gezien de geschetste te verwachten problematiek opvallend hoog is te noemen. Het kan zijn dat dit komt doordat men nog druk bezig is met de effecten van de economische crisis. Een andere mogelijke oorzaak is dat er binnen de organisatie (nog) geen aanleiding voor is om hier aandacht aan te besteden.

Sturen op instroom

Wat betreft de instroom van medewerkers wordt het essentieel die medewerkers aan te nemen, die zowel qua kennis als qua competenties optimaal aansluiten bij de organisatiedoelen. Het werven van de juiste mensen verhoogt de kans op succes van de organisatie. Niet alleen omdat de capaciteiten van de nieuwe medewerker goed bij de organisatie past, maar ook omdat medewerkers die goed passen binnen een organisatie, zichzelf thuis voelen en daardoor beter zullen presteren. Het tegenovergestelde geldt nog sterker: medewerkers passen niet op een functie, niet bij collega's of niet in de organisatie, hetgeen een organisatie op kosten kan drijven.

Om de juiste medewerkers aan te kunnen nemen is het belangrijk dat men functie- en competentieprofielen heeft die niet alleen gericht zijn op de functie en taken die een medewerker wordt geacht uit te voeren, maar die verder gaan. Ze dienen expliciet te zijn afgestemd op de doelstellingen van de organisatie. Wervingsprofielen dienen bij voorkeur niet alleen op de huidige behoefte gebaseerd te zijn, maar tevens rekening te houden met de toekomstige behoefte aan talent in de organisatie.

Tabel 0.4 Sturen op instroom

Stellingen m.b.t. instroom	(zeer) mee oneens	(zeer) mee eens
Functie- en competentieprofielen zijn direct gelinkt aan de organisatiedoelen	20%	58%
Men werft en selecteert op basis van competentieprofielen	22%	62%
Bij de werving wordt goed rekening gehouden met de talenten die de organisatie in de toekomst nodig heeft	21%	54%
P&O heeft goed zicht op welke talenten de organisatie in de (nabije) toekomst nodig heeft	35%	37%

Uit de op deze punten voorgelegde stellingen blijkt dat ruim de helft van de organisaties gericht werft, waarbij competentieprofielen zijn opgesteld, deze aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie én waar bovendien rekening gehouden wordt met de talenten die de organisatie in de toekomst nodig heeft. Toch speelt dit binnen één op de vijf organisaties niet. Deze organisaties sturen niet gericht op welke medewerkers ze nu en in de toekomst nodig hebben.

De meest opvallende uitkomst is echter de scores over rol van HRM bij instroom. Om goed te kunnen adviseren over werving en selectie is het belangrijk dat HR-medewerkers zicht hebben op welke talenten de organisatie in de (nabije) toekomst nodig heeft. Opvallend genoeg heeft slechts ruim één op de drie HRM-afdelingen dat (37%). Bij bijna evenveel organisaties (35%) ontbreekt dit inzicht bij HRM. Het ontbreken hiervan heeft consequenties voor de geambieerde strategische rol van HRM. Zonder zicht op welke talenten de organisatie nodig heeft in de toekomst, kan een strategische rol immers niet worden ingevuld.

Sturen op doorstroom: zicht op talent

Om gericht te kunnen sturen op doorstroom van medewerkers, is een eerste vereiste dat binnen de organisatie goed zicht aanwezig is op de kwaliteit van de aanwezige medewerkers.

Tabel 0.5 Zicht op talent

Stellingen: zicht op talent	(zeer) mee oneens	(zeer) mee eens
Hier heeft men goed zicht op de high potentials	16%	60%
Hier inventariseert men periodiek welke talenten medewerkers hebben	34%	38%
Hier houdt men periodiek een personele schouw (waarbij het presteren en het potentieel van medewerkers wordt geïnventariseerd)	29%	54%
P&O heeft goed zicht op welke talenten in de organisatie aanwezig zijn	37%	41%

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat vooral de high potentials in organisaties in kaart worden gebracht: 60% van de organisaties heeft hier goed zicht op, terwijl slechts bij 15% dit zicht ontbreekt.

Verder houdt men zich in meer dan de helft van de organisaties (54%) actief bezig met het in kaart brengen van de prestaties en het potentieel van de medewerkers, door middel van het periodiek houden van een personele schouw. Hierbij worden alle medewerkers op een systematische manier besproken en geanalyseerd. Maar deze schouw is minder gericht op het verkrijgen van een algeheel overzicht van de talenten van medewerkers: bij veel minder organisaties, ruim een derde (38%), inventariseert men periodiek de talenten van de medewerkerpopulatie.

De rol van HRM bij het sturen van de doorstroom binnen organisaties is beperkt. Zonder dit zicht is adviseren inzake doorstroom niet goed mogelijk en bij 37% van de organisaties heeft HRM hier geen zicht op. Slechts bij 41% van de organisaties heeft de HRM-afdeling goed zicht op het in de organisatie aanwezige talent.

Sturen op doorstroom: zicht op ontwikkeling

Veranderingen in de maatschappij, in organisaties, in ICT, enz. vereisen dat medewerkers zich voortdurend blijven ontwikkelen. Dit wordt ook wel aangeduid met 'een Leven Lang Leren'. Maar leren en ontwikkelen dienen, om effectief te zijn, gericht te gebeuren: die kennis en competenties ontwikkelen, die nodig zijn voor de organisatie nu en in de toekomst. Medewerkers zelf dienen anderzijds ervoor te zorgen dat ze aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt. Nu medewerkers langer in het arbeidsproces geacht worden te blijven, geldt dit voor alle medewerkers, ook de medewerkers die ouder zijn dan 55 jaar.

Bij veel organisaties worden talentontwikkelingsprogramma's ingezet. Vooral management development is populair en wordt toegepast bij 76% van de organisaties. Ook het primaire proces wordt gericht ontwikkeld: bij 51% zijn er specifieke programma's voor grote groepen medewerkers. Hoewel het percentage iets lager ligt, wordt er nog altijd bij 45% een ontwikkelingsprogramma voor high potentials ingezet.

Hoewel lang niet overal loopbaanplannen worden opgesteld door de medewerkers (34% niet), betekent dit niet dat er geen aandacht aan wordt besteed: bij 69% van de organisaties worden er tijdens de begeleidingsgesprekken afspraken gemaakt over de te behalen resultaten en bij 62% afspraken over talentontwikkeling.

Opvallend is dat loopbaanplannen niet altijd worden afgestemd op de doelen van de organisatie. Hier valt duidelijk veel winst te behalen.

Tabel 0.6 Sturen op ontwikkeling

Stellingen: sturen op ontwikkeling	(zeer) mee oneens	(zeer) mee eens
Hier is een ontwikkelingsprogramma gericht op high potentials	32%	45%
Hier is een management development programma	26%	76%
Hier is een ontwikkelingsprogramma gericht op brede groepen medewerkers uit het primaire proces	32%	51%
Men heeft hier goed zicht op welke talentontwikkeling (opleiding, training, coaching, training on the job) waar plaatsvindt	29%	45%
Hier werkt men met een vorm van prestatieafspraken tussen manager en medewerker	17%	69%
Tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken worden expliciet afspraken gemaakt over talentontwikkeling	17%	62%
Medewerkers stellen periodiek loopbaanplannen op	34%	37%
Loopbaanplannen van medewerkers worden afgestemd met de behoefte van de organisatie	38%	32%

Sturen op doorstroom: rol van management en HRM

Er zijn enkele vragen gesteld over de rol van HRM en management inzake talentmanagement.

Wat betreft de afdeling HRM: zij hebben een visie op talentontwikkeling (50%) en leveren in hun ogen in meer dan de helft van de gevallen een duidelijke bijdrage aan talentontwikkelingsprogramma's.

Het management kan in de ogen van HRM verbeteren. Momenteel is het management in organisaties lang niet altijd gericht op het sturen van de ontwikkeling van talenten (33%).

Tabel 0.7 De rol van management en HRM

Stellingen: de rol van HRM en management	(zeer) mee oneens	(zeer) mee eens
Het management stuurt gericht op het ontwikkelen van talenten	33%	35%
P&O heeft een duidelijke visie op talentontwikkeling	27%	50%
P&O levert een duidelijke bijdrage aan talentontwikkelingsprogramma's	28%	57%

Samenvattend

Samenvattend kunnen we stellen dat het sturen van talent in de organisatie een belangrijk thema is, maar dat het in de praktijk nog slechts beperkt gebeurt. Slechts in een derde van de organisaties stuurt het management gericht op talentontwikkeling. En als er van sturen sprake is dan is dat vooral gekoppeld aan HR-instrumenten: werving op basis van competentieprofielen, ontwikkeling van het management door middel van Management Development, resultaatsturing door het maken van prestatieafspraken tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dit is bij meer dan 60% van de organisaties gebruikelijk. Vooral bij de instroom wordt gestuurd op talentbehoefte, bij doorstroom is dit veel minder gebruikelijk.

Stellingen die gaan over het hebben van een 'overall view' op ontwikkeling scoren veel minder positief. Bij slechts een derde van de organisaties inventariseert men periodiek de talenten van medewerkers en loopbaanplannen en afstemmen op de organisatiedoelen gebeurt eveneens bij slechts een derde van de organisaties

Uit bovenstaande blijkt verder dat er aan randvoorwaardelijke aspecten die sturing mogelijk moeten maken, zoals de beschikking hebben over goed inzicht in de talentpool van de organisatie, in praktijk nauwelijks worden voldaan.

Vooral de rol van HRM is nog beperkt te noemen. Hoewel veel HR-afdelingen wel visie hebben op talentontwikkeling, beschikt men niet over die informatie die nodig is om optimaal te kunnen adviseren: Ruim een derde van de HR-afdelingen heeft geen zicht op de talenten die de organisatie nu in huis heeft. Evenmin heeft men zicht op de talenten die de organisatie in de toekomst nodig heeft.

Al met al kan dus gesteld worden dat HRM hier nog een flinke verbeterslag kan maken.

4 Paneldiscussie

Tijdens een paneldiscussie werd met elkaar van gedachten gewisseld over 'het managen van een heterogene workforce'. Het verslag van deze discussie is van de hand van Take Ligteringen, waarvoor dank.

Aan de paneldiscussie namen de volgende personen deel (van links naar rechts, van boven naar beneden):

- Jan Theodoor de Vries, Twynstra Gudde
- Rene Borst, NorthgateArinso
- Tonke Hulshuizen, NorthgateArinso
- Bram Frouws, Research voor Beleid
- Jan Tjerk Boonstra, Human Capital Group
- Marjan Geertshuis, Kluwer
- Wieby Altink, SHL
- Evelien Stoel, Right Management
- Lione de Haas, Human Capital Group
- Petra Biemans, lector INHolland en zelfstandig ondernemer
- Wendy Botjes, stagiaire Universiteit Twente, KPMG
- Ingrid de Gelder, Kluwer
- Sjoerd Schotanus, Hay Group
- Bernadette van den Berg, Hay Group
- Mark de Lat, KPMG
- Lobke Smeels, Twynstra Gudde
- Jan Plat, PreventNed



Het is een van de meest besproken HR-thema's van de laatste tien jaar: diversiteit. Nu Nederland in rap tempo vergrijst en een grote groep werknemers op het punt staat met pensioen te gaan, zal de krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren en decennia steeds verder toenemen. Dat betekent dat ons land de arbeidscapaciteit van zijn burgers ten volle zal moeten benutten om aan de toekomstige vraag naar personeel te voldoen. Dus: meer vrouwen aan het werk, meer allochtonen, meer ouderen.

Een ander argument waarmee diversiteitsbeleid vaak wordt aangeprezen, is sociale rechtvaardigheid. Sommige groepen in onze samenleving komen makkelijker aan het werk dan andere, en lang niet iedereen krijgt op de arbeidsmarkt een gelijke behandeling. Vaak zijn allochtonen daar het slachtoffer van, soms ook vrouwen – bijvoorbeeld als het om hogere managementfuncties gaat – en er zijn maar bitter weinig werkgevers die zonder aarzelen een sollicitant van boven de vijftig aannemen. Een meer gedifferentieerd HR-beleid kan hier een oplossing bieden, omdat het zich specifiek kan richten op groepen die anders onderbelicht zouden blijven en langs de kant zouden blijven staan.

Dan is er nog de bedrijfseconomische onderbouwing voor het management van een meer heterogene workforce: het verbetert de bedrijfsvoering en levert dus geld op. Divers samengestelde teams zouden beter presteren dan homogene teams, omdat de leden elk vanuit hun eigen achtergrond tegen zaken aankijken. Zo ontstaat een bredere blik en een groter probleemoplossend vermogen. Organisaties zouden dan ook moeten streven naar een brede mix van mannen en vrouwen, jongeren en ouderen, autochtonen en allochtonen.

Op papier ziet deze onderbouwing er wellicht solide uit, maar in de praktijk blijkt hier vaak weinig van. Het percentage vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven ligt nog altijd ruwweg op het niveau van Pakistan, allochtonen ondervinden nog altijd zeer veel obstakels bij het zoeken naar een baan en het gros van de werkgevers weigert nog altijd halsstarrig om ouderen in dienst te nemen. Dus hoe zit het nu eigenlijk met dat diversiteitsbeleid? Waarom komt dat niet van de grond? Zullen organisaties er in de nabije toekomst serieus werk van gaan maken, onder druk van de voorziene arbeidsmarktcraptes? Wat is de rol van HR op dit terrein? Deze vragen staan centraal in de paneldiscussie met de auteurs van het Jaarboek Personeels-Management.

Lione de Haas signaleert al meteen een paradox: "Enerzijds zeggen organisaties dat ze diversiteit heel belangrijk vinden, anderzijds zie je dat de aandacht gering is. Het houdt vaak op bij werving en selectie, terwijl de organisatie tegelijk beweert dat diversiteit binnen alle HR-aspecten van belang is." Wieby Altink knikt: "Dat was ook onze conclusie." Jan Theodoor de Vries zegt: "Het beleid bij onze 156 respondenten is echt nog traditioneel. We denken dat er nog heel wat innovatie nodig is om het managen van de heterogene workforce goed gestalte te geven."

Panelvoorzitter Petra Biemans constateert: "Er zit wel een lijn in, hè?" Inderdaad, zo blijkt uit de woorden van Evelien Stoel. "Ik vind het opvallend dat respondenten in ons onderzoek aan de ene kant aangeven dat ze in hun organisaties heel veel verschillende mensen hebben rondlopen met verschillende wensen, terwijl ze aan de andere kant wel één uniform arbeidsvoorwaardenbeleid hebben waarvan ze denken dat ze er voldoende mee inspelen op ieders behoefte. Differentiatie is er eigenlijk niet."

Bernadette van den Berg heeft daar wel een verklaring voor. "Het ligt er maar net aan hoe je diversiteit definieert. Waarom leeft het niet? Omdat we het zo breed mogelijk willen definiëren, waardoor het heel lastig wordt om er beleid op te maken. Het gaat al heel snel om de hokjes: mannen, vrouwen, ouderen, jongeren. Dan wordt de associatie: diversiteit = doelgroepen = problemen. In plaats van: wat levert het ons op?"

"Ervaren organisaties eigenlijk wel een noodzaak?" vraagt Wieby Altink zich af. "Want het gaat al jarenlang zo. Wat mij opvalt is dat men heel erg op de korte termijn denkt. Als de nood nog niet hoog is, denkt iedereen: waarom zouden we er nu iets aan doen?"

Bram Frouws beaamt dit: "Een aantal jaren geleden werd de noodzaak onder invloed van de arbeidsmarkt wel gevoeld. Dat gold zeker bij de Rijksoverheid, waar ze een 'business case' rond diversiteitsbeleid hebben ontwikkeld. Maar de afgelopen jaren is de aandacht onder invloed van de crisis weer weggezaakt, en is heel veel winst op het gebied van diversiteitsbeleid teniet gedaan."

Want de mensen die het laatst zijn binnengekomen, zijn ook de eersten die weer zijn uitgestroomd.”

“Je ziet inderdaad dat er veel besluiten voor de korte termijn worden genomen, ingegeven door de crisis,” vindt Rene Borst. “Er moeten eerst wat andere zaken worden opgelost voordat de organisatie met diversiteit bezig gaat. De balans moet worden opgeschoond en er moeten goede cijfers worden gehaald. Over het algemeen is het beeld: nu nog even niet.”

Lobke Smeels nuanceert: “Ik denk dat dat beeld wel klopt, maar ik vind ook dat er tegelijkertijd wel heel veel organisaties bezig zijn met de lange termijn. Volgens mij komt het ook omdat veel organisaties en P&O’ers gewoon niet weten hoe ze het moeten doen. Onlangs heb ik een aantal opdrachten gedaan bij de provincie. Daar speelt het thema van uitstroom van oudere medewerkers echt enorm. Dan gaat het er in de eerste plaats om hoe je het probleem in kaart brengt. Maar zelfs dat kan al beangstigend zijn, want dat betekent dat je er vervolgens iets mee moet gaan doen. Dan denkt men al snel: laat het nog maar even.”

Ook Tonke Hulshuizen zet vraagtekens bij de strategische bagage van de personeelsprofessionals. “Ik denk dat het te maken heeft met bedrijfskundig inzicht van zo’n P&O’er. Als je op basis van de rapporten ziet dat er een heel grote onweersbui aankomt maar je bent vervolgens niet in staat dat te vertalen naar beleid...” Biemans: “Dus ze kunnen het niet zien?” Altink roept: “Maar je hebt in zo’n organisatie toch ook managers die strategisch kunnen denken?” Hulshuizen weer: “Jawel, maar ik denk dat de P&O’er uiteindelijk de verantwoordelijkheid heeft om tegen de manager te zeggen wat er de komende tijd gaat gebeuren, dat te onderbouwen en er een koers op te bepalen.”

Biemans brengt de kwestie terug tot z’n essentie: “Op wiens bordje zou dat diversiteitsbeleid moeten liggen?” De Vries antwoordt: “Het is een bedrijfsvoeringsvraag, denk ik. Uit een recent onderzoek van ons blijkt dat managers, veel meer dan P&O’ers, het belang inzien van zaken als talentmanagement en doelgroepenbeleid. Je ziet ook dat bedrijven die op de lange termijn succesvol zijn, altijd heel erg nadenken over hun personeelsbeleid.”

“En gebeurt dat in algemene zin onvoldoende in Nederland?” vraagt Biemans. Frouws zegt: “Ik denk in elk geval dat er in algemene zin onvoldoende kennis is op het gebied van effectief diversiteitsbeleid. Dat zie ik ook aan de opdrachten die wij krijgen op dat terrein. Het gaat heel vaak om inventariseren wat er qua diversiteitsbeleid allemaal gebeurt. De vervolgvraag naar wat nu echt effectief is, wordt zelden gesteld.”

Biemans stuurt de discussie in een andere richting: “Wat mij altijd erg opvalt, is dat HRM-afdelingen zich zo tot de standaard-dingen beperken. Die grote groep van ZZP’ers die eerst wordt ingehuurd en er later weer uitvliegt, valt bijvoorbeeld helemaal buiten het domein en het bereik van de klassieke HRM-afdeling. De vraag is dus: moet HRM niet veel actiever worden?” Jan Tjerk Boonstra zegt: “Aan ons onderzoek deden enkele P&O-afdelingen van grote bedrijven mee, en daar zeiden ze: ‘we zouden best invulling kunnen geven aan diversiteitsbeleid, maar we hoeven er niet mee aan te komen.’ Het management van die bedrijven vindt gewoon dat er een goed HR-beleid is, en daarbij speelt ook de gedachte dat goed HR-beleid automatisch rekening houdt met diversiteit. Dus als je dan aankomt met voorkeursbeleid voor bepaalde groepen, dan lachen ze je gewoon uit.”

“Zijn HRM’ers wel voldoende geëquipeerd om dit te kunnen?” wil Biemans weten. Boonstra: “Dat hebben we ze gevraagd, en daar kwam een wisselend beeld uit. Voor een deel was er de overtuiging dat HRM over voldoende sociale vaardigheid en interculturele sensitiviteit beschikt. Tegelijkertijd vond de meerderheid wel dat er aan aanvullende competenties moet worden gewerkt – en dan vooral bij de managers.” Boonstra’s collega De Haas vult aan: “Zowel HRM’ers als managers erkenden dat er andere competenties nodig zijn voor diversiteitsbeleid. Maar op de vraag of die competenties ook binnen de organisaties aanwezig waren, antwoordde de meerderheid positief. Slechts een klein deel vond dat de vereiste vaardigheden ontbraken.”

Altink kan dat wel begrijpen. “P&O’ers en managers hoeven natuurlijk niet alles te weten. Maar ik denk wel dat er een duidelijk effect is van het feit dat er minder adviesbureaus en experts worden ingeschakeld. Het credo is vaak: hand op de knip en de organisatie moet alles zelf kunnen.”

Hulshuizen signaleert echter dat veel P&O'ers ook de capaciteiten missen die ze in de huidige tijd wel zouden moeten hebben. "De administratieve processen zijn weg. Dat betekent dat je na moet gaan denken over loopbaanbeleid en wervingsbeleid: hoe zorg je ervoor dat je van 2% naar 20% allochtonen gaat? Wij zien in de praktijk dat als er assessments gedaan worden voor die nieuwe P&O-functies, er een heleboel mensen afgetest worden. Die kunnen dat dus niet aan. Zo'n P&O'er slaagt er gewoon niet in om zich als businesspartner te manifesteren bij een business unit."

De Vries ziet het probleem niet, althans niet voor zover het diversiteitsbeleid betreft: "Ik vind het het belangrijkste dat dit soort thema's gewoon door de organisatie wordt opgepakt, en het liefst zo strategisch mogelijk. Soms is HR daar bij betrokken, en soms niet. Maar als HR er niet bij betrokken is, denk ik: prima. Je ziet ook vaak dat de meer strategische vragen op dit gebied vanuit het management komen, want daar ziet men de noodzaak om er iets mee te doen."

Jan Plat herkent dat maar ten dele: "Ik zie het beide kanten op gaan. Soms zie ik HR-managers die veel verder zijn dan de top, en soms zie ik raden van bestuur die veel verder zijn dan P&O." Frouws zegt: "Het is denk ik wel belangrijk dat er aan de top iemand zit die dit onderwerp in de portefeuille heeft en dus echt probleem eigenaar van dat thema is. Dan is het niet alleen iets van HR, maar is het echt een onderdeel van de strategische bedrijfsvoering. Het stopt niet bij werving en selectie. Vervolgens gaat het om de cultuur van het bedrijf. Je moet mensen aan je weten te binden. Bij de overheid zie je een behoorlijk hoge instroom van allochtonen, maar ook een gigantische uitstroom. Ze gaan vaak binnen een jaar weer weg."

Sjoerd Schotanus is kritisch over zulk doelgroepenbeleid. "Positieve discriminatie werkt gewoon niet. Ook niet bij werving en selectie. Als het wordt ingezet om meer vrouwen aan de top te krijgen, kan dat allerlei problemen geven. Dat hebben we bij de politie gezien, toen daar een vrouw aan de top werd aangesteld. We zien het ook in de haven, waar je veel oudere werknemers hebt die zijn gevormd door de oude vakbondscultuur. Die willen het op hun manier doen, en met al die vernieuwingen willen ze niks te maken hebben. Dan komt er zo'n jongere binnen, en die is binnen een week of twee weer weg of hij past zich aan aan de cultuur die er is."

Ook Mark de Lat geeft niet zoveel voor het commitment van organisaties aan diversiteitsbeleid. "Veel van dat soort discussies blijft hangen op het niveau van beleidsintenties. We willen graag meer vrouwen aan de top of meer diversiteit, is het verhaal. Maar als je uiteindelijk gaat kijken hoe individuele managers erover denken, blijft er vaak niet zoveel van over."

Stoel denk dat de diversiteitsdiscussie nog te veel gaat over mannen versus vrouwen en autochtonen versus allochtonen. "Maar ik denk dat diversiteit ook steeds meer een kwestie wordt van verschillende generaties die naast elkaar werken. Dat vraagstuk wordt steeds urgenter."

Altink zegt: "Ik ben wel benieuwd hoe de jongere generatie denkt over arbeidscontracten en beloning." Bernadette van den Berg antwoordt: "Je ziet dat die groep beloning helemaal niet zo belangrijk vindt. We hebben kort geleden een onderzoek gedaan onder masterstudenten, en daar bleek dat ook uit." Haar collega Sjoerd Schotanus vult aan: "Die jongeren hebben vooral een projectmatige blik. Als ze beginnen, willen ze meteen weten wat ze de komende drie jaar gaan leren en wat de volgende functie is. Het kan best zijn dat iemand voor de korte termijn heel veel verdient maar niks leert, maar het omgekeerde kan ook: iemand verdient niet zo veel maar kan veel leren en ziet dat als een investering in zichzelf. Beloning wordt veel breder gezien dan puur financieel."

Biemans vraagt zich af welke eisen dat aan HRM stelt. "Wil HRM wel vernieuwen? Want het is toch een heel traditioneel en instrumenteel vak. HRM houdt van de pindakaasmethode: we smeren alles uit, iedereen krijgt een POP, een opleiding en een coach. Is HRM niet nog steeds veel te veel bezig iedereen hetzelfde te bieden?" De Lat antwoordt: "De HRM'ers in ons panel zagen wel duidelijk in dat daar vaak een probleem ligt en dat ze moeten oppassen om niet alles over één kam te scheren. Zo van: 'een POP is goed voor iedereen'. Wel, mijn vader was buschauffeur, en die moest in de laatste twee jaar van zijn loopbaan nog op functioneringsgesprek. Hij heeft nooit z'n vinger opgestoken want zo is hij niet opgevoed, maar bij mij ging de virtuele vinger wel omhoog."

En toch, ondanks de starheid en het onvermogen van HRM doet Nederland het op diversiteitsgebied internationaal gezien niet slecht, vertelt Bram Frouws. "Ik heb net voor het

Ministerie van Binnenlandse Zaken een internationale vergelijking afgerond van diversiteitsbeleid in elf landen. Het bleek dat Nederland in heel veel aspecten behoorlijk voorop loopt. Tegelijk is het wel zo dat er landen zijn waar diversiteit een veel sterkere wettelijke basis heeft en er dus meer verplichtingen gelden. Een bekend voorbeeld is Noorwegen, met quota voor vrouwen in organisaties. Het gaat daar zelfs zo ver dat organisaties – ook overheidsorganisaties – ontbonden kunnen worden als ze niet voldoen aan de quota voor vrouwen. In het Verenigd Koninkrijk en Canada zijn organisaties verplicht zichzelf elk jaar te monitoren op het gebied van diversiteit, om diversiteitsplannen op te stellen en over diversiteit te rapporteren in het jaarverslag. Er worden nooit sancties opgelegd, maar de mogelijkheid is er wel.”

“Zou jij pleiten voor overheidsingrijpen?” vraagt Wieby Altink aan Frouws. Die antwoordt: “Nee, want ik vind quota en doelgroepenbeleid niet passen bij de gedachte dat diversiteit moet aansluiten op je strategische bedrijfsvoering. Want als je doelgroepen en quota gaat formuleren, doe je dat vanuit een sociaal perspectief en vanuit het idee dat het moet omdat diversiteit per definitie goed is. En dan hou je je dus niet bezig met de vraag waarom het goed is.”

Wendy Botjes zegt: “Misschien is het wel leuk om Zweden aan te halen. Waarom zijn er in Zweden zoveel vrouwen die werken terwijl hun mannen ook een baan hebben? Dat komt vooral omdat de kosten van het levensonderhoud daar heel hoog zijn. De noodzaak is dus erg groot.”

Noodzaak. Economische noodzaak. Dat lijkt, alles afwegend, toch de voornaamste aanjager van diversiteitsbeleid te zijn. Dat denkt ook Jan Tjerk Boonstra. “Wij hadden in ons panel twee ‘diversity officers’. Die zeiden allebei dat diversiteit heel nadrukkelijk iets op moet leveren en een probleem moet oplossen – dan pas help je de organisatie. Het gaat om concrete interventies, niet om het idee dat je de organisatie beter maakt door meer allochtonen aan te trekken. Want daar zit, blijkens ons onderzoek, niemand op te wachten.”

5 Slotbeschouwing

Op grond van de paneldiscussie en de overige informatie concluderen we dat in veel organisaties langzaam weer ruimte is voor ontwikkelingsgerichte activiteiten. Maar het zijn voorzichtige stapjes die men maakt.

Opvallend is dat veel organisaties wel zien dat de arbeidsmarkt en hun medewerkersbestand aan het veranderen is, maar dat er nog nauwelijks proactief op ingespeeld wordt. Pas als er aanleiding voor is, in de vorm van een concreet probleem, wordt gericht actie ondernomen. Bijvoorbeeld als er te veel ouderen tegelijk dreigen uit te stromen, als er meer diversiteit intern nodig is, vanwege veranderde klantenpopulatie, enz.

Indien actie wordt ondernomen, wordt vooral vastgehouden aan meer traditionele instrumenten, zoals doelgroepenbeleid (vrouwen, niet-westerse allochtonen, ouderen, management en high potentials), specifieke trainings- en opleidingsactiviteiten gericht op deze doelgroepen, enz. Van een integrale benadering van talentmanagement, die afgestemd is op de organisatie-doelen is nog nauwelijks sprake.

Om korte termijn en lange termijn met elkaar te integreren is het juist 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. Hierbinnen dient vooral recht te worden gedaan aan de wensen en behoeften van verschillende categorieën medewerkers.

Ten slotte 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. Ten eerste ontbreekt de noodzakelijke informatie over de aanwezige en benodigde talenten, waardoor

adviseren op dit vlak een lastige opgave wordt. Ten tweede houdt men zich doorgaans vast aan de traditionele instrumenten, die lang niet altijd in samenhang met elkaar beschouwd worden.

HRM heeft wel degelijk oog voor de problematiek, maar lijkt deze vaak nog moeilijk om te kunnen zetten in een integrale en proactieve benadering.

Ontwikkeling van de eigen functie is dus een must. Meer aansluiting bij het primaire proces, begrijpen waar zij mee worstelen en een integrale benadering zijn een must. Niet alleen vanuit het vak, niet alleen met een visie, maar een proactieve benadering in termen van de business: dat wordt de kunst. Een kunst die HRM nog niet beheerst maar zich de komende jaren snel eigen zal moeten maken.

Het vakgebied HRM is altijd sterk in beweging. Voor HRM-ers is het een must om op de hoogte te blijven van de actuele trends en cijfers. Het Jaarboek PersoneelsManagement biedt jaarlijks up-to-date inzicht. Adviesbureaus, deskundigen uit de praktijk geven hun visie op actuele ontwikkelingen en presenteren cijfers op basis van recent onderzoek in de praktijk.

Daarnaast 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 in het vakgebied. Dit jaar is het thema "Het Managen van een heterogene workforce".

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 negentiende uitgave van het Jaarboek PersoneelsManagement. Het boek is tot stand gekomen dankzij het samenwerkingsverband tussen Research voor Beleid, SHL, Ebbinge & Co, Human Capital Group, Right Management, Hay Group, Twijnstra Gudde, Northgate Arinso, KPMG en PreventNed b.v. en de Gids voor Personeelsmanagement. Deze organisaties hebben het mogelijk gemaakt dat deze editie van het Jaarboek de belangrijkste ontwikkelingen in en cijfers over het vakgebied bevat. Deze feiten en cijfers zijn voorzien van interpretaties en bieden zicht op de trends binnen het HR-vakgebied.



Aan de totstandkoming van deze uitgave werkten mee:



Research voor Beleid

onderdeel van Panteia



NorthgateArinso



Twynstra Gudde
Management Consultants



HayGroup

PreventNed

Human Capital Group
Performance Strategies



Kluwer

a Wolters Kluwer business

ISBN 9789013072761



NUR 807