

SUCCESVOL INZETTEN OP INNOVATIE

# Anticyclisch investeren in mensen

Aan de crisis valt niet te ontkomen, wel aan de stereotype reflex van personeels- en kostenreductie. Dat bewijzen de organisaties die er ondanks alles in slagen hun medewerkers beter te laten presteren. Wat kunnen we leren van bedrijven die anticyclisch investeren?



# Met 85 procent spreekt innovatie zeer tot de verbeelding van de hrm'er

**Een op de drie** werkende Europeanen gaat binnenkort op banenjacht, zo blijkt uit een onderzoek onder 7500 respondenten van Aon Consulting, adviseur in risicomanagement, employee benefits en verzekeringen. Hoewel Nederlanders relatief meer tevreden zijn en dus loyaler aan hun werkgever, speelt de dreiging van een grote personeelsuitstroom zeker ook in ons land. Volgens het onderzoek is 17 procent van alle Nederlandse werknemers hard toe aan een carrièreswitch.

In een toelichting op het onderzoek noemt Mart Vreven van Aon Consulting het verliezen van goed personeel een 'reel risico'. Frustratie en demotivatie als gevolg van bittere bezuinigingen op opleiding en ontwikkeling en het bevriezen van salarissen maken dat juist zij weglopen. Zodra het tijt keert en de stromen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op gang komen, kan het verloop kritische hoogtes bereiken.

Voor bedrijven die tijdens de crisis zijn vergeten hun gewaardeerde krachten te waarderen, zijn straks de klos. Hadden zij maar anticyclisch moeten investeren!, roepen de experts vanaf de zijlijn. Maar dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Hoe kan hrm investeren als de budgetten drastisch zijn teruggeschroefd, een vacaturestop is afgekondigd, het leuke personeelsuitje tot nader order 'on hold' staat,

de salarissen bevroren zijn en MVO-projecten ondergesneeuwd in bezuinigingsdrift?

## **Knap staaltje**

'Sinds de crisis gaat het vooral over personeelsreductie en kostenbesparingen', zegt hr director Rein Heddema van bankbedrijf ABN Amro MeesPierson. 'Ik zie en hoor in de praktijk dat bedrijven in de kramp schieten. Dus op een gegeven moment vraag je je af of het ook anders kan.' Heddema is verbonden met Kennisnetwerk HRM Grote Bedrijven, een samenwerkingsverband tussen twintig grote, internationale bedrijven, waarvoor hij onderzoek doet naar anticyclisch investeren in hrm. Van hieruit is men op zoek gegaan naar voorbeelden van organisaties die het anders doen, die op een creatieve manier anticyclisch hrm bedrijven. 'En die voorbeelden zijn er gelukkig', stelt Heddema vast.

Prof. dr. Henk Volberda, autoriteit op het gebied van sociale innovatie, deed hem een fraai voorbeeld aan de hand: Finext, dat tijdens de economisch lastige periode juist de tijd rijp achtte het roer om te gooien en de organisatie volledig heeft afgestemd op (het zelfsturend vermogen van) de medewerkers. Finext, dat met consultancy en interim-managementdiensten de hogere financiële functies van top-500

ondernemingen ondersteunt, is ook een van de cases tijdens het congres HR Innovators 2010 (zie kader).

Kennisnetwerk HRM Grote Bedrijven startte een kwalitatief onderzoek en haalde daarmee een aantal interessante voorbeelden boven water. Heddema somt er enkele op: een consultancybedrijf wist de tijd die over was door de terugvallende vraag goed te benutten door te werken aan de competentieverbetering van medewerkers. Een ander bedrijf nam de gelegenheid te baat om de hele structuur om te gooien. De medewerkers zijn er aandeelhouders geworden, een soort zpp'ers in georganiseerd verband. Een fraai voorbeeld is ook TNO, dat is gaan werken met een intern elektronisch klussenbord. Net als het prikbord in de supermarkt, maar dan een waar capaciteit wordt gevraagd en uren die over zijn worden aangeboden. Nog een voorbeeld: een overheidsorganisatie die de slappe arbeidsmarkt benut om juist nu al nieuw talent te werven. De jonge aanwas is pas over een paar jaar echt nodig, maar wordt nu alvast klaargestoomd om het management later over te nemen. 'Een knap staaltje strategisch personeelsbeleid', concludeert Heddema.

## **Bedrijfsgericht trainen**

Uit een aanvullend kwantitatief onderzoek onder hr-professionals - in opdracht van Kennisnetwerk HRM Grote Bedrijven, de organisatie van HR Innovators 2010 en uitgevoerd door VNU Media - blijkt dat bijna de helft van alle organisaties de hr-budgetten heeft teruggeschroefd. Ook uit de 2010 *Learning and Development Survey* in Groot-Brittannië komt naar voren dat ongeveer de helft van de bedrijven dit jaar snijdt in de opleidingsbudgetten. Wat opvalt, is dat hr-afdelingen nauwelijks bezuinigen op hun eigen fte's, maar vooral op inhuur van derden door zelf in-huis trainingen te geven (31%). Minder geld noopt tot efficiency. Naarmate er minder te besteden is, wordt meer gezocht naar praktische, bedrijfsgerichte >

## HR Innovators 2010

Dit congres over anticyclisch investeren in hrm vindt dinsdag 12 oktober plaats in de Glazen Ruimte in Maarssen. Sprekers als prof. dr. Henk Volberda en prof. dr. Janka Stoker delen er hun visie over dit thema. Ook worden de resultaten van een onderzoek door Kennisnetwerk HRM Grote Bedrijven bekendgemaakt. Workshops over geslaagde praktijkvoorbeelden dienen als inspiratie voor het anticyclisch investeren in hrm in uw eigen organisatie.

Meer info: [www.hrinnovators.nl](http://www.hrinnovators.nl).

# De medewerkers werden er aandeelhouders, een soort zpp'ers in georganiseerd verband

trainingen (51%). Maar leiderschapsprogramma's worden nog altijd belangrijk geacht (65%), en ook de managementopleidingen voor lijnmanagers (55%) houdt de hr-manager zo lang mogelijk overeind. De redenering hierachter: het verbeteren van managementkwaliteiten van het (midden)management heeft direct invloed heeft op de prestaties van werknemers, en dus op het bedrijfsdoelstelling.

Bovengenoemd kwantitatieve onderzoek ondersteunt dit Britse beeld. Voor deze steekproef zijn tien anticyclische hr-instrumenten tegen elkaar afgezet en door Nederlandse hrm'ers beoordeeld op *effort* (moeite die de invoering kost) en *impact* (effect, verwacht resultaat). Ook

hier scoren 'leiderschapsprogramma's' en 'aandacht voor middle management' hoog en behoren samen met 'strategische personeelsplanning' tot de top 3 van meest toegepaste hr-instrumenten. Dat deze drie anticyclische instrumenten het meest populair zijn, getuigt van een langetermijnvisie onder hrm'ers. Zij beseffen heel goed dat alleen snijden in het huidige personeelsoverschot het tekort in de toekomst alleen maar vergroot.

## Witte raven

Innovatiebevordering scoort ook hoog in de top 10 van anticyclische maatregelen. Wat opvalt, is dat innovatiebevordering zeer tot de verbeelding spreekt bij hrm'ers (85%), maar dat slechts 8 procent

## Ricoh Nederland

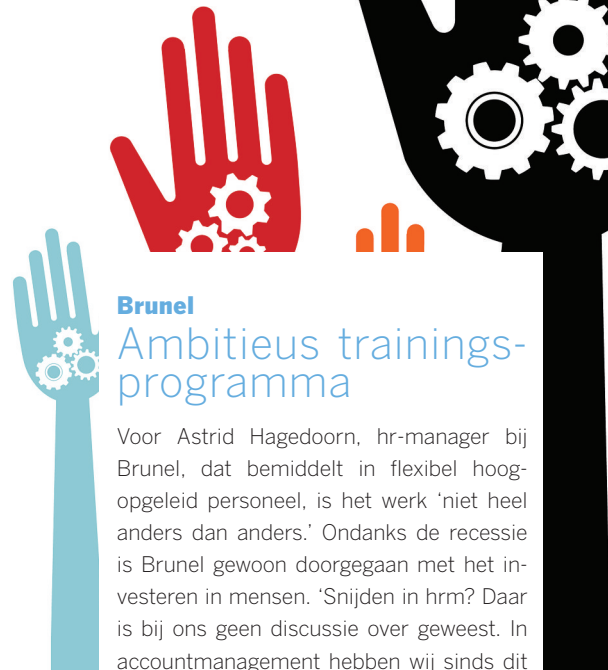
### Stimuleren van empowerment

Volgens Martijn Wecke, director human resources van Ricoh Nederland, aanbieder van it-oplossingen, is en blijft het in zijn bedrijf 'leuk om te werken', óók in moeilijke tijden. Want ondanks de druk van de recessie blijven de hr-activiteiten op peil. De nodige kostenbesparingen moeten we elders in de organisatie zoeken, niet binnen hrm, zo heeft de directie besloten. Hierdoor kon Wecke de opleidingsbudgetten overeind houden, waardoor onder meer het virtuele opleidingsinstituut volop draait. Iedere werknemer profiteert daarvan. Want niet alleen nieuwe medewerkers worden er getraind, de coaching, intervisie en loopbaanbegeleiding van alle medewerkers vindt vanuit de eigen Business Academy plaats.

Voor Ricoh is het niet bijzonder dat de opleidingsmogelijkheden bovengemiddeld zijn, stelt Wecke. 'Onze mensen gaan niet voor de super-de-luxe leaseauto. Die willen de ruimte om prettig te werken en zich te kunnen ontwikkelen.' Ook gaat Ricoh prat op een hoge medewerkertevredenheid, waarin het bedrijf ondanks de crisis blijft investeren. 'Wij stimuleren de *empowerment*, het ondernemend vermogen van onze mensen. Wij zijn door de recessie dus ook niet strakker gaan sturen of controleren. De medewerkers houden de vrijheid die zij hadden.'

Dat geldt ook voor een ander belangrijk speerpunt binnen Ricoh, maatschappelijk verantwoord ondernemen. 'Wij blijven duurzaamheid stimuleren, door sportsponsoring, inzet voor Kids Moving The World of andere goede doelen zoals Warchild. Als een medewerker met een initiatief komt, krijgt hij hiervoor alle ruimte. En juist in dit soort tijden merk je dat medewerkers hierdoor creatiever worden en loyaal zijn. Het blijft een bedrijf waar het lekker werken is. Ook beknibben wij niet op de fysio en de bedrijfsarts die wij in huis hebben, en zijn er bijvoorbeeld goede afspraken met de zorgverzekeraar.' Resultaat volgens Wecke: 'Een laag ziekteverzuim (4,8%), een laag personeelsverloop en een groot aantal *recidivisten* die soms al na een half jaar terugkeren op het oude nest.'

'Onze mensen gaan niet voor de super-de-luxe leaseauto, die willen zich ontwikkelen'



## Brunel

### Ambitieuze trainingsprogramma

Voor Astrid Hagedoorn, hr-manager bij Brunel, dat bemiddelt in flexibel hoogopgeleid personeel, is het werk 'niet heel anders dan anders.' Ondanks de recessie is Brunel gewoon doorgedaan met het investeren in mensen. 'Snijden in hrm? Daar is bij ons geen discussie over geweest. In accountmanagement hebben wij sinds dit jaar tientallen nieuwe mensen aangenomen.' De nieuwkomers worden nu klaargestoomd om straks maximaal te kunnen presteren. Brunel is een ambitieuze organisatie, en daar past een goed eigen trainingsprogramma bij: een introductieprogramma van negen weken, trainingen voor medewerkers om door te kunnen groeien naar een senior functie, etcetera.

Waar ook niet op wordt bezuinigd, is het talentontwikkelprogramma. Voor de toppers zijn er lunchsessies met gastsprekers, er is een vragenuurtje waarin de ceo tekst en uitleg geeft, en om te werken aan relatie management mag het talent op kosten van het bedrijf zijn golfvaardigheidsbewijs halen. Hagedoorn: 'Dat zijn niet direct omzetgerelateerde zaken, maar het draagt wel bij aan het ontwikkelen van medewerkers en het behoud van goede krachten. Zij zijn tenslotte onze managers van de toekomst. Twee van onze huidige directeuren zijn hier als accountmanager begonnen. Ik ook overigens, en ik ben nu eindverantwoordelijke voor hrm.'

'Voor de toppers is er ook een vragenuurtje waarin de ceo tekst en uitleg geeft'

# Fraai voorbeeld is ook TNO, dat werkt met een intern elektronisch klussenbord



> dit als beste instrument beschouwd. En daarachter schuilt het probleem, weet Heddema. 'Ideeën hebben is één, implementatie is twee.'

'De aanwezige creativiteit onder werknemers beter benutten, hen beter laten presteren, het is teleurstellend dat dit in de praktijk maar zo zelden lukt. Er zijn slechts enkele bedrijven die het voor elkaar krijgen om echt anticyclisch te investeren en niet onmiddellijk terugvallen op hetzelfde sjabloon van personeels- en kostenreductie. Wij willen ons focussen op de uitvoering van die geslaagde innovaties. Om met z'n allen te leren van de paar witte raven die er wel zijn', aldus Heddema. ●●

## Flynth

### Ontwikkelen zonder budget

Anita Buenting, senior hr-adviseur van advies- en accountantsorganisatie Flynth, prijst zich gelukkig dat er geen concessies zijn gedaan aan de doelstelling om een aantrekkelijke werkgever te blijven en medewerkers te steunen in hun ontwikkeling. 'Natuurlijk, in deze tijd kijkt elk bedrijf kritisch naar de kosten. Maar onze directie heeft bewust besloten niet te stoppen met het investeren in personeel. Misschien moet het iets anders, iets minder, maar we hebben niet alles stil hoeven te leggen.'

Sterker nog, volgens Buenting is het hr-beleid alleen maar verder doorontwikkeld. Naast beoordelingsgesprekken is gestart met het voeren van *lof*-gesprekken, waarin loopbaan, ontwikkeling en functioneren worden besproken. Levensfasebewust personeelsbeleid, een goede werk/privé-balans en optimaal inzetten van talenten bepalen immers samen hoe tevreden (en dus loyaal) een medewerker is. Een anticyclische investering in de eigen mensen die niet direct budget soupeert en slechts indirect geld kost. 'Het kost wel tijd, en tijd is geld. Daarom hebben wij er ook buiten kantoortijd energie ingestoken.'

Ondanks de recessie is zelfs een introductieprogramma opgezet. In 2009 zijn dan wel minder mensen aangenomen - het jaar daarvoor kwamen er tweehonderd bij op een personeelsbestand van zevenhonderd - maar de werving is zeker niet stopgezet. Flynth heeft zich vooral gericht op het aantrekken van ervaren mensen. Er is minder gebruikgemaakt van bureaus, maar Flynth heeft de eigen recruiter kunnen behouden door deze ook in te zetten voor taken als het optimaliseren van de administratie en de werving en selectie. Alleen maar om nog beter voorbereid te zijn op wat komen gaat. 'De krapte op de arbeidsmarkt gaat zeker komen. Accountants zijn honkvast en de aanwas is gering.' Buenting maakt zich dan ook geen zorgen dat er te weinig werk voor hrm overblijft. 'Leuke projecten genoeg.'

'Het kost wel tijd, dus geld. Daarom hebben wij er ook buiten kantoortijd energie ingestoken'