

Roeland van Laer

Het
einde
van
HRM



Een nieuw model voor
het organiseren van werk
in organisaties



Alleen een crisis – daadwerkelijk of vermeend – leidt tot echte verandering. Als die crisis zich voordoet, zijn de acties die worden ondernomen afhankelijk van de ideeën die er zijn.

– Milton Friedman

Reacties op *Het einde van HRM*

‘Ik heb zelden een managementboek gelezen dat zo aansluit op mijn praktijk.’

Dries van der Jagt, Manager Total Workforce Management, a.s.r. verzekeringen

‘Bij total workforce management is niet de contractvorm leidend, maar de meest geschikte beschikbare kandidaat.’

Rolf van der Gaast, Global HR Business Partner Operations & Head HR Netherlands, BASF Vegetable Seeds

‘Dit boek geeft inzicht in de toekomst van workforce management en is direct toepasbaar. Met aandacht voor mens én technologie.’

Simone Broos, Head People Operations, KPMG

‘Weet je niet waar je moet beginnen met het schrijven van je businesscase voor het implementeren van een holistisch HRM-model? – lees dan dit boek.’

Martijn Kriekaard, Global Head of TA Optimization, Philips

Het einde van HRM

Een nieuw model voor
het organiseren van werk
in organisaties

Roeland van Laer



UITGEVERS

Voor Thomas en Mélanie
Dat jullie kunnen doen waar je goed in bent

Uitgever: S2uitgevers

Redactie: Ben Kuiken

Correctie: Marcella Rijntjes

Vormgeving: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{lid bno}

Foto auteur: Hans-Peter van Velthoven

Druk en afwerking: Tipoprint BV

ISBN 978-94-92528-66-7

NUR 807

Copyright © Roeland van Laer

Als je dit boek onder de scanner of het kopieerapparaat legt, vraag je dan even af of dit recht doet aan alle uren werk die aan dit boek zijn besteed. Het overnemen van kleine stukjes tekst voor gebruik in kleine kring is geen probleem. Bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die een deel van de tekst willen kopiëren kunnen een bijdrage overmaken aan Stichting Reprorecht. Twijfel je hierover of wil je foto's of (delen van) dit boek overnemen voor commerciële doeleinden, neem dan contact op met de uitgever.

www.S2uitgevers.nl

Inhoud

Voorwoord 7

Inleiding 9

DEEL I

DE ARBEIDSMARKT IN PERSPECTIEF 15

- 1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt 17
- 2 Wat betekenen deze ontwikkelingen voor HRM? 31

DEEL II

WAT VERSTAAN WE ONDER TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT? 45

- 3 Wat is total workforce management? 47
- 4 Duurzame inzetbaarheid, diversiteit en inclusie 57
- 5 Total talent management 67
- 6 Strategic workforce planning 77
- 7 Total talent acquisition 95
- 8 Workforce analytics 113
- 9 Total workforce inkoopmanagement 119
- 10 HR-technologie 131

DEEL III

DE INVOERING VAN TWM 145

- 11 TWM-volwassenheid 147
- 12 De businesscase: wat kan TWM opleveren? 161
- 13 Nieuwe rol van HR in het kader van TWM 173

Nawoord 187

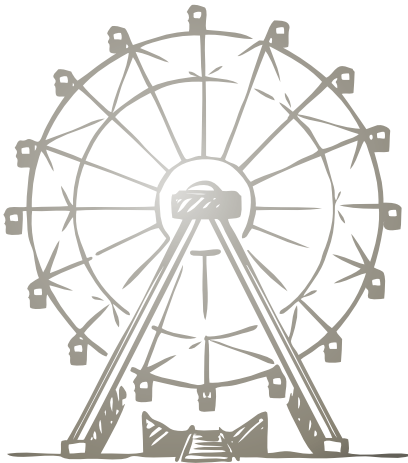
Dankwoord 191

Over de auteur 193

Belangrijkste begrippen 195

Bronnen en verdere inspiratie 201

Eindnoten 207



Voorwoord

Ik ben altijd geïnteresseerd geweest in de manier waarop we ons organiseren en hoe we met elkaar samenwerken aan gemeenschappelijke doelen. De oude, traditionele manier waarop we gewend waren om dat te doen, is de laatste decennia flink veranderd. Naarmate de wereld meer en steeds sneller in beweging is, wordt het voor organisaties moeilijker om zich aan te passen en het juiste talent aan zich te binden.

In mijn tijd bij Alliander en in mijn huidige werk bij Labor Redimo merkte ik dat er een steeds grotere behoefte is aan een integrale visie en een integrale aanpak op het gebied van werving en organisatie van arbeid in organisaties. Met name de integratie van duurzame inzetbaarheid, diversiteit, talentmanagement, ontwikkeling van medewerkers, werving ten behoeve van intern én extern personeel, het gebruikmaken van big data en analytics is van levensbelang voor organisaties.

Ik ontdekte het belang van het koppelen van een HRM-aanpak aan de sterk veranderende *externe* omgeving. De HRM-businessmodellen waarmee ik heb gewerkt waren er veelal op gericht de interne processen beter op elkaar aan te laten sluiten en met name gefocust op interne businessvraagstukken en vaste medewerkers. Dit is natuurlijk fantastisch, maar naar mijn mening niet voldoende. Wat vaak ontbrak was een *externe* focus op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Een voorbeeld hiervan is dat HR-professionals zich nog altijd niet verantwoordelijk voelen (en vaak ook niet zijn) voor het inhuren en de ontwikkeling van extern personeel (de

flexibele schil). Om het hoofd te kunnen bieden aan de externe veranderingen is de tijd aangebroken om na te denken over een nieuw integraal HRM-businessmodel en de daarbij behorende nieuwe HR-rollen. Dat model presenteer ik in dit boek.

Enkele van de ontwikkelingen waar organisaties mee te maken hebben zijn globalisering, individualisering, technologisering, het ontstaan van disruptieve businessmodellen, vergrijzing en ontgroening, maar ook de effecten van de COVID-19-crisis. Dit betekent dat organisaties moeten werken aan een flexibel en wendbaar inzetbaar personeelsbestand dat zich continu ontwikkelt en dat over andere of nieuwe competenties beschikt. De ontwikkeling dat vast personeel en extern personeel sterk naar elkaar toe beweegt, maakt dat organisaties zich moeten afvragen of HR-afdelingen zijn voorbereid om hier de regie op te voeren. De tijd is aangebroken dat HR-afdelingen zich verantwoordelijk gaan voelen voor de totale workforce, in plaats van alleen voor de werknemers in loondienst. Dit houdt in dat dit het einde betekent van het huidige HRM-businessmodel en dat er moet worden gewerkt aan een nieuw HR-paradigma dat aansluit op de hedendaagse wendbare organisaties en arbeidsmarkt.

Ik hoop dat dit boek anderen gaat helpen en nieuwe inzichten gaat geven om verder richting te geven aan het *duurzaam* samenwerken aan de toekomst. De komende jaren staan organisaties blijvend voor de uitdaging om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. Total workforce management helpt HR om dat te realiseren.

Arnhem, januari 2021

Inleiding

Flexibele arbeid heeft zich de afgelopen tien jaar sterk ontwikkeld van een additionele arbeidsvorm tot norm. In 2019 waren er 1,9 miljoen werknemers met een flexibele arbeidsrelatie. Zij hebben een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd óf een flexibel aantal uren per week. Zij kunnen ook worden ingehuurd als uitzendkracht of oproep-/invalkracht. Daarnaast waren er 1,1 miljoen zelfstandigen zonder personeel. Daarmee was in 2019 34 procent van de werkenden een werknemer met een flexibele arbeidsrelatie. Niet meegenomen in deze cijfers zijn de vele externe werknemers die werken op basis van aangenomen werk (statement of work) of externe werknemers die in dienst zijn van detacheringsbureaus. Dit zijn óók mensen die bij verschillende werkgevers flexibel worden ingezet. Het aantal werknemers met een flexibele arbeidsrelatie die voor organisaties werken is daarmee dus nog groter dan 34 procent. Een groot aantal organisaties houdt echter in het HR-beleid nauwelijks rekening met deze grote en groeiende groep werknemers met een flexibele arbeidsrelatie.

Flexibiliteit en duurzaamheid

Er werken meerdere generaties in organisaties die ook op verschillende wijze verbonden willen zijn met hun werk. Dit komt tot uitdrukking in de verhouding tussen vast en flexibel inzetbaar personeel op de arbeidsmarkt. Veel werkenden kiezen bewust voor meer flexibiliteit. Het is daarom van belang die flexibiliteit de ruimte te geven, maar dan wel op een nieuwe en vooral duurzame manier.

De kennis, kunde en creativiteit van *alle* werkenden is nodig om invulling te kunnen geven aan de nieuwe rollen en taken binnen (wendbare) organisaties. Informatie is altijd en overall beschikbaar. Je kunt dus op een andere manier (samen)werken en de samenleving verwacht dit ook.

Wendbare organisaties

Aanpassingsvermogen van organisaties vraagt om flexibiliteit in taken, tijd en werkplek. De toenemende concurrentie tussen bedrijven zet de arbeidskosten onder druk en vergroot de noodzaak om te werken als er werk is. Fluctuaties van orderportefeuilles, zoals voorkomt bij meerdere organisaties, zorgen voor periodes met meer of minder werk. Behalve de omvang kan ook de aard van de werkzaamheden veranderen door bijvoorbeeld agile werken en het werken in scrumteams. De functiestructuur maakt plaats voor rol- of taakeenheden die, aansluitend op het werkaanbod, variabel gecombineerd kunnen worden in projecten of opdrachten. Allocatie van arbeidscapaciteit kan plaatsvinden via managers, recruiters, interne en externe flexpools, platforms, leveranciers of via een online marktplaats waar werkenden zich kunnen inschrijven. Adequate bemensing van wendbare werkorganisaties vraagt om strategische workforce planning, employer branding, total talent acquisition, talentmanagement, competentie- en kennismanagement.

Rendement, kwaliteit en beschikbaarheid van alle medewerkers

Naast het creëren van een wendbare organisatie, is ook de relatie tussen flexibiliteit en bedrijfsresultaten van belang. Denk aan de kwaliteit van de productie (uitval) of dienstverlening (schadeclaims), die mede wordt bepaald door de beschikbaarheid én inzet van zowel interne als externe medewerkers. Met HR-beleid en de daarbij behorende HR-organisatie voor alle

werkenden in de organisatie, zijn de risico's van inzet, kwaliteit en beschikbaarheid beter te managen, onder meer door het creëren van meer medewerkersbinding en betrokkenheid. Voor externe medewerkers en medewerkers die in vaste dienst zijn van organisaties bieden bijvoorbeeld zowel interne als externe talentenpools de mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling en niet te vergeten tot afwisseling en het verkennen van ander (toekomstig) werk.

Het einde van HRM?

Om bij deze ontwikkelingen aan te sluiten, is het verstandig dat organisaties het HR-beleid op een andere wijze gaan vormgeven. Een HRM-aanpak die alleen is gericht op vaste medewerkers met alle bijbehorende privileges voldoet niet meer aan de wensen van wendbare organisaties en werkenden anno 2021. Om als werkgever ook in de toekomst te kunnen beschikken over voldoende, gekwalificeerd, gemotiveerd, betrokken en flexibel inzetbaar personeel, pleitten werkgevers enkele jaren terug al voor het verduurzamen van flexibele structuren en arbeidsverhoudingen. De nieuwe Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) zet een goede stap richting duurzame flexibiliteit: vaste en flexibele arbeid worden meer gelijkgetrokken. Er zijn echter fundamentele structurenwijzigingen van de sociale zekerheid en het pensioenstelsel nodig om flexibel werken verder in de maatschappij in te bedden.

Werkgevers hoeven de nieuwe wetgeving en structuurwijzigingen niet af te wachten om flexibele arbeid binnen hun organisatie in goede banen te leiden. Total workforce management is een nieuw model van talent- of workforce management dat het besturen van een organisatie van zowel externe werknemers als vaste werknemers omvat. Het model integreert de werving, het beheer, de planning, de ontwikkeling en organisatie van 'vast' en 'tijdelijk' personeel. Met total workforce management

en het daarbij behorende HR-beleid voor alle werkenden kan juist nu al worden gebouwd aan toekomstbestendige, wendbare organisaties. Dit betekent dat het HRM-model dat alleen is gericht op vaste medewerkers moet worden losgelaten en plaats moet maken voor een nieuw model.

Nieuw HRM-model voor de toekomst

Met een HRM-strategie gericht op alle werkenden, zowel medewerkers in vaste dienst als externe medewerkers, kan nu al gebouwd worden aan toekomstbestendige flexibele organisaties. Structurele duurzame flexibiliteit zet de beschikbaarheid van adequaat personeel, de arbeidsverhoudingen, de werkorganisatie en de kosten-batenafwegingen in een strategisch perspectief. Vergelijk het maar eens met hoe er in de voetbalwereld wordt geïnvesteerd in de jeugdopleidingen, talent tijdig wordt gescout en een goede afweging wordt gemaakt tussen het aankopen en huren van nieuwe spelers en instroom uit de jeugdopleiding. Dat dit van levensbelang is voor het leveren van topprestaties, hebben bijvoorbeeld FC Barcelona en Ajax aangetoond.

Het is van strategisch belang om inzicht te hebben in de benodigde en aanwezige kwaliteiten van alle werknemers. Een focus op HR-analytics en talentmanagement kan hierbij helpen, ondersteund door een integraal uitgebalanceerd HR-technologie-landschap. Het is vervolgens mogelijk om werknemers effectief in te zetten, nu en in de toekomst. De organisatie kan op tijd anticiperen op mogelijke overschotten en tekorten. Dit vereist een adaptieve, zich aan de omgeving aanpassende aanpak van strategic workforce planning. Adequate bemensing van de flexibele werkorganisatie vraagt om een andere kijk op het budgetteren van de kosten van personeel, dat bestaat uit zowel vaste als externe medewerkers, de integratie van recruitment voor zowel vaste als tijdelijke rollen en competentie- en

kennismanagement voor zowel vaste als externe medewerkers. Philips deed bijvoorbeeld uitgebreid onderzoek naar wat freelancers belangrijk vinden. Het bleek dat zij graag willen werken op eigen condities, maar ook willen werken aan de eigen ontwikkeling. Daar helpt Philips, net als bij de eigen medewerkers, freelancers bij. Philips geeft bijvoorbeeld feedbacksessies en organiseert workshops en trainingen die niet alleen toegankelijk zijn voor vast personeel, maar ook voor flexibele arbeidskrachten.

In dit boek beschrijf ik een total workforce management (TWM)-model waar de genoemde onderwerpen als zeven elementen zijn uitgewerkt. Omdat we spreken over een integrale en holistische aanpak zijn alle elementen met elkaar verbonden en kunnen ze niet zonder elkaar. Duurzaam HR-beleid voor alle werkenden speelt hierop in door niet de contractvorm centraal te stellen, maar de gezamenlijke inzet voor optimale bedrijfsresultaten voor nu en in de toekomst.



DE ARBEIDS- MARKT IN PERSPECTIEF

In dit eerste deel maak ik een schets van
de arbeidsmarkt en verken ik de consequenties
daarvan voor HRM.

Het einde van HRM

Nog te vaak is HR-beleid alleen gericht op werknemers in vaste dienst en niet op álle werkenden in een organisatie. Inmiddels werken bij organisaties veel medewerkers die anders kijken naar werk. Zij zijn tijdelijk in dienst, aan de organisatie verbonden als zzp'er of als externe dienstverlener. Toch worden deze groepen systematisch overgeslagen in het HR-beleid. Met alle gevolgen van dien.

Het is de taak van HR om de uitdagingen van de workforce of the future aan te gaan en zichzelf opnieuw uit te vinden. Het oude HR-paradigma moet worden losgelaten en plaatsmaken voor nieuw denken. Dit boek geeft een overzicht van deze veranderingen en een nieuw model voor een duurzame totale workforce-strategie. Het boek is daarmee een must voor iedere HR-professional die de regie wil pakken en voorop wil lopen in turbulente tijden.



Roeland van Laer is partner bij Labor Redimo waar hij organisaties helpt met het ontwerpen en implementeren van innovatieve HR-strategieën en -oplossingen.

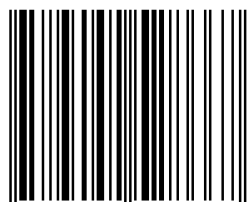
'Een must-read! Wie nú de overgang maakt van traditioneel human resource management naar een total workforce approach, is nog net op tijd.'

– Inge Helmers, Global Learning and Development Manager, Marel



www.s2uitgevers.nl

ISBN 978-94-92528-66-7



9 789492 528667 >