

Hoofdstuk V

Evaluatie van Strategisch HRM

5.1. Het meten en verklaren van de bijdragen van SHRM; HRM-metrics en analytics.

In dit hoofdstuk staan we eerst stil bij de ontwikkeling van een meer zakelijke benadering van HRM en zullen we vervolgens kijken naar de evaluatie van SHRM en naar de bijdragen van SHRM aan effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit van personeel en organisatie.

In de prille geschiedenis van het personeelsbeleid was de vraag naar de bijdrage van HRM aan de bedrijfsprestaties nog niet of nauwelijks aan de orde. Personeelmanagement had (met name in de UK) zijn wortels in het bedrijfsmaatschappelijk werk en bekommerde zich vooral over problemen die werknemers op of buiten hun werk ondervonden op het gebied van ziekte, arbeidsongeschiktheid, huisvesting, alcoholgebruik, echtscheiding, schuldsanering, aanraking met justitie en dergelijke. Selectierollen vloeiden hier logisch uit voort op grond van de wens om dit soort problemen beheersbaar te houden. Wet- en regelgeving zorgden voor additionele taken op het gebied van aanstelling en ontslag, beloning en uitkering bij ziekte en arbeidsongeschiktheid. De beïnvloedbaarheid van gedrag wordt pas later aannemelijk gemaakt door de ontwikkeling van de sociale wetenschappen.

Een belangrijke rol in deze ontwikkeling speelde het werk van Roethlisberger en Dickson (*Management and the Worker*, 1939) dat liet zien hoe variatie van arbeidsomstandigheden, maar vooral hoe het besteden van aandacht aan werknemers, bij kon dragen aan beïnvloeding van de arbeidsproductiviteit. In het vervolg hiervan kwam er meer systematische aandacht voor de invloed van motivatie en satisfactie op productiviteit en de invloed van opleiding, training en beloning voor prestatieverbetering. De snelle ontwikkeling van de sociologie, de psychologie en de sociale psychologie in de eerste decennia na de tweede wereldoorlog leverde een sterk groeiend inzicht op in de mogelijkheden om wensen en belangen van medewerkers en organisatie beter op elkaar af te stemmen onder meer door werkstructurering, autonome teams, democratisering via werkoverleg, participatiever leiderschapstijlen, minder autoritaire arbeidsverhoudingen en deregulering van overbodige bureaucratie, dit alles aangeduid als organisatieontwikkeling.

Door globalisering, toenemende internationale concurrentie, de noodzaak van kostenbeheersing en de verzakelijking die dit mee zich meebracht, heeft de vraag naar de toegevoegde waarde van HRM in de afgelopen drie decennia in toenemende mate aandacht gekregen.

Onder het toevoegen van waarde verstaan we het creëren van een positief saldo van voor- en nadelen verbonden aan een gewenste situatie, dat groter is dan de som van de voor- en nadelen van een bestaande situatie vermeerderd met de kosten en baten van inspanningen en middelen verbonden aan transitie van de bestaande naar de gewenste situatie. Een dergelijke definitie doet vermoeden dat het meten van toegevoegde waarde van veranderingen in personeel en

organisatie niet eenvoudig is. De definitie suggereert ook dat er naast processen van waarde toevoeging ook sprake kan zijn van waarde onttrekking, waarbij waarde overgaat naar derden of vernietigd wordt.

Het operationaliseren van beleid en het cijfermatig rapporteren over Human Resources is in Nederland vanaf het midden van de jaren zeventig geleidelijk aan op gang gekomen. Sliggers (1976) leverde een bijdrage door aan te geven welke statistiek in HRM bruikbaar was. Jansen, Schafrat en Schansman (1983) ontwierpen kengetallenverzamelingen voor uiteenlopende personele onderwerpen, maar wisten daar nog geen beleidsmatige structuur in aan te brengen. Baarda, Kouwenhoven en Werkhoven (1994) brachten wel een koppeling aan met planmatige strategie- en besluitvorming, door aparte aandacht voor kengetallen voor diagnostiek en besturing. Zij zien echter nog geen kans om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en typeren vrijwel alle gepresenteerde kengetallen als belangrijk. Potting (2002) sluit hier op aan met een bijdrage waarin zij vooral kijkt naar cijfers en kengetallen die van belang zijn voor de relatie tussen HRM en Financiën. Budgettering, rapportages, balans en verlies- en winstrekening, kosten-baten analyse en beoordeling van financiële prestaties krijgen daarbij aandacht. Tegelijkertijd komt er een stroom van onderzoeken op gang, die uitmondt in de publicatie van “Ken- en stuurgetallen Personeelsmanagement; benchmarkcijfers voor beleid en strategie” (bijvoorbeeld Commissaris, Nijse, Hoeksema, 2005 en van de Bergh, Marshall, 2009).

De ontwikkeling in Nederland wordt vanaf het eind van de vorige eeuw sterk beïnvloed door het werk van Amerikaanse en Engelse auteurs. Zo stimuleerde John Bramham met zijn “Benchmarking for People Managers” (London, 1997) het gebruik van bedrijfsvergelijkende personele kengetallen. Al eerder beschreef Camp in zijn boek “Benchmarking; the search for Industry Best Practices that lead to superior performance” van Robert Camp (uitgegeven door de American Society for Quality Control) hoe bedrijfsprestaties meer algemeen vergeleken kunnen worden. Drie jaar na verschijning van zijn boek op de Amerikaanse markt kwam een Nederlandse vertaling uit (Camp, 1992). Twee jaar na uitgave in de VS verschijnt “De HR-scorecard; het meten van strategie, mensen en prestaties” op de Nederlandse markt (Becker, Huselid, Ulrich, 2003). En niet veel later verschijnt van dezelfde auteurs The Workforce Scorecard; managing human capital to execute strategy (Huselid, Becker & Beaty, 2005). Een vertaling van dit boek en van veel soortgelijke invloedrijke Amerikaanse boeken bleef tot nu toe uit. Kennelijk als gevolg van de diseconomy-of-scale voor vertalingen voor het kleine Nederlandse taalgebied.

In de afgelopen decennia hebben verschillende auteurs aandacht besteed aan de wijze waarop de toegevoegde waarde van HRM gemeten, verklaard en vergroot zou kunnen worden. Een bijzondere vermelding verdienen de Amerikanen Lee Brummet, Eric Flamholtz, William Pyle, Jac Fitz Enz, Jac en Patty Philips en Dave Ulrich.

Brummet, Flamholtz en Pyle (“HRM; a challenge for accountants”, 1968) brachten via hun publicaties over human resources accounting (Flamholtz, Human Resource Accounting, 1989) het denken over toegevoegde waarde van HR en HRM op gang.

Jac Fitz-Enz (How to measure HR, 1984; Staff Performance, 1993; The ROI of Human Capital, 2001; The new HR Analytics, 2010), Jac Philips (Investing in your companies human capital, 2005) en Dave Ulrich (Organizational Capability, 1990; Delivering results, a new mandate for HR Professionals, 1999; Measuring Human Resources, 1999; The HR value proposition, 2005) brachten het denken over de toegevoegde waarde van HR verder. Dit gebeurde niet alleen op theoretische wijze, maar ook op praktische wijze. Het Saratoga Institute (opgericht in 1980 door Jac Fitz-enz en in 1998 verkocht aan PWC) en de RBL Group (Dave Ulrich), twee succesvolle instituten, zijn zichtbare bewijzen dat aandacht voor toegevoegde waarde van HRM appreciatie oplevert vanuit de management praktijk.

René Tissen c.s. besteedden in ons land al vroeg aandacht aan de toegevoegde waarde van kennis management (Tissen, Lekanne Deprez, Andries-sen, 2000).

Na de ontwikkelingen op het gebied van het meten en het verklaren van de bijdrage van HRM is de volgende stap het voorspellen van de bijdrage van HRM aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van organisaties (Fitz-enz, 2010). Na het voorspellen van deze bijdrage komt ook de vraag naar het beheersen van deze bijdrage in beeld. Voor deze laatste bijdrage gaat het niet alleen om analytische kwaliteiten, die nodig zijn, maar gaat het ook om creativiteit wat betreft het vinden van een goede interventiemix, en gaat het ook om lef, dat wil zeggen interventies implementeren, middelen (geld, tijd) inzetten, oppositie overwinnen in de hoop op, maar zonder de zekerheid van, een goede uitkomst. Interventies zijn hierbij niet meer dan al dan niet aannemelijke hypothesen en de weerbarstige bedrijfspraktijk levert de toetsing van deze hypothesen. Een energiek en overtuigend HR-management kan er voor zorgen dat ook een als weinig kansrijk getypeerde interventie succesvol afloopt. Zo'n resultaat werd bijvoorbeeld behaald door de Ley, cao-onderhandelaar bij AKZO, die er in slaagde om een akkoord te bereiken over een teruggang in mogelijkheden om vervroegd uit te treden en daarmee een omslag wist te bereiken in het denken over de wenselijkheid of noodzaak tot verhoging van de gemiddelde uitstroomleeftijd bij pensionering.

Evaluatie en resultaten van Strategisch HRM

Of bijdragen van Strategisch HRM groot of minder groot zijn, valt alleen te beoordelen met maatstaven, die historisch zijn (nu beter of slechter dan vroeger) of bedrijfsvergelijkend zijn (hier beter of slechter dan elders). Historische prestaties en prestaties elders zijn derhalve onmisbaar om een oordeel te vellen over de bijdrage van SHRM. In geval dit soort maatstaven niet beschikbaar is, is outputevaluatie niet goed mogelijk. Het relateren van output aan input, processen en context vraagt om soortgelijk benchmarkmateriaal. Als ook dat ontbreekt moet teruggevallen worden op evaluatiecriteria als intelligentie (het zit logisch goed in elkaar), consistentie (het is een samenhangend verhaal) en presentatie (het wordt overtuigend gepresenteerd).

Om een beeld te krijgen hoe de evaluatie en de resultaten van SHRM beoordeeld worden door lijnmanagers en HR-managers worden hieronder de meningen van de door ons ondervraagde HR-managers weergegeven.

Kan de evaluatie van SHRM (veel) beter?

Bij de evaluatie en rapportage van Strategisch HRM wordt goed gebruik gemaakt van kengetallen en HR-metrics; verschillen tussen doelen en resultaten worden helder geanalyseerd en verklaard

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	12	60	28
<i>HR-managers</i>	24	57	19

Kunnen de bijdragen/resultaten van SHRM (veel)beter?

Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan de effectiviteit van de organisatie v.w.b. verbetering van productiviteit, kwaliteit en innovatie

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	40	39	21
<i>HR-managers</i>	52	31	17

Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan verbetering de efficiency van de organisatie en het kostenbesef van management en medewerkers

	<i>Ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	40	40	20
<i>HR-managers</i>	45	43	12

Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan de flexibilisering van organisatie en medewerkers

	<i>Ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	49	35	16
<i>HR-managers</i>	67	23	10

Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan tevredenheid en loyaliteit van medewerkers, klanten en andere stakeholders en levert een goede bijdrage aan corporate governance, compliance en maatschappelijke verantwoordelijkheid

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	44	36	20
<i>HR-managers</i>	57	29	14

Strategisch HRM levert een goede en identificeerbare bijdrage aan de financiële resultaten en aan de continuïteit van de organisatie

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	27	43	30
<i>HR-managers</i>	36	43	21

Kengetallen en metrics worden nog niet erg veel gebruikt bij de rapportage over en de evaluatie van SHRM en verschillen tussen doelen en resultaten worden nog weinig helder geanalyseerd en verklaard. Kennelijk is de verbale traditie nog sterk aanwezig.

De resultaten en bijdragen van SHRM worden verhoudingsgewijs vrij positief geëvalueerd. Door de HR-managers wordt de SHRM-bijdrage aan productiviteit, kwaliteit, en innovatie gematigd positief beoordeeld en krijgt ook de bijdrage aan flexibilisering, stakeholderstevredenheid, compliance en maatschappelijke verantwoordelijkheid een positief oordeel. De lijn erkent dat de bijdrage aan deze laatste twee dimensies minder zwak is, maar komt toch tot een minder positief oordeel over de kwaliteit van rapportage en evaluatie van SHRM en over de resultaten en bijdragen van SHRM aan effectiviteit, efficiency, legitimiteit, flexibiliteit en financiële resultaten.

Beoogde en niet beoogde kosten en baten

Standaardvragen bij beleidsevaluatie zijn of doelen bereikt werden, of middelen effectief en efficiënt waren, of er voldoende wendbaarheid was van doelen en middelen voor verschuivingen in de context en of stake-holders tevreden bleken met beleidsuitgangspunten, beleidsformulering, beleidsuitvoering en beleidsresultaten. Minder standaard is de vraag naar niet beoogde kosten en niet beoogde resultaten van inspanningen. Eveneens wordt weinig rekening gehouden met een negatief resultaat van inspanningen, waarbij de kosten de baten overtreffen en waarde aan een organisatie wordt onttrokken of waarde wordt vernietigd. Onttrokken waarde en waarde destructie krijgt weinig aandacht in wetenschappelijke literatuur over HRM. Kennelijk biedt de afzetmarkt voor dit soort boeken weinig ruimte voor scepsis en pessimisme, terwijl er alle aanleiding is om bij het risico van waarde onttrekking en waarde destructie stil te staan. Zo is het aannemelijk dat een deel van de miljarden euro's aan waardeonttrekking en waardedestructie die jaarlijks plaats vindt als gevolg van mislukte acquisities en fusies voor het conto van HR-aspecten komt. Uiteraard zijn organisaties niet trots op dit soort waarde-onttrekking en destructie en is het niet verrassend dat in externe berichtgeving door organisaties niet uitvoerig bij deze niet-beoogde effecten van inspanningen wordt stilgestaan (Schenk in: Bartel, De Bruijn, van Frederikslust en Schenk, 2002).

Een eenvoudig model voor beleidsevaluatie vergelijkt realisatiecijfers van beleidsresultaten met de streefcijfers van het geformuleerd beleid, kwantificeert of typeert de verschillen, beoordeelt deze verschillen in termen van positief of negatief, meevallend of tegenvallend, indiceert aan welke oorzaken verschillen moeten worden toegeschreven, geeft aan of bijsturing wel of niet moet plaatsvinden en geeft vervolgens aan hoe, door wie en wanneer deze bijsturing moet plaatsvinden. (zie figuur 18).

	A	B	C	D	E
Kengetallen	Streefcijfer	Realisatie	Afwijking	Verklaring	Actie
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Een strategisch model voor beleidsevaluatie vergelijkt

ook de prestatie-

Figuur 18 SHRM; een realisatiemodel

ontwikkeling met de ontwikkeling van soortgelijke prestaties bij relevante benchmarks. Is de gap, dat wil zeggen de voorsprong of de achterstand ten opzichte van relevante benchmarks toegenomen of afgenomen. Wat verklaart deze af- of toename? Willen we een voorsprong uitbouwen, behouden of een achterstand inlopen en wat is daar voor nodig? In welk tempo willen we dit doen en welke risico's zijn daar aan verbonden en hoe kunnen we die risico's afdekken? En welke inspanningen in de sfeer van medewerkers en organisatie zijn hiervoor nodig?

De keuze van een benchmarkmandje dient realistisch te zijn gelet op de voor een organisatie beschikbare en te mobiliseren middelen. Ook dient gerealiseerd te worden dat benchmarks moving targets zijn, waarbij hun ontwikkelingssnelheid moet worden ingeschat. Streefcijfers die hier geen rekening mee houden, zijn te weinig ambitieus en zullen leiden tot teleurstelling doordat voorsprong niet werd behouden of minder werd uitgebouwd of achterstand niet of minder werd ingelopen dan verwacht. Dat een eerlijke rapportage van evaluatieresultaten niet altijd beloond wordt, maakt het volgende voorbeeld aannemelijk.

Spaarbank: is transparante rapportage altijd opportuun?

In het sociaal jaarverslag van de Spaarbank werd er op een transparante en eerlijke wijze verslag gedaan van de inspanningen en resultaten op het gebied van het sociaal beleid. Dat gebeurde in de vorm van een driekolommenmodel. In de eerste kolom werd weergegeven wat de onderneming zich had voorgenomen op het gebied van sociaal beleid in het verslagjaar. In de tweede kolom werd aangegeven wat van deze voornemens terecht gekomen was. En in de derde kolom werd vermeld wat er gelet op kolom 2 nog moest gebeuren. Het resultaat was een zeer volle kolom "Wat we zouden doen", een zeer mager gevulde kolom "Wat we gedaan hebben" en een weer heel volle kolom "Wat er nog moet gebeuren". Uiteraard leverde deze verslaggeving nogal wat vragen op. Zowel de Directie van de Spaarbank als de Ondernemingsraad waren zeer geïnteresseerd naar de oorzaken van de lege tweede kolom. Het Hoofd HRM bleek niet in staat een bevredigend antwoord te geven. Onvoldoende capaciteit op de afdeling HRM en meer dan verwachte weerstand bij uitvoering van de beleidsvoornemens konden als argumenten niet overtuigen. In het daarop volgende Sociaal Jaarverslag stonden nieuwe namen zowel voor het verantwoordelijke Hoofd HRM als voor de redacteur van het sociaal jaarverslag.

Onbevooroordeelde evaluatie en eerlijke interpretatie van evaluatieresultaten levert mogelijk onverwachte en teleurstellende inzichten op. Bij de presentatie en distributie van zulke resultaten is het zinvol om rekening te houden met het aanwezige krachtenveld. Alleen een volwassen krachtenveld verdraagt een hoge mate van transparantie en integriteit.

De Cranet Surveys over Strategisch Human Resource Management in Europa

Een belangrijke bron van evaluatieresultaten voor SHRM wordt geleverd door het Cranfield Network, een samenwerkingsverband van HRM-wetenschappers uit alle landen in Europa en met veel vertakkingen naar de rest van de wereld. Sinds de oprichting van dit Cranfield Network in 1989 is er om de paar jaar een survey gehouden naar Strategisch HRM in Europa. De Rotterdam School of Management heeft vanaf de start van het Network in deze surveys

geparticipeerd en daarmee een goed beeld gekregen van de ontwikkeling van SHRM in ons land in vergelijking met soortgelijke ontwikkelingen elders in Europa. Nederland blijkt voor zijn SHRM vooral een middenpositie in te nemen, waarbij de Noord-Europese landen (Zweden, Denemarken, Noorwegen, Finland), het United Kingdom en Zwitserland wat hoger scores op SHRM-evaluatievragen, dan de landen van Midden-Europa, Zuid-Europa en Oost-Europa (Cranet, 2011).

Als we de resultaten voor ons land die uit de verschillende Cranfield Surveys sinds 1989 (respondenten voornamelijk uit organisaties met meer dan 200 werknemers) naar voren komen, samenvatten, ontstaat het volgende beeld.

Strategievorming is in ons land goed ontwikkeld. Meer dan 70% van de Nederlandse respondenten heeft een uitgeschreven strategisch beleid. Bijna 60% zegt te beschikken over een uitgeschreven Strategisch HR-beleid. Iets meer dan de helft van de HR-managers zegt vanaf het prille begin bij de strategievorming te zijn betrokken. Een derde van de HR-managers wordt eerst betrokken als strategievoornemens reeds geformuleerd zijn. Zo'n 10% komt pas in beeld bij de implementatie van de vastgestelde strategie en circa 5% wordt in het geheel niet betrokken bij het proces van strategievorming. In zo'n 40% van de responderende organisaties zit de hoogste HR-manager in de Directie of Raad van Bestuur. Waar er geen HR-manager in het Bestuur of de Directie zit, ligt de HRM-verantwoordelijkheid overwegend (bijna 60%) bij de Directie- of Bestuursvoorzitter. Bijna 50% van de respondenten geeft aan dat de HR-strategie wordt vertaald in operationele werkplannen (streefcijfers, middelen, tijdschema's, verantwoordelijkstelling), terwijl iets meer dan 50% aangeeft dat dit bij hen niet het geval is. Iets meer dan 40% geeft aan dat de prestaties van de HRM-afdeling systematisch geëvalueerd worden en ruim 50% geeft aan dat dit niet gebeurt. De hoogste HR-manager komt overwegend (80%) vanuit de HRM-discipline, een minderheid heeft geen achtergrond in HRM.

Meer dan tweederde van de hoogste HR-managers is man, minder dan een derde is vrouw.

Verschuivingen in surveyresultaten voltrekken zich heel geleidelijk. Dat zien we ook in het periodieke onderzoek van Berenschot/PW naar Ken- en stuurgetallen Personeelsmanagement. De prioriteiten op het gebied van algemeen management en op het gebied van HRM vertonen relatief nog de meeste dynamiek. Meest genoemde management prioriteiten worden gevormd door kwaliteitsverbetering, innovatie, kostenreductie, cultuurverandering, productiviteitsverbetering, sturing en toezicht (VNU/Berenschot, 2007, 2008, 2009). De meest genoemde HRM-prioriteiten worden gevormd door: opleiding en ontwikkeling, Strategisch HRM, leeftijdsbewust personeelsbeleid, formatie- en personeelsplanning, performance management, competentie management, arbo- en ziekteverzuim. Ook bij deze prioriteiten is de dynamiek beperkt; een meerderheid van thema's houdt zijn plaats in de prioriteitsrangorde.

5.2. Bijdragen van SHRM aan de effectiviteit van de organisatie

Een van de kansen voor een substantiële bijdrage van Strategisch HRM aan de prestaties van een organisaties ligt in de verbetering en beheersing van de arbeidsproductiviteit, dat wil zeggen de verhouding tussen een afgeleverd takenvolume en personeelsinzet uitgedrukt in uren, mensjaren o.i.d. Door een groei van het takenvolume die uitgaat boven de ontwikkeling van de

personeelsinzet c.q. een krimp van de personeelsinzet, die uitgaat boven de krimp van het takenvolume kan productiviteit verbeterd worden. In een ideale situatie is er sprake van een geleidelijke groei van het takenvolume en een daar spontaan licht bij achterlopende en benedenproportionale groei van de personeelsinzet. Strategisch HRM kan er aan bijdragen om de mogelijkheden op het gebied van productiviteitsverbetering in beeld te brengen en om de ambities op het gebied van productiviteitsverbetering helder te formuleren, te implementeren en te realiseren. Tissen (1991) maakte reeds duidelijk dat de bijdrage van HRM op dit gebied nog niet sterk is en dat vooral de informatievoorziening te wensen overlaat: PZ levert geen informatie over arbeidsproductiviteit (80%), over opleidingstijd per medewerker (70%), het aantal dagen productieverlies (70%), de toekomstige personeelsbehoefte in relatie tot de ondernemingsplanning (53%) en de toekomstige personeelsbeschikbaarheid (50%).

Productiviteitsverbetering kan bijdragen aan een daling van de kostprijs per eenheid product en een verbetering van de bruto winstmarges, of aan een toename van de verkoop in geval de gedaalde kostprijs per eenheid per product wordt doorgegeven aan de klant in de vorm van lagere prijzen, meer kwaliteit, kortere levertijd of meer service.

In de praktijk van multi-product en multi-service organisaties, zien we dat er tegelijkertijd sprake is van groeiende en krimpende business lines, onder invloed van marktontwikkelingen en product-life-cycles. Hierdoor spelen zich naast elkaar processen van groei en krimp van takenvolume af en wordt interne afstemming bemoeilijkt door gebrek aan uitwisselbaarheid van taken en van mensen van de verschillende business lines en is er gelijktijdig inspanning nodig op het gebied van de instroom-, mobiliteits- en uitstroom-bevordering. Dit vraagt om afstemmingsprocessen, die gebruikelijk worden aangeduid als HR-planning.

Blijkens een bijna twee decennia geleden in ons land uitgevoerd onderzoek (Hoogendoorn/RSM Projectgroep Strategic HRM, 1994r) beschikten onderzochte bedrijven (N=98) voor 49% van de medewerkers over productiviteits- of tijdbestedingsnormen, terwijl voor 63% van de medewerkers het takenvolume als kwantificeerbaar werd aangemerkt. Productiviteitsnormen werden vooral gebaseerd op de productiviteits-geschiedenis, (56%), haalbaarheidschattingen (53%), tijdbestedings-analyse (39%), bedrijfsvergelijking (31%) en medewerkersvergelijking (25%). Van de aan het onderzoek deelnemende bedrijven paste een grote minderheid (46%) productiviteitsnormen regelmatig aan.

Voor bedrijven met een concurrentievoorsprong ontbreekt de mogelijkheid van het ontlenen van een streefbeeld aan benchmarks van beter presterende organisaties. Ontwikkeling van productiviteits- of prestatienormen is dan veelal een kwestie van experiment. Door toestroom van taken en beperking van beschikbare uren kan productiviteit worden vergroot. Indien dit niet gepaard gaat met verlies van kwaliteit, verlies innovatie, afnemende klanttevredenheid of als onaanvaardbaar ervaren werkdruk, blijkt dynamiek in de productiviteitsnorm verantwoord en kan dit bijdragen aan consolidering of uitbouw van het concurrentievoordeel.

Dynamiek van productiviteitsnormen speelt een belangrijke rol bij het bepalen van de omvang van de behoefte aan personeel. In geval een organisatie bovengemiddeld investeert in

vernieuwing van technologie en als een organisatie bovengemiddeld investeert in de opleiding en training van medewerkers en van de motivatie van medewerkers, is het verantwoord om uit te gaan van een bovengemiddelde ontwikkeling van productiviteitsnormen en dus een relatief lagere personeelsbehoefte. Andere factoren, die de dynamiek van productiviteitsnormen kunnen beïnvloeden zijn: zelfstandig in- en doorleren, kwaliteit van introductie-inspanningen, kwaliteit van beoordeling, feedback en coaching, veranderingen in verwerkte grondstoffen, wijzigingen in het ontwerp en de complexiteit van producten en diensten, wijzigingen in het ontwerp van productieprocessen, vernieuwing van werkmethoden, verschuivingen in de kwaliteit van de personeelsinstroom, mutaties in het aantal netto beschikbare uren per medewerker, vergrijzing van de personeelsbezetting, verschuivingen in de belastbaarheid van medewerkers, economies- en dyseconomies-of-scale etc.

Bedrijven die verzuimen hun inspanningen en investeringen op deze gebieden te vertalen naar dynamiek in hun prestatienormen zaaien wel, maar vergeten te oogsten.

Een regelmatige actualisering van productiviteitsnormen is wenselijk niet alleen omdat productiviteitsdeterminanten voortdurend in beweging zijn, maar ook omdat de omgeving, de benchmarks en de competitie niet stilstaan. De productiviteitsontwikkeling in Nederland bedraagt over de lange termijn gezien jaarlijks zo'n 2%. Deze ontwikkeling wordt onder andere mogelijk gemaakt door een hoger opgeleide personeelsinstroom, stevige investeringen in nieuwe technologie, waaronder informatietechnologie en een gemiddelde investering in opleiding en training van 2% van de loonsom (ruim 6 miljard euro per jaar).

Onvermogen om dit soort productiviteitsverbetering te realiseren in een omgeving die daar wel in slaagt, betekent dat loonkostenstijgingen niet gecompenseerd kunnen worden door een dalende kostprijs per eenheid product, maar doorberekend moeten worden in verkoopprijzen, waardoor de resultaten en concurrentiepositie geschaad worden.

Naarmate organisaties in mindere mate beschikken over productiviteitsnormen waarmee takenvolumes herleid kunnen worden tot personeelsbehoeften, worden beelden van de personeelsbehoefte in meerdere mate gebaseerd op grove schattingen van wat nodig is om actuele en nieuwe taken uitgevoerd te krijgen en de financiële ruimte die daarvoor beschikbaar is.

Verbetering van productiviteit vraagt om een verruiming van het takenvolume en/of een reductie van de beschikbare uren. Extra inzet en motivatie van medewerkers leidt alleen tot duurzame verbetering van productiviteit in geval het takenvolume groeit. Als dat niet het geval is zal extra inzet slechts leiden tot bezettingsgraadverschuivingen tussen medewerkers of in de tijd. Meer motivatie draagt zonder groei van het takenvolume of reductie van beschikbare uren mogelijk wel bij aan betere kwaliteit en meer innovatie, maar niet aan hogere productiviteit. Reductie van beschikbare uren vraagt om uitstroomverruiming of instroom- en vervangingsbeperking. Productiviteit laat zich in redelijke mate sturen, al moet bij capaciteitsreductie wel op vragen en weerstand van medewerkers, ondernemingsraden en vakbonden gerekend worden. Een antwoord op de waarom-vraag is dan belangrijk. Een hoge productiviteit en een hoge bezettingsgraad leveren risico's op voor kwaliteit, innovatie, ar-

beidstevredenheid, flexibiliteit en levertijd. Medewerkers en managers, die bedolven worden onder operationele taken komen aan strategische en innovatietaken weinig of niet toe.

De bijdrage die HRM kan leveren aan verbetering van kwaliteit is veelzijdig. Door selectie, introductie, opleiding, training beoordeling en bevordering van goede samenwerking en bedrijfsbinding kan een bijdrage geleverd worden aan een geoliede organisatie en een voorspelbare en constante hoge kwaliteit van producten of diensten. Daarbij is het niet voldoende om producten of diensten te leveren die voldoen aan de behoeften, wensen, normen, eisen en verwachtingen van afnemers, consumenten, overheid en andere beoordelaars, maar is het van belang om daar ook boven uit gaan om aldus een extra waardering te bereiken, en om te anticiperen op toekomstige wensen en deze te stimuleren, en daardoor een concurrentievoorsprong op te bouwen (van Esch, 1993). Communicatie van de hoge kwaliteit van producten en diensten en van de kwaliteit van personeel en organisatie die daar achter staat, vraagt om aandacht om het gedrag van afnemers en andere stakeholders te beïnvloeden. Commerciële medewerkers zijn niet altijd goed op de hoogte van de kwaliteit van personeel en organisatie en gebruiken deze informatie daardoor niet altijd voldoende in het dingen naar de gunst van de klant. Dit terwijl deze informatie kan helpen in het nemen van een gunstige koopbeslissing, evenzeer als een ongunstig beeld van personeel en organisatie kan bijdragen aan een negatieve koopbeslissing van potentiële afnemers.

Het overtreffen van de verwachtingen van de klant en daarmee het positief verrassen van de klant kan bijdragen aan klantenwaardering en klantentevredenheid, maar houdt wel het risico in dat een extra waardering uitblijft. Minder riskant is co-creatie, waarbij in samenspel met de klant gekeken wordt naar mogelijkheden van innovatie. De intimiteit met de klant, die nodig is voor co-creatie en het succes van co-creatie kunnen bijdragen aan extra klantenbinding.

Een uitstekend HRM en SHRM, een hooggekwalificeerde en goed geoliede high performance organisatie is echter geen garantie voor behoud van klantenloyaliteit. Klanten geven mogelijk, al dan niet gedwongen door marktomstandigheden, toch de voorkeur aan een leverancier die een mindere kwaliteit levert tegen een lagere prijs of aan een leverancier die een breder assortiment biedt aan producten of diensten, of een leverancier, die in zijn assortiment meer innovatieve producten of diensten voert. Vaak vraagt een markt om upgrading van producten of diensten, maar soms, bijvoorbeeld bij een negatieve conjunctuurontwikkeling, accepteert een markt een downgrading van producten of diensten, omdat dit lagere kosten oplevert. SHRM kan daarbij up- of downgrading ondersteunen en er op anticiperen, kan accentverschuivingen aanbrengen in de personeelsvoorziening en kan proberen om de cultuurverschuivingen en cultuurconflicten, die nodig en voorspelbaar zijn hanteerbaar te maken.

HRM kan een grote rol spelen in het vergroten en benutten van de ideeënrijkdom in organisaties op het gebied van productiviteit, kwaliteit en innovatie. Een oriëntatie op winnaars van onderscheidingen op het gebied van ideeënrijkdom kan duidelijk maken welke immense mogelijkheden er op dit gebied liggen. Zo beschreven Robinson & Schroeder (2004) een eerdere winnaar van de Malcolm Baldrige National Quality Award, Wainwright Company, die er een decennium geleden in slaagde om op jaarbasis niet minder dan 65 vernieuwende ideeën per medewerker te implementeren. De auteurs beschrijven ook dat er eerst een vertrouwens-

cultuur ontwikkeld moest worden voordat deze mate van betrokkenheid en vernieuwingsgerichtheid van medewerkers gerealiseerd kon worden.

Het behouden van een innovatieve cultuur is minstens zo lastig als het ontwikkelen ervan, omdat niet alle innovatieve ideeën ingepast kunnen worden in de ondernemingsstrategie en omdat niet alle ideeën, die verder uitgewerkt worden, zich in voldoende klantenbelangstelling mogen verheugen. Van alle innovatieve ideeën weet gemiddeld niet meer dan circa zo'n 5% de markt en de klant te bereiken (Simons, 2002). Het betrokken houden van medewerkers, die teleurgesteld zijn omdat hun ideeën het niet haalden naar de klant vormt een van de belangrijke uitdagingen voor HRM in een innovatieve omgeving.

Evaluatie van resultaten van SHRM mag zich niet beperken tot een vergelijken van doelen en resultaten, maar moet ook geplaatst worden in het perspectief van bewegende benchmarks. Resultaten zijn soms het gevolg van een mee of tegenzittende omgeving. Benchmarking kan inzichtelijk maken in welk tempo concurrenten hun prestaties zagen verbeteren of verslechteren en plaatst geboekte prestaties in een vergelijkend perspectief, dat laat zien of de voorsprong of achterstand op vergelijkbare bedrijven is toegenomen of afgenomen. Het aanbrengen van een vergelijkend perspectief naast een doelen-resultaten perspectief is wenselijk voor alle dimensies (effectiviteit, efficiency, flexibiliteit, legitimiteit en alignment) waarop SHRM geëvalueerd wordt om tot een evenwichtig beoordeling te kunnen komen.

5.3. Bijdragen aan efficiency

Omdat er voor veel organisaties sprake is van een takenvolume dat van moment tot moment wisselt qua omvang en samenstelling door de wisselende vraag van cliënten vormt optimalisering van de allocatie van human resources een voortdurende uitdaging. Reallocatie van taken en mensen is nodig om overschotten en tekorten aan uren en taken en hoge en lage bezettingsgraden te egaliseren. Toegevoegde waarde kan hier gecreëerd worden door enerzijds reallocatiebehoefte goed in beeld te brengen, door te voorzien in tijdige en accurate bezettingsgraadinformatie en door te zorgen voor een toereikend niveau van de uitwisselbaarheid van mensen en taken, terwijl anderzijds reallocatie van mensen en taken leidt tot bezettingsgraadverbetering, die vervolgens via instroombeperking of uitstroombevordering bijdraagt aan productiviteitsverbetering en kostenreductie.

Accurate bezettingsgraadinformatie, dat wil zeggen informatie over de verhouding tussen de netto productieve en de netto beschikbare uren, vraagt om een heldere kwantificering van het productievolume en een goede herleiding van gerealiseerde of te realiseren productie met behulp van taakstellende productiviteitsnormen naar netto productieve uren en een sluitende herleiding van de bruto beschikbare naar netto beschikbare uren via verminderingen voor vakantierechten, verlofregelingen, ziekteverzuim, leegloop, deviant gedrag en tijdbesteding aan indirect productieve activiteiten als opleiding en overleg.

Voor de verhoudingen tussen de direct productieve uren (uren die direct worden besteed aan productie of dienstverlening aan de klant) en indirect productieve uren geldt eenzelfde beoordelingsproblematiek als voor de beoordeling van de kwalitatieve personeelsbehoefte. Het lijkt er op het eerste gezicht op dat een verhouding tussen directe uren en indirecte uren die een

zwaartepunt vertoont aan de kant van de productieve uren, gunstiger is voor een organisatie. Echter in geval deze indirecte uren veel bijdragen aan de prestaties van de organisatie via business intelligence, effectiviteit van marketing inspanningen, ontwikkeling van technologie, innovatie van producten en productieprocessen etc., kan een verhouding die wat zwaarder is aan de kant van de indirect productieve uren volledig verantwoord zijn in termen van een overtuigende business case.

Soortgelijke beoordelingsvragen doen zich voor bij de vraag naar de gewenste organisatiestructuur. Een platte structuur met relatief grote spans-of-control, een geringe gelaagdheid van de organisatie en een hoge mate van zelfsturing lijkt bij te dragen aan een geringere overhead en lagere overheadkosten. Maar in geval meer overhead blijkt bij te dragen aan het beter functioneren van medewerkers en het vlotter verlopen van processen kan een grotere omvang van overhead bijdragen aan betere prestaties.

Uitspraken over een gewenste structuur moeten ook rekening houden met de fit tussen gewenste structuur en de cultuur en de processen van de organisatie en de omgevingscultuur. Zo is er in Duitsland vaak nog wat meer waardering voor een wat steilere organisatiestructuur en is daar meer aandacht voor de voordelen van een steilere structuur, zoals kortere loopbaanstappen, kortere leercurven, meer spreiding van opleidingsinspanningen, minder faalrisico bij promoties etc.

Voor het bepalen van de gewenste omvang van een personeelbestand, de gewenste samenstelling van een opleidings- en ervaringsstructuur, een gewenste allocatie en flexibiliteit van taken en medewerkers en een gewenste structuur voor de organisatie is het niet opportuun om een standaard receptuur te volgen. Uitdagende en inspirerende voorbeelden en benchmarks kunnen hypothesen opleveren voor een attractieve richting. Experimenten met de personeelsbeschikbaarheid zullen uit moeten wijzen of deze richting inderdaad betere resultaten oplevert. Gedacht moet hierbij worden aan aanpassingen van het personeelsbestand door meer of minder instroom en door meer of minder inspanningen in de sfeer van opleiding en training, management development, flexibiliteit en/of mobiliteit. Draagvlak of gebrek aan draagvlak voor deze aanpassingen en inspanningen en toereikende competenties spelen een rol voor de vraag of inspanningen en aanpassingen een positief resultaat kunnen opleveren.

Efficiency van bedrijfsprestaties

Ook het oordeel over efficiency is afhankelijk van historische vergelijkingsmaatstaven of maatstaven in de sfeer van externe benchmarks. Een grote mate van efficiency is niet altijd verantwoord, omdat er sprake kan zijn van beslissingen, die “pennywise, but poundfoolish” zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een “cashcow benadering”, waarbij investeringen, inclusief vervangingsinvesteringen, op een laag pitje worden gezet, uitgaven voor opleiding en training worden geminimaliseerd, instroom van nieuwe medewerkers niet meer plaats vindt en kwaliteit van producten en diensten wordt gereduceerd ten behoeve van kostenbesparing. Zo’n cash-cow benadering kan noodzakelijk zijn om het leven zo lang mogelijk te rekken in een markt die krimpt en geen vooruitzichten biedt. Het is ook een niet ongebruikelijke benadering om door kostenreductie en winstverbetering een maximale opbrengst te verkrijgen in geval van verkoop

van de onderneming. Evaluatie van een kostenstructuur moet dus altijd in relatie tot een batenstructuur bekeken worden om tot een verantwoord oordeel over een kostenniveau te komen. Hogere kosten kunnen bijdragen aan nog hogere baten. En omdat kosten meestal voor de baten uitgaan, is een korte termijn efficiëncynadeel soms nodig om een langere termijn batenvoordeel te boeken. De volgende casus levert hiervoor een illustratie.

Sprookjesbos: betovering of ook evalueren?

Er was eens lang geleden en er is nog steeds een succesvol attractiepark dat behoort tot de grootsten in zijn soort in Europa. Uiteraard is het Human Resource Management in het sprookjesbos voorbeeldig. Niet alleen de bezoekers worden betoverd, maar ook de medewerkers zijn en worden betoverd. Selectie vindt mede plaats op betoveringsvermogen en competenties op dit gebied worden door het management van het bos aangewakkerd. De kerncompetenties, die tegelijkertijd kernwaarden vormen, zijn helder geformuleerd en worden met de beginletters van ieder van deze competenties ("Betovering") samengevat. Het gaat om de kerncompetenties: betrouwbaar, enthousiast, trots, ondernemend, veilig, energiek, representatief, inlevend, naturel en gastgericht. Om de kerncompetenties en kernwaarden goed over te dragen en te verankeren bij de medewerkers is er een professioneel voorgedragen en swingend klinkend bedrijfslied, het Betoveringslied.

In het jaarverslag van het sprookjesbos, 365 prachtig verzorgde bladzijden, krijgen de human resources volop aandacht (60 bladzijden). Ook de buitenwereld van het sprookjesbos begint te ontdekken dat er daar op HRM-gebied bijzondere dingen gebeuren. De eerste onderscheidingen voor HRM-vernieuwing beginnen te arriveren.

Per jaar bezoeken zo'n 4 miljoen kinderen en hun ouders het sprookjesbos. De financiële situatie van het sprookjesbos ziet er rooskleurig uit. Er is een eigen vermogen van 45% van het balanstotaal. De omzet van het sprookjesbos bedraagt zo'n 130 miljoen euro, en er werd over 2010 een winst, na belastingen, gemaakt van 7 miljoen. Dat was echter 3 miljoen minder dan het jaar daarvoor. Een toename van het personeelbestand met 80 f.t.e. van 1083 naar 1163 en een stijging van de kosten van lonen en salarissen met 10% van 31,6 naar 34,8 miljoen droeg hier aan bij. Dramatisch is dit nog niet. De omzet steeg in 2010 nog met 1,3% ten opzichte van 2009. Maar het bedrijfsresultaat zakt wel ruim 3% als % van de bedrijfsopbrengsten (van 11,9 naar 8,8%) en bijna 4% in % van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (van 9,3 naar 5,4%). Het slechte weer in het najaar van 2010 wordt als een mogelijke oorzaak genoemd van deze resultaatverslechtering, maar ook de winteropening van het sprookjesbos. Blijkens het jaarverslag opende het sprookjesbos op 1 april 2010 na de wintersluiting "om nooit meer dicht te gaan".

Die laatste uitspraak lijkt niet handig. Het woord "nooit" leent zich goed voor sprookjes, maar is in de echte wereld meestal onbruikbaar door de vele onzekerheden die daar spelen. Voorlopig draagt de winteropening, naar het zich laat aanzien, nog niet bij aan een significante groei van het bezoekersaantal, terwijl kosten wel oplopen en het resultaat daalt. Uiteraard zijn er aanloopverliezen en moet Nederland en de rest van wereld nog vertrouwd raken met de jaarrond opening. Maar hoeveel tijd trekt het sprookjesbos daar voor uit? Wat is het evaluatiemoment? Waarop wordt geëvalueerd? Met hoeveel aanloopverliezen is rekening

gehouden in de business case voor de jaarrond opening en zat daarin een goede inschatting van de hieraan verbonden extra personele kosten? In het sprookjesbos geloven management en medewerkers in sprookjes. Maar soms moet er wel eens serieus geëvalueerd worden of er wel sprake is van een goede afloop; naast de magie van sprookjes past af en toe wat tragisch realisme.

Beheersing van loonkosten, loonsomprognose, initiële en incidentele loonkostenstijging

De omvang en kwaliteit van ingezette human resources speelt een grote rol voor de relatieve prestatie van organisaties. In geval een organisatie meer medewerkers en/of hoger gekwalificeerde medewerkers inzet dan concurrenten, zal er op een zelfde arbeidsmarkt doorgaans sprake zijn van hogere loonkosten. In geval er minder personele resources en/of minder gekwalificeerde medewerkers worden ingezet, zal er op een zelfde arbeidsmarkt doorgaans sprake zijn van lagere loonkosten. Dat er lagere loonkosten zijn wil echter nog niet zeggen dat er ook sprake is van betere resultaten. Indien beter gekwalificeerde medewerkers worden ingezet voor taken waarmee via een effectiever technologie en efficiëntere processen producten met een hogere toegevoegde waarde worden gecreëerd, zal er ondanks hogere personele kosten toch sprake kunnen zijn van betere resultaten.

De loonkosten van een organisatie zijn het product van het personeelsvolume en de gemiddelde personeelskosten. In de gemiddelde Nederlandse organisatie vormen de loonkosten iets meer dan 50% van de totale kosten van de organisatie. De prognose van de loonkosten voor een komend jaar wordt gebaseerd op de gemiddelde personeelsbezetting in het komende jaar vermenigvuldigd met de gemiddelde loonkosten in het komende jaar. Deze loonkosten bestaan uit de loonkosten in het voorgaande jaar vermeerderd met de contractloonstijging en de incidentele loonkostenstijging. Deze laatste stijging, de incidentele loonkostenstijging ook wel aangeduid als loondrift, wordt gevormd door het verschil tussen de feitelijke loonkostenstijging en de contractloonstijging (de loonkostenverhoging als gevolg van vernieuwing van collectieve contracten) en bedraagt circa 1,7% als een langjarig gemiddelde voor ons land. De incidentele loonkostenstijging wordt onder meer veroorzaakt door vergrijzing van medewerkers, de doorloop van medewerkers door hun beloningsschalen en toename van het aantal medewerkers op een schaalmaximum/schaaleinde, een gemiddelde hogere inschaling van instromende dan van uitstromende medewerkers, een hoog promotievolume, mutaties in koppelingen van beloning met individueel of collectief functioneren, behaalde bedrijfsresultaten, functiewijziging, functieherwaardering, afrondingsverschillen bij salarismutaties, heronderhandeling van salaris met individuele medewerkers etc.

Doordat een accurate inschatting van de ontwikkeling van de incidentele loonkosten nogal eens ontbreekt, levert de feitelijke loonkostenontwikkeling niet zelden verrassingen op.

In het Jaarverslag van de Nederlandse Bank wordt de ontwikkeling van de incidentele loonkostenontwikkeling gerapporteerd (DNB, 2010) en is de conjunctuurgevoeligheid van deze loonkostenontwikkeling zichtbaar.

Bij de beheersing van loonkosten is een relevante vraag of loonkosten in proportie zijn tot de totale kosten van de organisatie en soortgelijk of bij kostenreductie de loonkostenreductie in

proportie is tot de reductie van het takenvolume en de totale kostenreductie. Een loonkostenreductie die ver uitgaat boven de reductie van het takenvolume veronderstelt een belangrijke stijging van de arbeidsproductiviteit en impliceert mogelijke risico's voor kwaliteit, levertijd en innovatie. Daar waar loonkosten slechts een bescheiden deel uitmaken van de totale kosten van een organisatie zullen de mogelijkheden tot een bijdrage aan de totale kostenreductie beperkter zijn.

5.4. Bijdragen aan flexibiliteit

Flexibiliteit kan omschreven worden als het vermogen van mensen of organisaties om snel en doeltreffend in te spelen op veranderingen en gebeurtenissen in hun omgeving of in de organisatie zelf (Hoogendoorn, 1983h, 1984b, 1984c; Volbeda, 2004) . Vier aspecten spelen een rol voor dit aanpassingsvermogen:

1. Het waarnemen en identificeren van ontwikkelingen en gebeurtenissen, die gevolgen kunnen hebben voor het eigen functioneren
2. Het vertalen van deze ontwikkelingen en gebeurtenissen naar de aard, de mate en het moment van mogelijke gevolgen voor het eigen functioneren en de eigen belangen
3. Het beïnvloeden van ontwikkelingen en gebeurtenissen in een voor medewerkers en organisatie gunstige richting
4. Het aanpassen van de eigen organisatie en activiteiten en het faciliteren van medewerkers voor wat betreft noodzakelijke aanpassingsprocessen.

Omgevingsturbulentie vormt een belangrijke determinant van de behoefte aan flexibiliteit van medewerkers en organisatie. De mate van omgevingsturbulentie bepaalt mede de behoefte aan flexibiliteit van een organisatie. Echter veel omgevingsvariabelen zijn onzeker. Op basis van vastgestelde onzekerheden en te verwachten omgevings- en organisatieverandering kan een behoefte aan flexibiliteit worden ingeschat en kan deze schatting later worden aangepast aan de hand van vergelijking van schattings- en realiteitscijfers.

Op basis van de geschatte flexibiliteitsbehoefte kan vervolgens een flexibiliteitsbeleid worden ontwikkeld op analoge wijze zoals dat eerder geschetst werd voor de vorming van een Strategisch HRM. Dat wil zeggen dat beleidsvoorbereidend gekeken wordt naar wensen en mogelijkheden op het gebied van flexibiliteit, dat kosten en baten van flexibilisering worden ingeschat, dat risico's van flexibilisering worden geïnventariseerd en alternatieven worden afgewogen. Daarna kan een flexibiliteitsbeleid geformuleerd en uitgevoerd worden, waardoor op de verwachte ontwikkelingen en gebeurtenissen mogelijk effectief kan worden ingespeeld.

Evaluatie van flexibiliteit kan aangeven of de behoefte aan flexibiliteit juist werd ingeschat en of de getroffen voorzieningen en investeringen in flexibilisering toereikend en verantwoord waren. Hierbij is het een politieke keuze of een organisatie zich voor wil bereiden op gebeurtenissen, die zich met een hoge waarschijnlijkheid voor zullen doen of dat een organisatie of haar omgeving ook voorbereid wil zijn op gebeurtenissen, die zich met een geringe waarschijnlijkheid

voor zullen doen. Hoe groot is de kans op een tsunami en hoe belangrijk vindt de organisatie (bijvoorbeeld een kernenergiecentrale) en haar omgeving het om hierop voorbereid te zijn?

Voor flexibiliteit en snelheid zijn organisaties en samenlevingen soms bereid grote offers te brengen. Brandweercorpsen worden geacht binnen zeer korte tijd na melding van een calamiteit ter plekke te zijn. Dat vraagt om een parate organisatie, die 24/7 (24 uur per dag, 7 dagen per week) beschikbaar is om uit te rukken. Door een beperkt aantal calamiteiten, is er doorgaans sprake van een frequentie van niet meer dan twee uitrukken per dag bij een gemiddelde uitrukduur van 1,5 uur. Hierdoor bedraagt het aantal productieve uren per medewerker niet veel meer dan 3 uur per 24 beschikbare uren, of wel een bezettingsgraad van 12,5%. Reductie van kosten van corpsen mag niet ten laste gaan van de reactiesnelheid, en dus wordt nu gezocht naar mogelijkheden van differentiatie; primair inzet van klein materieel en een kleine bemensing en pas zodra aantoonbaar nodig inzet van groter materieel en meer mensen.

Alle personele instrumenten, personeelsvolume, personele kwaliteit, structuur, cultuur, processen en middelen, kunnen geëvalueerd worden wat betreft flexibiliteit. Bij personeelsvolume gaat het om aanpasbaarheid van de instroom, de doorstroom en de uitstroom. Bij personele kosten gaat het vaste versus variabele kosten en om mogelijkheden om kosten (snel) te reduceren of extra budget vrij te maken. Bij multi-inzetbaarheid gaat het om het aantal andere functies dat medewerkers kunnen vervullen, zonder of met enige introductie of bijscholing. Bij veel van deze zaken en ook bij aanpassing van structuur, cultuur en processen gaat het om verander-bereidheid van medewerkers, weerstand daartegen, of indifferentie.

Snelheid van prestatie vormt op markten voor fastmoving goederen of diensten steeds meer een belangrijk concurrentiewapen. In een staccatosamenleving met ongeduldige cliënten en consumenten is er een premie voor de aanbieder die het eerste de markt bereikt. Het benchmarken van de snelheid van omschakeling van technologie en van verschuiving in product- of dienst-marktcombinaties, kan duidelijk maken welk concurrentievoor- of nadeel een organisatie geniet. In geval van een concurrentienadeel kan benaderd worden welke investeringen in medewerkers, organisatie, technologie en markten nodig zijn om het concurrentienadeel te verkleinen.

Vooraf voor organisaties die opereren in een omgeving met een hoog tempo van innovatie is het van groot belang om te beoordelen of het innovatievermogen toereikend is om een voldoende aandeel en omzet in de markten voor nieuwe producten of diensten te verwerven. De volgende casus, weergegeven met dank aan Robin Roest (Roest, 2008) geeft een impressie van dit belang.

Van Wijk Grafimedia: voldoende innovatievermogen voor continuïteit?

De Van Wijk Groep bestaat uit meerdere werkmaatschappijen: een drukkerij/binderij, een printerij, een mailbedrijf en een communicatiebedrijf (ontwerp, fotografie, data en redactie). Bij het bedrijf werken circa 200 medewerkers. Het bedrijf ziet in haar markten een hoge mate van turbulentie: veel innovatie en snelle veranderingen op terreinen als internet diensten, printing on demand, database publishing, contentmanagement, vellenoffset, afwerking en fulfillment en verzending. De organisatie kent drie lagen: directie (DGA, en 3 directeuren voor techniek, commercie en financiën), een leidinggevende tussenlaag en de werkvloer. De gemiddelde leeftijd in de onderneming is 48 jaar

en de leidinggevendenden zijn gemiddeld zo'n 55 jaar. Van Wijk ziet zijn omzet al enige tijd stagneren en het resultaat teruglopen. Dit is vooral het gevolg van het feit dat verschillende van de producten en diensten, waar van Wijk tot voor kort veel omzet mee boekte aan het eind van hun levenscyclus zitten. Op de opkomende en snel groeiende markten voor nieuwe producten en diensten weet het bedrijf geen overtuigend aanbod voor klanten te formuleren. Het innovatietempo bij van Wijk ligt te laag. Jonge, goed opgeleide en innovatieve medewerkers, die door het bedrijf worden aangetrokken, lopen vast op de kleilaag van oudere en conservatieve leidinggevendenden. De commercieel manager maakt zich zorgen en doet een benchmarkonderzoek bij concullega's om het innovatievermogen van van Wijk te vergelijken met bedrijven die het beter doen. Hij ontwerpt een innovatiebarometer, waarmee hij de innovatiebevorderende kwaliteit van de organisatiestructuur en de organisatiecultuur beoordeelt en ook de innovatiebevorderende kwaliteit van de omgevingsrelaties van van Wijk beoordeelt. De scores die dat oplevert op een 10-puntsschaal bedragen voor innovatiebevordering van de structuur een 4,1. De innovatiebevordering van de cultuur scoort ook een 4,1. De kwaliteit van externe partijen in het netwerk van van Wijk wordt aangemerkt als ruim voldoende (7) en de kwaliteit van de relatie met deze partijen scoort een 6,6. Op basis van de benchmarking met 5 concullega's en de bredere branchecijfers wordt geschat dat het bedrijf qua innovatiebevordering door cultuur en structuur minimaal 6,5 tot 7 zal moeten scoren met effectief te kunnen mededingen. Gecalculeerd wordt dat het aanbrengen van zo'n structuur en cultuur minimaal 450.000 euro zal vergen. Ook wordt vastgesteld dat investeringsbereidheid en investeringsvermogen dan wel leencapaciteit bij de DGA ontbreekt. Geconcludeerd wordt dat het bedrijf zonder zulke investeringen geen serieus uitzicht heeft op continuïteit. Besloten wordt daarom door de DGA het bedrijf te verkopen aan een grotere concurrent, die bereid is een aannemelijk bod uit te brengen. Twee jaar later faillieert deze koper van van Wijk. De acquisitie van van Wijk leverde geen bijdrage aan prestatieverbetering voor deze koper.

In een omgeving waarin een snelle technologieontwikkeling aan de orde is, wordt veel gevraagd van het innovatievermogen van organisaties. Voor de bijdrage van HRM aan de consolidatie of de versterking van het innovatievermogen is het belangrijk dat dit vermogen op een goede manier beoordeeld wordt en dat ook een uitspraak gedaan wordt over het wenselijk of noodzakelijk niveau van dit innovatievermogen. Voor van Wijk Grafimedia kwam deze beoordeling te laat en was de organisatie niet meer in staat of bereid om op eigen kracht het innovatievermogen te vergroten. Als een onderneming er niet in slaagt om voldoende omzet en resultaat te behalen uit nieuwe en vernieuwde producten en kampt met omzet- en resultaatverlies voor oudere producten, dan wordt het tijd voor een interventie. Dat kan via een investering in HR, maar ook via een managementwissel of verkoop van de onderneming.

5.5. Bijdragen aan legitimiteit: loyaliteit en satisfactie

Loopbaanwensen en loopbaanverwachtingen vormen naast leiderschapsstijlen, sfeer in het team, arbeidsinhoud en marktconformiteit van beloning, belangrijke determinanten van de loyaliteit van medewerkers

Loopbaanwensen van medewerkers gaan doorgaans ver uit boven de loopbaanmogelijkheden, die door een organisatie worden geboden. Een verhouding van drie staat tot een of vier staat tot

een is in een gemiddelde organisatie gebruikelijk. Te weinig terughoudendheid in de honorering van loopbaanwensen leidt tot een stijging van het aantal leidinggevende functies, staffuncties en indirecte functies en een daling van de gemiddelde span-of-control (Mexicaans Leger). Het leidt ook tot stijging van de (incidentele) loonkosten en van de kosten per eenheid product en draagt via deze kosten mogelijk bij aan een geringer concurrentievermogen.

Organisaties met zwakke, weinig competitieve arbeidsvoorwaarden, laten zich soms verleiden om de kans op binding van medewerkers te vergroten via een vlotte doorloop van salarisklassen en worden vervolgens geconfronteerd met een hoge incidentele loonkostenstijging. Dit verschijnsel doet zich bijvoorbeeld voor bij publieke organisaties, die door een strakke toepassing van functiewaardering en door maximering van salarissen niet in staat zijn om marktconform te honoreren en daardoor wervings- en bindingsproblemen hebben. Een snelle schaaldoorloop van medewerkers draagt bij aan een hoge incidentele loonkostenstijging, die soms moeilijk te beteugelen is door de precedentwerking die van dit beloningsbeleid uitgaat. In slechte tijden met een flinke bezuinigingsnoodzaak kan dit bijdragen aan moeilijk te beheersen loonkosten.

Loopbaanwensen en loopbaanverwachtingen gaan doorgaans de loopbaanmogelijkheden aanmerkelijk te boven. Het geven van duidelijke prognoses voor loopbaanmogelijkheden aan individuele medewerkers is slechts beperkt mogelijk doordat deze loopbaanmogelijkheden voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van verloop en de omvang en locatie van verloop niet volledig te voorspellen zijn. Accurate feedback op loopbaanverwachtingen is daardoor niet goed mogelijk. Wel zien we soms in organisaties met een systeem van registratie van loopbaanwensen, dat uitgaat van specifieke functies, dat de rapportage van het aantal medewerkers dat een soortgelijke loopbaanambitie heeft uitgesproken, het mogelijk maakt om loopbaankansen beter in te schatten. Bijstelling van loopbaanverwachtingen en loopbaanambities, bij afwezigheid van zo'n systeem, is vooral afhankelijk van de feitelijke loopbaanontwikkeling. Koestering van loopbaanillusies, dat wil zeggen de mate waarin loopbaan-ambities en verwachtingen achteraf de loopbaanwensen blijken te overtreffen, kan zo langdurig bijdragen aan behoud van motivatie en satisfactie en binding van werknemers.

Arbeidstevredenheid heeft ook een grote invloed op de bedrijfsbinding. Een hoge mate van tevredenheid werkt verloop remmend. Voor een organisatie, die gedwongen wordt tot krimp, is een hoge werktevredenheid, en een hoge mate van productidentificatie geen voordeel, zoals de volgende casus, uit een bedrijf dat de wereld heeft veranderd (Mantle, 2009), laat zien.

DokaNL: arbeidssatisfactie en prestatie.

In 1881 werd in Rochester (USA) de Doka Dry Plate company opgericht. Het gaat de onderneming voor de wind en wereldwijd groeit het bedrijf naar meer dan 50.00 werknemers.

De onderneming staat bekend om een goed sociaal beleid. Iets minder dan een eeuw geleden verdeelde de oprichter een derde van zijn substantiële privévermogen uit onder zijn werknemers. Ook introduceerde hij pensioenlijfrenten, levensverzekeringen en arbeidsongeschiktheidsuitkeringen voor het personeel van zijn concern.

Het bedrijf vestigt zich na de tweede wereldoorlog ook in Nederland. Naast een verkoop- en distributiebedrijf exploiteert het bedrijf ook nog een tweetal foto-ontwikkelcentrales. Op het

hoogtepunt van het bestaan van DokaNL telt het bedrijf 1200 medewerkers, waarvan er circa 500 werkzaam zijn in de kopieersector, in een bedrijf dat werd overgenomen van IBM-Nederland. Door bekwaam management weet het kopieerbedrijf een sterke en zeer winstgevende positie in de Nederlandse markt te veroveren.

Aan het eind van de vorige eeuw ondervindt Doka Inc. behoorlijke tegenwind. Een patentinbreuk wordt afgestraft met een boete van 2 miljard dollar. Het geavanceerde fotosysteem dat werd geïntroduceerd, sloeg niet aan en bij het ontwikkelen van digitale camera's blijkt een onoverbrugbare concurrentieachterstand ontstaan te zijn. Ook DokaNL ondervindt problemen. De eigen foto-ontwikkelcentrales kunnen niet op tegen grote Duitse en Britse ontwikkelcentrales die de Nederlandse markt opstomen. Het prijsverschil per afdruk bedraagt meer dan 60% en Doka verliest binnen een paar jaar vrijwel al zijn grote klanten. Capaciteitsreducties voor de laboratoria volgen elkaar in hoog tempo op. De kopieer business, die Doka wereldwijd verlies oplevert, wordt verkocht aan een concurrent en DokaNL krijgt een naar omzet pro rata deel van het boekverlies toegerekend dat bij de verkoop wordt gemaakt. Krimp processen volgen elkaar in hoog tempo op. De arbeidssatisfactie surveys, die ieder kwartaal plaatsvinden, steeds onder een vierde van het personeel, laten zien dat de werknemerstevredenheid keldert. Ondanks deze snel dalende arbeidstevredenheid stijgt het vrijwillig personeelsverloop niet en blijft de gemiddelde anciënniteit van medewerkers op een hoog niveau. De werknemers, vaak geselecteerd op hun liefde voor het fotograferen, blijven voldoende uitdaging in hun werk zien, ook al loopt het takenvolume snel terug. De gebruikelijke publicatie van de negatieve arbeidstevredenheid surveyresultaten wrijft zout in de wonde. Geconcludeerd wordt echter dat een dalende tevredenheid niet leidt tot meer vrijwillig ver-trek, waardoor extra gedwongen ontslagen nodig zijn.

Inmiddels werken er bij Doka nog enkele tientallen medewerkers, waar er minder dan twintig jaar geleden nog meer dan 1200 werkten. De omzet ligt nog wel op hetzelfde niveau van ongeveer 20 jaar geleden, maar van het toen fraaie resultaat is maar een fractie overgebleven. De productiviteitsverbetering en de efficiencyverbetering in de afgelopen twee decennia is bijna even indrukwekkend als de financiële resultaatverslechtering. Kennelijk hoeft een grote ontevredenheid van werknemers een verbetering van productiviteit en efficiency niet in de weg te staan.

Tevredenheid en loyaliteit worden soms in hoge mate beïnvloed door de inhoud van werk of het contact met cliënten. De organisatie is een abstract begrip voor veel medewerkers en wat er op directieniveau gebeurt met de organisatie raakt medewerkers op de werkvloer soms niet of nauwelijks. Zo bleek de bestuurscrisis bij Ahold enkele jaren geleden geen wezenlijk effect te hebben op de tevredenheid op de werkvloer en was de invloed op de arbeidstevredenheid van managers bescheiden. Het team waarvan een medewerker deel uitmaakt, de direct leidinggevende zijn eveneens belangrijke bronnen van tevredenheid. Omdat overall arbeidssatisfactie soms geen of weinig invloed heeft op verloop, duurt het soms lang voordat een frustrerend algemeen of HR-beleid risico's oplevert voor de personeelsvoorziening. Prestatieverbetering die ten laste gaat van werknemerstevredenheid levert daardoor niet altijd de nadelen op die gevreesd worden. Zo ook bij DokaNL. De prestatieverbetering die door technologieontwikkeling, markt en concurrentie wordt afgedwongen, leidt tot een ernstige daling van de arbeidstevredenheid, maar geeft geen aanleiding tot een grote stijging van het verloop en de dienstverlening aan de klant blijft van goede kwaliteit. Ondanks een lage

tevredenheid bleek het mogelijk om een spectaculaire verbetering van de arbeidsproductiviteit te realiseren.

Boselie (2010) constateerde onder verwijzing naar Peccei (2004) soortgelijk dat satisfactie en productiviteit niet altijd samenhangen: ontevreden medewerkers kunnen uiterst productief zijn en tevreden medewerkers uiterst improductief. Ook staat hij stil bij het feit dat gemiddelde tevredenheidsscores meestal circuleren rond de 7 op een tienpuntsschaal. Het lijkt er op dat dit gemiddelde niet erg gevoelig is voor inspanningen op het gebied van HRM, maar eerder voortvloeit uit de aard van het werk, het team, de arbeidsomstandigheden en mogelijk ook uit de structuur van de door onderzoekers geboden antwoordmogelijkheden.

5.6 Samenhang/alignment van SHRM

Tot dusver kwamen vier perspectieven aan de orde, waarmee een bestaande HR-situatie beoordeeld kan worden en waarmee ook de resultaten versus de doelstellingen van beleidsinspanningen geëvalueerd kunnen worden. Deze perspectieven focussen op doelen (effectiviteit als mate van doelrealisering), middelen (efficiency als mate van gebruik van middelen om doelen te bereiken), flexibiliteit (als wendbaarheid van doelen en middelen, gegeven veranderingen in context/omgeving, personeel en organisatie, stakeholderwensen en strategie) en legitimiteit (als draagvlak en waardering voor voorgenomen beleid en beleidsresultaten bij stakeholders). Deze vier perspectieven staan met elkaar op een gespannen voet en vertonen deels een overlap met elkaar.

Spanningen tussen effectiviteit en efficiency doen zich voor als in het kader van kostenbeheersing er geen ruimte is voor investeringen die productiviteit en kwaliteit kunnen bevorderen. Spanning tussen efficiency en legitimiteit doet zich voor als er door kostenbeheersing minder ruimte is voor arbeidsvoorwaarden van medewerkers en er bespaard wordt op de kwaliteit en service voor de klant. Spanning tussen flexibilisering en legitimiteit doet zich voor al flexibilisering onzekerheid oplevert omtrent de arbeidsinhoud, het dienstverband of de arbeidsvoorwaarden en voor het levermoment en de levertijd voor de klant. Spanning tussen effectiviteit en legitimiteit doet zich voor als de eisen aan productiviteit, kwaliteit en innovatie veel vergen van medewerkers en competenties en beschikbare middelen daarvoor niet als toereikend worden ervaren. Spanning tussen efficiency en flexibiliteit doet zich voor als ten gevolge van vergroting van multi-inzetbaarheid medewerkers kostbare leerprocessen doorlopen en de kosten als gevolg hiervan toenemen.

Voor de vier genoemde evaluatiedimensies kunnen ook overlaps geconstateerd worden. Innovatie kan zowel gezien worden als output, als effectiviteit, maar kan ook gevat worden onder flexibiliteit, waar het gaat om het aanpassen van de productrange of het dienstenaanbod aan de veranderende omgeving. Efficiency, als het zo voordelig mogelijk omgaan met middelen focust op de middeleninzet, maar heeft ook direct gevolgen voor de financiële resultaten als onderdeel van effectiviteit, c.q. output. Alleen legitimiteit lijkt geen directe overlaps te hebben met de drie andere dimensies. De genoemde overlaps compliceren de voorspelbaarheid van de resultaten, die voor de verschillende evaluatiedimensies beoogd worden. De interactie tussen de

dimensies lijkt daarmee op Rubick's clock's. Draaien aan een klok (of dimensie) levert een onvoorspelbare beïnvloeding op van de andere klokken (of dimensies) en per saldo mogelijk een meevallend of tegenvallend resultaat.

Om verwarring rond overlaps en wederzijdse beïnvloeding zo klein mogelijk te maken, is het wenselijk om de evaluatiedimensies zo eenduidig mogelijk te definiëren. Dit kan bijvoorbeeld door de begrippen output/effectiviteit te reserveren voor zaken als productiviteit, kwaliteit, innovatie (omzet uit nieuwe en vernieuwde producten/diensten), omzet, winst, en continuïteit. Door het begrip efficiency te reserveren voor de input van management, medewerkers, tijd, geld/vermogen, technologie, informatie, communicatie, huisvesting, en kosten-aspecten van de organisatie (overhead, direct/indirect etc.) afgezet tegen de output van de organisatie. Voorts door het systeembegrip te koppelen aan structuur, cultuur, processen, klimaat en stijl. Flexibiliteit en legitimiteit daarentegen hebben betrekking op wendbaarheid en aanvaardbaarheid van input, systeem en output in relatie tot de context van de organisatie en betreffen derhalve zowel doelen, middelen als resultaten van inspanningen op het gebied van personeel en organisatie.

Balanced Scorecards en Alignment

In de afgelopen decennia heeft het werken met balanced scorecards een hoge vlucht genomen, vooral dankzij "The Balanced Scorecard" van Kaplan en Norton (1996). Bij deze scorecard hanteren de auteurs een viertal invalshoeken voor het weergeven van ambities, inspanningen en resultaten: een financieel perspectief, een interne organisatie perspectief, en leer en groei perspectief en een klantenperspectief. In de managementpraktijk werden de scorecard niet altijd voldoende kritisch toegepast. Grote concerns met zeer uiteenlopende activiteiten, werkmaatschappijen en business units pasten soms uniforme scorecards toe voor de hele organisatie, waarmee ze geen recht deden aan de specifieke context waarin deze werkmaatschappijen en business units opereerden en aan de strategiever verschillen tussen grote en kleinere werkmaatschappijen en business units. Daarbij werden decentrale eenheden vaak gedwongen om een gelijke hoeveelheid targets voor de vier verschillende scorecardelementen aan te geven, terwijl sommige units van mening waren dat zij juist alle prioriteit moesten geven aan activiteiten binnen slechts een van de vier geboden velden.

Inmiddels zijn op veel plaatsen lessen geleerd en wordt er meer gedifferentieerd in scorecards naarmate activiteiten, markten en strategieën verschillen.

Om het succes van de Balanced Scorecard verder te exploiteren gingen de auteurs op zoek naar een vijfde dimensie en presenteerden "alignment" als integratie tussen de vier eerder uitgewerkte perspectieven. In hun boek "Alignment" beschrijven Kaplan en Norton (2006) de spanningen tussen de verschillende dimensies en de wijze waarop tot een betere afstemming kan worden gekomen. Ook besteden ze aandacht aan de afstemming tussen de verschillende ondersteunende functies, de bedrijfsvoering, de afstemming tussen interne (directie) en externe perspectieven (beleggers, investeerders), en tussen externe partijen onderling. Als laatste hoofdstuk in hun boek geven ze hun visie op "total strategic alignment", een Deming cyclus (met plan, do, check,act), gevat binnen een context van executive leadership, waarbij de alignment

van personeel en organisatie wordt weergegeven als het “do”-stuk, “continuos improvement” op de plaats van “check” komt en “analyze” en “adapt” op de plaats van “act” komen. Nu gaf de Deming-cycle altijd al aanleiding tot verwarring, maar maken Kaplan en Norton de verwarring zeker niet kleiner.

De in deze studie gebruikte beleidscyclus oogt een stuk strakker en duidelijker dan de Deming-cycle en biedt in ieder geval een duidelijke plaats voor besluitvorming, tussen voorbereiding en uitvoering. Daar valt tegenin te brengen dat er ook aspecten van besluitvorming zitten aan de keuze van aspecten van strategie, swot en stakeholderwensen, die aandacht krijgen bij de beleidsvoorbereiding en bij de uitwerking van beleidsvoorstellen, adviezen en business cases en dat er ook besluitvormingsaspecten zitten aan uitvoering en evaluatie. Ook zitten er evaluatieaspecten aan de beleidsvaststelling ten opzichte van de beleidsvoorbereiding.

Om dit te expliciteren zou er voor gekozen kunnen worden om ieder van de stappen in het proces van beleidsontwikkeling te zien als een mini-beleidscyclus, of als mini input-proces-output model binnen een grotere context van beleidsontwikkeling (voorbereiding, vaststelling, uitvoering en evaluatie).

Om het proces van beleidsontwikkeling en alignment voor SHRM te illustreren, wordt hieronder de casus Transpo weergegeven. In deze casus komen personele en organisatie aspecten van acquisitie, fusie en samenwerking aan de orde komen. Acquisitie en fusie vormt een bijzondere uitdaging voor HRM, omdat daarbij niet alleen HR-aspecten in volle breedte spelen voor de eigen organisatie, maar dito spelen voor een andere organisatie en er dus ook een vraag naar afstemming en eventuele vervlechting van HR-configuraties aan de orde is. Deze casus integreert daarmee veel van de aspecten, die in de voorgaande hoofdstukken aan de orde kwamen

Vanuit het HRM-perspectief wordt bij mogelijke acquisitie een antwoord verwacht op de vraag of overname verantwoord is met een indicatie van de voorwaarden waaronder dat het geval is en/of de condities waaronder zo'n beslissing niet verantwoord is. In deze casus vertonen de verschillende dimensies waarnaar HRM geëvalueerd kan worden (effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit) een verschillende mix van sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen. Afzonderlijke oordelen over deze dimensies zijn niet voldoende. Er zal een overall oordeel gegeven moeten worden als HRM-antwoord op de vraag “kopen of niet kopen; doen of niet doen?”

Toegevoegde waarde kan HRM hier realiseren door risico's en valkuilen beleids-voorbereidend goed in beeld te brengen, door munitie te leveren voor de onderhandelingen met de verkopende partij en door bij te dragen aan uitbouw en benutting van sterkten en reductie van zwakten en kostenreductie voor prestatieverbetering na het acquisitiemoment.

Transpo: beoordeling overnamekandidaat

Transpo N.V. is een grote internationaal opererende transport- en distributieonderneming. Het bedrijf heeft wereldwijd 40 dochterondernemingen en 6000 medewerkers. De helft van deze 6000 medewerkers werkt bij dochterondernemingen, die in Nederland gevestigd zijn. De omzet van

Transpo bedraagt 1,2 miljard euro en de winst over het afgelopen boekjaar bedroeg 60 miljoen euro. Het eigen vermogen bedraagt 300 miljoen euro, bij een balanstotaal van 600 miljoen euro.

Enige maanden geleden heeft Transpo haar dochterbedrijf Fargo B.V., een onderneming actief op het gebied van luchtvracht, verkocht. De onderneming was niet alleen zeer management en arbeidsintensief en vroeg daardoor veel aandacht, maar was door fusies van grote concurrenten plotseling geconfronteerd met de schaalnadelen van een relatief kleine omvang en onvoldoende vestigingen. Fargo werd tegen een redelijke prijs verkocht (zo'n 100 miljoen euro) en Transpo onderzoekt op dit moment een aantal investeringsalternatieven om de binnenkort beschikbaar komende liquiditeit op een verantwoorde wijze aan te wenden.

Vorige week werd in dit kader een letter of intent getekend om te onderzoeken of Brochem voor Transpo een aantrekkelijke overnamekandidaat zou kunnen zijn.

TBGP (Tennessee Bay & Gulf Petroleum Corporation), een Amerikaans concern met 40.000 medewerkers, de eigenaar van Brochem, is bereid om tot verkoop van dit bedrijf over te gaan, omdat dit past in de back to the core-strategie waar het bedrijf eerder dit jaar toe besloot. Als core ziet het bedrijf olie-exploratie. Brochem is actief op het gebied van chemische opslag, transport, distributie en logistiek. Brochem heeft op dit moment 750 medewerkers, een omzet van circa 200 miljoen euro en een winst van iets minder dan 20 miljoen euro. Het eigen vermogen (80 miljoen euro) vormt 40% van het balanstotaal. De vraagprijs bedraagt 200 miljoen euro ofwel circa 10 keer de winst.

Aan het Hoofd Personeelszaken van Transpo is door zijn Directie gevraagd een onderzoek in te stellen naar de sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen van "Personeel & Organisatie" van Brochem. De directie van Transpo wil binnen drie weken over de resultaten van dit onderzoek beschikken. Ieder onderzoek dat Transpo wil doen op de locaties van Brochem behoeft de goedkeuring van het management van Brochem. Vanzelfsprekend moet dat onderzoek zo onopvallend mogelijk gebeuren om te voorkomen dat onrust onder het Brochem-personeel ontstaat of overnamegeruchten de koersvorming van het beursgenoteerde Transpo gaan beïnvloeden. In dit laatste geval zou de Commissaris voor de Notering aan de Amsterdamse Effectenbeurs kunnen besluiten om de notering van het aandeel op te schorten tot het moment dat Transpo met een formele bevestiging of ontkenning van overnameplannen komt.

Omdat het Hoofd Personeelszaken van Transpo weinig ervaring heeft met het beoordelen van de kwaliteit van human resources van overnamekandidaten heeft hij een P&O-consultant gevraagd om een voorstel over bij Brochem te verzamelen P&O informatie en over de wijze waarop dat zou moeten gebeuren. Na goedkeuring van dit voorstel door de directie van Brochem zou het onderzoek daarna in 14 dagen moeten plaatsvinden; inclusief rapportage aan Transpo.

De ingeschakelde consultant heeft voorgesteld om in de eerste plaats een aantal personele kengetallen te verzamelen, waarmee een swot-analyse (sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen-analyse) van Brochem mogelijk is. Een voordeel daarbij is dat Transpo reeds beschikt over een terminal, Transtank B.V., die grotendeels vergelijkbaar is met Brochem. Transtank bevindt zich in de Botlek op slechts dertig kilometer afstand van Dordrecht, waar Brochem zich bevindt. In feite zijn de twee terminals zeer goed vergelijkbaar en wordt het belangrijkste verschil gevormd door de aanwezigheid van een scheepvaartactiviteit (veertig tankers voor de binnenvaart en internationale vaart) bij Brochem, waarin 250 werknemers actief zijn. De scheepvaartactiviteit

rendeert stabiel positief, dat wil zeggen dat het rendement van het totaal geïnvesteerd vermogen al jaren tussen de acht en tien procent fluctueert, ondanks een bezettingsgraad van de beschikbare vlootcapaciteit van minder dan tachtig procent. In geval een positieve overnamebeslissing bereikt wordt, zal het door de overlap in technische, commerciële, financiële, administratieve, logistieke en managementfuncties mogelijk zijn om niet onbelangrijke economies of scale te realiseren door integratie van met name overheadfuncties. Een vergelijking van de met hulp van de consultant verzamelde personele kengetallen van Brochem met Transtank treft U hierna.

De human resource afdeling van het in Rotterdam gevestigde hoofdkantoor van Transpo wil op basis van de verzamelde kengetallen zich in de eerste plaats een beeld vormen van de aantrekkelijkheid van Brochem vanuit een HR-perspectief, zodat op basis daarvan een HR-standpunt (wel of niet positief ten opzichte van overname) kan worden ingenomen. Vervolgens is het de bedoeling elementen aan te reiken, die een rol kunnen spelen in het onderhandelingsproces. Daarbij is het niet ongebruikelijk om zwakten en bedreigingen wat te overdrijven en die te gebruiken voor de onderbouwing van een bod dat onder de vraagprijs ligt. Sterkten en kansen worden daarbij dan doorgaans enigszins gebagatelliseerd. In geval het onderhandelingsproces met TBGP de in Houston (Texas) gevestigde moedermaatschappij van Brochem, goed afloopt, zal de HR-verantwoordelijkheid voor Brochem ingevuld dienen te worden met de vorming van een HR-strategie voor Brochem en een specificatie van HR-prioriteiten. De beschikbare personele kengetallen maken het mogelijk om al wat grove contouren van zo'n HR-strategie en prioriteiten te schilderen. Daarbij moet echter wel bedacht worden dat de onderhandelingsprocessen met vakbonden en ondernemingsraden dit beeld nog kunnen beïnvloeden. Transpo zal zich derhalve ook dienen voor te bereiden op voorspelbare vragen van vakbonden en ondernemingsraden naar werkgelegenheidsgaranties en harmonisering van arbeidsvoorwaarden.

Van de Human Resource afdeling wordt door het management van Transpo verwacht dat zij meedenken over de wijze waarop Brochem in geval van acquisitie bij kan dragen aan het realiseren van gezonde bedrijfsresultaten. Transpo streeft daarbij naar een rendement van 15% op het geïnvesteerd vermogen voor al haar bedrijfsactiviteiten. In geval zo'n rendement niet direct in het eerste jaar na de overname gerealiseerd kan worden, gaat het management van Transpo er vanuit dat dit normatief rendement in ieder geval binnen twee jaar gehaald moet kunnen worden. Dit uitzicht op bevredigende resultaten binnen afzienbare termijn is ook nodig om aandeelhouders te overtuigen van de aantrekkelijkheid van de Brochem-acquisitie. Hoewel de opbrengsten van de verkoop van Fargo de financiering van aankoop van Brochem een stuk makkelijker maken, wordt er toch vanuit gegaan dat een aandelenemissie zal dienen plaats te vinden om de bestaande verhouding tussen eigen en vreemd vermogen ook na acquisitie te kunnen continueren.

TBGP

HOUSTON

(40.000 fte)

BROCHEM

DORDRECHT

(750 fte)

(TERMINAL 500 fte)

(SHIPPING 250 fte)

TRANSPO

ROTTERDAM

(6.000 fte)

TRANSTANK

BOTLEK

TERMINAL

(500 fte)

Effectiviteit

Aantal medewerkers (f.t.e.)	750	500
Omzet per f.t.e.	€ 267.000	€ 398.000
Toegevoegde waarde per f.t.e.	€ 125.000	€ 175.000
Arbeidsproductiviteit per f.t.e.	35.000 (ton)	38.000 (ton)
Netto winst per f.t.e.	€ 27.500	€ 49.750
Orderportefeuille per f.t.e.	34.000 (ton)	24.000 (ton)
Offertevolume per f.t.e.	40.000 (ton)	40.000 (ton)
Hitratio (contracten/offertes)	85%	60%
Opleidingsstructuur L/M/H	45-50-5%	20-65-15%
Beoordelingsscoresverdeling (onvoldoende – excellent)	1-7-68-18-5%	0-4-60-24-12

Efficiency

Loonkosten per f.t.e.	€ 60.000	€ 72.000
Algemene kosten per f.t.e.	€ 35.000	€ 48.000
Loonsom als % van de omzet	14%	14%
Loonsom als % toeg. waarde	27%	26%
Opleidingskosten/loonsom	0,5%	3%
Vaste activa per f.t.e.	€ 250.000	€ 450.000
Werkkapitaal per f.t.e.	€ 70.000	€ 50.000
Direct/indirect personeel	75/25%	60/40%
Gemiddelde span of control	1/10,5	1/7,5

Flexibiliteit

Personeel verloop (totaal)	6%	8%
Gemiddelde leeftijd	41 jaar	38 jaar
Leeftijdsstructuur (10 jr.interv.)	14-19-21-24-22	18-27-22-18-15
Multi-inzetbare medewerkers	60%	40%
Opvolgpotentieel topfuncties	70%	120%
Overplaatsingen	5%	8%
Job rotation	2%	4%
Promoties	4%	6%
Demoties	1%	0,5%
Werk & org. herstructuring	4%	6%
Variabele/vaste arbeidskosten	5%	9%
Wachttijd voor O.R.-reacties	14 dagen	30 dagen

Legitimititeit

Vertrek op eigen verzoek	2%	5%
Gemiddelde anciënniteit	15 jaar	11 jaar
Ziekteverzuim	7%	8%
Ongevallen per 100 fte/per jaar	7	3
Arbeidssatisfactie scores (H-L)	12-73-5-7-3%	10-70-5-10-5%
Ideeën (bus) per fte/per jaar	0,1	0,4

<i>Klachten per 100 fte/per jaar</i>	3	5
<i>Negatieve O.R. reacties op vragen om advies/instemming</i>	5%	25%
<i>I.S.O-certificaat 9002</i>	<i>Nee</i>	<i>Ja</i>

Naar aanleiding van deze informatie en kengetallen over Brochem dringt zich een aantal vragen op.

Wat zijn Sterkten en zwakten van human resources bij Brochem?

Op het gebied van effectiviteit, kwaliteit en innovatie lijkt Brochem lager te scoren dan Transpo, terwijl scores op efficiency, flexibiliteit en legitimiteit er beter uitzien. De lage scores op de effectiviteitsdimensie suggereren een potentieel voor prestatieverbetering. Overall is het beeld van Brochem vanuit een HR-perspectief niet ongunstig. De hoge scores voor multi-inzetbaarheid bij Brochem, gepaard aan een zwakke opleidingsstructuur en lage uitgaven op het gebied van opleiding en training indiceert een potentieel risicogebied.

Is de overname van Brochem gelet op de HR-situatie verantwoord?

Gelet op de verschillende marktsegmenten waarop Brochem en Transpo opereren (basis- versus topsegment) is overname verantwoord in geval niet overgegaan wordt tot juridische integratie van de ondernemingen. Evenmin zal moeten worden toegegeven aan de voorspelbare eisen van vakbonden en ondernemingsraden op het gebied van werkgelegenheids garanties en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Immers een werkgelegenheids garantie staat een prestatieverbetering in de weg en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden zou kunnen leiden tot een significante stijging van loonkosten bij Brochem waardoor het resultaatniveau na overname ernstig bedreigd zou worden.

Hoe zou het beeld van de HR-sterkten en zwakten gebruikt kunnen worden in het onderhandelingsproces met de verkoper?

Door prijskaartjes te verbinden aan reparatie van zwakten, zoals een zwakke productiviteit, kwaliteit en innovatie, een zwakke opleidingsstructuur, onvoldoende en achterstallige investeringen in opleiding, vergrijzing, een weinig professionele en weinig kwaliteits- en veiligheidsbewuste cultuur en de optelsom van deze prijskaartjes (eventuele met enige overdrijving) in te brengen in het overleg met de verkopende partij kan gestreefd worden naar een lagere koopsom. Op deze manier kan aangegeven worden dat er meer dan 10 miljoen euro nodig is aan reparatie van zwakten en kan geprobeerd worden acceptatie te krijgen voor een lagere koopsom.

Welke HR-strategie is opportuun voor Brochem na overname?

In geval Brochem ook in de toekomst gepositioneerd wordt als een low-cost terminal blijft een efficiency accent voor HRM geboden. Gelet op toenemende eisen van cliënten op het gebied van certificatie, veiligheid en kwaliteitszorg is mededinging op dit terrein nodig en zal ook Brochem certificaten op deze terreinen dienen te verwerven. Dit kan bevorderd worden door ervaring en talent op deze gebieden over te plaatsen van Transtank naar Brochem.

Verbetering van productiviteit bij Brochem kan gerealiseerd worden door niet-vervanging van verloop en eventueel door bevordering van vervroegde uitstroom. Voorts is een inhaalslag op het gebied van opleiding en training van belang, die gefocust wordt op prestatieverbetering rond de zwakten van Brochem. Kennisdeling en innovatie kan na acquisitie bevorderd worden door gezamenlijke leerteams. Een stevige inspanning op het gebied van communicatie kan de samenwerkingsbereidheid tussen managers en medewerkers van Transtank en Brochem er toe brengen elkaar als partners te zien en samen te werken, waar er vroeger sprake was van een gebrek aan wederzijdse waardering, wat voortvloeyde uit een pittige concurrentie.

Welke HRM-prioriteiten zijn er voor Brochem na overname in geval er budgettair neutraal (kosten = baten) geopereerd moet worden?

Niet vervanging van verloop schept een financiële ruimte die naar verwachting in het eerste jaar na de fusie circa 1 tot 1,5 miljoen euro zal bedragen. Communicatie en kennisdeling vormen dan logische korte termijn prioriteiten, naast het inhalen van prioritaire achterstanden in opleiding en training en het overplaatsen van talent om urgente kwaliteitsrisico's af te dekken. Een attente monitoring van de performance van de directie van Brochem, het aanscherpen van prestatienormen om een bevredigend rendement op de acquisitie-investering te behalen en het zo nodig versterken van de directie vragen aandacht zowel voor als direct na het acquisitiemoment.

Evaluatie: was de koop van Brochem een verstandige beslissing?

Na een intensief onderhandelingstraject werden partijen het eens over een transactie voor een koopsom van 164 miljoen. In welke mate de onderhandelingsmunitie vanuit de verschillende disciplines geholpen heeft om het verschil tussen vraagprijs en koopsom te realiseren, is moeilijk aan te geven. Aannemelijk is dat de gesignaleerde zwakten van Personeel en Organisatie een reëel aandeel hebben gehad in het onderhandelingsresultaat. De resultaten van Brochem in de eerste drie jaren na de acquisitie verdubbelen, waardoor een rendement van zo'n 25% op deze investering wordt behaald. Ook hieraan heeft de HRM-kant duidelijk bijgedragen. Enerzijds door een langdurig beperkte personele instroom en een succesvolle reallocatie van managementkwaliteit richting Brochem en anderzijds door facilitering van een professionaliseringsproces met inspanningen op het gebied van opleiding, training, samenwerking en kwaliteitszorg.

De overname van Brochem door Transpo liep goed af. Dat is bij fusies en overnames niet altijd het geval, zoals onder meer door Schenk (in Bartel c.s., 2002) is beschreven. Een meerderheid faalt om toegevoegde waarde te scheppen voor de nieuw gevormde combinatie. Door arrangementen op het gebied van HRM (garanties tegen gedwongen ontslagen, harmonisatie van arbeidsvoorwaarden e.d.) worden soms de mogelijkheden voor waardecreatie onnodig beperkt.

Terug naar de ontwikkeling van Strategisch HRM.

In de beleidsvoorbereidende fase van de vorming van Strategisch HRM gaat het in de kern om de selectie, onderbouwing en uitwerking van keuzemogelijkheden voor beleid. Daarbij gaat het soms om de keuze uit een beperkt aantal alternatieven, zoals in het geval van Brochem (doen of niet doen), terwijl in andere gevallen er een veelheid aan alternatieven beschikbaar is. De omgang met de beschikbaarheid van alternatieven is in veel organisaties pragmatisch: "if it ain't broken, don't fix it". Goedlopende activiteiten en processen in combinatie met een onproblematische cultuur en structuur en bevredigende resultaten ontnemen de animo voor experiment en vernieuwing; het goede als vijand van het betere. Waar de interesse hierin wel aanwezig is, draagt die soms bij aan veranderingsprocessen die niet bijdragen aan prestatieverbetering van de organisatie of de waardering van stakeholders. Waar een zorgvuldige business case voor verandering zicht lijkt te bieden op toegevoegde waarde, is de uitkomst mogelijk anders dan beoogd. Zorgvuldige monitoring van voortgang en resultaten van veranderingsprocessen is daarom nodig om tijdig bij te kunnen sturen om alsnog resultaten te behalen of risico's te beperken.

Vooraf in de sfeer van bedrijfscultuur, structuur, leiderschapsstijl zijn keuzemogelijkheden zeer groot, maar zijn de mogelijkheden om verbetering van bedrijfsresultaten of waardering door stakeholders door verandering in deze factoren te voorspellen of te garanderen zeer beperkt, dit ondanks zeer veel populaire management boeken en artikelen die deze voorspellingen en garanties zonder veel terughoudendheid bieden.

5.7. Bedoelde/onbedoelde effecten van SHRM en kan het ook zonder HRM?

Bij evaluatie van HRM en SHRM dient naast de vraag naar beoogde en behaalde resultaten en effectiviteit van interventies ook aandacht te zijn voor de niet beoogde resultaten en ineffectiviteit van interventies.

Niet beoogde resultaten vloeien onder meer voort uit de spanningsvolle relatie tussen de verschillende evaluatiedimensies. Vergroting van effectiviteit, efficiency en flexibiliteit, kan mogelijk nadelige effecten opleveren in de sfeer van legitimiteit. Omgekeerd kan vergroting van flexibiliteit, efficiency en legitimiteit een nadeel opleveren in de sfeer van effectiviteit. Voor een overall evaluatie van de bijdrage van SHRM aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van medewerkers en organisatie moeten de kosten en baten van negatieve en positieve onbedoelde effecten worden meegenomen (Figuur 19).



Om de verbeeldingskracht op dit gebied te stimuleren, volgen enkele voorbeelden van onbedoelde

Figuur 19 Beoogde en niet beoogde resultaten van SHRM

effecten van HR-beleid en inspanning.

Bij selectie kunnen ambitieuze selectiecriteria bijdragen aan een lange leegstandsduur van vacatures en daarmee aan lagere kosten en betere financiële resultaten. Ook kunnen deze criteria bijdragen aan een lagere arbeidssatisfactie van nieuwe medewerkers en een hoger verloop omdat medewerkers onvoldoende uitdaging ervaren in relatie tot hun competenties. Een korter en weinig getoetst introductieprogramma levert weliswaar lagere inwerkkosten op, maar kan vervolgens veel hogere kosten opleveren in de sfeer van kwaliteitsverliezen, faalkosten en in de sfeer van calamiteiten. Zo speelde deviant gedrag van een medewerker bij de toets van een refresher course een rol bij de bijna meltdown van de Three Mile Island kerncentrale te Harrisburg, USA (1979).

Investing in de opleiding en training van medewerkers kan onverwacht bijdragen aan stimulansen voor vertrek naar andere werkgevers, waardoor het rendement op deze investering negatief beïnvloed wordt.

Beoordelingsgesprekken kunnen een geflatteerd beeld geven van het functioneren van medewerkers, waardoor ontwikkeling van medewerkers en van de organisatie wordt afgeremd en de kosten van ontslag oplopen door de opgebouwde positieve documentatie rond het functioneren.

Het werken met prestatiebeloning kan veel sterkere gedragseffecten sorteren dan voorzien, waarbij de aandacht van medewerkers zich op een ongewenste wijze concentreert op de taken die extra beloning opleveren, terwijl de taken, die dat niet doen, verwaarloosd worden.

Overleg en medezeggenschap kan de kwaliteit van en het draagvlak voor besluiten ten goede komen, maar kan ook het tempo van besluitvorming dusdanig vertragen, dat hierdoor kansen verloren gaan, kosten oplopen en continuïteit bedreigt wordt.

Extra productiviteit lijkt leuk, maar draagt slechts bij aan voorraadvorming en kosten van voorraadfinanciering in geval er geen afzetmogelijkheid aanwezig is voor de extra productie.

Extra kwaliteit of innovatie lijkt leuk totdat blijkt dat klanten niet zitten te wachten op andere of vernieuwde producten of niet bereid zijn meer te betalen voor een hogere kwaliteit.

Dat er enige voorspelbaarheid zit in onbedoelde effecten van HRM maakt de volgende casus aannemelijk.

Familiecom

De Gebouwen Onderhoud Maatschappij is inmiddels meer dan 45 jaar oud. In 1966 veranderde het bedrijf zijn naam in Familiecom. Familiecom is een echt familiebedrijf en neemt de 32^e plaats in op de lijst van beste Nederlandse familiebedrijven, die ieder jaar door Management Team wordt gepubliceerd. Op deze lijst staat het bedrijf naast iconen van de Nederlandse familiebedrijven als Heineken, SHV, Randstad, Pon, Blokker, Van Oord en Hunter Douglas. Howel het bedrijf statutair gevestigd is in Curacao, bevindt het hoofdkantoor zich in Schiedam. Het bedrijf telt meer dan 30.000 werknemers, waarvan meer dan 8000 in het buitenland, boekt een omzet van ruim een miljard euro en heeft een redelijk stabiele winst van iets meer dan 30 miljoen euro netto per jaar. Het familiebedrijf zorgt voor een hoge mate van transparantie. Er is een uitgebreid en helder jaarverslag, waarin een hoge mate van financiële openheid wordt gegeven. Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat bij de onderneming hoog in het vaandel. In het rapportagesysteem:

“Huis der Prestaties” worden streef- en realisatiecijfers op het gebied van People, Planet en Profit met kleuren weergegeven: groen voor gehaald, oranje voor doel gemist met minder dan 10% en rood voor doel met meer dan 10% gemist. Ook de personele kengetallen zien er goed uit: er is een laag verloop, een laag ziekteverzuim en een redelijke investering in opleiding en training. Het Human Resource Management is onder gebracht bij de zeven verschillende divisies van Familiecom. Op het Hoofdkantoor van Familiecom is er geen HR-manager. De divisies worden vooral financieel aangestuurd en gecontroleerd, wat vergemakkelijkt wordt door een voor het hele concern gecentraliseerde financiële administratie. Ce-traal wordt de personeelsontwikkeling getoetst op basis van ontwikkeling van de omzet en kengetallen voor de normatieve omzet per medewerker.

Familiecom is een goede werkgever. In 2010 leverde dit goede werkgeverschap zelfs een onderscheiding op voor Familiecom Bedrijfsdiensten (de werkgever van alle directieleden, stafmedewerkers en leidinggevenden; in totaal 1500 medewerkers) van Effectory, waardoor het bedrijf zich een jaar lang de beste facilitair werkgever mag noemen in de categorie met meer dan 1000 werknemers. Effectory, marktleider op het gebied van het medewerker-onderzoek ondervroeg voor deze competitie 190.000 werknemers bij 369 bedrijven. Familiecom Bedrijfsdiensten behaalde hierbij een score van 7.6.

Is de directeur van Familiecom tevreden met zo'n onderscheiding? Ja, dat wel, maar er zit ook een keerzijde aan. Als je zorgvuldig met je medewerkers omgaat en als je een fatsoenlijke arbeidsinhoud biedt en goede arbeidsomstandigheden, voorwaarden en verhoudingen hebt, krijg je een hoog niveau van medewerkerstevredenheid, wat zelfs prijzen oplevert. Medewerkers, die het naar hun zin hebben, hebben minder animo om te vertrekken en daardoor ontstaat een laag verloop. De keerzijde daarvan is vergrijzing en in sommige gevallen een afnemende belastbaarheid van medewerkers. Door de lange loonschalen die we in de Nederlandse cao's hebben, loopt de beloning lang op met een oplopende anciënniteit. Hierdoor stijgen onze loonkosten en wordt het verschil met concurrenten, die minder aandacht aan medewerkers en aan sociaal beleid besteden, inmiddels significant. Omdat loonkosten een relatief hoog percentage vormen van onze totale kosten (rond de 70%) en onze dienstverlening overwegend weinig kapitaal- en technologie-intensief is, zijn er weinig compensatie-mogelijkheden bij offertes. We verliezen hierdoor wel eens opdrachten aan onze concullega's met een wat zuiniger HR-beleid, die door hun lagere personeelgebonden kosten scherper kunnen offeren.

Is dat een aanleiding om het sociaal beleid op een lager pitje te zetten? Nee, dat niet! Wij willen mensen netjes behandelen en zullen dat blijven doen. De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal en het bedrijf doet er alles aan om het welzijn en welbevinden van de medewerkers te bevorderen, ook door ons streven naar longterm employment. Maar het geeft wel aan dat er een keerzijde zit aan een uitstekend HRM. Kortere loonschalen zouden het probleem kleiner maken. Maar het ziet er niet naar uit dat dat onderwerp aan de cao-tafel al bespreekbaar is.

Familiecom illustreert dat HRM en SHRM niet alleen bedoelde, maar ook onbedoelde effecten kan hebben. De casus illustreert ook dat de keuzen die gemaakt worden vrij zijn. Een competitieve omgeving kan aanleiding vormen om de inspanningen op HRM gebied op een lager pitje te zetten. Maar dat hoeft niet. Het is een vrije keuze.

Zo doet zich in HRM en SHRM voortdurend een groot aantal keuzemogelijkheden voor. De keuze om iets wel te doen (bijvoorbeeld het steunen van een ondernemingsraad versus de eigenaar

van een bedrijf, zoals in de case van Den Hertog IJs), of de keuze om iets niet of niet meer te doen (bijvoorbeeld niet langer overdragen van kernwaarden, zoals in de Casus PMO/MSR).

In deze studie is er een groot aantal van dit soort opties aan de orde geweest en is nagegaan hoe keuzen het beste kunnen worden voorbereid, hoe opties kunnen worden afgewogen en keuzen kunnen worden gemaakt, hoe gemaakte keuzen kunnen worden uitgevoerd en hoe beoordeeld kan worden of het gewenste resultaat wel of niet werd bereikt en of een keuze achteraf wel verstandig was. Dat resultaat wordt soms door heel veel verschillende factoren bepaald, waaronder factoren die niet voorzien zijn en die soms aangeduid kunnen worden als toeval (Taleb, 2010). In een complexe omgeving vormt beleid vaak een hypothese over een relatie tussen een inspanning en een resultaat, is resultaat moeilijk te voorspellen en niet alleen afhankelijk van visie maar ook van toeval. Daarom past bij het behalen van resultaten in SHRM enige bescheidenheid en past soortgelijk bij het niet behalen van resultaten voorzichtigheid met de schuldvraag.

Kan het ook zonder HRM?

In Hoofdstuk I werd al aangegeven dat er bedrijven zijn met een prachtig HRM en zwakke bedrijfsresultaten en dat er anderzijds bedrijven zijn met een zwak of afwezig HRM, die uitstekende bedrijfsresultaten boeken. Een goed HRM vormt geen garantie voor goede bedrijfsresultaten en goede bedrijfsresultaten vormen geen garantie voor de aanwezigheid van een goed HRM. De volgende casus kan dat illustreren.

Hollands Midden Vastgoed: bruisend ondernemerschap en/of HRM?

HMV is een bijzonder succesvolle onderneming met bijna 500 medewerkers, waarvan bijna 400 in het buitenland. Het bedrijf heeft een indrukwekkende projectenportefeuille. Ondernemerschap krijgt binnen het bedrijf alle ruimte en de cultuur is bij uitstek "entrepreneurial". Unitmanagers krijgen een grote mate van autonomie en zijn niet erg geïnteresseerd om hun people management verantwoordelijkheden te delen met de HR-manager. Dat levert een geringe invloed op voor HRM bij het aanstellings- en ontslagbeleid, bij het beloningsbeleid, bij HR-beslissingen in het buitenland en bij compliance, het naleven van wettelijke verplichtingen op het gebied van sociaal beleid. Een ondernemingsraad is bij HMV niet aanwezig. De HR-manager probeert meer grip te krijgen op het HR en doet tevergeefs een beroep op de directie. De directie, voorgezeten door de oprichter/grotaandeelhouder, is bang dat wat meer stroomlijning van sociaal beleid, ten laste zou kunnen gaan van initiatief, ondernemerschap en flexibiliteit en ook ten laste van zijn eigen beslissingsruimte. De HR-manager werpt na een flink aantal pogingen om wat meer ruimte te krijgen voor activiteiten op het gebied van orga-nisatiestructurering, het scheppen van een heldere overlegstructuur en naleving van wet- en regelgeving, de handdoek in de ring. De vacature voor HR-manager blijft daarna langdurig open staan. Het bedrijf heeft geen haast, stelt hoge eisen aan kandidaten, biedt een relatief matige beloning en besteedt de search voor een kandidaat uit aan een externe headhunter. Deze draagt een aantal kandidaten voor, waarvan de lichtste gekozen wordt door de lijnmanager die het wervingsproces naar zich toegetrokken heeft. Voor de nieuwe HR-manager, die gevraagd wordt te rapporteren aan de lijnmanager, die betrokken was bij de selectie, is geen adequaat introductieprogramma beschikbaar, waardoor hij veel moeite heeft om zich de ins- en outs van HMV eigen te maken. Pogingen van de nieuwe HR-manager om een directe

rapportagelijns naar de directie te krijgen, mislukken. Pogingen om meer ruimte te krijgen voor HRM en met name pogingen om een HR-strategie uit te stippelen ontvangen geen enkele steun. Gedesillusioneerd verlaat de nieuwe HR-manager al binnen een half jaar de naar zijn oordeel te rommelige arena. De nieuw benoemde directeur ziet dit met spijt gebeuren, maar acht het niet zinvol de confrontatie met het weerbarstige krachtenveld en met name met de oud-directeur (en nog steeds grootaandeelhouder en inmiddels president-commissaris) aan te gaan. De vacature staat daarna weer geruime tijd leeg en wordt vervolgens ingevuld door een interimbenoeming van een zeer ervaren HR-manager. Ook die slaagt er niet in om het HRM bij MHV verder te krijgen dan de pionierfase. Ook hij concludeert dat de cowboy-cultuur, de structuur, de stijl en het klimaat van HMV geen eigentijds professioneel HRM verdraagt en dat kennelijk ook (nog) niet nodig heeft. De nieuwe directeur vertrekt niet lang daarna en start zijn eigen onderneming.

Ondanks de afwezigheid van een gekwalificeerd HR-manager, of als die er wel was, ondanks het gebrek aan ruimte voor een professioneel HRM, boekte HMV voortreffelijke resultaten. Kennelijk zijn zulke resultaten niet afhankelijk van de aanwezigheid of de kwaliteit van HRM.

De afkoeling, die de vastgoedsector op dit moment doormaakt, is aan HMV niet voorbij gegaan. Het bedrijf heeft stevig moeten krimpen. De taken die bij zo'n krimp gebruikelijk op het bordje van HRM komen, werden uitbesteed naar een externe juridische dienstverlener. Het advocatenkantoor zorgde voor een soepel afscheid van medewerkers, die overwegend snel een alternatieve werkring vonden. HMV wacht nu, zoals veel konkullega's, op betere tijden.

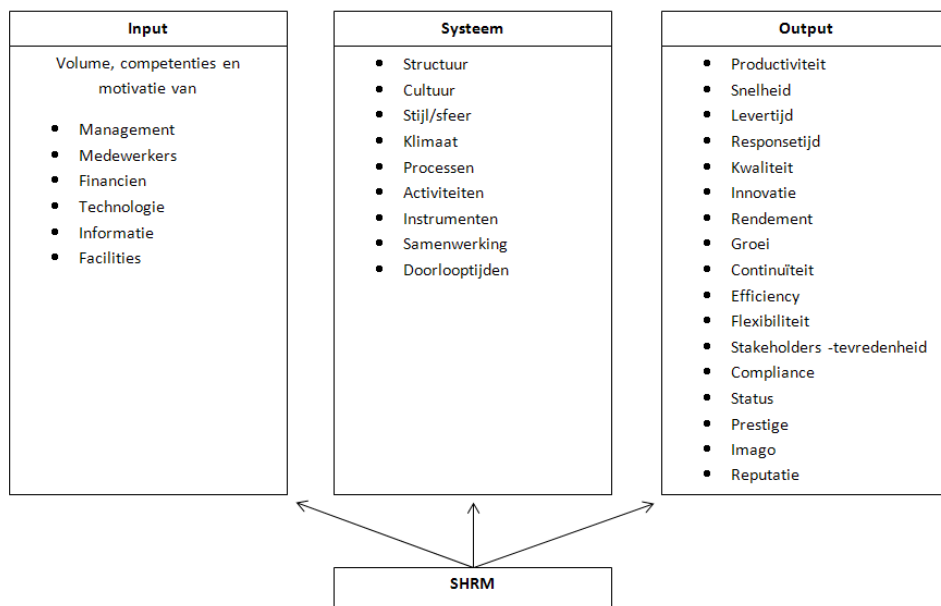
Sommige bedrijven hebben geen behoefte aan HRM of SHRM en verdragen ook geen pogingen om een Strategisch HRM op te zetten. Soms is dat vanwege de angst voor bureaucrativering, soms gaat het om een prioritering, waarbij het algemeen management er voor kiest om eerst het operationeel/instrumenteel HRM goed op orde te hebben, alvorens ruimte te geven voor een poging om een Strategisch HRM te ontwikkelen. Mismatches komen hier regelmatig voor: bedrijven, die een meer strategische invulling van HRM willen en toch een operationeel ingestelde HRM-er binnenhalen of bedrijven, die een operationeel ingestelde HRM-er willen en na enige tijd tot de ontdekking komen dat ze een medewerker met strategische ambities binnengehaald hebben. Soms vloeien mismatches voort uit een gebrek aan realisme op het gebied van het prijskaartje; er wordt een stevige HR-manager gezocht, die als business partner op strategisch niveau mee kan doen, maar er wordt gezocht met een budget dat slechts uitzicht biedt op de werving van een kandidaat met een bescheiden opleiding, ervaring, competentie en ambitie. Op dit moment is er nog een flinke schaarste aan HR-managers, die op strategisch niveau kunnen opereren, al begint deze schaarste volgens headhunters wel af te nemen. SHRM-interim management en SHRM-consultancy vormen zo nodig een kostbaarder, maar bruikbaar alternatief voor organisaties op zoek naar talent voor Strategisch HRM.

SHRM; een kwestie van keuzen.

Strategisch HRM is vooral een kwestie van kiezen. Er zijn talrijke tot talloze opties bij de keuze van HR-inputs, de omvang en eigenschappen van het personeelsbestand, de configuratie van structuur, cultuur, instrumenten, processen en activiteiten en de na te streven doelstellingen in de sfeer van output of effecten van SHRM (zie figuur 20). Gekozen kan worden voor veel ambitie

en veel risico's en er kan gekozen worden voor weinig ambitie, weinig verandering en weinig risico.

Doorgaans lijken de te maken keuzen geen persoonlijke keuzen, maar is er, zeker in grotere organisaties, sprake van complexe decision making units. Dat neemt niet weg dat actoren overwegend beschikken over een grote mate van keuzevrijheid. De voorkeuren die tot uitdrukking gebracht worden, zijn daarbij niet vrij van implicaties. Voorkeuren van HR-managers of andere spelers die gewaardeerd worden door de machtiger actoren in het krachtenveld kunnen mogelijk positief wisselgeld opleveren. Onwelgevallige voorkeuren impliceren mogelijkerwijs represailles op korte of lan-gere termijn. Individuele waarden of opportunisme kunnen doorslagge-vend zijn bij de afweging van de opties die herkend worden. Die opties heb-ben soms het karakter van een dilemma zoals in de volgende case.



Figuur 20 SHRM; invloed op inputs, systeem en outputs

Het hoofd Personeelszaken ziet zich hier geconfronteerd met een meerpetten probleem. Als HR-manager wordt hij geacht zich op professionele gronden uit te spreken over de aantrekkelijkheid van het opgaan van zijn bedrijf in een zeer grote onderneming. Als aandeelhouder moet hij afwegen of de prijs die te zijner tijd geboden gaat worden aantrekkelijk genoeg is om zijn aandelen aan te bieden. Als individu moet hij zien deze rollen en opties te verzoenen, maar is er ook nog een thuisfront dat meedenkt en ook invloed wil.

Case Amtech: strategische keuze en persoonlijke keuze.

Amtech B.V. is een onderneming met 980 werknemers, die met wisselend succes opereert op de markt voor voedingsmiddelentechnologie. De machinefabrikant werd 10 jaar geleden (met toen nog maar 500 werknemers) door het management en de werknemers van de toenmalige directeur/eigenaar gekocht, die geen opvolger had binnen het familiebedrijf. Op dat moment had het bedrijf een omzet van circa €60 miljoen en een resultaat van ongeveer €0,5 miljoen. Voor 70% van het aandelenkapitaal betaalden het management en de medewerkers destijds een vriendenprijs van €250.000. Vijf jaar geleden werd de resterende 30% van de aandelen door de oud-directeur/eigenaar aan een participatiemaatschappij verkocht voor €7 miljoen. Op zich geen

onredelijke prijs, aangezien Ectron in de vijf jaar daarvoor steeds een winst van rond de €3 miljoen had gedraaid. Kennelijk had het aandeelhouderschap van management en medewerkers een zeer positieve invloed op de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat.

Op dit moment woedt er binnen Amtech B.V. een discussie over de vraag of Ectron zelfstandig moet doorgaan of dat de onderneming zich als dochter moet aansluiten bij een grote moedermaatschappij. De grote machinefabrikant 'S' heeft zich als gegadigde gemeld en heeft aangegeven afhankelijk van de resultaten van een due-diligence onderzoek bereid te zijn zeven tot tien keer de winst te betalen voor Ectron. Inmiddels bedraagt de winst van Amtech €5 miljoen over het afgelopen jaar en wordt eenzelfde winst voor dit jaar verwacht. Het eigen vermogen bedraagt nu €40 miljoen bij een balanstotaal van €120 miljoen. 'S' heeft wel aangegeven dat bij overname in verband met overlappende activiteiten naar verwachting 150 arbeidsplaatsen bij Amtech zullen vervallen.

Voor Thom Oudijk, hoofd P&O, levert deze situatie een ernstig probleem op. Hij bezit vijf procent van de aandelen van Amtech en hij zou bij verkoop dus circa €2 miljoen kunnen incasseren. De ondernemingsraad heeft inmiddels een negatief initiatiefadvies uitgebracht met betrekking tot verkoop en Thom heeft altijd een uitstekende vertrouwensrelatie gehad met de O.R.. Maasconsult, een adviesbureau dat door de O.R. werd ingehuurd, heeft aangegeven dat Amtech probleemloos op eigen kracht door kan en dat er geen enkele aanleiding is tot het opgaan in een groter geheel. Maasconsult heeft ook aangegeven dat de arbeidsvoorwaarden bij Amtech stukken beter zijn dan bij 'S' en dat de arbeidszekerheid bij Ectron eveneens groter is dan bij 'S'. 'S' heeft daarentegen een veel betere performance dan Amtech volgens Thom. Het bedrijf groeide over de afgelopen tien jaar met driehonderd procent tegen Ectron honderd procent.

Bovendien opereert 'S' internationaal (50% van de omzet in het buitenland), terwijl Amtech nog geen 10% van zijn omzet in het buitenland realiseert. 'S' heeft €3 miljard omzet, €120 miljoen winst en 10.000 medewerkers (en nog 3.000 inleen!)

Thom weet dat hij een doorslaggevende stem uitbrengt. De participatiemaatschappij (30% van de aandelen) is voor verkoop en ook het overige management (18% van de aandelen) is daar voor. De ondernemingsraad, de werknemers en ook alle werknemers/aandeelhouders zijn unaniem tegen. Hij weet dat het opgeven van zelfstandigheid en identiteit van Amtech niet goed zal vallen bij de medewerkers van het bedrijf en dat hij een moeilijker relatie met werknemers en werknemersvertegenwoordigers tegemoet kan zien als hij instemt met verkoop. Met het oog op de aandeelhoudersvergadering, die over een week zal plaatsvinden en waar het besluit over zelf doorgaan of samen verdergaan, zal worden genomen, wil hij graag eens van zijn collegae van P&O horen hoe zij hierover denken. De collega's geven te kennen dat ze het hem erg kwalijk zouden nemen als hij voor verkoop zou stemmen en denken dat er aantrekkelijker gegadigden op de markt zijn. Het thuisfront geeft te kennen dat ze het geld heel goed kunnen gebruiken; een nieuwe caravan stond al enige tijd op het verlanglijstje.

Thom besluit na enkele slapeloze nachten te stemmen tegen verkoop. Dat levert hem weinig waardering op binnen het management team. Achteraf viel de kritiek van deze collega's mee. De keuze van commissarissen om een vertegenwoordiger van "S" aan het woord te laten in de aandeelhoudersvergadering bleek geen gelukkige keuze. Deze directeur van "S" bleek niet bereid om de sanering van arbeidsplaatsen bij Amtech ter discussie te stellen en bleek ook niet bereid om toezeggingen te doen op het gebied van behoud van arbeidsvoorwaarden en op het

gebied van behoud van identiteit en zelfstandigheid. Deze bijdrage van "S" viel niet erg goed bij de leden van het managementteam en droeg bij aan enige acceptatie van het standpunt van Thom: na deze gegadigde komen er ongetwijfeld andere gegadigden, waar er vast wel een bij zit die attractiever is. Thom had achteraf gelijk, al kon hij dat uiteraard niet vooraf zeker weten. Een nieuwe gegadigde "G" bood niet alleen een significant hogere prijs (13 keer de winst), maar deed ook vergaande toezeggingen op het gebied van resultaat-behoud door een bescheiden dividend-eis, beschikbaarheid van extra investeringsmiddelen, behoud van werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden en behoud van identiteit en een hoge mate van zelfstandigheid binnen het concern. Bovendien was het bedrijf als afnemer van Amtech al jaren een goede en betrouwbare relatie. Ook de werknemers/aandeelhouders stemden vrijwel zonder uitzondering voor verkoop van het bedrijf aan "G". De kritiek die Thom eerder incasseerde voor zijn stemgedrag sloeg hierna om in een niet explicite waardering. De managers en medewerkers hoefden immers iets minder stil te staan bij de kosten van boodschappen als zij hun winkelwagentje vulden. Voor Thom was de conclusie duidelijk: je moet een beetje geluk hebben in dit leven!