

In deze bijdrage reageert Gerald Janssen op het artikel *'De Grote Uittocht en HRM: van bedreiging naar kans'* van Tobias Kwakkelstein en Vanessa Roelse.

Meer doen met minder mensen

Gerald Janssen

APG werkt voor dertig pensioenfondsen in Nederland. Administreert de verplichtingen van die fondsen, verzorgt de betalingen, belegt de vermogens en adviseert de fondsbesturen. Bij APG werken circa 4000 mensen op kantoren in Heerlen, Amsterdam, Utrecht, Brussel, New York en Hong Kong. De vraagstukken op het terrein van personeelsplanning en -voorziening zijn zowel regionaal als sectoraal zeer divers. De vraag naar en het aanbod van best-in-class assetmanagers voor kantoren in Amsterdam of New York is een hele andere problematiek dan de vraag naar senior IT-projectmanagers voor Amsterdam of Heerlen. In mijn hiernavolgende bijdrage zal ik niettemin proberen om de meer algemene benadering van de (aanstaande) personeelsproblematiek bij APG tegen het licht te houden van een aantal van de in het hoofdartikel gepresenteerde strategieën.

APG is een private onderneming die niet direct geraakt wordt door budget- of formatiebeperkende maatregelen van de overheid of door beloningskaders vanuit die overheid. In die zin lijken er wellicht meer vrijheidsgraden in het kiezen van oplossingen in personeelsvraagstukken als bij overheidsorganen het geval is.

Als het gaat om het onderhavige onderwerp is voor APG leidend dat onze mensen het verschil maken in het, in concurrentie met andere pensioenuitvoerders, op kwalitatief hoog niveau verzorgen van onze dienstverlening aan de klant-pensioenfondsbesturen. Daar hoort kennis, commitment, en kosten-effectiviteit bij. APG werkt als private onderneming daarbij voor eigen rekening en risico. Winstmaximalisatie is voor APG geen doel op zich, maar – huiselijk gezegd – onder de streep moet er wel geld over blijven.

Voordat ik bij de genoemde strategieën kom, wil ik eerst het belang onderstrepen van het voorhanden hebben en periodiek actualiseren van een goede kwalitatieve en kwantitatieve personeelsplanning. Het maken van zo'n planning lijkt makkelijker en voor de hand liggender dan het is. Menig businessmanager en HR-medewerker neemt aan dat het inzicht naar de ontwikkeling van personeel er is. Uit eigen ervaring bij APG weet ik dat dat tegenvalt. Business- en stafafdeling moeten worden geholpen en getraind in het systematisch en periodiek nadenken over de personele gevolgen van te verwachten business-ontwikkelingen. Het begint immers bij de business. Bij een tijdshorizon van 3 tot 5 jaar valt het in

een onderneming niet mee te voorspellen wat de effecten van bijvoorbeeld technologische of marktontwikkelingen op de eigen business zijn. Daarna moet dan nog in kwantitatieve en kwalitatieve termen de effecten op de personeelsbehoefte worden bepaald. Waarna vervolgens zowel wervingsplannen (instroom), opleidingsplannen (doorstroom) als eventueel exit-trajecten kunnen worden voorbereid. Het ontwerpen en inslijpen van een dergelijk planningsproces, als onderdeel van een business planning- en controlcyclus, is naar mijn mening een *conditio sine qua non* voor het adopteren van welke strategie dan ook, en neemt enige jaren in beslag.

Verwachte terugloop

De demografische ontwikkelingen leiden in met name de vestiging Heerlen het eerst tot verwachte terugloop in het aanbod van arbeid. Voor zover dat leidt tot terugloop op lbo- en mbo-niveau loopt dit parallel met de vraag naar werk op die niveaus. Echter: kwalitatief doet zich in Heerlen in toenemende mate het gebrek aan aanbod van hoger opgeleid personeel voor. De – voor de regio Heerlen spijtige – oplossing is daar een relatief simpele: het werk uitvoeren waar het aanbod van arbeid wel voorhanden is. Vitalisering van medewerkers (uitstroom en werving van nieuw personeel), van het bedrijf en – in de mate van het mogelijke – zelfs van de omgeving is hier de hoofdstrategie.

Kijken we nu naar de aangereikte strategieën, dan vallen eerder de overeenkomsten met het APG-beleid op dan de verschillen. Beperking van de vraag naar arbeid is bij APG – ook zonder invloed van de terugloop van aanbod van arbeid – ingegeven door de wens om processen efficiënt te organiseren. Technologische ontwikkelingen en veranderende klantwensen zijn daarbij voor APG belangrijk. De terugloop van werk op mbo-niveau in de pensioenadministraties wordt hierdoor rechtstreeks veroorzaakt. Tegelijkertijd leiden zaken als kwaliteitsmanagement en processturing tot nieuwe

uitdagingen voor medewerkers in de nieuw ontworpen processen (slimmer werken!). De strategie Doe Minder Maar Doe dat Goed is voor APG als zodanig niet leidend. Wel: doe meer met minder mensen op een betere manier. Voor een commercieel bedrijf is Minder Doen voor klanten als beginsel niet altijd voor de hand liggend. Uiteraard genereren klanten druk op arbeidsproductiviteit of maken klanten keuzes in welke dienstverlening ze willen afnemen maar een eigen kerntakendiscussie als bij de overheid heeft bij een commerciële onderneming het karakter van product- en marktstrategische afwegingen en wordt (tot dusver) minder gevoerd vanuit personele krampes sec.

War for Talent

Een grote professionele ruimte is voor APG belangrijk in de War for Talent als het gaat om asset managers en andere zeer schaarse professionals in een krappe arbeidsmarkt. Het geven van autonome ruimte om te handelen is een belangrijke asset in het bieden aan een goede propositie aan kandidaten. Overigens: in de financiële wereld, maar ik neem aan breder, hoort bij het geven van die ruimte het afleggen van verantwoording over het gebruik van die ruimte! Als daartoe niet de bereidheid bestaat moet het advies aan betrokkene zijn: begin voor jezelf. Toenemende toezichtseisen en protocoloring van processen leiden tot steeds meer interne en externe verantwoording.

Een van de belangrijkste strategieën is het beter benutten van talenten van mensen. Op een paar manieren is hier volgens mij winst te behalen. In de eerste plaats wordt talent niet ten volle benut doordat bij een ogenschijnlijk slechte match van iemand op een bepaald takenpakket vaak de conclusie wordt getrokken dat de persoon niet deugt voor het bedrijf. Hier zal de wal het schip keren. Bedrijven zullen veel zuiniger gaan worden met de talenten van hun mensen. Als iemand niet goed op een job past, past hij of zij dan niet op een andere

job in het bedrijf? Of kunnen we de job (zelfs!) niet aanpassen aan het talent? Naarmate de schaarste aan talenten toeneemt zal dit meer en meer de afgedwongen praktijk worden.

In de tweede plaats zal het fenomeen van materiële overgekwalificeerdheid van mensen op processen onder druk komen met betere ontwikkelingsmogelijkheden van mensen als gevolg.

In de derde plaats zijn er betere mogelijkheden om talenten van mensen vast te stellen dan wat ik nu soms in bedrijven zie gebeuren. Kijken naar mensen is een vak. Het is niet iedere lijnmanager gegeven om een (eind-)oordeel te vellen over wat iemand kan of niet kan. De inzet van professionals van binnen en buiten de onderneming en de inzet van moderne added value HR-processen en -systemen zal kunnen leiden tot een betere match van talent op job. En daar hoort het buiten de poort doorontwikkelen van talent bij, al blijkt dit laatste nog steeds erg veel gevraagd te zijn van de leiding en HR-bazen van ondernemingen.

Beloning

Het belang van beloning in de propositie aan mensen verschilt sterk naar sector. Binnen APG is bijvoorbeeld de wereld van asset management sterker *money driven* dan in bepaalde stafafdelingen. Toch is het louter wegzetten van beloning als slechts een hygiënefactor naar mijn idee te makkelijk. De beloning moet kloppen (extern competitief en intern consistent) maar is als stuurinstrument en motivator wel degelijk een factor van betekenis. De maatschappelijk discussie over de hoogte van (variabele) beloning en perversiteiten is naar mijn oordeel een begrijpelijke correctie op gegroeide verhoudingen maar zal wat mij betreft niet mogen leiden tot het

categorisch onderschatten van het belang van beloning in het open proces van aanbod en vraag van arbeid binnen (doorstroom) en buiten de onderneming.

Mijn laatste opmerking betreft het bieden van betere mogelijkheden om werk en privé te combineren. Hiermee zal het aanbod van gekwalificeerd personeel belangrijk vergroot kunnen worden. Bij APG is dit fenomeen al enkele jaren zichtbaar in de schaarste-sectoren. Tot ergernis van *outdated* business managers en HR-managers zal tegemoet gekomen moeten worden aan de wensen van mannen en vrouwen om hun leven in te richten zoals hen dat goed voorkomt. Het werken staat daarbij niet altijd en voor eeuwig op de eerste plaats. Dat gaat binnen APG over Het Nieuwe Werken *avant la lettre*: Any Time, Any Place, Any Device. Altijd en overal en met welk apparaat dan ook zal er gewerkt moet kunnen worden. Let wel: *kunnen* worden. Daar waar een klassiek denkende manager er van uit zou gaan dat er altijd en overal gewerkt zal worden past enige waarschuwing. Echt talent bepaalt het liefst zelf wanneer er gewerkt wordt en met wie. Een uitdaging voor leiders en managers!

Dat het kunnen ontwerpen, toepassen en kalibreren van deze strategieën toenemende eisen stelt aan het tactische en strategische vermogen van HR-professionals is helder. Je moet als HR-professional meer en meer verstand hebben van de business waarin en waarvoor je werkt. Die kennis en dat commitment helpt je effectief je vak (mensen en organisaties) te kunnen uitoefenen: de juiste man of vrouw op de juiste plaats, nu en straks.

Drs. G. Janssen is directeur HR APG Groep.