

## MAAK PERSONEELSBELEID ONDERDEEL STRATEGIE

# Proactief personeelsbeleid steeds urgenter

Wie zijn organisatie wil klaarstomen voor de toekomst, steekt vaak veel energie in een nieuwe strategie. Daarbij is het personeelsbeleid van toenemend belang. Medewerkers voorbereiden op grote veranderingen verhoogt hun duurzame inzetbaarheid.

**Tekst** Stefan Duran

In een wereld die steeds sneller verandert, is de grote uitdaging voor ondernemingen om de bedrijfsstrategie, inspeland op technologische ontwikkelingen, te koppelen aan het personeelsbeleid voor de lange termijn. Hoe zorg je ervoor dat je medewerkersstrategie zo goed mogelijk aansluit bij een andere bedrijfsstrategie? Veel bedrijven hebben daar nog geen antwoord op, want in de praktijk gaapt er tussen die twee nog een grote kloof.

### MEER VERZUIM, MEER STERFTE

Hoe weet ik dat? Als arbeidsongeschiktheids- en overlijdensrisicoverzekeraar heeft elipsLife veel grote bedrijven in de boeken. Wij hebben daarom goed zicht op wat veranderingen in een bedrijf doen met de gezondheid van de werknemers. In onze praktijk zien wij een duidelijk verband tussen de aanpassing van bedrijfsstrategieën en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Sluiten die twee niet op elkaar aan, dan is dat slecht voor de gezondheid van de medewerkers. Zien wij bijvoorbeeld signalen als een hoge managementroulatie, een bedrijf in zwaar weer dat reorganisaties moet doorvoeren of juist groeit door overnames, dan heeft dat zijn weerslag op het ziekteverzuim en de instroom in de WIA. In enkele gevallen leidt het zelfs tot verhoogde

sterftecijfers onder het personeel. De strategie is dan niet in lijn met de workforce en de marktveranderingen. Workforcemanagement, personeelsmanagement, wordt dus steeds belangrijker.

### ONDERDEEL STRATEGIE

De marktomstandigheden veranderen steeds sneller en we staan nog maar aan het begin van een technologische revolutie. Daarom moet een bedrijf zijn strategie tegenwoordig niet eens in de tien jaar, maar minimaal eens in de twee jaar herijken. Die snel opeenvolgende veranderingen moeten worden uitgevoerd door mensen. Is het dan niet logisch om ervoor te zorgen dat je personeelsbeleid doorlopend blijft aansluiten op je strategie? Vertel het direct als je bijvoorbeeld besluit om alleen nog maar online te gaan verkopen.

Maar je strategie delen met je personeel is niet genoeg. Medewerkers zullen het fijn vinden om op de hoogte te zijn, maar blijven uit gewoonte doen wat ze altijd al deden. Totdat ze over een paar jaar zien dat ze een probleem hebben, omdat anderen wel zijn veranderd en zij niet. ING België moest enkele jaren terug honderden mensen ontslaan én tegelijk honderden mensen met andere vaardigheden aannemen. Dat zorgde voor onrust. Slecht personeelsmanagement is kostbaar. Medewerkers die wel meegaan in de

omslag, redden het niet allemaal. Ze worden ziek of presteren niet op hun normale niveau. Sommige werknemers zitten al ziek thuis, voordat de transitiefase ingaat. Bedrijven die geen rekening houden met de gevolgen van strategiewijzigingen, krijgen te maken met grote pieken in verzuim en arbeidsongeschiktheid.

### HOE PAK JE HET AAN?

Het personeel kan nooit leidend zijn in het vaststellen van een andere strategie. Maar als die eenmaal is bepaald, moet je wel goed kijken hoe je ervoor zorgt dat je personeelsbestand aansluit op je strategie. Daarbij kan goede communicatie al veel helpen. Je kunt werknemers tijdig bij- of omscholen en ervoor zorgen dat je verloop opvangt met het juiste personeel, als je al weet dat je over vijf jaar andere mensen nodig hebt.

Wees niet bang om medewerkers te sturen bij het inzetten van je opleidingsbudget. Zo kun je je personeel in staat stellen zich te ontwikkelen in de richting die je als bedrijf nodig hebt.

### POSITIEVE VOORBEELDEN

Wij zien in ons klantenbestand ook positieve voorbeelden. Een grote winkelketen is zich steeds meer op online verkoop gaan richten en speelt daarop met het personeelsbeleid goed in. Veel winkels



zijn al in een vroeg stadium gesloten, waarbij ‘mobiele’ werknemers zijn overgeplaatst. De uitstroom van personeel was al een tijdje groter dan de instroom, maar het bedrijf nam met de strategie in het achterhoofd genoeg met een lichte onderbezetting. Daardoor was de grootste horde al genomen, voordat de daadwerkelijke omslag plaatsvond.

Laten we er niet omheen draaien: bij een verandering vallen er altijd mensen buiten de boot. Dat hoeft niet erg te zijn. Ook als je als werkgever afscheid moet nemen van mensen, kun je iets voor hen betekenen. Misschien kun je ze elders in het bedrijf of concern een andere functie geven. Misschien zijn er leveranciers of andere zakenpartners waar je je (hoogopgeleide) medewerkers een nieuwe toekomst kunt bieden.

**VERANTWOORDELIJKHEID**

De werkgever is niet de enige die verantwoordelijkheid heeft in deze uitdagende

tijden. Parallel aan de WIA-wetgeving waarin de werknemer een grote verantwoordelijkheid heeft om bij te dragen aan zijn herstel, is een werknemer ook verantwoordelijk voor zijn eigen relevantie op de arbeidsmarkt. Iedereen kan dagelijks in het nieuws lezen wat er gebeurt in de wereld en welke veranderingen er gaande zijn. Idealiter denkt iedereen er geregeld over na wat dit voor hem of haar betekent en wat je kan doen om je nieuwe technieken eigen te maken.

Als je van de middelbare school afkomt, kies je overwegend een vervolgopleiding die past bij je competenties en waarmee je verwacht snel een baan te krijgen of een onderneming te kunnen starten. Hierbij is geen werkgever betrokken die je vertelt welke ontwikkeling je moet doormaken. Dit zou iedereen gedurende zijn of haar hele arbeidsperiode moeten blijven doen. Blijf jezelf afvragen of je zelf moet ontwikkelen om ook over vijf

jaar nog kansen te hebben om in je levensonderhoud te voorzien.

Als werkgevers en alle actieven op de arbeidsmarkt zich hieraan houden, zal uiteindelijk de concurrentiepositie van de BV Nederland ten opzichte van de rest van Europa en de wereld fors toenemen. Wij kunnen dan onze leidende positie als innovatieve, ondernemende handelseconomie met succes blijven verdedigen. <<



**Stefan Duran**  
managing director  
elipsLife.

Dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met elipsLife.