



**JACCO VAN DEN BERG:**  
 'DE IMPLEMENTATIE VAN STRATEGISCHE  
 PERSONEELSPLANNING GAAT  
 VERBAZINGWEKKEND LANGZAAM'

## Ritueel dansen op de werkvloer

Samen met Richard Jongsma schreef Jacco van den Berg *Overspoeld door schaarste*. Het boek gaat uitgebreid in op de weinig florissante ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maar biedt tevens vijftien praktijkscenario's waarmee organisaties het tij kunnen keren.

TEKST ERIK DE VRIES // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

**V**oorafgaand aan het interview haalt Van den Berg een blocnote te voorschijn. Al snel wordt de reden duidelijk: elk antwoord dat zich er enigszins toe leent, verduidelijkt Van den Berg nog eens met pijlen, diagrammen en andere ondersteunende krabbels. 'Ik schrijf nu eenmaal makkelijker dan dat ik praat', is zijn verklaring. Dat het schrijven hem makkelijk afgaat, blijkt uit de lijst publicaties die hij inmiddels achter zijn naam heeft staan. Eén ervan, *Ziekteverzuim in 100 vragen*, maakte hij samen met Rob Drost en HR-expert Richard Jongsma, de coauteur van *Overspoeld door schaarste*. 'Uit die samenwerking is het idee voor dit boek ontstaan. Wij hebben heel nadrukkelijk gekozen voor een *format* waarin theorie en praktijk samenkomen en waarin we diverse gastauteurs aan het woord laten.' Van den

**Jacco van den Berg:** 'Vergrijzing is voor bedrijfsleven een serieus, maar ook overzichtelijk probleem.'

Berg en Jongsma verzamelden uiteindelijk vijftien acties die organisaties kunnen inzetten om hun personele problemen het hoofd te bieden. 'Wij noemen het een menukaart,' zegt Van den Berg, 'omdat je er naar eigen inzicht uit kunt kiezen. Elke fase van het personeelsbeleid komt aan bod: van werving en selectie en het ontplooiën van talent van je werknemers tot het afwikkelen van de uitstroom.'

### GRIJZE HAREN

Voordat de praktijkgerichte oplossingen aan de orde komen, staan de twee auteurs stil bij zes ontwikkelingen die de arbeidsmarkt tekenen. Van den Berg, al bijna twintig jaar actief in performance- en competentie management en onder Volkskrantlezers wellicht bekend door zijn bijdragen aan de rubriek *Verdien ik wel genoeg?*, beschouwt de vergrijzende populatie hiervan als het meest urgente knelpunt. 'De uitstroom in het onderwijs en de techniek zal tussen nu en tien jaar enorm toenemen, het zal een uitdaging worden om dit op te vullen. Ik spreek nu al geregeld mensen in de technische sector die mij vertellen dat zij hun vacatures niet ingevuld krijgen. Nederlandse jongeren willen geen vieze handen meer krijgen en de ouders van de allochtone jongeren zien hun kind liever arts of advocaat worden. Die moeten hun ouders als het even kan maatschappelijk overtreffen. Dat zou wel eens een knelpunt kunnen worden. Je ziet in toenemende mate de beweging dat organisaties uit noodzaak zelf de opleiding ter hand gaan nemen en zo het gat opvullen dat het traditionele onderwijs om wat voor redenen dan ook laat vallen. In die vakscholen worden theorie en praktijk gecombineerd. De leerlingen leren een vak en als organisatie ben je in één klap een aantrekkelijke werkgever geworden, die een opleiding maar ook een vaste baan garandeert.'

### 'AGOLOGIE'

De vergrijzing waar het bedrijfsleven mee te maken heeft, is een serieus, maar ook een overzichtelijk probleem, omdat het niet uit de lucht komt vallen. 'Dat klopt, je hoeft maar naar de demografische gegevens van de bevolking te kijken om het probleem te signaleren. Je kunt het bij wijze van spreken op de achterkant van een sigarendoosje uitrekenen' - Van den Berg begint driftig strepen op zijn kladblok te trekken - 'hoeveel mensen er uitstromen, hoeveel

output je levert en hoeveel vervanging je nodig hebt.' Hij concludeert: 'De huidige uitstroom vanwege de vergrijzing kon je tien jaar geleden al in grote lijnen zien aankomen.' Kan hij verklaren waarom 'men' er nu pas van doordrongen raakt dat er iets moet gebeuren? 'Dat is moeilijk aan te geven. De praktijk wijst uit dat langetermijnplanning altijd lastig is, het is verleidelijk om te denken: we zien het wel als het zo ver is. Tegelijkertijd ben ik van mening dat je als HR-professional goed moet kunnen rekenen, daar heb ik wel eens eerder over geschreven. Het is belangrijk om de cijfermatige kant van het vak in de vingers te krijgen. Dan praat je over scenario- en strategieplanning, enzovoort. De HRM-er is vooral socioloog of agoog; hij of zij is in elk geval meer bezig met de softe kant van het vak en heeft, de goeden daargelaten, meestal een gebrek aan kennis om cijfermatig de leemtes in kaart te brengen.' Weer klinkt het gekras van zijn pen. 'Aan de strategiekant en wat betreft de ondersteuning van de veranderingen binnen de organisatie, kan HRM nog de nodige winst behalen. Nu blijft de gemiddelde HR-professional steken in de administratieve hoek: functiebeschrijvingen, salarisschalen, verzuimregistratie, noem maar op. Het opleiden gaat ook nog wel, maar in de breedte ontbreekt de assertiviteit en pro-activiteit. HRM zou best wel eens wat vaker moeten zeggen: "Beste manager, binnen nu en drie, vier jaar hebben wij dit en dit kwantitatief en kwalitatief aan personeel nodig." In de praktijk blijkt het voor HRM-ers gewoon heel lastig om bij het MT aan tafel te komen. Daar draait het toch om de korte termijn, om kwartaalcijfers. Kennelijk is het moeilijk om dan ook vooruit te kijken naar 2016... De implementatie van strategische personeelsplanning gaat heel langzaam. Dat verbaast mij eerlijk gezegd wel.'

Een ander element dat voor verbetering vatbaar is, is de evaluatie op de werkvloer. 'We kennen in Nederland tig soorten beoordelingsgesprekken, POP-gesprekken en hoe het ook heet. Dat zijn vaak rituele dansen, verplichte nummers die nu eenmaal moeten worden uitgevoerd. Vervang dat door een goed gesprek, dat zou al een mooi begin zijn. In een goed gesprek is de blik gericht op de toekomst en op >>

**'De gemiddelde HR-professional blijft helaas steken in functiebeschrijvingen, salarisschalen en verzuimregistratie.'**

### DE 15 ACTIES OM PERSONELE PROBLEMEN HET HOOFD TE BIEDEN

1. strategische personeelsplanning
2. aantrekkelijk werkgeversimago
3. vakscholen oprichten
4. SMART en STARR selecteren
5. doelgroepenbeleid
6. arbeidsvoorwaarden à la carte
7. het verplaatsen van productie
8. talentmanagement
9. levensfasegericht diversiteitbeleid
10. het nieuwe werken
11. verbindend leiderschap
12. kennisbehoud en -deling
13. (internet)technologie
14. samenwerken
15. flexwerkers



## CV

**Jacco van den Berg** is oprichter van Van den Berg Training & Advies en firmant bij GRIP op leiderschap. Hij traint al bijna twintig jaar op het gebied van het performance en competentie management en leiderschapontwikkeling.

## ‘Jongeren doen aan *jobhopp*en, vaak is een investering in hen niet rendabel.’

de capaciteiten van het individu. Het is dus veel meer dan turven en kruisjes zetten. Een goed gesprek is gericht op de vraag hoe je de werknemers meekrijgt met de veranderingen die nodig zijn om het bedrijf klaar te stomen voor de toekomst.’

### IMMIGRATIE

Een invloedrijke factor op de arbeidsmarkt is immigratie. Van den Berg noemde al even de mentaliteitsverschuiving waar de tweede of derde generatie mee te maken krijgt en waardoor ze wordt aangevoerd om het beter te doen dan hun ouders. Maar ook de houding van werkgevers speelt natuurlijk een rol. ‘De houding in Europa ten opzichte van immigranten is totaal anders dan in bijvoorbeeld de Verenigde Staten’, signaleert Van den Berg. ‘Europa houdt de grenzen dicht en de vraag is of dat verstandig is. Het lijkt mij ook niet houdbaar. Een tijdje geleden heeft er in het Westland een project gedraaid om werklozen in de tuinbouw aan het werk te krijgen. Dat is mislukt. Werkgevers zitten niet te wachten op een werkloze uit Den Haag die eigenlijk geen zin heeft om tomaten te plukken. Ze willen mensen die bereid zijn om te werken, het maakt hen weinig uit waar ze vandaan komen. Het houdt ook een keer op. Zorg kun je niet verplaatsen, een lekkende kraan ook niet. Babyboomers stromen massaal uit. Dus als je onderwijs wilt blijven geven en recht wilt blijven spreken, zul je mensen uit Europa moeten gaan halen. Ik denk overigens dat ondernemers ook wel zo pragmatisch zijn dat zij dat gaan doen, als ze het niet al doen.’

### JONGERE OUDEREN

Het staat er niet met zoveel woorden, maar Van den Berg en Jongsma lijken in hun boek een lans te willen breken voor de oudere werknemer. ‘Dat klopt’, vertelt Van den Berg. ‘Toen ik zelf 35 werd, heb ik in een column geschreven dat teveel van het opleidingsbudget naar de jongeren ging. Nogmaals: ik was 35, het is maar wat je oud noemt. Jongeren doen aan *jobhopp*en, vaak is een investering in hen dan ook niet rendabel. Van een oudere medewerker die zijn vak verstaat en bijblijft op zijn vakgebied, kun je tot in lengte van jaren plezier hebben. Maar dan is dat goede gesprek zo cruciaal. De *stayer*, de *backboner* in je organisatie is erg belangrijk. Ik ken er voldoende, ze hebben aan een half woord genoeg, ze kunnen en willen werken. En ze kunnen een lichtend voorbeeld zijn voor de jongere generatie, ik geloof zelf erg in meester-gezelrelaties.’ Wordt de oudere werknemer structureel ondergewaardeerd? ‘Dat vind ik moeilijk te beoordelen. Het is natuurlijk zo dat zowat alles

en iedereen die ertoe doet, jong is. Jong zijn telt, jongeren zijn flexibel, et cetera. Maar ik spreek ook wel eens mensen van dertig die ik al bejaard vind. Het vooroordeel dat aan oudere werknemers kleeft, is hardnekkig. Je fysieke kracht neemt af, dat is gewoon waar. Maar daar is prima op te anticiperen. BMW heeft al een hele fabriek aangepast en ingericht voor oudere werknemers. Vroeger moesten de buschauffeurs in Groningen verplicht op hun vijftigste van de bus af. Ze werden omgeschoold tot monteurs. Daar zit een gedachte achter. In het kader van een *quick win* is dat ook een hele mooie oplossing.’

### KORTE TERMIJN REGEERT

Van den Berg hamert op keuzes maken. ‘Het is aanemelijk dat onze kinderen het niet zo goed zullen hebben als wij. Niet alles is meer mogelijk, we moeten keuzes maken. De scheepsbouw, de zware industrie en de textielproductie zijn we al kwijt. Het enige wat wij kunnen doen, is met opleidingen investeren in ons menselijk kapitaal. Nederland Kenisland. Wat dat betreft is de botsing tussen HRM en MT illustratief: uiteindelijk is het nog steeds de korte termijn, de aandeelhouderswaarde, die regeert. Het strak in de hand houden van de kosten lijkt het enige te zijn wat bestuurders kunnen bedenken. Bij gelijkblijvende omzet en minder kosten stijgt de winst en zijn aandeelhouders blij. Dat is natuurlijk niet echt ondernemen en als je niet oppast, verkoop je voor de korte termijn de toekomst. Het lijkt mij beter om te investeren in menselijk kapitaal die dan nieuwe markten, diensten, producten, en concepten ontwikkelen. Op termijn leidt dit alles in een wereldmarkt tot meer en meer gevarieerde omzet. Dat vereist een brede horizon, een langetermijnvisie. Die bewustwording groeit, nu de actie nog.’ ¶



### OVERSPOELD DOOR SCHAARSTE

**Jacco van den Berg en Richard Jongsma**

Ingenaaid, 355 blz., 1e druk, 2012, Kluwer  
9789013106268  
€ 41,00