

## **Talenten zijn niet schaars**

### **Zoek, ontwikkel en wend ze aan**

Vandaag staat het zoeken, ontwikkelen en benutten van talent centraal. Het is het kenmerk waarmee organisaties zich qua concurrentievermogen in een toenemende kenniseconomie van elkaar willen onderscheiden. Wie beschikt over de medewerkers die als eerste nieuwe commerciële- en technologische mogelijkheden zien en in staat zijn om die ook toe te passen? Wie zijn degenen die in de organisatie gemakkelijk individueel resultaten behalen, of wie werken zonder veel weerstand samen met andere collega's voor het bereiken van gemeenschappelijke resultaten en wie weet eigenzinnig te zijn zonder als een notoire dwarsligger te worden gezien?

Het is in toenemende mate een thema waarop HR-professionals worden beoordeeld. Het is ook een thema dat mij zeer aanspreekt en dan gaat het niet alleen om het toptalent, maar ook om het belang dat medewerkers in algemene zin diverse ervaringen opdoen, daarvan leren en zich bekwaam vinden om elders dan in hun eigen baan ander werk te vinden.

In mijn vorige functie bij KPN was het duidelijk wat mijn baas – Ad Scheepbouwer- van de HR-afdeling verwachtte. Administratie, loonbetaling, CAO, opleidingen, daarvan verwachtte hij dat het goed verliep. Ik zou mij onderscheiden als wij als HR-afdeling management effectief zouden ondersteunen om talenten omhoog te brengen in de organisatie en als wij de korte termijn belangen van managers om talent alleen aan de eigen borst te koesteren, zichtbaar zouden maken en weten om te zetten naar het langere termijn belang voor de organisatie. Dat lukt alleen als het hoogste algemeen management dat belang ziet.

In mijn vorige functie bij was dat dus een van mijn belangrijkste opdrachten, ook in tijden van reorganisatie. Of beter gezegd: juist in een veranderende en krimpende organisatie is het van belang om talent te zoeken, te ontwikkelen en te benutten.

Maar ook in mijn nieuwe functie bij VNO-NCW heb ik er op een ander niveau mee te maken. We zijn samen met het kabinet en de vakbeweging druk bezig om de zogenaamde participatietop voor te bereiden. Centraal staat de vraag hoe we ervoor kunnen zorgen dat talenten op de arbeidsmarktmarkt ten volle ingezet worden.

In 2006 heeft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid –de WRR - een rapport uitgebracht over de verzorgingsstaat: 'De verzorgingsstaat herwogen'. Daarin worden de verschillende functies van de verzorgingsstaat besproken en 'gewogen'.

Van oudsher ligt de nadruk op het verzorgen en het verzekeren: het bieden van bescherming. De komende tijd zal - in termen van de WRR - het verheffen en verbinden centraal moeten staan. Verheffen betekent: ontwikkelen van talenten, investeren in mensen. Bij verbinden gaat het om het overbruggen van tegenstellingen in de samenleving: tussen generaties, hoog- en laagopgeleiden en autochtoon, allochtoon.

De arbeidsmarkt speelt daarin een heel belangrijke rol. Arbeidsparticipatie draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling en aan sociale cohesie. Doelstelling van de 'nieuwe' verzorgingsstaat moet zijn om mensen meer mogelijkheden te geven hun om talenten te ontplooien. Dat is ook van belang vanwege de vergrijzing en ontgroening van onze beroepsbevolking. De gemiddelde medewerker wordt ouder en er zullen minder mensen beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt.

De WRR behandelt drie aspecten van de arbeidsmarkt.

De toegankelijkheid van de arbeidsmarkt. De voordeur staat niet voor iedereen wijd open. Veel talent blijft on- of onderbenut.

Het tweede aspect is het *blijven* inzetten en ontwikkelen van talent. Via een nieuwe functie of een nieuwe baan: mobiliteit of bewegen

Tot slot is de onzekerheid van belang. We weten niet wat de toekomst ons brengt. We weten niet welke specifieke vaardigheden de economie van morgen zal vragen. Een ding is zeker dat we bereid moeten zijn om te veranderen.

Over deze drie aspecten wil ik u iets meegeven.

- de toegang tot de arbeidsmarkt: het zoeken van talent
- mobiliteit: het ontwikkelen van talent, 'bewegen' naar een nieuwe functie in of buiten de onderneming
- de dynamiek op de arbeidsmarkt: omgaan met veranderingen

### **Talent zoeken en vinden**

In het verleden hebben we de vacatures in tijden van hoogconjunctuur relatief gemakkelijk kunnen invullen. Er kwamen voldoende jongeren van school en universiteit. En niet onbelangrijk: steeds meer vrouwen gingen werken. Onze arbeidsorganisatie en personeelsbeleid zijn hier op ingericht. Maar het aantal schoolverlaters neemt af en de meeste vrouwen werken inmiddels al.

Voor werkloze ouderen is de toegang tot de arbeidsmarkt niet altijd even gemakkelijk. Ook gehandicapten nemen we niet gemakkelijk aan. Uit recent onderzoek blijkt dat het beeld dat werkgevers en werknemers hebben van personen met een handicap of beperking als (potentiële) werknemers nog steeds niet erg positief is. De arbeidsmarkt blijkt voor hen nog steeds beperkt toegankelijk. Vrouwen zijn minstens zo goed opgeleid, maar werken minder uren buitenshuis dan mannen en vrouwelijk talent is nog steeds scheef verdeeld over de Nederlandse economie. Voor jongeren uit allochtone kring speelt het tegenovergestelde. Ze zijn niet overschoold, maar onderschoold en worden onvoldoende snel opgenomen in de arbeidsmarkt.

We accepteren daarmee dat veel talent onbenut blijft. Of onderbenut als het gaat om vrouwen. En daarmee laten we kansen liggen en mogelijkheden onbenut.

Beeldvorming, vooroordelen en cultuur in organisaties zijn o.a. oorzaken. We noemen ze dan ook 'moeilijke' groepen of doelgroepen.

Maar: Ouderen zijn niet per definitie minder productief dan jongeren. Diversiteit in afkomst bevordert / is voorwaarde voor innovatie. Gehandicapten blijken vaak zeer gemotiveerde medewerkers te zijn.

Hier liggen dus kansen voor ons als samenleving.

Ik realiseer me dat dit niet altijd gemakkelijk – ik ken de moeilijkheden en bezwaren. We zullen moeten investeren in het onderwijs en scholing van werkzoekenden, zodat mensen gekwalificeerd de arbeidsmarkt op komen. Verschillende arbeidsvoorwaarden maken oudere werknemers ook duurder dan jongere, ik denk aan de anciënniteit in het beloningsgebouw en de ontzienaatregelen, zoals extra verlof. Het vergt ook andere wervingsstrategieën en andere manieren om talent te herkennen.

### **Ontwikkelen / Bewegen**

Talent werven is belangrijk, maar talent behouden in een onderneming is dat zeker ook.

Ik zal u iets vertellen over de aanpak van KPN waar ik bij betrokken was.

De periode van fulltime employment bij KPN is voorbij, vanwege marktontwikkelingen en technologische veranderingen en in 2001 ernstige financiële problemen. Het was bittere noodzaak om te reorganiseren, maar ook om nieuw, ander talent in te zetten voor de gewijzigde functies.

Bij KPN is de noodzaak van reorganisatie aangegrepen om een goed loopbaanbeleid in te voeren. Er werd een einde gemaakt aan een MD-beleid dat veel ruimte gaf aan het kunnen volgen van binnen- en vooral ook buitenlandse opleidingen waarvan de verbinding met de toenmalige bedrijfsontwikkelingen beperkt was, maar zeker wel van belang voor persoonlijke ontwikkeling.

Daarnaast werd het beoordelingssysteem gerevitaliseerd. Gestimuleerd door CAO-afspraken over het afschaffen van salarisschalen met automatische doorloop, alleen nog een minimum en een maximum en de salarisverhoging van 0 tot ongeveer 10%, afhankelijk van afstand tot maximum en de beoordelingskwalificatie. Dit vereist echter wel een zorgvuldig beoordelingsproces. Dit werd ingevuld door het gaan hanteren van een beperkter aantal individuele competenties per bedrijfsonderdeel, door het vanuit centraal niveau aangeven van een gewenste "normaal-verdeling" bij de beoordelingsuitkomsten en de afspraak dat beoordelingen vooraf in een managementteam besproken dienden te worden en door afspraken te maken over verwachte ontwikkelingsactiviteiten en over toekomstmogelijkheden. We hebben een zogenaamde Mobiliteit-cao afgesloten. Iedere individuele medewerker krijgt een loopbaanuitspraak. Dat gebeurt tweejaarlijks, waarbij de medewerkers getoetst worden aan hun toekomstig functieprofiel. Het idee hierachter is medewerkers vroegtijdig de mogelijkheden en kansen te bieden om zich voor te bereiden op wat komen gaat, of anders van baan of werk te veranderen. De loopuitspraak bevat een bindend advies, die de medewerkers begeleidt naar de juiste functie binnen óf buiten KPN. Het advies is: bewegen, ontwikkelen of behouden. Wie het advies krijgt te ontwikkelen, moet binnen een jaar uitkomen op behouden of bewegen. Behouden spreekt voor zich – de betreffende persoon mag en kan blijven – maar bewegen betekent op zoek naar een baan of beter: werk buiten KPN.

Daarbij wordt gebruik gemaakt van employability scans: korte, intensieve trajecten waarbij de medewerkers inzicht krijgen in hun persoonlijke loopbaanvraag. Iedere KPN-medewerker krijgt zo inzicht in eigen mogelijkheden en inzetbaarheid. Het doel is om individuele KPN-medewerkers te adviseren over hun loopbaan en passende functierichtingen. De uitkomsten worden afgezet tegen de ontwikkelingen van de huidige functie en organisatie.

De MobiliteitsCAO maakt selectie op kwaliteit mogelijk. De noodzaak daartoe zijn gezamenlijk met de vakbonden zo geformuleerd:

"Vanuit het oogpunt van het binnenhalen van nieuwe kennis, bestaat een sterke behoefte aan medewerkers die beschikken over up to date technologische kennis. Dit draagt bij aan het toekomstig behoud van kennis. Medewerkers en de managers zullen in de toekomst over andere competenties en kennis moeten beschikken en van hen wordt een ander gedrag en houding vereist, zoals veranderingsgezindheid, verantwoorde risico's durven nemen, pro-activiteit en klantgerichtheid. Door middel van een kwaliteitschouw worden medewerkers hierop getoetst."

Bewustwording neemt een belangrijke plaats in. Er moest een 'sense of urgency' worden gecreëerd bij management en medewerkers. Want zonder verandering stond continuïteit van het bedrijf op het spel. Dat was niet gemakkelijk en zeker niet om mensen in beweging te laten komen. Want daar gaat het om. Dat zal voor iedereen op de arbeidsmarkt gaan gelden,

zo dat nog niet het geval is. De zekerheid van een vaste baan is schijnzekerheid geworden. Daarom is het vasthouden aan de bestaande ontslagbescherming van vaste krachten ook een gepasseerd station en een vorm van schijnzekerheid.

Ook in arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid zullen we minder nadruk moeten leggen op verzorgen en verzekeren en meer op verheffen en verbinden. Ook het vorige week uitgebrachte rapport van de WRR "Investeren in werkzekerheid" doet aanbevelingen in de richting van werkzekerheid. Hieronder verstaat de WRR de zekerheid voor werknemers dat zij op grond van hun capaciteiten het vertrouwen hebben dat zij steeds weer een nieuwe arbeidsplaats kunnen vinden.

De Raad doet o.a. aanbevelingen t.a.v. permanente scholing, maar constateert dat scholing nu vaak uitsluitend plaats vindt voor de huidige functie, terwijl het rapport natuurlijk benadrukt de noodzaak van brede inzetbaarheid op de gehele arbeidsmarkt. Er wordt geadviseerd om hierover afspraken te maken in CAO's. Dit zou dan het karakter moeten krijgen van recht, resp. plicht tot persoonlijke ontwikkeling. Dit laatste begrip leent zich m.i. niet voor een terminologie als "recht" resp. "plicht". Ik meen dat energie, tijd, geld vooral gericht zal moeten worden op het faciliteren van werk naar werktrajecten. Daarnaast onvermijdelijk op een flexibeler en minder kostbaar ontslagtraject, op flexibiliteit binnen ondernemingen, op het omgaan met oudere medewerkers, het vastgeroest zitten en uitgeblust raken en het schrappen van mogelijkheden voor buitenstaanders op de arbeidsmarkt (de outsiders).

Talent ontwikkelen en inzetten op de juiste plaats is een onderwerp waar elke onderneming mee bezig zal moeten zijn. Investeren in medewerkers d.m.v. scholing en opleiding, ook als ze wat ouder zijn. Maar ze ook blijven stimuleren om in beweging te komen, nieuwe uitdagingen aan te gaan en eventueel begeleiden naar een functie buiten de onderneming.

## **Veranderen**

En dat kan bedreigend zijn. We zien in de politiek, maar ook in de arbeidsverhoudingen een toenemend verzet tegen ontwikkelingen als globalisering en marktwerking. Ontwikkelingen die onontkoombaar zijn, maar zeker voor mensen die in krimpende of veranderende sectoren werkzaam zijn, betekent dat ze moeten veranderen. We weten niet wat de toekomst brengt en welke vaardigheden en kennis nodig zullen zijn. We weten niet hoe we die vaardigheden moeten bijbrengen en hoe de aanleg ervoor kan worden herkend. Wat wel duidelijk is, is dat functie-inhoud en -eisen voortdurend zullen veranderen. Sommige functies zullen overbodig worden en voor de mensen die deze functies vervullen dreigt ook 'overbodigheid'.

Het vorige kabinet heeft de sociale zekerheid aangepast. In de sociale zekerheid is uitgangspunt dat wie kan werken daartoe ook gestimuleerd wordt. De uitdaging van dit kabinet wordt om de werking van de arbeidsmarkt te verbeteren: hoe zorgen we ervoor dat de arbeidsparticipatie vergroot wordt en meer mensen langer aan het werk blijven? Terecht wil het kabinet dat samen met sociale partners realiseren. Dat kan de overheid niet zelf doen. Voor werkgevers kan het winst opleveren: meer gekwalificeerd en gemotiveerd talent. Het kabinet vraagt ook wat van werkgevers: om ook de poort te openen voor mensen die nu geen werk hebben en meer investeren in medewerkers. Daar staan wij positief tegenover als het gaat om geschikte en gemotiveerde kandidaten. Aan de andere kant zullen ook belemmeringen voor 'bewegen' en 'veranderen' weggenomen moeten worden. Ik noemde al de rigide en dure ontslagbescherming, maar ook staan sommige arbeidsvoorwaardelijke afspraken 'bewegen' in de weg. Soms is een werknemer die ziek is en voor wie geen passende functie in de eigen onderneming meer is, dief van eigen portemonnee als hij een baan elders accepteert. Dat komt dan door de rianten aanvullingen en doorlopende pensioenopbouw bij ziekte en arbeidsongeschiktheidsuitkering. En we zullen de stijging van de loonkosten moeten

beperken. Dat schaadt onze economie en werkgelegenheid. Niet alleen aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

We hebben een open houding nodig tegenover de komende maatschappelijke veranderingen. Een open houding ook naar het buitenland. We verdienen ons geld voor een groot deel via export en handel in Europa en daarbuiten. Economische groei, werkgelegenheid en behoud van onze welvaart is daarvan afhankelijk. Dan kunnen we tegenstellingen overbruggen en mensen kansen bieden.

De WRR geeft aan dat we moeten veranderen:

Van compenseren naar voorkomen

Van verzekeren naar investeren

Van gelijkheid van uitkomsten naar gelijkheid van kansen

In de kern zullen we van een verzorgingsstaat naar een participatiemaatschappij toemoeten. Dat vraagt veel van werknemers. Werkgevers blijven zeker niet buiten schot. U kunt daar uw bijdrage aan leveren.

Ik dank u voor uw aandacht.

Rudi Nieuwenhoven  
12-4-2007