

Kan EOR HRM strategischer maken?



Door Sjef Stoop

Medezeggenschappers krijgen vaak te horen hoe belangrijk het is om proactief en strategisch te opereren. Tot mijn verbazing blijkt het HR Management in veel grote concerns daar nauwelijks toe in staat. En dan bedoel ik niet eens die paar gevallen van Amerikaanse concerns die ik de afgelopen jaren meemaakte, waar men een prachtige nieuwe fabriek ergens in een buitengebied van

Roemenië neerzette waar de lonen laag zijn en er nauwelijks concurrentie is van andere moderne bedrijven op de arbeidsmarkt. Die concerns kwamen er pas te laat achter dat er binnen een straal van 20-30 km nauwelijks geschikt arbeidsaanbod was en dat mensen in die gebieden niet gewend zijn aan langere woon-werk afstanden. Wat mij werkelijk schokte, was de reactie bij een aantal bedrijven op de vraag van hun EOR om de dialoog aan te gaan over de HR-

uitdagingen die op een termijn van 3-5 jaar op hun af zullen komen. Op de eerste plaats natuurlijk de vergrijzing van het personeel, maar ook zaken als het niet meer aansluiten van kennis en vaardigheden op de veranderingen in technologie en marktomstandigheden. Gelukkig zijn er ook uitzonderingen. Het Franse Suez heeft op Europees niveau een overeenkomst afgesloten over strategische personeelsplanning. De inleiding van deze overeenkomst

geeft een sterk argument tegen het excuus dat de toekomst te onzeker is om een strategisch HR-beleid uit te kunnen zetten. Daar lezen we: 'Strategie is niet een verzameling van eens en voor altijd vastgelegde acties. Strategie bestaat uit bewegingen, aanpassingen en zelfs vragen. Strategie baseert zich op een steeds veranderende context waarbij verschillende partijen (klanten, overheden, concurrenten etc.) de strategische doelstellingen van de Groep beïnvloeden. Daarom is het onmogelijk om zich te committeren aan een precieze en gekwantificeerde werkgelegenheids-situatie over meerdere jaren. Maar

het is wel mogelijk om jaarlijks een trendprognose te doen voor de werkgelegenheid. Daartoe is een set van jaarlijkse indicatoren opgesteld die de situatie van de activiteiten, de werkgelegenheid en de personeelsvaardigheden binnen de groep beschrijven.' Een Europees "Business Activity Observatory", bestaand uit 9 EOR-leden en 8 vertegenwoordigers vanuit het HRM, bespreekt jaarlijks de uitkomsten van deze prognoses en de benodigde maatregelen die daaruit voortvloeien.

Werkgelegenheid en Skills Planning

De overeenkomst past binnen het Franse systeem waarin een "Werkgelegenheid en Skills Planning" verplicht is, en is een mooi voorbeeld van hoe een strategisch Europees personeelsbeleid kan worden ontwikkeld waarbij

ook de EOR een belangrijke rol speelt.

De omgekeerde weg kan ook.

Bij de

Turnhoutse Red Band fabriek is een werkgroep aan de slag gegaan om te kijken hoe oudere personeelsleden gezond aan het werk kunnen blijven in de snoepfabriek. De resultaten van deze

werkgroep worden via de EOR gedeeld met de rest van het concern.

Het kan dus wel en eigenlijk zou elk groot bedrijf een strategisch beleid moeten hebben ten aanzien van "Werkgelegenheid en Skills". De EOR zou daar een goede aanjager voor kunnen zijn op Europees niveau, als het even kan in combinatie met lokale initiatieven. Vreemd eigenlijk dat het HR-management dat niet vaker oppikt, want het zou de strategische rol van HRM een sterke impuls geven.

Sjef Stoop is trainer/adviseur bij EOR-services van SBI Formaat