

Wim Kooijman

“Regels leiden niet tot een betere

De houdbaarheid van het pensioenstelsel, Haagse regels die in de praktijk lastig uitvoerbaar zijn en een dreigend tekort aan werknemers. Wim Kooijman, voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) heeft z'n lijstje gespreksonderwerpen met het nieuwe kabinet al klaar.

TEKST EN FOTO NICO VAN DIJK

Kooijman is in het dagelijks leven Executive Vice President Human Resources & Industrial Relations bij KLM en is sinds 7 juni 2007 voorzitter van de NVP. Eén van de doelstellingen die hij bij zijn aantreden had, was de vereniging meer naar buiten te brengen. “Wat je ziet is dat zo'n vereniging iets navelstaarderigs heeft. Men is heel erg met zichzelf bezig en dan komt bij actuele zaken onvoldoende het eigen geluid naar buiten. We zijn nu aan het nadenken hoe je de organisatie zó kunt neerzetten dat je heel flexibel naar buiten kunt treden.” Ook is gezocht naar verbreding. Daarom is een platform opgericht om in contact te komen met andere verenigingen die in het HR-veld actief zijn. “In het ultieme geval moet het zo zijn dat als er iets speelt in het HR-veld, ze even met de NVP bellen. Het gaat er niet om of wij het idee goed vinden. Maar het gaat er wel om, dat wat ze bedenken ook in de praktijk uitvoerbaar is. Een mooi voorbeeld is de levensloopregeling. Je wilt niet weten wat voor rompslomp die regeling oplevert. Een ander voorbeeld is het begrip ‘zware arbeid’ in de pensioendiscussie.” De beroepsgroep heeft daar volgens Kooijman opvattingen over, maar die dringen niet altijd door tot de Haagse beleidsmakers. “Hoe dat komt? Ik heb de neiging de schuld daarvoor bij onszelf te leggen. Het betekent dat je herkenbaar moet zijn. Je moet het lef hebben om af en toe te roepen ‘ho ho’.” Dat dit de afgelopen jaren te weinig is gebeurd, komt volgens Kooijman doordat de leden in bedrijven werken. “En het kan zijn dat er een verschil zit tussen de visie van de NVP en die van de bedrijven. Maar dat moet dan af en toe maar.”

DISCUSSIËREN

Er zijn nogal wat zaken waarover Kooijman straks graag met de nieuwe minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil praten. “Laten we een zinnige discussie voeren over inzetbaarheid en wat daar voor nodig is. Dat gaat van de pensioenleeftijd en hoe je omgaat met mensen die dat niet halen, tot en met hoe je omgaat met jongeren. Het grootste probleem is dat de samenhang der dingen verkeerd kan uitpakken. Ik wil de nieuwe minister uitdagen het debat aan te gaan met de professionals. Kom kijken en voel de worsteling in de praktijk.” Ook wil Kooijman graag met het nieuwe kabinet

discussiëren over regelgeving. Een voorbeeld: “Als je opleiding belangrijk vindt, maak dat dan fiscaal aantrekkelijk. Bedenk niet een regeling die een jaar later weer wordt afgeschaft.” Kooijman doelt daarbij op de regeling voor de automatische teruggave van premies. “Definieer wat uw probleem is en gun mij de ruimte om even na te denken wat de oplossing is. Ik zal niet zeggen dat wij altijd gelijk hebben, maar we hebben wel verstand van wat er in de bedrijven speelt.”

PENSIOENEN

Een ander hot item is de reactie van de politiek op de gevolgen van de crisis voor de pensioenen. “Het echte debat daarover wordt niet in openheid gevoerd. Het is belangrijk om het pensioenstelsel robuust te maken, maar dat doe je niet door via De Nederlandsche Bank allerlei eisen op te leggen. Laten we samen met de sociale partners in alle rust een set maatregelen ontwikkelen om die robuustheid van het stelsel te waarborgen.” Kooijman geeft een voorbeeld uit de praktijk. Een aantal jaren geleden had KLM een discussie met de vliegers over de pensioenen. De doorbraak kwam via simulatie-oefeningen. Dat gebeurde door het beantwoorden van een aantal ‘als – dan- vragen’. “Daar is een pensioenfonds uit gekomen dat tegen een redelijk risico werknemers zekerheid over hun pensioen kan geven.” Kooijman vindt zo'n manier van oplossingen zoeken veel beter werken dan door alsmaar met nieuwe regelgeving te komen. “Regels leiden niet tot een betere werkelijkheid, maar tot een andere. De zwareberoependiscussie is heel individueel bepaald. Alleen dat al maakt dat regelgeving heel lastig is.”

UITDAGINGEN

Voor recruiters zelf voorziet de NVP-praeses drie grote uitdagingen. “Ik denk dat er heel snel een oude uitdaging weer terugkomt, namelijk: hoe kom je aan nieuw talent en hoe hou je dat vast?” De crisis heeft voor vertraging van het probleem gezorgd, maar geenszins voor afstel, denkt Kooijman. Bovendien heeft die nieuwe generatie hele andere opvattingen over werken en werkgevers dan de huidige generatie. “Er komt een hele andere generatie aan met een ander sociaal

patroon en een andere manier van communiceren. Hoe ga je daarmee om in de individuele bedrijven? Hoe ontwikkel je daarin het management?” HR-managers zoeken nog naar manieren hoe ze daar mee om moeten gaan. De derde uitdaging die Kooijman voor HR-managers ziet, ligt in het creëren van draagvlak bij werknemers voor allerlei reorganisaties. “De wereld is zo ongelofelijk in beweging. Hoe krijg je het voor elkaar om voldoende draagvlak te krijgen om met die beweging mee te gaan?” Dat is bij uitstek een rol voor de HR afdeling. “HR-mensen zijn bruggenbouwers”, stelt Kooijman.

HR moet waarde toevoegen”

De NVP-praeses bespeurt tot zijn treurnis dat sommige van zijn vakgenoten leiden aan het Calimero-effect. “HR moet in de boardroom, dat soort discussies krijg je dan.” Kooijman denkt dat er vanzelf naar de HR-afdeling geluisterd wordt als die afdeling voor een toegevoegde waarde kan zorgen. “Die kun je creëren door heel goed te kijken naar wat de problemen zijn en waar managers mee worstelen.” Hij heeft dat in zijn eigen omgeving in de praktijk kunnen brengen toen KLM zo'n 3.000 arbeidsplaatsen moest afbouwen. “Uiteraard hebben wij bij KLM last van de crisis. Maar we hebben heel bewust gekozen voor een oplossing zonder gedwongen ontslagen en op basis van vrijwilligheid. Dat hebben we met HR bedacht en uitgevoerd. Dan is er ook weinig discussie over de plaats van HR in de organisatie.”

Een van de oplossingen die KLM heeft bedacht om pieken en dalen op te vangen is een flexibele inzet van het personeel. Piloten werd gevraagd om op basis van vrijwilligheid tijdelijk te werken als bijvoorbeeld grondsteward. En ook HR-medewerkers zijn in de bagagekelders aan de slag gegaan. “Dat organiseren in een organisatie van 33.000 man, dat is HR”, besluit Kooijman.

Hoe ziet uw ideale flexibele schil eruit?

Uitzendkrachten, tijdelijke contracten, gedetacheerden, interim-managers; een flexibele organisatie levert u meer dan ooit slagkracht en flexibiliteit in uw kostenstructuur. U wilt dit toch wel op een slimme manier realiseren?

Voor een slimme verbinding met een kwaliteitsnetwerk van flexibele, ondernemende professionals in onder meer Finance, ICT, HR en Programmamanagement, kijk op www.bluecarpet.nl/schil. Of bel voor een afspraak 035-626 14 66.



Oude Utrechtseweg 17c, postbus 271, 3740 AG Baarn



werkelijkheid, wel tot een andere”

ONZEKERHEDEN WEGNEMEN

Een van de manieren om dat draagvlak te bewerkstelligen is het wegnemen van zoveel mogelijk onzekerheid. “Het voortdurend toevoegen van onzekerheid leidt niet tot meer bewegelijkheid. Je moet onzekerheid reduceren door te investeren in de zelfstandigheid van individuen. Dat wordt de uitdaging voor de komende jaren. Hoe zorg je dat mensen meester worden over hun eigen lot? De rol van de werkgever is om daartoe faciliteiten te bieden, zoals opleidingen. En het is de rol van de werknemer om daarvan gebruik te maken. En beiden moeten de consequenties dragen als ze dat niet doen.”

Het nieuwe werken bij KLM

Een van de uitdagingen waar werkgevers en werknemers de komende jaren voor staan is het vervagen van de grens tussen werk en privé. Het 'nieuwe werken' wordt dat ook wel genoemd. Waar en wanneer je werkt, mag je zelf bepalen, als je je target maar haalt. Het nieuwe werken zal volgens Kooijman leiden tot een meer volwassen relatie tussen werkgever en werknemer. Bij KLM blijkt dat heel goed te werken. De luchtvaartmaatschappij werkt bij de grondafhandeling met een informeel systeem waarbij roosters geruild kunnen worden. “Daar zit vanuit het bedrijf geen regie op. De mensen zijn heel goed in staat om dat zelf te regelen.” Cabinemedewerkers kunnen bij KLM aangeven wanneer en naar welke bestemming ze willen vliegen. Een computer probeert dat proces te optimaliseren. “Het designen van arbeidsorganisaties is volgens mij iets waar we nog heel veel op kunnen oefenen.” Kooijman weet zich daarbij gesteund door Jack Welch, de voormalige bestuursvoorzitter van het Amerikaanse conglomeraat General Electric. “Welch vond na de CEO de HR-functionaris de belangrijkste persoon in een bedrijf. Want het enige waar het altijd over gaat is om de juiste mensen op de juiste plek te zetten. De keuze voor de mensen, dat maakt het onderscheid.”



Wij hebben het concept van themakranten niet bedacht, maar juist ontwikkeld, verbeterd en meer inspirerend gemaakt

Voor meer informatie, neem contact op met:
Fredrik Lagergren via tel.nr: 020 - 79 600 80

smartmedia

www.smartmediapublishing.com