

Betula

People Risk

Door Arjen van Berkum en Richard Steketee

Mensen in dienst hebben betekent risico nemen

Ondernemen betekent het nemen van risico's. Elke ondernemer ligt wel eens wakker met prangende vragen als "Slaat mijn product wel aan?", "Betaalt die grote klant wel op tijd?" en "Wil de bank volgende maand wel herfinancieren?". Risico nemen is een integraal onderdeel van een onderneming, maar andere organisaties dan bedrijven lopen ook risico's. Geen enkele organisatie is namelijk in staat iets te realiseren zonder de inzet van arbeid. Dit kan zowel de inzet van de eigen medewerkers zijn, of het gebruik van externe arbeidskrachten of diensten. En juist aan het inzetten van mensen kleven risico's. In dit artikel willen we het niet hebben over het individuele risico op fraude, of ongelukken, maar de risico's bespreken die gerelateerd zijn aan de inzet van arbeid als productiemiddel. Wij noemen dit soort risico People Risk. In dit artikel beschrijven wij wat People Risk is en welke stappen je als organisatie moet nemen om dit risico te managen.

Componenten van People Risk

People Risk bestaat uit een viertal componenten: HR Capital Risk, HR Knowledge Risk, operationele issues en strategische issues. De eerste twee vormen hebben te maken met de manier waarop binnen het bedrijf dagelijks sturing gegeven wordt aan de factor arbeid. Operationele issues gaat over factoren die er voor kunnen zorgen dat op korte termijn grote uitval van arbeid plaatsvindt waardoor de bedrijfsvoering in gevaar komt. Strategische issues behandelt de lange termijn interne en externe invloeden die veranderingen in de ingezette arbeidsmix en aansturing nodig maken. Deze vier factoren bespreken wij afzonderlijk in de volgende paragrafen.

HR Capital Risk

Wij zien het geheel van arbeidskrachten, ook wel de work force genaamd, als kapitaal voor de onderneming. Het ligt dan ook voor de hand om de risico's die aan de inzet van kapitaalgoederen kleven ook toe te passen op de inzet van arbeid. Hoe is bijvoorbeeld de bezettingsgraad? Uiteindelijk komt het er op neer of je niet meer uitgeeft aan arbeid dan nodig is. Voor iedereen is duidelijk dat te veel betalen voor externe arbeid in dit straatje past, maar het gaat ook over het niet volledig benutten van de huidige work force, of uitval door ziekteverzuim. Op operationeel niveau gaat het om de productiviteit van de workforce. Je medewerkers zijn misschien wel druk bezig, maar of ze ook het juiste doen, zodat ze de optimale toegevoegde waarde voor het bedrijf bieden is een moeilijkere vraag. Leegloop, eindeloze vergaderingen, te lang op één plek zitten en dus door automatische groei in salaris te duur worden horen er allemaal bij. Een laatste punt zijn de transactiekosten die een onderneming maakt bij vervanging. Het zoeken naar en inwerken van nieuwe medewerkers kan een kostbare aangelegenheid zijn.

HR Knowledge Risk

Bij de inzet van arbeid gaat het niet om het robotmatig uitvoeren van handelingen. De kennis en ervaring die medewerkers bezitten is van groot belang voor het goed uitvoeren van de werkzaamheden in een onvoorspelbare omgeving. Vooral in creatieve beroepen is arbeid niet eenvoudig inwisselbaar. Bij HR Knowledge Risk gaat het om de continuïteitsrisico's die de onderneming loopt op het gebied van kennis en know how. Onderwerpen zijn: de mogelijkheid om kennis vast te houden binnen de organisatie, het delen van kennis tussen arbeidskrachten en de afhankelijkheid van bepaalde individuele medewerkers voor de uitvoering. De manier waarop kennis wordt overgedragen naar opvolgers verdient ook aandacht.

Operationele Issues

De dagelijkse operatie wordt geregeld verstoord door kleine incidenten. Als de teamleiders hun taak goed uitvoeren is daar in de planning rekening mee gehouden. Bij uitval van systemen is er vaak voor medewerkers wel een ander klusje te doen, mits de verstoring niet te lang duurt. Operationele issues zijn een uitstekende indicator van probleemgebieden. Het registreren van zulke incidenten is daarom van belang, omdat een verzameling van incidenten kan wijzen op een structureel probleem dat een structurele oplossing verdient.

Bij (tijdelijke) niet beschikbaarheid van de factor arbeid zelf is er meer aan de hand en stopt het proces. Met de huidige complexe productieketens kan uitval op één afdeling de verlamming van het totale productieproces betekenen. Arbeidskrachten kunnen uitvallen door externe gebeurtenissen, zoals massale ziekte en extreme weersomstandigheden, maar ook door interne issues zoals uitstroom.

Strategische Issues

De omgeving van de organisatie is niet statisch. Er zijn korte termijn veranderingen, maar ook lange termijn trends die invloed hebben. In onze visie is een lange termijn strategie van belang voor de continuïteit van de succesvolle onderneming. Naarmate de tijdsspanne groter wordt, wordt ook de onzekerheid over de gebeurtenissen groter. Dit betekent dat de onderneming een scenario aanpak moet hanteren waarbij voor invloeden van buitenaf verschillende plannen worden opgesteld. Hierbij doelen wij bijvoorbeeld op verschuivingen in de arbeidsmarkt, mogelijke strategieën van concurrenten en veranderende wet- en regelgeving. Wij pleiten ervoor niet alleen te extrapoleren, maar ook voor trendbreuk-situaties scenario's te ontwikkelen.

Hoe beperk je het risico?

Het is voor een organisatie van groot belang om de risico's die met de inzet van arbeid gepaard gaan in kaart te brengen en plannen te ontwikkelen om die risico's aan te pakken. Het risico management begint met het benoemen van de risico's. Na het bepalen van de impact en de kans dat het risico zich voordoet kan de organisatie bepalen welke tegenmaatregelen noodzakelijk zijn. De nadruk ligt daarbij vooral op risico's met een hoge impact, zelfs als de kans relatief klein is dat het risico zich voordoet.

Er zijn drie soorten tegenmaatregelen mogelijk: het vermijden van het risico, het beperken van de impact wanneer de gebeurtenis zich daadwerkelijk voordoet en het delen van het risico met anderen. De beste optie is afhankelijk van de kosten van elk van deze maatregelen ten opzichte van de berekende impact van de gebeurtenis.

Het vermijden van risico is eenvoudigweg het niet meer hebben van personeel of sommige activiteiten niet meer doen. Deze radicale oplossing staat eigenlijk gelijk met het stoppen van het bedrijf.

Het beperken van de impact van het risico is erop voorbereid zijn snel te kunnen reageren. Het hebben van een zeer defensief cashmanagement beleid en het hebben van voldoende werkkapitaal zijn hiervoor goede manieren.

Het delen van het risico houdt met name in dat je als ondernemer afspraken maakt met ketenpartners over vormen van inhuur, uitbesteden van werkzaamheden en het verleggen van taken. Het op deze manier kijken naar externe inzet maakt het ook mogelijk om de hogere cash out te accepteren omdat hier sprake is van risk transfer pricing.

Meetbaar maken van People Risk

Het bepalen van de soorten risico's met betrekking tot de inzet van arbeid en de kans dat zij voordoen verschilt niet wezenlijk van andere vakgebieden. Waar people risk zich in onderscheidt is de problematiek rond de waardebeoordeling van een arbeidskracht. Wij merken op dat het niet alleen gaat om de waarde van een interne arbeidskracht, maar om de waarde van alle arbeidskrachten waar de organisatie (indirect) voor verantwoordelijk is.

Voor elke arbeidskracht moet je bepalen wat zijn kostprijs is. Maar ook de investering die de organisatie gedaan heeft in deze arbeidskracht en de kosten wanneer deze investering bij een andere arbeidskracht opnieuw gedaan moet worden. Nog lastiger is het bepalen van de waarde van unieke competenties die de medewerker heeft. Ook opportunity costs, zoals doorbetaling bij ziekte en productieverlies wanneer de arbeidskracht niet inzetbaar is moeten mee worden genomen. Ten slotte moet de organisatie ook de transactiekosten bij het inzetten van een nieuwe medewerker in kaart brengen. Daarbij gaat het om zowel de kosten voor het zoeken naar een goede vervanger, als de kosten voor het trainen en opnemen in de organisatie van de vervanger.

Spreiden van risico's

Veel van de risico's die de organisatie loopt door de inzet van arbeid kunnen niet vermeden of gereduceerd worden. Binnen het vakgebied is het "best practice" om door middel van flexibilisering het risico te delen met leveranciers. Echter, ook dat brengt weer additionele risico's met zich mee. Het is daarom van belang om de essentiële competenties en kennis voor de organisatie te bepalen, want die vormen de kern van het bedrijf en die competenties en kennis wil je niet buiten de deur zetten. Voor alle andere functies is flexibiliseren een reële optie. Daarbij vinden wij dat je niet alleen moet kijken naar de inzet van externen als vergelijkbaar met een interne arbeidskracht, maar ook naar het afrekenen van de inzet op output level. Flexibiliseren brengt hogere kosten met zich mee, maar bedenk dat die hogere prijs ook een deel risk transfer betekent.

Opbouw van de arbeidskolom

Voor de inzet in een productieomgeving is een aantal regels op te stellen. Onze visie is dat de organisatie zich voor de arbeidsinzet moet baseren op de laagst verwachte vraag over een periode van vierentwintig maanden. Deze arbeidsinzet verdeel je vervolgens gelijkmatig over de vaste interne work force, de flexibele interne work force en de externe work force. Bij onvoorziene dalingen in de vraag kun je op deze manier toch nog in aantallen terug. Pieken kun je opvangen met additionele externe work force. Wanneer deze pieken voorspelbaar zijn is het werken met pools van extern personeel die snel oproepbaar zijn een goede optie.

HR aanpak van People Risk

Volgens ons is een integrale visie van de organisatie op de inzet van arbeid essentieel. Dit betekent dat capaciteitsmanagement, kennismanagement en de besturings- en uitvoeringsfilosofie bedrijfsbreed bekeken en gemanaged moeten worden. Dit is een taak die niet door de lijn alleen kan worden uitgevoerd. Met de huidige wijze van besturing heeft de manager noodzakelijkerwijs een korte termijn focus, vaak alleen gericht op de performance van zijn eigen team. Daar wordt hij immers op afgerekend en niet op het succes van het bedrijf als geheel. Wij vinden dat de HR afdeling daarom de kaders moet stellen waarbinnen de lijn moet opereren, randvoorwaarden moet scheppen en afdelingoverstijgend de totale work force moet overzien.

Conclusie

Elke organisatie moet zich bewust zijn van People Risk, de risico's die de inzet van arbeid voor de organisatie met zich mee brengt. De HR afdeling is bij uitstek geschikt om deze risico's in kaart te brengen en plannen te ontwikkelen om deze risico's te managen. Eén van de onderdelen daarvan is het meetbaar maken van de kosten en opbrengsten van de inzet van arbeid. Een ander onderdeel is een kritische beschouwing van de work force om te bepalen welke kennis en competenties essentieel zijn voor het voortbestaan van de organisatie op korte en lange termijn. Op basis van deze gegevens kan de organisatie bepalen welke opbouw van de work force meest optimaal is. Indien de risk transfer opslag juist is en naast losse inzet ook andere componenten zoals prijs per stuk en outsourcing onderdelen zijn van de flexibele oplossing biedt flexen een goede mogelijkheid om risico te delen.

Over de auteurs

Arjen van Berkum is managing director van de Betula Group.

Richard Steketee is bedrijfseconoom en senior consultant bij Betula Services.

Informatie over Betula: www.betulaservices.nl