

# Arbeidskrachten hamsteren

## SOCIAL CASE HRM + MVO MANAGEMENT DEEL 4

+ TEKST MEHMET ÜLGER

‘Elke KLM’er is belangrijk en maakt deel uit van de grote, blauwe familie’, zo stelt de Nederlandse luchtvaartmaatschappij op zijn website. Met die belofte probeert het bedrijf alle 33 duizend werknemers binnenboord te houden, ondanks de recessie. In deel 4 van de serie over het dichten van de kloof tussen HR- en MVO-management het verhaal van executive vicepresident HR bij Air France-KLM Wim Kooijman over ‘labour hoarding’, ofwel het hamsteren van arbeidskrachten.

“In 2008 hebben verschillende piloten tijdelijk bruggen aangesloten of op slepers gereden”

**G**een gedwongen ontslagen meer. Dat besluit nam de top van KLM in 2008, na twee bezuinigingsrondes, waarbij steeds vierduizend arbeidsplaatsen moesten verdwijnen. “De luchtvaart is natuurlijk cyclisch”, zegt Wim Kooijman, executive vicepresident HR bij Air France-KLM. Elke vier à vijf jaar is er wel een issue waarmee het bedrijf moet dealen, ofwel door de economische conjunctuur ofwel door een concrete aanleiding zoals 9/11 of een vulkanische uitbarsting op IJsland. In 2000 mondde dit uit in het ontslag van zo’n vijfhonderd mensen en het beëindigen van tijdelijke contracten, waarmee in totaal vierduizend arbeidsplaatsen verdwenen. In 2004 was er een herhaling, waarbij zo’n driehonderd mensen gedwongen moesten vertrekken. “De meeste ontslagen vielen op de indirecte afdelingen en in de ondersteunende sector. De HR-afdeling werd teruggebracht van 260 naar 160 mensen. De centrale afdeling werd opgeheven en het HR-beleid werd vanaf die tijd decentraal geregeld. Na elke ontslagronde was het trauma voor de achterblijvers voelbaar, dus we staken ook veel energie en tijd in het trainen van managers om hier goed mee om te gaan.” Na de tweede ontslagronde werd zichtbaar dat de pijn die dit toevoegt enorm groot is, zegt Kooijman. “Tegelijkertijd merkten we dat de HR-afdeling veel ervaring had opgedaan in de eerste ronde. Toen ontstond de twijfel.” In 2008 dreigde KLM opnieuw in de rode cijfers te raken als niet zou worden ingegrepen. “Maar met de ervaring van 2004 wisten we dat het opnieuw een dure operatie zou worden vanwege alle ontslagvergoedingen en dat het opnieuw veel pijn zou doen.”

**In de top van de KLM**, en dan met name tijdens ontmoetingen tussen KLM-CEO Peter Hartman en Kooijman ontstond een nieuw plan. “We dachten: als we nu eens proberen de familie bij elkaar te houden en er van uitgaan dat de mensen werken op de plekken waar ze nodig zijn. Dan zouden we boventalligen kunnen toeleiden naar opengevallen vacatures. Maar alles op basis van vrijwilligheid. Dat is essentieel, want van gedwongen overplaatsingen wordt niemand gelukkig. Daarmee doen we wel een groter beroep op de managers, want die moeten de weg van de overtuiging bewandelen.”

KLM besloot tot een vacaturestop. “We hebben nu elke maandagmiddag om vier uur op de derde verdieping overleg met alle HR-bazen. Dan nemen we de vacaturelijsten door en kijken naar degenen die boventalig zijn geworden. Die laatste noemen we -1: zij krijgen absolute voorrang bij elke ontstane vacature. Bij het doornemen van de lijst kan een baas zeggen: ‘Ik denk dat ik een geschikte -1 kandidaat heb.’ Vervolgens gaat de afdeling werving en selectie hiermee verder.”

Soms is het overschot of de boventaligheid slechts tijdelijk. Zoals in 2008, toen er door de kredietcrisis minder gevlogen werd en niet alle

piloten fulltime aan het werk gehouden konden worden. “In dat jaar hebben verschillende piloten tijdelijk bruggen aangesloten of op slepers gereden. Ook dit alles op basis van vrijwilligheid. Nu hebben we inmiddels weer bijna een tekort aan piloten. Bij het cabinepersoneel spelen we in slechte tijden heel erg in op parttime werk. Dan vragen wie er wat minder uren wil werken en er zijn altijd wel medewerkers die al langer overwogen parttime te gaan werken. Zo lossen we dit vanzelf op.”

**De derde maatregel** die in 2008 werd bedacht, was medewerkers vragen naast hun reguliere baan extra werk te doen, zoals het ijsvrij maken van vliegtuigen, meewerken in de lounge of in de bagagekelder. “Ik had twaalf mensen nodig die een aantal diensten draaiden, vrijwillig, zonder vergoeding. Dit liep tot begin 2009 en het liep goed. We konden daarmee alles opvangen.”

Dat het ook MVO is om zo’n HR-beleid te voeren, is mooi meegenomen, lacht Kooijman. “Die vraag hebben we ons nooit gesteld. De KLM is een soort familie. Wij moeten voor onze mensen zorgen. Dat is de verantwoordelijkheid die de top voelt voor de medewerkers. Natuurlijk speelt er ook een financiële kant

mee. Gemiddeld werken mensen hier 24 jaar. Als je bij ontslag de kantonrechttersformule toepast, is het dus duur.” Arbeidskrachten hamsteren, of *labour hoarding*, is internationaal gezien een beproefde methode, waar in Nederland nog niet zoveel gebruik van wordt gemaakt. Volgens het jongste onderzoek van CBS en DNB naar de mate van *labour hoarding* in 25 OESO-landen behoort Nederland tot de middenmoot. De keerzijde van dit beleid is dat het “heel arbeidsintensief is” en veel tijd kost. Bovendien veroudert het personeelsbestand na een vacaturestop en verminderen de carrièrekansen van het zittende personeel. Want bij een vacature heeft een -1 kandidaat voorrang, waardoor andere collega’s minder mobiel zijn. Kooijman: “Daarvoor zijn we nu een apart programma aan het ontwikkelen, zoals stages lopen op andere afdelingen of in andere functies. Zodra de recessie voorbij is, ontstaat er wel weer meer verloop.” ■ [www.klm.nl](http://www.klm.nl)

## HRMVO

## ONDERWIJSBLOG: BEHOUD VAN PERSONEEL

*Hoe krijgt labour hoarding aandacht in de HRM-boeken?*

“Op dit moment niet. Ik kende de term niet, maar inhoudelijk gaat het hier om personeelsplanning en zorgvuldig HRM-beleid en daar is wel aandacht voor. Het is een beproefde methode: je probeert als werkgever in mindere tijden zoveel mogelijk mensen in te zetten op andere plekken. Maar dit kan niet eeuwig duren. *In the end* zullen er toch ontslagen moeten vallen, als de recessie blijft aanhouden. Als proces binnen HRM is dit een van de bekende oplossingen.”



Koert de Langen is docent Management en Organisatie op de hogeschool Avans in Den Bosch. Hij laat elke keer zijn licht schijnen op het behandelde thema’s in deze serie: HRM & MVO Management. [k.delangen@avans.nl](mailto:k.delangen@avans.nl)

*Is de best practice van KLM een goed voorbeeld om aan studenten uit te leggen?*

“Ja, het is een mooie oplossing, hoewel ik me afvraag wat het MVO-karakter hiervan is. En of er iets vernieuwends in deze aanpak zit. Het kan ook zijn dat dit te maken heeft met mijn eigen lacune. Van *labour hoarding* had ik nog nooit gehoord. Wel van deze manier van personeel binnenboord houden. Vijftien jaar geleden was het al aan de orde in een ICT-bedrijf waar ik toen werkte. Ook binnen grote bedrijven als Ahold wordt dit toegepast. Mensen verplaatsen naar plekken waar tekorten zijn. Wel loop je het risico dat je personeelsbestand op den duur geen evenwichtige afspiegeling meer is van de samenleving. Daarvoor heb je bijvoorbeeld ook jonge piloten nodig. Ik zie het dus als een sympathieke, maar tijdelijke oplossing.”