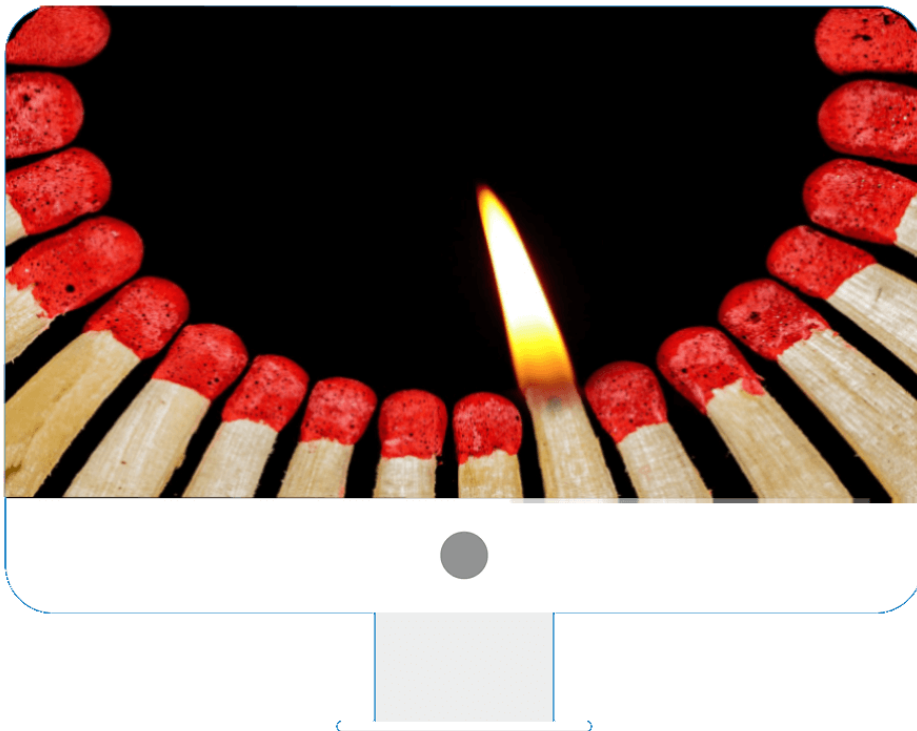


all effective changes

# PAM



**People Asset Management**

*It only takes one good match to light the fire!*

## People Asset Management

Hardware Asset Management en Software Asset Management zijn termen die zeer gebruikelijk zijn binnen de huidige ICT omgevingen. Veel bedrijven hebben projecten gestart waarbij deze vormen van asset management geïmplementeerd of geoptimaliseerd worden. Deze termen worden dan ook veelvuldig gebruikt door de analisten om aan te geven waarop gelet moet worden en welke acties genomen moeten worden om op de operationele kosten te kunnen besparen. Analisten geven aan dat het van het grootste belang is om dit goed voor elkaar te hebben zodat er fors bespaard kan worden op de operationele ICT kosten. Men geeft voorbeelden van besparingen die bijvoorbeeld gehaald konden worden op het gebied van Software Asset Management. Er waren bij grote bedrijven gemeten besparingen mogelijk van tussen de €100.000,-- en €400.000,-- per jaar als de huidige software contracten en/of licenties zorgvuldig doorgenomen werden en aangepast werden op de werkelijke situatie.

### People Asset Management

In onze optiek wordt er hier een belangrijke soort van asset management onderbelicht. Er zijn namelijk Hardware-, Software- en Menselijke assets binnen een bedrijf aanwezig. Deze laatste vorm van asset management noemen wij People Asset Management.

People Asset Management is een term die nog niet gebruikt wordt door het bedrijfsleven en de analisten, maar die minstens even belangrijk is, zo niet belangrijker dan de andere twee vormen van asset management. Het is eigenlijk wel vreemd dat deze term nog niet in gebruik is omdat veel bedrijven zeggen dat de mensen hun belangrijkste asset zijn, zonder dat daar een vorm van asset management tegenover staat. Wel worden er door bedrijven pogingen ondernomen om hier iets aan te doen in de vorm van eHRM of HRM applicaties die een vorm van asset management mogelijk moeten maken. Naar onze mening zou dit echter ingevuld moeten worden met People Asset Management en niet met eHRM of HRM applicaties omdat deze daar niet voor ingericht zijn en daardoor daar ongeschikt voor zijn.

People Asset Management heeft een ander uitgangspunt dan eHRM of HRM. Het uitgangspunt van People Asset Management is niet de mens als persoon, maar de mens als asset met een bepaalde kennis en kunde die zo efficiënt en effectief mogelijk gebruikt moet worden binnen het bedrijf.

### De mens als Asset

People Asset Management is het beschouwen van de mens als asset op dezelfde manier als Hardware Asset Management dat voor hardware doet en Software Asset Management voor software.

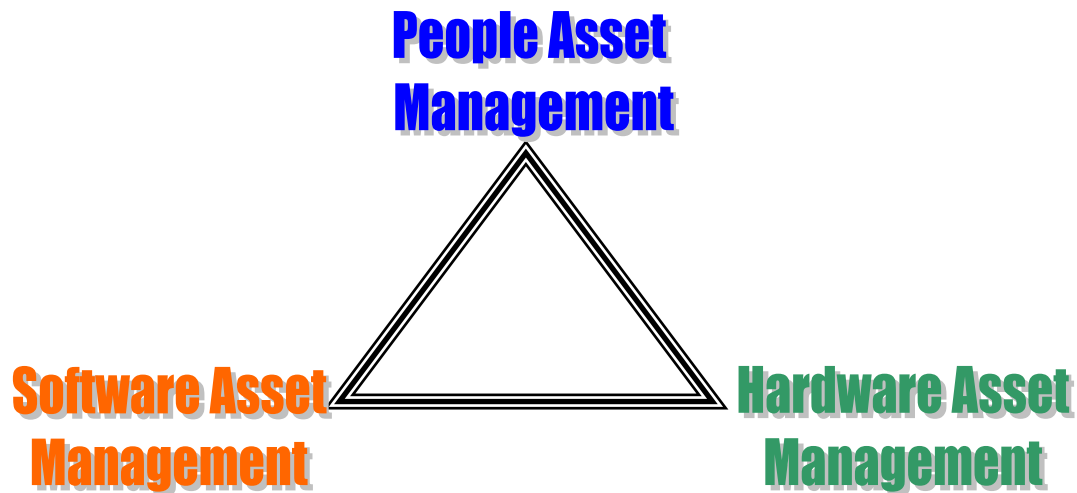
De bij deze beschouwing behorende algemene issues die spelen op het gebied van asset management zijn:

- Men weet niet waar de assets zich bevinden
- Men weet niet wat de assets kunnen
- Men weet niet of ze beschikbaar zijn.

Dit geldt zeer zeker ook voor de asset mensen. Zonder de term People Asset Management te gebruiken, zeggen de gerenommeerde onderzoeksbureaus dat bedrijven het beter zouden doen als ze hun eigen mensen zoveel mogelijk zouden inzetten in plaats van het inhuren van externen of het aannemen van nieuwe mensen. Zij voegen er echter aan toe dat dit een grote uitdaging is daar er nog geen gestructureerde methode is om People Asset Management te implementeren binnen een organisatie. In navolging van Hardware Asset Management en Software Asset Management zou volgens ons People Asset Management de ontbrekende schakel behoren te zijn in de huidige beschikbare asset management mogelijkheden (Zie figuur 1).

### De koude match

People Asset Management gebruiken als recruitment tool is vergelijkbaar met het gebruiken van (e)HRM als People Asset Management tool. De doelstellingen lopen dusdanig uit elkaar dat dit ook hier geen enkele zin heeft. Bij recruitment gaat het uiteindelijk om de zogenaamde warme match. Wel zou een eerste selectie of zogenaamde koude match gedaan kunnen worden doormiddel van People Asset Management omdat het bij de eerste selectie gaat om de benodigde kennis en kunde. Binnen een bedrijf worden de beschikbare resources niet gematched op vacatures maar op werk dat binnen een bedrijf gedaan moet worden. Intern bij een bedrijf zou dat overplaatsing naar een andere afdeling kunnen betekenen indien daarvoor een noodzaak zou bestaan. Ook hier is People Asset Management uitermate geschikt voor.



Figuur 1.

### Interne People Asset en Externe People Asset Management

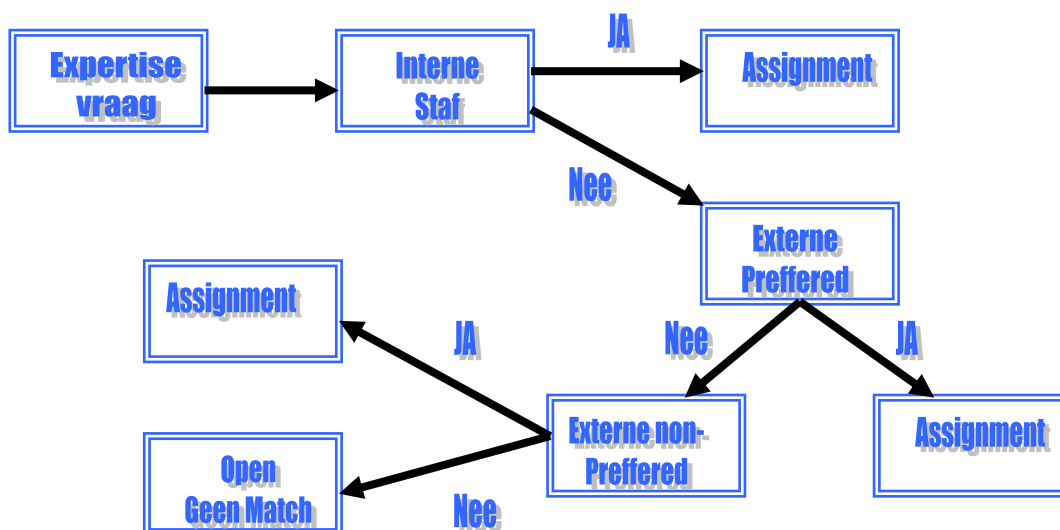
Bij een nadere beschouwing van People Asset Management zijn er twee vormen van People Asset Management.

De eerste is de interne (binnen het bedrijf) vorm van People Asset Management en de tweede is de externe (buiten het bedrijf) vorm van People Asset Management

Dit zorgt ervoor dat de interne resources zo effectief en efficiënt mogelijk worden ingezet ten koste van externe inhuur en ten goede van de juiste inzetbaarheid van de eigen werknemers waardoor de interne kosten geoptimaliseerd worden en de medewerkers over het algemeen gelukkiger met hun werk zullen zijn.

Dit zorgt ervoor dat de extern in te huren resources zo effectief en efficiënt mogelijk worden ingehuurd, tegen de best mogelijke prijs. Verkopen op kwaliteit van het label is niet meer mogelijk en CV's geschreven op de opdracht door niet gekwalificeerde resources werkt ook niet meer. Verder wordt het proces veel simpeler en hoeven er geen stapels CV's meer doorgeworsteld te worden wat een enorme besparing op het inhuur proces oplevert.

Het meest ideale zou zijn om een koppeling te leggen tussen de interne en externe People Asset Management als een geïntegreerde oplossing, zodat in het geval dat er geen interne resources beschikbaar zijn om de betreffende rol in te vullen, er externe resources op dezelfde wijze betrokken kunnen worden als met de interne People Asset Management applicatie. Voor het totale proces van resource allocatie (People Asset Management), zie figuur 2.



Figuur 2.

### **Besparingen met People Asset Management**

Door het buiten beschouwing laten in de traditionele asset management omgevingen van People Asset Management worden de besparingen op het gebied van People Asset Management niet benut.

Belangrijk in deze is dan ook om na te gaan wat dan de mogelijke besparingen zijn die People Asset Management kan realiseren. Aan de hand daarvan kan dan worden bepaald of het interessant is om People Asset Management te gaan invoeren.

### ***Externe Resources***

Laten we eens kijken naar de volgende voorbeelden:

We gaan uit van een gemiddelde dagprijs van € 700,- per externe resource.

Het fictieve bedrijf A. A huurt 1.000 externen per jaar in. Indien A op deze externen 10% zou kunnen besparen door interne resources voor die taken in te zetten, dan zou dit betekenen:

$100 \times € 700,- = € 70.000,-$  per dag en dit keer 200 facturable dagen is **€ 14.000.000 per jaar**. Een substantiële besparing op externe resources is mogelijk en een betere inzet en het voorkomen van ontslag van interne resources.

Een ander voorbeeld het fictieve bedrijf B. B moest 5000 mensen ontslaan en B huurde tegelijkertijd 1000 externen per jaar in. Indien B 10% van de 1000 externen zou kunnen invullen met overbodige interne resources dan zou dat het volgende betekenen:

$100 \times € 700,- = € 70.000,-$  per dag aan besparing op externe resources. Van dit bedrag moet dan nog af  $100 \times € 250,- = € 25.000,-$  per dag aan loonkosten van het interne personeel. Dan blijft dus een totaal bedrag aan besparing over van **€ 45.000,- per dag en dat is gauw 9.000.000 per jaar**.

Bijkomende voordelen zijn dat die ontslagen werknemers niet meer zo gauw worden ingehuurd via de achterdeur omdat die functies zoveel mogelijk door eigen personeel zullen worden ingenomen en dat er voor een substantieel aantal personeelsleden geen afkoopregeling gedaan hoeft te worden.

Gezien het voorgaande valt te verwachten dat de besparingen op het gebied van People Asset Management vele malen hoger liggen dan de besparingen die gehaald kunnen worden op het gebied van Hardware Asset Management en Software Asset Management terwijl deze volledig geaccepteerd zijn door de markt.

### **De marktsituatie**

De economische- en markt situatie dwingt de bedrijven om zeer sterk op de kosten te gaan letten en daar waar mogelijke besparingen te realiseren om zodoende toch voldoende resultaat te kunnen boeken. Steeds meer bedrijven zijn in de problemen gekomen doordat er de afgelopen jaren steeds meer in aandeelhouders waarde gedacht moest worden. Veel grote bedrijven zijn hierdoor in de problemen gekomen en men houdt het hart vast over de zaken die er nog boven tafel gaan komen. Daar is het gevolg weer van dat projecten stop gezet worden en mensen ontslagen moeten worden (reorganisatie) om de winstgevendheid weer op orde te krijgen. Het trieste feit is dat de projecten die gestopt worden meestal noodzakelijk waren voor de toekomst van het bedrijf.

### **Inzetbaarheid van mensen die anders ontslag krijgen**

De mensen die men moet ontslaan, worden ontslagen vanuit een HRM invalshoek, waarbij men onder andere kijkt naar leeftijd, vervroegde uittreding, laatste in eerste uit. Het gevolg van het feit dat men de mensen ontslaat vanuit die HRM invalshoek en niet vanuit de People Asset Management invalshoek zorgt ervoor dat men mensen heeft ontslagen zonder dit te matchen met de werkzaamheden die binnen een bedrijf moeten geschieden. Daardoor zijn er na een ontslagronde voor bepaalde noodzakelijke werkzaamheden binnen het bedrijf intern vaak geen mensen meer om die werkzaamheden uit te voeren. Ten einde raad worden dan weer externen ingehuurd om het werk te verrichten. Over het algemeen zijn dit ook ontslagen mensen van het betreffende bedrijf die met een afkoopsom zijn weggegaan en via de achterdeur weer worden ingehuurd, want zij hebben immers alle kennis en kunde die noodzakelijk en gewenst is om het werk te doen dat noodzakelijk is. Dit probleem zou opgelost kunnen worden door gebruik te maken van People Asset Management waarbij er een optimale match kan plaatsvinden van werkzaamheden die verricht moeten worden of gaan worden en beschikbaar eigen personeel. De interne People Asset Management oplossing zorgt dan voor de benodigde optimalisatie slag waarbij intern personeel de voorkeur krijgt boven extern personeel en er gematched wordt op het werk dat gedaan moet worden. Men wil verder niet dat iedereen een CV gaat schrijven, omdat dit tijdrovend en

moelijk te onderhouden is. Verder haal je niet eenvoudig de kennis en kunde van een resource uit de CV.

### **Profielen eenvoudig matchen**

Een resource zal vaak 1 of meer profielen hebben en soms weet het bedrijf helemaal niet dat een bepaalde resource nog andere kwaliteiten heeft. Met People Asset Management kan een persoon eenvoudig meerdere profielen aanmaken, bijvoorbeeld, Project manager, Architect, Consultant, Beveiliging. Hier kunnen profielen bij zijn die niet bij de huidige functie van de resource behoren, maar toch belangrijk voor de organisatie kunnen zijn.

Gezien de besparingen die met People Asset Management te behalen zijn, lijkt het verstandig om People Asset Management binnen de organisatie te gaan implementeren net zoals dat met Hardware Asset Management en Software Asset Management gedaan wordt. Bijkomende voordelen zijn dat de werknemers op de juiste plek terecht komen en daardoor gelukkiger met hun werk zijn, wat weer betere prestaties oplevert. Tevens hoeven er minder ontslagen te vallen door vervanging van externe resources door interne resources.

### **Cost Driven Strategy**

Naast kosten reductie staan Total Cost of Ownership (TCO), Return of Investment (ROI) en zo goed mogelijk door en uit de recessie komen hoog op de agenda van de boardroom. Alles wat binnen een bedrijf plaatsvindt wordt daar dan ook aan gerelateerd. Dit heeft als consequentie dat projecten die uitgevoerd mogen worden bij bedrijven over het algemeen binnen 1 jaar geld moeten opleveren. Dit geldt ook voor de aanschaf van noodzakelijke middelen zoals software en hardware. Vroeger werd hier 3 jaar voor gehanteerd. Het is dan ook steeds moeilijker om de business case hiervoor rond te krijgen. Een effect hiervan is dat hiermee het korte termijn denken wordt ingezet. Dat wil zeggen dat er geen strategie meer bedreven wordt maar een puur kost gedreven management strategie.

Dat betekent dat bedrijven bijvoorbeeld de IT dienstverleners voorschrijven om de tarieven naar beneden te brengen tot soms wel 50% (2 voor de prijs van 1). In de huidige situatie zal dit in de meeste gevallen nog wel lukken, echter indien de markt weer aan gaat trekken, dan zullen de prijzen zeker weer naar het normale niveau gaan stijgen en vermoedelijk nog wel hoger. Een risico dat de bedrijven daarbij lopen indien de prijzen zover naar beneden gaan, is dat de kwaliteit van de dienstverlening afneemt (en dus uitloop van de projecten) en dat het risico dat een toeleverend bedrijf failliet gaat met sprongen toeneemt. Er is dus geen sprake meer van een gezonde marktwerking maar van een gedwongen marktwerking.

### **Optimalisatie van de inzetbaarheid van medewerkers met People Asset Management**

In deze tijd wordt het dus steeds belangrijker om zo effectief en efficiënt als maar mogelijk de beschikbare assets te gebruiken. Waarbij het inzetten van People Asset Management hoog op de agenda zou moeten staan. Door de onderbelichting van People Asset Management zijn er nagenoeg geen mogelijkheden om dit probleem gestandaardiseerd en gestructureerd op te lossen. Vast staat echter dat eHRM geen oplossing voor People Asset Management is omdat de doelstellingen niet overeenkomen. De mensen die in het eHRM of HRM systeem staan, staan daar namelijk in met naam en toenaam, complete cv's en allerlei andere HRM aspecten zoals carrière mogelijkheden en opleidingsplannen. Dit zijn geen onderdelen die je in een People Asset Management systeem wilt hebben. In een People Asset Management systeem horen zaken te staan zoals beschikbaarheid, huidige kennis en kunde en dit alles volledig anoniem. Waarom is die anonimiteit nu van belang? De anonimiteit is belangrijk vanwege het feit dat het gaat om de assets en niet de personen die er achter zitten. Bij People Asset Management is het belangrijk om te weten wat de asset kan, wanneer die beschikbaar is en waar deze zich bevindt en niet zozeer wie het is. People Asset Management heeft dus de functie van een geautomatiseerd anoniem prikbord voor menselijke assets. Dit betreft de eerste selectie van de asset en deze dient zoveel mogelijk objectief te zijn. Uiteraard wordt er in de vervolg stappen wel gekeken naar de menselijke aspecten en het passen van resource bij de aanvrager en de opdracht. Vanwege het feit dat eerste selectie van resources veel effectiever en efficiënter plaatsvindt, is het mogelijk om zelfs een behoorlijke besparing in het totale matching proces te behalen. Het is immers niet meer nodig om tientallen cv's door te nemen voor de eerste selectie van de kandidaat.

### **Gerichtere training en opleiding**

Laten we hier ook weer eens de vergelijking van People Asset Management met Hardware Asset Management en Software Asset Management toepassen. Asset Management in zijn algemeenheid is erop gericht om een inventarisatie van beschikbare assets te doen. Asset Management geeft geen waarde aan de betreffende asset.



Een voorbeeld hiervan: Er wordt gekeken via Hardware Asset Management of de desktop Pc's geschikt zijn voor Windows 7. Indien een PC niet geschikt is dan wordt er gekeken wat er gedaan moet worden om deze PC geschikt te maken. Bijvoorbeeld: minimaal 1 GB intern geheugen. De PC wordt dan geïdentificeerd en dan wordt er via een procedure, buiten Hardware Asset Management om, een upgrade van de betreffende asset gedaan. Bij menselijke assets is er een inventarisatie van beschikbare assets. Indien er geen interne assets zijn die voldoen aan de criteria van bijvoorbeeld Cobol Programmeur, dan kan er gekeken worden wat er gedaan moet worden om een bepaalde asset wel geschikt te maken. Deze asset wordt dan geïdentificeerd en er kan dan een procedure via bijvoorbeeld eHRM in werking treden die er voor zorgt dat de noodzakelijke training wordt gevolgd om de betreffende asset te upgraden.

### **Herscholingstrajecten**

People Asset Management ook gebruikt kunnen worden om werklozen makkelijker aan het werk te helpen en om de herscholingstrajecten veel succesvoller te laten zijn. Als de werklozen (van elk niveau) zich namelijk simpel kunnen opvoeren zonder dat er hele CV's geschreven hoeven te worden, dan gaan hier behoorlijke besparingen plaatsvinden op het proces. Als een werkloze zijn profiel invoert, dan is dat anoniem en zonder discriminerende aspecten. Een zoeker naar een bepaalde resource ter vervulling van een vacature kiest de resource op kennis en kunde en niet op persoon. Als de resource dan reageert, dan pas komen de andere aspecten in beeld, maar de zoeker weet dan dat de resource in ieder geval geschikt is voor de vacature en de betreffende resource zit dan al aan tafel, waar dat eerst niet het geval zou zijn. Discriminatie is dan nog steeds mogelijk, maar wordt wel veel moeilijker.

Dit proces levert vervolgens heel erg belangrijke informatie op, want dan is er statistische informatie beschikbaar die laat zien aan welke resources er een tekort is en dus een grote vraag naar is. Ook de grote vraag kan dan gekwantificeerd worden, waardoor de herscholingstrajecten erg succesvol kunnen worden en ons dus veel minder geld kosten.

### **People Asset Management invoeren**

Maar hoe nu People Asset Management in te voeren? Een integrale oplossing met behulp van eHRM lijkt de meest voor de hand liggende omdat er niets beschikbaar is en omdat het in beide gevallen de mensen binnen het bedrijf betreft. Duidelijk is inmiddels wel dat men toch tot een andere conclusie moet komen omdat zoals al eerder aangegeven, de doelstellingen en uitgangspunten van People Asset Management en eHRM of HRM anders zijn.

Dan blijft er dus niets anders over dan het zelfstandig implementeren van People Asset Management op een gestructureerde en gestandaardiseerde wijze. Daar zijn een drietal mogelijkheden voor: zelfbouw, laten bouwen of standaard pakket.

### ***Zelfbouw***

Zelfbouw geniet niet de voorkeur omdat dat een groot beslag legt op de eigen ontwikkelafdelingen en het resultaat kan niet gegarandeerd worden. De doorlooptijd van de ontwikkeling van het pakket zal toch minimaal ander half tot twee jaar gaan duren. Het onderhoud en ondersteuning van de applicatie komen daarna ten laste van de eigen organisatie. De terug verdien tijd zal in dit geval zeker niet binnen 1 jaar zijn en zoals al eerder aangegeven is deze business case dus erg moeilijk te maken.

### ***Laten bouwen***

Laten bouwen geniet ook niet de voorkeur. De nadelen zijn bijna hetzelfde als bij zelf bouwen, met het verschil dat de eigen afdeling niet belast wordt met de uitvoering en het operationeel houden. In het geval van een externe People Asset Management geldt nog dat deze door geen enkele IT diensten leverancier gebouwd zal gaan worden omdat men dat te zeer als een bedreiging van de eigen business ziet. Namelijk normalisatie van de tarieven en niet meer kunnen verkopen op zogenaamde kwaliteit.

### ***Standaard pakket***

Standaard pakketten en/of oplossingen voor People Asset Management zijn zeer beperkt beschikbaar maar genieten zeker de voorkeur omdat er geen lange ontwikkel trajecten doorlopen hoeven te worden en er geen risico wordt gelopen met betrekking tot de werking zodat men binnen 2 a 3 maanden operationeel kan zijn. Indien de leverancier de betreffende People Asset Management applicaties in de Cloud als een SaaS aanbiedt, dan is het zelfs mogelijk om binnen 1 day operationeel te zijn met een zeer aantrekkelijk pay-per-use model. De business case is in dit geval zeer eenvoudig te maken en de terugverdien tijd is zeker binnen 1 jaar. Van belang is het om een pakket te kiezen van een leverancier

die zowel de interne- als de externe People Asset Management aanbiedt zodat er een koppeling, gelijk of in een later stadium tussen de interne- en externe People Asset Management mogelijk is zonder dat daar moeilijke ontwikkel trajecten aan te pas komen. Er zijn echter nagenoeg geen PAM tools in de markt beschikbaar.

Voor het invoeren van People Asset Management voor werkelozen is het een stuk simpeler. Hier kan het gewoon worden ingevoerd door een tool te selecteren aangezien er geen eHRM of HRM toepassingen zijn.

### **Start met implementeren**

Onze conclusie is dat bedrijven zo snel mogelijk zouden moeten beginnen met het implementeren van People Asset Management om het resultaat substantieel te verbeteren. In nood verkerende bedrijven zouden misschien zelfs wel gered kunnen worden door de invoering van People Asset Management. People Asset Management zou om die reden dan ook hoog op de agenda moeten staan van elke boardroom en overheid.

De besparingen die met People Asset Management gehaald kunnen worden, rechtvaardigen geen enkel uitstel en derhalve lijkt het niet verstandig om lange ontwikkel trajecten in te gaan als er standaard producten in de markt beschikbaar zijn.

### **Het People Asset Management (PAM) Tool van All Effective Changes (AEC).**

AEC PAM is een pakket dat op maat gemaakt kan worden (binnen 2 maanden) voor een klant, maar ook gewoon out-of-the-box gebruikt kan worden. Het grote voordeel van AEC PAM is dat het nu beschikbaar is en dat er geen verplichtingen zijn. Het pakket is onbeperkt schaalbaar en zeer secure. Er is niet veel training nodig om AEC PAM te gebruiken, wel kan van de diensten van AEC gebruik gemaakt worden om AEC PAM succesvol in te voeren. Het kan gebruikt worden als intern tool, extern tool of een combinatie van beiden. Er zijn geen investeringen nodig om PAM te gebruiken wat de business case zelfs nog aantrekkelijker maakt.

**It only takes one good match to light the fire!**

All Effective Changes B.V.  
info@effectivechanges.com  
<https://effectivechanges.com/tools>