



# HR Benchmark 2012-2013

## De balans van HRM?



**Raet** |

**Uitgever: Raet**

ISBN: 978-94-6190-991-6

Prijs: € 195,-

Auteursrecht voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden openbaar gemaakt en/of vervoelvoudigd, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of uitgezonden in enige vorm door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Voorwoord | De balans van HRM

De HR Benchmark beleeft dit jaar z'n eerste lustrum. Na vijf jaar onderzoek kunnen wij stellen dat er in deze jaren zeer veel is veranderd op het gebied van HR. De ontwikkelingen op maatschappelijk, economisch en technologisch gebied hebben allemaal impact op de prioriteiten die organisaties stellen en daarmee is ook de HR-agenda veranderd. Een van de veranderingen is de meer cijfermatige aanpak van HR, waardoor de relatie met Finance blijvend is gewijzigd.

Tekorten en overschotten op de arbeidsmarkt, investeren en toch kostenbesparingen realiseren, andere arbeidsrelaties in collectieve sectoren, digitalisering van het persoonlijke contact: het zijn allemaal uitdagingen waar HR nu en in de toekomst een antwoord op moet hebben. Ook moet HR de leiding nemen om de meest effectieve en efficiënte processen in de organisatie te realiseren.

HR en Finance gaan meer samenwerken, pakken de investeringen bedrijfskundiger aan en werken meer en meer met een business case en Kritieke Proces Indicatoren om te sturen en te verbeteren. Om hiervoor de tijd en ruimte te vinden, voorzien wij dat de verschuiving van HR-taken naar het management doorzet en dat medewerkers nog vaker zelf aan het stuur geplaatst worden als het gaat om hun eigen gegevens en carrière. Technologische ontwikkelingen bieden organisaties de kans om dit ook daadwerkelijk te verwezenlijken.

Ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld social media en mobiel, en de wens van managers en medewerkers om zelf het centrale punt in veel HR-processen te zijn, biedt HR veel kansen. Raet is ervan overtuigd dat een organisatie pas succesvol kan zijn als medewerkers als uitgangspunt voor de bedrijfsvoering en ondernemingsstrategie worden genomen. Dit 'employee centric'-denken geeft HR de ruimte om zich te richten op het strategisch en tactisch kader waarmee de werkgever het verschil maakt. HR vindt hierin, door het stellen van de eigen prioriteiten, zelf ook de balans tussen kwaliteit en kostenbesparing.

| 03

Het belang dat organisaties hechten aan het verbeteren van de kwaliteit, vertaalt zich in dit onderzoek naar de doorlopende aandacht voor opleiding en ontwikkeling van medewerkers. Talenten krijgen, ondanks de crisis, de ruimte om zich verder te ontwikkelen en hun toegevoegde waarde voor de organisatie te blijven vergroten. Aan de andere kant zien wij een sterke focus op kostenvermindering. Meer doen met minder is voor organisaties, en daarmee voor HR, een belangrijke prioriteit. De juiste mensen op het juiste moment tegen de juiste kosten beschikbaar hebben, dat is waar organisaties mee bezig zijn.

De gespreide aandacht bewijst dat HR de balans zoekt tussen het toevoegen van waarde aan de organisatie en het beperken en flexibiliseren van kosten. Hiermee sluit HR steeds beter aan bij de wijze waarop organisaties gestuurd worden. Om dat beeld uit het kwantitatieve onderzoek onder 486 respondenten te duiden, hebben bestuurders en strategen van vijftien organisaties hun visie gegeven op de rol van HR en de verwachtingen die zij hebben. Zij maken duidelijk dat organisaties verwachten dat HR cijfermatig kan onderbouwen waarom er stappen gezet moeten worden en welke middelen daarvoor nodig zijn. Het totaal van cijfers en interviews geeft vernieuwende inzichten in hoe organisaties en HR zich ontwikkelen.

Deze vijfde editie van de HR Benchmark geeft organisaties weer nieuwe inzichten om zo de optimale balans in hun HR-beleid te bereiken.

**Cees van den Heijkant,**  
CEO Raet

# | Inhoud

<b>Voorwoord   De balans van HRM</b>	<b>03</b>
<b>Introductie</b>	<b>05</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>08</b>
<b>1 De cijfers bewijzen het</b>	<b>12</b>
1.1 De rol van HRM in veranderende organisaties	12
1.2 Hoe verandert Human Resources Management?	15
1.3 Samenwerking Finance en HR	21
1.4 Besteden van tijd aan prioriteit?	24
1.5 HR Service Delivery	29
1.6 Over de toekomst	38
<b>2 De mensen vertellen het</b>	<b>49</b>
2.1 Deloitte	50
2.2 Provincie Overijssel	54
2.3 ROC Aventus	56
2.4 Unica	58
2.5 Espria	61
2.6 Aegon	64
2.7 PostNL	66
2.8 Stichting Carmelcollege	68
2.9 Randstad	71
2.10 CB	74
2.11 Gemeente Emmen	77
2.12 3M	80
2.13 ROC Rijn IJssel	82
2.14 PGGM	84
2.15 KLM	87
<b>3 Conclusie: HR is steeds meer in balans</b>	<b>91</b>

# Introductie

Ook dit jaar is de Raet HR Benchmark weer uitgevoerd om u als lezer een beeld te geven van de huidige stand van zaken van Human Resources in Nederland. Graag presenteren we u ook de verwachtingen voor de toekomst.

In deze editie hebben wij tevens de relatie tussen HR en Finance onderzocht en in hoeverre deze disciplines samenwerken binnen organisaties. Het onderzoek is uitgevoerd door TNS Nipo in opdracht van Raet. De vragenlijst en rapportage zijn opgesteld in samenwerking met Raet en een aantal leden uit het panel van TNS Nipo. De respondenten zijn allen actief in het HR- en/of Finance vakgebied en zijn beslissingsbevoegd op het vlak van HR binnen hun organisatie.

Het onderzoek is te splitsen in drie onderdelen:

- Kwantitatief: via een online onderzoek onder 486 respondenten (uitgevoerd door TNS Nipo).
- Een rondetafelgesprek met een aantal deelnemers vanuit het online onderzoek (onder leiding van TNS Consult).
- Kwalitatief: 15 persoonlijke interviews over actuele ontwikkelingen en prioriteiten die spelen bij de organisaties waarin ze werkzaam zijn en de rol van HR daarin (uitgevoerd door Raet).

TABEL 1 | VERDELING RESPONS KWANTITATIEF

Naar omvang bedrijf	Aantal respondenten
Organisaties tot 500 medewerkers	241
Organisaties van meer dan 500 medewerkers	245

Bron: TNS NIPO 2012

Naar segment	Aantal organisaties
Onderwijs	83
Overheid	107
Zorg & Welzijn	160
Zakelijke Markt	136

Bron: TNS NIPO 2012

TABEL 2 | PROFIEL RESPONDENTEN

Eindverantwoordelijkheid	Aantal respondenten
Finance & Human Resources Management	73
Human Resources Management	339
Finance	74

Bron: TNS NIPO 2012

## Verdeling respons kwalitatief

De interviews zijn gehouden met (in alfabetische volgorde):

- 3M, Rob Schokker, HR Manager
- Aegon Nederland, Robert van der Tol, Algemeen Directeur
- CB, Hans Willem Cortenraad, CEO
- Deloitte, Ronald Meijers, Talent Partner en Hans Groothuis, Director
- Espria, Alfred Wasser, Beleidsadviseur HR Strategie
- Gemeente Emmen, Arjan Mewe, Gemeentesecretaris en Marjan Roelevink, HR Manager
- KLM, Wim Kooijman, Directeur Personeel en Organisatie
- PGM, Harry Vosseveld, COO
- PostNL, Guus Klaas, Director Finance & People Service, Ton de Bie, Manager HR Operations
- Provincie Overijssel, Harry Timmerman, Provinciesecretaris
- Randstad, Mark de Lat, Directeur Consultancy
- ROC Aventus, Gideon Alewijnse, Voorzitter College van Bestuur
- ROC Rijn IJssel, Ben Geerdink, Voorzitter College van Bestuur
- Stichting Carmelcollege, Ton Thomassen, Lid College van Bestuur
- Unica Installatiegroep, Bert Moser, CFO

## Overige onderzoekspecificaties

- Het kwantitatieve onderzoek heeft plaatsgevonden in juli en augustus 2012.
- Respondenten zijn (grotendeels) afkomstig uit het TNS Nipo panel en het klantenbestand van Raet. Daarnaast zijn respondenten geworven onder de leden van de NVP.
- Alle respondenten zijn bekend met de HR-strategie en het HR-beleid van hun organisatie.
- De interviews hebben plaatsgevonden in de periode van 29 augustus tot en met 4 oktober 2012.
- Alle percentages zoals genoemd in het onderzoek zijn afgerond naar hele getallen. Hierdoor kan het totaal afwijken van 100%.
- Om de leesbaarheid van dit rapport te vergroten, is ervoor gekozen om bij een aantal grafieken de antwoorden, waaronder 'weet niet', niet op te nemen in de grafieken. Hierdoor kan het percentage afwijken van 100%.

| 06

## Veelgebruikte termen

<b>HR(M):</b>	In het rapport wordt voornamelijk de term HR(M) gebruikt, dit kan ook worden gelezen als P&O.
<b>HR-professional/HR-manager:</b>	In het rapport worden de termen HR-professional en HR-manager gebruikt. Hieronder verstaan wij de personen die actief zijn binnen organisaties op het gebied van HR als professionals en de personen die leiding geven als managers. Dit is ongeacht de door die organisatie gebruikte functietitel.
<b>Finance:</b>	In het rapport wordt voornamelijk de term Finance gebruikt, dit staat voor de financiële discipline binnen organisaties.
<b>Financieel verantwoordelijke:</b>	In het rapport worden verschillende termen gebruikt voor de financieel verantwoordelijke, bijvoorbeeld Financieel Directeur en CFO. Bij het gebruik van deze termen wordt de persoon bedoeld die binnen een organisatie verantwoordelijk is voor de financiële discipline.
<b>Payroll:</b>	In het rapport wordt de term payroll gebruikt. Hieronder wordt het proces van salarisverwerking van mutatie tot uitbetaling verstaan.
<b>Significant:</b>	Ook wordt regelmatig aangegeven of een verschil significant is of niet. Deze significantie is bepaald op een 95% betrouwbaarheidsinterval.



“Het zijn uiteindelijk de managers  
en medewerkers die de organisatie-  
strategie realiseren”

Ronald Meijers, Deloitte

# | Samenvatting

Voor het vijfde jaar op rij biedt de Raet HR Benchmark een schat aan informatie over de ontwikkelingen van HR in Nederland. In deze samenvatting benoemen wij een aantal opmerkelijke zaken die in dit rapport uitgebreid worden beschreven.

TABEL 3 | BELANGRIJKSTE HR-PRIORITEITEN IN 2012-2013

Belangrijkste HR-prioriteiten in 2012-2013
Kostenbesparingen
Opleiding en Ontwikkeling
Strategische Personeelsplanning
Duurzame Inzetbaarheid
Flexibilisering van het personeelsbestand

Bron : TNS NIPO 2012

De al in 2009 gesignaleerde focus op het verhogen van de kennis, kwaliteit en inzetbaarheid van medewerkers heeft nog steeds een zeer hoge prioriteit. De aandacht voor de HR-onderwerpen blijft onverminderd hoog, ondanks de doorlopend moeilijke economische tijden. Organisaties blijken zich ervan bewust dat er, ondanks een zeer hoog kostenbewustzijn, niet onbeperkt bezuinigd kan worden op talentontwikkeling.

| 08

Uit de top-5 van belangrijkste HR-prioriteiten is duidelijk af te leiden dat HR binnen organisaties steeds meer de balans vindt tussen de harde en zachte factoren. Ook de toekomstbestendigheid van de organisatie heeft de aandacht. Zowel uit het kwantitatieve (online enquête) als het kwalitatieve deel (interviews) van het onderzoek komt naar voren dat de lenigheid van organisaties prominent op de agenda staat. Door het formuleren van zowel korte termijndoelstellingen (bijvoorbeeld kostenbesparing) als meer toekomstgerichte doelstellingen (strategische personeelsplanning en flexibilisering) krijgt HR, in goede samenwerking met Finance, een meer strategische rol in het realiseren van organisatiedoelstellingen van de organisatie.

## Dit zijn de highlights voor 2012-2013

*De highlights zijn gegroepeerd vanuit een aantal invalshoeken:*

- De relatie tussen HRM en Finance wordt steeds belangrijker
- De toenemende HR-rol van het lijnmanagement
- Het vormgeven van een excellente HR Service Delivery
- De toekomstige kansen voor HRM



### De relatie tussen HRM en Finance wordt steeds belangrijker

- Organisaties maken steeds meer gebruik van business cases en return on investment (ROI)-berekeningen om investeringen in HR-beleid en -instrumenten vooraf te verantwoorden. HRM en Finance nemen hierin steeds meer de leiding dankzij een goede samenwerking.
- Door elkaars specifieke competenties en skills aan te vullen, worden beide disciplines rijker in kennis en kunde. Dit vertaalt zich steeds vaker in een gelijkwaardig business partnership, waarbij zij directie en management ondersteunen.
- Het sturen op feiten en cijfers, Kritieke Proces Indicatoren (KPI's), neemt toe en verandert tegelijkertijd. "Klassieke" HR-KPI's als verzuim en verloop blijven bestaan. Wel worden zij steeds vaker gebruikt in combinatie met KPI's die een direct verband hebben met het primaire proces van de organisatie, zoals productiviteit.
- HR en Finance zijn steeds beter in staat om te kwantificeren wat een individu aan waarde toevoegt aan de organisatie. Of zoals een CFO het in dit onderzoek noemt: "Wat is de economie van een medewerker?"

### De toenemende HR-rol van de lijn

- De lijn, managers en medewerkers kunnen en willen steeds meer zelf aan het stuur zitten als het gaat om HR-processen en de eigen ontwikkeling. Steeds meer organisaties stappen over op een model waarin de organisatie de middelen en mogelijkheden biedt om de verantwoordelijkheid bij de medewerker te leggen voor de eigen ontwikkeling en het op orde houden van zijn/haar zaken. Deze 'employee centric'-gedachte wordt niet alleen geboden door organisaties, maar sluit ook aan bij de wens van managers en medewerkers om zelf het centrale punt in veel HR-processen te zijn. De 'ik regel het zelf wel'-mentaliteit wordt hiermee positief ingezet.
- Pak je verantwoordelijkheid. Dat is de boodschap die bestuurders meegeven aan managers en medewerkers. HR is in hun ogen een belangrijke adviseur en hoort de business te kennen. De kaders moeten hierbij duidelijk zijn en energie moet alleen ingezet worden voor datgene dat binnen de span of control zit.
- De belangrijkste schakel in de organisatie voor de ontwikkeling van talenten zijn lijnmanagers. Door talenten de ruimte te bieden om zich te ontwikkelen, ontplooiën ze zich beter en blijven zij behouden voor de organisatie. Beperkt het lijnmanagement deze ruimte, dan bestaat het risico dat talenten sneller om zich heen gaan kijken. Focus op de talenten van individuen in plaats van op hun verbeterpunten leidt tot een beter resultaat voor organisatie en werknemer.

| 09

### Het vormgeven van een excellente HR Service Delivery

- Door bepaalde activiteiten te centraliseren kan een hogere mate van efficiëntie en effectiviteit behaald worden. Het blijft daarbij belangrijk om af te wegen wat lokaal gehouden moet worden. Door de decentralisatie van organisaties en het werk dat zij uitvoeren, is het behouden van contact met de organisatie een belangrijk onderdeel in excellente service delivery.
- Focus op de kernactiviteiten van de organisatie en weten welke instrumenten op welke wijze de meeste waarde toevoegen, brengt zeker de optie van uitbesteding van HR-activiteiten ter sprake. Het onderzoek toont aan dat organisaties weten waar hun zwakkere plekken zitten en dat zij in toenemende mate kiezen om deze bij een specialist onder te brengen.
- De inzet van e-HRM maakt processen efficiënter. Hierbij is het van belang om medewerkers toegang te geven tot de devices, zoals laptop, smartphone en tablet, van hun keuze. Dit geeft de meeste effectiviteit en efficiëntie. Dit is noodzakelijk om processen zo diep mogelijk in de organisatie te beleggen.
- Verwachtingen op elkaar afstemmen en dit vastleggen en monitoren met KPI's moet onderdeel zijn van een excellente HR Service Delivery om onduidelijkheden en discussies te voorkomen. Of zoals te lezen valt in de interviews: het wegnemen van ruis en discussiemomenten is één van de grootste winstpunten die nog niet altijd gepakt wordt.

### De toekomstige kansen voor HRM

- Door de in- en externe werving anders aan te pakken, hebben organisaties en HR een grotere impact. De durf en wil om te kiezen voor het invullen van een rol in plaats van een functie, vergroot de pool van talenten die bij organisaties blijven of er willen werken. Daarmee kan de werkgever zich onderscheiden.
- In plaats van de nadruk te leggen op de beperkingen van een persoon ziet HR de mogelijkheid om meer te focussen op de aanwezige talenten van medewerkers. Een duidelijke kans is het vaststellen van benodigde kennis, kunde en vaardigheden om te voldoen aan de vraag en minder uit te gaan van vastgestelde kaders in de vorm van functies.
- Door het ontsluiten van ieders kennis en kunde maakt de organisatie zich sterker. Hierdoor ontstaat ook meer een netwerk van individuen dat elkaar helpt met waar ze goed in zijn. Bijkomend voordeel is dat organisaties minder vaak een beroep hoeven te doen op externe kennis, omdat ze zich realiseren dat die kennis al aanwezig is.
- Flexibilisering van de arbeidspopulatie is meer dan een flexpool of overeenkomst met een uitzendorganisatie. Het gaat hierbij om activiteiten die gedaan moeten worden te koppelen aan de medewerker die dat het beste in kan vullen. Door carrières meer te zien als een klimrek waarbij een stap zijwaarts net zo waardevol kan zijn als een stap omhoog ontstaat mobiliteit en flexibiliteit. HR ziet deze kans, maar zoekt nog naar de wijze waarop dit ingevuld kan worden.

Voor vragen en opmerkingen met betrekking tot dit rapport kunt u terecht bij de auteurs.

#### Raet

John Cöhrs, [john.cohrs@raet.com](mailto:john.cohrs@raet.com)

Sander Kars, [sander.kars@raet.com](mailto:sander.kars@raet.com)



Van HRM wordt verwacht dat zij hun beleid en voorstellen kunnen onderbouwen met concrete en actuele cijfers

# 1 | De cijfers bewijzen het

De resultaten uit het onderzoek bewijzen duidelijk dat HRM binnen organisaties een volgende fase in is gegaan. Dankzij de economische crisis is het meetbaar worden van HRM steeds essentiëler geworden. De tijd van de 'glazenbolbenadering' is daarmee nu ook voor HRM voltooid verleden tijd. Van HRM wordt verwacht dat zij hun beleid en voorstellen kunnen onderbouwen met concrete en actuele cijfers. HRM is de draai-as geworden waar het over de investeringen in en de rendementen van het daadwerkelijke kapitaal van organisaties gaat: de mensen!

HRM heeft de stap gemaakt naar de volgende fase en is nu duidelijk op weg naar daadwerkelijk Human Capital Management: investeren in medewerkers en hiermee de performance van de organisatie te verhogen.

## 1.1 | De rol van HRM in veranderende organisaties

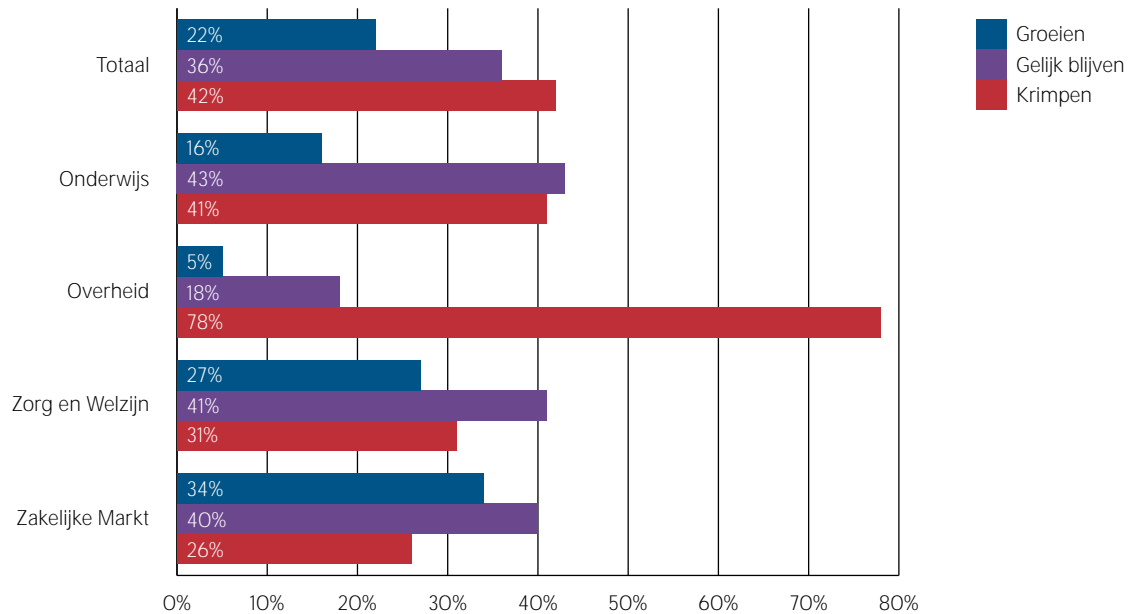
Doorlopend veranderen is meer dan noodzaak. Het is inmiddels algemeen geaccepteerd dat een organisatie maar voor een deel haar eigen toekomst bepaalt. De rol van HRM is daardoor net zo veranderlijk geworden als samenstelling en vorm van organisaties. Dit alles natuurlijk onder druk van onvoorspelbare economische omstandigheden. De arbeidsmarkt vertoont op dit moment een overschot, maar heeft tevens al krapte in bepaalde domeinen. Om als organisatie in te kunnen blijven spelen op veranderende omstandigheden is wendbaarheid geboden. Wendbaarheid door als organisatie een verantwoorde mate van flexibilisering toe te passen. Maar ook door het opnieuw vaststellen van de noodzaak van HR-processen en hoe deze door de eigen organisatie ondersteund of juist uitbesteed worden.

| 12

De verwachting die organisaties aangaande het aantal medewerkers uitspreken is zeer realistisch te noemen. Slechts door 22% van de organisaties wordt de komende jaren groei in het aantal medewerkers verwacht. Meest opvallend, maar niet verrassend, is de krimp die de overheid de komende jaren zal doormaken. De forse bezuinigingen die doorgevoerd worden, zijn hier voornamelijk de reden voor. Hoe overheden met bezuinigingen en tegelijkertijd taakuitbreidingen omgaan, is te lezen in de interviews met de gemeente Emmen en de provincie Overijssel in het tweede deel van deze HR Benchmark.

In tegenstelling tot 2011 verwachten de meeste organisaties een krimp van het personeelsbestand. Zelfs in een traditioneel ambitieuze sector als de zakelijke markt lijkt het crisis effect nu nog meer impact te hebben dan in 2011. Was in 2011 nog 46% ervan overtuigd te gaan groeien, is nu de verwachting voor 2013/2014 significant lager met 34%. Bedrijfsmatiger werken is in veel van deze organisaties nu het devies, zoals te lezen valt in de interviews met onder andere PGGM, Aegon en Unica.

GRAFIEK 1 | VERWACHTING GROEI OF KRIMP AANTAL MEDEWERKERS KOMENDE 1 À 2 JAAR



Bron: TNS NIPO 2012

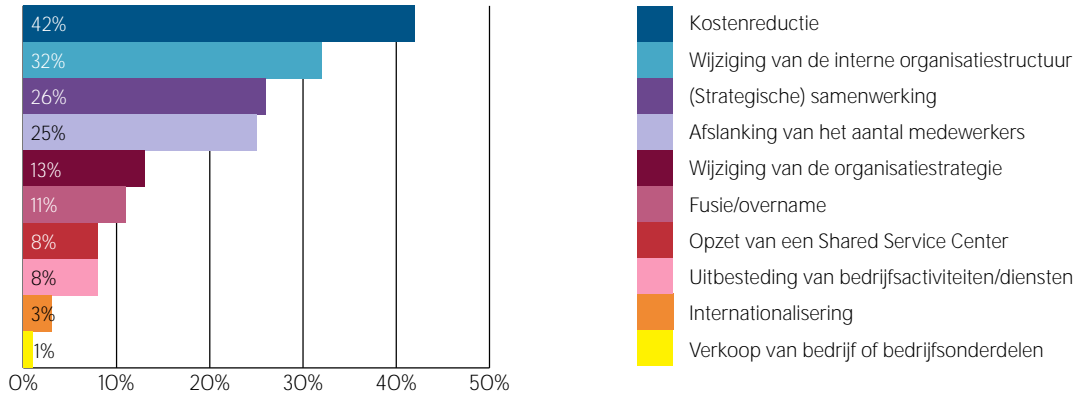
De meeste organisaties geven aan dat kostenreductie een ingrijpende organisatieverandering is voor de komende jaren. Maar liefst 42% van de respondenten geeft dit aan. De meeste andere genoemde organisatieveranderingen hangen nauw samen met dit streven naar kostenreductie. Dit zijn vaak verschijningsvormen van kostenreductie, zoals afslanking van het aantal medewerkers, wijziging van de organisatiestructuur of strategische samenwerking met andere organisaties.

### Uit het Rondetafelgesprek

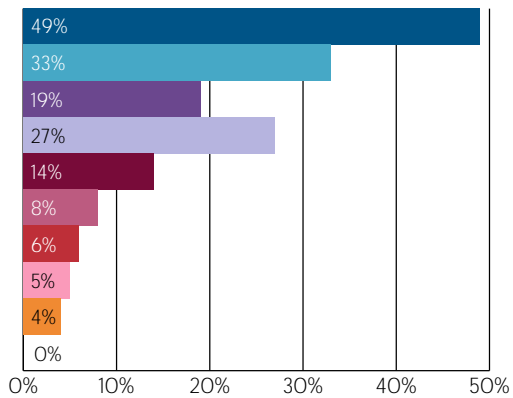
Ronald Morauw, manager HR bij Prinsenvestiging, verwacht dat zijn organisatie de komende jaren gaat krimpen:

“De maatschappij is minder bereid geld uit te geven aan het gehandicaptenwerk. Dat betekent automatisch dat we de grootte van ons personeelsbestand moeten aanpassen als we niet extra werk winnen, buiten de nu bekende paden.”

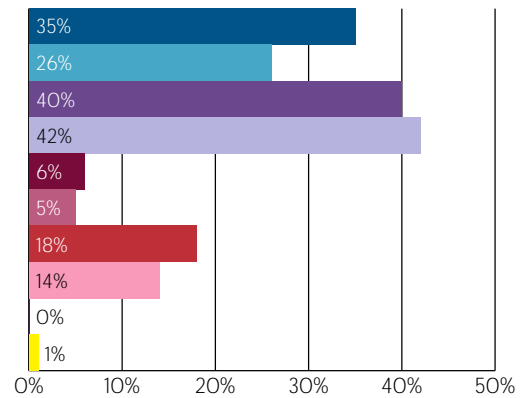
**Totaal**



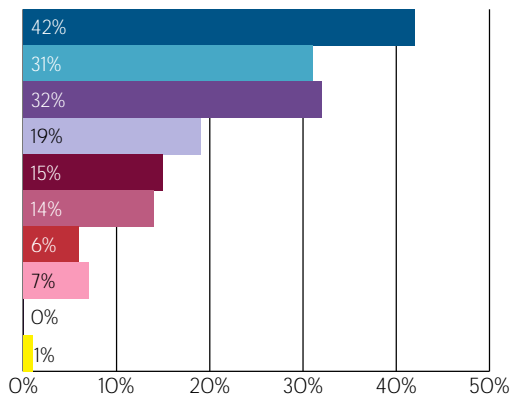
**Onderwijs**



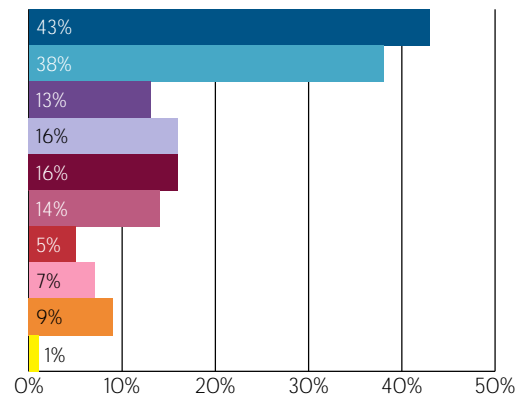
**Overheid**



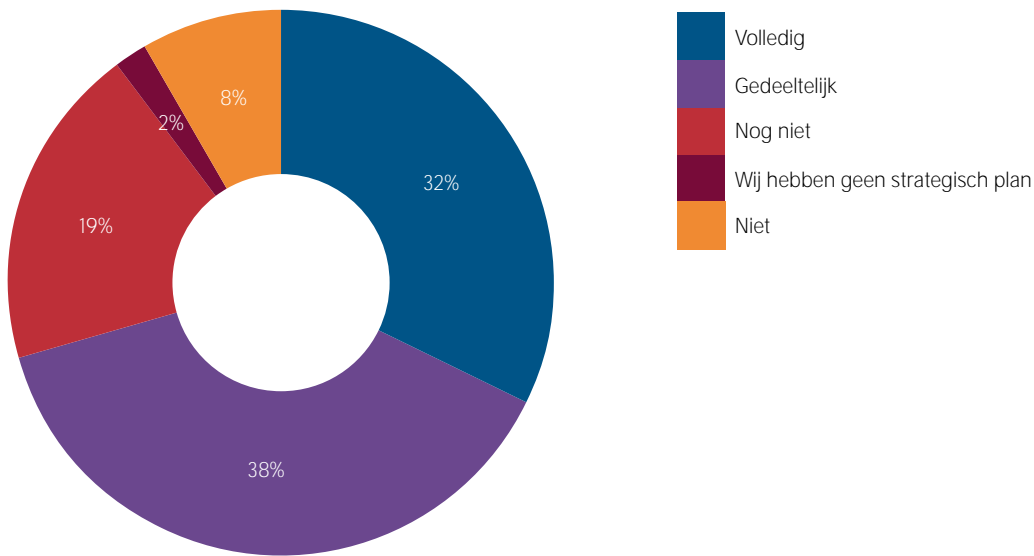
**Zorg en Welzijn**



**Zakelijke Markt**



GRAFIEK 3 | STRATEGISCH HR-PLAN ALS ONDERDEEL VAN HET MEERJARENPLAN



Bron: TNS NIPO 2012

De antwoorden in grafiek 2 hebben gevolgen voor de HR-strategie en bijbehorende HR-instrumenten. Dat wetende is het goed om te zien dat in 70% van de gevallen het HR-plan volledig of gedeeltelijk deel uitmaakt van het organisatieplan en dat nog eens 19% hiermee bezig is. HR-instrumenten die door de respondenten genoemd worden als integraal onderdeel van het meerjarenplan zijn opleiding en ontwikkeling, personeelsplanning en bezetting, verzuim, mobiliteit en arbeidsrelaties.

| 15

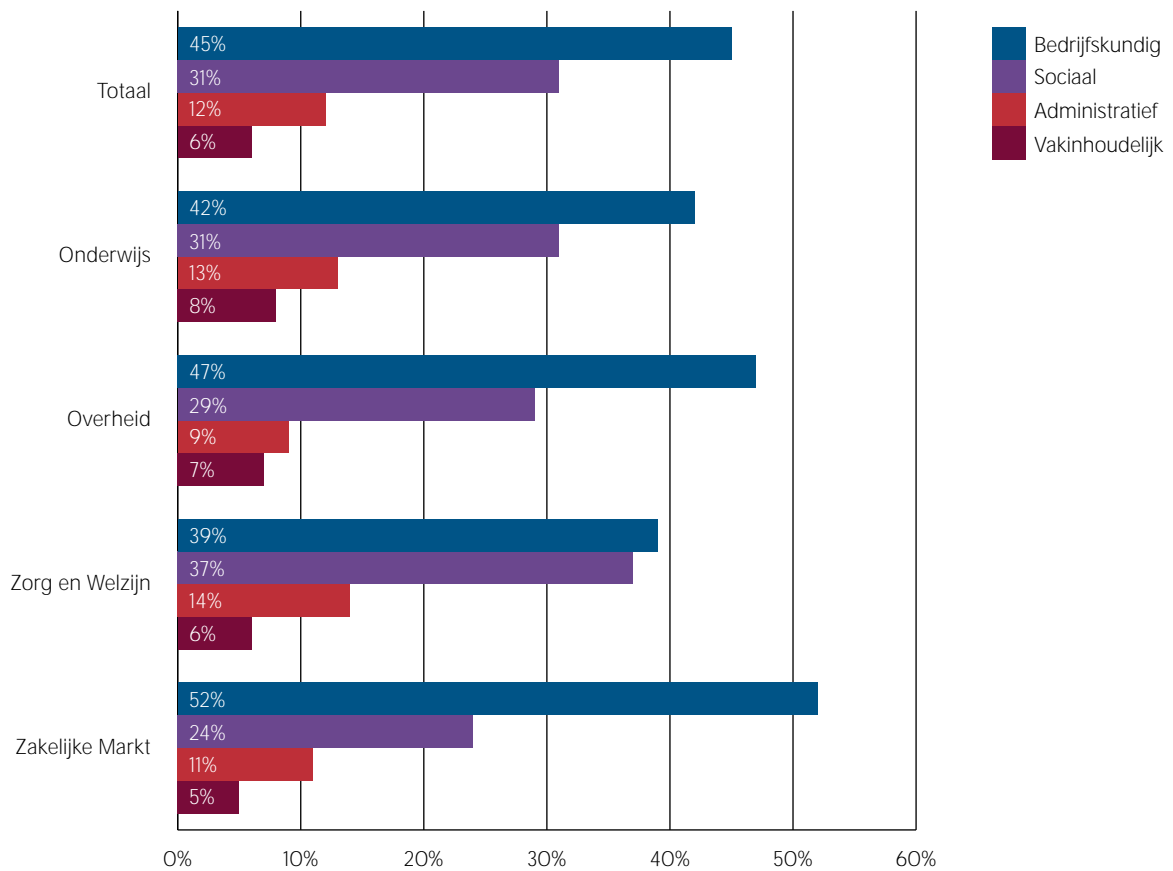
Opvallend is dat de respondenten uit het segment overheid, die zoals eerder geconcludeerd de meest significante krimp verwacht, in 14% van de gevallen aangeven geen strategisch HR-plan te hebben.

HRM heeft bij al deze veranderingen een rol, deze wordt steeds vaker sturend en adviserend en steeds minder administratief ondersteunend.

## 1.2 | Hoe verandert Human Resources Management?

Een doorlopend veranderende rol vraagt niet alleen om flexibiliteit, maar ook om andere specialisaties en achtergronden. Het profiel van de HR-beslissers wordt steeds bedrijfskundiger. Had in 2011 nog 36% van de respondenten een bedrijfskundige achtergrond, inmiddels is dat aantal toegenomen tot 45%. Maar ook de vakinhoudelijke achtergrond neemt toe, oftewel mensen die uit de business komen en die de stap maken naar HR. Een mooi voorbeeld daarvan is 3M, waar een 'Big B' nu de HR-manager van de organisatie is geworden (zie pagina 80).

GRAFIEK 4 | ACHTERGROND RESPONDENT



Bron: TNS NIPO 2012

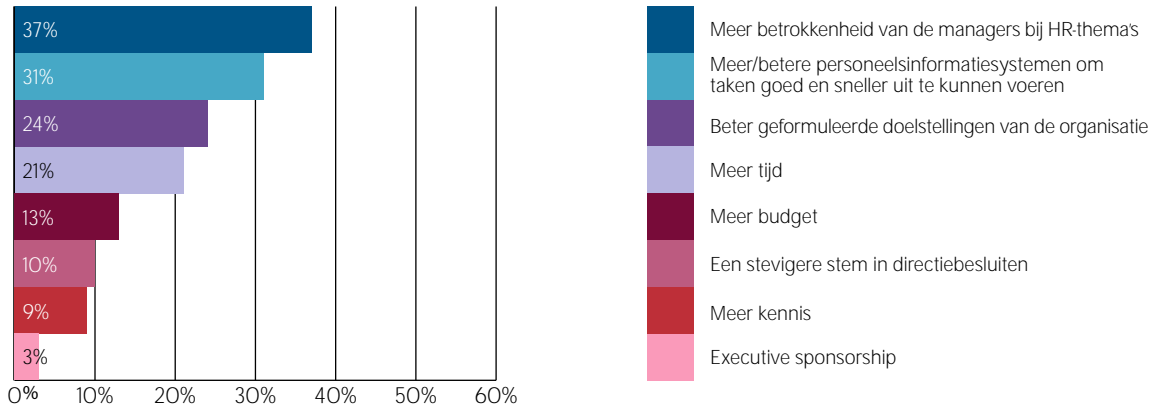
Zoals uit het onderzoek blijkt en te lezen is in de interviews met KLM, gemeente Emmen en Unica, wordt van HR verwacht dat zij verbinding leggen tussen alle disciplines van de organisatie en het menselijk kapitaal. Op die wijze geven zij dan invulling aan de strategische rol die van hen wordt verwacht.

Het bewerkstelligen van verandering gebeurt nooit alleen en al helemaal niet solistisch vanuit een afdeling. Dat is ook duidelijk op te maken uit de wens van de respondenten om meer betrokkenheid van de lijn. Deze verwachting is zeker logisch te noemen. Lijnmanagement verwacht meer inhoudelijke kennis van HRM. In ruil daarvoor mag HR meer betrokkenheid en wellicht zelfs kennis over HRM verwachten van de lijnmanager. Daarnaast is het cruciaal om over de juiste data te beschikken waarop beslissingen gebaseerd kunnen worden en de resultaten hiervan meetbaar te maken. Wat eveneens opvallend en realistisch genoemd mag worden, is het lage aantal respondenten (13%) dat aangeeft dat meer budget een belangrijke factor is.

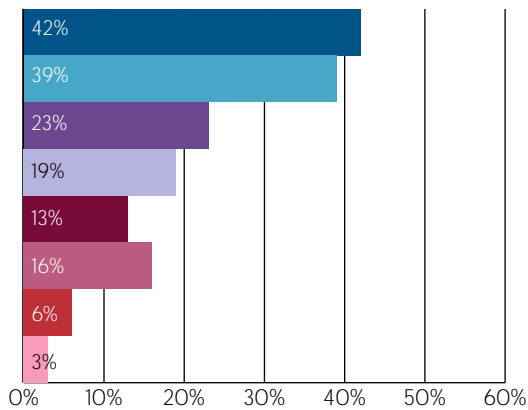


GRAFIEK 5 | MIDDELEN OM STRATEGISCHE ROL VAN HR IN TE VULLEN\*

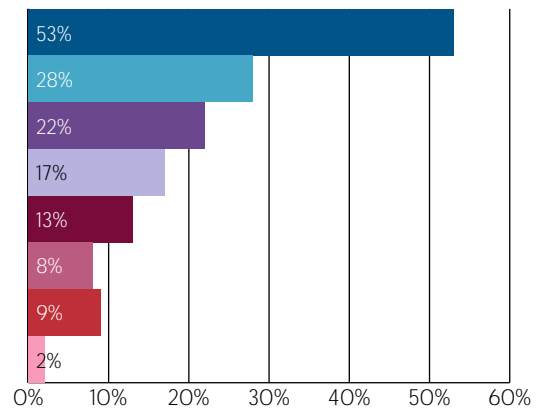
Totaal



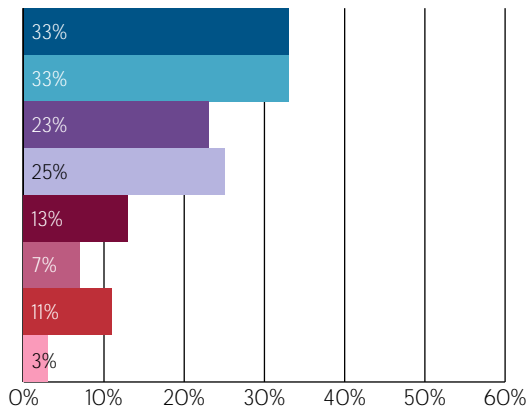
Onderwijs



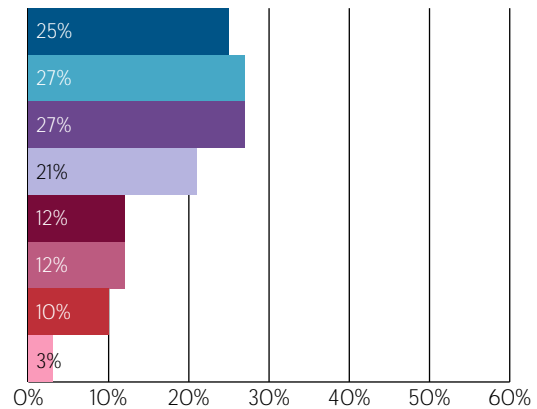
Overheid



Zorg en Welzijn



Zakelijke Markt

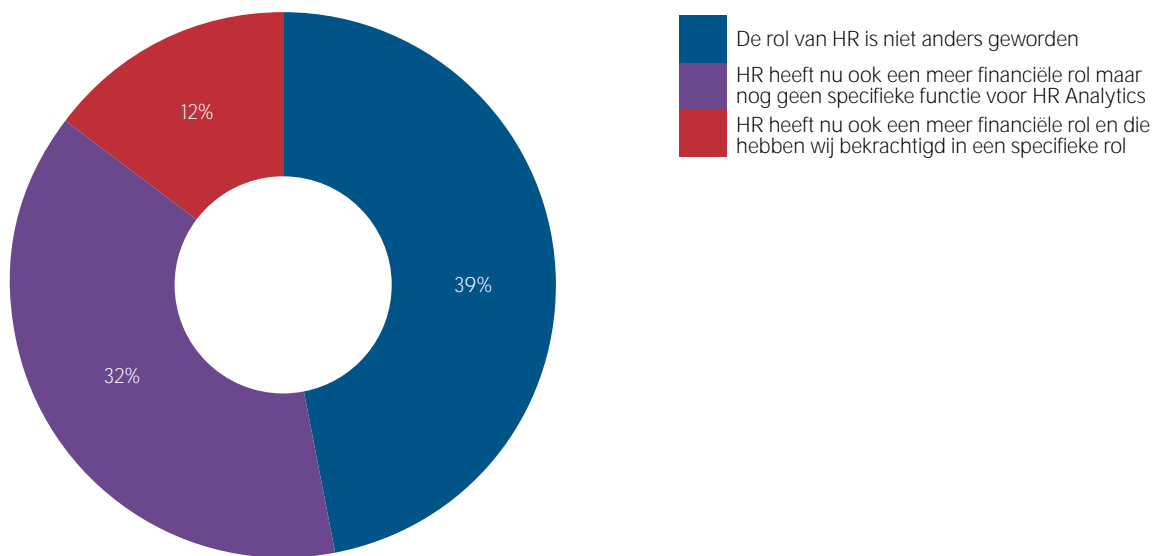


\*meerdere antwoorden mogelijk

Bron: TNS NIPO 2012

Bij een groot deel van de organisaties is al een structuur zichtbaar van de nieuwe invulling van HR. Dat bewijst ook het beeld dat organisaties hebben over de andere rol van HR. Zagen wij de afgelopen jaren dat HR zoekende was naar de nieuwe rol, nu lijkt deze meer en meer vorm te krijgen. Daarbij wordt ook de financiële kant van HRM meer belicht. Dit wordt al bij 12% van de organisaties zelfs ingevuld door een specifieke rol, zoals bijvoorbeeld de HR-controller.

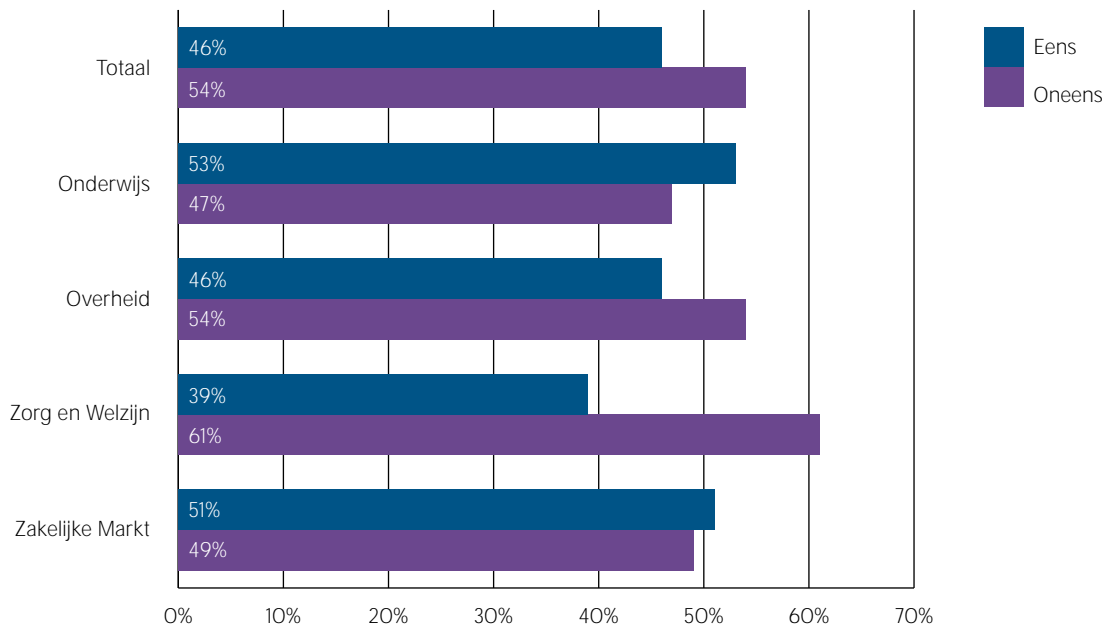
GRAFIEK 6 | DE ROL VAN HR IS VERANDERD DOOR ONTWIKKELINGEN ZOALS HR ACCOUNTING EN HR ANALYTICS



Bron: TNS NIPO 2012

Een belangrijke rol van HRM is het anticiperen op de vergrijzing en een veranderde arbeidsmarkt met flexibele arbeidsrelaties. Het beeld dat de respondenten daarbij hebben is op zijn minst verrassend. Dit geeft duidelijk aan dat er een mismatch is ontstaan tussen vraag en aanbod. Zeker in de zorg is die tendens nog nadrukkelijker aanwezig dan in andere sectoren. Ook omdat de eisen die aan een medewerker worden gesteld in de zorgsector steeds hoger worden, zoals te lezen is in het interview met Espria op pagina 61. Om deze mismatch het hoofd te bieden, zijn verschillende instrumenten noodzakelijk. Zagen wij al dat organisaties zelf blijven investeren in het opleiden en ontwikkelen van medewerkers, zo zien wij ook dat opleiders en werkgevers elkaar steeds beter weten te vinden. In de praktijk leidt dat tot een goede samenwerking met onder andere de Regionale Opleiding Centra (ROC's). Een paar voorbeelden hiervan zijn te lezen op pagina 56 en 82.

Een aantal rollen en functies (bijvoorbeeld verpleegkundigen, docenten en technisch specialisten) blijft lastig in te vullen voor organisaties. Wij zien dat de focus steeds meer ligt op dat deel van het personeelsbestand wat Mission Critical genoemd kan worden. Dat zijn die mensen binnen de organisatie waarover geluiden te horen zijn als 'die mag zeker niet vertrekken'. Ook dat is weer een verandering die HR doormaakt. In plaats van te focussen op algemene verloopcijfers of totalen van in-, door- en uitstroom wordt er steeds meer onderscheid gemaakt in wie kritisch is voor de organisatie en wie niet. Dit past niet echt bij de Nederlandse en zelfs West-Europese cultuur, maar het is wellicht een drempel waar veel organisaties overheen moeten stappen.



Bron: TNS NIPO 2012

Mission Critical wordt al snel uitgelegd als een waardeoordeel over personen, maar dat is niet wat het inhoudt. Deze personen zitten vaak in de hoofden bij CEO's of CFO's, zie bijvoorbeeld het interview met PGGM op pagina 84. Door te focussen op het behoud van de juiste mensen, of het aantrekken daarvan, komt een organisatie juist op hoger niveau. Dit heeft uiteindelijk voor de gehele organisatie positieve effecten.

| 19

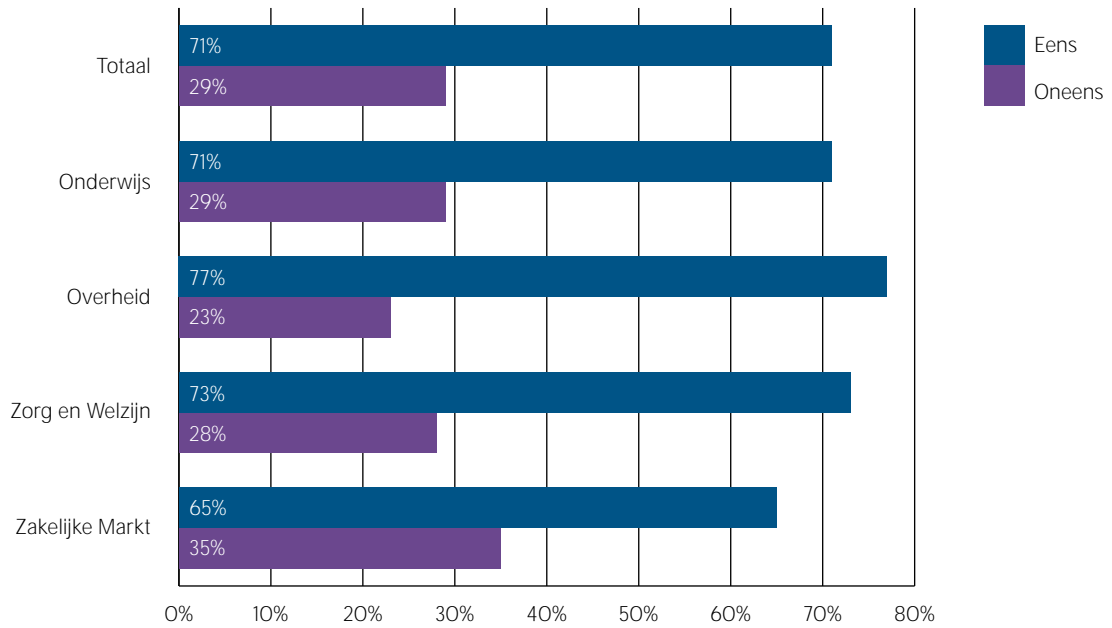
Iedere werkgever, ongeacht sector, moet zich op een bepaalde manier onderscheiden om de juiste talenten te vinden en die op de juiste wijze aan zich te binden. Vaak wordt de indruk gewekt dat dit een spel is van de beste arbeidsvoorwaarden. De praktijk blijkt anders. Juist de inhoud van het werk, de vrijheid van handelen en de opleidingsmogelijkheden zijn de grotendeels beïnvloedbare factoren waar werkgevers zich mee kunnen onderscheiden. Daarmee wordt de rol van HR ook op dat gebied weer anders dan in het verleden. Juist in die sectoren waar onderscheid op arbeidsvoorwaarden niet gemaakt kan worden, zal HR steeds meer de skills van een marketeer moeten vertonen om de werkgever te positioneren als de juiste keuze voor de benodigde personen.

### Uit het Rondetafelgesprek

Robert Dortmans, senior beleidsadviseur Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden, ziet een dilemma rond de ideale personeelsomvang en samenstelling:

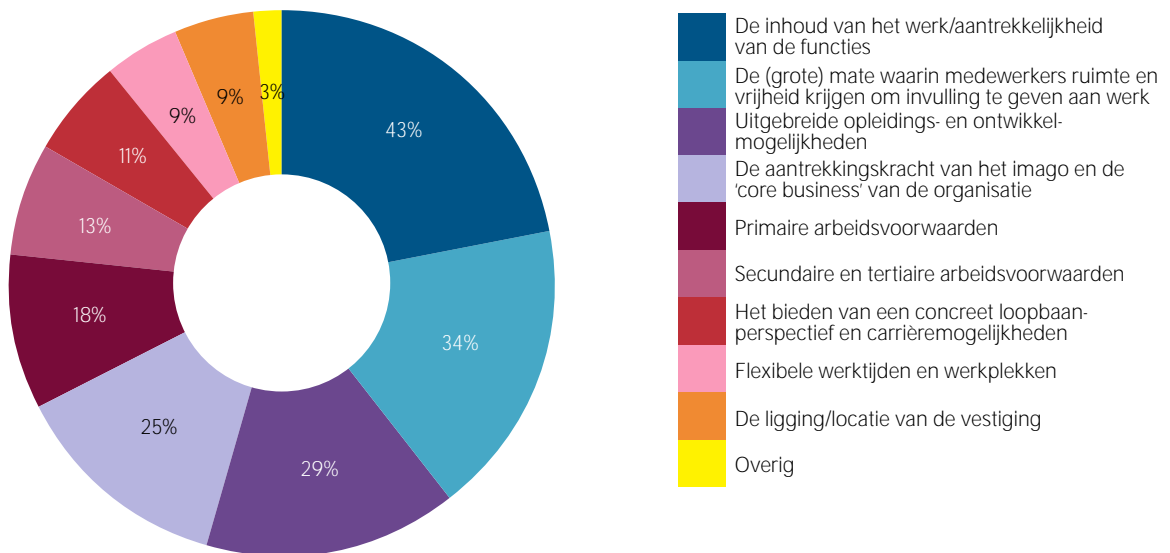
“ Wij krijgen er andere taken bij. Dat maakt het noodzakelijk om mensen binnen te halen en ik zie dat dat moeilijker wordt. ”

GRAFIEK 8 | SOMMIGE FUNCTIES ZIJN DE KOMENDE JAREN LASTIG IN TE VULLEN



Bron: TNS NIPO 2012

GRAFIEK 9 | BELANGRIJKSTE SUCCESFACTOREN OM MEDEWERKERS TE WERVEN EN BINDEN\*



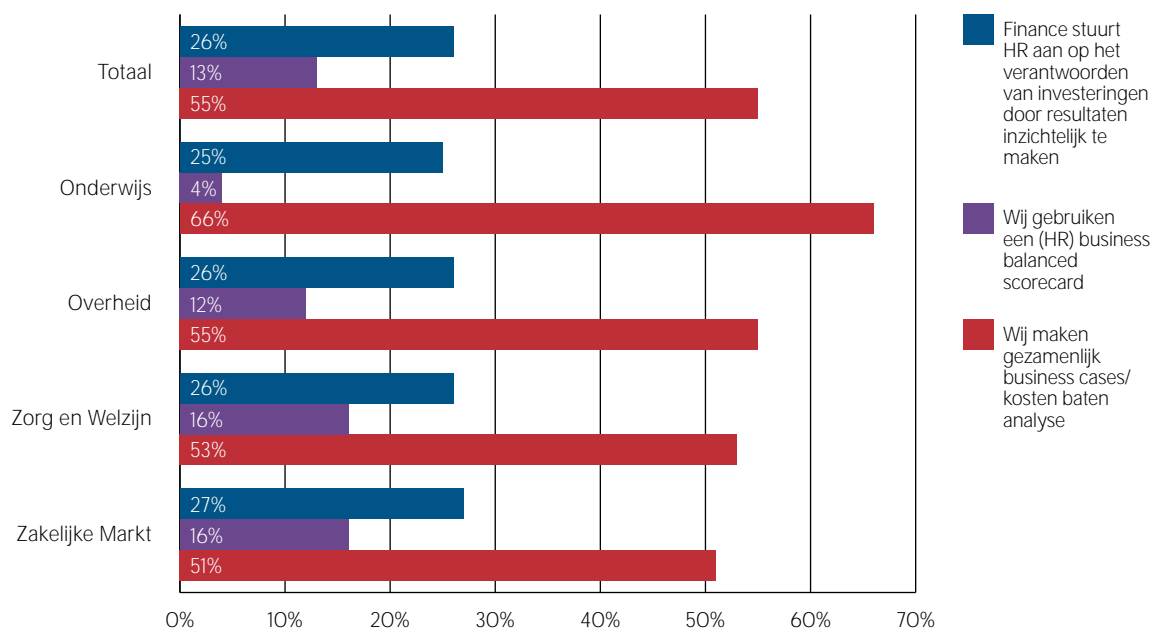
\*meerdere antwoorden mogelijk

Bron: TNS NIPO 2012

### 1.3 | Samenwerking Finance en HR

Dat de samenwerking tussen Finance en HR steeds intensiever wordt, is evident. Op zich is het vreemd dat die samenwerking niet al in een veel eerder stadium een dergelijk niveau van volwassenheid heeft bereikt. De meerwaarde wordt duidelijk bij organisaties waar deze specialismen elkaar aanvullen zoals bij Unica. Die ervaringen zijn te lezen op pagina 58.

GRAFIEK 10 | NIEUWE MEDEWERKERS ZIJN DE KOMENDE JAREN GEMAKKELIJK TE VINDEN

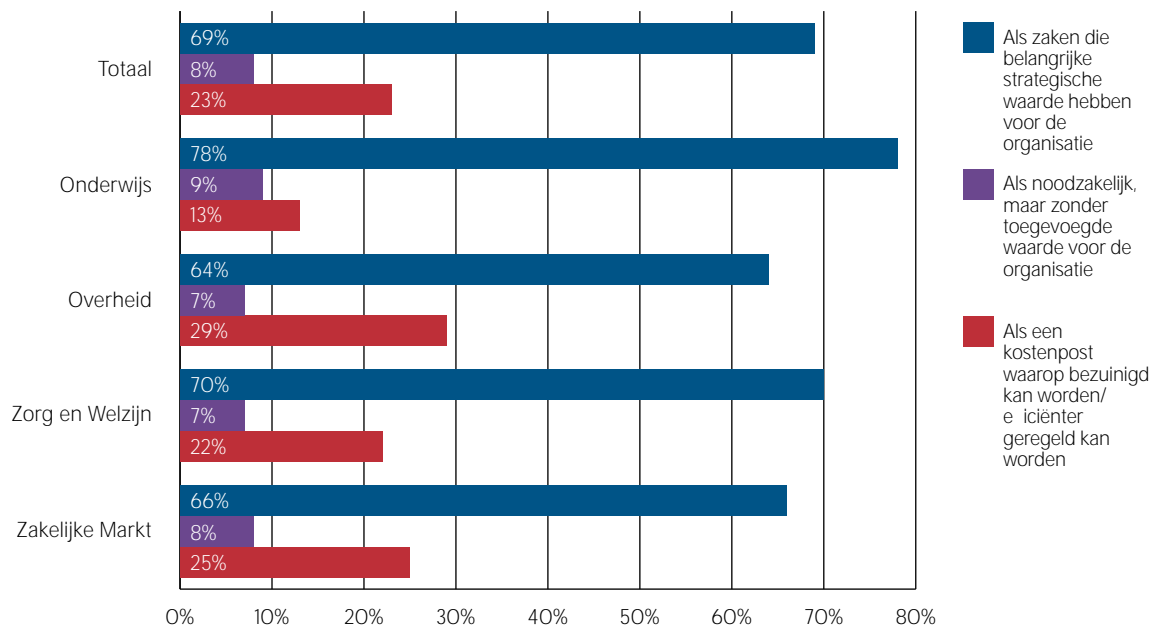


Bron: TNS NIPO 2012

De cijfermatige benadering van HR wordt door Finance sterk ondersteund en gestuurd. Inmiddels worden al bij 81% (26% + 55%) van de organisaties gezamenlijke business cases gemaakt om investeringen in en door HR inzichtelijk te maken. Dit is een significante stijging ten opzichte van 2011, toen het totaalpercentage lag op 74%. Opvallend is dat dit percentage in het onderwijs zelfs hoger ligt dan in de andere segmenten.

Ook het beeld waarvan HR denkt dat leeft bij Finance is positiever geworden. Dat is waarschijnlijk het gevolg van een verdieping van de samenwerking. Had volgens HR in 2011 nog "maar" 63% van de financieel eindverantwoordelijken een beeld van HR als van strategisch belang, inmiddels is dat significant toegenomen naar 69%. Daartegenover staat de eveneens positieve ontwikkeling dat HR minder als kostenpost gezien wordt. Was in de optiek van HR in 2011 nog 37% van Finance van mening dat er op HR bezuinigd kon worden, nu is dat percentage gedaald naar 23%. Ook hierbij onderscheidt het onderwijs zich positief. Zie het voorbeeld van ROC Aventus op pagina 56.

GRAFIEK 11 | HR-VISIE FINANCIËEL EINDVERANTWOORDELIJEN VOLGENS HR

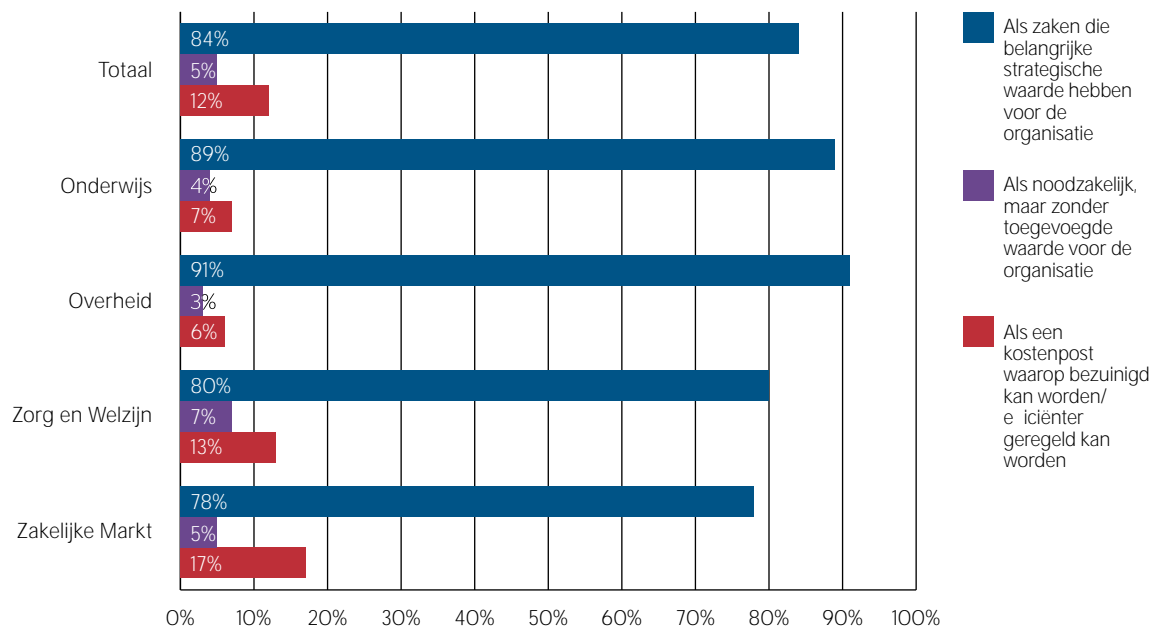


Bron: TNS NIPO 2012

Als wij echter nog nauwkeuriger kijken naar wat de financieel eindverantwoordelijken in dit onderzoek daadwerkelijk vinden van HR, is het beeld zelfs nog positiever. 84% van de financieel eindverantwoordelijken ziet de HR-discipline als belangrijke strategische waarde en slechts 12% ziet dit als een kostenpost.

Hoewel de beelden van HR en Finance dicht bij elkaar zijn komen te liggen, mag worden geconcludeerd dat HRM wel wat meer vertrouwen mag hebben in de eigen positie en meerwaarde.

GRAFIEK 12 | HR-VISIE VAN FINANCIEEL EINDVERANTWOORDELIJKEN



Bron: TNS NIPO 2012

De rode draad in de interviews is dat het topmanagement van organisaties de cruciale meerwaarde van HRM absoluut ziet en daarop vertrouwt. HRM moet deze positie wel verwerven door kennis te hebben van de business en de organisatiedoelstellingen en deze te vertalen naar de consequenties voor HR.

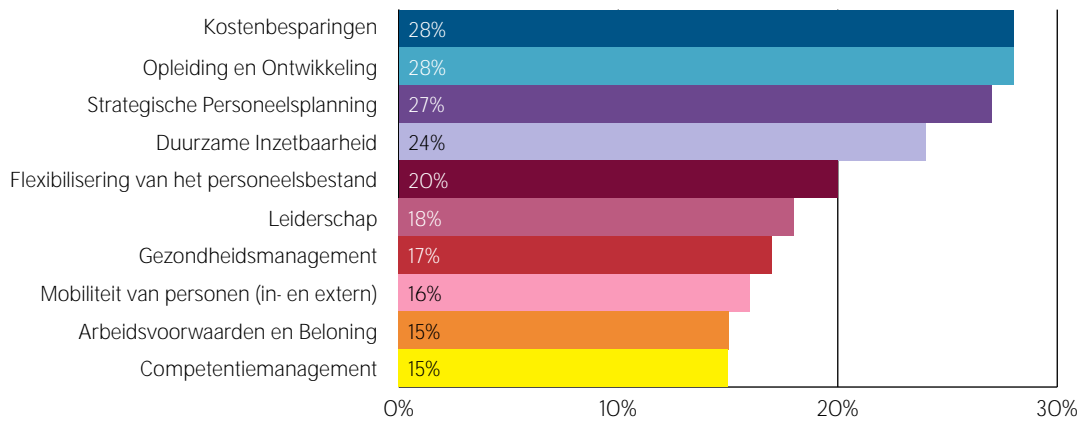
In eerdere edities van het onderzoek zagen wij nog dat HRM zoekende was naar een stoel aan de directietafel. Inmiddels zien wij meer een werkwijze waarbij HRM zorgt dat haar punten op de agenda staan en dat de lijn zich mede verantwoordelijk voelt op alle niveaus. Door het anders organiseren van HR is een specifieke stoel aan de directietafel niet meer nodig om invloed aan te kunnen wenden. Juist door het breed gedragen worden van HRM bij organisaties is iedereen aan de directietafel medeverantwoordelijk voor het HR-beleid en de uitvoering hiervan.

## 1.4 | Besteden van tijd aan prioriteit?

Zoals ieder jaar zijn er verschuivingen zichtbaar in de prioriteiten van HRM. Kostenbewustzijn en opleiding en ontwikkeling zijn op dit moment in de ogen van de respondenten de hoogste prioriteiten van HRM om toegevoegde waarde aan de organisatie te leveren. Door de focus op zowel opleiding en ontwikkeling als strategische personeelsplanning blijft er een balans tussen de harde en zachte factoren van HRM-beleid en -uitvoering. Dat is ook waar te nemen bij de andere hoge prioriteiten als duurzame inzetbaarheid en flexibilisering van het personeelsbestand.

Vooraf het laatste heeft wel enige uitleg nodig. Wij zien dat veel organisaties bij flexibilisering, naast hun vaste kern van personeel, ook met uitzendkrachten en zzp'ers werken. Naast deze vorm van flexibilisering wordt in sommige gevallen de strategische keuze gemaakt de niet-kerntaken uit te besteden aan partners of uit te voeren vanuit een Shared Service Center. Een goed voorbeeld van deze werkwijze is de provincie Overijssel op pagina 54.

GRAFIEK 13 | HR-THEMAS MET HOOGSTE PRIORITEIT\*



\*meerdere antwoorden mogelijk

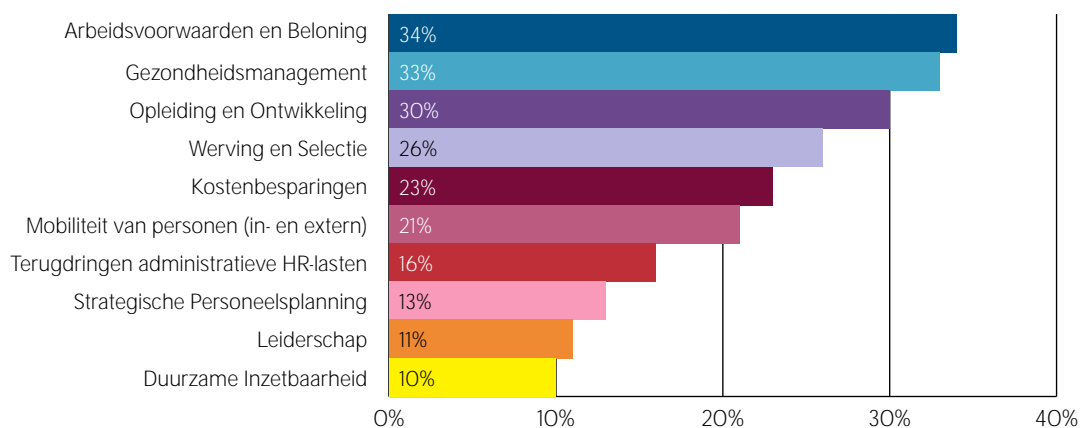
Bron: TNS NIPO 2012

Uiteraard zien wij op segmentniveau verschillen in HR-prioriteiten. In de zakelijke markt krijgt kostenbesparing een significant hogere prioriteit dan in de andere sectoren (36%). Opleiding en ontwikkeling, een thema dat al jarenlang in de top-3 van de HR Benchmark staat, krijgt dit jaar in de overheid een aanzienlijk lagere prioriteit (18%) toegewezen. In de overheid hecht men momenteel meer waarde aan mobiliteit (36%) en de invoering van Het Nieuwe Werken (31%). In het segment zorg en welzijn krijgt gezondheidsmanagement wederom een hogere prioriteit dan in andere segmenten (26%). Maar ook duurzame inzetbaarheid (32%) en flexibilisering van het personeelsbestand staan hoog op de agenda (29%). Het onderwijs, dat te maken heeft met een krimp in het aantal leerlingen en een verouderd personeelsbestand, zet in op strategische personeelsplanning (34%) en opleiding en ontwikkeling (31%). Maar ook leeftijdsbewust personeelsbeleid krijgt in dit segment meer prioriteit (20%) dan in andere segmenten.



Als wij naast de prioriteiten ook kijken naar de tijdsbesteding van HR, dan zien wij dat de top-5 items van 2011 in 2012-2013 ook veel tijd van HR vragen. Significant is de afname van de tijd die ingezet wordt voor arbeidsvoorwaarden en beloning. Hoewel dat met 34% nog steeds veel tijd vraagt, is het wel afgenomen. In 2011 was dat met 40% de absolute nummer één. Redenen voor de afname zijn het doorzetten van automatisering als e-HRM en, in een aantal gevallen, uitbesteden van administratieve HR-taken.

GRAFIEK 14 | HR-THEMA'S WAAR IN DE PRAKTIJK DE MEESTE TIJD EN AANDACHT AAN WORDT BESTEED\*



\*meerdere antwoorden mogelijk

Bron: TNS NIPO 2012

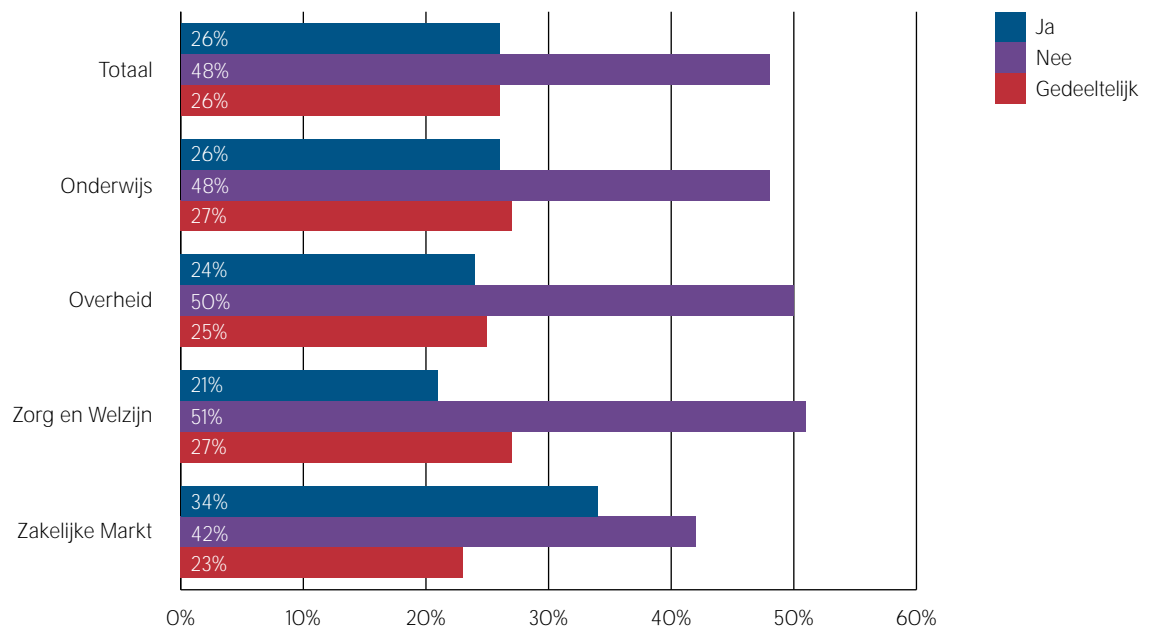
### Uit het Rondetafelgesprek

Jos Hubers, manager HR bij Abrona, herkent dat kostenbesparing een belangrijk HR-thema is.

*Kostenbesparing is uiteraard ook bij ons actueel. Maar ik zie het als “een belangrijke randvoorwaarde, een specificatie aan de hand waarvan wij ons werk doen. Het is een manier om efficiënt zijn.”*

Om te bepalen of de belangrijkste thema's en de tijd die hierin geïnvesteerd wordt ook daadwerkelijk resultaat oplevert, is het werken met Kritische Proces Indicatoren (KPI's) steeds meer geaccepteerd. Ook hier zien wij een verdere toename van de meetbaarheid van HR-beleid en -activiteit. In 2011 gaf 22% aan dat er heldere KPI's gedefinieerd waren. In 2012 is dat percentage naar 26% gestegen. Opvallend is de hoge mate (34%) waarin de zakelijke markt HR meetbaar maakt.

GRAFIEK 15 | AANWEZIGHEID HELDERE KPI'S OM VOORTGANG TE METEN



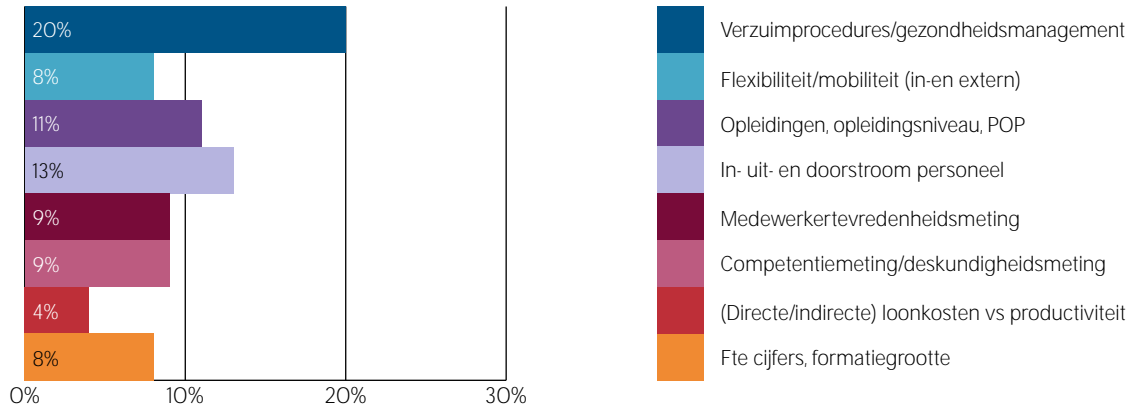
Bron: TNS NIPO 2012

Van de respondenten die hebben aangegeven nog geen KPI's te hebben gedefinieerd, geeft 62% aan dit wel van plan te zijn.

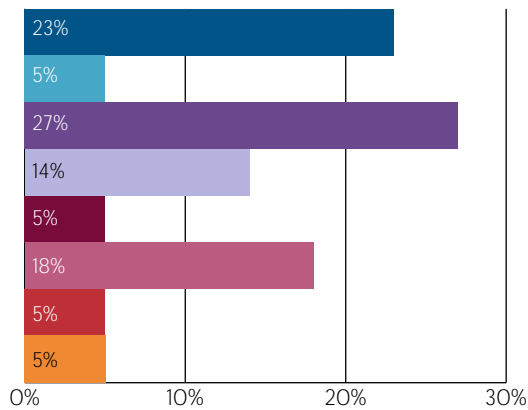
Als we nader inzoomen op de indicatoren die gebruikt worden, is verzuim/gezondheidsmanagement op totaal-niveau nog steeds de absolute koploper. HR vindt het nog lastig om voor de belangrijkste prioriteiten de juiste KPI's te formuleren, zie grafiek 15.

Kijken wij echter een slag dieper naar de individuele segmenten, dan zien wij steeds meer een directe correlatie tussen de problematiek van het segment en de indicatoren waarop gemeten wordt. Zo zien wij in de zakelijke markt bijvoorbeeld een significant hogere aandacht voor de KPI loonkosten versus productiviteit (10% versus 4% totaal). In segmenten met krimp of krimpverwachting als de overheid en zorg en welzijn zien wij een bovengemiddelde aandacht voor de formatie en in-, door- en uitstroom cijfers.

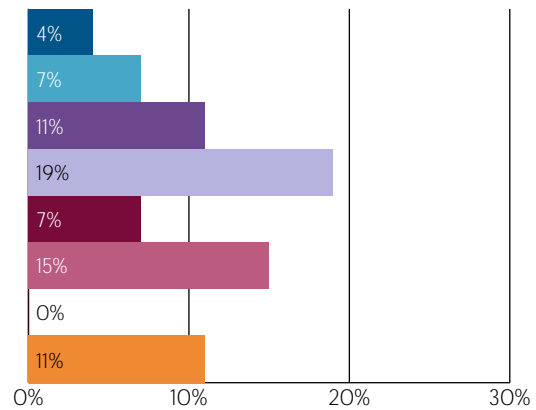
**Totaal**



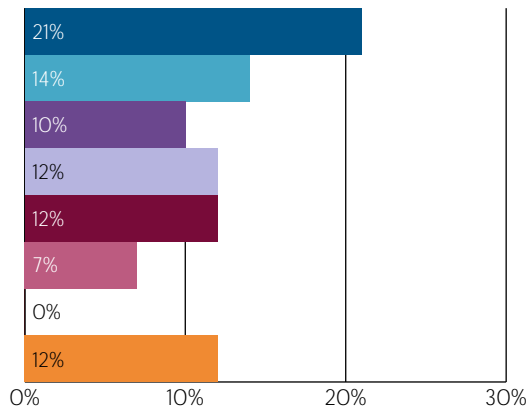
**Onderwijs**



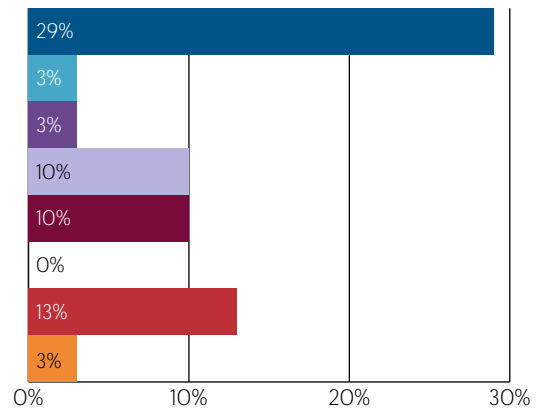
**Overheid**



**Zorg en Welzijn**



**Zakelijke Markt**



\*meerdere antwoorden mogelijk

Bron: TNS NIPO 2012

Tijdens het onderzoek is eveneens gevraagd met welke frequentie HRM de lijn informeert over de resultaten versus de gedefinieerde KPI's. Dat geeft de volgende informatie:

TABEL 4 | FREQUENTIE INFORMATIE VAN DE LIJN

KPI	Frequentie
Beoordelen en functioneren	Jaarlijks
Inhuur / tijdelijke krachten	Maandelijks met een tendens naar wekelijks
Formatie	Maandelijks met een tendens naar kwartaal
Over- en onderbezetting	Maandelijks met een tendens naar kwartaal
Instroom	Maandelijks (m.u.v. het onderwijs die meer stuurt op jaar / kwartaal)
Uitstroom	Maandelijks (m.u.v. het onderwijs die meer stuurt op jaar / kwartaal)
Leeftijdsopbouw	Jaarlijks met een tendens naar kwartaal
Loonkosten	Maandelijks
Medewerkertevredenheid	Jaarlijks
Opleidingsbudget / kosten	Jaarlijks
Productiviteit	Maandelijks
Verzuim	Maandelijks met een tendens naar wekelijks

Bron : TNS NIPO 2012

In de meeste gevallen is de frequentie begrijpelijk. Er zijn wel enkele zaken die opvallend genoemd mogen worden. Het meest opvallend is wel de lage frequentie waarin opleidingsbudgetten en -kosten, voor veel organisaties toch een significant budget, gerapporteerd worden. Door deze lage frequentie bestaat het risico dat het budget overschreden wordt of dat er opleidingen niet toegekend worden. Dat kan weer impact hebben op de performance van medewerkers en dus risico's voor het primaire proces. Zeker in sectoren waar permanente educatie al gemeengoed is, zou een hogere frequentie meer dan wenselijk zijn, zoals te lezen valt in het interview met Stichting Carmelcollege op pagina 68.

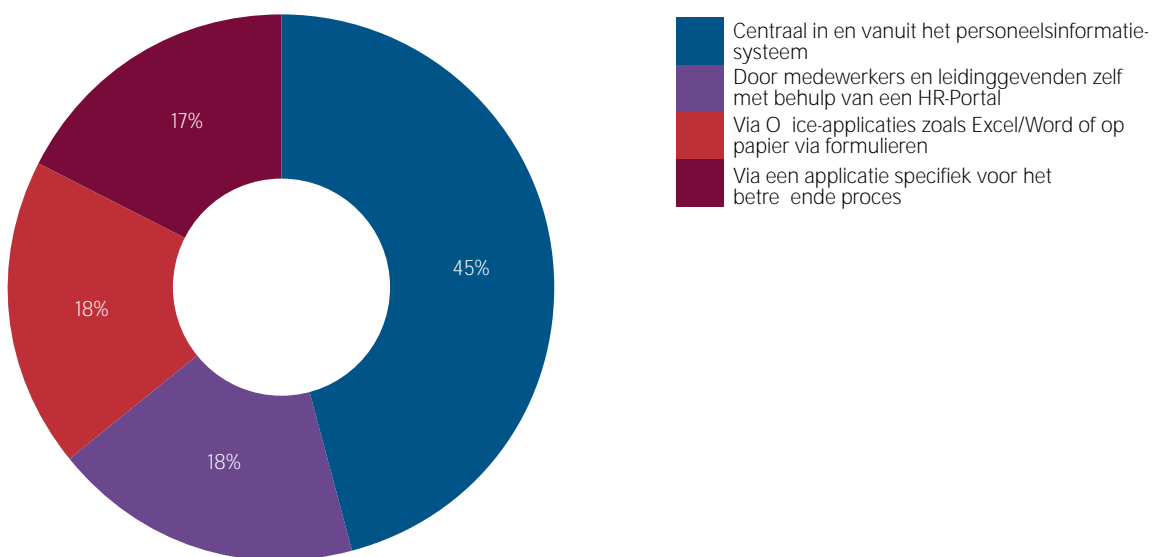
## 1.5 | HR Service Delivery

Wanneer het aankomt op HR Service Delivery zijn er vele factoren waar een organisatie rekening mee dient te houden. Natuurlijk is het essentieel dat de kaders duidelijk zijn en dat de resources optimaal ingezet kunnen worden. Om daar een beeld van te geven zijn wij ingegaan op de gestelde prioriteiten en de tijdsbesteding van HR en hebben wij deze in verband gebracht met de organisatie. In dit hoofdstuk gaan wij meer in op HR Service Delivery. Hierbij kijken wij hoe organisaties de HR-dienstverlening vormgeven, welke ontwikkelingen uit het onderzoek gehaald kunnen worden en welke kansen dit nog biedt voor organisaties en daarmee voor HRM.

### 1.5.1 | Digitalisering van HR

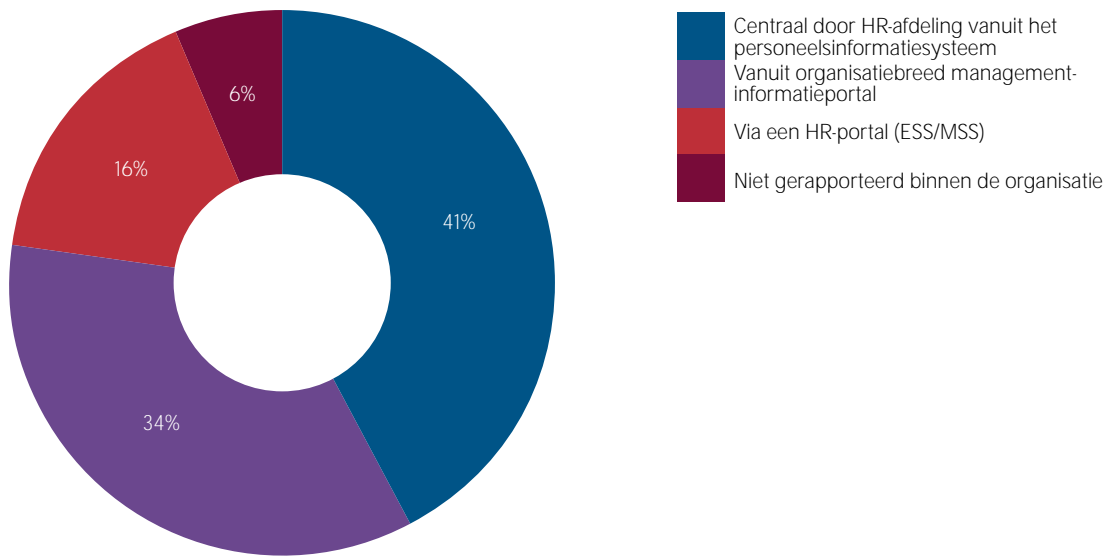
De basis van alle delivery is het duidelijk definiëren, ondersteunen en monitoren van processen. Daarvoor zijn meerdere gangbare mogelijkheden beschikbaar die zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld hebben. Met name het inzetten van Employee en Manager Self Service (ESS / MSS) begint een hoge mate van volwassenheid te vertonen. Zagen wij in 2011 nog 15% van de respondenten een applicatie inzetten voor een specifiek proces, nu is dat 18%.

GRAFIEK 17 | REGISTRATIE EN MONITOREN VAN VOORTGANG HR-WERKPROCESSEN BINNEN UW ORGANISATIE



Bron: TNS NIPO 2012

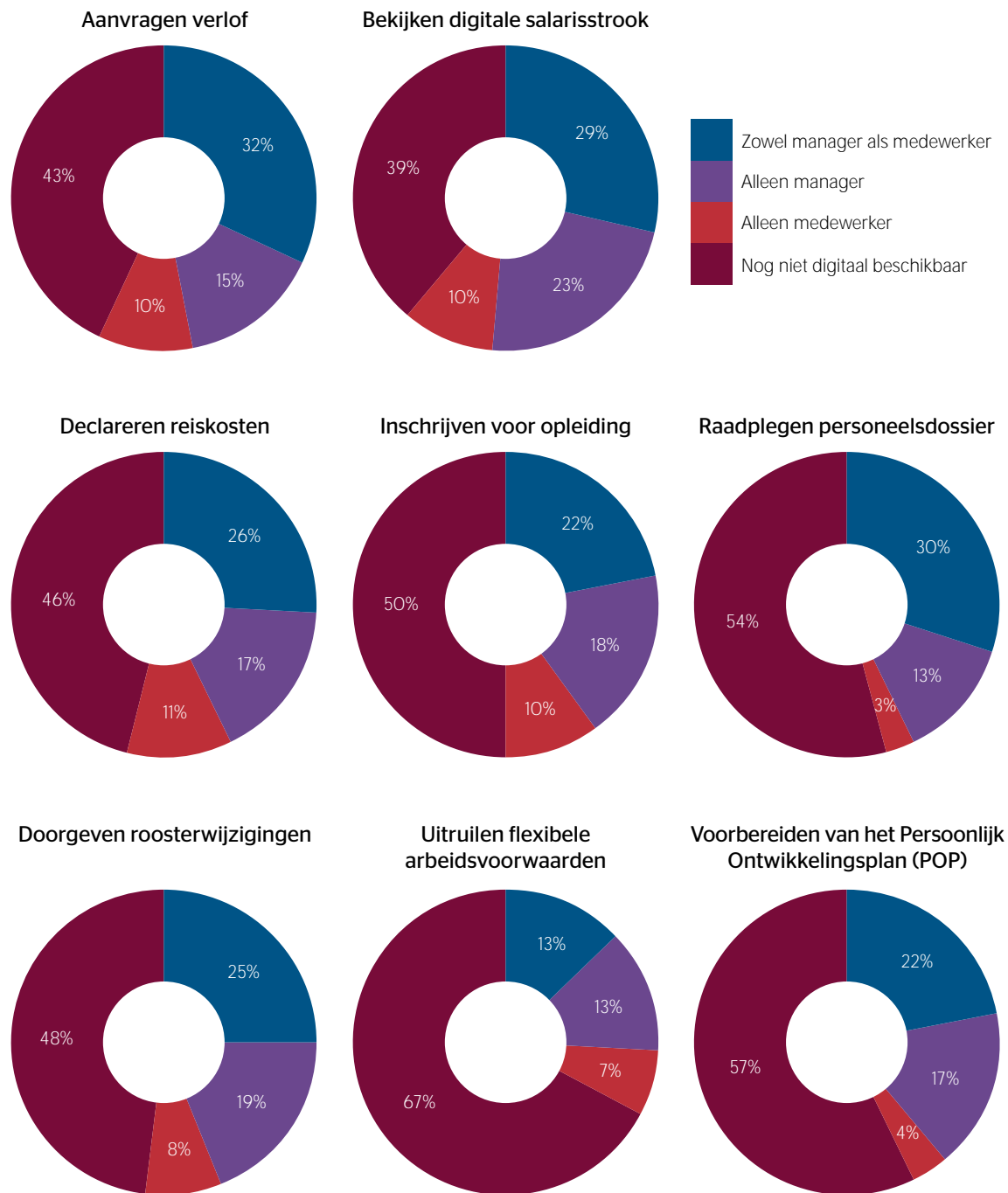
Wij zien een significante groei in het gebruik van technologie voor het rapporteren van resultaten. Met name het inzetten van een HR-portal neemt sterk toe van 7% in 2011 naar 16% in 2012. De grote winst op het gebied van efficiëntie die organisaties halen door de inzet van HR-portals, is een kans die HR begint te pakken. Daarnaast zien wij de incorporatie van HR-informatie in een breder perspectief door middel van portals. Hieruit mag worden afgeleid dat de beschikbaarheid van HR-informatie in de bredere context van de organisatie, met gebruik van eerder benoemde KPI's, sterk toeneemt.



Bron: TNS NIPO 2012

De efficiëntie en effectiviteit van de HR Service Delivery neemt toe door de inzet van Employee Self Service (ESS) en Manager Self Service (MSS). Ook hierin zijn significante ontwikkelingen gaande. Organisaties zien in toenemende mate de mogelijkheden om de gewenste effecten hiervan te bereiken en brengen steeds meer processen dichterbij de managers en medewerkers.

Grafiek 19 geeft een beeld van de processen die al in hoge mate in de lijn gelegd worden bij organisaties die deze stap gezet hebben.



Bron: TNS NIPO 2012

Opvallend is dat in alle sectoren het digitaal aanvragen van verlof ingeburgerd is. Bijna 50% van de organisaties geven medewerkers inmiddels de mogelijkheid om dit middels een e-HRM-toepassing zelf in te voeren. Zij krijgen daarbij vaak informatie over de aanwezigheid van hun teamleden.

Door medewerkers en managers met e-HRM mogelijkheden te bieden om in de juiste context en met de juiste informatie hun gesprekken voor te bereiden, worden de gesprekken inhoudelijker. Ze voegen daarmee waarde toe aan het proces. Aangezien dit vaak buiten werktijd gebeurt, is er tevens sprake van een tijdsbesparing. Bovendien is door het online invoeren van de gegevens direct inzichtelijk welke afspraken gemaakt worden op zowel persoonlijk-, team- als organisatieniveau.

Een relatief nieuwe ontwikkeling is het ontsluiten van het werkrooster middels e-HRM. De e-HRM-portal is in veel gevallen de logische plek om dit soort informatie te ontsluiten, aangezien de medewerker hier ook andere zaken regelt die te maken hebben met beschikbaarheid. Voor de organisatie is inzicht in de inzet en beschikbaarheid vanuit één bron cruciaal.

Als vervolgstap op het tonen van het rooster zetten veel organisaties, met name in de zorg en welzijn, in op zelfroosteren. Uit andere publicaties blijkt dat van centraal vastgestelde roosters uiteindelijk slechts een beperkt deel van de planning standhoudt in het definitieve rooster. Doordat medewerkers en managers zelf meer afspraken kunnen maken over wie wanneer inzetbaar is en zonder tussenkomst bijvoorbeeld diensten kunnen ruilen, komt een rooster tot stand dat voor de medewerkers acceptabel is en nauwelijks zal wijzigen.

Naast de getoonde processen zien wij in het onderzoek ook een significante groei van e-HRM als ondersteuning voor de onderstaande processen:

- Bekijken van en reageren op vacatures;
- voorbereiden van de beoordeling door managers en medewerkers;
- het aanpassen van eigen gegevens zoals naam, adres, woonplaats, partner en kindgegevens;
- doorgeven van contract- of afdelingswijzigingen door managers;
- declareren van onkosten door managers en medewerkers;
- het in en uit dienst melden van een medewerker door managers.

Het door e-HRM aanpassen van NAW en andere stamgegevens heeft, naast de administratieve lastenverlichting voor HRM, onder meer als bijkomend voordeel dat hiermee direct de juiste informatie ingevoerd kan worden op het juiste moment. Ook kan bijvoorbeeld de reiskostenvergoeding opnieuw berekend worden.

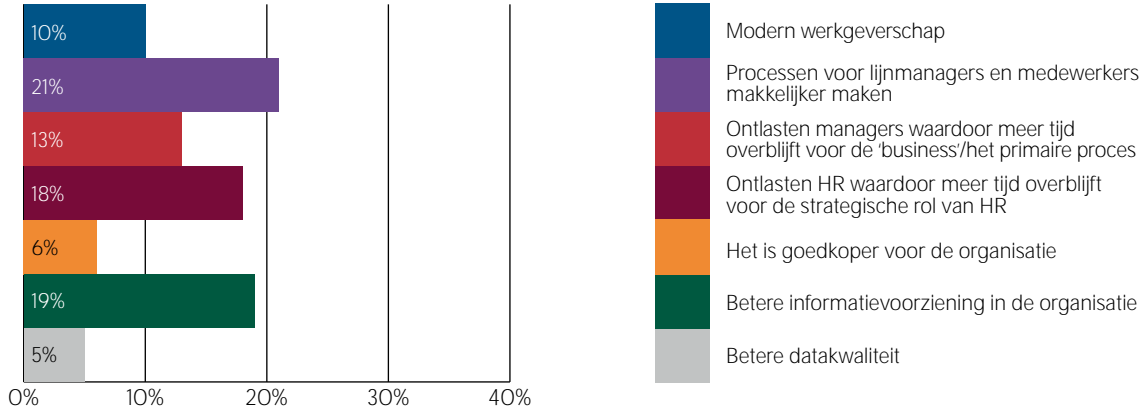
De rol van de manager in het verzuimproces is evident. Maar lang niet iedere manager heeft de parate kennis om de nodige stappen te zetten die, als onderdeel van de Wet Verbetering Poortwachter en protocollen van de organisatie, noodzakelijk zijn. Het inzetten van e-HRM is daarbij een veel gebruikt instrument om hen te helpen bij het uitvoeren van de juiste acties. Daarnaast helpt het organisaties om inzichtelijk te maken welke managers hun rol in deze pakken en waar verbetering mogelijk is.

Steeds meer managers beschikken over een dashboard waarmee zij in een oogopslag inzicht hebben in de voor hun relevante KPI's en de performance die zij op die domeinen hebben.

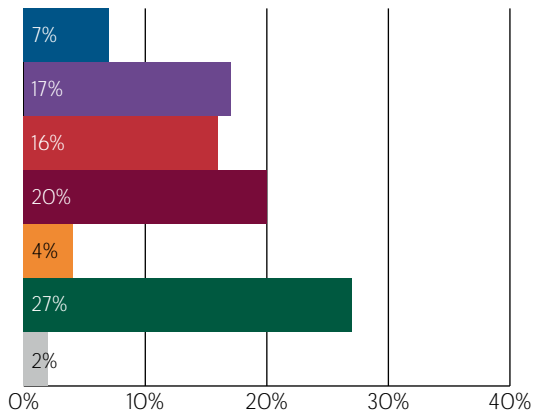
Zoals eerder geconcludeerd worden investeringen door HRM steeds meer vanuit bedrijfskundig perspectief beschouwd. Dit geldt ook voor investeringen in e-HRM. Maar naast de bedrijfskundige en financiële voordelen zien organisaties nog andere belangrijke redenen om te investeren in e-HRM. Ook de factoren gemak en betere informatievoorziening worden organisatiebreed gevoeld. Hierdoor heeft HRM meer tijd en gelegenheid om aandacht te geven aan de strategisch belangrijke zaken voor de business.



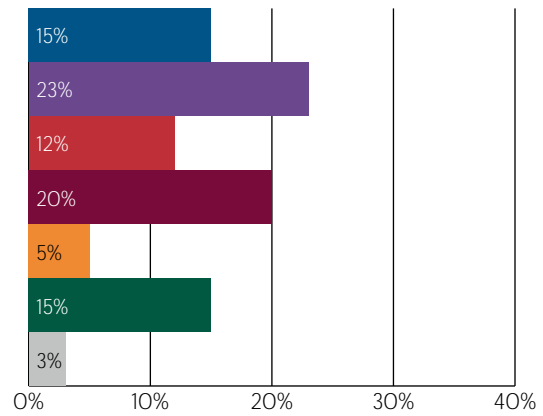
**Totaal**



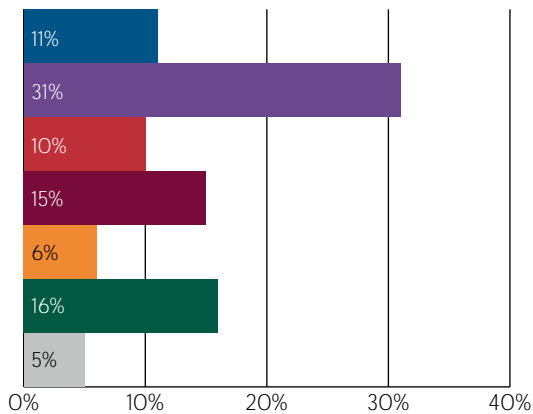
**Onderwijs**



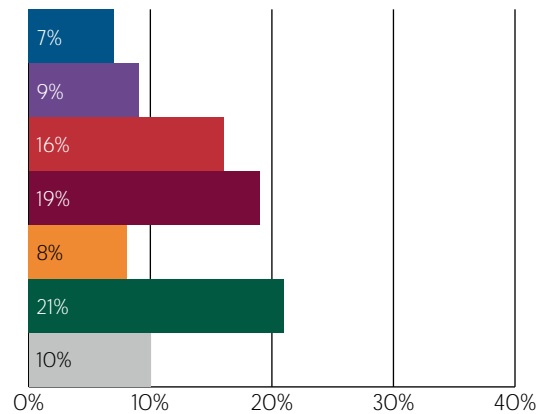
**Overheid**



**Zorg en Welzijn**



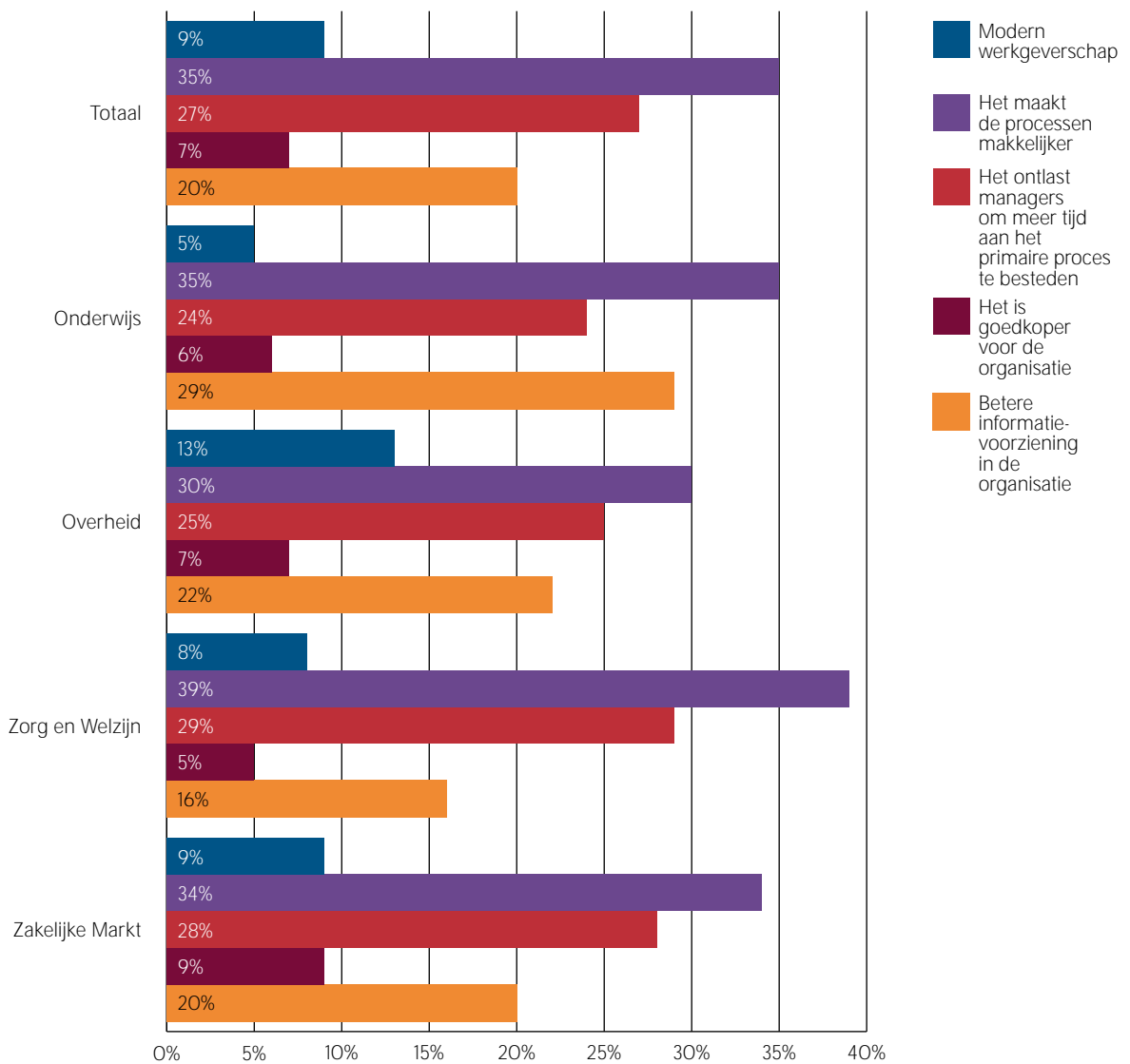
**Zakelijke Markt**



Bron: TNS NIPO 2012

Uiteindelijk is e-HRM een investering die tot volledige ontplooiing komt als deze breed gedragen wordt in de organisatie. De argumentatie die gebruikt wordt door HRM om de lijn te overtuigen van het nut van e-HRM, als dat nog noodzakelijk blijkt te zijn, wijkt niet veel af van de redenen achter de investering. Met name het gemak en de tijdwinst die lijnmanagers boeken, zijn argumenten die vaak ingezet worden. Opvallend is dat het kostenargument, hoewel wel degelijk onderdeel van de beslissing, steeds minder wordt ingezet.

GRAFIEK 21 | VOORDELEN E-HRM VOOR LIJNMANAGEMENT



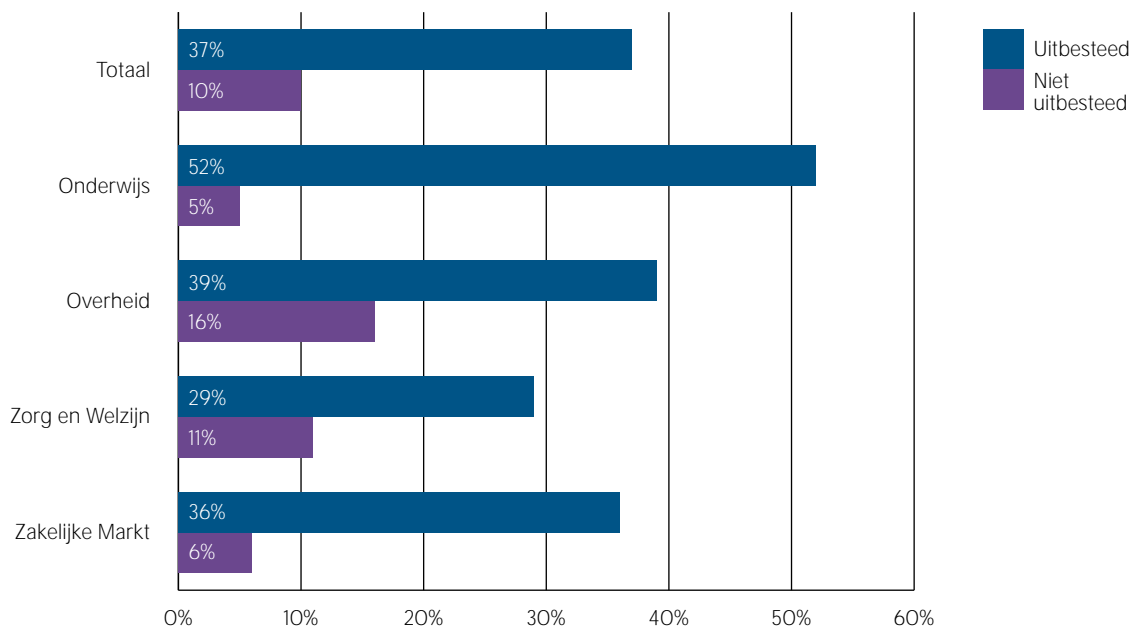
Bron: TNS NIPO 2012

### 1.5.2. | Zelf doen of uitbesteden?

Een ander vraagstuk dat de afgelopen jaren een sterke invloed heeft gehad op het neerzetten van een excellente HR Service Delivery, is de afweging die organisaties maken over uitbesteding. Net als bij de discussie over activiteiten die een organisatie niet per definitie zelf uit moet voeren, is deze ook van toepassing op veel HR-processen.

Steeds vaker stellen organisaties zich de vraag welke HR-activiteiten daadwerkelijk waarde toevoegen aan het primaire proces en welke processen beter uitgevoerd kunnen worden door een gespecialiseerde partij. Was een aantal jaren geleden nog de discussie gaande of HR volledig uitbesteed zou moeten worden, nu lijkt hier inmiddels meer realisme in gekomen te zijn. Wanneer wij kijken welke HR-processen organisaties hebben uitbesteed of uit gaan besteden, komt een aantal opmerkelijke conclusies naar boven. Absolute koploper is het uitbesteden van de salarisadministratie.

GRAFIEK 22 | SALARISADMINISTRATIE



Bron: TNS NIPO 2012

Daarnaast worden in meer of mindere mate een groot aantal processen benoemd dat uitbesteed wordt of kan worden. In tabel 5 is aangegeven in hoeverre deze processen volgens de respondenten uitbesteed kunnen worden.

TABEL 5 | ACTIVITEITEN DIE ZIJN OF WORDEN UITBESTEED

Activiteiten	Heden	Toekomst
Aanpalende administraties als wagenpark, WAO/WIA etc.	34%	5%
Flexibele arbeidsvoorwaarden	13%	8%
Arbeidsjuridische zaken	59%	4%
Arbo en verzuim / gezondheidsmanagement	56%	7%
HR-beleid definiëren en formuleren	7%	6%
Expatadministratie	14%	7%
Vaststellen van beloningsbeleid	8%	4%
Functiewaardering	32%	6%
Opleidingsadministratie	8%	6%
Pensioenadministratie	62%	4%
Salarisadministratie	37%	10%
Personeelsadministratie	15%	10%
Tijd- en aanwezigheidsregistratie	9%	6%
Verlof en verzuimadministratie	13%	6%
Werving en Selectie	25%	3%
Strategische Personeelsplanning	7%	4%

Bron : TNS NIPO 2012

| 36

Uit deze tabel kunnen een aantal conclusies getrokken worden. Ten eerste is duidelijk zichtbaar dat zeer specialistische zaken, zoals arbeidsjuridische zaken en pensioenadministratie, al veel uitbesteed worden. Dit heeft te maken met de kennis die voor deze zaken nodig is en die niet of beperkt binnen organisaties aanwezig is. Ten tweede zien wij dat processen die veel inspanning vragen, zoals bijvoorbeeld personeelsadministratie, relatief vaak uitbesteed worden en dat ook de bereidheid om deze alsnog uit te gaan besteden hoog is.

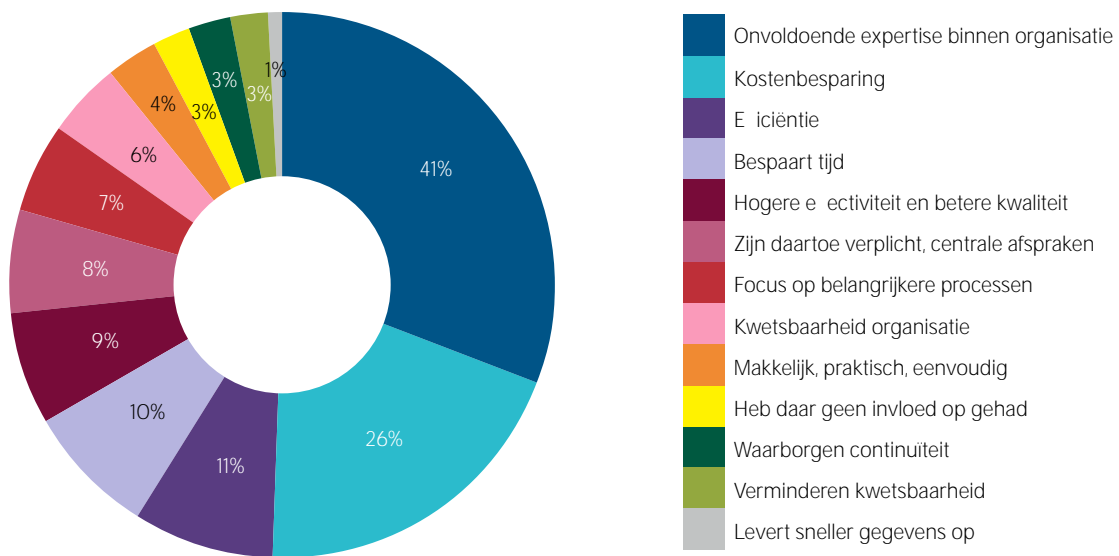
Gemiddeld genomen ziet 6% van de organisaties nog mogelijkheden om andere activiteiten en processen van HR uit te gaan besteden. Daarbij valt op dat een proces als werving en selectie, een proces dat in het verleden nog vaak genoemd werd als mogelijkheid om uit te besteden, minder op de agenda staat en dat daar het maximum bijna bereikt is.

In bijna alle gevallen mag geconcludeerd worden dat een vorm van uitbesteding in ieder geval overwogen kan worden. Dat was voor HR in het verleden niet altijd denkbaar.

### Waarom uitbesteden?

Als wij alleen de processen bekijken die al zijn uitbesteed, dan zijn de redenen daarvoor divers, maar zien wij wel een duidelijk beeld ontstaan dat in alle segmenten gedeeld wordt. De primaire reden is het gebrek aan kennis van het betrouwbare domein (risicomanagement). Daarnaast zijn kosten, efficiëntie en tijd belangrijke motieven om tot uitbesteding over te gaan.

GRAFIEK 23 | REDEN VOOR UITBESTEDING HR-PROCESSEN\*



\*meerdere antwoorden mogelijk

Bron: TNS NIPO 2012

Als conclusie mogen wij stellen dat een excellente HR Service Delivery een duidelijke ontwikkeling doormaakt op hoofdzakelijk twee domeinen. Zo zien wij het efficiënter uitvoeren van diensten door de inzet van technologie. En daarnaast het bepalen welke activiteiten een organisatie zelf uit wil voeren.

| 37

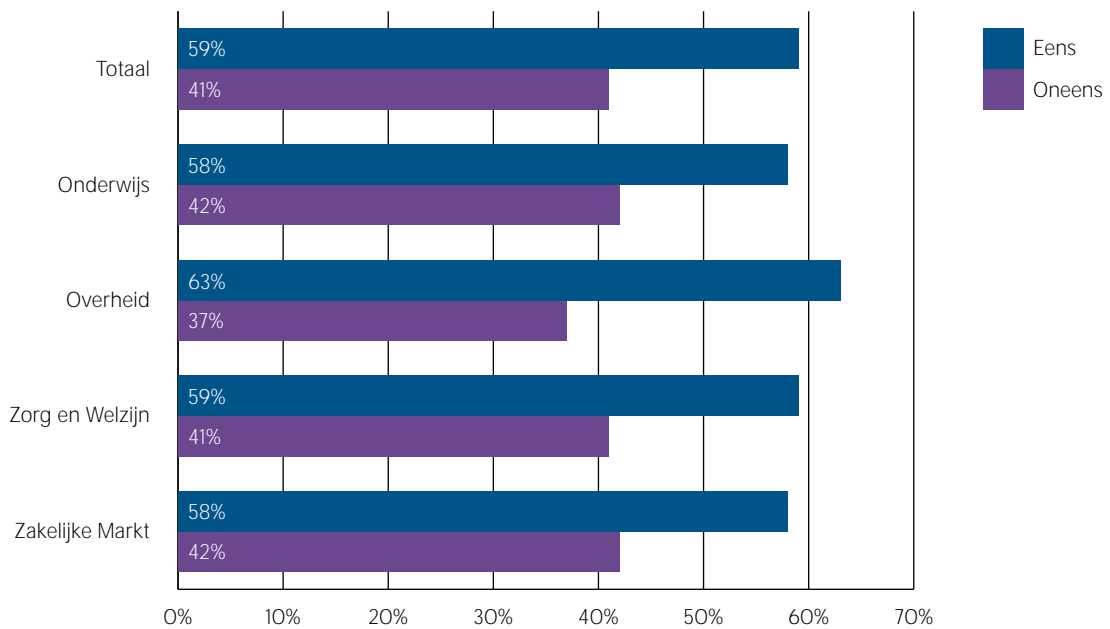
Daarbij kunnen wij natuurlijk niet voorbijgaan aan de centralisatie van activiteiten in Shared Service Centers (SSC). Een mooi voorbeeld van een SSC en hoe dit excellente HR Service Delivery ondersteunt, is te lezen in het interview met PostNL op pagina 66.

## 1.6 | Over de toekomst

De toekomst vraagt om vernieuwing en biedt kansen voor HRM. Om die kansen te kunnen grijpen, moet HRM zeker niet alleen als afdeling, maar als gehele discipline binnen de organisatie, nieuwe inzichten accepteren en ontwikkelingen met beide handen aanpakken. Zo kan HRM blijvend bijdragen aan het onderscheidend vermogen van organisaties. De vraag waar het hierbij om gaat is vooral: wie vindt, heeft en houdt het talent?

Dat HRM kansen ziet, is evident. Echter, het is noodzakelijk dat hiervoor ook de nodige tijd ingezet kan worden om deze verder te ontwikkelen. Zoals eerder geconcludeerd is de tijdsbesteding van HRM aan het veranderen en zijn er mogelijkheden om deze nog anders in te gaan vullen. Bijna 60% van de respondenten aan het onderzoek geeft aan dat zij nog kansen ziet, maar dat zij nog geen tijd vindt om deze te pakken.

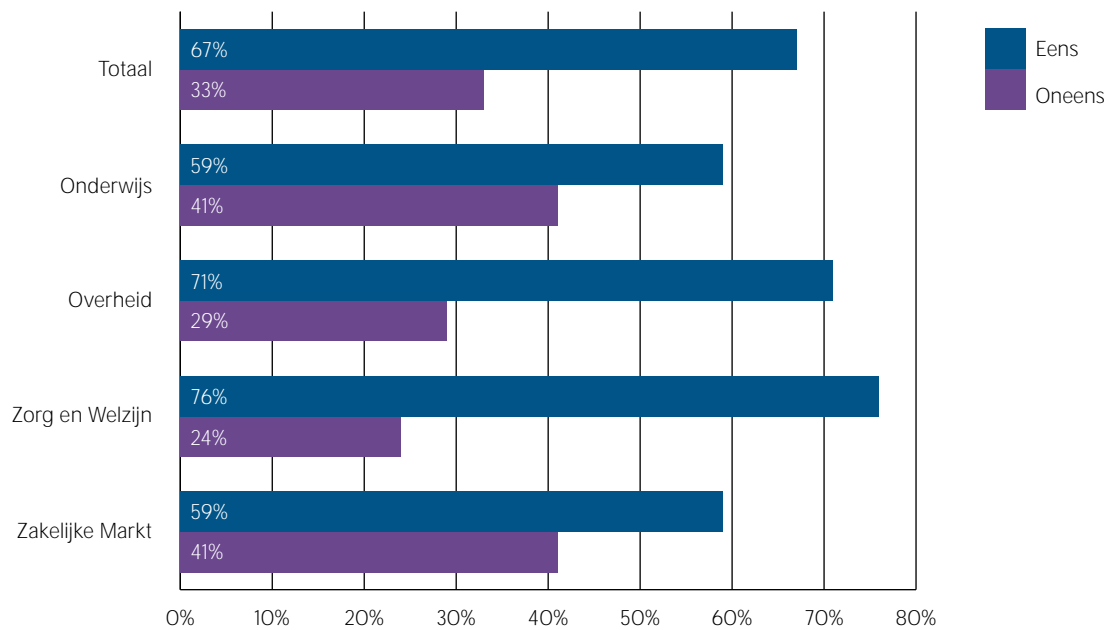
GRAFIEK 24 | IK ZIE VEEL KANSEN VOOR HR, MAAR KAN HIER IN DE PRAKTIJK NIET GENOEG TIJD AAN BESTEDEN



Bron: TNS NIPO 2012

Eerder in dit onderzoek hebben wij aangegeven dat HRM, mede ook dankzij de sterkere band met Finance, een meer cijfermatige aanpak heeft geaccepteerd. Dan is het logisch dat er ook vooraf meer gekeken zal worden naar de business case en mogelijke Return on Investment (ROI) van beoogde HR-investeringen.

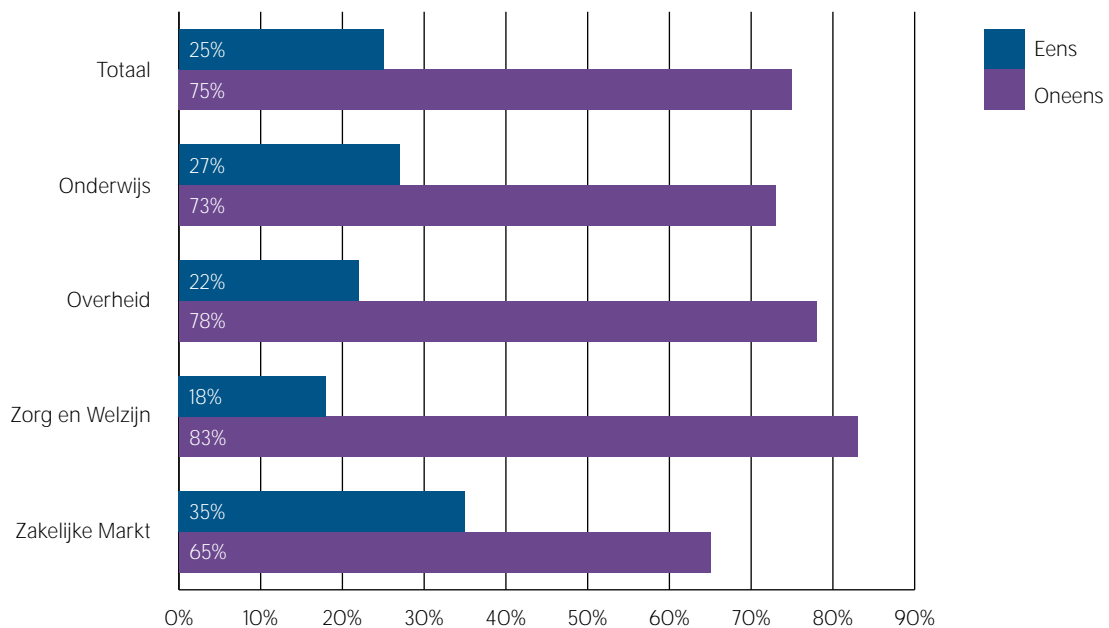
GRAFIEK 25 | HR ZAL MEER GEDREVEN WORDEN DOOR DE BUSINESS CASES EN ROI BIJ HET INZETTEN VAN INSTRUMENTEN



Bron: TNS NIPO 2012

Opvallend is dat de respondenten, zowel HRM als Finance, in de zakelijke markt conservatiever reageren dan in de segmenten zorg en welzijn en de overheid. Dat kan deels worden verklaard doordat de zakelijke markt al in een zeer hoge mate gebruik maakt van business cases met ROI-berekening.

Een volgende stap voor HRM is HR Analytics om een nog directere link te leggen tussen de resultaten van HR en van de organisatie. Kortweg, als uiteindelijk een directe link gelegd kan worden tussen de relevante HR-KPI's en bijvoorbeeld omzet en klanttevredenheid dan is dat een vorm van HR Analytics. Op die wijze kan de meerwaarde van HR-beleid verder onderbouwd worden in relatie tot de performance van de organisatie.



Bron: TNS NIPO 2012

Hieruit valt op te maken dat HR Analytics nog niet breed ingezet wordt, maar wel een sterke groei aan het doormaken is. Met name in de zakelijke markt wordt al meer analytisch naar HR gekeken, bijvoorbeeld door medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) en klanttevredenheidsonderzoek (KTO) met elkaar in verband te brengen. Opvallend is het achterblijven van zorg en welzijn waar de mens een zeer bepalende factor is voor het functioneren van het primaire proces.

### 1.6.1 | HR on the move

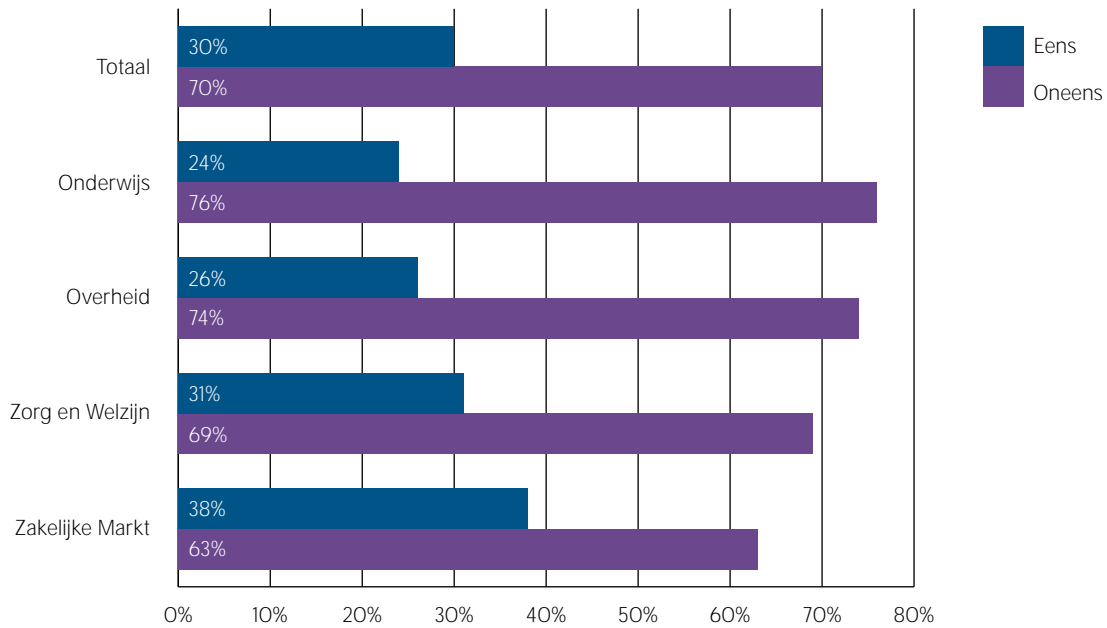
In een eerder deel van deze HR Benchmark stonden wij al stil bij het verder digitaliseren van HRM. Deze digitalisering en de communicatiemiddelen die de afgelopen jaren zijn ontstaan, bieden legio kansen voor HRM om nog efficiënter en effectiever te worden. De combinatie van nieuwe technologie specifiek voor HRM (e-HRM) met nieuwe communicatiemiddelen biedt een kans. Pakt HR die kans om ook altijd en overal aanwezig te zijn? Oftewel, is HR ook 'on the move' beschikbaar?

Al 30% van de organisaties geeft aan dat zij hun HR-toepassingen behalve op vaste (desktop) ook op mobiele (smartphones en tablets) apparaten beschikbaar heeft gemaakt. Zeker in de zakelijke markt is dit al meer dan ingeburgerd met 39%. De vraag is wel of dit ook gedaan wordt op de voor de gebruiker gewenste manier.

Gebruikers zijn vaak gewend aan een bepaalde manier van 'interfaceren' met hun eigen mobiele apparaten. Het is dan ook logisch dat zij zelf kunnen kiezen met welke apparaten zij willen werken en dus ook met welke apparaten zij onder andere hun HR-zaken regelen. Dit noemen wij Bring Your Own Device (BYOD).

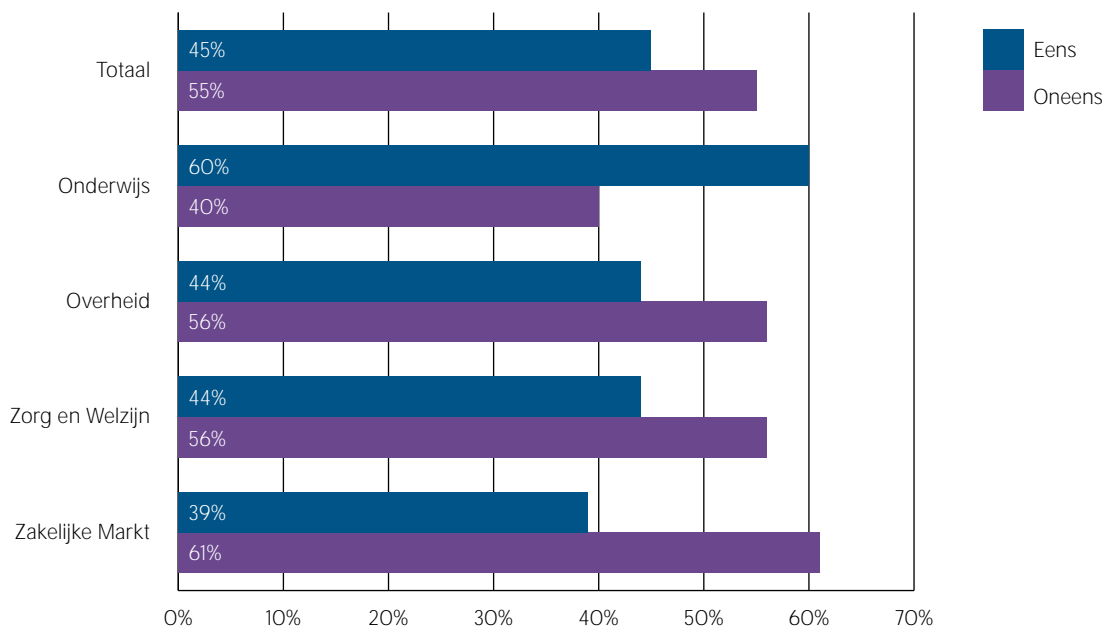


GRAFIEK 27 | HR-PROCESSEN ZIJN OP VASTE EN MOBIELE APPARATEN MOGELIJK GEMAAKT



Bron: TNS NIPO 2012

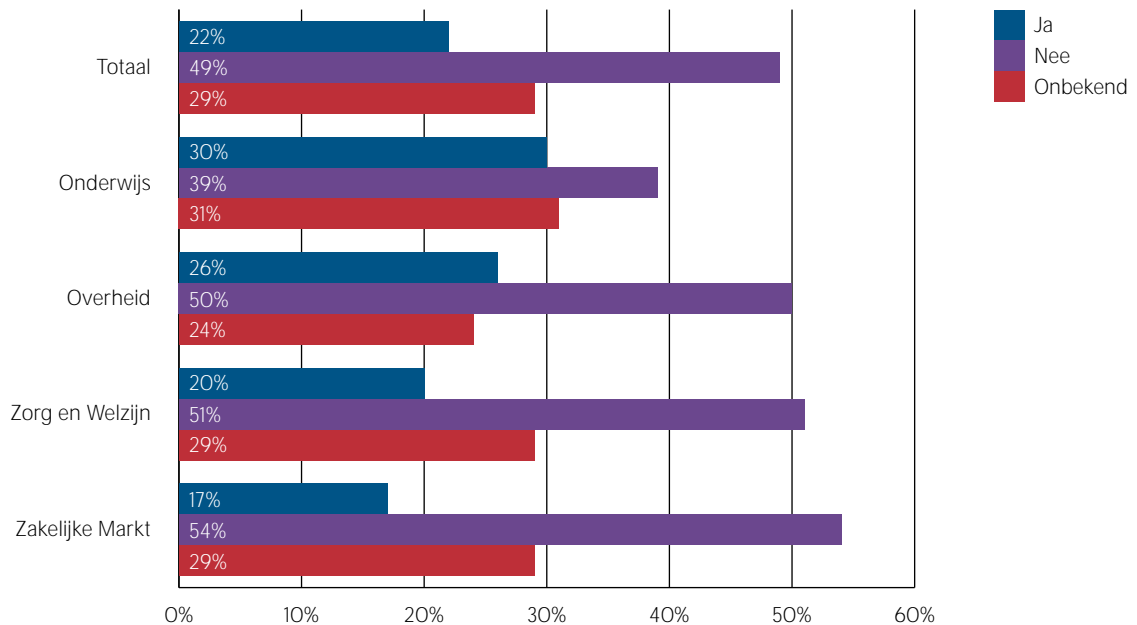
GRAFIEK 28 | MEDEWERKERS EN MANAGERS MAKEN ZELF DE KEUZE OP WELKE DEVICES ZIJ HR-TOEPASSINGEN GEBRUIKEN



Bron: TNS NIPO 2012

Naast communicatiemiddelen gaat BYOD nog verder. Alle werkzaamheden zijn uit te voeren met een device naar keuze. Hoewel dit voor veel organisaties een terrein is waar nog geen stappen zijn gezet, zijn de voordelen legio. Zo zien organisaties die dit invoeren bijvoorbeeld een lagere druk op de interne helpdesk, men regelt het zelf wel!

GRAFIEK 29 | BINNEN ONZE ORGANISATIE WORDT HET KOMENDE JAAR EEN BYOD-BELEID DOORGEVOERD



Bron: TNS NIPO 2012

HRM ziet de ontwikkelingen en mogelijkheden, er is echter nog geen duidelijke ontwikkeling zichtbaar dat hierop ook structureel beleid gevoerd wordt. Kortom, nadenken over de devices die mensen gebruiken is niet meer het domein van alleen de IT-afdeling, maar zeker ook van HRM.

### 1.6.2 | Van FuWa naar TaWa?

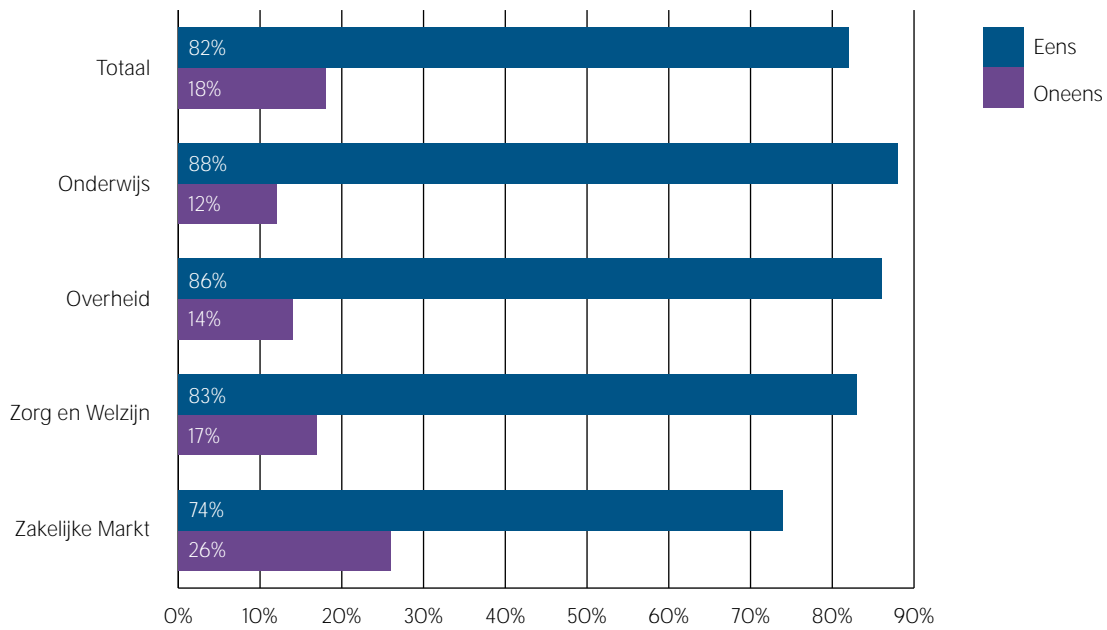
De meeste organisaties, zo niet alle, hebben hun werk verdeeld over functies en afdelingen. Om te komen tot een functiewaardering wordt gekeken naar de werkzaamheden die uitgevoerd worden in functies en op afdelingen. Op zich is dit een logische insteek die al jaren wordt gebruikt door organisaties en geaccepteerd is door medewerkers. Echter, wij zien inmiddels dat werkgevers flexibeler willen worden en dat medewerkers een kortere binding met een organisatie accepteren.

Is het dan niet tijd dat er ook anders gekeken gaat worden naar het waarderen van mensen? Organisaties spreken, met HRM voorop, al geruime tijd over Talent Management en zetten ontwikkeling niet voor niets hoog op de prioriteitenlijst. Dan lijkt het een logische stap om af te stappen van Functiewaardering en over te gaan op Talentwaardering (TaWa).

Maken organisaties vanaf het eerste moment gebruik van het aanwezige talent?

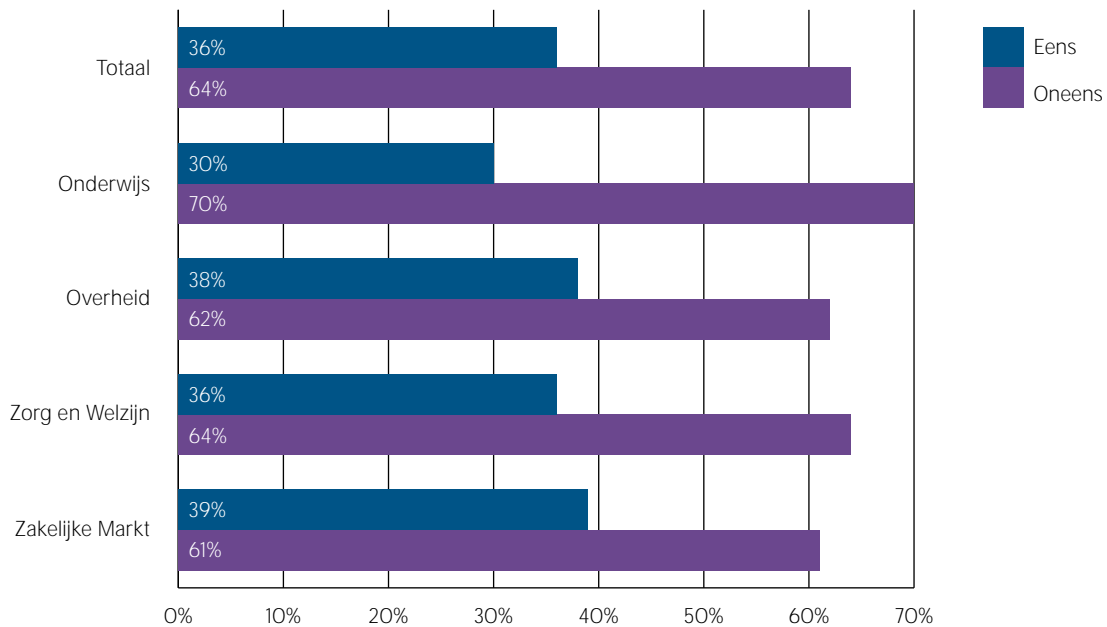
Zoals op te maken is uit grafiek 30 wordt er nog grotendeels geworven op basis van functiecriteria en minder op talenten. Dat is, zeker in een recessie, begrijpelijk. Toch kleeft er een risico aan als op relatief korte termijn de functie inhoudelijk wijzigt.

GRAFIEK 30 | WIJ WERVEN ALLEEN OP BASIS VAN CONCRETE VACATURES EN EEN FUNCTIEPROFIEL



Bron: TNS NIPO 2012

GRAFIEK 31 | WIJ WILLEN GAAN WERVEN OP BASIS VAN TALENTEN EN COMPETENTIES OM DAN EEN PASSENDE FUNCTIE BIJ DE PERSOON TE ZOEKEN



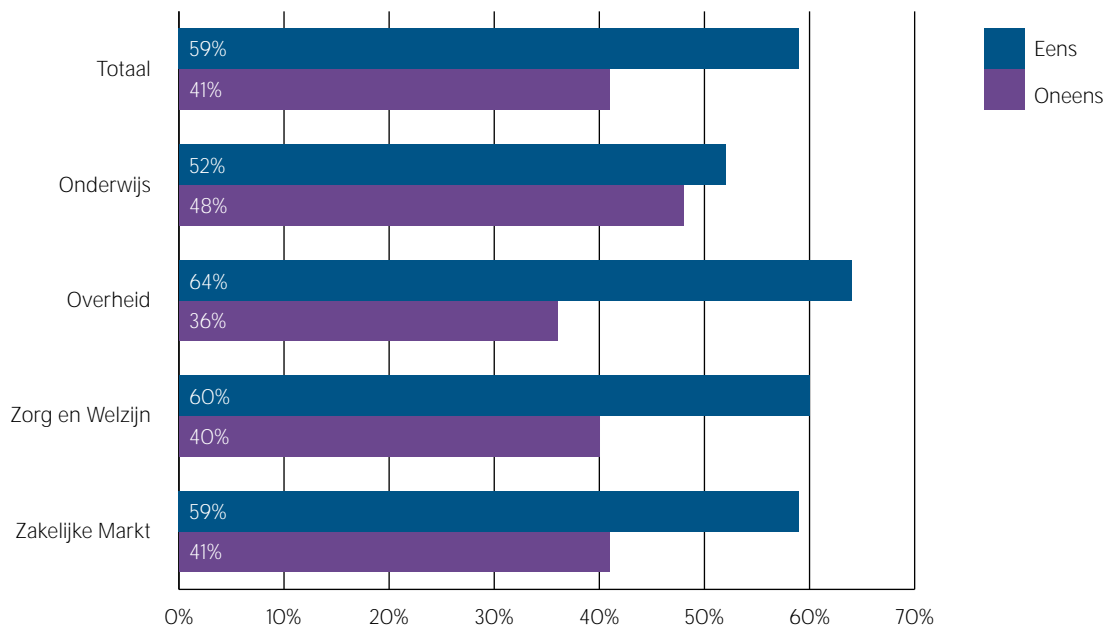
Bron: TNS NIPO 2012

Worden persoonlijke talenten dan helemaal niet meegenomen tijdens de werving?

Zoals te zien, willen organisaties wel degelijk gaan werven op talenten (36%). Opvallend is dat in de sector waar de aankomende jaren krapte kan doorzetten, het onderwijs, en waar veel gesproken is en wordt over zij-instromers, er minder bereidheid lijkt te zijn om af te wijken van de functiespecificaties.

Het anders werven kan ook nieuwe kansen bieden. Door minder te focussen op de specificaties van de persoon, maar meer op de talenten, kunnen organisaties hun onderscheidend vermogen verhogen. Door met opleiding en ontwikkeling talenten geschikt te maken voor specifieke en toekomstige functies creëert de organisatie meerwaarde voor zowel het talent als de organisatie zelf. Organisaties zien die kans wel, maar die wordt nog niet opgepakt zoals wij mogen concluderen uit grafiek 32.

GRAFIEK 32 | DOOR TE WERVEN OP BASIS VAN TALENT BEREIKEN WIJ NIEUWE GROEPEN POTENTIËLE MEDEWERKERS

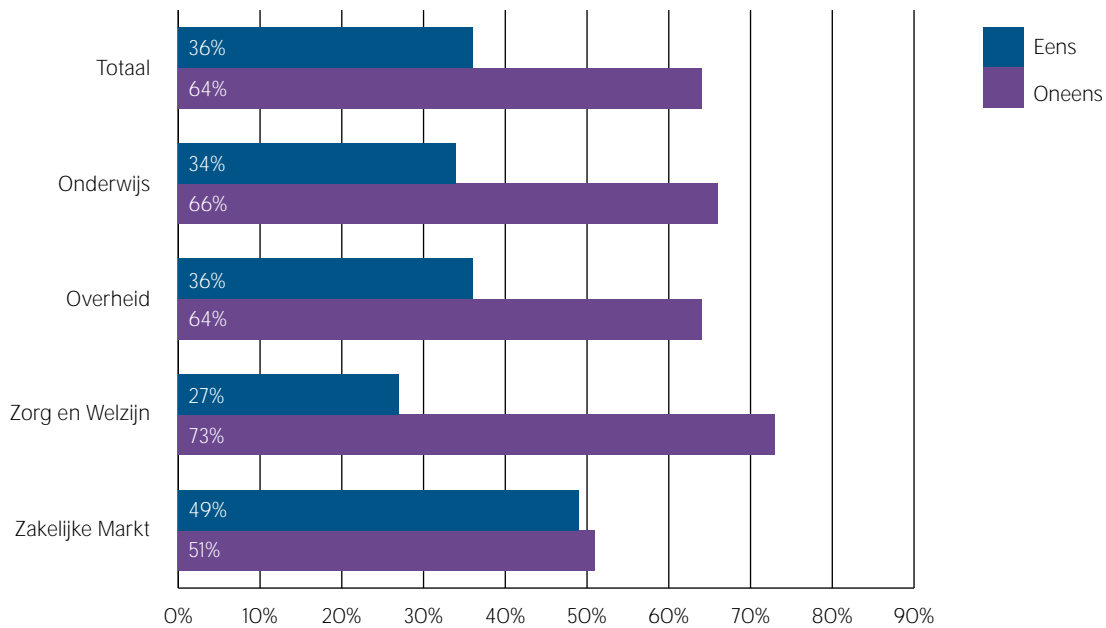


Bron: TNS NIPO 2012

Als personen eenmaal actief zijn in een organisatie is de volgende stap natuurlijk om te weten welke talenten, kennis, kunde en ervaring zij verder nog hebben of ontwikkelen naast hun functie. Hoe vaak gebeurt het niet dat er iemand van buiten de organisatie ingehuurd wordt om een bepaalde klus te doen en later bekend wordt dat de juiste kennis en skills aanwezig waren? Organisaties zien deze kans zeker wel zoals te lezen is in het interview met KLM op pagina 87.

Om dit te voorkomen is het meer dan gewenst om ook buiten de functiespecificaties te kijken.

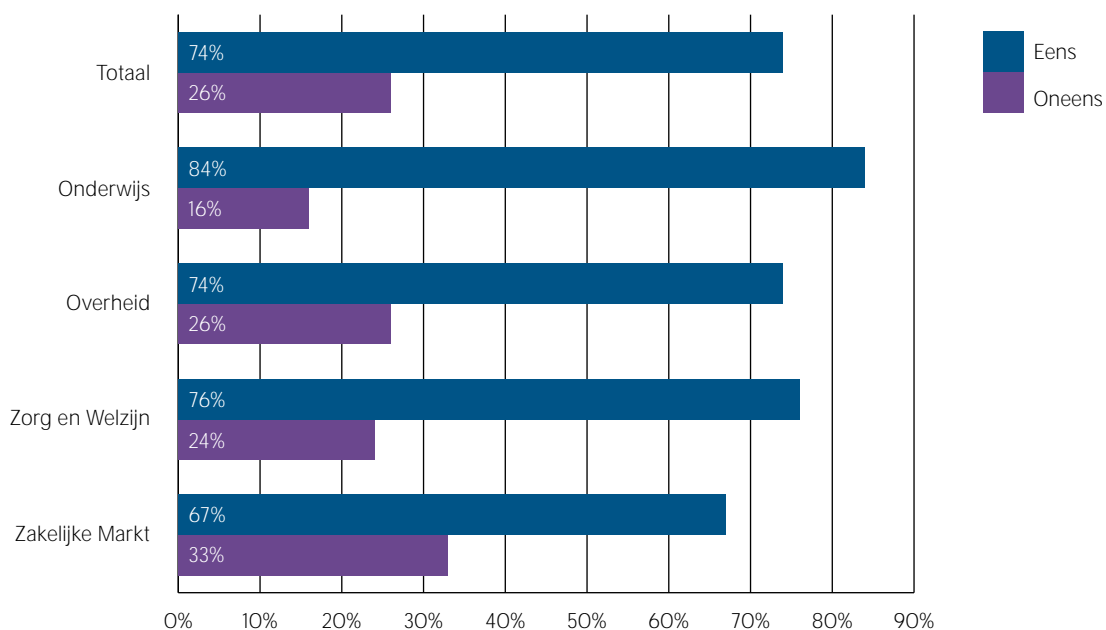
GRAFIEK 33 | WIJ WETEN EXACT WIE KENNIS OF ERVARING HEEFT BIJTEN HET EIGEN FUNCTIEGEBIED



Bron: TNS NIPO 2012

36% geeft aan dat zij ook expertises van de medewerkers kennen buiten de functie. Toch is er nog een grote kans voor HRM om organisaties mee te nemen om hun belangrijkste resources nog beter in te zetten en bovendien om ze nog meer te boeien en te binden.

GRAFIEK 34 | HET IS LASTIG OM KENNIS EN ERVARING VAN IEDEREEN OP EEN LOGISCHE WIJZE TE ONTSLUITEN EN/ OF IN ÉÉN OVERZICHT TE KRIJGEN

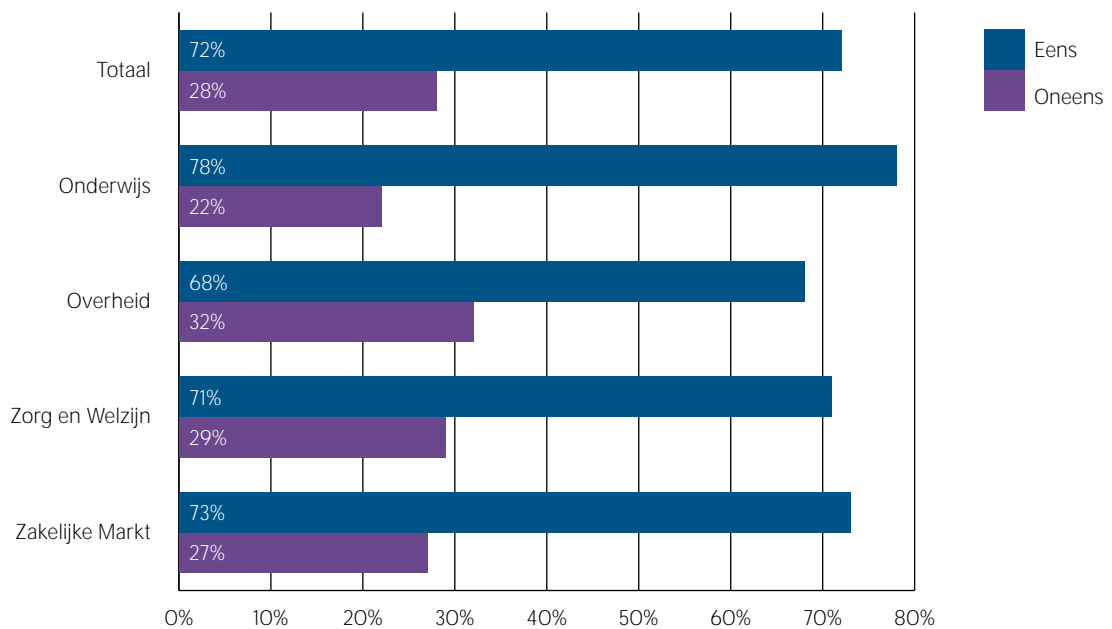


Bron: TNS NIPO 2012

Een groot struikelblok kan zijn dat het lastig is om kennis en ervaring van personen te ontsluiten. Bij 74% van de organisaties is dat het geval. Dit bewijst dat hier nog een mogelijkheid ligt die niet alleen door HR, maar ook door hun partners en leveranciers onvoldoende wordt ingevuld.

De wil om hiermee aan de slag te gaan, is er zeker. Wanneer de mogelijkheden zich voordoen, ziet HR de kans om nog meer de lead te nemen in het ontsluiten van kennis zodat medewerkers hier ook met elkaar gebruik van kunnen maken. Uit het onderzoek blijkt dat er weinig weerstand is om middelen in te zetten waarmee de interne kennis ontsloten kan worden om de effectiviteit van de organisatie te vergroten. Eigenlijk zien wij dus de wens van HRM om informatie te kunnen ontsluiten zoals in social media al gemeengoed is geworden.

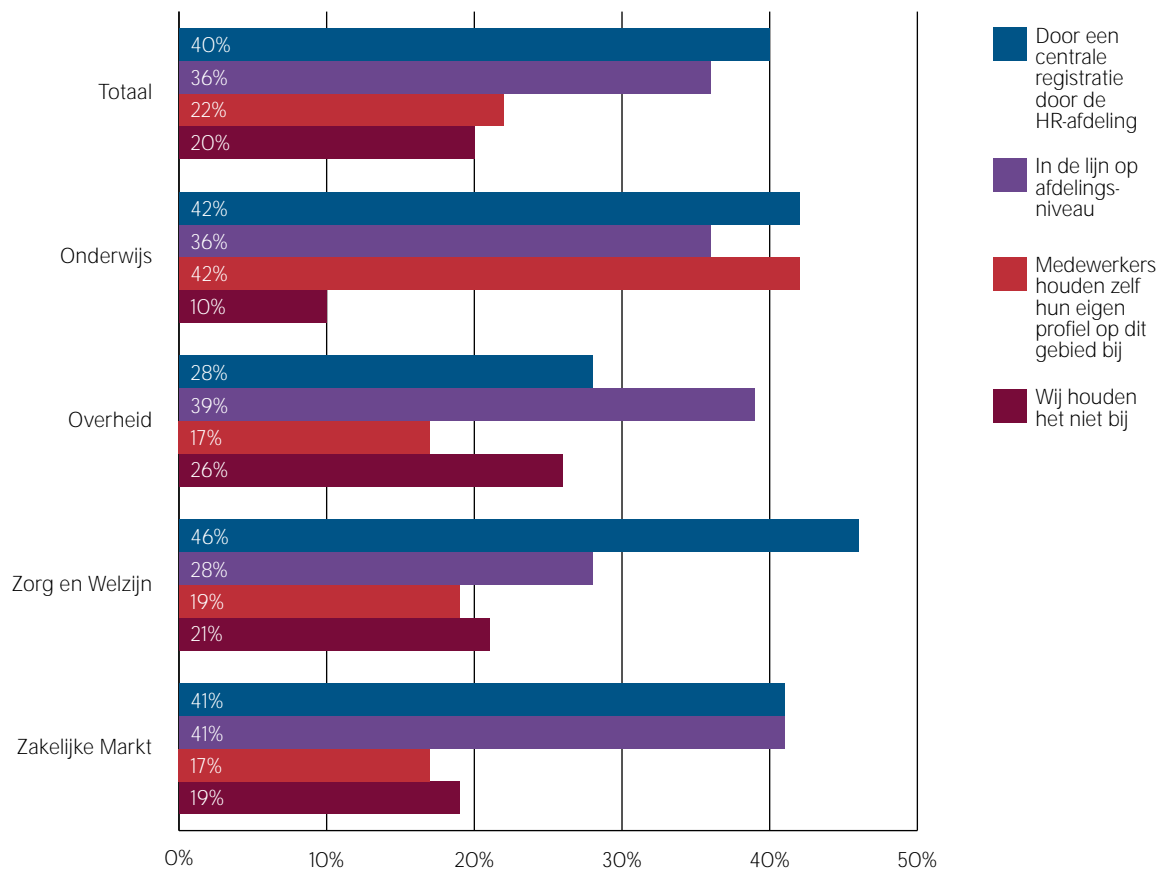
GRAFIEK 35 | WIJ GAAN MET KENNIS EN ERVARING AAN DE SLAG WANNEER DIT OP EEN LOGISCHE WIJZE TE ONTSLUITEN IS



Bron: TNS NIPO 2012

Er is een eerste begin gemaakt met het opzetten van kennisportals. Toch zien wij nog een zware rol voor een centraal systeem en de afdeling (HRM) die dit beheert. Maar daarnaast zien wij ook een toenemende rol voor de lijnmanager die meer en meer de schakel wordt tussen de medewerker en de organisatie als het gaat om structureren van kennis.

GRAFIEK 36 | WIJ BRENGEN KENNIS, KUNDE EN ERVARING VAN ONZE MEDEWERKERS OP GESTRUCTUREERDE WIJZE IN KAART.\*



\*Meerdere antwoorden mogelijk

Bron: TNS NIPO 2012

Concluderend kunnen wij stellen dat organisaties en HRM voldoende kansen zien die in lijn liggen met de rode draad van alle interviews die wij mochten voeren. Talent Management is de sleutel om succesvol de toekomst tegemoet te treden.



“Medewerkers die het maximale halen uit hun talenten zijn gelukkiger in hun werk.”

Gideon Alewijnse, ROC Aventus



## 2 | De mensen vertellen het

De harde getallen hebben u een beeld gegeven van de trends en ontwikkelingen op organisatie- en HR-gebied. Cijfers geven een indicatie wat er speelt bij werkgevers en waar de verschillen zitten tussen de diverse segmenten. Ze vertellen echter niet altijd het verhaal achter het getal; dat doen mensen! Mensen die (mede) eindverantwoordelijk zijn voor de strategie en prestaties van een organisatie en een visie hebben op de toegevoegde waarde van HRM. Zoals u gewend bent in de Raet HR Benchmark voeren wij ieder jaar kwalitatief onderzoek uit onder een aantal werkgevers, afkomstig uit de sectoren onderwijs, overheid, zakelijke markt en zorg en welzijn. In deze editie van de HR Benchmark zijn door Raet directieleden/bestuurders van vijftien organisaties geïnterviewd met als doel de harde getallen een gezicht te geven.

Iedere organisatie heeft te maken met een externe omgeving die invloed heeft op de beleidskoers en de meerjarenvisie. Het is de kunst om als organisatie zo goed mogelijk te anticiperen op technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen en optimaal gebruik te maken van alle resources om onderscheidend en succesvol te blijven. In de gesprekken met onder andere CEO's, gemeentesecretarissen en bestuurders proberen wij een beeld te krijgen van de marktinvloeden waarmee werkgevers te maken hebben en de mate waarin HR-beleid een bijdrage levert aan organisatieveranderingen en kwaliteitsverbetering. In algemene zin zien wij bij directies het grote besef dat het menselijk kapitaal bepalend is voor het succes van de organisatie. Het beeld en de verwachting die men van de HR-afdeling heeft, is divers.

Ondanks de toenemende verschuiving van HR taken naar de lijn, erkent men dat HRM te belangrijk is om alleen aan de lijn over te laten. Van HR wordt expertise verwacht op het gebied van HR-instrumentarium, arbeidsvoorwaarden, juridische zaken en fiscaliteit. En op een bedrijfskundige manier te kijken naar de waardeketen, met het oog op de middellange termijn adviseren over de inzet en ontwikkeling van de juiste resources. De rode draad? Medewerkers centraal stellen en talenten laten excelleren en dit plaatsen in de strategie van de organisatie. U leest het allemaal in het tweede deel van deze HR Benchmark. Naast de interviews met werkgevers zijn ook dit jaar weer een tweetal experts aan het woord geweest. Dit jaar hebben Deloitte Consulting en Randstad Consultancy hun visie gegeven op de ontwikkeling die HR doormaakt en de kansen die er liggen om strategische waarde te leveren.



# Talenten willen geen ladder maar een klimrek!



**Ronald Meijers**  
Talent Partner  
Deloitte Human Capital



**Hans Groothuis**  
Director

Deloitte is voor velen een bekende naam. Als adviseur begeleidt Deloitte jaarlijks vele organisaties, bijvoorbeeld om het optimale rendement te halen uit hun mensen. Als specialisten op het gebied van Organisation, Leadership, Talent- en Change Management geven Ronald Meijers en Hans Groothuis hun visie en adviezen over de stappen die organisaties kunnen, of liever moeten, zetten.

Ronald Meijers is Talent Partner voor Deloitte Nederland en als zodanig verantwoordelijk voor het HR-beleid. Ook is hij extern actief als Partner van Deloitte Human Capital en intern onder meer lid van de Global Talent Council die voor Deloitte internationaal HR-beleid initieert. Momenteel staan zes prioriteiten centraal: Deloitte University (learning), leadership, diversity, mobility, performance management en een distinctive talent experience. Ronald is gespecialiseerd in het omzetten van kernwoorden in kernwaarden.

Hans Groothuis is van huis uit bedrijfseconoom en 18 jaar actief als organisatieadviseur op het gebied van HRM. Hij kijkt overwegend vanuit een bedrijfsmatige bril naar HRM-vraagstukken. Zijn specialisme betreft het doorvertalen van organisatie-strategieën naar People- en HR-strategie en vervolgens dit concreet omzetten in projecten, acties en optimale organisatiewijzen, maar ook ICT.

## Wat is de essentie van HR-transformatie?

Hans Groothuis: *"Het draait hierbij om een bedrijfsmatige manier van kijken naar HR. Het is het opnieuw kijken naar het inrichten van de HR-organisatie, het target operating model, de processen en zeker ook de IT-ondersteuning. Hoewel dit allemaal nogal klinisch klinkt is het met name een proces wat veel meer raakt dan de HR-afdeling. Wij zien dit als een reis, een zienswijze. Het gaat hier juist om de mensen. Het zijn uiteindelijk de managers en medewerkers die de organisatiestrategie realiseren en de "truc" is nu juist om hen optimaal samen te laten werken."*

Ronald Meijers: *"Iedere organisatie zou dit moeten doen. Goede mensen maken goede organisaties. Cruciaal is om mensen niet als assets te behandelen maar als mensen: dus van Human Resources Management (waarin mensen worden gezien als bedrijfsmiddelen) naar Leading Talent, waarin mensen niet ondergeschikt worden gemaakt aan de organisatie, maar ernaast staan. Het bestaansrecht voor HR is om omstandigheden te creëren waarin mensen optimaal tot hun recht komen. HR is daarmee een onderdeel van het primaire organisatieproces en moet het management zodanig ondersteunen en begeleiden dat het beste uit individuen en teams naar boven komt. Wij zien vaak dat het management daar uit zichzelf niet voldoende aandacht aan besteedt en er vaak ook de competenties voor mist. Vandaar die cruciale rol voor HR. De people strategy is onlosmakelijk verbonden met de business strategy: zonder mensen is er slechts een papieren tijger. Consistente uitvoering (behaviour led strategy execution) is in de huidige omstandigheden waarin organisaties extreem transparant zijn, des te belangrijker. Kon je je in het verleden nog een verschil tussen je imago en je cultuur permitteren, inmiddels is het zo dat wat je buiten in de markt wilt uitstralen je intern zult moeten doorleven. Daarom is de kern van transformatie 'woorden omzetten in waarden', met andere woorden een continu proces van gedragsverandering en zeker geen eenmalige exercitie."*

### Wanneer start de HR-transformatie?

Hans Groothuis: *"Het begint vaak vanuit een specifieke probleemsituatie. Wij als consultants noemen dat graag een "burning platform" en als daarover geen eenduidig beeld bestaat, dan moet je dat eerst helder definiëren. Vaak wordt genoemd dat er te hoge kosten worden gemaakt in de gehele organisatie en dat HR haar "fair share" moet bezuinigen. Een dergelijke re-denering is weliswaar relatief kort door de bocht, maar vaak de korte termijn impuls. En dan is het aan HR om aan te tonen dat de kosten die ze maakt gerechtvaardigd zijn. In andere gevallen zit het aan de kant van de effectiviteit van HR. Interne klanten die ontevreden zijn over de kwaliteit van dienstverlening van HR die onvoldoende meerwaarde levert, bijvoorbeeld op het gebied van performance management. En wat wij als uitvloeisel daarvan vaak zien is dat de relatie tussen organisatie en medewerker onvoldoende tot wasdom komt. Medewerkers zien niet wat de organisatie hen te bieden heeft en vice versa."*

Ronald Meijers: *"Veel organisaties kennen een performance cycle. Daarin worden de missie, visie en strategie van organisaties meegewogen in relatie tot de persoon. Vaak wordt dit ervaren als een papieren exercitie, omdat werkgevers het hebben over 'afspraken' met de medewerker waarop zij inhoudelijk vaak maar weinig directe invloed hebben. Het is juist belangrijk dat de medewerker meedenkt over zijn of haar eigen bijdrage aan de missie, visie en strategie. Als organisatie kun je niet meer alleen top-down afdwingen maar moet je afspraken horizontaal maken. There is no strategy without talent. En het optimaal laten renderen van talent leg je niet bij HRM neer, maar moet je als manager zelf meer integreren in je dagelijkse gang van zaken om je strategie te realiseren. HR kan hierbij wel helpen en faciliteren. De focus van HR zou moeten liggen op real live action en behaviour change."*

Hans Groothuis: *"Als HR moet je nagaan wat de strategie is van de organisatie en wat er daadwerkelijk van overblijft in de praktijk. Of zoals Mintzberg het zegt: wat is het verschil tussen de intended en emergent strategy? En natuurlijk moet je bij het betrekken van de mensen bij het uitstippelen van de strategie de regie wel in handen houden. Je zult als organisatie moeten bepalen wie je wilt betrekken en de dialoog strak moeten organiseren. Als Deloitte hebben wij hiervoor een methodiek ontwikkeld (DATE) waarmee snel resultaat*

"Zonder mensen is er slechts een  
papieren tijger"

geboekt kan worden. Samen bouw je een business case en maak je een "prototype" van wat je wilt bereiken en dan betrek je de stakeholders erbij. Daarmee zorg je dat iedereen op hetzelfde kennisniveau zit zodat je met elkaar het "prototype" kan kneden, bijsturen en herontwerpen op basis van een gelijkwaardige dialoog. Hierdoor creëer je niet alleen betrokkenheid, maar ook een gevoel van ownership. Dit kan bij iedere organisatie werken. Maar neem van ons aan dat je wel goed moet kijken wie je hierin betreft. Ik ken een organisatie waar een grote groep mensen nerveus wordt als ze te veel betrokken wordt en taakvrijheid krijgt. In dat soort groepen is het vaak voldoende als je de waardering uitspreekt. Noem het maar het geven van het juist getimed schouderklopje. Als je mensen uit hun formele functie haalt dan zie je soms mensen echt veranderen en anders tegen de organisatie aankijken. En dan kun je echt mensen meekrijgen. Zij worden dan de ambassadeurs van de transformatie."

### **Dan zal Deloitte zelf wel heel ver zijn met het op deze manier werken?**

Ronald Meijers: "Wij kijken continu hoe efficiënt HR (dat bij ons dus Talent heet) is; hoe lean ben je georganiseerd? Al onze projectleiders worden lean six sigma gecertificeerd zodat we met elkaar dezelfde taal spreken. Het service deliverymodel dat wij gekozen hebben is gebaseerd op het gedachtengoed van Ulrich. Hierbij denken wij in termen van permanente verandering en effectief veranderen. Concreet stellen wij onszelf vragen als: Wat heeft de lijn nodig? Wat werkt bij ons wel en niet? Hoe helpen wij het bedrijf effectief te veranderen?"

De grote veranderingen maak je met de lijn en die heeft generalisten nodig die feedback kunnen geven en vertaalslagen kunnen maken. De truc is om de juiste HR-discipline op het juiste moment aan te laten haken. Ook de core business van HR, zoals casemanagement en recruitment, zijn cruciaal in dit proces. Wat wij willen is de lijn tegelijkertijd ontzorgen en uitdagen. Bij het ontzorgen levert bijvoorbeeld de inzet van e-HRM een belangrijke bijdrage; gemak helpt om de lijn met plezier HRM-taken en -verantwoordelijkheden te laten uitvoeren.

Omtrent e-HRM heeft Hans ook voor de Deloitte organisatie destijds een business case opgesteld. Natuurlijk kreeg hij veel vragen van de business units en wist hij dat er veel zeggenschap is bij de units, uiteindelijk is het daar waar de handel wordt gedaan. En dus moest hij antwoord kunnen geven op vragen als; ja we moeten misschien wat besparen, maar wie heb ik straks nog lopen als HR-adviseur in mijn business unit? En waarvoor kan ik dan bij hem of haar terecht? Waarbij effectiviteit, klant- en medewerkertevredenheid én kosten van HR belangrijke stuurvariabelen waren. Parallel is bij Deloitte geleidelijk Het Nieuwe Werken ingevoerd en werd het fysieke contact tussen HR en de lijn minder."

Om te kunnen voldoen aan de vraag van de lijn heeft Deloitte een model ingevoerd waarbij een HR business partner heel nauw betrokken is binnen het management van een business unit. En waar casemanagers optreden als linking pin naar die onderdelen van HR die meer centraal georganiseerd zijn. Dit blijkt voor Deloitte niet alleen het meest effectief, maar ook het meest kostenefficiënt.

### **Hoe managed Deloitte zijn talenten?**

Ronald Meijers: "De metafoor die wij gebruiken is een klimrek. Wij zien carrières niet als een ladder omdat een ladder impliceert dat je alleen maar omhoog of omlaag kunt. Wij bieden graag meer variatie omdat mensen en loopbanen niet in een simpele verticale logica te vangen zijn. Een klimrek biedt naast verticale, ook horizontale en diagonale mogelijkheden en dus meer maatwerk. Wij zien het ook als realistischer om je organisatie zo in te richten dat mensen weten dat de piek in hun carrière niet per sé aan het eindpunt te vinden is, en dat onderweg ook een stap zijwaarts of een stap terug tot de opties behoort. Hiermee blijft veel meer talent behouden voor de organisatie en is het ook vanzelfsprekender om mogelijkheden te verbinden met de kracht van mensen."

Hans Groothuis: *"Het ontdekken en inzetten van de juiste talenten is heel rol- en situatie specifiek. De meeste organisaties kijken vanuit een "papieren invalshoek", vaak naar de functies, soms naar talenten en al helemaal te weinig naar diversiteit. Als je als organisatie de keuze maakt om mensen daadwerkelijk in te zetten op hun kracht haal je meer resultaat. Als je begint met een goede analyse, met een bedrijfsmatig uitgangspunt, van de rollen die je nodig hebt om je strategie uit te kunnen voeren dan kom je uiteindelijk uit bij je doel, een populatie die past in je strategie van vandaag en in de toekomst. En hou er rekening mee dat dit een cyclisch proces is waar je continu zult blijven zoeken naar het optimum."*

#### **Hoe herken je dan het soort mensen wat je hebben wilt?**

Ronald Meijers: *"Wat je wilt hebben zijn daadwerkelijk betrokken mensen. Vaak valt een term als tevreden medewerkers. Maar dat zou het laatste moeten zijn waar je als organisatie naar streeft. Eigenlijk wil je geen tevredenheid maar bevlogenheid. Engagement is de sleutel naar succes!"*

*"Het is belangrijk dat de medewerker meedenkt over zijn eigen bijdrage aan de missie, visie en strategie"*



Harry Timmerman  
Provinciesecretaris

## Flexibiliteit is een noodzaak

Reorganiseren, nieuwe taakstellingen en formatie inleveren. Het zijn organisatieontwikkelingen waar Harry Timmerman, provinciesecretaris van de provincie Overijssel, de afgelopen jaren regelmatig mee te maken heeft gehad. De roep om een compacte overheid is groot, waarbij de provincie professionalisering zoekt in de kerntaken en continu bekijkt welke taken goedkoper of beter door de markt uitgevoerd kunnen worden.

Timmerman: *"De afgelopen jaren hebben wij diverse taken op het gebied van economie en ruimtelijk fysiek beleid van de rijksoverheid gekregen. Plattelandsontwikkeling en de ecologische hoofdstructuur zijn complexe vraagstukken. Ondertussen schuiven wij weer taken door naar gemeenten. Dit betekent nog al wat voor de mensen in onze organisatie."*

Recent is een nieuwe organisatiestructuur gekozen met nieuwe rollen voor leidinggevende functies en zijn de bedrijfsplannen herschreven. De provincie is in afwachting wat het Regeerakkoord gaat betekenen voor de organisatie. Timmerman: *"Ik verwacht niet dat we nieuwe taken krijgen. Ik denk met name aan financiële consequenties. Als de huidige voorstellen rond de wet Houdbaarheid overheidsfinanciën (HOF) doorgaan, hebben we een probleem en moet de forse investeringsagenda worden bijgesteld en verminderd of vertraagd."* Provincie Overijssel is de afgelopen jaren veel compacter geworden. Samenwerking met andere overheden is vanuit het oogpunt van efficiëntie steeds meer urgent geworden. Een van de voorbeelden is de intensieve samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering waaronder salarisadministratie met gemeente Zwolle en gemeente Kampen.

Ondanks de bezuinigingen en focus op kerntaken, houdt de provincie de arbeidsmarkt goed in de gaten. Timmerman weet exact welke functies hij nodig heeft en heeft naast herplaatsingskandidaten ook regelmatig vacatures. Timmerman: *"Bij vacatures krijgen we veel respons. We hebben een goede ligging in Zwolle. Ook voor mensen uit de Randstad is Zwolle een interessante woon- en werkplek. Uiteraard kijken wij heel serieus naar herplaatsingskandidaten bij de invulling van onze vacatures, maar als bepaalde vacatures kwaliteitseisen stellen die we in huis niet hebben dan gaan we extern. En dan kunnen we steeds tot een snelle, goede invulling komen."*

Afgelopen jaren is de provincie steeds meer een regisseur geworden. De organisatie werkt samen op bepaalde terreinen, maar besteedt steeds meer niet-kerntaken uit. *"Het uitbesteden kan wel eens heel ver gaan. Vroeger hadden wij eigen mensen in dienst om de bermen te maaien, nu is dat allemaal uitbesteed aan opdrachtnemers en beschikken wij over toezichthouders die controleren of de contracten goed worden nagekomen. Ik verwacht dat de scheidslijn tussen de private en publieke markt steeds meer gaat verdwijnen. Dit betekent dat we steeds meer een hybride organisatie worden. Voor veel taken is geen ambtelijke status nodig."* In het streven naar bedrijfsmatigheid wordt kritisch gekeken naar functies en processen die zich lenen voor vereenvoudiging en kostenreductie. Het bestuur met de bestuursondersteuning blijven echter hetzelfde werk doen, waardoor verdergaande bezuinigingen wel eindig zijn. Timmerman: *"De kern van ons werk, blijft altijd ambtenarenwerk. Een bestuur bestaat bij de gratie van de continuïteit van de ambtelijke ondersteuning. Alle andere werkzaamheden van een provincie zouden in principe op een flexibele en bedrijfsmatige manier uitgevoerd kunnen worden, bijvoorbeeld via een Shared Service Center of zzp'ers en brokers. Wij gaan steeds meer naar een kleine kern vast personeel en de rest wordt van de markt*

*gehaald.*“ Op de vraag aan Timmerman wat dit betekent voor de organisatie identiteit, geeft hij aan: *“Die wordt steeds minder. Wij proberen daarom steeds meer identiteit te maken op wat we aan het doen zijn. De ‘oude’ ambtenaar moest in het begin wel wennen dat steeds meer ‘vreemden’ werken voor de provincie, maar intussen is men gewend en weet men dat flexibiliteit een noodzaak is.”*

In een organisatie die steeds compacter wordt, blijft het investeren in de ontwikkeling van mensen een belangrijk thema. Hierbij wordt ook bewust gekeken naar het opleiden van mensen om ze meer mobiel te maken. De bal ligt echter bij de medewerker zelf, die moet aangeven wat zijn of haar volgende loopbaanstap is en welke opleidingen hierbij horen. *“We leggen bewust duurzame inzetbaarheid bij de mensen zelf neer. Als goed werkgever faciliteren wij de mensen met opleidingen. Hiervoor hebben wij al jaar en dag de kwalificatie Investor in People. Uiteraard zoeken wij hierin een balans, want overkwalificatie van medewerkers kan zorgen voor een te snel verloop omdat wij dan vooral geïnvesteerd hebben voor andere werkgevers en er niet eerst zelf ook rendement van hebben gehad.”*

Harry Timmerman vindt dat HRM een cruciale rol speelt in de organisatie. *“Uiteindelijk komen alle vraagstukken uit op personen, bij ieder proces. HRM is een dominant stuurmiddel om de effectiviteit van een organisatie te blijven waarmaken. Ook met andere arbeidsrelaties en contractvormen. Denk aan het plannen van resources, het ontwikkelen van mensen om ze vervolgens andere werkzaamheden te kunnen laten doen, etc. De positie van HRM is in onze organisatie zo belangrijk dat de agenda van het managementteam daar vooral mee gevuld was. We kwamen daardoor te weinig aan de externe strategie toe. Vandaar dat we de voorbereiding daarvan hebben verlegd naar een apart bedrijfsvoeringsoverleg. Overigens moeten we oppassen dat we niet te veel praten over HRM, maar het gewoon doen.”*

| 55

“Wij gaan steeds meer naar een kleine kern vast personeel, de rest halen we van de markt”



Gideon Alewijnse  
Voorzitter van  
College van Bestuur

## Kijken naar HR als een business enabler

Het Middelbaar Beroepsonderwijs is een dynamische sector. De nauwe samenwerking met het bedrijfsleven en beroepenveld, maakt dat ROC Aventus continu verbinding legt met de praktijk. Zo is bijvoorbeeld het midden- en kleinbedrijf afhankelijk van goed opgeleide vaklieden. En maakt de zorgsector in de strategische personeelsplanning gebruik van jonge, afgestudeerde verpleegkundigen. In het MBO gaat het om leren in de praktijk. ROC Aventus heeft de afgelopen jaren nieuwe opleidingen opgericht, waaronder de schilderschool, de bouwvakacademie en een technocampus. "Deze externe oriëntatie op het beroepenveld vraagt om docenten die kunnen overbruggen en begrip hebben voor de praktijk. Degenen die dit kunnen, zijn vaak de beste docenten!", zegt Gideon Alewijnse, voorzitter van College van Bestuur bij ROC Aventus.

Alewijnse is als bestuurder ruim anderhalf jaar werkzaam bij Aventus. Het viel hem gelijk op dat het onderwijs een mensensector is. *"Bij Aventus hebben wij ontzettend veel instrumenten op het gebied van performance management, opleiding en ontwikkeling en in-, door- en uitstroom. We hebben echter nog niet altijd ons menselijk kapitaal optimaal ingezet. We hebben wel op deze gebieden beleid ontwikkeld, alleen kan er meer uitgehaald worden, waarmee we de onderwijskwaliteit kunnen verhogen."* De komende jaren moet er hard bezuinigd worden in het onderwijs. Het aantal studenten bij Aventus zal licht krimpen en hiermee ook het aantal formatieplaatsen. *"Het zou dom zijn als we met alle bezuinigingen van onze HR-performance een ondergeschoven kindje maken. Wij focussen ons juist op een goede school. Dat doen we door continue aandacht voor kwaliteitsmanagement en externe verantwoording. En investeren in ons human capital door professionals te verleiden en te inspireren. Kijken naar HR als een business enabler, dat is interessant!",* aldus Alewijnse.

Vakmanschap staat hoog in het vaandel. Om dit op peil te houden is er een nieuw development-beleid ontwikkeld, gericht op gezamenlijke en individuele verantwoordelijkheid. Het performance-managementgesprek en het persoonlijk ontwikkelplan spelen hierbij een belangrijke rol. Alewijnse: *"Het gaat erom docenten te betrekken in de praktijk. En het doorleven van deze praktijk. Geen top-down benadering maar de PM-cyclus vanuit de onderkant voeden en medewerkers zelf de verantwoordelijkheid geven hoe zij zich willen ontwikkelen. Hierbij doe ik een krachtig beroep op ieders professionaliteit en de beroepseer. Maar het gaat ook om elkaar scherper aansporen en stoppen met de 'afvinkcultuur'. Hoe kunnen we studenten inspireren en scherp houden als we zelf tevreden zijn met een zes-min? Ik geloof in de persoonlijke groei van mensen. Geen afrekencultuur, maar alles wat we doen, moet in teken staan van persoonlijke groei. Medewerkers die het maximale halen uit hun talenten, zijn gelukkiger in hun werk en presteren beter in de klas. En als je het gevoel hebt dat je in een functie niet meer kunt groeien en bloeien, is het niet verkeerd om ergens anders eens te gaan kijken."*

Het kwantificeren van de performance van medewerkers is in het onderwijs vaak nog taboe. Alewijnse: *"Wij beoordelen zowel op teamniveau als op individueel niveau. Hier hebben we een duidelijke les geleerd. Beoordelen in het onderwijs is veel te abstract geworden. Te weinig cijfermatig en onvoldoende gebaseerd op feiten, omdat dit vaak te confronterend is voor medewerkers. We willen dit nu meer feitelijk en kwantitatief gaan maken, maar ook aan de competentiebeschrijvingen meer concrete betekenis en zingeving geven."* Naast deze aanscherping wordt er bij Aventus veel aandacht besteed aan het feitelijk maken van HR-beleid.



Hierbij wordt managementinformatie gebruikt om de organisatie beter te sturen. *"In de profit-sector is men gewend om met goede cijfers bepaalde zaken te onderbouwen en te toetsen, heldere doelstellingen te formuleren en hierover het gesprek aan te gaan. Dit gaan wij ook bij Aventus meer toepassen. Wij beschikken over een dashboard met informatie over diploma-rendementen, successen van studenten, instroom en uitstroom van studenten en vroegtijdig schooluitval. Dit zijn Kritieke Proces Indicatoren waar wij externe verantwoording over afleggen. We gaan nu in deze dashboard met de pure HR-kengetallen aan de slag. Meer sturen op HR-KPI's. Bijvoorbeeld de balance score card. Het leuke van een scorecard is dat je het verband ziet tussen de KPI's van verschillende afdelingen. Wij willen leren groeien om HR-processen met elkaar in verband te brengen. Meer informatie over teamprestaties met elkaar te combineren. Goed presterende teams hebben vaak positieve KPI's op meerdere aspecten, waaronder successen van studenten. Door van alle cijfers een risicokaart te maken, creëer je een perspectief om met elkaar in gesprek te gaan over de betekenis van deze cijfers",* geeft Alwijnse aan.

De komende jaren zal Aventus gaan krimpen in aantallen medewerkers. De organisatie heeft een verouderd personeelsbestand, gemiddeld 51 jaar oud en veel mensen met meer dan twintig dienstjaren. Natuurlijk verloop is niet voldoende om de krimp te realiseren, dus zal er ook aandacht besteed worden aan uitstroom. *"Ik probeer, onder meer bij de bonden, de problematieken duidelijk te maken rondom employability. We willen in-, door- en uitstroom beleid op een meer flexibele manier vormgeven. Uitstroom door een eenmalige reorganisatie is niet meer van deze tijd. Ik geloof in een meerjarig economisch beleid en een vertaling naar een meerjarig formatiebeleid. En meerjarig werken aan een van-werk-naar-werktraject en de organisatie aanpassen aan fitheid. Hierdoor houd je passie in je club en voorkom je stress en inproductiviteit bij mensen als gevolg van een reorganisatie. Daarnaast moet je goed investeren in opleiding en ontwikkeling om mensen mobieler te maken."*

Gideon Alewijnse is erg enthousiast over de komst van de beroepsvereniging en het ontstaan van het lerarenregister. Het lerarenregister is nu nog gebaseerd op vrijwilligheid. *"Ik vind het lerarenregister een prachtig instrument om de beroepseer en de trots op het vak te verhogen. Een register is bij uitstek een instrument om professionaliteit te verhogen en kwalificaties structureel bij te houden. Het register helpt professionals om zelf de bijscholing op peil te houden. Ik pleit ervoor om een titel te maken van registerdocent. Wat mij betreft zou de registratie een verplichting moeten worden. We hebben goede experts nodig, de beste die in het vak te krijgen zijn. Als ik morgen onbeperkt budget en tijd zou hebben, zou ik als bestuurder hierop inzetten. Zorgen dat er een registerschap is, gekoppeld aan duidelijke opleidingspaden en met mensen erin met passie en vakmanschap!",* sluit Alewijnse af.

# Finance & HRM, een krachtige combinatie!



**Bert Moser**  
Chief Financial Officer

Unica is een 80 jaar jong Nederlands succesnummer in een turbulente markt die doorlopend verandert. Door veel kennis, kundige mensen en dicht bij de klant te blijven is dit grote familiebedrijf al vele jaren een leidende speler in de wereld van installeren en onderhouden. Een status die alleen bereikt kon worden en behouden kan blijven door continu veranderen, aanscherpen en innoveren.

## Hoe turbulent is de markt van Unica?

Bert Moser: *“Wij opereren in een zeer gefragmenteerde markt met daarin heel veel spelers die hun eigen wijze van bedienen van de klant erop nahouden. Om een beeld te geven van hoe breed het veld van aanbieders is: de grootste tien bedrijven in onze sector hebben gezamenlijk ongeveer 30% van de markt. Daarnaast zijn installateurs en technisch dienstverleners voor een deel ook afhankelijk geweest, en wellicht nog, van nieuwbouw. Die markt is natuurlijk een stuk langzamer gaan bewegen en daarop moet je dan inspelen. Nog los van allerlei technische ontwikkelingen die stuk voor stuk impact hebben op de markt, je bedrijf en daarmee op je mensen.”*

## Maar een succesnummer word je niet zomaar, hoe houden jullie die status vast?

*“Unica is een grote onderneming, maar bedient de klanten vanuit een netwerkgedachte. Hierdoor kunnen wij dichtbij de klant zitten en toch de schaalvoordelen benutten van een grotere onderneming. Daarnaast moet je als organisatie blijven innoveren. Wij spelen in op de veranderende marktomstandigheden door ons aanbod te veranderen, onze organisatie aan te passen en onze positionering te richten op nieuwe kansen. Nieuwe kansen zijn er voor ons door meer en meer een zakelijke dienstverlener te worden waarbij wij klanten kunnen ontzorgen als het gaat om technisch ontwerpen, installeren en exploiteren van hun technische infrastructuur. In plaats van te focussen op lastig te beïnvloeden nieuwbouwprojecten leggen wij nu meer de nadruk op zakelijke dienstverlening. Natuurlijk blijven wij wel actief in de nieuwbouw, maar de focus is verschoven. Dat betekent ook veel voor HRM.”*

## Dit lijkt een complete verandering: andere technieken, een andere aanpak richting de markt, andersoortige en bredere dienstverlening. Hoe valt dat in de organisatie en welke stappen zetten jullie hierin?

*“In essentie is onze markt een conservatieve markt. Zie je in andere sectoren veel innovatie, de installatiebranche mist dat een beetje als sector. Daar komen innovaties vaak vanuit organisaties en niet door bijvoorbeeld samenwerking met het onderwijs. Daar is de afgelopen jaren verandering in gekomen en dat zie je nu al terug in de markt. Die situatie heeft ook impact op HRM als onderdeel van organisaties. Wij zien dat HRM in onze sector pas vanaf ongeveer 2000 serieus is ontstaan. De basis hiervoor was een goede administratie en dat is gegroeid naar meer advisering vanuit HRM naar de lijn. Ook daarbij hebben wij weer gekozen voor een model waarin wij sterk zijn en dat is kort op het werk zitten. De administratieve taken hebben wij ondergebracht in een SSC, de adviseurs daarentegen zijn meestal op de vestigingen te vinden. Kort op de lijn en daarmee kort op de vraag.”*

## Wat is het soort dienstverlening wat HRM dan biedt aan de lijn?

*“Natuurlijk is het brede instrumentarium aanwezig dat je mag verwachten van HRM. Competenties zijn beschreven, er is een opleidingsacademie, carrièrepaden zijn beschreven, etc.*

*Door deze basis op orde te hebben, kweek je ook vertrouwen in de organisaties en bij de lijn. Maar wij gaan een stap verder. Onze HRM'ers komen niet binnen met een set aan instrumenten, maar redeneren samen met de lijn vanuit de marktvraag. Wat is de verwachting, hoe gaan wij dit invullen en wat wij hebben daarbij nodig vanuit het HRM-instrumentarium. Oftewel van marktvraag naar detailniveau, facts en figures vertalen naar HRM-beleid en daarop dan ook je personeelsplanning kunnen baseren. HRM is naast adviserend ook meer sturend geworden door de business te snappen en meer te doen dan meedenken. Anders denken is wellicht een betere omschrijving. In een organisatie als deze komt het relatief vaak voor dat andere technieken vragen om andere mensen, dus is vervangen van mensen in deze branche vrij normaal. Wij sturen erop om juist mensen door te laten stromen door hun skills te kennen en die in lijn te brengen met de marktvraag door een goed opleidingsbeleid."*

**Dit klinkt allemaal vrij cijfermatig. Hoe hebben jullie HRM'ers, die niet bekend staan om hun cijfermatig inzicht, gevonden die dit kunnen?**

*"Doordat HRM en Finance veel samenwerken, zie je een kruisbestuiving ontstaan. Als controllers bijvoorbeeld met kostprijberekeningen bezig zijn, dan weten de HRM'ers inmiddels wat daar gedaan wordt. Andersom zien Finance mensen de stappen die HRM zet. Zij vullen elkaar aan in de soft en hard skills die typisch zijn voor die groepen. Beiden hebben een rol naar de lijn en zij stemmen dit zoveel als noodzakelijk met elkaar af. De vragen die zij hebben zijn niet conflicterend maar complementair. Voor Finance is de vraag wat iemand oplevert heel normaal en HRM vindt het volstrekt logisch om te kijken naar de potentie van mensen. Door dit soort informatie te combineren kun je bijvoorbeeld veel betere functioneringsgesprekken voeren. Daarmee neem jij je mensen ook weer een stuk serieuzer."*

| 59

**Is er geen risico dat het te cijfermatig wordt en dat daardoor de vrijheid van handelen teveel beperkt wordt?**

*"Cijfermatig is geen doel op zich, maar het zegt wel iets als je probeert de kwalitatieve kant te beïnvloeden en je hebt cijfers nodig om voortgang te monitoren. Neem nu bijvoorbeeld verzuim. Een falend management leidt tot een hoger verzuim. Dus bij een hoger verzuim ga je niet alleen kijken naar het verzuim op zich, maar ook naar de oorzaken en daarbij neem je dus*

**"Doordat HRM en Finance veel samenwerken, zie je een kruisbestuiving ontstaan"**

*ook het management onder de loep. Daarbij moet je altijd feeling houden met de organisatie. Niet alles is in cijfers uit te drukken of zou je ook zonder cijfers moeten weten. Als wij in het management niet uit ons hoofd weten welke mensen binnen onze organisatie cruciaal zijn dan zegt dat meer over ons dan over het ontbreken van data.”*

**Waar gaan jullie heen, wat is er nog te wensen, te verbeteren en aan te pakken als dit het niveau is wat jullie al bereikt hebben?**

*“Er zijn zeker nog zaken die wij op gaan pakken. Wij willen nog beter kunnen vaststellen wat de norm is die wij willen hanteren. Dat geldt zowel voor de soft als voor de hard skills. Daarbij is het vaak lastiger om de soft skills te normeren, hoe leg je bijvoorbeeld een norm vast over klanttevredenheid op persoonsniveau terwijl een heel team van mensen contact heeft met de klant? Daarnaast moeten de HRM'ers en Controllers ook zelf bepalen welke stappen ze kunnen en moeten zetten. Die vrijheid is er. Zolang zij aan kunnen tonen dat het meerwaarde heeft en het management hierdoor beter ondersteund wordt, dan is veel mogelijk. Bijvoorbeeld het meer inzetten van Return on Investment-berekeningen voor HRM-investeringen. Als zij gevraagd worden door het management om hun advies en input, zijn zij van waarde zoals wij dat willen zien.*

*Op technologisch gebied willen wij verder met e-HRM om zo nog meer efficiëntie te bereiken en de rapportages nog scherper te maken. Als wij de lijn kunnen voeden met niet meer dan vijf goede rapportages waarop alle relevante informatie staat met de gegevens die de business, Finance en HRM op één lijn zetten, dan hebben wij het gewenste niveau. Als wij daarbij ook nog de medewerkers nog meer aan het stuur kunnen zetten voor hun eigen processen en informatie, dan halen wij het maximale resultaat uit moderne toepassingen.”*

# Leren en ontwikkelen versterken goed werkgeverschap



Espria is een zorgorganisatie samengesteld uit verschillende werkmaatschappijen. Deze autonome werkmaatschappijen werken onder hun eigen label en hebben ieder hun eigen zorgspecialiteiten zoals kraamzorg, thuiszorg, verpleeg- en verzorgingshuizen en geestelijke gezondheidszorg. Bekende namen van labels zijn: De Kraamvogel, Eveen, Icare, Zorggroep Meander, GGZ Drenthe, Particura en de Zorgcentrale Noord. Alles bij Espria is gericht op het ondersteunen van mensen. Espria richt zich op ouderen en kwetsbare mensen die te maken hebben of krijgen met verminderde weerbaarheid en daardoor, mogelijk, met afhankelijkheid. Espria biedt ondersteuning in brede zin, zodat klanten een leven kunnen, blijven, leiden dat zij de moeite waard vinden, ondanks de beperkingen waarmee ze geconfronteerd worden. Klantgedrevenheid, vanuit respect voor de keuzes van klanten, is daarmee leidend voor wat Espria doet en laat. Daarvoor is gemotiveerd en deskundig personeel nodig dat zich deze klantgedreven houding helemaal eigen maakt. Dat geldt voor alle medewerkers, maar zeker voor de medewerkers die direct in contact met de klant staan.



Alfred Wasser  
Beleidsadviseur HR-strategie

In totaal werken er maar liefst 20.000 medewerkers bij de verschillende zorgverleners, wat Espria maakt tot een van de grootste zorgconcerns van Nederland. Alfred Wasser, beleidsadviseur HR-strategie bij Espria: *“De afgelopen jaren zijn onze werkmaatschappijen steeds meer gedecentraliseerd op het gebied van beleids- en bedrijfsvoering. We willen vanuit het concern niet te veel dirigeren. Toch zijn er verschillende thema’s die vragen om een meer gezamenlijke aanpak. Dan moet je denken aan strategische thema’s die voor iedere werkmaatschappij van groot belang zijn. Op deze thema’s willen we vanuit het concern meer synergievoordelen behalen.”*

| 61

Om de samenwerking op HR-gebied tussen de werkmaatschappijen vorm te geven is een ‘HR-managersplatform’ opgericht, waar alle HR-managers van de werkmaatschappij zitting in hebben. Ook Wasser, als strategisch adviseur, maakt onderdeel uit van dit platform. Aanvullend daarop wordt samen met een groep directeurs die HRM in hun portefeuille hebben, regelmatig overleg gevoerd met de Raad van Bestuur over thema’s waar schaal- en synergievoordelen te behalen zijn. Wasser: *“Een van die thema’s is leren en ontwikkelen. Dit is*

“We willen meer zicht krijgen op wie welke functie heeft en over welke kwaliteiten die medewerker beschikt”

*een breed thema, maar een van de elementen in dit thema is een virtuele leeromgeving. Wij denken dat leren en ontwikkelen ook ons werkgeverschap versterkt. Een tweede thema is strategische personeelsplanning. Hier hebben we het enerzijds over de arbeidsmarkt, anderzijds over ontwikkelingen in de zorg, die politiek zeer gevoelig zijn. In de toekomst komt het accent meer te liggen op de thuiszorg in plaats van intramurale zorg. Dit betekent dat er meer aandacht moet komen voor scenarioplanning naar de toekomst toe en aandacht voor het uitwisselen van personeel en mobiliteit. Een derde thema is duurzame inzetbaarheid. Dit thema moeten wij nog nader uitwerken. Tot slot hebben we arbeidsmarkt en arbeidsmarktcommunicatie als thema gekozen om gezamenlijk op te pakken.”*

De werkmaatschappijen zijn zelf verantwoordelijk voor wat zij inhoudelijk afspreken over deze thema's. Ondanks deze eigen verantwoordelijkheid proberen ze zoveel mogelijk samen te werken. Wasser: *“Kijk bijvoorbeeld naar de ontwikkeling van ons SSC voor de financieel administratieve taken en personeels- en salarisadministratie. Daarnaast proberen ze op het gebied van leren en ontwikkelen gezamenlijk een virtuele leeromgeving te ontwikkelen. Maar ook het uitwisselen van kennis en ‘best practices’ bijvoorbeeld rond de steeds complexer wordende zorgvraag en de daarmee samenhangende consequenties voor het personeel. Daarnaast hebben we op concernniveau goed zicht op boventaligheid van mensen versus de vacatures die openstaan.”*

Talentontwikkeling wordt binnen Espria steeds belangrijker. Espria wil een goede werkgever zijn door medewerkers meer te bieden. Dat kunnen loopbaanmogelijkheden zijn of ontwikkelmogelijkheden binnen de functie. Het gaat daarbij om mogelijkheden binnen en buiten de werkmaatschappijen. Wasser: *“We willen meer zicht krijgen op wie welke functie heeft en over welke kwaliteiten die medewerker beschikt. In onze sector is het soms best lastig strategisch te plannen naar de toekomst toe, omdat de invloed van politiek groot is. Het is lastig om altijd op de juiste wijze te anticiperen op overheidsbesluiten en bezuinigingen. Bijvoorbeeld de consequenties van de WMO, maar ook andere vraagstukken zoals zorgfinanciering. Dit heeft invloed op onze personeelsbehoefte, zowel kwalitatief als kwantitatief. Zorgvraag, zorgbehoefte en financiering bepalen grotendeels de focus van zorgdienstverlening Espria.”*

Goed werkgeverschap speelt een belangrijke rol bij Espria. Ook voor de brancheorganisatie Actiz is dat een speerpunt. Arbeidsmarktcommunicatie krijgt als strategisch thema steeds vaker een plek op de HR-agenda. Wasser: *“Voor de VVT is vrij recent landelijk een campagne opgezet. Verder zie je dat de werkmaatschappijen zich vanuit hun merk nadrukkelijk positioneren op de arbeidsmarkt. Espria is namelijk voor de meeste mensen geen bekende naam. Naar de klanten toe treden we ook niet naar buiten als Espria, maar vooral met onze merknamen.”*

Een van de grootste uitdagingen voor Espria, is het contact houden met 20.000 medewerkers. Voor het grootste deel vindt dit plaats binnen de werkmaatschappijen. *“Op concernniveau willen wij hier wel stappen inzetten. Zo kijken we naar de mogelijkheden om online meer een interactief platform te creëren. Wij hebben op concernniveau een intranet, waaronder de intranetpagina's geplaatst zijn van de verschillende werkmaatschappijen. Daarnaast beschikken we over een kennisplein op het intranet waarop via kenniscirkels met elkaar kan worden gecommuniceerd. Medezeggenschap is altijd belangrijk geweest binnen Espria. Onze ondernemingsraden, centraal en decentraal, worden ook altijd in vroeg stadium meegenomen bij organisatiewijzigingen. Dit werkt goed bij de achterban.”*

Uit het kwantitatieve onderzoek van de Raet HR Benchmark komt naar voren dat gezondheidsmanagement hoge prioriteit heeft in de zorgsector. Alfred Wasser vindt dit niet vreemd. *“Het verzuim is altijd vrij hoog geweest in de zorg. Al zijn er binnen Espria ook onderdelen die het op dat gebied erg goed doen. Verzuim heeft gelijk invloed op de inzetbaarheid van mensen*

*en dus op je capaciteit. De werkmaatschappijen hebben gezondheidsmanagement niet altijd als apart thema benoemd, maar vitaliteit en gezondheid maken integraal onderdeel uit van het beleid rond inzetbaarheid en terugdringing ziekteverzuim.”*

Rapportages vinden plaats vanuit de individuele werkmaatschappijen. Deze leggen verantwoording af aan de Raad van Bestuur van Espria. Wel worden de trends over de diverse maatschappijen naast elkaar gelegd. *“Bij verzuim gaat het niet alleen om de harde cijfers, maar om de achterliggende informatie. Zo hebben we een aantal indicatoren die we op concernniveau met elkaar vergelijken, bijvoorbeeld medewerkertevredenheid en verloopcijfers. Andere indicatoren waarover kwartaalgesprekken gevoerd worden door de RvB met de maatschappijen zijn de flexvolumes en productiviteit. Flexibilisering van het personeelsbestand is een belangrijk instrument binnen de zorg. De capaciteitsplanning verschilt per werkmaatschappij. Denk bijvoorbeeld aan de verhouding vast personeel, intern en externe flex. Het inplannen van mensen vindt steeds meer decentraal in de teams zelf plaats. Bijvoorbeeld door middel van zelfroosteren. Verschillende vormen van zelfsturing werken heel effectief en efficiënt en bevorderen bovendien de inzetbaarheid van mensen. We zien dat hierdoor onze medewerkertevredenheid omhoog is gegaan”,* sluit Wasser af.

# Financieel advies met een ziel!



**Robert van der Tol**  
Algemeen Directeur

**Dat de financiële sector een hectische tijd doormaakt is voor niemand een verrassing. Hoe spelen organisaties hierop in en wat betekent dat voor hun positie in de markt? En, wellicht nog belangrijker, hoe reageren klanten in crisistijd?**

Robert van der Tol, directielid van AEGON Nederland, bestuurt een nieuw AEGON in een veranderende financiële wereld.

## **Klanten zijn niet tevreden over financieel dienstverleners. Hoe gaat AEGON daarmee om?**

Robert van der Tol: *“Als AEGON hebben wij die ontevredenheid vroegtijdig onderkend. Wij hebben gezien dat we weer relevant moeten zijn voor onze klanten. Een partij als AEGON draagt zorg voor één van de belangrijkste zaken in een mensenleven, een gezonde financiële situatie. Wij hebben onze visie daarop gericht: het gaat ons er om klanten in staat te stellen zelf bewuste keuzes te maken voor een gezonde financiële toekomst. Klanten verwachten van ons begrijpelijke producten die hun belofte waarmaken, tegen transparante kosten. Om dat te realiseren moeten we de klant echt centraal stellen in alle processen. Dat betekent nogal wat voor ons. We kiezen voor een aanpak waaruit empathie spreekt. Dat uit zich in ons productaanbod, maar ook in zoiets ogenschijnlijk simpels als de telefoon pakken en de klant bellen. Iedere klant heeft een eigen verhaal. Wij willen die verhalen kennen zodat de klant bij ons vindt wat echt bij hem of haar past.”*

## **De veranderingen heeft u ingezet in 2009, we zijn inmiddels drie jaar verder. Welke aanpak hebben jullie gehanteerd?**

*“We hebben gekozen voor een organisatie met minder management en dus minder overdrachtsmomenten, maar met meer regelvermogen en slagkracht aan de voorkant voor medewerkers. We hebben onze processen vereenvoudigd (meer kop-staart) en in alles wat we doen, stellen we de klant en het klantbelang centraal. Ons beleid is gebouwd op vier pijlers: loyale klanten, trotse medewerkers, effectief bedrijf en rendabele groei. Laten we een van deze pijlers eens bekijken, loyale klanten. Een paar voorbeelden uit onze aanpak, naast het al eerder genoemde telefonische contact. We maken customer journeys om inzicht te krijgen in de ervaringen van onze klanten in het contact met AEGON. En waar veel bedrijven roepen dat ze aan webcare doen, maakt AEGON er echt werk van. Klachten en opmerkingen die via Facebook en Twitter op het web verschijnen, pakken we meteen op. Input vanuit het call center, social media en klachtenafhandeling wordt ook echt gebruikt om processen te verbeteren. ‘Luisteren, leren, doen’ noemen we dat. Ook hebben we veel bedrijfsprocessen aangepast op de toenemende behoefte aan digitale dienstverlening. In de dagelijkse praktijk waarin de consument het internet als raadgever ziet, is de herkenbaarheid van onze adviseurs en tussenpersonen belangrijk. Met gedegen kennis van zaken luisteren we naar de consument, begrijpen we de vraag en bieden we vervolgens het passende antwoord.”*

## **Veranderen komt vanuit mensen en zal begeleid moeten worden. Wat is de rol die HRM daarin speelt binnen AEGON?**

*“We stellen hoge eisen aan de vaardigheden en competenties van medewerkers van AEGON. Ik noemde al het belang van empathie, begrijpen wat een klant wil. Dat geldt ook voor medewerkers in de back office (de 2e lijn). Communicatieve vaardigheden zijn in toenemende mate bepalend voor het succes van ons type organisaties. We zorgen voor training en begeleiding op dat terrein. Ook is flexibiliteit belangrijker geworden. We hebben mensen nodig die verschillende werksoorten aankunnen en die bereid zijn om flexibeler te zijn in hun aanwezigheid.”*



*Ons contactcenter is bijvoorbeeld open tot een bepaalde tijd. Dan moet de back office net zo lang bereikbaar zijn.*

*In 2011 is het management opnieuw geselecteerd en hebben 1000 medewerkers een nieuwe plek verworven binnen AEGON. We stimuleren talent development en mobiliteit, en schenken veel aandacht aan persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP), zowel voor de managers als de medewerkers. Het rouleren van taken binnen afdelingen is onderdeel van de ontwikkeling van onze mensen. Jonge talenten worden in een speciale traineegroep begeleid om hun competenties naar voren te brengen. Daarnaast draait de directie regelmatig mee op de diverse afdelingen. Online ontmoeten de collega's elkaar op het zogeheten AEGON-plein: een open interactieve omgeving voor medewerkers voor het delen van tips, zorgen en aansporingen."*

#### **Welk succes verwacht AEGON in de nabije toekomst?**

*"Wij zijn trots op veel zaken die nu al bereikt zijn. Het nieuwe AEGON kijkt naar buiten en heeft oog voor de klant. Het is een transparante organisatie waarin een goede sfeer heerst. We kunnen elkaar aanspreken en staan open voor positief-kritische feedback, zowel uit interne informatie maar zeker ook uit externe bronnen als bijvoorbeeld ons klanttevredenheidsonderzoek. Dit uit zich in een omslag van productgericht naar klantgericht denken en deze ontwikkeling zal zich nog verder uitbouwen.*

*Wij laten onze klanten zien en voelen dat wij met gedreven mensen voor hen werken en de juiste adviezen blijven geven voor een zekere financiële toekomst!"*

| 65

*"Wij willen de verhalen van onze klant kennen, zodat hij bij ons vindt wat echt bij hem past"*



# Excellence in improvement and innovation by Post NL



**Guus Klaas**  
Directeur Finance &  
People Services

Logistieke dienstverlener PostNL is een van de grootste werkgevers in Nederland met ruim 60.000 medewerkers. De organisatie heeft een rijk verleden en ontwikkelt zich continu doordat de markt verandert. Klassieke poststromen dalen als gevolg van internet en e-mail. Terwijl de pakkettenmarkt en internationaal groeiemarkten zijn. Guus Klaas, Directeur Finance & People Services: "Wij willen de klant helpen nadenken wat de meest effectieve papierstromen zijn. We weten dat er een bodem in de markt is en daarom gaan we volop mee met de online ontwikkelingen. De pakkettenmarkt ontwikkelt zich razend snel. PostNL helpt mee webwinkels op te starten: E-commerce. Deze online ontwikkeling stelt andere eisen aan dienstverlening van de pakkettenservice, waarbij de consument steeds meer voorkeuren kan aangeven en er kortere levertijden ontstaan."



**Ton de Bie**  
Manager HR Operations

Ton de Bie, Manager HR Operations Finance & People Services vult aan "De postbode oude stijl bestaat eigenlijk niet meer, er is geen dagtaak meer voor post. Daarom zijn wij afgelopen jaren vanwege kostenbesparingen gaan werven op postbezorgers die flexibele contracten hebben, minder uren draaien en een lager salaris hebben. We hebben nog wel klassieke postbodes, maar dat zijn er niet zoveel meer."

PostNL is een sociaal bedrijf met veel aandacht voor de mens in de organisatie. De hele transformatie naar een ander type medewerker wordt op een zorgvuldige manier uitgevoerd. Klaas: "PostNL moedigt uitstroom van de postbodes aan. Wij beschikken over een Mobility-afdeling die de postbodes begeleidt naar andere werkgevers. Het zijn integere, betrouwbare mensen met een goede basisconditie. Vaak komen ze via ons terecht in de beveiliging of in de transportsector."

De flexibele contracten en het groot aantal parttimers heeft ertoe geleid dat de mutatiegraad flink omhoog is gegaan bij het Shared Service Center (SSC). De Bie: "Vroeger hadden we per dienstverband één in- en uitdiensttreding per medewerker waarin 40 dienstjaren eerder gewoonte dan uitzondering waren. Nu duren de dienstverbanden aanmerkelijk korter waardoor het aantal mutaties op dit gebied zeer fors is gegroeid. Wij hebben de afgelopen jaren een SSC opgezet, waardoor we met Management Self Service en Employee Self Service nog meer kostenefficiënt kunnen werken. Medewerkers hebben toegang tot hun eigen online portal, kunnen hun rooster inzien, vakantie aanvragen en uiteraard informatie raadplegen die wij als werkgever publiceren. De meeste mutatieprocessen vangen wij af met self service. Zo voert de lijnmanager bijvoorbeeld meer dan 85% van alle mutaties via self service in. Alleen de complexe, bijzondere gevallen automatiseren wij nog niet."

Automatisering heeft een grote bijdrage geleverd aan het efficiënter opereren van het SSC. Acht jaar geleden werkten er nog 320 FTE op het SSC; vandaag de dag telt het SSC 100 FTE. Klaas: "We hebben onze ervaringen meegenomen vanuit het Finance SSC. Geleidelijk aan hebben we Finance en HR in één service center geplaatst. Een belangrijke stap was het scheiden van de front office en de back office. Hierdoor konden we aan beide zijden veel efficiënter gaan werken. Daarnaast zijn we flink gaan investeren in de opleidingen van mensen, onder andere praktijkdiploma loonadministratie en klantgericht telefoneren. Nu hebben we allemaal specialisten in plaats van allround medewerkers."

Het SSC van PostNL is zakelijker geworden. De tijd dat interne klanten op basis van persoonlijke titel en relatie een voorkeursbehandeling krijgen, is voorbij. Er zijn strakke procedures en werkwijzen ontstaan met als doel kostenefficiënt te werken met een goede kwaliteit. *"Mensen moesten in het begin echt even wennen. Voor de vorming van de nieuwe structuur is gekozen voor het principe 'click, call, face' waarbij management en medewerkers van PostNL voor hun HR-vragen in eerste instantie naar Intranet worden verwezen. Je ziet echter nog te veel dat mensen de telefoon pakken om ons SSC (front office) te benaderen. De medewerkers van de front office die deze calls opvangen hebben we naar een hoger niveau gebracht, zowel inhoudelijk en communicatief, maar ook op competenties als probleemanalyse. Daardoor wordt 90% van alle calls direct door de front office zelf afgehandeld. Zo is onze front office bijvoorbeeld de selectiepoort voor (bedrijfs) maatschappelijk werk. Daar spelen ze een belangrijke rol bij het doorverwijzen van ons personeel, bijvoorbeeld als men financiële problemen heeft. Hiervoor hebben wij de front office medewerkers opgeleid"*, geeft De Bie aan.

Door de forse uitbreiding in dienstverlening is de omzet van het SSC flink gestegen. Niet alleen omdat de veranderingen in het bedrijf de aantallen beïnvloedt, maar ook omdat de complexiteit van vragen en diensten aan het veranderen is. Om de front office in hun kennis up-to-date te houden, is er veel afstemming met de verschillende expertteams die PostNL kent. Klaas: *"Het is in ons bedrijf heel belangrijk dat je goed contact houdt met de afnemers binnen de diverse divisies. Regelmatig toetsen wij online onder gebruikers de tevredenheid over onze dienstverlening. En Ton de Bie onderhoudt de contacten met de decentrale HR-eenheden. Natuurlijk gaat er wel eens iets fout in de administratie. Dan moet je snel ingrijpen, corrigeren en terugkoppelen naar alle betrokkenen."*

Klaas en De Bie zijn trots op hun service center. Het kwaliteitsniveau van de service is hoog, er wordt een hoge mate van efficiency bereikt en in alle reorganisaties die PostNL heeft moeten doorvoeren zijn mensen nooit tekort gedaan. De Bie sluit af: *"Wij hebben onlangs in een benchmarkonderzoek over SSC's de Runner up Award in de categorie 'Excellence in improvement and innovation' gewonnen. Daar zijn we erg trots op."*

"Alleen de complexe, bijzondere mutatieprocessen automatiseren wij nog niet"



**Ton Thomassen**  
Lid College van Bestuur

## Serious gamen in het onderwijs

Stichting Carmelcollege is een grote onderwijsinstelling voor het voortgezet onderwijs. De stichting heeft te maken met diverse demografische ontwikkelingen. De komende jaren wordt een lichte groei verwacht in de aantallen leerlingen in het voortgezet onderwijs; terwijl in het basisonderwijs momenteel krimp plaatsvindt. Deze krimp zal later effect hebben op de leerlingenpopulatie van Carmel. "In de variabele kosten, zoals personeelskosten, kun je daar wel enigszins op inspelen, maar voor vaste kosten zoals die gemaakt zijn voor gebouwen, is dit wat lastiger te managen naar de toekomst toe. Deze lasten zullen op termijn gaan drukken op de exploitatie, terwijl je inkomsten gaan dalen.", legt Ton Thomassen, lid College van Bestuur bij Carmel uit.

Het voorspellen van het niveau van leerlingen is erg lastig. In het grote verzorgingsgebied van Carmel zijn verschillen waarneembaar. Daarnaast is de belangstelling voor zowel de basis- als kaderberoepsgerichte leerweg aan het afnemen; steeds minder leerlingen gaan technische vakken doen. Daardoor wordt de verhouding tussen het aantal docenten en leerlingen schever en worden de opleidingskosten per leerling (onder andere door de lagere bezettingsgraad) hoger, waarbij de inkomsten per leerling gelijk blijven. Thomassen: "Dat betekent dat scholen keuzes moeten gaan maken op welke scholen deze vakken nog gegeven worden. Scholen die deze vakken niet meer aanbieden blijven dan wel zitten met overtollig geraakte machines en ingerichte ruimtes. Met andere woorden: kosten waar geen dekking tegenover staat. Kortom, geen gemakkelijke opgave om opleidingen in stand te houden."

Werkdruk in het onderwijs wordt bij Carmel onderkend. "Je zult moeten onderzoeken waardoor werkdruk ontstaat. Vaak ontstaat werkdruk omdat mensen bepaalde taken doen, die minder bij hen passen. Cultuur speelt hier ook een rol, mensen willen graag overal over meepraten. Maar ook de aandacht voor en begeleiding van zorgleerlingen bijvoorbeeld zal bijdragen aan de werkdruk. Wij zetten ook daarom sterk in op de professionalisering en kwaliteit van onze mensen, van College van Bestuur tot en met de conciërge. Ook in het kader van de functiemix hebben wij uitgebreid beschreven hoe mensen door het volgen van opleidingen op een hoger niveau kunnen komen. Zo krijgen onze LD-docenten de mogelijkheid om een Master te doen. Maar ook voor schoolleiders en teamleiders is een MD-traject opgesteld."

Thomassen is van mening dat ICT een rol gaat spelen bij het dreigende lerarentekort in het voortgezet onderwijs. "ICT gaat een positieve invloed krijgen op de onderwijscultuur. ICT geeft mogelijkheden om onderwijs meer op maat te kunnen bieden. Daar waar we nu nog boeken achter glas hebben geplakt, verwacht ik over enkele jaren dat software met goede content leerlingen meer interactief begeleidt. Dat gaat ook de rol van de docent veranderen en ik verwacht dat we door ICT met onderwijsassistenten het dreigend tekort aan docenten kunnen opvangen. Ook denk ik dat het onderwijs profijt gaat hebben van de ontwikkelingen op het gebied van serious gaming."

Wat zijn de belangrijkste speerpunten om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren? Thomassen: "In ons strategisch beleidsplan 'Koers 2014' schenken wij aandacht aan identiteit en waardegericht leren. Daarnaast spelen de onderwijsresultaten een belangrijke rol. Denk aan doelstellingen op het gebied van examenresultaten en de doorstroom van leerlingen. Een derde speerpunt is verhoogde professionalisering van medewerkers. Andere speerpunten zijn: excelleren en maximaal talent benutten van leerlingen, huisvesting en ICT."

Met 4.200 medewerkers en tientallen locaties in regio's organiseert Carmel in een kleinschalige structuur het onderwijs (gemiddeld ca. 695 leerlingen per locatie). Het College van Bestuur onderhoudt goede contacten met de locatiedirecteuren en de schoolleiders. Regelmatig worden managementgesprekken gevoerd met de managementteams van de scholen. *"Daarnaast hebben wij vier keer per jaar overlegvergaderingen met onze eindverantwoordelijke schoolleiders. In deze vergaderingen hebben we het vooral over toekomstig beleid, bereiden wij de besluitvorming voor en creëren we draagvlak, waarna we snel kunnen implementeren in de scholen. Wij laten onze scholen autonoom opereren, maar als er signalen zijn dat een school zwak is, dan neemt de bemoeienis vanuit het bestuur toe"*, geeft Thomassen aan.

Carmel maakt ook gebruik van kritieke proces indicatoren en landelijke benchmarks. *"Benchmarks vinden wij een belangrijk instrument. Niet alleen voor kostenbeheersingsdoeleinden, maar zeker ook voor het beoordelen van onderwijsresultaten, zoals examenresultaten en doorstroomgegevens. Een benchmark signaleert de afwijkingen en geeft aan waar een analyse van de resultaatverschillen wenselijk is. Goede analyses kunnen vervolgens leiden tot noodzakelijke bijsturing. Zo kan het ziekteverzuimpercentage een belangrijke graadmeter zijn van hoe het op scholen gaat. Een meldingsfrequentie zegt veel over de mate van tevredenheid bij mensen. Ook is aandacht voor het aantal FTE per honderd leerlingen en het aantal leidinggevenden in de organisatie. Maar ook voor het opleidingsniveau van leraren in relatie tot de doelstellingen voor de functiemix."*

Het digitaliseren van HRM gaat de komende jaren steeds belangrijkere rol spelen binnen Carmel. Volgens Thomassen geeft het automatiseren van HRM meer mogelijkheden om op ieder gewenst moment de juiste HR-informatie beschikbaar te hebben. Bijvoorbeeld op het gebied van strategische personeelsplanning. *"Een andere ontwikkeling waar e-HRM op inspeelt, is de nieuwe generatie medewerkers die opgegroeid is met digitalisering en mobiele technologie en van een werkgever verwacht zelf hun eigen informatie online te kunnen inzien en bijhouden."*

Met een vooruitblik op de toekomst verwijst Thomassen naar het lerarenregister: Volgens hem is dat een ontwikkeling die een bijdrage levert aan kwaliteitsverbetering. *"Wij willen graag dat onze leraren zich registreren en we zullen dit zeker stimuleren. Permanente educatie is*

*"Vaak ontstaat werkdruk omdat mensen bepaalde taken doen die minder bij hen passen"*

*noodzakelijk, het is eigenlijk een plicht voor elke professional. Zeker leraren horen zich zelf verantwoordelijk te voelen voor het bijhouden van hun vakkennis en de ontwikkeling van hun bekwaamheid. Als het aan mij ligt voeren we ook een schoolleidersregister in. Daarnaast heb ik een grote wens om e-learning voor leerlingen in te voeren. Digitale interactieve leermiddelen, waar leerlingen in hun eigen tempo gebruik van maken. Daar is nog een wereld in te winnen. Ook de ontwikkeling van de teamstructuur vraagt om aandacht van leidinggevenden. In functionerings- en beoordelingsgesprekken van medewerkers wordt mijns inziens te vaak het accent gelegd op de zaken die nog minder goed gaan en competenties die nog ontwikkeld moeten worden. Je zou meer moeten letten op de sterke kanten van betrokkenen en die talenten laten vergroten. De kans op succes is namelijk veel groter! Organisaties moeten de talenten van een ieder maximaal benutten. Daarom is het werken in teamverband zo belangrijk. Teamleden kunnen onderling, rekening houdend met ieders sterke kanten, het werk verdelen.”*

# Kengetallen gebruiken om gedrag bespreekbaar te maken

De hoogste prioriteiten die eindverantwoordelijken HR en Finance in het HR Benchmark onderzoek geven zijn: kostenbesparingen, opleiding en ontwikkeling, strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid en flexibilisering van het personeelsbestand. Mark de Lat, Directeur Consultancy bij Randstad geeft in dit interview zijn reactie op deze top-5. De Lat: "De vorm van de arbeidsmarkt is aan het veranderen. Er zijn steeds meer zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) en minder vaste dienstverbanden. De discussie over kosten gaat mijns inziens nog te veel over de 4,5% uitzendkrachten die rondlopen in een organisatie. Ik denk dat werkgevers kritischer moeten kijken naar hun vaste loonkosten. En wat het rendement is van deze vaste loonkosten. Het gaat immers niet alleen om de flexschil maar het gehele personeelsbestand."



Mark de Lat  
Directeur Consultancy

Volgens Mark de Lat wordt flexibilisering van organisaties vanuit zowel strategisch als financieel perspectief een steeds crucialer vraagstuk. Ondernemingen moeten meer de loonkostenontwikkeling versus omzetontwikkeling in de gaten gaan houden. *"Bijvoorbeeld door te kijken naar de oorzaak en het rendement van stijgende loonkosten. Het gaat erom de juiste vragen te stellen bij bepaalde kengetallen, bijvoorbeeld welke medewerkers gaan weg, wat kunnen deze mensen, moet ik deze personen vervangen? Strategische personeelsplanning is het instrument om aan de kant van kosten, kwaliteit én arbeidsrelatie grip te krijgen op rendement. Hierbij pak ik in tegenstelling tot de meeste definities van strategische personeelsplanning ook de arbeidsrelatie erbij, het contracttype. Tegenwoordig is het belangrijk om onderscheid te maken welke doelgroepen een werkgever in huis heeft en op welke wijze deze doelgroepen betrokken worden bij het realiseren van de organisatiedoelen. Dus ook de vraag stellen op welke functies zet ik ZZP'ers, contractanten en uitzendkrachten in en wat is de strategische relevantie van deze functies voor het bedrijf."*

De Lat geeft aan dat het inzichtelijk maken van verschillende arbeidsrelaties te weinig prioriteit krijgt. De Lat: *"Neem de zorgsector, waar planning, roostering en capaciteitsmanagement een noodzaak zijn zodat iedere dag voldoende handen aan het bed zijn. Dit zijn processen waar zorginstellingen meer rendement kunnen behalen zowel in termen van kwaliteit als financieel. Bijvoorbeeld door efficiënt zelfroosteren in te voeren. De meeste vragen beginnen met welke*

"Strategische personeelsplanning is het instrument om aan de kant van kosten, kwaliteit en arbeidsrelatie grip te krijgen op rendement"

*mensen morgen ingepland moeten worden in plaats van wie heb ik over drie tot vijf jaar nodig in het kader van de organisatiestrategie en de arbeidsmarkt.”*

De Lat legt uit dat HRM uit een transactie tijdperk komt. Mensen worden aangenomen, krijgen een contract en het salaris wordt uitbetaald. *“Het is cruciaal dat HRM meer relationeel wordt, met oog voor het individu. Momenteel ligt een deken van de economische crisis over Nederland. Als deze deken verdwijnt, zal de nu al aanwezige grote kwalitatieve krapte nog scherper in beeld komen. Medewerkers zullen dan weer meer dan nu een baan zoeken die beter past bij hun ambitie en talenten. Zijn werkgevers daar klaar voor? Kijk naar instrumenten als competentie-management en functiewaardering. Die gaan uit van de organisatie en niet van het individu.”*

De afgelopen jaren zijn diverse namen geïntroduceerd om de bijdrage van HR meer meetbaar te maken, zoals HR Accounting, HR Metrics, Evidence Based HR en HR Analytics. Volgens Mark de Lat zijn nieuwe trends en benamingen nodig om de bewustwording bij HR over getallen te vergroten. *“In de wereld van HR is het wel handig als je af en toe eens een getal erbij haalt. Dat is in de directiekamer ook gebruikelijk, dus waarom bij HR niet? Achter de getallen zitten mensen. De uiteindelijke cijfers in de jaarrekening zijn een resultaat van menselijk handelen. Een getal is niet per definitie waar, dus je moet als HR kijken wat er achter de getallen beweegt. En daarmee aan de slag gaan. Dat is mijn metafoor van de badkuip: alles wat boven water te zien is, dat zijn de getallen. Zichtbaar in de organisatie. En alles wat onder water plaatsvindt, is menselijk gedrag. Het gaat erom dat HR samen met het lijnmanagement die twee werelden met elkaar verbindt. Dus getallen gebruiken om gedrag te bespreken in relatie tot de strategie en organisatieresultaten. Ik voorspel dat de achtergrond van HR steeds meer bedrijfskundig wordt met visie op analytics, geld en echte waarde, zonder daarbij aan de mens voorbij te gaan.”*

| 72

Het achterhalen van data van gedragskenmerken is iets wat volgens De Lat niet vanzelfsprekend is. *“Kijk bijvoorbeeld naar assessments bij selectieprocedures. Na de selectieprocedure worden de onderzoeksresultaten weggegooid omdat hier afspraken over zijn, maar dat is eigenlijk jammer. Als werkgever kun je hier iets mee in het recruitmentbeleid, door vanuit een wetenschappelijk kader te kijken naar gedragskenmerken van mensen. Dat is Evidence Based HR. Daar is nog wat te winnen. We doen in ons land heel veel medewerkertevredenheidsonderzoeken met erg lange vragenlijsten. Ik adviseer werkgevers meer onderzoeken per jaar te doen, maar dan met maximaal vijf tot tien vragen. Daar haal je veel meer uit wat er speelt in de organisatie.”*

Onderzoek van Mark de Lat laat zien dat opleiding en ontwikkeling een positief effect hebben op het werkvermogen van een medewerker. Medewerkers fysiek en mentaal beter werk kunnen laten doen. De Lat: *“Leren op de werkplek levert veel rendement op. Daarnaast heeft een werkgever hierdoor lagere ‘out-of-the-pocket’ kosten. Onderzoek wijst uit dat de nieuwe generatie medewerkers ook veel meer praktijkgericht leert. Daarnaast blijkt dat opleidingsbudgetten meestal gespendeerd worden aan nieuwe medewerkers in plaats van de langere dienstverbanden. Dat is raar. Ik adviseer HR om weer de harde getallen te gebruiken om dit inzichtelijk te maken aan de board. Het is toch vreemd dat het meeste geld in opleidingen vaak naar nieuwe (jonge) medewerkers gaat? Die had je toch aangenomen omdat ze iets geleerd hadden? Daarom zijn kengetallen een ideaal middel om jezelf als organisatie ter discussie te stellen. En vanuit HR de hofnar durven te zijn door aan de hand van harde data een spiegel aan de directie voor te houden.”*

De Lat blikt terug op de top vijf HR-prioriteiten in relatie tot de wendbaarheid van een organisatie en ziet een duidelijke lijn. De Lat: *“De outputvariabele van een organisatie is het streven naar kostenbesparing en rendementsverhoging. De inputvariabelen zijn opleiding en ontwikkeling waarmee je mensen kunt helpen naar een hoger werkvermogen en hierdoor een*



*hogere productiviteit te realiseren. De tussenliggende variabele heet strategische personeelsplanning, dat wil zeggen de mate waarin een werkgever in staat is om analytisch en doordacht te kijken naar welke medewerkers er zijn met welke kwaliteit en in welke aantallen en welke arbeidsrelaties nodig zijn om de doelen te halen. Duurzame inzetbaarheid zorgt vervolgens voor een hoger werkvermogen door mensen fit en vitaal te houden met uiteindelijk als doel het verhogen van het rendement op arbeid voor mens en organisatie. Op deze wijze hangen de HR-prioriteiten uit de HR Benchmark nauw met elkaar samen.”*



## De nieuwste Grisham of Rowling morgen in huis? CB zorgt ervoor!



Hans Willem Cortenraad  
Chief Executive Officer

CB, voorheen bekend als Centraal Boekhuis, is de innovatieve logistiek dienstverlener die door continu in te spelen op marktontwikkelingen hun leidende positie dagelijks waarmaakt. Voortgekomen uit een samenwerking tussen uitgevers en boekhandels weten zij als geen ander hoe slimme logistiek ingezet kan worden zodat zowel klanten in de winkelstraat als zij die shoppen op het web hun bestellingen in zeer korte tijd in handen hebben. Inmiddels geldt dat voor meer dan boeken alleen!

De boekensector, waar CB uit voortkomt, is bij uitstek een branche die de afgelopen jaren veel veranderingen heeft doorgemaakt. De opkomst van webwinkels, het e-book, grote succesnummers als de Potter-boeken en Gijp. Allemaal ontwikkelingen waar je als schakel tussen producent en consument op in moet spelen. Hoe krijgt CB dat iedere keer weer voor elkaar? Hans Willem Cortenraad: *"Als je onze historie kent dan zie je dat wij als organisatie altijd moesten blijven innoveren om te voldoen aan een veranderende marktvraag. De vraag is enorm toegenomen in de afgelopen jaren. Verwerkten wij in de jaren 70 van de vorige eeuw nog ongeveer 2 miljoen boeken, vandaag de dag is dat ruim 70 miljoen. Daarnaast is ook de distributie anders geworden en voor een deel gelijk gebleven. Winkeliers willen nog steeds voldoende voorraad in huis hebben, maar zitten niet te wachten op grote aantallen in een eigen magazijn en tegelijk hebben wij de ontwikkeling van webwinkels gezien die steeds kortere levertijden naar de eindklant verwacht. Om, als het even specifiek gaat over boeken, te kunnen voldoen aan de vraag hebben wij gemiddeld ongeveer 50 miljoen boeken op voorraad liggen. Met dat soort aantallen moeten je processen absoluut op orde zijn en heb je het soort mensen nodig die snel en efficiënt kunnen werken.*

*Als wij dan vooruit kijken is het evident dat de fysieke boekenmarkt een kleiner deel zal gaan beslaan van de totale markt. De verwachting is dat in 2020 ongeveer 60% van de boeken nog in print zal worden gedistribueerd en een groeiend deel in de vorm van wat wij nu nog een e-book noemen. Op dit moment ligt dat op ongeveer 3% van het totaal en de verwachting is dat dit zal afvlakken op ongeveer 15 à 20%. Dit geeft al aan dat het totale volume van de markt op termijn dus kleiner zal zijn. Wij spelen ook in op de distributie van kleinere aantallen door onze dienstverlening uit te breiden met printing on demand en een e-bookhuis. Zo kunnen wij ons specialisme, slim organiseren van distributie, ook inzetten voor die vragen. Datzelfde specialisme zetten wij inmiddels ook in voor andere sectoren. Zo bedienen wij inmiddels ook de fashion industrie en bevoorraden wij healthcare organisaties."*

### **Wat zijn de effecten van de recessie voor een organisaties als CB? Hoe spelen jullie in op de ontwikkelingen die de crisis met zich meebrengt?**

*"De recessie heeft zeker effecten op CB. Mensen gaan minder naar de winkelstraat, maar houden wel behoefte aan de producten die wij distribueren. Als CB zijn wij dan ook gaan samenwerken met bijvoorbeeld Bol.com en zijn wij ons distributienetwerk ook in gaan zetten voor andere type producten. Het is logisch dat als wij toch in een winkelstraat zijn wij ook de grootste fashionketen in Nederland kunnen bevoorraden. Onze dienstverlening zetten wij nu bijvoorbeeld in voor een partij als Jeanscenter. Een samenwerking met Bol.com is voor een deel van onze stakeholders natuurlijk best lastig. Maar zij zien ook dat dit nu eenmaal een ontwikkeling is die wij niet kunnen negeren. Daarnaast hebben wij een dusdanig netwerk, ook in samenwerking met andere logistieke dienstverleners, dat wij thuisbezorging faciliteren,*

*maar ook ziekenhuizen bevoorraden met materialen die daar veel gebruikt worden. Door die verbreding was een naam als Centraal Boekhuis dan ook niet meer dekkend voor datgene wat wij daadwerkelijk zijn geworden. De keuze voor CB, Ahead with smart logistics, als nieuwe naam is dan ook logisch, dat zegt wat wij zijn en doet nog steeds onze achtergrond eer aan.*

*Wij focussen op volledige ontzorging. Als iemand een winkel wil beginnen zorgen wij dat zij niet alleen de goederen hebben om te verkopen, maar regelen ook direct een digitaal bestelsysteem en alle zaken die daarmee samenhangen.”*

### **Een veranderende organisatie vraagt ook om ander soort mensen. Voor een grote organisatie als CB kan dat veel impact hebben. Hoe is dat verlopen?**

*“Wij nemen onze mensen mee in de verandering door ze allemaal persoonlijk te informeren. Ook de mensen die als flexwerker bij ons actief zijn. Als directie en management maken wij duidelijk waarom stappen gezet worden. Wij nemen onze mensen zeer serieus en zij komen voor het grootste deel uit de regio en zijn trots dat zij CB-er zijn. Als grote werkgever nemen wij onze maatschappelijke rol ook absoluut serieus en communiceren is daarbij essentieel. Wij zijn op een bepaalde manier zelfs één van de gezichten van onze gemeente (Culemborg). Bijna iedereen kent ons pand door het grote kunstwerk dat ons pand eigenlijk is. Als CB zijn wij zeer bekend in de boekensector met een naamsbekendheid die de 100% zeker zal benaderen, maar daarbuiten is dat zeker nog een aandachtsgebied.*

*Natuurlijk heeft onze ontwikkeling ook impact op de samenstelling van ons personeelsbestand. Zo zien wij het gemiddelde opleidingsniveau toenemen omdat de processen ook complexer zijn geworden om datgene te bereiken wat onze klanten van ons verlangen. Je moet je voorstellen dat op ieder product een apart conditie kan rusten zoals bijvoorbeeld hoe dit verzonden moet worden, wanneer afgeleverd, hoe dit gefactureerd wordt, etc. Dat automatiseren wij waar mogelijk, maar uiteindelijk zijn het de mensen die het verschil echt maken.”*

### **Wat is de rol van HR in een organisatie als CB? Met een dergelijk divers personeelsbestand zal ook daar het nodige veranderd zijn?**

*“De rol van HR is zeer groot. Zo zijn zij een leidende partij geweest in de gehele merktransitie. Dit hangt voor een groot deel samen met onze cultuur dat een 1-op-1 relatie heeft met HR.*

“HR moet weten welke stappen wij moeten zetten om het maximale uit onze mensen te halen”

*Die cultuur willen wij overal terugzien en voelen. Zo ook met onze flexibele schil. Om die mensen ook zoveel mogelijk CB-er te laten zijn nemen wij hen in alles mee. Van personeelsbijeenkomsten tot kerstpakketten, het zijn volwaardige CB-ers. Om ook zoveel mogelijk te werken met een vaste pool van flexibele medewerkers hebben wij gekozen voor één partner, Tempo Team, die ons goed kent en weet wat voor soort mensen bij ons past. Daarbij is HR de schakel.*

*Verder heeft HR natuurlijk ook gezorgd voor andere mensen in de organisatie. Veel mensen denken dat je dol moet zijn op lezen om bij CB te werken, maar wij zoeken juist mensen met een passie voor een excellent logistiek proces en kennis van de markten die wij bedienen. Zo zijn mensen uit de fashion industrie en healthcare ons team komen versterken omdat zij de eigenaardigheden van die sectoren goed kennen en daarmee een zeer waardevolle toevoeging voor CB zijn.”*

#### **Wat verwacht u verder van HR als CEO van CB?**

*“HR moet zich bezig houden met zowel de harde als zachte kant van de organisatie. Zij moet weten welke stappen wij moeten zetten om het maximale uit onze mensen te halen. Wat drijft hen? Met welke zaken moeten wij rekening houden als een organisatie die multicultureel genoemd mag worden? Wat voor soort uitdagingen hebben wij als het gaat om levensfasebewust personeelsbeleid te voeren? Hoe is de sfeer in de onderneming? Daar moeten zij beleid voor maken en antwoord op kunnen geven en ik ben er trots op dat dit soort zaken bij CB goed loopt. Aan de andere kant willen wij ook weten wat de productiviteit is en waar mogelijke knelpunten of verbeterpunten zijn. Dus een directe koppeling maken tussen de mens en het resultaat.*

*Al dit soort zaken, net als onze kernwaarden, laten wij ook terugkomen in de formele momenten die wij hebben zoals beoordelingen en het medewerkertevredenheidsonderzoek.*

*Mensen moeten graag en met passie voor CB willen werken, maar mogen ook best een stap buiten onze organisatie zetten als ze dat willen. Onze open cultuur, betrokkenheid bij de problematiek van de klant, commitment dat mensen hebben aan de onderneming met uiteindelijk een zeer goede dienstverlening. Daar ben ik trots op en HR pakt zijn rol hierin.”*

# Houd mensen mobiel en creëer duurzame inzetbaarheid



Gemeente Emmen heeft net als alle andere overheden te maken met forse bezuinigingen. Tegelijkertijd is de taakstelling door o.a. de decentralisaties enorm veranderd. Gek genoeg zie je de bezuinigingen niet altijd direct in de harde cijfers terug. “Wij hebben te maken met enerzijds taakverschuiving, anderzijds samenwerkingsverbanden met andere publieke organisaties. We bezuinigen wel degelijk, maar door vergaande samenwerking worden FTE's van andere gemeenten bij onze formatie opgeteld, bijvoorbeeld op het gebied van ICT en sociale zaken. Dat vertekent het beeld als je de werkelijkheid achter de cijfers niet kent. De bezuinigingsnoodzaak dwingt je iedere keer na te denken over welke taken je nog zelf doet en wat je los laat”, legt Arjen Mewe, gemeentesecretaris bij gemeente Emmen uit.



**Arjen Mewe**  
Gemeentesecretaris

Gemeente Emmen heeft een groot verzorgingsgebied. De demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing en ontgroening, spelen een grote rol in de dienstverlening van de gemeente. De gemeente heeft hier in de begroting extra last van doordat het Rijk bezuinigt op de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Daarnaast hebben deze demografische ontwikkelingen impact op de arbeidsmarkt, waarin de 100.000+ gemeente zich bevindt. Marjan Roelevink, Afdelingsmanager Personeel, Organisatie, Juridische Zaken en Communicatie: “Ook wij hebben te maken met vergrijzing, ontgroening en krimp. Hoewel wij verwachten dat de gevolgen hiervan de eerstkomende jaren niet enorm groot zullen zijn zal uiteindelijk een vijfde van ons personeelsbestand in 2020 wegens natuurlijk verloop onze organisatie hebben verlaten. Wij zijn al enkele jaren actief bezig met diverse programma's om geschikte mensen binnen te halen en geschikt te houden. Zo hebben wij een leergang voor de al langer zittende beleidsmedewerkers opgezet, onder onze regie in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen en de daaraan gelieerde Academie voor Management. Het vooroordeel dat werken bij een gemeente saai en oubollig is, verandert snel zodra je ons gemeentehuis binnen komt. Daarom is employer branding zo belangrijk; je moet echt uitleggen wat wij als gemeente doen. En als nieuwe medewerkers eenmaal in dienst zijn bij ons, dan kijken ze hun ogen uit. Moderne huisvesting, flexibele werkplekken, ICT-voorzieningen! Maar je moet het eerst gezien hebben. Onze stad is volop in ontwikkeling, met bijvoorbeeld de verplaatsing van de dierentuin, een nieuw theater en de vernieuwing van het centrum. Mogelijke belangstellenden op de arbeidsmarkt moeten daarvan



**Marjan Roelevink**  
Afdelingsmanager  
Personeel, Organisatie,  
Juridische Zaken en  
Communicatie

“HR-beleid maken kan alleen ontstaan door de dialoog met de organisatie aan te gaan”

wel een beeld hebben! Daarom hebben wij samen met hogescholen en de universiteit een helder en aantrekkelijk stagebeleid opgezet om jongeren kennis te laten maken met onze organisatie.”

Gemeente Emmen heeft een krachtig onderscheidend HR-instrument in handen, waarmee gewenste binding van medewerkers versterkt wordt. Mewe is hier erg trots op: *“Mobiliteit is een speerpunt in onze organisatie. We vinden het belangrijk dat mensen zich prettig voelen in de organisatie en meerwaarde blijven houden. Laat mensen niet te lang op een functie zitten, maar zorg dat ze mobiel kunnen blijven en creëer duurzame inzetbaarheid. En dat allemaal op basis van vrijwilligheid. Medewerkers kunnen zich aanmelden bij het loopbaanadviesbureau en leveren dan in overleg met hun leidinggevende een eigen portfolio in, met onder andere competenties en ambities. Vervolgens worden alle vacatures die ontstaan in eerste instantie aan loopbaankandidaten voorgelegd. In de beoordeling heeft de loopbaancommissie een belangrijke rol. Afdelingsmanagers hebben beperkte bevoegdheid om zelf een kandidaat te kiezen. Dat was wel even wennen. Het gaat nu om een match tussen een interne kandidaat en de vacature, op basis van potentieel. Het (ontwikkelings)belang van de kandidaat en de organisatie staan daarbij voorop. Op deze wijze verhogen wij de mobiliteit en dat zien we ook terug in de benchmarkcijfers. Gemeente Emmen heeft een interne mobiliteit van 7% terwijl het landelijk gemiddelde voor 100.000+ gemeenten op 4,9% ligt.”*

De mobiliteit wordt mede door opleidingen verhoogd. Opleidingsbudgetten worden op twee plekken in de organisatie ingezet. Op de afdelingen beschikt men over een VTO-budget (Vorming, Training, Opleiding) om vakdeskundigheid op peil te houden. Op concern niveau wordt het centrale VTO-budget ingezet voor een uitgebreid en gedegen introductieprogramma voor nieuwe medewerkers en om centrale leergangen te bekostigen. Roelevink: *“Voor een groot deel wordt dit budget ingezet voor de loopbaanontwikkeling en de diverse leergangen. Van de 1.100 medewerkers hebben nu ruim 300 medewerkers zich ingeschreven om hun eigen loopbaanontwikkeling op te starten. Ook mensen die al vele jaren op een bepaalde functie zaten. Toen wij een programma voor jonge talenten organiseerden, kregen we signalen van de oudere generatie medewerkers. Die wilden ook graag mogelijkheden voor ontwikkeling krijgen. We hebben toen een leergang voor ervaren beleidsmedewerkers opgezet, met alles erop en eraan: een goede locatie, gerenommeerde sprekers, certificering door de Rijksuniversiteit Groningen, etc. Dit werd echt gezien als een “cadeau” van de werkgever. We hebben de leergang vijf keer gehouden en beschikken nu over een grote groep beleidsmedewerkers die proactief verbinding leggen met de samenleving en geen dikke beleidsplannen van achter het bureau meer schrijven.”*

De invoering van mobiliteit en loopbaanontwikkeling heeft een flinke voorbereidingstijd gehad. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) was de directe aanleiding voor de directie om de opdracht te geven. Medewerkers vroegen om meer doorstroommogelijkheden en zagen te vaak vacatures vervuld worden door externe kandidaten, omdat zij nog een bepaalde afstand tot de vacante functie hadden. Loopbaanontwikkeling biedt mogelijkheden om binnen of buiten de eigen functie te groeien tot er een goede match is met een vacante functie. Hierbij moesten cultuur en organisatiestructuur ook worden meegenomen. Mewe: *“Ik heb letterlijk vier keer op een zeepkist gestaan om uitleg te geven over de redenen voor het doorontwikkelen van onze organisatie. Als algemeen directeur voorbeeldgedrag vertonen. We zijn gestart met een “cultuurslag” door medewerkers zelf te betrekken in dit proces. De uitkomsten van het MTO vormden een aanleiding. Er zijn zeven werkgroepen opgericht op zeven cultuurthema's, o.a. samenwerken en vraaggericht opereren. Medewerkers en managers konden zichzelf opgeven voor deze werkgroepen en kregen van de directie de (ruime en vrije) opdracht om binnen een bepaalde periode de uitkomsten te rapporteren aan*

*de hele organisatie. Deze cultuuraanpak is de aanzet geweest voor onze recente structuurwijziging waarbij we naar een plat concernmodel zijn gegaan. We hebben nu een kleine directie (drie personen) met daaronder zestien afdelingsmanagers, waar vervolgens 54 teams onder vallen. De afdelingsmanagers hebben nu veel meer verantwoordelijkheid dan in de oude setting met vijf diensten en meer dan dertig afdelingshoofden. Voorafgaand hebben directieleden, managers en teamleiders een uitgebreid MD-programma gevolgd."*

Mewe vindt dat zijn HR-adviseurs een actieve rol hebben gehad in de organisatieverandering. Met name bij de voorbereidingen. *"De HR-adviseurs hebben mij ondersteund en geadviseerd. We hebben het INK-model als handvat gebruikt bij het opzetten van een nieuwe organisatiestructuur en hebben de ondernemingsraad vanaf het begin betrokken bij de organisatieontwikkeling."* Roelevink vult aan: *"Ik vind dat wij nu een actievere HR-afdeling hebben, die de lijn advies geeft en de uitvoering bewaakt en organiseert. Een integraal manager hoeft niet alles zelf te doen. Maken van HR-beleid kan alleen door de dialoog met de organisatie ontstaan. En als HR-professional je werk goed doet en zelf met ideeën komen!"*



# Iedere 3 minuten koopt iemand een 3M product



**Rob Schokker**  
HR-Manager

Als wereldspeler met meer dan 50.000 producten van de bekende Post-it® tot scanners die de echtheid van paspoorten controleren, is 3M een complexe organisatie met dito HR-vraagstukken. Alignment van de business vraag met HR executie is cruciaal. Als Business man die relatief nieuw is in het HR-vak, geeft Rob Schokker zijn visie op excellent HRM.

## Waarom heb je de stap naar HRM gemaakt?

Rob Schokker: *“Ongeveer 1,5 jaar geleden heb ik de stap gemaakt naar HR vanuit een rol als Business Leader binnen 3M. Vanuit deze rol had ik een duidelijk beeld van wat HRM was en waar wij naartoe konden gaan. Dan is 3M typisch zo'n bedrijf waar je dan ook de kans krijgt om een klus op te pakken.*

*HRM was in mijn optiek nog te administratief ingericht. Een beetje de corner office, daardoor te weinig zichtbaar en geen key-speler terwijl zij dit wel moet zijn. Als eerste ben ik dan ook begonnen met het zoeken naar de best practices die wij hebben binnen 3M Global en te bepalen welke zaken typisch Nederlands zijn en welke op breder niveau moesten liggen zoals in de Benelux. Op die manier konden we de regionalisering van landen structuur naar een Benelux structuur ook binnen HR gaan toepassen. Zo is bijvoorbeeld de salarisverwerking bij 3M nog steeds per land apart terwijl wij het compensation en benefits beleid meer met elkaar in lijn hebben gebracht voor de gehele Benelux. Hetzelfde geldt voor Talent Solutions.”*

## Dat klinkt als een zakelijke aanpak die wellicht niet altijd als typische HRM-aanpak gezien wordt?

*“Het is inderdaad een zakelijke aanpak. Ik heb doelstellingen geformuleerd vanuit HRM en het matrix denken ingevoerd. Daarvoor is een format opgezet (de X-matrix) waar wij de plan-do-check-act cyclus monitoren ten opzichte van de doelstellingen. Concreet hebben wij de doelstellingen aan de linkerkant gezet en aan de rechterzijde de jaarplanning. Dit is iets wat wij iedere maand met het team reviewen. Op die manier kijken wij bijvoorbeeld naar talent development. Wij hebben de doelgroepen voor ons beleid bekeken en deze in lijn gebracht met de behoefte uit de business. Als je dat weet dan kun je programma's ontwikkelen op global en local niveau.*

*Mooie voorbeelden vind ik onze Sales Excellence, Human Capital Planning en Strategic Workforce-Planning. De behoeftes komen voort uit de capaciteiten van de teams die wij ondersteunen. Wij meten de resultaten die er toe doen en daar waar logisch ook de resultaten van de betrokken personen. Zo hebben wij een High Potential Programma op Benelux niveau opgezet. HR is meer zakelijk en commercieel geworden doordat overal doelstellingen aanhangen en we deze meten.”*

## Wat zijn nu resultaten die, in zo'n relatief korte periode, al zichtbaar zijn waarvan je kunt zeggen dat HR en de business goed in samenwerken?

*“Neem bijvoorbeeld de Healthcare business. Een voor ons belangrijke sector waar wij traditioneel veel medewerkers hebben die een (semi-) zorg achtergrond hebben, maar minder ontwikkeld zijn op key accountmanagement skills. Daardoor bestond het risico dat wij de slag zouden missen en te weinig op directieniveau konden acteren binnen de ziekenhuizen. Door een duidelijke actie te definiëren, hebben wij meetbaar gemaakt wat de skills zijn die daar ontbraken en waar wij dus in moesten bijsturen. Beter voor de klanten, de business en met een sterke HR-invloed. Dat vergt change management skills en daar kan HR aan bijdragen.*



*Dan is het ook belangrijk om anders te gaan denken. Wij hebben veel trouwe medewerkers en waarderen dat enorm, maar dat heeft ook als risico dat je soms te weinig of te langzaam kunt vernieuwen. Old School denken is altijd een risico! Als je het dan aandurft om een maximum tijd te hangen aan een functie waarin iemand zit dan ga je doorstroom bevorderen en maak je ruimte voor nieuwe talenten. Dat is een van de zaken waar we momenteel naar kijken. Een mooi neveneffect is dat wij dan ook gelijk een daling zien van de relatief hoge leeftijd. Daarbij moet je dan wel weten wat jongere talenten zoeken en die goed begeleiden. Niet iedereen in de lijn is daar evengoed in en dus moet je als HR de lead pakken. Je moet niet wachten op de vraag, maar komen met beleid voordat daar om gevraagd wordt en aantonen waarom dit uitgevoerd moet worden. Een goede sales wacht ook niet tot de klant belt, maar is altijd proactief!”*

### **Hoe krijg je dan een andere invulling? Wat gebruik je om te weten aan welke knoppen je moet draaien?**

*“Meten en weten. Stel jezelf vragen of een positie strategisch is, is dit core of non-core? Wie kan doorstromen en wie niet? Op die wijze tot een goed beeld komen van de meest strategische personen en hierop je succession planning baseren en dus niet als een generiek iets. Daarnaast meten wij productiviteit van functies waar dat kan en realistisch uit te drukken is. Bijvoorbeeld in het lab kun je net zo goed met KPI's werken als bij een salesafdeling. Bij de een werk je met targets bij de ander zegt het aantal patenten iets.”*

| 81

### **Hoe heeft deze andere manier van werken uitgedaagd voor HRM als afdeling en specialisme?**

*“Als HR moet je de rol van business partner pakken en dat kan alleen als je de business snapt. Dat begint al bij recruitment. Je kunt alleen de verwachting goed neerleggen bij kandidaten als je weet wat de mogelijkheden intern zijn. Een carrièrepad in commerciële functies is binnen 3M erg breed. Voor sommige andere functies zijn er minder doorgroeimogelijkheden, Legal is daar een voorbeeld van. Eerlijk zijn over verwachtingen is van essentieel belang. Als je dat doet, dan weten medewerkers dat te waarderen.*

*Expertise is key en daarom hebben wij ook een aantal Centers of Expertise gestart zoals Compensation and Benefits and Talent Solutions. De operationele rollen willen wij efficiënter inrichten zodat er meer ruimte is voor business en organisatievraagstukken. Sommige taken moet je dan ook zoveel mogelijk in de lijn leggen. Waarom moet bijvoorbeeld HR al een rol spelen in een verzuimcase terwijl de manager dit ook zelf kan afhandelen en waarschijnlijk zelf sneller het gewenste resultaat zal bereiken omdat die de medewerker het beste kent. Coaching is op dat moment de rol die wij pakken. Help de lijn met het voeren van de gesprekken en zorg dat ze weten wat ons beleid is.*

*Onze business draait 24 uur per dag door en iedere 3 minuten koopt iemand op de wereld een 3M product. Dat is de kern van onze organisatie en HR is zich daarvan bewust en meet zich de rol aan die past bij de dynamiek van de business.”*

## Met HRM meer sturing geven aan goed onderwijs



**Ben Geerdink**  
Voorzitter  
College van Bestuur

ROC Rijn IJssel is een regionaal opleidingscentrum voor Arnhem en omgeving. Het ROC heeft ongeveer 15.000 studenten en 1.500 medewerkers. Voorzitter College van Bestuur, Ben Geerdink, heeft zo'n 25 jaar in diverse rollen bij het Ministerie van Justitie gewerkt en is na vier jaar bestuurder bij het ROC in Den Haag sinds 2010 bestuursvoorzitter bij Rijn IJssel. Bij zijn overstap van de rijksdienst naar het onderwijs viel hem op dat het besturen van een onderwijsinstelling vrij ingewikkeld is. Geerdink: "In het onderwijs zijn professionals zo betrokken en gepassioneerd dat men zich overal verantwoordelijk voor voelt. Of dit nou de kleur van de vloerbedekking is of een lekkende dakgoot. Het is best lastig een docent uit te leggen dat dat soort zaken voor hen best belangrijk zijn, maar dat andere mensen hier meer verstand van hebben."

Net als veel andere ROC's heeft Rijn IJssel een verouderd personeelsbestand, met een gemiddelde leeftijd van 55 jaar. De verouderde populatie heeft volgens Geerdink effect op de wendbaarheid van de organisatie; die is laag. *"Het onderwijs is een behoudende sector. Mensen gaan in het onderwijs werken vanuit een bepaalde roeping. En blijven dit jarenlang doen. De combinatie van lang blijven zitten op een functie, de roeping om docent te worden en vervolgens andere taken te gaan doen, staat wel eens in de weg van de ontwikkeling van mensen."*

De opvallend goede docent kent iedereen nog uit zijn eigen schooltijd. Daar leerde je van. Die was actief op school, maakte indruk en kon leerlingen enthousiasmeren. Vandaag de dag staat een docent echter wel voor een heel andere groep leerlingen. De verhoudingen zijn anders geworden. Leerlingen zijn mondiger en er zijn er die geldproblemen hebben, problemen hebben in de thuissituatie of met justitie in aanraking zijn gekomen. *"Je zult maar als docent iedere dag voor zo'n grote groep staan, met leerlingen tussen de 16 en 23 jaar. Die ook wel eens minder gemotiveerd zijn. We hebben het altijd over vakmanschap en passie in het werk van de docent. Ik denk dat naast deze essentiële eigenschappen ook zorg, warmte en aandacht voor de leerling steeds belangrijker zijn. Inlevingsvermogen en met passie je vakkundigheid over de Bühne brengen. Dan raak je leerlingen. Het beroep van docent is echt zwaar. Er is vaker wat aan de hand met leerlingen en ze zijn ook veel mondiger. Ik probeer de ervaring van werkdruk vaak bespreekbaar te maken. Met name bij oudere medewerkers zie je dit gevoel eerder ontstaan. De oplossing ligt bij het ontlasten van de docent en zorgen dat alle randvoorwaarden zoals IT, onderwijsmateriaal en andere aanvullende voorzieningen goed geregeld zijn. En blijven uitleggen dat de docent zich daar niet druk over zou moeten maken. Maar uiteraard komt het ook op de kwaliteit en het werkvermogen van een docent aan."*

De manifeste krimp in leerlingenaantallen heeft ertoe geleid dat aan de voorkant de instroom wordt gereguleerd en dat uitstroombelief prominent op de HR-agenda staat. Rijn IJssel heeft nu nog een laag natuurlijk verloop van vier procent. *"De komende vijf jaar zal echter dertig procent de organisatie verlaten op grond van leeftijdsuitstroom. Wij hebben exact in beeld wie wanneer weggaat en op welke plek die persoon zit. Er komt weldra een moment dat de wal het schip keert en er meer mensen weggaan dan wenselijk is. Op dat moment ontstaat ruimte voor de jonge generatie medewerkers. Die denken heel anders over de invulling van werk, hechten bijvoorbeeld minder waarde aan een vaste baan. De arbeidsmarkt wordt flexibeler, dus moeten we aan andere arbeidsrelaties met andere contractvormen denken."*

Naast uitstroom en succession planning zijn modernisering van onderwijs en professionalisering belangrijke bestuursthema's. Bij het verhogen van de professionaliteit speelt de ontwikkeling van de docent een cruciale rol. Uit onderzoek blijkt dat zeventig procent van de onderwijskwaliteit bepaald wordt door de directe interactie tussen docent en leerling. Rijn IJssel heeft alle mensen in de organisatie een ontwikkelscan aangeboden.

*"Dit is een relatief nieuw instrument, dat niet alleen bij Rijn IJssel wordt gebruikt, maar bij meerdere ROC's. Uitgangspunt zijn de competenties uit de Wet Beroepen in Onderwijs. De scan laat zien hoe iemand scoort op die competenties in relatie tot een vastgestelde norm en waar ieders ambitie ligt op dat vlak. Het beeld dat we kregen, en dat is over de gehele MBO-sector zo, is dat mensen redelijk onder de norm scoren en nog veel meer onder hun eigen ambitie zitten. Daar zit dus geaccepteerde ruimte voor ontwikkeling. We kunnen dit grafisch op individueel, op teamniveau en op instellingsniveau in kaart brengen. Dat is een mooi vertrekpunt om gericht opleidingsprogramma's op te zetten. Zo willen we starten met leer 'communities' waarbij een bepaalde vakgroep een andere vakgroep kan ondersteunen. Bijvoorbeeld op het gebied van ICT. Permanente educatie is een aandachtspunt. Je moet je in het onderwijs blijven ontwikkelen. De komst van het lerarenregister, een soort keurmerk, is een goede ontwikkeling. Al zijn er nog wel wat onduidelijkheden bij de inrichting daarvan, bijvoorbeeld over het onderhoud en de consequenties als een docent niet geregistreerd is."*

| 83

De docent als professional centraal stellen heeft ook gevolgen voor de rol van HR. Ben Geerdink beschouwt HR als een van de PIOFAH-functies (Personeel, Inkoop, Organisatie, Financiën, Automatisering, Huisvesting). *"Uiteraard moet HR voortdurend meebewegen met de strategie van de organisatie en ook rekening houden met onze missie en visie. Maar het gaat verder dan het klassieke P&O-denken. HR moet oog houden voor het menselijk kapitaal in onze organisatie. Denken vanuit het INK-model. Verbinding maken met alle andere functies en processen in de organisatie. En hierdoor meer sturing geven aan ons primaire proces: goed onderwijs."*

De afgelopen twee jaar zijn sinds de komst van Geerdink stappen gemaakt in de organisatie. De basis is op orde en vrijwel alle randvoorwaarden om goed onderwijs te geven zijn aanwezig. *"Ik ben trots op de enorme betrokkenheid en bevologenheid van onze medewerkers. Het is ongekend wat men allemaal doet voor de organisatie en de leerlingen."* Op de vraag wat Geerdink morgen anders zou doen als hij alle financiële middelen en resources had, geeft hij aan: *"Ik zou dan nog meer investeren in echte kwaliteit van ons onderwijs. Nog meer investeren in de relatie met het afnemende beroepenveld en de leerling die een leerbehoefte heeft. Daar doen we het uiteindelijk voor!"*



# Mensen helpen bij het realiseren van een waardevolle toekomst



Harry Vossebeld  
COO

Na de splitsing van beleid en uitvoering vijf jaar geleden ontstonden een pensioenfonds (PFZW) en een pensioenuitvoeringsorganisatie (PGGM). Daardoor was het niet alleen noodzakelijk, maar ook gewenst voor PGGM om de eigen organisatie opnieuw uit te vinden en vorm te geven. PGGM heeft nu vijf pensioenfondsen als klant en biedt vermogensbeheer, pensioenadministratie en beleidsadviesing.

**Als een organisatie zichzelf opnieuw positioneert dan is nadenken over wie je bent en wie je wilt zijn de eerste stap. Welke toekomst ziet PGGM voor zichzelf?**

Harry Vossebeld: *“De missie van PGGM is om mensen te helpen bij het realiseren van een waardevolle toekomst. Want pensioen is meer dan een uitgesteld inkomen, het gaat ook over veilig en zelfstandig wonen, langer en vitaal doorwerken en goede en betaalbare zorg. PGGM wil aanvullende oplossingen op het gebied van wonen, werken, zorg en inkomen aanbieden door allianties aan te gaan met partijen die hun sporen op deze gebieden hebben verdiend. De samenwerking met de Rabobank is daar een duidelijk voorbeeld van. De basis blijft uiteraard de excellente pensioenuitvoering. Daar liggen onze roots en in de consoliderende markt van pensioenuitvoering hebben wij een groeiambitie. Wij zien een toekomst waarbij we meer klanten hebben dan de vijf die we nu hebben.”*

**Een dergelijke verandering brengt nogal wat met zich mee. Hoe is dat verlopen binnen PGGM?**

*“Deze verandering heeft grote impact op de organisatie. Het is natuurlijk iets van de lange adem waar je tegelijkertijd iedere dag mee bezig bent. Het proces van formulering van onze missie is een combinatie geweest van top-down en bottom-up werken en van veel communiceren. Ondertussen zijn we in de organisatie bijna dagelijks bezig te communiceren over deze missie. We toetsen continu of de werkzaamheden van iedereen een bijdrage leveren aan het realiseren van deze missie. Natuurlijk moeten we tegelijkertijd onze pensioen kennis up-to-date houden en onze beleggingskennis nog beter zichtbaar maken naar de markt. Want aan marktgericht denken was PGGM tot de splitsing niet gewend. We groeien daar snel in, maar het kan nog steeds beter. We kunnen nog meer onze commerciële drive laten zien door te etaleren waar we goed in zijn. En zo nog meer relaties en verbindingen aangaan buiten onze directe klantensfeer.*

*Al met al wordt onze wereld steeds groter. Dat vraagt om bredere competenties. Wij hebben nu steeds meer een mix van mensen die goed zijn in wat er al was en mensen die meer marktgerichte competenties meebrengen. Soms komen die mensen van buiten PGGM. Zo krijg je langzaam een nieuwe cultuur die beklijft.”*

**Hoe vertaalt zich dat naar de organisatie en de mensen?**

*“Onze gewenste cultuur hebben wij beschreven in kernwaarden en kernkwaliteiten. Onze kernwaarden zijn: daadkrachtig, open en eerlijk, baanbrekend en respect voor mens en omgeving. Onze kwaliteiten laten zien waar we extreem goed in (willen) zijn: vakmanschap, voortdurend verbeteren en verleiden, verbinden, verantwoorden. Het is een mix van bestaande en gewenste eigenschappen. Wij zijn een organisatie die open en eerlijk is. Maar toch vinden mensen het wel moeilijk zich uit te spreken tegenover elkaar. Maar daar werken we aan en er is steeds meer een houding van nieuwsgierigheid en open staan voor feedback. Maar ook over hoe om te gaan met fouten.”*

**Cultuur is lastig te beïnvloeden binnen organisaties, wat zijn concrete acties om te komen tot het gewenste resultaat?**

*"Vorig jaar zijn wij begonnen met 360 graden feedback als ontwikkelinstrument, top-down. Dit jaar zijn alle managementteams aan de beurt geweest en in 2013 volgen alle medewerkers. Daarbij hoort iedereen waar hij/zij goed in is, wat gewaardeerd wordt en wat beter kan. De uitkomsten van de 360 graden feedback kunnen weer als input voor het individueel jaarplan worden gebruikt. Natuurlijk wordt bij het opstellen van dat plan ook aandacht besteed aan de kernwaarden en kernkwaliteiten. Daarnaast gaan we ook met elkaar in gesprek over waarom het leuk is om bij PGGM te werken? Waar voelen ze zich happy bij? Wat is hun drive? Dit moet aansluiten bij de missie van het bedrijf."*

**Een grote ontwikkeling die wij zien is Human Capital Management. In een kennisbedrijf als PGGM zou dit gemeengoed moeten zijn.**

*"Absoluut, het gaat uiteindelijk om de professionals. Zij maken onze dienstverlening zo goed. Zij hebben gezorgd voor onze processen en systemen. Natuurlijk helpen onze HR-processen bij de doorontwikkeling van onze organisatie en onze mensen. Zo weten wij wie echt cruciaal zijn voor de organisatie. Deze Mission Criticals kennen wij ook in het Executive Committee. Wij houden regelmatig een zogenaamde vlootshow om te bepalen wie de stars zijn van de organisatie. Deze mensen wil je niet kwijt, als organisatie niet, maar zeker ook niet als manager, terwijl deze stars soms wel een stap willen zetten. Dan moet je als manager weten hoe je deze mensen voldoende uitdaging geeft om ze aan je te binden zodat ze over een paar jaar een volgende stap kunnen maken. We zijn er geen voorstander van om mensen snel te laten rouleren in de organisatie. Om echt goed te worden in de kennisintensieve pensioenbusiness is verdieping gedurende jaren nodig. Tegelijk is het voor het Executive Committee van groot belang om contact met de organisatie te houden. Wat helpt is dat we een relatief platte organisatie hebben. De zes leden van het Executive Committee vertegenwoordigen direct alle disciplines binnen PGGM. Maar ook het moderne pand met het nieuwe werken helpt. Er is hier altijd beweging en er zijn veel ontmoetingsplekken. Dat stimuleert openheid en verbinding."*

| 85

"HR zit op alle niveaus structureel aan tafel"

**Het klinkt alsof HR hier tot in de haarvaten van de organisatie is doorgevoerd. Hoe zien jullie dat terug in de dagelijkse gang van zaken?**

*“HR zit op alle niveaus structureel aan tafel. HR zie ik als ondersteunend op de rechter hersenhelft en Finance op de linker hersenhelft van de integrale manager. HR moet er zijn als het gaat om gevoelsleven, kernwaarden en lastige situaties. Managers zijn bij ons integraal verantwoordelijk, maar zijn niet overal professioneel in. De manager moet ook willen leren van HR. HR actief betrekken ook als het niet gaat om het oplossen van een personeelsprobleem. Dat zou oud denken zijn. Natuurlijk moet de hygiëne op orde zijn en het HR-instrumentarium compleet zijn. HR vertegenwoordigt de zachte kant van de organisatie en moet hierin sturend zijn. Begrijp mij niet verkeerd, het gaat daar niet om softe faciliteiten, maar zakelijke. HR is cruciaal bij het worden van een excellente organisatie. Daarbij zijn zij sturend op de achtergrond want de managers moeten de lead nemen.”*

**Wat zijn de belangrijkste resultaten die de organisatie op HR-gebied geboekt heeft?**

*“HR levert aan de ene kant steeds meer relevante managementinformatie. De bekende cijfers die nodig zijn om strategische personeelsplanning te faciliteren, zoals man/vrouw verhouding, gemiddelde leeftijd, en de jaarlijkse MotivatieMeter, zijn op orde. Maar belangrijker nog is de ondersteuning door HR op de realisatie van onze visie inclusief de kernwaarden en kernkwaliteiten. HR stimuleert de organisatie voortdurend om daarover met elkaar in gesprek te gaan. HR heeft als hulpmiddel bij de inzet en motivatie van mensen Management Drives geïntroduceerd. Hiermee zet je de beschikbare diversiteit bewust in om tot de beste resultaten te komen. Van alle medewerkers is intussen het Management Drives profiel bekend. Op basis van persoonlijke drijfveren, weergegeven in kleuren, leer je elkaar beter begrijpen en benutten. Wij trainen managers hoe om te gaan met de samenstelling van teams op basis van die kleuren.*

*Tenslotte is er door HR in eigen beheer een leiderschapsprogramma ontwikkeld waarvan nu de eerste editie draait. De managers die hieraan deelnemen zijn zonder uitzondering enthousiast over hetgeen ze hierin leren over de buitenwereld, de organisatie en zichzelf. En de organisatie merkt ondertussen via hen de positieve ontwikkeling op kernwaarden als daadkracht en open en eerlijk. Simpel gezegd: ze zeggen steeds meer waar het op staat en handelen ernaar. Bij PGGM heerst steeds meer een sfeer van niet zeuren, maar zelf met initiatief komen. Wat heb je zelf in je macht om iets te doen. Die mix van vrijheid en verantwoordelijkheid past bij ons en werkt!”*

# De blauwe pas, die draag je met eer!



Als toonaangevende organisatie is KLM bij iedereen bekend. Wat minder bekend is, zijn de ontwikkelingen die de organisatie in vliegende vaart doormaakt. De luchtvaart ontwikkelt zich heel snel wereldwijd. Europa zit daarbij in een nadelige positie, zowel op het gebied van kostenniveau als regelgeving. Hierdoor is er geen level playing field. KLM moet, net zoals andere Europese airlines, kosten reduceren. Tot 2015 loopt daarvoor een programma, *securing our future*, waarin voor meer dan 1 miljard omgebogen moet worden aan zowel de inkomsten- als aan de kostenkant. Voor HR betekent dit efficiencyprogramma's draaien en re-design. Wim Kooijman, Directeur Personeel en Organisatie van KLM, deelt zijn ervaringen en visie op de continu veranderende omstandigheden.



**Wim Kooijman**  
Directeur Personeel  
en Organisatie

Wim Kooijman: *"Airlines hebben te maken met veel niet beïnvloedbare kosten zoals overvliegrechten, brandstofkosten, etc.. Wat wel beïnvloedbaar is, zijn bijvoorbeeld inrichtingskosten. Kosten die de afgelopen 93 jaar in de organisatie zijn geslopen, als gewoontes en niet formele afspraken. Vooral op efficiency gebied is nog veel te winnen. Voor alle andere dingen moet je structurele maatregelen nemen vaak samen met vakbonden en OR. Uiteindelijk draait het om kosten per eenheid. Daarvoor moet de organisatie een kanteling maken en de transactionele kosten naar beneden brengen.*

*Een tweede ontwikkeling is dat airlines in toenemende mate niet meer alleen opereren. Zie bijvoorbeeld onze fusie met Air France. Maar ook meer in joint ventures zoals bijvoorbeeld KLM met Delta. Dat betekent veel voor de interne organisatie. Wij moeten mensen hebben die twee dingen goed kunnen doen. Ten eerste het opereren vanuit rollen in plaats van functies en ten tweede verbinding kunnen leggen. En dat heeft gevolgen voor HR-beleid. Het vraagt om een andere manier van kijken naar competentieprofielen waarin je dan ook meer aandacht ziet voor verbinding. In rollen denken is nog lastig. In plaats van denken in functie-classificaties is denken in verbanden die niet formeel vastliggen noodzakelijk. Dat is nieuw voor de organisatie en daarmee ook voor HR. De rol wordt belangrijker dan de functie. Een rol heeft geen naam en hangt sterk af van individuele competenties.*

## **Dat vraagt ook om een andere manier van werven waarbij, zoals wij ook in het onderzoek zien, vaak nog wordt gedacht vanuit een functie. Hoe vliegt dat bij KLM?**

*"Wij werven meer op talenten. Daarbij is het maken van een definitie van een internationale airline omgeving en de samenstelling van personeel ook belangrijk. Moeten wij bijvoorbeeld Chinezen in China aannemen om zich in Frankrijk en Nederland te ontwikkelen en later weer naar China te brengen? En het vraagt ook om mensen die in internationale joint ventures kunnen opereren. Dat doe je aan de recruitment kant maar ook in de MD-programma's. Je zoekt naar mensen die het vermogen hebben om cross cultureel over projecten heen te kunnen opereren."*

## **KLM had al een duidelijk identiteit en dat is inmiddels Air France KLM. Hoe zit dat nu vijf jaar na de fusie?**

*"Wij hebben daar vijf jaar achter elkaar onderzoek naar gedaan. De uitkomsten zijn even voorspelbaar als verrassend. Wij zien dat een identiteit zich ontwikkelt op een hoger niveau dan de eigen identiteit. Oftewel, mensen kunnen alleen maar trots zijn op Air France KLM als ze trots zijn op KLM. Die trots willen wij in stand houden omdat dat helpt bij de verandering. Natuurlijk is er soms nostalgie naar oude patronen en werkwijze. Onze mensen opereren decentraal. Maar uiteindelijk heeft KLM tweehonderd vliegtuigen op 33.000 man personeel en dat is relatief weinig. Daardoor kun je ook veel centraal laten gebeuren."*

### **Wat doe je om mensen te binden en te betrekken bij een dergelijke organisatie?**

*"KLM heeft de kenmerken van een familiebedrijf. Dat vertaalt zich in de personeelspas, de blauwe pas! Die draag je met eer. Maar het dragen van de pas schept ook verplichtingen. Een voorbeeld hierbij is onze aanpak tijdens de crisis in 2008. Wij zijn toen gestart met een programma onder het motto 'Keeping the family together'. De essentie daarvan was en is dat we iedereen die flexibel is en wil werken waar we hem/haar nodig hebben aan boord houden. Zo'n crisis, die de luchtvaart iedere vijf jaar kent, leidt tot allerlei wisselingen in de organisatie. Wij zijn afgelopen jaar 1100 mensen gekrompen en dat is grotendeels gelukt door vrijwilligheid, verloop en mobiliteit. Onze flexibele laag hebben wij laten krimpen en voor een flink deel ingevuld door mensen die een vast dienstverband hebben. Dit is gegaan op een organische manier en op basis van vrijwilligheid. Wij zijn met medewerkers de dialoog aangegaan. Wie gaat bewegen en wie wil bewegen. In plaats van moeten bewegen is er een drang ontstaan naar mobiliteit. Zo wordt mobiliteit een kracht van je organisatie in plaats van dat het mensen een stempel geeft van "overplaatsbaar." Natuurlijk moet je daar wel alle voorzieningen voor hebben zoals ons programma "Maak werk van je toekomst" en zetten wij juist mensen die een stap hebben gemaakt in om dat intern bekend te maken. Laat ze hun ervaringen maar delen met collega's om het positieve hiervan te benadrukken."*

### **Mobiliteit is iets van de gehele organisatie. Wat is dan de rol van HR hierin?**

*"HR heeft een cruciale rol. Als mensen gaan bewegen en je moet krimpen, moet je de rol van lijnmanagers beperken! HR bepaalt of iemand geschikt is. De lijnmanager heeft alleen nog een soort vetorecht bij zwaarwegende redenen. Maar de centrale regie ligt bij HR. De vraag die dan centraal staat voor HR is: we hebben een vacature en wie heeft er in de organisatie een kandidaat die hier op zou passen? Dit hebben wij in 2008 ingevoerd met zeer goede resultaten."*

| 88

*Een mogelijk struikelblok is dat je management moet overtuigen dat het werkt. In de core is KLM een machinebureaucratie met veel regels. Zo is de luchtvaart en dat is ook onze kracht. Een vliegtuig stijgt ook pas op nadat er allerhande checks zijn uitgevoerd. Je moet dus ook dit soort processen vastleggen in duidelijke regels. Mensen in onze organisatie hebben behoefte aan strakke regelgeving. En natuurlijk rekening houdend met het begrip vrijwilligheid. Dit is een wezenlijk verschil met vrijblijvendheid en hier moet je helder over zijn."*

*Daarnaast moet HR natuurlijk zijn eigen domein goed kennen. Als je mee wilt doen in de discussies die er toe doen en zelfs de lead wilt hebben dan moet je werken met feiten. Als mijn HR-mensen hun cijfers niet kennen die belangrijk zijn dan kunnen wij ook niet verwachten dat de lijn ze serieus neemt. Zelf gebruik ik altijd het voorbeeld dat als ik HR-managers midden in de nacht zou bellen met de vraag wat de gemiddelde loonsom is in zijn of haar onderdeel dan verwacht ik dat zij dit direct weten. Feiten overtuig je mensen mee."*

### **Betekent dat, dat je als HR alles moet meten en weten? Dat lijkt nogal onbegonnen werk.**

*"Je moet weten waar je het over hebt maar niet doorslaan in meetbaarheid. Dat is de traditionele fout van CFO's, alles willen meten in termen van hard skills. Maar als een CFO zou nadenken over hoeveel geld er verloren gaat door discussies bij het koffieautomaat dan weet je dat juist aan de soft side het meeste geld weglekt. Het gaat er juist om dat je feiten en cijfers hebt die draagvlak creëren zodat mensen vanzelf gaan doen wat in de board bedacht wordt."*

### **Maar cijfers helpen natuurlijk wel op andere gebieden. Bijvoorbeeld door een prognose te kunnen maken van wat voor soort mensen je wanneer nodig hebt. Oftewel, strategische personeelsplanning is toch afhankelijk van cijfers?**

*"Strategische personeelsplanning is lastig maar toch ook weer niet. De positie van KLM op de arbeidsmarkt is heel sterk, het is voor ons makkelijk mensen te krijgen en wij bieden natuurlijk aantrekkelijke beroepsgroepen. Wie heeft nou niet een keer gedroomd van het worden van*



*piloot of stewardess? Op andere gebieden is dat lastiger. Met name de kandidaten voor de technische beroepen, bijvoorbeeld IT worden steeds schaarser. Om dat in goede banen te leiden verkleinen wij de afstand tussen de arbeidsmarkt en de praktijk. Zo hebben wij bijvoorbeeld KLM-klasjes, jonge techneuten, op ROC's. Dit werkt heel goed voor ons als werkgever en voor onze toekomstige werknemers. Het domein IT blijft wel wat lastiger. Top IT-ers kunnen kiezen en dan is een merk als Apple of Microsoft wellicht weer aantrekkelijker dan KLM. Wat wij ons wel moeten realiseren en dus mee moeten nemen in onze strategische planning is dat de aard van de werkzaamheden wel gaat veranderen. Zo worden vliegtuigen die vandaag de dag van aluminium zijn, in de toekomst van plastic gemaakt. Hierop moet je vroeg anticiperen, oftewel nu al nadenken over mensen omscholen naar een andere technologie. De vraagkant in de luchtvaart blijft lastig om te bepalen en hoeveel mensen je daarvoor nodig hebt. Aan de andere kant moet je daar ook niet te veel over nadenken. Piloten blijven piloten en die blijf je nodig hebben. Je houdt service aan boord al wordt dat wellicht weer anders."*

**Met een dusdanig groot en letterlijk mobiel personeelsbestand zal communicatie ook nog wel eens een uitdaging zijn?**

*"Daarvoor is internet een prima oplossing. De vliegende populatie kan overal ter wereld het KLM nieuws volgen en zaken afhandelen al kan dat nog wat gebruiksvriendelijker. Maar door te gebruiken wat wij nu hebben komen wij al heel ver. Wie weet wat de ontwikkelingen nog allemaal voor kansen bieden."*

"Je moet weten waar je het over hebt,  
maar niet doorslaan in meetbaarheid"



HR heeft meer impact en is klaar om de kansen te pakken

### 3 | Conclusie: HR is steeds meer in balans

De Raet HR Benchmark 2012-2013 toont aan dat HR steeds vaker de balans weet te vinden tussen de soft en hard skills die nodig zijn om de organisatie optimaal te ondersteunen en te sturen. In 2011 zagen wij in de conclusie dat HR volwassenere aan het worden was. Dit jaar heeft zich dat duidelijk in een verhoogd tempo voortgezet. Ongetwijfeld ook ingegeven door de economische omstandigheden, is HR sneller aan het groeien dan de afgelopen jaren.

De toenemende samenwerking tussen HR en Finance geeft beide ondersteunende disciplines de kans om elkaar te versterken. Ze delen kennis en ontwikkelen zich zonder de eigen specialismen tekort te doen. De hogere acceptatie van een meetbaar HR-beleid en het realisme dat investeringen op HR-gebied ook vooraf verantwoord moeten worden, zorgen ervoor dat de al enkele jaren verwachte meer bedrijfskundige aanpak van HR nu de realiteit is.

Bestuurders verwachten van HR meer dan het op orde hebben van het instrumentarium. HR moet meepraten over de business en daarbij de juiste adviezen uitbrengen en initiatieven ontplooiën op alle gebieden die waarde toevoegen, kosten beperken, efficiëntie verhogen en effectiviteit vergroten.

HR heeft meer impact en is klaar om de kansen te pakken. Vooruitstrevend denken over de inzet van talenten, gebruik van technologie voor meer dan alleen informatie-uitwisseling en weten waar de eigen kracht ligt of wat beter bij een specialist kan worden gelegd. Allemaal zaken waarin HR volwassenere is geworden en de eigen balans heeft weten te vinden.

Maximaliseer uw Human Resources met de slimme, moderne en intuïtieve software en dienstverlening van Raet. Voor ons betekent dit bijdragen aan een optimale HR-relatie tussen medewerker en werkgever waarbij beiden in staat worden gesteld om het beste uit zichzelf te halen. Zo geeft Raet uw inzicht en overzicht en ondersteunt u bij het bereiken van uw organisatiedoelen. 10.000 werkgevers met 1,5 miljoen medewerkers gebruiken onze e-HRM-software en -diensten.



**Raet**

Plotterweg 38, 3821 BB Amersfoort  
Postbus 1495, 3800 BL Amersfoort

T. 033 45 06 506, F. 033 45 06 507  
[www.raet.nl](http://www.raet.nl), [info@raet.nl](mailto:info@raet.nl)