

Eric Mooijman

EXCELLENTE

HR

9½

BOUWSTEEN

VOOR

HR-ORGANISATIES

MET IMPACT

Boom

Eric Mooijman

EXCELLENTE HR

9½

BOUWSTEEN
VOOR
HR-ORGANISATIES
MET IMPACT

Boom

Inhoud

Inleiding 11

1 Maatschappelijke ontwikkelingen en impact op HR-organisaties 15

- 1.1 Chronische schaarste aan arbeidskrachten 15
- 1.2 Verlies van banen en de reskilling revolutie 19
- 1.3 Noodzaak tot duurzame inzetbaarheid en life long learning 21
- 1.4 Veranderende loyaliteit medewerker met de werkgever 23
- 1.5 Hoe kunnen HR-organisaties inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen? 25

2 Excellente HR en HR-waardecreatie 29

- 2.1 Wanneer is een HR-organisatie excellent en wat is het nut daarvan? 29
- 2.2 Waardecreatie gericht op de medewerker: employee experience en service excellence 33
- 2.3 Waardecreatie gericht op de organisatie: helpen realiseren van organisatiedoelen 35
- 2.4 Waardecreatie gericht op duurzaamheid: SustHR of Green HR 38

3 Realiseren van een excellente HR-organisatie via 9 ½ bouwsteen 43

- 3.1 De 9 1/2 bouwstenen voor een excellente HR-organisatie 44
- 3.2 De laatste halve bouwsteen: de verandering en beweging starten en gaande houden 51
- 3.3 Samenhang en verband tussen de bouwstenen 52
- 3.4 Het excellente HR-volwassenheidsmodel 54
- 3.5 Hybride HR: HR organiseren over organisatiegrenzen 55

4 Ontwikkelen van een excellente HR-visie en -besturingsmodel 57

- 4.1 Het ontwikkelen van een excellente HR-visie 58
- 4.2 De visie tot leven wekken via een passend besturingsmodel 60
- 4.3 Aantonen van de beoogde HR excellence impact 65

Praktijkcasus AFAS Software 66

INTERVIEW MET BRITT BREURE, DIRECTEUR HR & CSR AFAS SOFTWARE

5 **Van werkgever naar employer of choice en employer branding 69**

- 5.1 Wat is een employer of choice-positie en hoe kiezen medewerkers een werkgever? 70
- 5.2 Employer branding: de stappen naar een employer of choice-positie 73
- 5.3 Meetpunten van de employer of choice-positie en organisatievoordelen 75

Praktijkcasus Maastricht UMC+ Arbeidsmarktcommunicatie 80

INTERVIEW MET ESTHER BESSEMS, COMMUNICATIEADVISEUR
MAASTRICHT UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM

6 **Van W&S naar de candidate journey 83**

- 6.1 Veranderingen in de recruitmentpraktijk en sturen op de candidate journey 83
- 6.2 De rol van social media, AI en nieuwe technologie bij de candidate journey 86
- 6.3 Meetpunten van de excellente candidate journey 89
- 6.4 Kenmerken van excellente recruiters 91

Praktijkcasus Strategisch Adviesbureau AethiQs 92

INTERVIEW MET SHARMILI GANGADIN (DIRECTEUR CULTUUR EN
ETHIEK) VAN HET STRATEGISCH ADVIESBUREAU AETHIQS

7 **Van in-, door- en uitstroom naar de employee journey en de employee experience 95**

- 7.1 Van customer experience naar employee experience 96
- 7.2 Monitoren en verbeteren van de employee journey 98
- 7.3 Volwassenheidsstappen bij de ontwikkeling van de employee experience 100
- 7.4 Creëren van employer ambassadeurs: de alumnus journey 104

Praktijkcasus Maastricht UMC+ Servicecentrum P&O 106

INTERVIEW MET LINDA VAN TEIJLINGEN, MANAGER SERVICECENTRUM
PG-O MAASTRICHT UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM

8 Ontwikkelen van eigen HR-regie bij managers en medewerkers 109

- 8.1 Wat is eigen HR-regie voor medewerkers en managers en waarom is het nodig? 109
- 8.2 De rol van E-HRM en technologie bij HR-zelfregie 114
- 8.3 Kenmerken van excellente HR-medewerkers en -managers 115

Praktijkcasus Alzheimer Nederland 118

INTERVIEW MET IEVONNE VAN LIMPT, HR-MANAGER ALZHEIMER NEDERLAND

9 Van HR selfservices naar een excellent HR service delivery proces 121

- 9.1 De HR-producten en -dienstencatalogus en HR-procesmanagement 122
- 9.2 Het inrichten van een excellent HR service delivery proces 126
- 9.3 Meetpunten van een excellent HR service delivery proces 131
- 9.4 Kenmerken van excellente HR service delivery proces-medewerkers 132

Praktijkcasus De Nederlandsche Bank 134

INTERVIEW MET JEROEN FLEDDÉRUS, MANAGER HUMAN RESOURCES BIJ DE
NEDERLANDSCHE BANK

10 Van HR-applicaties naar een samenhangend HR-technologie-ecosysteem 137

- 10.1 Rol van technologie bij het bereiken en in stand houden van de HR excellence-positie 137
- 10.2 Het HR-technologie-ecosysteem: applicaties, koppelingen, data en samenwerkingsrelaties 140
- 10.3 Besturing, beheer en ontwikkeling van het HR-technologie-ecosysteem 144
- 10.4 Kenmerken van excellente functioneel beheerders van het HR-technologie-ecosysteem 148

Praktijkcasus gemeente Pijnacker-Nootdorp 150

INTERVIEW MET ALEX VERDEL, TEAMLEIDER HR GEMEENTE PIJNACKER-NOOTDORP

11 Van beleid en advies naar Centers of Expertise (COEs) 153

- 11.1 Centers of Expertise en hun bijdrage aan de excellente HR-ambitie 153
- 11.2 De samenwerking tussen Centers of Expertise en HR-businesspartners 158
- 11.3 De noodzaak tot next generation COEs en samenwerking met HR innovation labs 160
- 11.4 Kenmerken van excellente COE-professionals en HR-businesspartners 162

Praktijkcasus Achmea 164

INTERVIEW MET ROBERT BOULOGNE, CORPORATE HR-STRATEEG ACHMEA

12 Van HR-data naar voorspellende HR analytics 167

- 12.1 Hoe verandert HR-data in HR analytics? 168
- 12.2 Technologie voor HR analytics en HR metrics 170
- 12.4 Ontwikkeling van management om te kunnen sturen en besluiten met HR analytics 174
- 12.5 Volwassenheidsstappen op weg naar HR analytics 175
- 12.6 Kenmerken van excellente HR analytics professionals 178

Praktijkcasus Lidl 180

INTERVIEW MET SOPHIE GEERTS-JASPERS, CHRO LIDL

13 De verandering starten en gaande houden 183

- 13.1 De beweging naar een excellente HR-organisatie starten én levend houden 183
- 13.2 Ontwerpen en ontwikkelen van een excellente HR-cultuur 189
- 13.3 Meetbaar maken van de voortgang en de impact met de excellente HR-scorecard 191
- 13.4 Kenmerken van een excellente HR-leider 193

Praktijkcasus ISS Facility Services Nederland 194

INTERVIEW MET GEMMIE HERMENS, PEOPLE & CULTURE DIRECTOR BIJ ISS FACILITY SERVICES NEDERLAND

14 Assessmenttools Onze excellente HR-organisatie 197

- 14.1 Volwassenheidsmodel Excellente HR 197
- 14.2 Quickscan Huidige kwaliteit bouwstenen
excellente HR-organisatie 200
- 14.3 Quickscan Samenhang excellente HR-bouwstenen 201
- 14.4 Ambitiescan Excellente HR-organisatie 202
- 14.5 Quickscan Excellente HR-cultuur 203

Nawoord 207

Trefwoordenregister 211

Literatuur 215

Over de auteur 227

Verwijzingen en noten 229

Inleiding

Noodzaak tot een excellente HR-organisatie en de reis ernaartoe

De arbeidsmarkt ontwikkelt zich momenteel razendsnel: er zijn chronische tekorten aan zowel praktisch als theoretisch opgeleide medewerkers en deze tekorten houden naar verwachting nog zeker twee decennia aan. Medewerkers stellen steeds meer eisen aan een mogelijke werkgever: wat is hun bijdrage aan de maatschappij en aan de duurzaamheidsagenda, wat zijn de prestaties op het gebied van inclusie en diversiteit? En ten slotte: zijn er voldoende kansen voor ontwikkeling, een loopbaan en een goede werk-privébalans?

Als medewerkers eenmaal gekozen hebben voor een werkgever en in dienst zijn getreden, dan blijken zij minder gecommitteerd en loyaal aan de werkgever dan hun ouders destijds aan hun werkgevers waren. Als de werkgever eerder gemaakte beloften niet nakomt, dan schromen de net aangetreden medewerkers niet om over te stappen naar een andere werkgever. Organisaties in het algemeen, en de HR-organisaties in het bijzonder, staan daarom voor enorme uitdagingen. De Sociaal-Economische Raad (SER) concludeert in het rapport *Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk. Oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktkrapte* uit 2023, dat veel HR-organisaties lijken te zijn overvallen door de personeelstekorten en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Er zijn onvoldoende uitgewerkte en geïmplementeerde praktijken voor het positioneren en profileren van de organisatie in de veranderende arbeidsmarkt en voor het onboorden en inzetbaar maken en houden van medewerkers zoals millennials en de generatie Z. Veel organisaties beschikken onvoldoende over een HR-visie of een HR-beleid dat antwoord biedt op de uitdagingen die deze jonge generaties op de werkvloer met zich meebrengen. Ook missen ze HR-ken- en stuurgetallen om HR-trends en HR-processen te monitoren, om toekomstige personeelsontwikkelingen te voorspellen en om via scenario's een passende strategie te ontwikkelen. Daarbij is inmiddels ook het inzicht ontstaan dat HR-organisaties niet meer kunnen volstaan met een *gemiddelde* prestatie en impact om de uitdagingen aan te gaan, maar is er een continu hoog presterende, *excellente* HR-organisatie nodig met een hoge aantoonbare impact op de medewerkertevredenheid en wellbeing, op de strategische doelen van de organisatie en op de duurzaamheidsagenda van de organisatie. Deze constatering roept direct de vraag op vanuit welke drijfveren en visie en met welke aanpak een HR-organisatie het noodzakelijke excellente niveau kan ontwikkelen en duurzaam kan behouden.

Ook rijst de vraag wat eigenlijk de kenmerken of bouwstenen zijn van een excellente HR-organisatie, welke bouwstenen het meest bepalend zijn voor het excellente niveau en met welke bouwstenen een HR-organisatie het beste kan beginnen. Ten slotte is niet altijd duidelijk waarover de HR-organisatie moet rapporteren om de gewenste impact aan te tonen en om te 'bewijzen' dat het excellente niveau is bereikt.

Dit boek poogt antwoorden te geven op deze vragen en kan daarom als inspiratie en leidraad dienen voor (HR-)organisaties die de noodzaak en ambitie voelen om een excellente HR-organisatie in te richten met een hoge aantoonbare impact. Allereerst worden in het eerste hoofdstuk de vier maatschappelijke ontwikkelingen geschetst die een excellente HR-organisatie noodzakelijk maken: chronische tekorten op de arbeidsmarkt, de skills revolutie vanwege de verandering van banen, de noodzaak tot leven lang leren en duurzame inzetbaarheid, en ten slotte het veranderende commitment van de (nieuwe) medewerker. Vervolgens is er in het tweede hoofdstuk aandacht voor de impactdomeinen waarop de excellente HR-organisatie moet scoren en waarde moet creëren. Het gaat dan om de ervaringen die de (aankomende) medewerker opdoet bij de candidate en employee journey, de impact op de strategische doelen van de organisatie en ten derde de impact op de duurzaamheidsagenda. Bij het laatste domein gaat het onder meer om diversiteit en inclusie, maar ook om de bijdrage van de organisatie aan de maatschappij en aan klimaatdoelen.

Daarna worden in de hoofdstukken 3 tot en met 13 de 9 1/2 bouwsteen uitgewerkt, die in samenhang met elkaar opbouwen naar de gewenste excellente en impactvolle HR-organisatie. Het gaat dan om: de excellente HR-visie en -besturing, de employer brand, de candidate journey, de employee journey en de employee experience, de eigen regie van medewerkers en managers op HR, het HR service delivery process, het HR-technologie-ecosysteem, de inrichting van Centers of Expertise (COEs) en de benodigde voorspellende HR analytics. Er is géén complete 10^e stap opgenomen, omdat die volledigheid en gereedheid suggereert. Een excellente HR-afdeling bedrijft echter topsport en werkt continu en toegewijd aan het onderhouden én behouden van de premium positie. Het dertiende hoofdstuk beschrijft daarom de componenten van het veranderingsproces en de reis om het excellente niveau te bereiken en duurzaam te borgen en om relevante stakeholders te betrekken. Om organisaties hierbij te ondersteunen zijn in het veertiende hoofdstuk enkele assessments en volwassenheidsmodellen opgenomen. Hiermee kunnen (HR-)organisaties bepalen wat hun huidige niveau en impact is, welke bouwstenen mogelijk al beschikbaar zijn en over welke cultuur de organisatie beschikt om als basis te kunnen fungeren voor het te ambiëren excellente niveau.

De inzichten, modellen en aanpak in het boek zijn gebaseerd op recent wetenschappelijk onderzoek naar kenmerken van high performing en high impact excellente HR-organisaties. Daarnaast zijn er ervaringen en lessen opgenomen die ik de afgelopen 25 jaar als organisatieadviseur heb opgedaan bij mijn klanten, die ik heb geholpen bij het optimaliseren en toekomstklaar maken van hun HR-organisatie. Maar mogelijk nog leerzamer, relevanter en inspirerender zijn de *tien praktijkcasussen* die in het boek zijn opgenomen. Het gaat hier om casussen van HR-organisaties die net begonnen zijn aan het bouwen van een excellente HR-organisatie (gemeente Pijnacker-Nootdorp), die al enige jaren onderweg zijn en al enkele bouwstenen ontwikkeld en geïmplementeerd hebben (Maastricht UMC+), of organisaties die in de pers zijn erkend als onderscheidende excellente werkgever (AFAS Software). Ten slotte zijn er casussen van organisaties die een excellent niveau bereikt hebben en ook in staat zijn gebleken om dit niveau al jaren te behouden. Deze organisaties durven het ook aan zich via externe onafhankelijke organisaties, zoals het Top Employer Institute, Great Place to Work of Beste werkgever van Nederland (Effectory), te laten auditen en certificeren. Het gaat dan om organisaties zoals Achmea, consulting bedrijf AethiQs, stichting Alzheimer Nederland, De Nederlandsche Bank, ISS Facility Services en supermarktketen Lidl.

Gezien het belang van deze praktijkcasussen, besluit het boek met een review op de casussen: wat waren voor de betrokken organisaties de aanleidingen voor het streven naar een excellente HR-organisatie, welke aanpak is gekozen voor de reis naar een excellente en onderscheidende positie, welke HR-bouwstenen hadden de meeste impact op het bereikte excellente niveau en wat merken de HR-klanten van het hoge niveau? Tot slot worden de lessen en adviezen samengevat die de betrokken HR-bestuurders hebben geformuleerd voor hun collega's die ook ambities hebben om een excellente HR-organisatie in te richten.

Maatschappelijke ontwikkelingen en impact op HR-organisaties

Er zijn diverse maatschappelijke ontwikkelingen die HR-organisaties en HR-leiders voor grote uitdagingen stellen. Het gaat dan om: chronische tekorten aan gekwalificeerde medewerkers, verandering van banen en benodigde nieuwe skills, de noodzaak tot life long learning en de veranderende loyaliteit van millennials en generatie Z aan werkgevers. Het wordt steeds lastiger om medewerkers te werven, te binden, te boeien en duurzaam inzetbaar te maken. Daarnaast moeten HR-organisaties ook nog een aantoonbare bijdrage leveren aan de strategische doelen van de organisatie en aan de duurzaamheidsagenda. In dit hoofdstuk worden deze en andere maatschappelijke ontwikkelingen uitgewerkt, die impact hebben op de HR-organisaties. Hoe kunnen HR-organisaties adequaat reageren op deze ontwikkelingen en waarom is de keuze voor het inrichten van een *excellente HR-organisatie* daarbij bijna onvermijdelijk?

1.1 Chronische schaarste aan arbeidskrachten

Er heerst al enige tijd een chronisch tekort aan arbeidskrachten in nagenoeg alle branches, variërend van praktisch tot theoretisch opgeleide medewerkers.

De huidige krapte is problematisch voor zowel private als (semi)publieke organisaties. Private organisaties halen hun productiedoelen niet, kunnen niet (tijdig) voldoen aan klantvragen en missen daardoor omzet en winst. (Semi)publieke organisaties realiseren maatschappelijke uitdagingen op gebieden als wonen, zorg, onderwijs en de energietransitie onvoldoende en overheidsplannen lopen vertraging op¹. De krapte op de arbeidsmarkt heeft in 2022 alle records gebroken. Nog nooit sinds de jaren zeventig hadden werkgevers zoveel moeite om aan personeel te komen en nog nooit waren zoveel mensen aan het werk. In de zomer van 2022 stelde het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) een verhouding vast van 143 openstaande vacatures op elke 100 werklozen. Een dergelijke situatie met meer vacatures dan werklozen was nog niet eerder geconstateerd². Daarnaast is het aantal vacatures per hoofd van de beroepsbevolking sinds het begin van de metingen in 1946 nog nooit zo hoog geweest³. Er is verder alle reden om aan te nemen dat een belangrijk deel van de huidige krapte langdurig aanhoudt, omdat de krapte zowel conjuncturele als structurele oorzaken heeft. De verwachting is dat de verhouding tussen vraag naar en aanbod van arbeid blijvend verschuift en de krapte een structureel probleem blijft voor de komende twee decennia! Welke tekorten zijn er en hoe vallen die te verklaren?

Uit de EU-studie *Employment and Social Developments in Europe* uit 2023⁴ komt naar voren, dat de arbeidsmarkttekorten in nagenoeg alle branches en banen te vinden zijn. Maar deze tekorten zijn het grootst bij de gezondheidszorg, in de bouw en in de horeca en bij de zogenoemde **STEM-functies** (Science, Technology, Engineering, and Mathematics). Zie figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 Banen met een chronisch en langdurig tekort aan arbeidskrachten⁵.

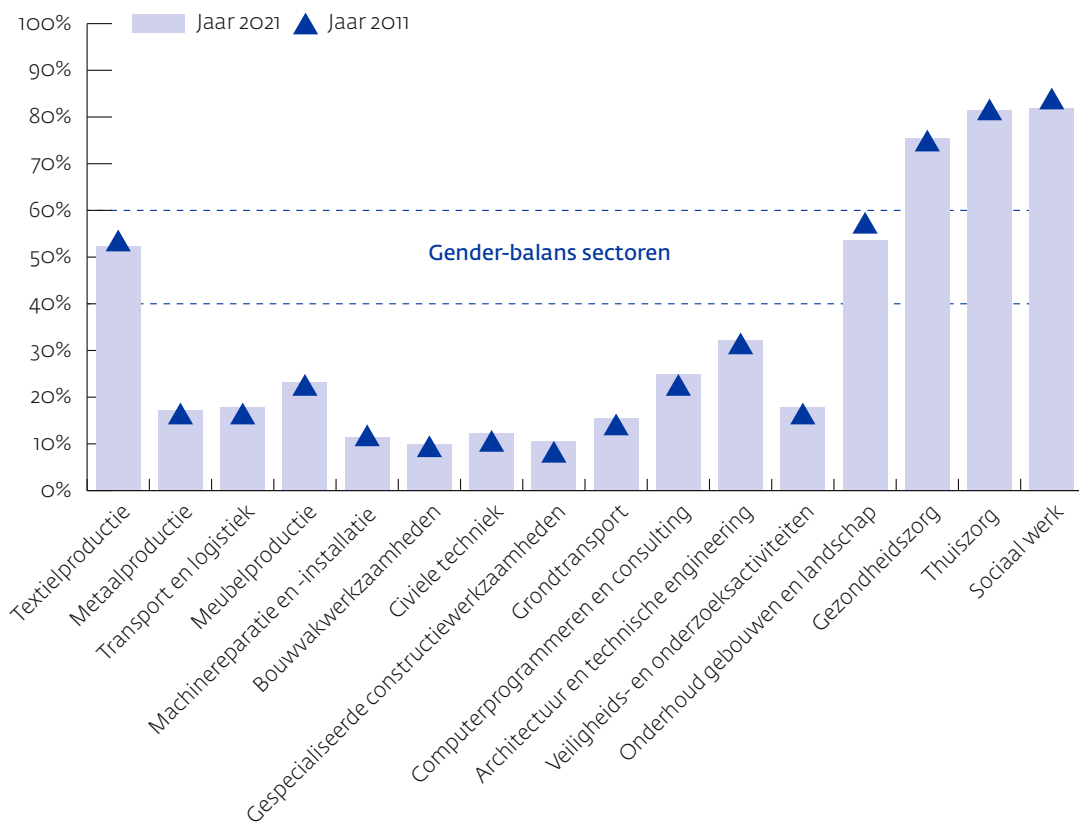
Aanhoudende personeelstekorten	
Artsen en verpleegkundigen en verloskundigen	Gezondheidszorgpersoneel
Softwareontwikkelaars en analisten	Bouwwerkers
Schoonmaakpersoneel	Metaalbewerkers
Koks en bedienend personeel	Vrachtwagen- en buschauffeurs
Verkooppersoneel	Elektriciens

Als oorzaken voor de genoemde **arbeidsmarktcraptes** worden vaak genoemd: de digitale en energietransitie, de genderongelijkheid bij het vervullen van banen, de ontgroening en de vergrijzing, en de uitval bij opleidingen.

Digitale en energietransitie. Zowel de transitie naar werken met behulp van technologie, digitale workflows, big data en AI als de transitie naar een fossielvrije maatschappij, genereren een enorme vraag naar geschoolde arbeidskrachten. Er zijn schattingen dat de energietransitie kan leiden tot wel 1-2,5 miljoen extra banen in Europa per 2030⁶. Zo verdubbelde in de periode 2020-2021 de vraag naar ICT-geschoolde arbeidskrachten in Europa met meer dan 9 miljoen banen en de komst van AI maakt deze schaarste alleen maar groter.⁷

Genderongelijkheid bij het vervullen van banen. Een andere driver voor de schaarste van arbeidskrachten is het feit dat mannen en vrouwen ongelijk zijn verdeeld over de banen. Zo worden ICT-banen maar voor circa 17% door vrouwen uitgevoerd, terwijl de zorgbanen voor 70% door vrouwen worden vervuld. Op 15-jarige leeftijd verwacht 1 op de 10 jongens in de ICT te gaan werken, terwijl bij vrouwen maar 1 op de 100 dat verwacht. Momenteel wordt 80% van de eerdergenoemde STEM-banen door mannen verricht. Deze genderongelijkheid maakt het vervullen van openstaande vacatures lastig: mannen solliciteren minder op zorgbanen en vrouwen vermijden STEM-banen. In figuur 1.2 wordt deze zogeheten **gendersegregatie** getoond. Er is een reeks banen opgenomen met daarbij aange-

FIGUUR 1.2 Verdeling van de inzet van vrouwen in veelvoorkomende banen⁷.



geven het percentage vrouwen dat werkzaam is in die banen. Duidelijk is dat over een periode van tien jaar weinig verschuivingen in het patroon te zien zijn, terwijl een verhouding van 40-60% man en vrouw gewenst of zelfs noodzakelijk is om de vrijgevallen banen te kunnen vervullen.

Naast de genderongelijkheid op de arbeidsmarkt zijn er ook nog andere groepen medewerkers die moeilijk aan het werk komen of minder makkelijk te werven zijn. Het gaat dan om migranten en statushouders (in het bijzonder vrouwen) en mindervalide personen of personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Jongeren met een arbeidsbeperking zijn echte 'outsiders' op de arbeidsmarkt en vinden niet gemakkelijk een positie op de arbeidsmarkt. Volgens de Sociaal-Economische Raad (SER) betreft het hier ongeveer 470 duizend jongeren: van 15 tot 25 jaar circa 195 duizend en circa 274 duizend jongeren van 25 tot 35 jaar⁸. Van de jongste van deze twee leeftijdsgroepen ligt de participatie van jongeren met een arbeidsbeperking rond 45%, terwijl die voor jongeren zonder substantiële arbeidsbeperking rond de 70% ligt. Voor de groep van 25 tot 35 jaar zijn deze cijfers respectievelijk 52% en 91%.

Ontgroening en vergrijzing. Ontgroening betreft het verschijnsel dat het aandeel van jongeren in de bevolking afneemt, als gevolg van het feit dat nieuwe geboortecohorten een kleinere omvang kennen dan de cohorten die hen voorgingen. Als in een jaar minder kinderen worden geboren, vertaalt zich dat circa twee decennia later in een kleinere beroepsbevolking en een geringere instroom op de arbeidsmarkt⁹. Daarnaast zal in de periode 2025-2030 de vergrijzing in Europa en zeker in Nederland steeds duidelijker merkbaar worden. Vergrijzing ontstaat doordat mensen gemiddeld steeds langer leven. Was de gemiddelde levensverwachting bij geboorte in Nederland in 1950 nog slechts 71 jaar, rond de eeuwwisseling was dit opgelopen tot ruim 78 jaar en in 2017 bedroeg de levensverwachting bij geboorte bijna 82 jaar. Mannen zitten iets onder dat gemiddelde; vrouwen iets erboven, zij het dat de gemiddelden voor mannen en vrouwen steeds dichter naar elkaar toe kruipen¹⁰.

In 2030 gaan zo veel medewerkers met pensioen dat er een sterke vervangingsvraag ontstaat, waar nog geen antwoord op is. Daarnaast verandert door de pensioenstatus van die medewerkers ook hun behoefte- en uitgavenpatroon. Men gaat meer een beroep doen op (preventieve) zorg, toerisme, horeca en sport, waardoor de vraag naar arbeid in die sectoren verder toeneemt. Dit leidt vooral tot problemen in de gezondheidszorg, waarbij als er niets verandert, in 2040 één op de vier werknemers in de zorg moet werken. In 2024 werkte één op de zeven werknemers in de zorg¹¹.

Uitval bij opleidingen. Tekorten op de arbeidsmarkt worden verder veroorzaakt door de uitval tijdens opleidingen. Dit wordt ook wel de 'lekkende pijpleiding' genoemd¹². Tijdens stages die studenten doorlopen, eisen werkgevers mede

Praktijkcasus AFAS Software

'Onze medewerkers gaan niet naar het werk, maar ze gaan naar AFAS'

INTERVIEW MET BRITT BREURE, DIRECTEUR HR & CSR AFAS SOFTWARE



AFAS is een software (familie)bedrijf met ruim € 325 miljoen omzet, circa 720 medewerkers en één softwareproduct AFAS, gericht op onder andere Financieel, HRM & Payroll, AI, Control Framework & CSR en ERP. Ruim 7400 klanten werken met de software en 3,7 miljoen Nederlanders ontvangen hun salaris via AFAS-software. AFAS heeft zich enkele malen via opmerkelijke employer branding en HR-acties getoond als onderscheidende en duurzame werkgever. Voorbeelden daarvan zijn de vierdaagse werkweek voor alle medewerkers en de schenking van 30% van de aandelen aan goede doelen. Dit is de aanleiding voor een gesprek met Britt Breure, directeur HR & CSR, over het werkgeverschap en de HR-praktijk van AFAS.

Als start van het interview vraag ik Britt welke organisatievisie achter de opmerkelijke acties zit. Britt antwoordt: 'AFAS is 29 jaar geleden gestart als familiebedrijf en toen waren de waarden "goed werkgeverschap" en "goed doen voor de maatschappij" al de basis. Bij ons draait het om liefde voor medewerkers, klanten, partners, leveranciers en de wereld om ons heen. Op basis hiervan hebben we vier kernwaarden ontwikkeld. *Vertrouwen*: dat leidt tot een hoge medewerkersbetrokkenheid. *Gek*: we hebben een uitgesproken mening en zijn vol passie als het gaat om automatiseren en inspireren. We laten graag zien dat het anders kan. Het liefst met een goede dosis humor. *Familie*: onze collega's zijn persoonlijk en betrokken en is een medewerker ziek dan wordt die overspoeld met attenties van collega's. We zijn direct en eerlijk tegen elkaar en alle collega's hebben een duidelijke en waardevolle eigen mening. Als we het ergens niet mee eens zijn, vertellen we elkaar dat. *Doen*: ons motto is "eerst doen, dan denken". Er is bij AFAS geen vergadercultuur, liever stropen we de mouwen op om gewoon aan de slag te gaan met een idee. Door snel te starten weet je ook snel of het inderdaad een briljant idee is en kun je het continu blijven verbeteren,' aldus Britt. Zij licht tevens toe dat de AFAS-cultuur gebaseerd is op sterk leiderschap, een duidelijke visie en focus, gezond boerenverstand en Hollands ondernemerschap. 'We willen de beste talenten met AFAS-DNA binnenhalen en met hen een echt familiegevoel creëren.' Britt wordt daarom altijd erg trots als de medewerkers zeggen: 'Ik ga niet naar mijn werk, maar naar AFAS.'

Hoe vertaalt deze organisatievisie zich naar de HR-praktijk, vraag ik Britt. 'We willen als organisatie klein, wendbaar en flexibel blijven. Daarom hebben we géén HR-afdeling met beleidsfunctionarissen, proceseigenaren of HR-adviseurs. HR speelt zich 100% af tussen de manager en de medewerker. De enige HR-medewerker ben ik zelf!' benadrukt Britt. 'We zijn ook gestopt met ons personeelshandboek en hebben de eenvoudig opgestelde personeelsregelingen gewoon op internet gezet,' vervolgt Britt. 'We verwachten van medewerkers en managers maximale HR-zelfregie en hebben daarbij grote vrijheden gebaseerd op vertrouwen. Voorbeelden hiervan zijn, dat we declaraties onder de € 100 automatisch betalen en medewerkers beslissen zélf waar ze hun € 1.000 opleidingsbudget voor inzetten. Als een medewerker het vertrouwen beschaamt, dan sanctioneren wij dat natuurlijk. Er is dus sprake van een "high trust en high penalty"-principe. Verder zijn we beducht voor te veel structuur en willen wél het beste jongetje van de klas zijn bij het automatiseren van HR-processen. De processen solliciteren, indienst en uitdienst zijn compleet geautomatiseerd. Dit geeft inzicht en overzicht en zorgt ervoor dat we zo veel mogelijk tijd kunnen investeren in gelukkige medewerkers,' licht Britt toe.

Ik vraag welke analytics Britt hanteert bij het besturen van HR. Britt: 'Ik stuur vooral op ziekteverzuim, verloop in relatie tot de duur van het dienstverband, verblijfsduur en de medewerkertevredenheid. Daarvoor voeren we tweejaarlijks de "Werkpret-enquête" uit, die inzicht geeft in de e-NPS (employee net promotor score) en de vitaliteit van de organisatie. Jaarlijks meten we thema's, zoals het effect van de ingevoerde vierdaagse werkweek.'

AFAS hanteert het begrip 'open source HR', wat betekent dit? 'Wij zijn vanuit AFAS naar andere organisaties en potentiële medewerkers heel open over onze HR. Zo leren andere organisaties van ons en kunnen wij van hen leren. Onze HR-visie en arbeidsvoorwaarden staan op internet zodat sollicitanten al in een vroeg stadium van recruitment bepalen of er een match is met AFAS. Verder zijn de door medewerkers gerealiseerde targets voor iedereen in te zien en zijn we open over de scores van onze eerdergenoemde Werkpretmetingen. We kunnen zo eenvoudig met elkaar de verbeterpunten bepalen en de successen vieren.'

Ik ben ten slotte benieuwd welke adviezen Britt heeft voor collega-HR-directies die streven naar een onderscheidende excellente HR-aanpak. 'Belangrijk is te bepalen wat de organisatie in de markt en ten opzichte van concurrenten uniek maakt. Bepaal daarna welke meerwaarde HR aan de organisatie kan bieden. Vervolg dan met HR-verbeteracties en laat je niet weerhouden door opmerkingen als "dat gaat bij ons niet werken!" Leg verder de lat hoog en houd focus op de toekomst. Vraag je altijd af wat de volgende stap is en hoe het nog beter kan. Werk bij de verbeteringen goed samen met stakeholders buiten de organisatie, zoals leveranciers, partners en natuurlijk klanten.' Britt besluit met de opmerking dat het bereiken van de topospositie gestoeld moet zijn op goed werkgeverschap, voorop willen lopen en het hebben van lef!

Van werkgever naar employer of choice en employer branding

Excellente HR-organisaties realiseren zich dat in de huidige arbeidsmarkt het werven van benodigde medewerkers niet alleen uitdagend is, maar zelfs van levensbelang voor de organisatie. Bij bijna alle organisaties staat *talent acquisition*, of het werven, selecteren, onboarden én behouden van medewerkers, in de top drie van HR-prioriteiten. De verhouding tussen de (potentiële) medewerker en de werkgever verandert fundamenteel: de organisatie is niet meer leidend, maar de kandidaat. Het is geen *buyer's market* waar het aanbod aan medewerkers groter is dan de vraag, maar een *seller's market*, waarbij medewerkers de werkgevers voor het uitkiezen hebben. Naar verwachting zal deze situatie nog circa twee decennia voortduren! Organisaties realiseren zich dat er sprake is van grote concurrentie op de arbeidsmarkt en dat zij zich moeten onderscheiden van andere organisaties in de regio en/of branche. Het is dus van belang dat excellente HR-organisaties in staat zijn tot het creëren van een aantrekkelijke *employer of choice*-positie en employer brand. Ook moeten zij deze employer brand onderhouden en actief 'uitventen'. Dat heet *employer branding*. Wat houden de begrippen employer of choice en employer branding in en welke processen, aanpakken en systemen zijn daarvoor nodig? En vanuit het perspectief van de medewerker: hoe kiezen potentiële kandidaten voor een werkgever en waarom blijven ze bij die werkgever?

Bereik en behoud je positie aan de top met excellent georganiseerde HR

Maatschappelijke ontwikkelingen stellen HR-organisaties voor grote uitdagingen. Het wordt steeds lastiger om medewerkers te werven, te binden en te boeien. Daarnaast moeten HR-afdelingen tegelijk óók nog aantoonbare bijdragen leveren aan de duurzaamheidsagenda en aan de strategische doelen van de organisatie.

HR-organisaties kunnen niet meer volstaan met matige processen en ouderwetse systemen. Sollicitanten, medewerkers en bestuurders verwachten excellente dienstverlening in de vorm van intuïtieve systemen, maximale klantfocus en voorspellende rapportages.

Dit boek reikt je 9½ bouwsteen aan voor het ontwerpen en inrichten van een toekomstbestendige, impactvolle en excellente HR-organisatie. 9½ bouwsteen in plaats van 10, omdat 10 perfectie en volledigheid suggereert. Immers, een excellente HR-organisatie bedrijft topsport en werkt continu en vol toewijding aan een verblijf aan de top. En dat werk is nooit af!

Met
inspirerende
praktijkcasussen van
o.a.: Achmea, AFAS,
Alzheimer Nederland,
DNB, ISS, Lidl en
Maastricht UMC+



ERIC MOOIJMAN is organisatieadviseur en ontwikkelt, optimaliseert en digitaliseert al ruim 30 jaar nationale en internationale HR-organisaties. Hij is auteur van *De complete consultant* en co-auteur van het *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* en het *Leerboek HRM*.

