

8 BEST PRACTICES IN HR

Acht HR-directeuren vertellen hoe zij strategische HR-topics in de praktijk hebben opgepakt.



Met onder meer
praktijk gerichte
verhalen van
Heineken, Eneco,
Alliander, Capgemini
en Hero Benelux

Best practices 1, 2 en 3

Duurzame inzetbaarheid bij Heineken, Wageningen UR en Eneco

Door: Anne Gouweloos

Grote bedrijven hebben of krijgen een inzetbaarheidprobleem. Er gaan mensen met pensioen en daar komen te weinig anderen voor in de plaats. HR-professionals van het kennisnetwerk HRM Grote Bedrijven - onder andere van Heineken, Wageningen UR en Eneco - zoeken de oplossing in duurzame inzetbaarheid als strategisch managementthema.

Is er een nationaal probleem met inzetbaarheid? HR-managers van grote bedrijven zeggen daar zonder aarzelen 'ja' op en sommen achter elkaar veel redenen op. Hét probleem van grote bedrijven is de inzetbaarheid van personeel op korte en lange termijn. Op de korte tot middellange termijn krijgen organisaties het steeds lastiger bij de werving van personeel omdat de vraag niet aansluit op het aanbod. Jongeren komen steeds moeilijker aan het werk. Een op de acht jongeren tot 25 jaar is werkloos (UWV, juni 2012). Daarbij moeten oudere werknemers langer doorwerken waar zij zich niet op hebben voorbereid. Velen dachten zich niet meer te hoeven bijscholen en werkgevers investeerden daar ook weinig in. De politiek is zwaar verdeeld en dat maakt het er voor werkgevers en werknemers niet makkelijker op. Waar na lang overleg een pensioenakkoord is gesloten, maakt een gelegenheidscoalitie in de Tweede Kamer dat weer ongedaan. De AOW-leeftijd gaat sneller naar 67 dan het laatste Kabinet meldde. Cao's komen niet rond zolang er geen politieke duidelijkheid over de pensioenen is. Of de flexibilisering van de arbeid verder doorzet is de vraag. En een nieuw kabinet kan alles weer veranderen.

Hét personeel bestaat niet

Duurzame inzetbaarheid is een vraagstuk voor de lange termijn. Elk jaar gaan er meer mensen met pensioen dan er op de arbeidsmarkt komen. En de markt hoeft maar enigszins aan te trekken of er ontstaat weer krapte op de arbeidsmarkt. De vraag is welke bedrijven dan het beschikbare personeel krijgen. Zij die het meest tegemoet komen aan de wensen van het personeel? Maar je kunt niet meer spreken van 'het personeel'. Waar veel ouderen hechten aan een vaste baan en zekerheid in inkomen en pensioen, zoeken veel jongeren dat juist niet. Het gaat hen om inhoudelijk interessant werk en zich verder kunnen ontwikkelen. En de meeste vrouwen willen best meer als ze maar invloed op hun werktijden kunnen hebben. De werkgever moet zich in de steeds krapper wordende arbeidsmarkt meer voegen naar de individuele werknemer. En ook: beter weten welke mensen de organisatie nodig heeft en welke kennis moet worden behouden. De HR-managers van onder andere Heineken, Wageningen University&Research Centre (Wageningen UR) en Eneco bespraken in het kennisnetwerk HRM Grote Bedrijven de specifieke personeelsproblematiek van hun organisaties. En erkenden hun gezamenlijke vraag: hoe creëren we het besef onder managers voor de noodzaak van een investeringsklimaat voor duurzame inzetbaarheid? En vervolgens: hoe realiseren we die inzetbaarheid? Alle drie vonden ze een richting.

Wageningen UR: commerciële onderzoekers

HR-manager Ineke de Weerd van Wageningen UR ziet om zich heen dat de strategie van organisaties vaak niet verder reikt dan één of twee jaar. De Weerd: "Je moet verder kunnen kijken dan een paar jaar en focussen op de stip op de horizon. Dat geeft richting, ook in een hectische periode. Organisatie blijven veranderen. HR heeft een belangrijke taak in het meedenken met de business. In het HRM-kennisnetwerk vroegen we ons af hoe we de behoefte aan duurzame inzetbaarheid binnen grote bedrijven meetbaar en zichtbaar konden maken. Door onze samenwerking weten we nu dat je niet overal dezelfde dingen kunt en moet willen meten. Duurzame inzetbaarheid is soms gezondheidsbeleid (hoe hou ik ongezonde werknemers met fysiek zwaar werk fit?), soms welzijn (burn-out preventie en werk-privébalans) en soms iets anders. Elk bedrijf meet op de aspecten die relevant zijn voor die organisatie. Bij Wageningen UR onderzochten we de relatie tussen de mate van productiviteit en de inzetbaarheid van mensen. Die relatie bleek vrij logisch. Iemand is minder inzetbaar wanneer hij niet

over de juiste expertise en juiste competenties beschikt. Voor onze organisatie is het zinvol om dat te onderzoeken.”

Grote ommezwaai

De Weerd legt uit wat beter kan in haar organisatie en hoe dat komt: “Wageningen UR deed jarenlang vooral onderzoek voor de overheid. Sinds de overheid taken aan het bedrijfsleven overhevelt, verandert ook onze orderportefeuille. Dat voelen wij in onze portemonnee. De opdrachten vanuit het bedrijfsleven komen niet vanzelf. Er is wel degelijk interesse, maar we moeten anders acquireren en actief de markt op gaan. Dat is een grote ommezwaai voor de organisatie en de medewerkers. We moeten naar een andere werkwijze en een andere houding ten opzichte van onze markt. Dat betekent dat de huidige medewerkers andere competenties moeten aanleren. HR kijkt welke competenties nu extra nodig zijn, of die ontwikkelbaar zijn, voor wie dat geldt en hoe dat te realiseren is. We zijn een veranderende organisatie in een veranderende omgeving. We moeten dus blijven nadenken over hoe de buitenwereld eruit ziet, waar de organisatie heen gaat en hoe onze strategie eruit moet zien. Daar ligt de focus op en daar passen we onze organisatie voortdurend op aan.”

Heineken: enthousiaste managers

De brouwerij van Heineken in Zoeterwoude is in 1975 in gebruik genomen. Destijds nam het bedrijf jonge mannen in dienst. Velen van hen werken er nu nog. Het bedrijf heeft op dit moment nog geen urgent inzetbaarheidprobleem. Het huidige personeel is goed geschoold en werkt vaak door tot de pensioengerechtigde leeftijd. Heineken is bovendien een gewild werkgever. HR-adviseur Wouter Kleppe heeft desondanks duurzame inzetbaarheid op de agenda staan vanwege de komende krapte op de arbeidsmarkt en het toenemen van de gemiddelde leeftijd van het personeel. Kleppe: “Heineken wil marktleider blijven en dan kun je maar beter voorbereid zijn op de toekomst. HR maakte een uitgebreide analyse van het personeelsbestand. We wilden weten waar de vergrijzing het hardst toeslaat in het bedrijf en waar interventies nodig zijn. Daarvoor analyseerden we groepen medewerkers in dezelfde functie. We toetsen de verschillende functies op vier criteria. In de eerste plaats keken we naar het percentage mensen in dezelfde functie dat binnen tien jaar uitstroomt. Als tweede onderzochten we of er krapte op de arbeidsmarkt is en ontstaat voor die functie. Ten derde keken we hoe de vitaliteit van de medewerkers in die functie is en als laatste of die functie in ploegendienst wordt uitgevoerd. De eerste twee criteria geven een indicatie wanneer we moeten werven, het derde en vierde criterium laat zien of langer doorwerken een probleem kan opleveren.” Kleppe en zijn HR-collega's gingen met de uitkomsten naar het senior management en presenteerden de te verwachte knelpunten. Kleppe: “De managers waren zeer enthousiast en begrepen meteen dat er iets moest gebeuren. Er wordt nu concreet beleid ontwikkeld op het gebied van vergrijzing, inzetbaarheid en vitaliteit. Voordeel van de analyse is dat er specifiek iets kan worden gedaan waar het nodig is.”

Gruwelijke gedachte

Heineken heeft op de langere termijn een aantal knelpunten op te lossen. Het bedrijf moet de uitstroom van de vele vijftigers goed managen, nieuwe technici aannemen en komen tot een divers personeelsbestand. Kleppe wil graag de beste mbo'ers binnenhalen want het werk in de brouwerij luistert nauw. Heineken houdt graag zijn oudere medewerkers in dienst. Kleppe legt uit: “Neem je een kijkje in onze brouwerij dan zie je bijna alleen mannen van in de 50. Zij doen hun werk heel goed maar velen hebben het fysiek zwaar. Het werk in drie- of vijfploegendienst is lastig. Dat is een bekend gezondheidsrisico. Je moet dus een goede conditie hebben om dit werk te kunnen doen en blijven doen. Hun managers praten daarover met hen. Heineken creëert een gezonde werkomgeving. We stimuleren sporten en geven gezondheidsadviezen. Het is aan de medewerkers om daar gebruik van te maken. Heineken gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van werknemers om gezond te blijven en hun werk te kunnen doen en blijven doen. Vitaliteit én langer doorwerken is een belangrijk onderwerp bij Heineken. Daarnaast kunnen we leren van het verleden. Zoals in 1975 moeten we het niet meer doen. Als we weer alleen maar jonge mannen aannemen, dan dreigt opnieuw iedereen op hetzelfde moment uit te stromen over veertig jaar. Ik zie graag een divers personeelsbestand: ouderen, jongeren, meer vrouwen en meer allochtonen. We moeten de instroom en de uitstroom goed managen. De baan voor het leven staat daarbij ter discussie. Veel jongeren willen dat niet, die gruwen van de gedachte om altijd bij dezelfde werkgever te blijven. We streven het best naar een goede mix tussen eigen personeel en

uitzendkrachten. Ook blijven we mensen intern opleiden. Daarnaast investeren we in automatisering. In de brouwerij werken robotvorkheftrucks. Ze werken uitstekend en zijn heel goed geschikt voor het saaie werk in een lawaaige omgeving.”

Eneco: duurzaam intermediair

HR-manager Karin van den Burg van Eneco vertelt dat haar bedrijf transformeert van een energieleverancier naar een bedrijf met een intermediaire functie voor de levering en teruglevering van duurzame energie. “We krijgen andere klantgroepen. Mensen wekken hun eigen energie op en leveren die aan het netwerk terug. Als het bedrijf verandert, is het ook belangrijk je af te vragen wat voor kennis en competenties dit vergt van medewerkers. En in hoeverre dat afwijkt van het huidige beeld. Voor Eneco is strategische personeelsplanning het instrument om te komen tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers, passend bij de strategische koers. Wat we hebben gedaan is een beeld schetsen van hoe wij het bedrijf over vijf jaar zien, hoe het nu is en wat er in de tussentijd moet gebeuren. De grootste verschillen tussen nu en 2017 liggen op het vlak van competenties. Klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerken wordt belangrijker. Als intermediair stel je de klant veel meer centraal. De klant wordt kritischer en stapt ook gemakkelijker over naar een van onze concurrenten.”

Langer behouden

Eneco kijkt bij de ‘gap analyse’ ook naar de arbeidsmarkt. Van den Burg: “Onze medewerkers moeten langer doorwerken. Ze moeten fit blijven, technologische ontwikkelingen bijhouden, snelheid van werken behouden en flexibel meeveren. Daar investeren we in. Zo kunnen we hen langer behouden voor het bedrijf. Daarnaast stromen nieuwe - vaak jongere - medewerkers in. Zij binden zich meestal meer als passant aan bedrijven. Dat hoeft niet erg te zijn, maar de organisatie moet er wel op worden ingericht. Praktisch gezien hebben we al maatregelen genomen om goed personeel te krijgen. Zo hebben we in de technische bedrijfsonderdelen de oude bedrijfsschool weer geïntroduceerd waar bestaande en nieuwe technieken worden geleerd.”

Brengen en halen

De Weerd, Kleppe en Van den Burg vinden het mooi dat zij van elkaar leren in het kennisnetwerk. Van den Burg daarover: “We nemen een kijkje in elkaars keuken en dat verrijkt. Het voorkomt tunnelvisie en bedrijfsblindheid en we brengen en halen wat. Zelf zie ik nu duidelijker dat vitaliteit bij grotere organisaties met een oudere populatie een essentiële rol speelt. Door samenwerking leren we van elkaar en dat komt van pas om duurzame inzetbaarheid tot strategische managementthema te verheffen. Met HR Analytics kunnen we die noodzaak goed overbrengen aan het management.”

Lessons learned

1. Maak voor het hoger management inzichtelijk welke invloed vergrijzing, inzetbaarheid en vitaliteit van hun medewerkers heeft op hun financieel resultaat. Gebruik daarvoor HR Analytics. Maak je beleid concreet.
2. Besef dat elke organisatie een eigen vorm van duurzame inzetbaarheid heeft. Onderzoek welke factor(en) de meeste invloed op inzetbaarheid hebben: gezondheid, de werk-privébalans of iets anders?
3. Kijk naar de langetermijntoekomst. Wat is de stip op de horizon? Maak daarop een strategie met bijbehorende strategische personeelsplanning.
4. Vijftigplussers en hun werkgevers investeerden niet meer in bijscholing. Investeer opnieuw in de ontwikkeling van ouderen. Zij werken zinvol door tot aan hun pensioen en de organisatie behoudt hun kennis.
5. Een veranderende markt betekent andere eisen aan medewerkers. Breng de nieuwe vereiste competenties in beeld, onderzoek of die ontwikkelbaar zijn en kijk welke medewerkers deze competenties via bijscholing kunnen aanleren. Richt de organisatie ook in op flexibele jonge medewerkers die als passant komen werken.

Best practice 4 Zakelijk gebruik social media: Yammer bij Capgemini

Door: Hans Veltmeijer

Sociale media zijn niet meer weg te denken op de werkvloer. De uitwisselingen over privéaangelegenheden werken misschien verrijkend voor de werknemer, maar helpen een organisatie niet echt vooruit. Dat doet de zakelijke variant wel. De implementatie van Yammer is volgens Rick Mans, managing consultant bij Capgemini, zelfs ‘een van de grootste veranderingen die je in een organisatie teweeg kan brengen’.

Het aantal gebruikers van Yammer groeit dagelijks. De mondiale teller staat inmiddels op zo'n zes miljoen. De Verenigde Staten zijn onbetwist koploper. Maar op nummer twee staat toch echt het kleine Nederland, de 'wereldkampioen sociaal netwerken', met enkele honderdduizenden gebruikers van circa tweeduizend bedrijven.

Capgemini is een pionier en grootverbruiker op dit terrein. Van de 120000 medewerkers wereldwijd is ondertussen ruim eenderde actief op Yammer. Rick Mans rolt als social media lead de sociale mediastrategie uit voor Capgemini wereldwijd. Hij was vanaf het eerste uur betrokken bij de opkomst van dit zakelijke en besloten sociale netwerk. Dat was in september 2008 toen de Amerikaan David Sacks het lanceerde tijdens een technologiebeurs.

De introductie bij Capgemini was uiterst bescheiden. "Het werd bottom up ingevoerd, zonder sturing van bovenaf. Er werd ook nergens een aankondiging gedaan of een persbericht gepubliceerd." Zo kroop het aantal gebruikers binnen het bedrijf langzaam maar gestaag naar duizend na negen maanden. Dat was het sein voor meer actie. "We zijn toen gedragscodes gaan opstellen voor wat wel en niet mag op Yammer. Die worden nu nog gebruikt als input voor de social media guidelines van Capgemini. Dat is dus heel organisch ontstaan."

In tegenstelling tot Twitter is Yammer niet openbaar. Alleen gebruikers met hetzelfde e-maildomein hebben toegang tot elkaars netwerk. Om contact te hebben, moet je iemand volgen of lid zijn van een groep. Een veilige, besloten omgeving voor collega's binnen hetzelfde bedrijf. "Het is hier eigenlijk een virtuele koffiemachine", stelt Mans. "Soms is het alleen gezellig en soms kom je tot concrete zaken. Er bestaat een balans tussen professioneel- en privégebruik." Bijvoorbeeld bij die specifieke groep medewerkers binnen Yammer die een passie voor cricket delen. Vooral bevolkt door Engelsen en Indiërs. "Dat is een sport die hen verbindt. Maar als je iemand op die manier leert kennen, is het zakelijk contact ook gemakkelijker."

Geen dubbel werk

Binnen Capgemini is er ondertussen sprake van een stille egalitaire revolutie, want op Yammer worden afdelingen met vaststaande functies en rollen vervangen door een omgeving waarin iedereen in beginsel gelijk is. "We gaan vanuit een hiërarchische structuur naar een interesse- en competentiestructuur."

Die omwenteling loopt vlotjes in eigen land. "Nederlanders zijn het toonbeeld van alles wat tegen hiërarchie ingaat. Ze denken niet in afdelingen of functies en gaan ineens over alle kunstmatige grenzen heen. Maar in sommige landen krijg je de hiërarchie er niet uit, zoals in Duitsland en India." Zo creëert ieder land en iedere organisatie een eigen Yammer, ingebed in de heersende cultuur. Maar onderaan de streep wordt iedereen er beter van, verwijst Mans naar een recent onderzoek van IBM. "De gemiddelde kenniswerker besteedt twee uur per week aan zoeken. Op Yammer is dit maximaal één uur en daarbij wordt het juiste antwoord gevonden. Daarnaast delen mensen meer informatie en zetten elkaar zo aan tot innovaties. Bovendien ontvang je minder e-mails. Het afhandelen van een mail kost gemiddeld drie tot vijf minuten. Dat is bij vijftig mails bijna een halve werkdag. Het is een ideaal platform om mensen productiever te maken."

Olievlek

Dat platform is echter niet zomaar te betreden, vindt Mans. “De gebruikers moeten wel getraind worden want het is echt een andere, meer open, manier van communiceren. Van ‘waarom zouden we dit delen’ naar ‘waarom zouden we dit niet delen’. Je komt binnen met nul relaties, dus moet je een skill ontwikkelen om een netwerk op te bouwen. Ontvolgen kan daarentegen ook. Je managed dus je eigen informatiestroom.”

Om de eerste drempel te nemen heeft Capgemini een e-learningmodule gemaakt die voor alle medewerkers beschikbaar is en vijf minuten tijd kost. “Wij hebben gekozen voor zo’n simpele introductie omdat wij niet willen dat mensen een oneigenlijke reden hebben om Yammer niet te gebruiken.” Naast de trainingsmodule gebruikt Capgemini zogeheten ‘frontrunners’. Die helpen ieder vijf collega’s op weg, die op hun beurt weer andere medewerkers in de praktijk enthousiasmeren en Yammer als een olievlek door de organisatie doen verspreiden. “Het zelf laten ervaren is efficiënter dan een handleiding uitdelen.”

Op die wijze begeleidt Mans de introductie van Yammer ook bij andere organisaties. Soms groeit zo’n frontrunner door tot een full time community manager van Yammer. “Dat is beslist geen toezichthouder maar iemand die anderen wegwijs maakt.”

Deze betaalde functie betekent een investering. “De investeringen en inspanningen die bij Yammer komen kijken worden nog wel eens onderschat. Het basisproduct is gratis. Maar dit is wel een enterprise tool waarvoor training en opleiding nodig zijn om het te gebruiken. De gedachte dat dit eenvoudig is omdat iedereen Facebook kan, is een valkuil. Het is een mythe dat de gebruiker van sociale media geen training nodig heeft.”

Ongeremd doorwerken

Het is het allemaal dubbel en dwars waard betoogt hij, want ‘de implementatie van Yammer is een van de grootste veranderingen die je in je organisatie teweeg kunt brengen’. “Je wordt als organisatie transparanter, beter geïnformeerd en er ontstaan daardoor dingen die vroeger niet ontstonden.”

Die transparantie heeft voor sommigen een keerzijde. “Het is ook pijnlijk. Want het maakt helder hoe disconnected sommige mensen zijn. En hoe dubbel dingen gedaan worden. Je ziet een bedrijfscultuur erin terugkomen en daar kun je op inspelen. Je kunt dus cultuurverandering initiëren.”

Een voor de hand liggend gevolg is dat het aantal managers krimpt. “Bepaalde rollen houden inderdaad op te bestaan omdat rapportage meestal niet meer nodig is. Maar goede leidinggevers zijn er blij mee. En de top van het bedrijf vindt het heerlijk. Yammer stelt ze in staat om vanuit Parijs verbonden te zijn met Capgemini wereldwijd. Gewone medewerkers vinden het op hun beurt prettig om van het seniorlevel antwoorden te krijgen en kennis met hen te delen.”

De groep die gemanaged moet worden, wordt zodoende groter. Zo groot dat de CEO van Capgemini van alle medewerkers op Yammer kan lezen wat zij zeggen. Een collega van Mans noemde dat het grootste voordeel en tegelijkertijd het grootste nadeel van Yammer. Geweldig om direct met de global CEO in contact te staan, en tegelijkertijd een beetje eng dat de grote baas altijd kan meelesen. Eén van de gevaren van Yammer is dan ook dat gebruikers zich niet bewust zijn van de omgeving waar ze in zitten. Een andere valkuil is het ongeremd doorwerken in de avonden en in de weekenden. “Yammer zit snel in een rondje met Facebook, Twitter en mobiel. Je moet dus goed inschatten in hoeverre je privé en zakelijk vermengt en soms even niet reageren op een zakelijk bericht.”

Onderdeel van het werk

De transparantie bemoeilijkt ook geritsel en onzuiver beleid. “Dat is tevens het nadeel van Yammer voor organisaties die politiek in elkaar steken. Het ondermijnt bestaande machtsposities.”

Hij denkt niet dat organisaties door Yammer zoveel op elkaar gaan lijken dat zij een zelfde bedrijfscultuur ontwikkelen. “Er blijven verschillende visies en denkwijzen. Toch krijgen organisaties wel meer dezelfde kenmerken, zoals innovatiekracht, transparantie en verbondenheid met de organisatie.” Bij het begeleiden van andere organisaties bij het invoeren van Yammer treft hij veel enthousiasme maar ook vragen hoe nu die toegevoegde waarde eruit te halen. “Dan begeleiden wij hen op dezelfde

reis die wij de afgelopen vier jaar hebben gemaakt. Vanuit doelstellingen als productiviteit, kostenbesparing en retentie zorgen wij dat Yammer in hun workflow komt. Dat het onderdeel van het werk wordt. Je moet het niet naast je werk doen, want dan heeft niemand er tijd voor.”

Een concrete besparing zag hij bij een grote organisatie. “Iedere maandagmorgen hadden zij een updatemeeting van acht tot tien uur. Oud nieuws uitwisselen met tien man, verre van effectief. Na de creatie van een groep wordt er niet meer gewacht met het uitwisselen van updates tot de maandag. Zo zijn de betrokkenen direct op de hoogte en kan een ander ook snel inspelen op de vraag als hij kan helpen. De meeting is overbodig geworden. Deze organisatie bespaart hiermee op jaarbasis 750 uren.”

Miljoenenbesparing

Toch valt of staat het succes met de bereidheid van de medewerkers die het gaan gebruiken. Dat gaat niet vanzelf. “We veranderen pas als we in brand staan. Nieuw is eng. Dat was ook zo bij het mobieltje. Daarom moet je het concreet maken op werknemersniveau. Uitleggen dat jij als medewerker je werk beter kunt doen en tijd over houdt.”

Dat zet je naar intrinsieke motivatie kunnen medewerkers het beste krijgen van collega's met ervaring, en niet van managers. “Nederland heeft daar een perfecte cultuur voor. We zijn mondig en werken in platte organisaties graag samen.” Sommige organisaties zijn argwanend, merkt Mans. “Die willen op detailniveau weten wat de toegevoegde waarde is en hoeveel tijd een medewerker eraan kwijt is. Dat is eigenlijk vreemd, want er zijn bijvoorbeeld weinig organisaties die een business case mobieltjes meten. Visionaire organisaties snappen het en kijken naar het grotere perspectief. Toch ben ik een voorstander van meten. Dat kan anderen overtuigen. Het is een stukje bewijslast dat soms nodig is.”

Zo kreeg een multinational voorgerekend dat met Yammer niet alleen veel tijd bespaard zou worden maar ook de kosten aan verre reizen met vijf procent zouden slinken. Een miljoenenbesparing.

De basiseffecten van het gebruik voor de medewerker zijn eenvoudig te meten dankzij een toepassing die na iedere conversatie vraagt of de gebruiker er voordeel aan heeft gehad of niet. Een kwestie van aanvinken. “Daarbij is het belangrijk om te starten met een nulmeting. Na een bepaalde periode ga je weer meten en weet je wat er is gebeurd.”

Return on Investment

“Yammer maakt kostenbesparing, optimalisatie, nieuwe productontwikkeling en betere klanttevredenheid mogelijk,” vat Niels van der Zeyst de ‘return of investment’ van het zakelijke sociale netwerk samen. Hij is daar verantwoordelijk voor customer success in Nederland.

Een goed voorbeeld van kostenbesparing in de consultancysector noemt hij ‘het stroomlijnen van het kernproces van consultancy: het koppelen van vraag en aanbod’. “Waar traditioneel opdrachten van klanten worden ingevuld met consultants op basis van over hun ervaring en expertise beschikbare informatie en systemen, worden opdrachten bij een aantal van onze klanten in toenemende mate ingevuld door vraag en aanbod bij elkaar te brengen in Yammer. Op deze manier kunnen experts zelf aangeven of en waarom ze geschikt en beschikbaar zijn. Dat resulteert in een betere match tussen klant, opdracht en consultant met meer tevredenheid bij klanten en bij consultants.”

Een ander voorbeeld is de kortere ontwikkelingstijd van een product. “Door verschillende afdelingen beter samen te laten werken en toegang te hebben tot kennis over eerdere trajecten en wat daarin wel en niet werkte, voorkom je herhaalde fouten.” Ook lagere kosten van het callcenter omdat meer en betere informatie gedeeld wordt tussen de medewerkers van het callcenter is een concreet winstpunt. Daarnaast stelt Van der Zeyst dat projecten sneller en met minder fouten worden uitgevoerd wanneer het sociale netwerk wordt ingezet voor de projectcoördinatie. “Hierdoor hoeven beslissingen en impactanalyses niet meer te wachten op meetings.” De hogere klanttevredenheid door Yammer komt ‘omdat customer feedback gericht in de organisatie gedeeld wordt en alle betrokkenen hier ook actie op ondernemen, naar een efficiënt resultaat’.

Best practice 5 Werken en leren bij Alliander

Door: Manon Schuttrups

Volgens Maurits Derksen, Directeur HRM bij Alliander, moeten organisaties niet te afwachtend zijn op de arbeidsmarkt maar moeten zij juist terug de keten in, naar het onderwijsveld. Door samen met onderwijsinstellingen praktijkgerichte werk-leervormen te ontwikkelen kun je mensen al op jonge leeftijd kennis laten maken met je organisatie.

Derksen: “Wij bieden op elk scholingsniveau mooi werk aan en dat brengt een boeiend HR-beleid met zich mee. Vorig jaar hebben we bijna 600 nieuwe mensen kunnen verwelkomen. Tegelijkertijd hadden we een doorstroom van bijna 20 procent. Dat betekent dat zo'n 1.200 tot 1.300 mensen een nieuwe functie binnen het bedrijf hebben gekregen. Dat vinden we natuurlijk geweldig! We willen het beste uit mensen halen en die visie voeren we ook duidelijk door in ons personeelsbeleid. We zijn open en direct naar medewerkers: wie ben je, wat wil je en wat kun je? En van daaruit bieden we mensen kansen, een mooie loopbaan. We geloven dan ook dat het bedrijf door deze mentaliteit zo succesvol is.”

Investeren in onderwijs

Alliander biedt haar medewerkers een breed scala aan technische opleidingen in eigen opleidingscentra. Daarnaast kunnen medewerkers bij Alliander College trainingen en opleidingen volgen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, gedrag, vaardigheden, competentie en functiegerelateerde opleidingen. Maar het energiebedrijf vindt niet alleen de scholing van de eigen medewerkers belangrijk, maar wil mensen al op jonge leeftijd kennis laten maken met de organisatie en ontwikkelt daarom speciale lespakketten voor het basis- en voortgezet onderwijs.

Bedrijven zouden scholing meer moeten gaan zien als hun eigen verantwoordelijkheid, meent Derksen: “Bedrijven moeten letterlijk en figuurlijk gaan investeren in onderwijs. Ze moeten gaan samenwerken met onderwijsinstellingen om werk-leervormen te ontwikkelen die veel meer aan de praktijk gekoppeld zijn. Ze moeten nadenken over hoe ze het beste uit mensen kunnen halen en hier al vroeg mee beginnen, dus in het basisonderwijs. De verantwoordelijkheid voor scholing kan niet enkel bij onderwijsinstellingen en de overheid liggen. Daar moet een verschuiving in plaatsvinden. Je moet die muren afbreken en die werelden bij elkaar laten komen. Door dingen samen aan te pakken ontstaan er leuke leer-werkvormen en maken mensen kennis met bedrijven voordat ze überhaupt op de arbeidsmarkt komen. Daarnaast moeten bedrijven ook hun verantwoordelijkheid nemen voor de financiering van het onderwijs. Men vindt dat iedereen moet meebetalen aan onderwijs, behalve bedrijven. Terwijl zij 40 jaar lang profijt hebben van het feit dat mensen opgeleid zijn! Misschien is het ook helemaal niet zo redelijk dat je als bedrijf afhankelijk bent van het feit of Den Haag de geldkraan open- of dichtdraait. Je moet daar dus zelf je verantwoordelijkheid in nemen als bedrijf, niet achterover gaan zitten en afwachten wat er uit de schoolbanken komt rollen. Je moet initiatief tonen.”

Samenwerking met onderwijsinstellingen

“Wij zoeken samenwerkingsverbanden met onderwijsinstellingen in alle regio's waarin wij actief zijn. En daarin richten we ons eigenlijk op alle niveaus, dus van vmbo tot wo. Uit deze partnerschappen met verschillende scholen komen allerlei dingen voort, bijvoorbeeld gastdocentlessen, stages of leer-werkplekken. Zo bieden we vmbo'ers een BeroepsBegeleidende Leerweg of een BeroepsOpleidende Leerweg aan, en kunnen hbo'ers hun talent bij ons in de praktijk brengen middels traineeships in een vijftal specialismen.

De onderwijsinstellingen waarmee wij samenwerken selecteren we op basis van resultaten en professionaliteit. Daarnaast is het heel belangrijk dat we hetzelfde gevoel over de projecten hebben; hetzelfde willen bereiken, hetzelfde doel voor ogen hebben. Het succes van onze schoolprogramma's is afhankelijk van de inzet van alle betrokkenen, van de leerlingen, de docenten maar ook van ons. En dat

de diverse trajecten succesvol zijn blijkt wel uit het feit dat we steeds vaker zelf benaderd worden door onderwijsinstellingen met de vraag of we een dergelijk programma op hun school willen invoeren.” Alliander staat daarin niet alleen, gelukkig zien ook andere instellingen het belang in van zulke projecten aldus Derksen. “Zo hebben we om ons ‘Masterplan Amsterdam’ van de grond te krijgen, de handen ineen geslagen met diverse onderwijsinstellingen, de gemeente Amsterdam en het Ministerie van Onderwijs. Er is in het Westen namelijk voldoende werk, maar er is een tekort aan technisch geschoold personeel. Door een techniek-curriculum aan te bieden dat leerlingen kunnen doorlopen van vmbo naar mbo, van mbo naar hbo of van hbo naar hbo+, willen we leren en werken in deze regio dicht bij elkaar brengen.”

Arbeidsparticipatie kwetsbare groepen

Alliander steekt niet alleen veel energie in de jongste generaties; het bedrijf ziet het als haar verantwoordelijkheid om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt een kans te bieden op werk, werkervaring of training. Vanuit het perspectief dat iedereen recht op werk heeft, ontwikkelt en participeert Alliander in initiatieven die tot doel hebben kwetsbare groepen naar de arbeidsmarkt te leiden. Met het project Step2work biedt het energiebedrijf werkloze jongeren zonder startkwalificatie en Wajongers een landelijk erkende vakopleiding en relevante werkervaring.

Derksen: “Wij vinden het belangrijk om te investeren in mensen waar het minder goed mee gaat in deze samenleving en daarom hebben we een programma speciaal voor hen ontwikkeld. Met de jongeren die aan dit traject deelnemen, komen we in contact middels de kaartenbakken van de regionale UWV's. Zij hebben allerlei persoonlijke problemen en wij proberen ze vertrouwen te geven; vertrouwen in zichzelf en in hun toekomst. Om dit te realiseren gaan ze eerst 6 weken een voorschakel-traject in. Dit zijn intensieve weken waarin er onder begeleiding van psychologen en trainers gebouwd wordt aan dit vertrouwen. Aan het eind van deze periode presenteren ze een leerplan, worden ze gekoppeld aan een werkbegeleider en krijgen ze een werkplek en een opleiding. Jaarlijks nemen we 75 van deze jongeren aan, en na een jaar heeft 70 procent van hen een baan. Zowel bij ons als bij andere bedrijven. Het moment dat een arbeidsovereenkomst wordt getekend is prachtig, dat zijn topmomenten. Zo'n document is meer dan een handtekening, betekent meer dan enkel dat salaris. Het is het begin van iets heel nieuws, iets positiefs!”

Via dit project heeft het energiebedrijf de afgelopen jaren honderden jongeren succesvol begeleid naar zelfstandigheid. Tientallen medewerkers van Alliander zijn betrokken bij de ontwikkeling van de deelnemers en volgen specifieke trainingen op het gebied van coachen en motiveren.

Derksen: “Wij vinden het belangrijk om te bouwen aan een betere samenleving en kiezen er dus heel bewust voor om letterlijk en figuurlijk te investeren in onze (toekomstige) medewerkers. Om ervoor te zorgen dat dit zich terugbetaald, dat een programma succesvol is, is de selectie van de kandidaten enorm belangrijk. Daar waar wij contacten hebben en mogelijkheden zien, proberen we mensen te faciliteren. En zij moeten er echt voor willen gaan: je hebt er niets aan als het lokaal twee weken na de start van een project leeg is. Daarnaast wordt je succesfactor ook voor een heel groot deel bepaald door de trainers, coaches en begeleiders. Zij moeten het enthousiasme in zich hebben om iemand te begeleiden in zijn werk en in zijn ontwikkeling.”

Omscholing van zij-instromers

Niet alleen de instroom van jongeren heeft de aandacht. Ook zij-instromers kunnen erop rekenen. “De laatste jaren zijn er in diverse sectoren flinke klappen gevallen en deze mensen kun je een nieuwe kans bieden door omscholing. Ze zijn gemotiveerd, hebben veel ervaring en dat maakt hen een belangrijke doelgroep. Veel bedrijven zeggen dat ze maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) hoog op de agenda te hebben staan, maar dit blijkt in de praktijk vaak tegen te vallen. Dat is ontzettend zonde, want MVO doet enorm veel goeds voor je bedrijf en voor je medewerkers, daar zul je in verrast worden. Al kun je als bedrijf slechts een persoon helpen: doe het! Maak je druk voor een betere samenleving en je zult zien hoe leuk het is en hoe goed het voelt.

Zowel de samenleving als bedrijven moeten het idee loslaten dat iemand van 40 of 50 jaar te oud is. Zo moet je helemaal niet denken. Deze mensen moeten nog 15 of 20 jaar werken voordat ze met pensioen

kunnen, ze zijn pas op de helft van hun werkzame leven. Je kunt het je als bedrijf helemaal niet permitteren om deze doelgroep geen kans te geven. Zeker niet als je bedenkt dat we over een jaar of zeven van ruim 7 miljoen werknemers in Nederland teruggaan naar zo'n 6 miljoen. Het is heel belangrijk voor de arbeidsmarkt dat bedrijven afstappen van het idee dat ze enkel jonge mensen moeten aannemen, dat is echt een denkfout voor de toekomst. Er is een doelgroep die nu al competent is voor al die functies en dat zijn de zij-instromers. En deze groep bestaat uit zoveel boeiende en interessante mensen. Die moet je niet negeren, die moet je aannemen. Dat doen wij ook!

En als je geen exacte functie voor ze hebt, dan start je toch gewoon een omscholingstraject? Wij hebben een aantal programma-managers die de verschillende doelgroepen binnen ons bedrijf begeleiden bij omscholing. Door loopbaancoaching en -trajecten wordt vervolgens bepaald welke richting iemand op gaat, en welke scholing hij krijgt. Dat kan betekenen dat iemand die eerst administratief werk deed, nu instroomt als callcentermedewerker.

Omscholing is een heel belangrijk middel om mensen passend te maken voor je bedrijf. En die ontwikkeling van je personeel mag best geld kosten. Deze mensen heb je nu en straks nodig; die kun je niet afwijzen. Je moet nu juist in hen investeren. Ik zie deze visie te weinig terug bij andere bedrijven. Er zijn nog teveel oud-denkers, zij vinden omscholing te duur. Maar als jij een vacature niet kunt invullen en deze maanden openstaat, wat denk je dat dat kost?"

Maurits Derksen werkte na zijn studie Organisatie Sociologie aan de UvA enkele jaren in diverse HR-functies bij onder andere Sara Lee, Ahold en Eneco. Sinds 2008 is hij Directeur HRM bij Alliander, een netwerkbedrijf dat gas en energie levert in de regio's Gelderland, Noord-Holland, Friesland, Flevoland, Zuid-Holland en Oost-Brabant.

Best practice 6, 7 en 8 Finalisten HR Proffie 2012: Hero, ZGV en KPMG Meijburg

Door: Peter van den Hout

Hero Benelux is dit jaar winnaar geworden van de HR Proffie, de vakprijs voor het beste HR-beleid van Nederland. Overige finalisten waren Ziekenhuis Gelderse Vallei en KPMG Meijburg & Co. Wat maakt hun HR-beleid nou zou onderscheidend van de rest? En welke HR- en business-uitdagingen moeten zij het hoofd bieden?

De HR Proffie wordt al sinds 2004 jaarlijks uitgereikt door een vakjury van vooraanstaande Nederlandse HR-professionals. Centraal staat een optimale verbinding tussen de organisatiestrategie en het HR-beleid. Deelnemers kunnen zich zelf aanmelden en moeten daarvoor een uitgebreide vragenlijst invullen rondom vier pijlers:

1. Context en organisatiestrategie
2. HR-strategie
3. HR-acties
4. Resultaten

Uit alle aanmeldingen selecteert de vakjury de beste kandidaten om die vervolgens met een bedrijfsbezoek te vereren. Doel is om ter plaatse te checken of de beschreven HR-strategie ook in de praktijk werkt. Naast de HR-eindverantwoordelijke worden hiervoor gesprekken gevoerd met een MT-lid en de ondernemingsraad. De jury onderzoekt daarbij of het HR-beleid wordt gedragen door alle geleidingen binnen de organisatie, van directie tot werkvloer.

Hero Benelux: Winning Company

HR Proffie winnaar Hero Benelux in Breda is producent van fruitdranken en kindervoeding. Het bedrijf opereert in een sterk concurrerende markt, waarbij de prijs en marges voortdurend onder druk staan. Indrukwekkend is de omslag die de organisatie de afgelopen jaren heeft gemaakt in cultuur en leiderschap. Vier jaar geleden werd nog voornamelijk op hard resultaat gestuurd en was sprake van een hoog verloop (18 procent!). Nu is er een hoge mate van betrokkenheid en persoonlijk leiderschap onder de medewerkers. Ook de traditionele afstand tussen de productievloer en het kantoorpersoneel is zichtbaar kleiner geworden. Regional HR Director Wouter van Doorm: "Onze business-omgeving vraagt om professionals die weten waar ze het over hebben en in staat zijn om producten in de markt zetten die inspelen op de behoeften van detaillist en consument. De HR-strategie is erop gericht om dit succesvol uit te voeren."

Deze HR-strategie met de naam 'Winning Company' bestaat uit vier bouwstenen: strategische focus, *engaged people*, *high trust culture* en ondernemend leiderschap. Alle HR-acties en –instrumenten zijn terug te voeren tot deze bouwstenen. Van Doorm: "Wij werken vanuit een integrale aanpak – niet vanuit losse tools – die onze mensen herkennen. De manier waarop wij de HR-processen uitvoeren proberen wij zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de business-processen. Dit vraagt om kennis van de business, pragmatisme, vakkennis en creativiteit. Wij vertalen de behoeften van leidinggevenden en medewerkers zo goed mogelijk in ons HR-beleid. Daarom doen wij dingen soms net even anders dan we gewend waren. Door de aansluiting met hun behoeften, zien wij dat managers en medewerkers de HR-processen en tools graag in hun dagelijkse werk gebruiken!"

Performance management

Een van de dingen waar Van Doorm op doelt, is de manier waarop bij Hero Benelux een antwoord is gevonden op de vraag hoe je de interne doorstroom verhoogt, en tegelijkertijd een deel van het vaste basissalaris afhankelijk kan maken van de performance in een nieuwe of uitgebreide functie. "Wij hebben voor talenten die zich snel ontwikkelen de mogelijkheid gecreëerd om in deze situaties voor een

afgebakende periode een variabel deel - *performance based* - bovenop het bestaande basissalaris te leggen. Is de stap succesvol, dan wordt dit variabele deel onderdeel van hun vaste basissalaris. Blijkt de stap op enig moment te groot, dan heeft de medewerker de mogelijkheid om terug te keren naar zijn oude functieniveau. Hij krijgt dan automatisch ook weer het salaris dat past bij die functie, zonder dat hier aparte afbouwafspraken over gemaakt hoeven te worden.”

Performance management is binnen het HR-beleid van Hero Benelux een continu proces dat breed wordt gedragen door de medewerkers. Het is ook goed vastgelegd in ICT-systemen, waardoor de prestaties van individuele medewerkers eenvoudig en *real time* zijn op te vragen. De sterke nadruk op meetbaarheid is ook een van de zaken waarmee HR zich bij Hero Benelux onderscheidt van andere organisaties. HR en business lopen naadloos in elkaar over en Van Doorm is daar de verpersoonlijking van: hij is inmiddels begonnen om deze benadering in andere ‘Hero-landen’ uit te rollen.

En de resultaten van al deze HR-inspanningen? Een indrukwekkende daling van het personeelsverloop van 18 naar 2 procent in 4 jaar tijd, waardoor de wervingskosten op jaarbasis met 80 procent zijn gedaald. Deze besparing is door HR direct geïnvesteerd in de ontwikkeling van de medewerkers (persoonlijke ontwikkelingsprogramma’s, trainingen, introductieprogramma’s etc.). Daarnaast is het zicht op leiderschapstalent en succession planning aanzienlijk verbeterd. Van Doorm: “Wij zien dat wij nu een moderne, aantrekkelijke werkgever zijn geworden voor onze eigen mensen en ook voor de mensen die op dit moment bij andere aantrekkelijke werkgevers zitten. Het gaat om een succesvolle verandering in de manier van werken binnen de organisatie die je één-op-één terugziet in de business.”

Hero Benelux in Breda heeft de merken Hero, Friso, Goodies, Hero Nutradefense en Corny in haar portfolio en maakt onderdeel uit van de internationale Hero Groep. De oorsprong van dit familiebedrijf gaat terug tot 1914, het jaar waarin de conservenfabriek van de Zwitserse heren Henkell en Roth een samenwerkingsverband aanging met de groente- en fruithandel van de heer Jansen in Breda. Hero Benelux telt in totaal 162 medewerkers, waaronder 3 FTE HR-medewerkers inclusief Regional HR Director Wouter van Doorm.

Ziekenhuis Gelderse Vallei: medewerker aan de top

HR Proffie-finalist Ziekenhuis Gelderse Vallei (ZGV) is een groot algemeen ziekenhuis met een verzorgingsgebied van 370.000 mensen in de regio rond de kerngemeenten Ede, Wageningen, Barneveld en Veenendaal. Het ziekenhuis heeft als speerpunt voeding en bewegen. Patiënten merken dat door aandacht voor voeding en beweging als onderdeel van de zorg. Dit is voor een belangrijk deel gebaseerd op de nieuwste inzichten uit wetenschappelijk onderzoek in samenwerking met de Universiteit Wageningen. Het ziekenhuis is bovendien door NOC/NSF aangewezen als een van de vier Centra voor Topsport en Onderwijs. Daarnaast heeft het ziekenhuis de ambitie om een groot opleidingsziekenhuis te zijn. “De ontwikkeling van Ziekenhuis Gelderse Vallei in een marktgerichte setting betekent meer dynamiek en de noodzaak om wendbaar te kunnen zijn bij marktontwikkelingen,” legt manager personeel & opleiding Astrid van den Eikhof uit. “Voor de medewerkers bleek de zekerheid van werk nu en in de toekomst belangrijk. Dat kunnen we alleen realiseren als we succesvol zijn en een gezonde bedrijfsvoering laten zien. Als medewerkers voldoende aanpassingsvermogen tonen om mee te bewegen als het organisatiebelang daarom vraagt, dan kunnen wij ervoor zorgen dat iedereen aan het werk blijft.”

HR-doelstellingen

In de HR-strategie van ZGV is het centrale kader vastgelegd voor HRM en HRD en dit zorgt ervoor dat medewerkers en leidinggevendenden meer mogelijkheden hebben zelf keuzes te maken en invloed uit te oefenen bij de dienstverlening naar patiënten.

Vier HR-doelstellingen hebben daarbij een specifieke focus gekregen:

1. Vitaliteit en wendbaarheid

Er wordt een beroep gedaan op flexibiliteit (employability, mobiliteit) van medewerkers als dat nodig is. Door die flexibiliteit is het mogelijk wendbaar te zijn als organisatie en om medewerkers zekerheid van werk te bieden.

2. Medewerker aan de top

ZGV heeft de organisatie omgedraaid: medewerkers zijn symbolisch aan de top geplaatst. Ze krijgen meer verantwoordelijkheid en uitdaging en worden gevraagd meer creativiteit en initiatief te tonen om onze patiënten snel, goed en met aandacht te behandelen.

3. Betekenisvol werk

Naast de concrete beloning van werk is het van groot belang ook de intrinsieke motivatie verder ruimte te geven in betekenisvol werk. Werk is betekenisvol wanneer de medewerker ervaart dat het eigen werk bijdraagt aan het realiseren van persoonlijke (leer- en ontwikkel)doelstellingen in lijn met organisatiedoelen en eigen talenten.

4. Excellent leidinggeven

De eerdergenoemde doelstellingen vragen het uiterste van leidinggevendenden: lef, visie, passie en ambitie ten dienste van het primaire proces.

De doelstellingen en gewenste resultaten van het HR-beleid zijn zichtbaar via de HR-balanced scorecard van ZGV. Hierin zijn onder meer opgenomen: continuïteit bedrijfsvoering, beschikbaar arbeidspotentieel, balans tussen vast en flexibel personeel, MTO en positie op de arbeidsmarkt. Van den Eikhof: "Op al deze terreinen zijn de afgelopen jaren stappen gezet. De resultaten van het HR-beleid vinden hun weerslag in onze positieve bedrijfsresultaten. ZGV is in de afgelopen jaren succesvol gegroeid, we zijn in staat geweest om op bedrijfskritische processen continuïteit te realiseren en mee te bewegen daar waar de markt dat van ons vraagt. Daarnaast ben ik er erg trots op dat onze medewerkers ons in het meest recente medewerkerstevredenheidsonderzoek een 7,5 hebben gegeven en dat is ruim boven de benchmark van andere ziekenhuizen."

Ziekenhuis Gelderse Vallei (ZGV) in Ede was vijf jaar geleden een van de eerste ziekenhuizen met een HR-strategie. ZGV staat in een regio van zo'n 370.000 mensen. In totaal telt het ziekenhuis 2.624 medewerkers; de HR-afdeling bestaat uit 43 medewerkers (inclusief interne arbodienst en salarisadministratie), waaronder de manager personeel & opleiding, Astrid van den Eikhof.

KPMG Meijburg & Co: HR als businesspartner van de partners

HR Proffie-finalist KPMG Meijburg & Co is een maatschap van fiscale professionals. Onder het motto 'clients first' staan kwaliteit en het leveren van hoogwaardig advies hoog in het vaandel. Het belangrijkste bezit van de organisatie is dan ook het human capital: de medewerkers die de cliënten van hoogwaardig fiscaal advies voorzien. Naast vaktechnische kennis en expertise wordt de laatste jaren in toenemende mate een beroep gedaan op de sociale en commerciële vaardigheden van de medewerkers. Ook leiderschap en managementvaardigheden spelen een steeds grotere rol. Deze vormen dan ook een van de kernelementen van de organisatiestrategie. Daarnaast wil KPMG Meijburg & Co een preferred employer zijn en getalenteerde mensen aantrekken en aan zich binden. Hiertoe moet de organisatie zich richten op de wensen en waarden van de next generation. Omdat deze jonge generatie van instromers zich niet automatisch aanpast aan bestaande organisatieculturen, zal de innovatie binnen het bedrijf moeten worden verhoogd en dat vereist leiderschap.

Krachtig en proactief

“De HR-afdeling stelt zich op als businesspartner binnen de maatschap om deze doelen te bereiken,” legt Director HR Jannie Alting Siberg-Kuipers uit. “Zo worden het campus en executive recruitmentbeleid voortdurend door onderzoek getoetst en waar nodig geïnnoveerd, bijvoorbeeld door de inzet van social media. Verder zetten we careerguides en -coaches in en bieden we een customized Leadership en Commercial Development Program aan. Ook houdt HR zich bezig met de ontwikkeling en implementatie van onderwijsprojecten in binnen- en buitenland. Dit in het kader van het binnen KPMG Meijburg & Co geldende beleid van maatschappelijk verantwoord ondernemen.”

Door krachtig en proactief optreden is HR erin geslaagd aansprekende resultaten te boeken; geen geringe prestatie tegen de achtergrond van een maatschap die wordt gerund door meer dan vijftig autonoom handelende partners. De opkomst op recruitmentevents is verhoogd en het aantal sollicitanten is in drie jaar tijd bijna verviervoudigd. Het verzuimpercentage daalt gestaag van 3,2 in 2010 naar 2,3 in 2012. Ook de cliënten prijzen KPMG Meijburg & Co en hebben de organisatie als beste fiscaal adviseur aangemerkt in het tijdschrift Management Team. De door HR ingezette acties met als doel de commerciële en sociale vaardigheden te vergroten, lijken daarmee bij te dragen aan de cliënttevredenheid. “De intensieve samenwerking tussen de partners en HR heeft tot grote synergie geleid, waardoor het HR-beleid voldoet aan de zeer hoge eisen die de maatschap ook aan haar eigen handelen stelt,” aldus Alting Siberg-Kuipers.

Sinds de oprichting in 1939 houdt belastingadvieskantoor **KPMG Meijburg & Co** zich bezig met specialistische fiscale advisering. De organisatie bestaat in totaal uit 738 medewerkers. Daarvan vallen er dertien onder de HR-afdeling, inclusief Director HR Jannie Alting Siberg-Kuipers.