

PERSONEEL BELEID

Jaargang 53 - maart 2018

HR-tech

Dirk Jonker:
*“Crunchr ontwikkelt
een Trip Advisor
voor je baan”*

Digitaal leiden
of lijden onder
digitalisering?

“Techniek maakt
onderbuikgevoel
meetbaar”

“IK OPEN NOOIT DE MOTORKAP VAN MIJN AUTO”

HR-tech is een fantastisch middel. Maar waartoe eigenlijk? Dat is de centrale vraag tijdens deze Ronde Tafel Discussie voor Personeelbeleid. De bijzondere co-working space Charley's in Amsterdam vormt het decor voor een boeiend gesprek onder leiding van Eva Helmond over de bijdrage HR-tech aan de organisatie. En de transformatie die HR doormaakt als gevolg van die technische ontwikkelingen.

AAN TAFEL:



Eva Helmond – Better Future. Eva is HR-professional, programmamaker, dagvoorzitter en consultant bij Better Future waar zij organisaties helpt om maatschappelijke vraagstukken te koppelen aan bedrijfsdoelen. Eva is gespreksleider van deze ronde tafel.



Monique ten Hagen – Plain Orange. Monique: “Plain Orange opereert op het snijvlak van HR en IT. In 2016 heb ik een boek over strategische personeelsplanning geschreven en mijn tweede boek, over employee experience, is onderweg.”



Anita Bonder – directeur HR bij Forbo Flooring. Anita begon haar carrière bij Randstad omdat zij ‘mensen wilde begeleiden’. “Inmiddels ben ik erachter dat het gaat om het ondersteunen van de organisatie en dat het veranderen nooit stopt. Het is aan HR om die ontwikkelingen te volgen en het menselijk perspectief op de agenda te houden.”



Ruben van Geffen – managing partner bij Vroom Consultancy. Ruben heeft een economie- en marketingachtergrond en werkte lang in de IT-branche. Vroom is een organisatie die zich bezighoudt met HR en ICT. “Mijn drijfveer is om organisaties te helpen bij het realiseren van hun HR-ambities. Daarbij gaan we samen op zoek naar tools die hen verder helpen.”



Bas van de Haterd – Professioneel bemoeial. Bas schreef meerdere boeken over de invloed van technologie op werk. Bas: “Ik ben enthousiast over de ontwikkelingen op het gebied van de nieuwste generatie HR-technologie. Er liggen veel kansen om menselijke zwakheden en vooroordelen te ondervangen, maar ik ben ook bang dat als we het verkeerd inzetten we juist een groter probleem creëren.”

tekst:
Simone Lensink
fotos:
Isabelle Puts

Eva: “Laten we maar eens beginnen met een definitie. Wat is HR-tech voor jullie?”

Monique: “Ik zit meer aan de kant van de toepassing van techniek en het gebruik ervan. Een systeem boeit mij niet. Ik maak ook nooit de motorkap van mijn auto open; daar heb ik iemand anders voor. Ik kijk vooral hoe je techniek gebruikt om met elkaar samen te werken. Wat is nodig om succesvol te zijn met elkaar?”

Anita: “Het heeft voor mij twee kanten. Ten eerste het automatiseren van bestaande processen. Daarvan wil ik niet weten hoe het werkt, dat moet het gewoon doen. Aan de andere kant is voor mij de vraag: ‘Wat voegt HR-tech toe?’. Daar zit de vernieuwing. De search engines die op basis van

algoritmes werken, het op basis van skills en competenties naar jobs kijken die tien jaar geleden nog niet bestonden; dingen die je als mens niet kunt weten omdat je scope niet breed genoeg is. Voor mij is HR-tech dus dat tweede deel, de innovatieve kant.”

Bas: “Daar wil ik op aanvullen dat het niet alleen gaat over de dingen die we zelf niet kunnen. Het gaat ook over dingen waarvan we denken dat we ze wel kunnen. Zoals het selecteren van mensen. In recruitment is met HR-tech zoveel winst te behalen!”

Monique: “Dan heb je het over objectiviteit. Met data kun je al

het subjectieve nu objectief onderbouwen waardoor de balans beter wordt. Het is geen onderbuikgevoel meer.”

Ruben: “Voor de definitie van HR-tech kijk ik naar Gartner; toch een autoriteit op dit gebied. Zij zeggen: HR-tech bestaat uit de core HR-systemen en een aantal domeinen als talent management, workforce management en service delivery.”

Eva: “Dit zijn mooie duidingen, maar volgens mij kan het wel wat concreter. Hoe leg je HR-tech uit aan een vijfjarige?”

“Het gaat om de balans tussen mensen en middelen”

Monique: “Je medewerkers zijn het belangrijkste. Met hen moet je je strategische doelen bereiken. Maar dan moet je ze wel de middelen geven om dat goed te doen. Daar heb je prachtige systemen voor, waarvan ik vooral verwacht dat ze doen wat de gebruiker wil en niet andersom. En dan heb je middelen die helpen om samen te werken en elkaar te vinden. Dan heb je het dus over goede hard- en software. Er zijn nog zoveel bedrijven waar dat niet goed geregeld is... Het gaat constant om de balans tussen mensen, cultuur en middelen. Als iets niet in balans is, werkt het niet. Zeker niet in een snel veranderende wereld.”

Anita: “Ik denk dat vooral de cultuur in een organisatie interessant is. Techniek heeft namelijk pas een functie als de cultuur die ontwikkeling ook omarmt. Tot die tijd is er vooral angst voor het onbekende. En daar ligt een belangrijke rol voor HR en voor het management om mensen mee te nemen.”

Bas: “Cultuur is altijd leading. Werkplek en techniek zouden daar ondersteunend aan moeten zijn.”

Ruben: “Dat geldt ook voor verandering. Ook dat doe je – in tegenstelling tot wat velen denken – niet met techniek. Het is twintig procent techniek en tachtig procent change. Als je een e-HRM systeem in gebruik neemt, vragen medewerkers en

managers zich af waarom zij ineens het werk van HR moeten doen. Het gaat er dan om dat je beseft dat verandering energie vergt en dat hiervoor ruimte gecreëerd moet worden. Geef medewerkers en leidinggevend en een actieve rol bij de selectie en implementatie. Zo gaan ze inzien hoe dit hun werk kan verbeteren en delen zij hun enthousiasme met collega's. Mijn devies is: stel de medewerker centraal bij de aanschaf van een employee tool. Een nieuw HR-systeem is niet alleen voor HR bedoeld. Het succes valt of staat met de vraag: hoe wordt het door de medewerkers en leidinggevend gebruikt?”

Eva: “Welke vraag zou een organisatie zichzelf moeten stellen?”

Anita: “Het is volgens mij vooral van belang om op het juiste niveau in te steken. Ik werk nu drie maanden voor Forbo. Bij ons liggen veel verantwoordelijkheden in de verschillende landen waar we zitten. Dat betekent dat ik in zes verschillende systemen moet inloggen om gegevens op te halen. Dus dan kom je al snel op de vraag: kunnen we daar geen global systeem voor bedenken? Ja, dat kan maar dan moet je opnieuw het hele proces door. Want dan is het bijvoorbeeld ook wel handig om te koppelen met ParkMobile of Booking.com. En dan beland je weer in een discussie

over privacy... De resultaten zijn uiteindelijk prachtig, maar vergeet niet dat er onderweg heel wat stappen moeten worden gezet.”

Bas: “HR moet zich afvragen waar techniek het meeste waarde kan toevoegen. En die techniek vervolgens stap voor stap inzetten.”

Monique: “De valkuil daarbij is dat je denkt dat je met de aanschaf van een HR-systeem HR-tech in huis haalt. De vraag zou moeten zijn: hoe kunnen wij de medewerker zo goed mogelijk equiperen, zodat we in staat zijn om met z'n allen onze strategische doelen te halen?”

Eva: “Welke bedrijven onderscheiden zich op dit vlak?”

Monique: “Ik heb niet het complete Nederlandse bedrijfsleven in kaart, maar zie dat er genoeg bedrijven bezig zijn met de balans waar ik het eerder over had. Verder merk ik vaak dat organisaties één of twee van de drie poten op orde hebben. Dan is er een prachtige werkomgeving, maar heerst er een angstcultuur. Of er is een mooie, open bedrijfscultuur, maar mensen werken met IT uit de jaren tachtig...”

Ruben: “Ik zie regelmatig dat de nieuwe privacywetgeving wordt gebruikt als excuus om niet over te schakelen naar nieuwe systemen. ‘We kunnen nog niet over naar de cloud, want dat is niet veilig.’ En dan worden nieuwe ontwikkelingen dus tegengehouden door onterechte bangmakerij. Terwijl verouderde techniek veel enger is!”

Anita: “Als tech het doel ondersteunt, is die angst nergens voor nodig. Maar blijkbaar hebben wij meer vertrouwen in niet-tech processen die disfunctioneel zijn dan in tech-proces-



sen die we niet kennen. Daar ligt een rol voor HR; een beetje schoppen tegen dit soort vooroordelen. Door het anders te doen, help je managers die meemoeten in de transitie.”

Bas: “Als we het hebben over bedrijven die zich onderscheiden, wil ik ook LinkedIn nog even noemen. Mensen die daar in dienst komen, krijgen in de eerste twee weken van hun dienstverband de vraag: ‘Wat ga je doen als je hier weggaat?’ Dat vind ik geweldig! LinkedIn gaat er niet van uit dat je je pensioen bij hen gaat halen, maar wil wel bijdragen aan het levensdoel van medewerkers na hun exit. Vanuit de visie: als we bijdragen aan het doel in jouw leven, ben je hier meer gemotiveerd aan de slag.”

Anita: “Dit raakt de kern van HR. Het welzijn van medewerkers is een belangrijke peiler onder iedere organisatie. Waarom zijn zoveel bedrijven zo bang dat mensen hen gaan verlaten? Zolang het doel van de medewerker het organisatiebelang versterkt, is dat

fantastisch. Als dat niet het geval is, moet HR de verantwoordelijkheid durven nemen om een volgende stap te zetten. En als je de exit goed regelt, heb je er een ambassadeur bij. Dus wat is het probleem?”

Ruben: “HR zou wat mij betreft beter Human Being Management kunnen heten. Het draait om betrokkenheid en bevoegdheid. Ondernemende mensen moet je niet tegenhouden met regels. Geef ze de ruimte om hun bijdrage te leveren én om fouten te maken. Daarbij moet je je afvragen of je als manager dagelijks moet rondlopen op de vloer om de stemming te peilen of dat je een engagement tool inzet. Er is voor beiden iets te zeggen...”

Bas: “Klopt. We moeten wel opletten dat data een middel is en geen doel. Data zijn geweldig maar de interpretatie ervan blijft het belangrijkste. HR-tech is geen doel op zich, je moet het alleen inzetten om daadwerkelijke problemen in je organisatie op te lossen.”

Monique: “En daarbij zou er altijd ruimte moeten zijn om te experimenteren. Alleen op die manier kun je excelleren!”

Anita: “Het is volgens mij vooral belangrijk dat HR weet wat ze wil. Het proces vooraf is heel belangrijk.”

Ruben: “Ik heb daarbij de indruk dat HR soms nog teveel aan het navelstaren is en tools ziet als een oplossing voor alles. Daarbij wordt de vraag Waarom? nog wel eens vergeten...”

“Verouderde techniek is enger dan nieuwe ontwikkelingen”

DIRK JONKER,
FOCUS ORANGE
EN CRUNCHR

TRIPADVISOR VOOR JE EIGEN BAAN

“De meeste organisaties zijn in continue verandering. Hoe krijg je dan inzicht in personeel en weet je of het HR-beleid voldoende meebeveegt?” Dirk Jonker, oprichter van Crunchr en founding partner van adviestak Focus Orange, praat dagelijks met grote bedrijven. Van bevlogen pionier tot man met een missie. Een interview met de Actuaris van het Jaar. 2017

Op de zevende verdieping, uitkijkend over Amsterdam, zetelen zijn twee complementaire bedrijven en zoemen vijftig vlijtige collega's door de trendy kantoortuin, visueel fraai gescheiden door glazen wanden. Met zijn team specialisten adviseert Jonker megafirma's bij belangrijke HR-beslissingen op basis van People Analytics, waarvoor Crunchr zes applicaties ontwikkelde. “Ik wil voorop lopen in HR-technologie en beleidsmakers laten zien waarom het slim gebruik van data echt het verschil maakt.”

New York

Zo gezegd, zo gedaan. Maar die expertise komt de intelligente CEO niet aanwaaien. Jonker vertrok, als afgestudeerd pensioenactuaris, naar New York, waar hij vijf jaar woonde, werkte en prototypes voor HR-toepassingen ontwikkelde.

tekst:
Erik Klap
fotos:
Isabelle Puts

“Ik zag die enorme berg data, maar ook de relevantie van HR achteruit kabbelen. Hoe kunnen we weer relevant worden? Door slimme Business Insights uit die data te creëren: echt waarde toevoegen. Naast het optimaliseren van recruitmentstrategie, wil je de beste mensen op spilfuncties positioneren. Verder maken we inzichtelijk waar je kosten kunt reduceren, zodat je die besparing kunt investeren in groei modellen. Wil HR de business écht ondersteunen, dan is datakwaliteit van groot belang en moet je diepgang in gegevens herkennen. Onze slimme tools helpen daarbij. Bovendien is het zaak dat je, zeker voor medewerkers, aangeeft dat je met die data ook wederkerigheid creëert.”

Toptalenten behouden

“Na een fusie wil je toptalenten behouden. Maar als ik bij een grote firma vraag: wie zijn jouw Top 40 medewerkers, dan hebben ze geen goed antwoord. En hoe zit het dan met alle lagen daaronder? Daar zit de bulk van de mensen die de strategie uitvoeren. In die ‘mist’ heb je navigatie nodig. Onze tools bieden handvatten, ook om te voorkomen dat talenten weer snel uitstromen.” Hij snijdt een teer punt aan: “Niet alle managers zijn goede people managers. Hoe ontwikkel je medewerkers? En blijven ze betrokken? Dat is een vak apart. In Europa hebben we meer lagen in bedrijfsstructuren dan in Amerika. Maar welk effect heeft al dat micromanagement op het verloop? Voortdurend overleg, niemand kan beslissen. Die stroperigheid vertraagt de innovatieslagkracht. Het is wadlopen met het water tot aan je kin. Toppers worden beperkt in hun mogelijkheden: zo ontstaan talentfiles.”

“Het is wadlopen met het water tot aan je kin”

“We maken simulaties van hoe Young Professionals zich door de organisatie bewegen. Bij een bedrijf constateerden we dat op bepaalde posities externen werden ingehuurd, waardoor *High Potentials* zeggen: ik heb mijn plafond kennelijk bereikt. Ik ben weg. Als HR dit weet, kun je actie ondernemen en terugkoppelen naar HR-businesspartners. Bij goed geïntegreerd



HR-beleid haal je niet alleen de beste mensen binnen, maar regel je het zo dat ze ook binnen blijven. Waarom ik hier zo op hamer? Omdat blijkt dat goede mensen niet twee of drie keer productiever zijn, maar wel factor tien vergeleken met gemiddelde medewerkers!”

Eilandjes van informatie

“Zie Crunchr als een schil bovenop bestaande HR-systemen: van personeelsadministratie tot talentontwikkeling. Die data trekken we op in Crunchr. Als we die gegevens consolideren, valideren we ook alle data, zodat de kwaliteit op orde is. Daaruit filteren we, kriskras door alle domeinen, nieuwe inzichten.”

Een praktijkvoorbeeld: “Bij een onderzoek naar medewerkertevredenheid blijft die data bij de provider. Daarnaast functioneert een apart beloningssysteem. Maar als ik die twee niet combineer, weet ik niet wat het beloningsbeleid doet met het engagement van mensen. Zit er verband tussen iets meer salaris en betrokkenheid? Of niet? Nu zit die informatie ‘verstopt’ in verschillende pakketjes, dus hoe kun je dan effectiviteit meten? Crunchr maakt data toegankelijk terwijl de anonimiteit wordt gewaarborgd.

Zo kan HR slimme verbindingen leggen tussen eilandjes van informatie.”

Preferentiediamant

“We zijn betrokken bij nieuwe cao, waar discussies vaak op onderbuikgevoel worden gevoerd. De OR roept al snel: ‘Kom niet aan pensioen, dat is heilig.’ Oh ja? Is dat gemeten? Wij brengen medewerkervoorkeuren in kaart. Voor de één is vrijheid hét argument, voor de ander salaris. Of ontwikkelkansen. Dit brengen wij met één van onze zes apps in beeld: een diamant van zestien bollen. Die staan voor salaris, carrière, goede manager, training enzovoorts. De bollen sleep je in een preferentiediamant, waarbij je eerste voorkeur bovenaan staat. Anoniem. Zo analyseren we wat een werkgever ‘gemiddeld’ kan doen om de meeste medewerkers tevreden te houden. Dus waarom in pensioen investeren, terwijl mensen dat helemaal geen topprioriteit vinden?”

“Credit cardmaatschappijen detecteren frauduleuze handelingen door ongewone patronen te herkennen in de bron. Geen mensenwerk, maar superslimme computers. Banken hebben mensen nodig die zelflerende algoritmes moet gaan produceren. Die medewerker heeft andere competenties – en preferenties – dan huidig bankpersoneel. Via strategisch beloningsbeleid kun je aantrekkelijker worden.”

PEOPLE ANALYTICS RESEARCH CONSORTIUM

“Om te voorkomen dat we geen tunnelvisie ontwikkelen, heb ik het People Analytics Research Consortium opgericht. Een non-profitorganisatie die pionierswerk verricht om samen complexe HR-vraagstukken op te lossen. Wij bieden data en onderzoekers, technische universiteiten leveren personeel. TU Delft, VU, UvA, Amsterdam Business School, Randstad, KLM, Naspers en Wolters Kluwer zijn partners. Die symbiose is interessant. Zo hebben we duizend Millennials ondervraagd. Eerst in 2015 en nu weer. Wat is belangrijk in je eerste baan? Met spectaculaire resultaten: salaris staat ‘pas’ op plaats vier of vijf. Carrièreontwikkeling, coaching en uitdagend werk staan hoger! Die uitkomsten resulteren enerzijds in nieuwe features voor Crunchr. Anderzijds publiceren we in vakbladen, spreken op congressen en geven seminars. Zodat iedereen hiervan profiteert, want het gemeenschappelijke doel is duidelijk: het HR-vakgebied moet zich ontwikkelen.”

Jonker legt de link naar het voorraadbeheer van Bol.com. “Als we wiskundige formules op mensen toepassen, noemen we dat strategische personeelsplanning!”

Wet op de Privacy

Verantwoord omgaan met big data in relatie tot de Wet op de Privacy is een hot item. “Wij werken nu met data van het bedrijf, wij scannen niet op social media. Maar we willen graag weten waarin mensen verder goed zijn: fotografie, schrijven, bijeenkomsten organiseren. Nu zeggen we resoluut: doen we niet, want dit zit in de privésfeer. Wil je dit gaan gebruiken, dan moet je haarscherp uitleggen waarom én wat een medewerker daaraan zou kunnen hebben. Zover is het nog niet, maar hierin kan HR een rol spelen. Eigenlijk zijn wij bezig met een soort Trip Advisor voor je eigen baan.”

“Ziet een medewerker die toegevoegde waarde niet – vaak gebaseerd op een gevoel van *Big Brother is watching me* – dan geeft dat problemen. Maar de bonuskaart van Albert Heijn weet echt alles hoor. Zonder dat jij iets hebt gezegd over je geslacht of leeftijd! Appie kan mij zelfs tippen: ‘Dirk vergeet je melk niet!’ Ik vind het niet erg dat ze dit weten, want ik krijg korting. Denk ik!

Maar hoe krijg je dit goed ‘tussen de oren’ van collega’s?. Zorg ervoor dat er iets wederkerigs tegenover staat.”

“Veiligheid is een ander belangrijk facet. Hoe vaak gebeurt het niet dat iemand een lijstje uit het Personeelin-



“Goede mensen zijn niet twee of drie keer productiever, maar wel factor tien vergeleken met gemiddelde medewerkers!”

formatiesysteem haalt – de verjaardagen – en even snel op de laptop zet in Excel. Oeps, laptop gestolen. Persoonsgegevens op straat! Of dat organisaties nog steeds eigen HR-rapportages maken, zonder GDPR-algoritmes. Bedrijven lopen torenhoge risico's. Hier zijn wij twee jaar mee bezig geweest! Organisaties moeten hun zaakjes op orde hebben, want de boetes zijn fors.”

Knelpunten voorkomen

“Als van het toptalent binnen een jaar veertig procent is vertrokken, dan schrikt de Business Manager niet alleen van dat percentage, maar ook weer van die investering in recruitment. Data-analyse verschaft inzichten die we vertalen naar

invloed op de business. Zo kun je niet alleen opsporen waar knelpunten zitten, maar ze ook voorkomen. Business vraagt HR steeds meer om inzicht. En voor HR is dit een uitgelezen kans om relevant te blijven.”

Crunchr werkt voor organisaties vanaf vijfduizend medewerkers. “We rekenen zeven euro per medewerker per jaar, met een minimum van vijftigduizend euro. Elke twee weken voegen wij nieuwe features toe. Dankzij alle innovaties bij een groot scala aan opdrachtgevers, profiteert iedereen van die updates. Zet die apps slim in. Ik geloof in mensen. En dat mensen bedrijven kunnen maken... of kraken.”

JOLANDA SAPPELLI (A.S.R)

“HET ANDERE GELUID LATEN HOREN”



Eva Helmond

tekst:
Simone Lensink

Eva had Jolanda hoog op haar ‘verlanglijstje’ staan omdat a.s.r onlangs een eigen cao heeft afgesloten en zich nadrukkelijk bezighoudt met de Sustainable Development Goals. Jolanda: “Ik werk hier nu ruim drie jaar. De organisatie staat bol van de mooie initiatieven maar we hadden het gevoel dat er een paraplu miste. De Raad van Bestuur, het senior management en de MT’s hebben daarom een verhaal opgesteld waarin de koers wordt aangescherpt en geduid. Een verhaal waarin strategie,

Hoe doe je goed voor je eigen organisatie en draag je bij aan een betere wereld? Die vraag stond eind vorig jaar centraal tijdens HR Beyond Borders, een bijeenkomst van Club NVP bij Better Future. Om de inspirerende ideeën die daar op tafel kwamen levend te houden, publiceert Personeelbeleid in 2018 vier interviews met HR-directeuren die HR Beyond Borders in de praktijk brengen. In deze eerste aflevering gaat Eva Helmond in gesprek met Jolanda Sappelli, HR-directeur bij a.s.r.

visie en onder meer kernwaarden zijn geformuleerd: het verhaal van a.s.r. Dat verhaal omvat thema’s als inkomen voor later, helpen door te doen en gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor het delen van risico’s. Dat alles met een focus op de duurzame component.”

EVA: WAAROM WAS DAT VERHAAL ZO BELANGRIJK?
“Wat je uitdraagt, moet congruent zijn met hoe je organisatie eruit ziet. HR wil bijdragen aan de strategie van het bedrijf. Het verhaal van a.s.r is daar een



WIE IS JOLANDA SAPPELLI

Jolanda Sappelli studeerde rechten in Rotterdam en werkte als directeur HR bij onder andere Euronext, ING Real Estate en als interimmer bij TMG. Sinds ruim drie jaar is ze bij a.s.r verantwoordelijk voor het HR-beleid en de uitvoering daarvan. Verzekeraar a.s.r telt zo'n 3500 fte's, is beursgenoteerd en had in 2016 een omzet van 4,3 miljard euro.

mooie basis voor, hier kunnen we zowel ons beleid als onze producten op afstemmen.”

KAN IK DE NIEUWE CAO ZIEN ALS EEN VERVOLG OP DAT VERHAAL?

“Zeker. Wij volgden hiervoor de cao van het verbond voor verzekeraars maar we hadden al langer het gevoel dat we het op onze eigen manier wilden doen. a.s.r. is één van de grootste verzekeraars in Nederland en onze manier van werken is anders dan die van de andere, kleinere deelnemers in de verbonds-cao. Zo werken we al jaren tijd- en plaatsonafhankelijk. Daarom zijn we gaan kijken of we een eigen cao konden afsluiten, De Andere Cao.”

“Met het verhaal van a.s.r hebben we gekeken naar onze kernwaarden. Wat vinden we belangrijk? Daarmee heb je een mooi uitgangspunt om met elkaar te bepalen hoe je naar het cao-proces kijkt. In het verleden stonden we tijdens die onderhandelingen als ondernemer en vakbond

“Met het verhaal van a.s.r hebben we gekeken naar onze kernwaarden. Wat vinden we belangrijk?”

traditioneel tegenover elkaar. Dat wilde ik niet meer. Ik wil praten met het belang van a.s.r voor ogen, vanuit onze kernwaarden: ik ben hulpvaardig, ik denk vooruit en ik ben doortastend.”

“Om helder te krijgen wat medewerkers belangrijk vinden in arbeidsvoorwaarden zijn we begonnen met een preferentiescan. Op basis daarvan hebben we brainstormsessies gehad met de OR. Daar kwamen vier thema's uit, waarop we de cao konden bouwen: tijd, mobiliteit, cultuur en ontwikkeling. De connectie met de medewerkers vind ik uitermate belangrijk. Daar is tijdens het proces veel aandacht aan besteed.”

DAT KLINKT MOOI, MAAR HOE STONDEN DE BONDEN DAARTEGENOVER?

“We zijn met hen eerst over onze relatie gaan praten. Daar is veel tijd in geïnvesteerd. De eerste sessie was tijdens een moorddiner. We hebben gewoon een spel gespeeld met elkaar, los van de inhoud. Zo kwamen we écht met elkaar in gesprek. Waar kom je vandaan? Wat is je achtergrond? Wat drijft je? Daarmee is een goede basis gelegd voor een gezonde relatie waarin wij konden zeggen: ‘Laten we wegblijven van die oude cao met 47 regelingen en 32 artikelen’. We praten liever over wat de stip op de horizon is. Wat zijn toekomstbestendige arbeidsvoorwaarden die

passen bij a.s.r, die recht doen aan onze waarden en die aansluiten op de uitkomsten van de preferentiescan? De cao is ontstaan in cocreatie en is niet – zoals gebruikelijk – een product van de onderhandelingen.”

WELKE UITGANGSPUNTEN KWAMEN DAAR UIT?

“Vertrouwen in plaats van controle, regie bij de medewerker en flexibiliteit bijvoorbeeld. En zo kwamen we terecht bij de vier thema’s die we eerder met de OR hadden gedefinieerd. Op basis daarvan hebben we met elkaar besproken wat we belangrijk vinden in elk cluster. Veel dingen die we in de praktijk al doen, konden we nu verankeren in de cao. En als de discussie teveel in detail ging, konden we terugvallen op de uitgangspunten. Laten we de regie wel bij de medewerker? Is dit wel duurzaam? Als het antwoord nee is, kan het dus niet.”

WAAR BEN JE HET MEEST TROTS OP?

“Ik ben heel blij met het feit dat ik in staat ben geweest om boven het proces te blijven hangen. Als het soms wat schuurde in de gesprekken, dan is het zaak om de boel bij elkaar te houden en het doel voor ogen. Ik vind het leuk om er in die situatie voor te zorgen dat er verbinding blijft. Mijn toegevoegde waarde zit echt op het proces. De cao is uiteindelijk de cultuurdrager van het verhaal van a.s.r. geworden. Het gaat over onze cultuur, onze visie op de toekomstige manier van werken en de verhouding werknemer-leidinggevende. We hebben bijvoorbeeld besloten om de traditionele

beoordelingscyclus los te laten. Doelstellingen spreken we af in Het Andere Gesprek, dat we doorlopend met elkaar voeren. Daarin evalueren we en praten we ook over ontwikkeling en gedrag. Het Andere Gesprek is het watermerk van deze cao. Over een onderwerp als ontwikkeling is nauwelijks discussie geweest. We doen namelijk al veel aan duurzame inzetbaarheid; ik vind dat heel belangrijk.”

WAAROM IS DAT ZO BELANGRIJK VOOR A.S.R.?

“a.s.r wil mensen triggeren om zichzelf te blijven ontwikkelen. Er is een leven naast a.s.r; we willen mensen ook uitnodigen om over een plan B na te denken. Wat is je droom? Zo werkte er een collega in een

businesslijn die binnenkort verdwijnt. Omdat we dat wisten, konden we al in een heel vroeg stadium met hem in gesprek. Toen bleek hij hovenier te willen worden. Daar hebben we samen werk van gemaakt. Hij heeft naast zijn werk een opleiding gevolgd en werkt nu succesvol als hovenier. En zo hebben we meer voorbeelden van collega’s die we helpen om hun droom te realiseren. Om bijvoorbeeld een eigen bedrijf te starten.”

WAT LEVERT HET A.S.R.OP?

“De nieuwe cao brengt ons flexibiliteit en uiteindelijk een heel tevreden medewerker omdat die veel meer zeggenschap krijgt over z’n toekomst. En een tevreden medewerker levert tevreden klanten op en uiteindelijk dus winst voor de organisatie.”

HOE KIJK JIJ AAN TEGEN HR BEYOND BORDERS?

“Ik zie HR als *countervailing power*. Ik daag de organisatie uit om te kijken of we wel de goede dingen doen. HR moet het andere geluid laten horen en moeilijke onderwerpen niet uit de weg gaan. Taboes bespreekbaar maken. Zo stimuleren we het aannemen van medewerkers met een arbeidsbeperking. En facilite-

“We helpen collega’s om hun droom te realiseren”

ren we de pensioendiscussie: kijk bij zestigplussers niet naar leeftijd, maar naar drive en gedrag. HR moet daarin overigens professioneel blijven en geen allemansvriend worden. De mens wordt in alle organisaties steeds belangrijker als onderscheidende factor. Daarom ben ik ook voor een plek voor HR in de board. Het is voor de toekomst belangrijk om het menselijk aspect goed te positioneren in de organisatie.”

“EEN ORGANISATIE GAAT PAS DRAAIEN ALS MEDEWERKERS **BETROKKEN** ZIJN”

Op haar visitekaartje prijkt Manager GITP Academy, maar bovenal is Jeannette Termeulen de vitale verpersoonlijking van hoe HR Tech – ondanks alle digitale technieken – altijd mensenwerk blijft. “Je moet toch diepgang in de gegevens herkennen.”

tekst:
Erik Klap

fotografie:
Isabelle Puts

Achter haar kekke blauwe bril-letje twinkelen stralende ogen. Jeannette bruist als ze over haar werk praat, waarin ‘blijven leren’ centraal staat. Illustratief is dat ze recent nog, 62 jaar jong, afstudeerde en haar Master Organisatiecoaching binnenhaalde. “Ik ben zelf ook een exponent van permanent leren. Ondanks twintig jaar ervaring gaf dit invulling aan mijn passie: ontwikkeling van mens en organisatie en nog innovatief ook. Dus ik dacht: gewoon doen!”

Voor haar Master ontwikkelde Jeannette de thesis Learning Agility, met als uitgangspunt: hoe ‘wendbaar’ ben je als medewerker om nieuwe informatie in de praktijk toe te passen? “Mensen vinden het leuk om te ontdekken hoe ze in elkaar zitten en hoe ze ‘scoren.’ Wij bieden als GITP specifieke trainingen om prestaties te verbeteren en als je dan ziet dat het werkt,

stimuleert dat enorm. Bij voorkeur inspireer ik mensen op de werkvloer, dan begin ik met een testje over hun flexibiliteit en vervolgens is de vraag: hoe kan ik meer aan mijn functie toevoegen?”

Talentontwikkeling

Dankzij de complementaire mix van Organisatiepsychologen, trainers, coaches, R&D- en IT-medewerkers biedt GITP een breed scala aan professionele HR-dienstverlening. Het was enkele jaren terug een strategische zet van GITP om PiCompany, specialist in online assessment tooling en portals te acquireren. PiCompany combineert mensen en techniek, op het eerste gezicht twee onvergelykbare grootheden. Maar PiCompany biedt inzicht in talent, hun inzetbaarheid én ontwikkeling. “Met geavanceerde tools en Talent Analytics brengen we mensen en data bij elkaar. Zo maken



we de beste matches voor klanten inzichtelijk.”

Diepgang

Bij HRD-adviesbureau GITP, waar verspreid over elf vestigingen – van Groningen tot Maastricht en van Rotterdam tot Nijmegen – 250 medewerkers dagelijks bezig zijn met de thema’s Inzicht & Ontwikkeling, switchte socioloog Jeannette Termeulen in twintig jaar nogal eens van rol en functie. Van het domein Beloningsma-



“Wil je de organisatie beter laten renderen, dan moet je collega's ruimte gunnen om hun talenten optimaal in te zetten”

nagement tot Organisatieadvies. Nu is ze als Manager GITP Academy vooral gericht op leren en ontwikkelen. “Ik daag mensen graag uit om zich te blijven ontwikkelen. Naast klassikaal leren vooral ook ‘on the job’ en ‘online.’ Het is uitdagend om mensen spelenderwijs te laten ‘leren’, bijvoorbeeld in de vorm van gamification. “Zo ontwikkelde GITP een Leadership Game en ‘certificeren’ we mensen in een online leeromgeving met prak-

tische kennistesten. In nauwe samenspraak bieden GITP en PiCompany een innovatief en hybride totaalpakket aan online en face-to-face HRD-dienstverlening. Als aanvulling op online tools kunnen wij specifieke ondersteuning leveren, zodat klanten de diepgang in gegevens herkennen.”

HRD en GITP

Er is veel veranderd in zeventig jaar, want zo lang bestaat GITP al. Ontsproten uit de

samenwerking tussen twee universiteiten (die van Nijmegen en Tilburg) en in de kern gestoeld op een wetenschappelijk fundament. “Nog altijd heeft GITP een stevige R&D-afdeling, die de wetenschappelijke basis bewaakt. Bovendien is PiCompany bezig met innovatie door in samenwerking met R&D en de IT-afdeling nieuwe high tech tools te ontwikkelen. Zoals een feedback app. We reiken tegenwoordig vooral prakti-

sche HR-handvatten aan. Hierbij focussen we ons op marktfragen. Waarmee zijn onze klanten bezig? Met welke instrumenten kunnen we opdrachtgevers professioneel ondersteunen?”

WAAROM KLOPPEN BEDRIJVEN BIJ GITP/ PICOMPANY AAN?

“Solide advies op basis van state-of-the-art online assessment en learning tools, waarbij we praktisch inspelen op klantfragen. Dat is onze kracht. Hoe zet je talent Management stevig neer? Op welke wijze wil je als bedrijf vernieuwen? Je moet geen uren zoet zijn met online formulieren invullen, want dan maak je het tot een procedureel geheel en dat moet het juist niét zijn. Talent management draait om die ene vraag: waar ben je goed in? En ga dat doen. Een manager kan ook tussendoor, bij de koffieautomaat, polsen: lukt het allemaal? Zit je op koers? Kan ik, of een collega, ergens helpen? Stimuleer mensen. Ik ben ervan overtuigd dat een organisatie pas echt gaat draaien als medewerkers betrokken zijn en zelf serieus meedenken vanuit hun eigen verantwoordelijkheid.”

Digitale ondersteuning

“Wat is jouw visie, of target, binnen de organisatie? Tools helpen om dat scherp én inzichtelijk te krijgen. Wij hebben zoveel gegevens van assessments in huis, die we op een hoger aggregatieniveau kunnen genereren. Bovendien bieden wij digitale ondersteuning op terreinen waarop bedrijven hun mensen – en hun



talenten – willen laten ontwikkelen. Maar daarnaast hebben we ook coaches in huis. Onze online tools werken lekker omdat medewerkers het zelf kunnen bijhouden en hierover in gesprek kunnen met hun Agile Coach. Dat werkt! Wij kunnen de coach trainen om al die gegevens goed te interpreteren.”

ERIS NU AL ZELFDENKENDE SOFTWARE IN DE MAAK...

Ze schatert: “Ga ik dat nog meemaken? Wellicht ben ik hier ook nog teveel product van de twintigste eeuw voor. Ik zie wel ontwikkelingen met mooie toepassingen, maar ik heb nu nog meer vertrouwen in mensen. Kan Artificial Intelligence echt de samenhang tussen de context van het bedrijf en die specifieke functie zien en verrassende oplossingen toevoegen? Vooral nog ben ik ervan overtuigd dat je voor verrassende en creatieve oplossingen altijd mensen nodig hebt.”

“Waar ik in geloof is dat managers ruimte moeten geven en dus niet angstig om kansen te bieden. Wil je de organisatie beter laten renderen, dan moet je collega’s ruimte gunnen om hun talenten optimaal in te zetten. Dat zit vooral in de mindset en vervolgens in het concretiseren van doelstellingen. Als je een team ruimte geeft, kunnen mensen zelf hun verantwoordelijkheid pakken binnen een vertrouwde omgeving. Digitale tools ondersteunen daarbij en geven inzicht. Ik mix graag senioren met jongeren. Zo werk ik nu zelf met onze groep ‘Jong GITP’ om een ‘onboarding app’ te ontwikkelen. Ik voeg mijn helicopterview toe en mijn levens- en praktijkervaring, terwijl mijn jongere collega’s sneller durven vragen, leergierig zijn en digitaal soepel schakelen. Eén ding is zeker: je kunt niet stil blijven staan, want de wereld staat niet stil. De feiten liegen niet: de omgeving verandert, digitalisering neemt exponentieel toe. Wil je mee, dan moet je ook digitaal bijblijven. Als ik dat kan, dan kunnen anderen het ook!”