

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.

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*.

