



# HUMAN RESOURCES

**MARKTMEESTERSCHAP** Door data grotere kans op succes

**KENNIS** Op het gebied van talentontwikkeling is er bij veel bedrijven nog een hele wereld te winnen

**ONTMOETEN** “De verzekeringsbranche biedt ongelooflijk veel kansen”

# INHOUD

# vnab VISIE

NR 2 2020

- 3 Voorwoord
- 4 Ook in het bedrijfsleven gaat het om de beste teamsamenstelling
- 8 Elly Ploumen (Achmea) over TOP-programma
- 11 Gastcolumn Kim Jansen (The Young Workforce): 'Future -proof met alle generaties'
- 12 Leiderschap en regie voor iedereen
- 14 Werkgevers en werknemers moeten meer balans zien te vinden tussen elkaars wensen en ideeën
- 17 HR commissie adviseert het VNAB bestuur over HR-gerelateerde zaken
- 18 Derk Jan Koole (Business Leader Career bij Mercer) over diversiteit
- 20 Openstaan voor veranderingen is voor elk bedrijf cruciaal om te overleven
- 22 Investeren in mensen en talentontwikkeling blijft absoluut van cruciaal belang
- 24 Young professionals over hun vakgebied
- 27 Vijf vragen aan branche professionals over werken tijdens en na corona
- 30 Ingeborg Koot - Nijs (De Goudse Verzekeringen) tevreden over de eerste ervaringen met STAP
- 32 Irma Doze (AnalitiQs) over big data en recruitment
- 34 Lidewey van der Sluis (Nijenrode Business Universiteit) over het personeelsbeleid van organisaties
- 37 Column Prof. mr. N. (Mop) van Tiggele – van der Velde
- 38 Een bedrijfstak met volop carrière- en ontplooiingsmogelijkheden

MARKTMEESTERSCHAP Door data grotere kans op succes

32

KENNIS Op het gebied van talentontwikkeling is er bij veel bedrijven nog een hele wereld te winnen

34

ONTMOETEN "De verzekeringsbranche biedt ongelofelijk veel kansen"

24



4



18



30

**VNAB Visie eventweek: Human Resources**  
**5 - 9 oktober**  
**Online events**

## COLOFON

**VNAB Visie is een uitgave van de Coöperatieve Vereniging Nederlandse Assurantie Beurs U.A.**

### Redactie:

- Martine Laarman - VNAB
- Nienke Vermeulen - VNAB
- Jan van Stigt Thans - Van Stigt Thans Communicatie
- Martin Veldhuizen

### Gastredactie:

- Michelle van Gunst - Marsh
- Sarah Niekerk - Sedgwick
- Sabine Stoevelaar - MS Amlin
- Rutger de Wal - Chubb

**Fotografie:** Raphaël Drent, Tiel

**Vormgeving:** EMG Groep, Eindhoven

### Redactie-adres VNAB:

VNAB t.a.v. VNAB Visie  
Boompjes 251  
3011 XZ Rotterdam  
Tel.: 010 - 253 20 63  
E-mail: marketing@vnab.nl  
Internet: www.vnab.nl

## VOORWOORD

## Talent in beweging

"Ooit, lang geleden, was ik een talent. Als Sales trainee bij Océ, in het management development klasje van Reed Elsevier, als ondernemer. Mijn rollen werden steeds meer senior, de verantwoordelijkheid nam toe. De branches varieerden van wetenschappelijk uitgeven, media, softwareoplossingen voor klantcontact management en de laatste 15 jaren in de boeiende wereld van verzekeringen en risicomanagement. Het grappige is dat het begrip talent zowel in iedere fase van je leven als in je professionele ontwikkeling wel weer naar boven komt. Als ik terugkijk dan is de rode draad een combinatie van nieuwsgierigheid (misschien wel één van de meest onderschatte vaardigheden), wendbaarheid, omgaan met teleurstellingen, investeren in eigen ontwikkeling, omgaan met feedback (niet altijd even gemakkelijk) en een inspirerende omgeving die uitdaagt. En niet te vergeten, leidinggevend die in je geloven en je helpen te ontwikkelen als mens en professional.

"Als je stil blijft zitten, gebeurt er niet zoveel." Dit is één van de citaten die u kunt lezen in deze Visie die gaat over de snel veranderende wereld van HR. We hebben een mooie verzameling van artikelen die ingaan op thema's als performance management, talent ontwikkeling en leiderschap. Maar ook de impact van dit corona-tijdperk op werken, recruitment en ontwikkeling. De artikelen van o.a. Achmea en a.s.r. gaan in op hoe grote organisaties veranderingen doorvoeren waarbij sterk naar voren komt dat eigen regie over je leven en een sterke dialoog tussen werkgever en werknemer cruciaal zijn.

Ook gaan we in op de aantrekkelijkheid van de wereld van zakelijke verzekeringen om nieuw talent aan te trekken. Het interview met de young professionals laat zien hoeveel kansen er zijn, maar stipt ook aan dat er een opdracht ligt om de branche van zakelijke verzekeringen nog beter te positioneren en te laten zien welke mogelijkheden er zijn voor professionele ontwikkeling. De VNAB heeft in nauwe samenwerking met de HR commissie een aantal projecten opgepakt om de zakelijke verzekeringsmarkt te promoten onder studenten en young professionals. De komende maanden komen we met een aantal initiatieven zoals een campagne voor arbeidsmarktcommunicatie, een intensivering van de samenwerking met hogescholen en universiteiten, een onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers in de branche waarin verzekeraars, makelaars, experts en advocaten samenwerken. En niet te vergeten, de introductie van het Risk Insurance Traineeship! Een prachtig programma dat de afgelopen maanden is opgezet en enthousiast is ontvangen door de leden van de VNAB. 19 organisaties hebben hun medewerking toegezegd en het traineeship zou dit najaar van start gaan.... Helaas is door de impact van het coronavirus de start uitgesteld. Samen met de betrokken organisaties kijken we nu naar een nieuwe startdatum voor 2021. We komen daar snel op terug!

Kortom, veel initiatieven om onze mooie branche verder te ontwikkelen en onder de aandacht te brengen. Veel dank gaat uit naar de gastredactie voor hun medewerking aan deze Visie. Ik hoor graag uw reactie op de artikelen uit dit mooie nummer!

**Rob ter Mors, uitvoerend bestuurder VNAB**

Mary Kok-Willemsen vergelijkt voetbalwereld met bedrijfsleven

# “Ook in het bedrijfsleven gaat het om de beste teamsamenstelling”

“Diversiteit wordt ten onrechte als een vrouwending gezien”

De sportwereld en het bedrijfsleven vertonen veel overeenkomsten. Dat vindt voormalig voetbaltrainer Mary Kok-Willemsen, die de vrouwen van FC Twente in 2011 naar een onverwachts landskampioenschap leidde. Tegenwoordig is ze voetbalanalist, heeft ze haar eigen voetbaluniversiteit en een foundation én is ze in te huren als Keynote Speaker. Voor de VNAB Visie gaat Kok aan de hand van voorbeelden uit het voetbal in op HR-thema's als leiderschap, diversiteit, teamontwikkeling, talentherkenning en een prestatiecultuur. ✍ Martin Veldhuizen

‘Goed volk’, roept Mary Kok-Willemsen, als ze met haar auto voor de slagboom van de voormalige Wolvenplein-gevangenis in hartje Utrecht staat. Kok is voor even terug in haar geboortestad, waar ze één jaar woonde. Goed volk is Kok zeker, blijkt tijdens de fotoshoot die ze geduldig ondergaat en later bij het interview. Want Kok neemt uitgebreid de tijd om vanuit haar ervaringen in het voetbal de link naar het bedrijfsleven te leggen.

## Leiderschap

Kok: “Een goede leider durft mensen kansen te geven. Toen Louis van Gaal trainer werd bij Barcelona kon hij allerlei grote spelers aantrekken. Hij koos niet voor Galacticos (de beste spelers van de wereld, red.) maar voor jongens uit de jeugdopleiding, zoals Xavi en Andrés Iniesta. Bij Bayern München deed hij hetzelfde door Thomas Müller, David Alaba en Holger Badstuber een kans te geven. Ze werden allemaal topvoetballers, met wie Van Gaal veel prijzen won.

Een goede manager is betrokken bij de mens en bereid veel tijd te steken in diens ontwikkeling. ‘See a man as he is and he will remain that man. See a man as he can be and he will become that man’, vind ik een mooie uitspraak. Als leidinggevende heb je de taak om mensen te helpen zichzelf te zien zoals ze kunnen worden. Vraag wie ze willen zijn, wat ze willen bereiken en hoe ze dat denken te realiseren. Goed leiderschap betekent ook dat

je niet bang moet zijn om het gevecht aan te gaan en soms impopulaire keuzes moet maken. Het gaat niet om gelijk krijgen, maar dat mensen je begrijpen en met je meewillen.

Als jonge leider was ik nog te direct en te ongeduldig. Ik dacht dat ik benaderbaar was, maar dat gevoel hadden mijn speelsters niet. Je boodschap als leidinggevende wordt alleen gedragen als je jouw mensen betreft bij je missie, je doel en de onderliggende afspraken. Pas toen ik mijn speelsters meer verantwoordelijkheden gaf, werd het niet mijn, maar óns verhaal.”

## Diversiteit

“Wij leren onze kinderen dat het gaat om gelijkheid en gelijke kansen. Totdat wij als volwassenen een reden verzinnen om dat op te heffen. Waarom krijgt Sarina Wiegman geen kans bij een profclub? Het is nog te vroeg, hoor ik. Is het te vroeg om te kiezen voor een trainer die laat zien dat ze een onderpresterend team binnen een halfjaar naar een Europees Kampioenschap kan leiden? Is het te vroeg voor een trainer die een staf met een autoriteit als Foppe de Haan kan managen? Is het te vroeg voor de recordinternational die in de Champions League heeft gespeeld, al twintig jaar trainer is, een opleiding als docent lichamelijke opvoeding heeft gehad én het diploma Coach Betaald Voetbal heeft behaald? Is het te vroeg, of durven wij te erkennen dat we niet alleen naar kwaliteit kijken?

## “Wacht niet met het geven van feedback tot het functioneringsgesprek”



Haal de naam en pasfoto van Sarina van haar cv en ze heeft de clubs voor het uitkiezen.

In het bedrijfsleven wordt al jaren over quota's aan de top gesproken. Maar diversiteit en inclusiviteit wordt ten onrechte als een vrouwending gezien. Ik vind dat we ons te veel richten op het individu en in stereotypen als man/vrouw denken. Het gaat er niet om vrouwen te promoten omdat het vrouwen zijn, maar omdat mensen zich het best ontwikkelen met een diversiteit aan karakters en kwaliteiten om zich heen. Net als bij voetbal gaat het in het bedrijfsleven ook niet om het individu maar om de beste teamsamenstelling.”

### Teamontwikkeling

“In mijn eerste jaar bij FC Twente werden we een na laatste, ondanks dat we acht internationals in de selectie hadden. Ik nam afscheid van hen, omdat ik het proces waar ik heen wilde mét hen niet kon versnellen. Daarna werden we nog twee keer een na laatste, totdat ik twee speelsters uit Amerika haalde. Waaronder Ashley Nick, een beest binnen de lijnen, die in de Verenigde Staten profvoetballer kon worden. Ik haalde Nick over door haar een rol als aanvoerder te beloven. ‘Jij kan de eerste Amerikaanse worden die een Nederlands team kampioen maakt, zei ik.’

Nick bracht andere vanzelfsprekendheden in de groep. ‘Hi, I’m Ashley. I’ve come to Holland to become champion with FC Twente,’ vertelde ze bij haar introductie. Iedereen was stomverbaasd en vroeg zich af of ik haar wel verteld had dat we al drie jaar een na laatste waren geworden. Toen Nick de eerste twee wedstrijden gruwelijk in de fout ging, zag ik de meiden al gniffelen. Totdat zij in de kleedkamer het woord nam. ‘Girls I’m sorry, I’m not as good as you, but I can kill ladies. If I fight, you can play tiki-taka football and we will be champion.’

Er is altijd weerstand tegen veranderingen, maar door haar kwetsbaarheid te tonen verdween die weerstand tegen Nick. Langzamerhand hoefde ik de speelsters niet langer te vertellen waar ik heen wilde en hoe ik dat wilde bereiken. Die ambitie kwam steeds meer vanuit de groep en aan het eind van dat seizoen werden we voor de buitenwereld totaal onverwachts kampioen.

Nog een voorbeeld: Louis van Gaal mocht van de clubleiding van Barcelona een keeper halen en wilde de Nederlander Ruud Hesp. De voorzitter vroeg verontwaardigd: ‘who is Roet Gesp?’ Maar Van Gaal was niet geïnteresseerd in de geweldige lijnkeepers die de club voorstelde, hij wilde een doelman die ver vóór zijn goal kon keepen en leiding gaf aan de defensie. Hij had Hesp nodig, ik Nick. Bij teamontwikkeling kijk je naar wat je nodig hebt en niet naar reputaties.”

## “Ik wilde de nieuwe Marco van Basten worden”

Mary Kok-Willemsen (Utrecht, 7 januari 1978) groeit op in Zwolle. Als ze Marco van Basten op het EK van 1988 ziet schitteren, wil zij de nieuwe Van Basten worden. De geloofsovertuiging van haar Nederlandse vader en Indonesische moeder staat een voetbalcarrière helaas lang in de weg. Op 14-jarige leeftijd mag ze eindelijk op voetbal, binnen een halfjaar speelt ze in het eerste elftal van Be Quick. “Tussen allemaal volwassen vrouwen”, zegt Kok, die ontdekt dat een profcarrière er niet in zit. “Vriendjes die minder goed waren dan ik kregen wel een kans in de jeugdopleiding van PEC Zwolle, voor meisjes was geen plaats.”

Kok neemt geen genoegen met dat perspectief en als jongere kinderen uit de buurt zien hoe fanatiek zij zwoegt en zweet, vragen ze haar of ze hen wil trainen. Het vormt de start van Kok's trainerscarrière. “Ik vond het zo gaaf om te doen, dat ik op mijn zestiende jeugdtrainer werd bij Be Quick.” Daarna gaat het snel. Kok wordt hoofdtrainer van OZC en via NEC, RKHVV en opnieuw Be Quick belandt ze in 2007 bij FC Twente. In Enschede start ze een voetbalacademie voor vrouwen en ze wordt trainer van het eerste vrouwenelftal, dat toegelaten is tot de nieuw opgezette eredivisie. Met FC Twente wint Kok vervolgens de KNVB Beker (2008) en wordt ze in 2011 landskampioen.

Na de titel verruult Kok het veld voor een plek in het management om het vrouwenvoetbal binnen FC Twente verder te ontwikkelen. De Tukkers worden nog vier keer op rij kampioen. In 2015 vertrekt Kok vanwege financiële problemen bij de club uit Enschede. Ze start de Holland Football University, een voetbalmanagementbureau dat spelers, coaches en clubs helpt in hun ontwikkeling. Daarnaast richt ze in 2016 de FootballEquals Foundation op, de eerste professionele voetbalacademie in Nederland waar jongens en meisjes gemengd spelen. Verder was Kok voetbalanalist bij FOX Sports, ze zat als eerste vrouw aan tafel bij Studio Voetbal en is ze tegenwoordig sportanalist op Radio 1.

## “Groeipotentie is moeilijk in te schatten, leervermogen kun je beïnvloeden”

### Talenterkenning en -ontwikkeling

“In 2010 wilde ik Sari van Veenendaal naar FC Twente halen. Zij was op dat moment reservekeeper bij FC Utrecht maar had alles om de top te halen. Talent, een winnaarsmentaliteit, leidinggevende kwaliteiten, zelfreflectie en ze was zeer leergierig. Sari twijfelde, ze was bang dat ze ook bij ons tweede keeper zou worden. Ik zei: als jij over 3 jaar niet in het Nederlands Elftal speelt, heb je zelf iets fout gedaan.

Talent is aanleg, het inschatten van iemands groeipotentie is moeilijk. Maar het leervermogen kun je wél beïnvloeden. Je weet nooit hoe goed mensen kunnen worden. Zelfbewustzijn is belangrijk, iemand moet weten waar hij staat en waar hij heen wil. Als coach of leidinggevende ben je verplicht die persoon te helpen in zijn eigen leerproces door diegene daarin te faciliteren en ondersteunen.”

### Prestatiecultuur

“Een voetballer moet elke dag presteren, in het weekend wordt zijn prestatie geëvalueerd. Waarom doen we dat in het bedrijfsleven niet? Bij veel bedrijven krijgen werknemers één of twee keer per jaar een functioneringsgesprek, waarin de leidinggevende vertelt of je het goed of slecht

gedaan hebt. En eens in de drie maanden worden de kwartaalrapportages besproken. Terwijl je ook in het bedrijfsleven het werk zo kunt inrichten, dat medewerkers elke dag kunnen groeien naar hun persoonlijke doel en het doel dat ze met elkaar delen.

In het voetbal neem je afscheid van een speler met wie je jouw doel niet kunt bereiken. Het bedrijfsleven is zeer voorzichtig en sociaal. Iemand die onderpresteert mag vaak blijven of er wordt een andere functie gecreëerd. Maar misschien is die persoon zelf ook helemaal niet happy. Misschien help je hem juist door samen te achterhalen wat hem drijft en wat hij wil. Mijn boodschap: wacht niet met het geven van feedback tot het functioneringsgesprek. Maak mensen eigenaar van hun eigen prestatie. Coach ze daar dagelijks op en zorg dat ze weten wat hun bijdrage aan het succes is.

Voetbal is voor mij een mooi middel om mensen te inspireren, te coachen, te trainen en te empoweren. Verschillende speelsters waarmee ik heb gewerkt, behoren nu tot de top van de wereld en zijn een inspiratie voor de jeugd. Daar haal ik enorm veel voldoening uit. Mensen helpen hun potentieel te ontwikkelen is één van mijn grootste drijfveren.” <

Elly Ploumen (Achmea) over TOP-programma

# “Prestatievermogen, leervermogen en werkplezier vergroten”

Sinds 2019 hanteert Achmea een nieuwe manier van performancemanagement. De traditionele beoordelings- en beloningsstructuur is passé, in het TOP-programma staan talent, ontwikkelen en presteren centraal. “Als verzekeraar wil je risico's vermijden, maar dat juist wij het vertrouwde systeem durfden los te laten, vind ik mooi”, zegt Elly Ploumen, Group HR-director bij Achmea. ✎ Martin Veldhuizen

“De wereld om ons heen verandert snel”, zegt Elly Ploumen in de Malala-zaal – vernoemd naar de Pakistaanse kinderrechtenactiviste Malala Yousafzai – van het Achmea Congrescentrum in Zeist. “Daardoor verandert ons werk ook. In 2017 merkten wij dat de beoordelings- en beloningsstructuur die wij hanteerden niet meer werkte. In die methodiek maakten medewerkers met hun leidinggevende in het begin van het jaar afspraken, werd er halverwege het jaar geëvalueerd en volgde er aan het eind van het jaar een beoordeling. Maar wij hadden toen al agile-teams, die kortcyclisch vernieuwingen opleverden. De afspraken die de medewerkers aan het begin van het jaar hadden gemaakt, waren na een paar maanden vaak achterhaald.”

## Frustraties

Er was nog een tweede argument om de bestaande structuur ter discussie te stellen, zegt Ploumen. “Uit onderzoek blijkt dat 70% van de mensen vindt dat hij het in vergelijking met anderen beter doet, terwijl 70% van de medewerkers een normaal/goed beoordeling krijgt. Dat leidt per definitie tot ontevredenheid bij een groot aantal mensen en ook bij ons leverden de beoordelingsgesprekken die leidinggevend met hun medewerkers aan het eind van het jaar voerden vaak frustraties op. De koppeling van de salarisverhoging aan de beoordeling versterkte de focus op de score, waardoor veel medewerkers alleen de beoordelingsscore zelf onthielden en niet het gevoerde gesprek daarover.”

En dus ging Ploumen met haar HR-collega's op zoek naar een alternatief. Eentje waarbij niet alleen het gesprek met medewerkers over hun ontwikkeling en prestaties werd losgekoppeld van de beloning, maar die ook paste bij de voortdurende veranderingen in het werk. “Als bedrijf moet je zo georganiseerd zijn, dat je je daaraan kunt aanpassen”, legt Ploumen uit. “Je hebt dus medewerkers nodig met een groot aanpassingsvermogen. De één pakt veranderingen sneller en makkelijker op dan de ander, maar dat iedereen zich kan aanpassen, hebben we de afgelopen maanden aan den lijve ondervonden. Half maart besloten wij van de ene op de andere dag dat iedereen vanwege corona moest thuiswerken. Dat is echt geweldig gegaan.”

## TOP

Sinds 2017 werden er een aantal pilots in verschillende teams gehouden, waarbij de ondernemingsraad van Achmea een belangrijke rol speelde en ook de vakbonden betrokken waren. Begin 2019 werd TOP, dat staat voor Talent, Ontwikkelen en Presteren, ingevoerd. Ploumen: “Met het programma willen wij het prestatievermogen, het leervermogen en het werkplezier vergroten. Binnen die drie doelstellingen hebben we zes kaders geformuleerd, die als rode draad zijn ontstaan uit de pilots. Ieder team mocht zelf invullen hoe ze die doelen gingen bereiken, passend bij de kaders én hun eigen ontwikkeling. Maar het mocht niet op de lange baan geschoven worden. TOP is niet vrijblijvend.”

## De zes kaders zijn:

1. TOP is een kortcyclische dialoog tussen alle betrokken partijen
2. Eigen regie bij de prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen en het proces
3. Minimaal één keer per jaar een reflectiegesprek over ontwikkeling en prestaties
4. We kijken vooruit en focussen ons op talent in plaats van tekortkomingen
5. De vorm van feedback geven en ontvangen wordt door elk team passend ingevuld
6. De leidinggevende heeft een coachende rol

Ploumen licht de kaders graag toe. “Wij vinden eigen regie en zelfreflectie bij medewerkers erg belangrijk. De leidinggevende geeft de richting aan, waarna de individuele medewerker met zijn collega's en zijn leidinggevende in gesprek gaat over z'n persoonlijke bijdrage aan de doelstellingen. Die gesprekken vinden meermaals per jaar plaats, in de agile-teams die met sprints werken zelfs bijna iedere zes weken. Via zelfreflectie geeft de medewerker aan wat hij heeft bereikt en geleerd en daar heeft hij het vervolgens weer met zijn leidinggevende over. Diens rol is in het TOP-programma veel meer coachend dan sturend.”

## Talent en feedback

“Wij hanteren het uitgangspunt dat ieder mens talent heeft en focussen ons op iemands kwaliteiten”, vervolgt Ploumen. “We verwachten dat onze medewerkers weten waar hun talent

ligt en dat ze dat talent verder willen ontwikkelen door opleidingen te volgen, nieuwe dingen en vaardigheden uit te proberen, hun vak bij te houden en van elkaars ervaringen te leren."

Daarnaast is feedback geven en ontvangen binnen het TOP-programma essentieel. "De vorm waarin dat gebeurt, daar zijn de teams vrij in. Wij horen zeer positieve geluiden uit onze organisatie. Omdat er niet langer salarisconsequenties aan vastzitten, is de lading van de feedback weg. Daardoor wordt meer en waardevollere feedback gegeven dan voorheen."

Het geven van feedback ging de afgelopen maanden, ondanks gedwongen thuiswerken, gewoon door, vertelt Ploumen. "Ik dacht altijd dat voor het geven van feedback een persoonlijke ontmoeting noodzakelijk was, maar het blijkt ook prima via een beeldverbinding te kunnen. Zelf heb ik veel wandelbila's gehouden met mijn collega's. Dat gaat zo goed, dat ik ermee doorga als we straks weer naar kantoor kunnen."

#### DOEN!

Met de campagne DOEN! ondersteunt Achmea via allerlei hulpmiddelen haar medewerkers zich de nieuwe manier van leren, presteren en waarderen eigen te maken. Voor leidinggevendenden zijn er

twee verplichte trainingen: de leidinggevende als individuele coach en de leidinggevende als team-coach. Daarnaast kan iedereen gebruik maken van allerlei trainingen, workshops en korte interventies, worden ervaringen via het intranet gedeeld en helpen eigen ambassadeurs met het geven van feedback. "Begin dit jaar hadden 3000 medewerkers zich opgegeven voor DOEN!, daarvan is een groot deel ook ambassadeur", zegt Ploumen trots.

#### Motivatatie

Dat de reflectiegesprekken losstaan van de beoordeling, stemt Ploumen zeer tevreden. "Onderzoek leert dat extra belonen niet leidt tot extra motivatie. Het klassieke beoordelingsgesprek werkte niet motiverend, daar was iedereen wel klaar mee. Maar ermee stoppen was ook best spannend. Als verzekeraar wil je risico's vermijden, maar dat juist wij het vertrouwde systeem durfden los te laten, vind ik mooi."

Achmea werkt tegenwoordig met vaste salaris-groei stappen, alleen bij uitzonderlijke prestaties volgt er een gratificatie. "We hebben een goed pakket aan arbeidsvoorwaarden met een fatsoenlijke beloning", vindt Ploumen. "Waardering en erkenning krijgen medewerkers die iets bijzonders hebben gepresteerd op andere manieren. Een

compliment of een presentatie geven op een congres zijn bijvoorbeeld manieren om die erkenning te geven. Verder werken sommige teams met een topser van de week en worden positieve klantreacties op ons intranet geplaatst."

#### Favoriete werkgever

Achmea werd in 2019 bij het Intermediair Imago-Onderzoek onder Nederlandse hoogopgeleiden uitgeroepen tot favoriete werkgever in de verzekeringssector. Of het TOP-programma invloed heeft gehad op deze uitslag, weet Ploumen niet. Wel is ze ervan overtuigd dat TOP perfect past bij het werkgeverschap van de verzekeraar. "Wij zijn geen hiërarchische organisatie, maar geloven in coachend leiderschap, waarbij de mens centraal staat."

De eerste resultaten van het TOP-programma bevestigen de vorig jaar gemaakte keuze. "De frustratie rond de beoordelingsgesprekken is weg. Vorig jaar groeiden de medewerkers voor het eerst automatisch door in hun schaal, dat is geruisloos gegaan. En in de betrokkenheidsonderzoeken die wij iedere drie maanden onder medewerkers houden zijn de scores op prestatievermogen, het leervermogen en het werkplezier sinds begin 2019 aan het stijgen." <

**"Wij hanteren het uitgangspunt dat ieder mens talent heeft en focussen ons op iemands kwaliteiten"**



#### De tien TOP-tips van Achmea:

1. Durf te experimenteren met kleinschalige pilots
2. Doe het samen: betrek iedereen bij de verandering
3. Neem de tijd om uw manier van leren, presteren en waarderen te veranderen
4. Train leidinggevendenden in het coachen van teams en individuen
5. Maak het leren, presteren en waarderen van elkaar een doorlopend proces
6. Leer medewerkers om feedback te vragen
7. Focus op de talenten en sterke punten van al uw medewerkers
8. Laat beoordelingsscores los
9. Trek beoordelen en belonen uit elkaar
10. Prikkel en ondersteun medewerkers met praktische instrumenten

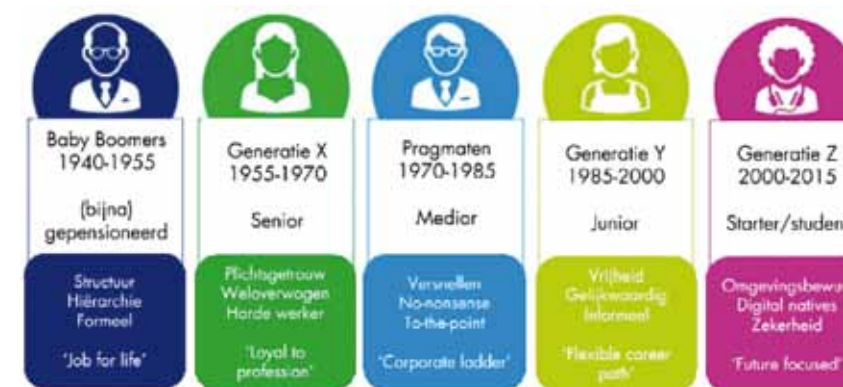
## 'Future-proof met alle generaties'



De wereld is nog nooit zo snel in beweging geweest. Van organisaties wordt wendbaarheid en continue vernieuwing gevraagd. Waar het vroeger ging om status, formaliteiten en baanzekerheid, draait het nu om je hart volgen, maatschappelijke bijdrage leveren en verbonden zijn. Dat betekent korte metten maken met oude gewoontes en gedateerd gedachtegoed. Ook de verzekeringsbranche is aan verandering onderhevig. Qua verdienmodel, werkwijze, organisatiestructuur, klantcontact etc. We bevinden ons met meer diversiteit en generaties op de werkvloer dan ooit! En samen moeten we blijven updaten. Hoe kunnen we future-proof blijven, met alle generaties?

#### 'Verwende snottaap' versus 'vastgeroeste grijze muis'

Vijf generaties op de werkvloer. Dat levert spanning op: generaties verschillen in mentaliteit, drijfveren en werkwijze. Vooral de jonge Generatie Y en Z hebben duidelijk een andere visie op werk. Beloning moet transparant zijn, persoonlijke ontwikkeling tailormade en managers moeten inspirerende coaches zijn. De Pragmaten daarentegen zijn no-nonsense en vinden de hang naar zingeving al snel gedoe. Managers uit Generatie X focussen liever op professionele ontwikkeling terwijl Baby Boomers sterk hangen naar hiërarchie. Dit kan niet anders dan botsen, toch?



#### Heilige graal?

We zien organisaties worstelen met imago. Hoe blijven we bij de tijd? Maar ook samenwerkingsconflicten, moeite met het aantrekken en vasthouden van jong talent en het duurzaam inzetbaar houden van de oudere generatie. Veel organisaties zien verjonging als de heilige graal. Wel is het zo dat de jongste generaties als geen ander weten wat muf en verouderd is en het in zich heeft om de bedrijfscultuur te updaten. Maar die kracht wordt niet aangewend als zij haar invloed moet uitoefenen binnen de te strakke structuren van Generatie X en Pragmaten. Een MT lid zei onlangs: "Nou, ik vind die jongste generatie helemaal niet zo creatief en ondernemend." Ik snap het wel, veel youngsters lopen namelijk op tegen muren van ouderwets leiderschap en dichtgetimmerde processen. Vraag de jongste generatie op de werkvloer waar zij een energieke ervaren. Dan weet je exact waar je samen verandering kunt doorvoeren!

**"De frisse blik, creativiteit en innovativiteit van jong samen met de kennis, invloed en ervaring van oud, is de belangrijkste sleutel tot organisatievernieuwing"**

#### Generatiemanagement

Juist de combinatie van talenten en diversiteit in generaties op de werkvloer maakt organisaties toekomstbestendig en laat medewerkers excelleren. Generatiemanagement, meer dan 'verjonging' op de werkvloer, levert energieke medewerkers op die, ongeacht leeftijd, écht in hun kracht staan. Hoe pas je concreet generatiemanagement toe? Denk aan reverse mentoring. Jongeren inzetten als innovatieve denktank, schaduw RvB of mentor van een manager. Het Generatiepact inzetten zodat zowel jong als oud duurzaam inzetbaar blijven en een organische doorstroom tot stand komt. Duo leiderschap, oud=goud kennisdeling, onboarding applicaties, Young Parent Plan, op maat gemaakte persoonlijke ontwikkeling, stages voor gepensioneerden, alternatieve loopbaanpaden, haardvuur sessies, gemixt sollicitatiepanel, meer aanname van mediors etc etc. Acties die aansluiten bij de behoeftes van de verschillende generaties en medewerkers versterken. Het is nooit 'one size fits all'. Het doel is om initiatieven te ondernemen die bijdragen aan een generatie diverse en inclusieve cultuur. Daar krijgt iedereen energie van, ook de klanten!

Kim Jansen is sociaal psycholoog en Generatie expert. Zij is een ervaren trainer, spreker en mede-eigenaar van The Young Workforce.

Manon van der Lely (a.s.r.) over tijd- en plaatsafhankelijk werken

# “Leiderschap en eigen regie voor iedereen”

Manon van der Lely is sinds 2014 Manager HR Development bij a.s.r. De in Utrecht gevestigde verzekeraar heeft een innovatief HR-beleid, waarbij tijd en plaatsafhankelijk werken één van de pijlers is. Van der Lely vertelt hoe managers en medewerkers dat op basis van gelijkwaardigheid invullen. “We verwachten leiderschap en eigen regie van ál onze medewerkers, ongeacht hun functie.”  **Martin Veldhuizen**

De ochtendzon kondigt een warme zomerdag aan, als Manon van der Lely vrolijk voor de fotograaf poseert. Achter haar strekt Nationaal Park De Hoge Veluwe zich uit en kijkt ze langs de camera, dan ziet Van der Lely haar huis, dat vijftig meter verderop op een heuvel ligt. Er zijn slechtere locaties om vanuit huis te werken, weet de Manager HR Development van a.s.r., die de woning in Otterlo een jaar geleden betrok. “Heb ik met zo’n inspirerende omgeving makkelijk praten? Ik heb zelf voor een verhuizing naar deze omgeving gekozen, dus ik heb het aan mijn eigen keuze te danken. Dat is precies wat wij verwachten van onze medewerkers: dat ze eigen regie voeren over hun leven en hun werk.”

Van der Lely is binnen HR verantwoordelijk voor de ontwikkeling van beleid, innovatie, processen en ondersteuning op het gebied van ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit. Ze werkt sinds 2014 bij het Utrechtse verzekeringsbedrijf, ondanks haar oorspronkelijke idee om de financiële dienstverlening op dat moment vaarwel te zeggen. “Ik gedij het best in een corporate omgeving, sta achter de filosofie van a.s.r. en toen ik naar de inhoudelijke aspecten van de functie keek, werd ik direct razend enthousiast.”

## Wat heb je de afgelopen zes jaar bereikt?

“We hebben onder andere het concept ‘In Beweging’ neergezet. Daarmee inspireren, motiveren en mobiliseren we medewerkers om in beweging te komen en te blijven en zo te werken aan hun inzetbaarheid, gezondheid en werkplezier. Zo kunnen zij bijvoorbeeld zelf hun loopbaan en ambities vormgeven. Ontwikkelcoaches begeleiden talenten die development programma’s doorlopen en helpen medewerkers te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Boventalligen kunnen kiezen voor begeleiding naar ander werk. Door te investeren in opleiding en ontwikkeling vergroten wij de mobiliteit binnen a.s.r. en bieden wij onze medewerkers kansen op de arbeidsmarkt binnen én buiten a.s.r. Via ‘In Beweging’ stimuleren wij medewerkers ook om naast hun baan bij a.s.r. met nevenactiviteiten bezig te zijn, bijvoorbeeld als zelfstandig ondernemer. Maar ook om te werken aan hun fysieke en mentale fitheid en een goede werk- en privébalans.”

## ‘In Beweging’ is onderdeel van ‘De Andere Cao’, de eigen cao die a.s.r. in 2018 introduceerde. Wat is er anders?

“Bij ‘De Andere Cao’ is de relatie tussen leidinggevend en medewerkers gebaseerd op gelijkwaardigheid. We verwachten persoonlijk leiderschap, eigen verantwoordelijkheid en eigen regie van ál onze medewerkers, ongeacht hun functie. Wij bieden op verschillende terreinen keuzevrijheid, nemen de medewerkers serieus en willen dat zij in gesprek gaan met hun leidinggevende over thema’s als beoordeling, loopbaankeuze, ontwikkeling en opleiding. ‘De Andere Cao’ is geen opsomming van regels, maar veel meer een cultuurdrager van hoe wij met elkaar en de klant omgaan.”

## Waar ben je het meest trots op?

“We hebben de laatste jaren zoveel mooie dingen bereikt! De ‘Denison Scan’ vind ik een goed voorbeeld. Sinds 2018 meten wij jaarlijks een aantal cultuuraspecten die bijdragen aan het succes van een organisatie op basis van vier pijlers: missie, consistentie, betrokkenheid en aanpassingsvermogen. We vragen onder andere of mensen die niet aan de gedragscode voldoen daarop worden aangesproken en in hoeverre er in de medewerkers wordt geïnvesteerd. De uitkomsten worden op teamniveau besproken, zodat iedere medewerker begrijpt waar a.s.r. voor staat en wat hij persoonlijk bijdraagt aan onze doelstellingen. Dat is een voorwaarde voor zelfstandig functionerende medewerkers en past helemaal bij het leiderschap dat wij voor ogen hebben.”

Want a.s.r. vindt leiderschap belangrijk, niet alleen van leidinggevend, maar van iedereen. Het bedrijf hanteert vier d’s: *dilemma’s*, zoals tegenstrijdige belangen, meningsverschillen en fouten, worden met elkaar besproken, hiërarchie speelt daarbij geen rol. Tijdens de *dialog* worden vragen gesteld en wordt geluisterd zonder direct te oordelen. Uitgangspunt is dat men elkaar helpt, van elkaar leert en samenwerkt aan een oplossing. Er zijn *duidelijke kaders* waarbinnen wordt gewerkt, de verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. Tenslotte vormen de medewerkers van a.s.r. geen praatclub, maar ze *doen*.

## Hoe belangrijk is leiderschap binnen a.s.r.?

“De kwaliteit en stijl van leidinggevend is cruciaal. De primaire taak van onze managers is leidinggeven en bijvoorbeeld niet het afronden van een project. Wij beschouwen leidinggeven als een vak en zijn daarom dit jaar gestart met een Leiderschaps Educatieprogramma, met onder andere de module ‘leidinggeven op afstand’. Iedere leidinggevende is verplicht twaalf LE-punten per jaar te halen. Wij zijn de enige verzekeraar in Nederland met dit programma en daar zijn wij hartstikke trots op! Verder hebben we voor alle medewerkers trainingen opengesteld waarin ze dilemma’s leren bespreken, hoe ze een goede dialoog voeren en hoe ze regie krijgen over hun eigen carrière. Ook is een 360 graden feedback ontwikkeld op leiderschap, die iedere medewerker onder collega’s waarmee hij samenwerkt, kan uitzetten.”

## Tijd- en plaatsafhankelijk werken is een belangrijk aspect van ‘De Andere Cao’. Waarom?

“Het verbetert de balans tussen het werk- en privéleven van onze medewerkers, het vergroot onze aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt en dat we minder kantoorruimte nodig hebben scheelt in de kosten.”

## Hoe vullen de medewerkers het in?

“Hoewel veel mensen het fijn vinden om ook thuis de standaardtijden te werken, zien wij steeds vaker dat medewerkers eerder of tijdelijk uitloggen en



## “De relatie tussen leidinggevend en medewerkers is gebaseerd op gelijkwaardigheid”

dan’s avonds of in het weekend nog een paar uur werken. Dat past helemaal in de eigen regie die wij van hen verwachten. Zolang het maar in afstemming met het team gebeurt en geen negatief effect heeft op het contact met de klant, want die staat altijd voorop.”

## Aan welke competenties moet de toekomstige medewerker van a.s.r. voldoen?

“Wij denken niet langer in competenties, maar vinden wendbaarheid enorm belangrijk. Als medewerkers het vermogen hebben zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, kunnen zij ook ergens anders worden ingezet als er functies overbodig worden of moeilijk in te vullen zijn. Dit draagt ook bij aan hun duurzame inzetbaarheid.”

## Hoe controleren leidinggevend en medewerkers zich aan de afspraken houden?

“Het is niet de bedoeling dat managers checken of iemand zijn uren maakt. Zij moeten sturen op output. We werken binnen ‘De Andere Cao’ ook met een jaarurennorm in plaats van een vast aantal werkuren per week. Hierdoor

kunnen medewerkers in piekperioden meer en in de rustige perioden minder uren maken. Vertrouwen en Het Andere Gesprek waarin de resultaten worden besproken, vormen de basis in de samenwerking tussen leidinggevend en hun medewerkers. Het draait daarbij om consistentie in leiderschap en cultuur. Je kunt niet van medewerkers vragen hun eigen leider te zijn en zelf de regie te voeren als je ze geen verantwoordelijkheid geeft.”

## Tot slot: wat zijn de gevolgen van het coronavirus voor tijd- en plaats onafhankelijk werken bij a.s.r.?

“Voor corona planden mensen thuiswerkdagen veelal om gefocust voorraden weg te werken of klussen uit te voeren waarvoor afzondering prettig was. Tijdens corona deden ze de werkzaamheden die ze voorheen op kantoor deden ineens thuis. Medewerkers kregen, toen de scholen en kinderopvang dicht waren, de gelegenheid om een aantal uren per dag af te schakelen om aandacht te geven aan zorgtaken en andere zaken. Deze uren hebben niet geleid tot productieverlies, waardoor je kunt concluderen dat effectiever gewerkt is. Vergaderingen via Microsoft Teams blijken vaak effectiever te verlopen dan die op kantoor en ook onze digitale introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers werd goed gewaardeerd. Ik denk dat we onderweg zijn naar ‘Het Andere Normaal’, waarin we niet langer thuis maar vanuit huis werken. Naar kantoor gaan we straks alleen nog voor afspraken waarbij persoonlijk contact nodig is en voor de sociale cohesie.” 

Naast talentontwikkeling, behoud van goede krachten en vinden van nieuwe medewerkers heeft ook 'het nieuwe werken' na corona de volle aandacht in expertise- en advocatenland

## Werkgevers en werknemers moeten meer balans zien te vinden tussen elkaars wensen en ideeën



Sarah Niekerk: "De aanwas aan jonge mensen zorgt allesbehalve voor problemen. Er is voldoende aanbod aan jonge mensen, vooral voor de functie van personenschade-expert, die we vervolgens zelf opleiden. In de middengroep is het lastiger de specialistische expertfuncties in te vullen."



Sanne Koolen: "Voor ons als recruiters gaat er door het toenemende van huis uit werken een nieuwe wereld open. We hoeven niet meer regionaal te zoeken naar medewerkers die dichtbij kantoor wonen, maar kunnen nu potentials in het gehele land benaderen. Immers, het (dagelijkse) woon/werkverkeer vervalst."



Maaïke Smit: "Wat een positieve ontwikkeling is, is dat wanneer jongeren bij ons beginnen ze ook langer blijven dan voorheen. We zijn dus een veel leukere branche en hebben meer te bieden dan vaak wordt gedacht. Onbekend maakt onbemind."



Stijn Franken: "Ik krijg af en toe wel eens het idee dat we als NautaDutilh zo langzamerhand meer een opleidingsinstituut voor de branche zijn geworden dan een rechtsbeschermer."



Max Pieter Dijkstra: "De interesse voor het aansprakelijkheidsrecht is er altijd wel geweest, maar die voor het verzekeringsrecht is de laatste tijd toegenomen. Dat is o.a. het gevolg van de V&A-masters aan de Erasmus Universiteit en de Vrije Universiteit."

Tijden veranderen, steeds sneller lijkt het zelfs. De samenleving anno 2020 is lang niet meer dezelfde als pakweg 10, 20 jaar geleden. Dat geldt ook voor de visie over werk en carrière en voor de werk- en arbeidsverhoudingen. Daar waar de weegschaal in de relatie werkgever-werknemer in het verleden wat meer doorsloeg in de richting van de eerste, is één en ander in de loop der jaren steeds verder naar het midden opgeschoven. 'Werkgevers en werknemers zullen meer en meer de balans moeten zien te vinden tussen elkaars wensen en ideeën over taken, bevoegdheden en carrièreplanning en -ontwikkeling', dit kwam als rode draad naar voren in een discussie met vijf (HR-)vertegenwoordigers uit de expertisewereld en de advocatuur. Daarnaast werd tijdens het 'rondetafelgesprek' duidelijk dat de recente ervaringen in de afgelopen coronaperiode bij expertisebureaus en advocatenkantoren een nieuwe dimensie geeft aan het nadenken over het (thuis)werken en de kantoorinrichting in de toekomst. ✍️ Jan van Stigt Thans

In de geheel aan de nieuwe RIVM-richtlijnen aangepaste zaal 'Rijn' van het VNAB kennis- en ontmoetingscentrum spreken we over de trends en ontwikkelingen op het gebied van Human Resources in de advocatuur en in de expertisebranche met vijf representanten uit die branches: Sanne Koolen en Maaïke Smit (bij CED werkzaam als resp. Corporate Recruiter en HR Business Partner), Sarah Niekerk (Colleague Resources Manager bij Sedgwick), Max Pieter Dijkstra (Corporate Recruiter bij Kennedy van der Laan) en Stijn Franken (advocaat bij NautaDutilh 'met veel affiniteit met het onderwerp').

### Instroom verloopt naar wens

Vragend naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in advocatuur en expertisebranche geven de vijf aan dat vooral de instroom van jonge mensen een positieve ontwikkeling doormaakt. Dat is wel eens anders geweest. Max Pieter Dijkstra vertelt: "We hebben momenteel een groot aantal stagiaires en jonge advocaten. De interesse voor het aansprakelijkheidsrecht is er altijd wel geweest, maar die voor het verzekeringsrecht is de laatste tijd toegenomen. Dat is o.a. het gevolg van de V&A-masters aan de Erasmus Universiteit en de Vrije Universiteit, waardoor studenten erachter komen dat het verzekeringsrecht toch interessanter en 'minder saai' is dan men had gedacht." Hij vindt Stijn Franken aan zijn zijde. "We hebben jongeren veel te bieden: een interessante baan, prima begeleiding en doorgroeimogelijkheden. We nemen veel jonge advocaten aan, die we vervolgens opleiden en begeleiden in het advocatenmetier. Naar verloop van tijd zwermen velen uit over de branche en vinden een baan bij andere kantoren, maar ook steeds vaker bij verzekeraars. Ik krijg af en toe wel eens het idee dat we als NautaDutilh zo langzamerhand meer een opleidingsinstituut voor de branche zijn geworden dan een rechtsbeschermer."

KVdL's Corporate Recruiter wijst daarnaast voor de middengroep op een merkwaardig fenomeen. "Wij zien dat bij veel advocaten in deze categorie soms een bepaalde angst bestaat om bij een ander kantoor te solliciteren. Bijvoorbeeld omdat men bij een afwijzing het vervelend vindt in deze

kleine wereld de gesprekspartner later weer tegen te komen. "Je wilt natuurlijk als bedrijf niet graag goede mensen kwijtraken, maar uit oogpunt van carrièreontwikkeling is het goed om af en toe eens elders te kijken. Al is het alleen maar dat je daarna een betere en bewustere keuze kunt maken voor blijven of vertrekken."

### Expertisebranche

Vanuit de expertisebranche zijn eveneens positieve geluiden te vernemen over de instroom van jonge medewerkers. Sedgwick's Sarah Niekerk: "De aanwas van jonge mensen zorgt allesbehalve voor problemen. Er is voldoende aanbod aan jonge mensen, zoals bijvoorbeeld voor de functie van personenschade-expert, die we vervolgens zelf opleiden. In de middengroep is het lastiger de specialistische expertfuncties in te vullen. Die moet je binnen de branche vinden, of als je specialisten zoekt (bouwkundigen en technici), in andere bedrijfstakken zoeken en die vervolgens tot expert opleiden. Wij kiezen steeds vaker voor dat laatste en dat bevalt ons tot dusverre prima."

Bij collega expertisebureau CED zien ze min of meer dezelfde ontwikkeling: een gestage instroom en veel moeite in te vullen expertisefuncties voor oudere experts. Maaïke Smit: "Wat een positieve ontwikkeling is, is dat wanneer jongeren bij ons beginnen ze ook langer blijven dan voorheen. We zijn dus een veel leukere branche en hebben meer te bieden dan vaak wordt gedacht. Onbekend maakt onbemind." Zij krijgt bijval van collega Sanne Koolen: "Je ziet ook bij makelaars en verzekeraars dat jongeren langer blijven werken in de (groot)zakelijke verzekeringsmarkt, een positieve ontwikkeling."

Daar staat tegenover dat er in haar ogen te weinig wordt gedaan om de naderende vergrijzing op te vangen. "Dat was 10 tot 15 jaar geleden al een hot topic en dat is vreemd genoeg vandaag de dag nog steeds het geval. Hier moet nog veel meer werk van worden gemaakt, zeker nu we zien dat we de jonge generatie niet alleen kunnen binnenhalen, maar ook voor lange tijd aan ons weten te binden. Bovendien valt het nog steeds niet mee om nieuwe medewerkers te vinden in de middengroep: 30 tot 45 jaar." Collega Smit wijst op een ander punt van zorg. "We zijn bezig ons bestand aan zzp'ers,

de zogeheten flexibele schil, op te schalen om de pieken en dalen in schades in de toekomst beter op te kunnen vangen."

### Corona

We kunnen er in dit gesprek ook niet omheen: corona. Alle gesprekspartners beamen dat deze wereldwijde pandemie een behoorlijke impact heeft gehad, zowel voor hun bedrijf als voor hun dagelijkse werk als HR-specialist of recruiter. Franken geeft aan dat binnen NautaDutilh in de beginperiode toch wel even is gevreesd voor de economische gevolgen: "Houden we wel genoeg werk over?" Zijn gesprekspartners herkennen zich daarin, al geeft eenieder aan dat de bedrijfseconomische gevolgen bij hun bedrijven achteraf gezien tot dusver zijn meegevallen. Net als bij NautaDutilh hebben zowel CED, Sedgwick en Kennedy Van der Laan de werkzaamheden goed kunnen voortzetten, zij het grotendeels vanuit huis. Dat neemt niet weg dat ze allemaal met gezonde spanning uitkijken naar wat de nabije toekomst met zich mee zal brengen: zal het 'nieuwe werken' voor kortere of langere tijd een 'blijvertje' blijken te zijn of vallen we in het post-coronatijdperk weer volledig terug op de oude, vertrouwde manier van werken? Wat betekent dat voor ons werk en onze organisatie en hoe gaan de medewerkers daarmee om?"

Zonder uitzondering zijn de vijf goed te spreken over hoe het onverwachte, langdurige, gedwongen thuiswerken heeft uitgepakt. "Experts zijn natuurlijk gewend om vaker van huis uit te werken en hun werkzaamheden gingen gewoon door, al waren er zeker in het begin minder schades", zegt Smit. "Maar nu gold het thuiswerken voor alle medewerkers. Eenieder moest eerder zijn of haar weg vinden in 'het nieuwe werken', het videobellen en het indelen van zijn of haar tijd, maar ik denk dat we leidinggevend en directie hebben verrast met onze flexibiliteit en snelle aanpassing aan de nieuwe situatie."

"De output was zeker niet minder dan op kantoor", vult collega Koolen aan. "Ook het inwerken van nieuwe medewerkers is online doorgegaan. Alleen de recruitmentactiviteiten stonden op een wat lager pitje. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de één wat makkelijker met de nieuwe situatie omgaat



## Doorgroei- en ontplooiingsmogelijkheden staat bij jongeren bovenaan. Ook wordt veel waarde gehecht aan flexibele werktijden (géén 9 tot 5-baan) en vooral ook zingeving

dan de ander. Ik heb het idee dat vooral jongeren liever op kantoor werken dan thuis." Franken heeft dezelfde ervaring: "We hebben wel gemerkt dat de meer ervaren medewerkers zich makkelijker hebben aangepast aan het nieuwe (thuis)werken dan de minder ervaren jonge krachten. Op zich wel begrijpelijk, want jongeren hebben meer behoefte aan begeleiding en zien via het werken met schermen de signalen mogelijk wat minder dan in een face-to-face-gesprek."

Dijkstra herkent zich daarin: "Voor corona hadden we de organisatie al zo aangepast dat er per werkgroep altijd een senior/ervaren advocaat op kantoor is bij wie jongeren desgewenst terecht kunnen met hun vragen. Ook hebben we gezamenlijke 'koffiemomenten' geïntroduceerd waarbij het de bedoeling is dat senioren hun kennis en ervaringen delen. Sowieso zien we na 1 juli jongere medewerkers vaker naar kantoor terugkeren dan ouderen." Bij Sedgwick ziet men hetzelfde gebeuren. Niekerk: "Ik denk dat er sprake is van een ommekeer. Het kantoor krijgt meer een ontmoetingsfunctie voor de medewerkers en klanten. Daarop hebben we geanticipeerd door de afgelopen maanden de inrichting van het Rotterdamse kantoor aan te passen en onder meer speciaal daarvoor het Sedgwick Café te introduceren". Zij krijgt op dit punt bijval van de anderen.

### Lessen

Wat zijn 'de lessen' van corona? De vijf zijn het grotendeels met elkaar eens. Thuiswerken is inmiddels veel meer geaccepteerd en zal volgens hen vaker gaan plaatsvinden. Wel vraagt dit om aanpassingen. Smit en Niekerk wijzen op de kantoorinrichting en Koolen denkt dat er binnen bedrijven zal worden nagedacht over het beleid voor bedrijfsauto's. Dijkstra en Franken verwachten dat de onderlinge communicatie nog meer aan belang zal winnen. "Dat wordt key".

Mede hierdoor zal ook het nine to five-werken veranderen. Mensen kunnen immers nu hun tijd meer zelf indelen. Smit noemt als gevaar dat 'de

laptop altijd openstaat', ook in het weekend. "Dat zal zeker aandacht van ons vragen." Niekerk beaamt dat en wijst daarnaast op het 'sociale' belang om collega's regelmatig te zien en te spreken. Zo'n vrijdagmiddagborrel is toch belangrijk, zelfs 'op afstand'. Zoals eerder gezegd krijgt het kantoor wel meer een ontmoetingsfunctie en we zullen dat persoonlijk contact moeten bevorderen en faciliteren." Koolen noemt een ander positief bijeffect van het remote werken. "Voor ons als recruiters gaat er een nieuwe wereld open. We hoeven niet meer regionaal te zoeken naar medewerkers die dichtbij kantoor wonen, maar kunnen nu potentials in het gehele land benaderen. Immers, het (dagelijkse) woon/werk verkeer vervalt."

### Wensen medewerkers centraal

Wat wil de medewerker anno 2020? Hoewel dat natuurlijk van mens tot mens kan verschillen, zien de vijf wel degelijk een rode draad. "Doorgroei- en ontplooiingsmogelijkheden staat bij jongeren toch wel bovenaan", voeren Smit en Koolen aan, die de jeugd van tegenwoordig soms ook als wat 'ongeduldig' bestempelen. Niekerk noemt daarnaast flexibele werktijden (géén 9 tot 5 baan) en vooral ook zingeving: "Een medewerker wil bijdragen aan een groter geheel en bij de cultuur van een organisatie passen." Ook Dijkstra en Franken herkennen zich daarin. "Het salaris is zeker niet onbelangrijk, maar men kijkt toch wel bewuster naar het type kantoor en het opleidingsplan dat men kan aanbieden", zegt eerstgenoemde. Franken geeft aan met enige jaloezie te kijken naar de opstelling van de jonge generatie. Ze durven nu eisen te stellen en voor zichzelf op te komen op een manier die in zijn tijd not done was. Daar heb ik wel sympathie voor en vind ik op zich een goede zaak, zij zijn de toekomst. Het is aan advocatenkantoren om hen zo goed mogelijk te faciliteren om zich optimaal te laten ontwikkelen en daarmee aan zich te binden."

### Diversiteit

De jeugd heeft weliswaar de toekomst, maar de middengroep en de "oudere" medewerkers zijn

eveneens belangrijk en verdienen volgens de vijf ook de aandacht van hun werkgever. Diversiteit – ook in leeftijdsopbouw – bestempelen zij ieder voor zich als buitengewoon belangrijk. De midden-groep en de senioren hechten doorgaans wat meer waarde aan salaris, maar de HR-specialisten zien toch wel een tendens van een wens naar een betere work-life balance. Om hen te behouden is het niet alleen van belang hen ook de kans te bieden zich te ontwikkelen, maar ook boeiend werk te blijven bieden. "Bijvoorbeeld door iemand door te laten groeien tot een specialist op een bepaald vakgebied. Niet iedereen kan of wil partner worden", benadrukt Dijkstra.

Niekerk sluit zich daarbij aan. "Ook een ervaren expert wil zich blijven ontwikkelen, kan zich specialiseren of naast hun dagelijkse werk de rol van mentor in ons mentor/mentee traject vervullen, waarbij we ervaren experts aan junior en medior experts koppelen. We horen positieve reacties daarop uit beide groepen."

Franken beaamt dat. "Jongeren kunnen veel leren van de ervaring van oudere collega's, maar omgekeerd geldt hetzelfde. Jongeren zijn bijvoorbeeld veel beter in het omgaan met technologische hulpmiddelen en bouwen op een geheel andere manier hun netwerk op dan ik en mijn leeftijdsgenoten dat doen." Koolen merkt dat oudere medewerkers na hun pensionering graag willen doorwerken, vaak parttime. Op zich positief, maar iemand van ruim boven de 70 mag je best tegen zichzelf beschermen en aangeven dat het tijd wordt om te stoppen." Volgens Smit is het aan bedrijven om te stimuleren dat alle medewerkers zich blijven ontwikkelen en dus blijven leren. "Het is aan ons om dat te faciliteren om te voorkomen dat iemand op wat voor manier dan ook vastloopt."

Kortom, werkgevers en werknemers zullen zich meer en meer in elkaars wensen moeten verdiepen op het gebied van ontwikkeling, taken, bevoegdheden en carrièreplanning om vervolgens tot het beste resultaat voor eenieder te komen. "We zullen het samen moeten doen", besluiten de vijf. <

## HR Commissie

De HR commissie bestaande uit 6 leden, voorzitter Sabine Stoevelaar (HR Manager bij MS Amlin), Agnies Drost-Crommelin (Senior HR business partner bij Aon), Marielle Hoogland-Sievers (Chief People Officer bij Meijers Assurantiën), Jacqueline van den Houten (HR Adviseur bij Gebr. Sluyter), Ingeborg Koot (HR Advisor bij De Goudse Schadeverzekeringen) en Rutger de Wal (HR Director bij Chubb), adviseert het VNAB bestuur over HR-gerelateerde zaken die interessant zijn voor de branche en die een bijdrage leveren aan het goed functioneren van de zakelijke verzekeringsmarkt.



Sabine Stoevelaar



Agnies Drost-Crommelin



Marielle Hoogland-Sievers



Jacqueline van den Houten



Ingeborg Koot



Rutger de Wal

Elk kwartaal komt de HR commissie bij elkaar om de ontwikkelingen en veranderingen te bespreken die binnen het HR-werkterrein van invloed zijn op de zakelijke verzekeringsmarkt. Uiteraard wordt er gevolg gegeven aan deze ontwikkelingen en veranderingen op het gebied van HR binnen de markt door bijvoorbeeld het instellen van werkgroepen die bestaan uit commissieleden, aangevuld met specialisten uit de markt. Ook vindt er communicatie naar de markt plaats en/of worden gezamenlijke initiatieven tussen (commissie-)leden opgepakt.

### HR bijeenkomsten

Gemiddeld 4 tot 6 keer per jaar vinden HR bijeenkomsten plaats. Tijdens deze bijeenkomsten wordt er informatie uitgewisseld over specifieke onderwerpen met diverse HR-collega's van leden van de VNAB. In deze bijeenkomsten staat kennisdeling centraal. Zowel branche brede thema's die binnen de HR commissie worden besproken als onderwerpen die aangedragen worden door de leden kunnen onderwerp zijn voor een HR bijeenkomst.

De coördinatie en vastlegging van de activiteiten van de HR commissie als van de HR bijeenkomsten wordt verzorgd door de VNAB.

### Marktpromotie

Afgelopen maanden heeft de HR commissie in werkgroepen aan verschillend interessante onderwerpen gewerkt.

Zo is er een werkgroep opgericht die zich bezighoudt met het promoten van de markt om zo studenten en young professionals te enthousiasmeren voor de zakelijke verzekeringsmarkt. Hiervoor is onder andere een employer brand campagne gestart, een marketingcampagne om onze branche verder te promoten. Er wordt bijvoorbeeld een nieuwe branche video gemaakt die alle leden in de markt kunnen gebruiken en zijn we druk met de ontwikkeling van een gastlessenpakket waarmee de leden makkelijk een gastles of workshop kunnen verzorgen.

Deze nieuwe marktbrede arbeidsmarktcommunicatie wordt ook gebruikt bij het verder intensiveren van de samenwerking met de hogescholen en universiteiten. Met het verzorgen van gastlessen en workshops op scholen en universiteiten proberen we de nieuwe jonge professionals enthousiast te maken voor onze branche.

### Marktbrede onboardingsdag & het Risk Insurance Traineeship

Een andere werkgroep heeft zich beziggehouden met het opzetten van een marktbreed onboardingsprogramma waarin we als verzekeraar, makelaar, expert en advocaat samenwerken om alle nieuwe medewerkers bij de leden kennis te laten maken met elkaar en elkaars werkzaamheden. Verder is er door de HR commissie samen met de VNAB en een aantal andere VNAB-leden hard gewerkt om het Risk Insurance Traineeship in de steigers te zetten dat zal helpen om de coassurantiemarkt aantrekkelijk te maken voor nieuwe jonge professionals. We hopen, wanneer de omstandigheden weer opportuun zijn en in afstemming met de leden, om volgend jaar het traineeship te starten.

### Corona en 1,5 meter werkvloer

De afgelopen twee HR bijeenkomsten stonden in het teken van het uitwisselen van ervaringen en het delen van de kennis over de huidige situatie. Wat betekent thuiswerken en de anderhalvemeterwerkvloer voor onze medewerkers naar aanleiding van Corona, wat kunnen we leren van deze bijzondere tijd en hoe nemen we andere manieren van werken mee naar de toekomst? In de komende maanden zal dit onderwerp bij veel organisaties op de agenda staan en verder uitgewerkt worden en daarom staat dit onderwerp ook weer op de agenda van de volgende HR-bijeenkomst. Alle HR professionals werkzaam bij leden van de VNAB zijn welkom! Heb je interesse om bij deze bijeenkomsten aanwezig te zijn of wil je meer informatie over één van de bovenstaande initiatieven? Meld je aan via de VNAB website of neem contact op met Martine Laarman: m.laarman@vnab.nl. <

Derk Jan Koole, Business leader Career bij Mercer, over diversiteit

## “Geen enkel verschil is de norm”

Diversiteit is en blijft een actueel en veelbesproken onderwerp. Juist nu, in deze tijd. Waarom bestaat de top van het Nederlandse bedrijfsleven nog steeds hoofdzakelijk uit blanke mannen? En hoe doorbreken we dat patroon? Wij vroegen het Derk Jan Koole, die Business leader Career is bij Mercer. “Het probleem zit diep verankerd in onze samenleving.”  [Martin Veldhuizen](#)



We ontmoeten Derk Jan Koole op de elfde verdieping van het Atriumgebouw aan de Amsterdamse Zuidas. Terwijl buiten – vooral mannelijke – bouwvakkers nieuwe kantoorpanden uit de grond stampen, heerst binnen een serene rust. Vanwege het coronavirus is slechts een handjevol werkplekken bezet, waarvan één door Koole, die namens Mercer bedrijven adviseert bij carrièrevraagstukken. “Ik heb bedrijfskunde gestudeerd en vind het interessant om te zien hoe organisaties functioneren. Ik ben bijvoorbeeld benieuwd naar de wijze waarop bedrijven waarde teruggeven aan hun medewerkers voor de tijd en de energie die ze in het bedrijf steken. De mensen maken het verschil, dus die moet je enthousiasmeren voor een gezamenlijk doel.” Hij noemt Bert van Lingen, die zijn hele leven als voetbaltrainer actief was. Koole leerde Van Lingen kennen toen hij in Moskou woonde en werkte, Van Lingen was destijds de assistent van Dick Advocaat, die de leiding had over het Russische nationale voetbalelftal. “Bert zegt altijd: ‘Ik heb nog nooit gewerkt’. Hetzelfde gevoel probeer ik te creëren bij de organisaties waarvoor ik werk. Dat de medewerkers van die bedrijven denken: Het is maandag, ik mag weer!”

### Wat zijn momenteel de drie belangrijkste aandachtspunten binnen HR?

“De future of work vind ik verreweg de belangrijkste. Het werk in fabrieken is lang geleden geautomatiseerd, nu staan de banken, verzekeraars en overheid voor drastische veranderingen. Hoe ziet het werk er straks uit, wat verwachten we van de mensen en hoe gaan we met hen in gesprek daarover? Bedrijven hebben een belangrijke rol in de begeleiding van medewerkers die niet mee kunnen of willen en zijn medeverantwoordelijk dat die mensen in- of extern inzetbaar blijven. Employee Value is mijn nummer twee. Binnen HR geldt ‘gelijkheid is een groot goed’, maar ik denk dat iedereen bediend moet worden op zijn persoonlijke wensen. Ik adviseer bedrijven hun pakket aan arbeidsvoorwaarden zo in te richten, dat iedere medewerker kan leven zoals hij dat wil. Dan dragen zij maximaal bij aan het gemeenschappelijke doel. De derde is People Analytics. HR-afdelingen moeten zich, samen met lijnmanagers, meer afvragen welke data en welke analyses ze nodig hebben om met de juiste adviezen en interventies te komen. Daar is nu nog relatief weinig aandacht voor.”

### Die aandacht is er wel voor diversiteit. Hoe luidt jouw omschrijving daarvan?

“Diversiteit is de mate waarin verschillende groepen gerepresenteerd zijn in alle lagen en onderdelen van een organisatie.”

### Kun je uitleggen waarom diversiteit nodig is?

“Alle onderzoeken laten zien dat pluriforme groepen tot een betere besluitvorming en betere innovaties komen. Organisaties met een diverse samenstelling zijn commercieel veel succesvoller, beschikken over een grotere talentpool en kunnen op meer begrip rekenen van hun stakeholders. Bedrijven kunnen dus het beste op zoek naar mensen met zoveel mogelijk diversiteit in karakters, kwaliteiten, ideeën en denkbeelden. Maar diversiteit werkt alleen als het management ervan overtuigd is dat het hun bedrijf sterker en beter maakt. Anders wordt het meer een kwestie van lijstjes invullen en vinkjes zetten. Ik wil nog een belangrijke kanttekening plaatsen: is er geen sprake van een inclusieve organisatie, dan werkt diversiteit tegen je.”

### Want?

“Het gevoel om ergens bij te horen vormt het fundament voor een goede samenwerking. Mensen die dezelfde normen en waarden hebben en hetzelfde doel nastreven, werken beter samen. Iedereen moet zich thuis voelen, zijn mening durven geven, het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt en dat hun mening wordt meegenomen in de besluitvorming. Zo niet, dan kun je beter allemaal gelijkgestemden bij elkaar zetten. De beslissingen worden dan veel sneller genomen, al zijn dat vaak niet de beste beslissingen.”

### Als diverse organisaties succesvoller zijn, waarom bestaat de top van het Nederlandse bedrijfsleven dan nog steeds hoofdzakelijk uit blanke mannen?

“Dat is deels een erfenis uit het verleden. Het probleem zit diep verankerd in de samenleving, in wie wij zijn en hoe wij beslissen. Ik geloof in de theorie dat wij in zeven seconden een besluit nemen, maar in die beslissing zitten veel aannames. Ook kent ieder mens en elke organisatie gebruiken die nooit ter discussie hebben gestaan. Dat veranderen gaat niet vanzelf, maar de oplossingen worden vaak gezocht in een specifiek beleid of een programma. Diversiteit moet je echter niet als een geïsoleerd onderwerp zien, het vraagt om een consistent aangestuurde bedrijfscultuur. Alleen als we ons ervan bewust zijn, het belangrijk vinden en eraan willen werken, gebeurt er iets. En we hebben breekijzers nodig om de huidige situatie te doorbreken.”

### Zoals een verplicht vrouwenquotum?

“In eerste instantie dacht ik dat dat niet ging werken. Totdat ik beseftte dat we heel lang geen norm hebben gesteld en dat werkte óók niet. Door een norm te stellen, kun je als bedrijf in ieder geval zeggen hoe je je tot die norm verhoudt.”

“Diversiteit moet je niet als een geïsoleerd onderwerp zien, het vraagt om een consistent aangestuurde bedrijfscultuur”

### Kun je een voorbeeld noemen van een bedrijf dat een voorbeeld is voor anderen?

“Met name jonge bedrijven en bedrijven in de tech-sector zijn op het thema diversiteit succesvol. Het zijn nieuwe ondernemingen, zonder historie en cultuur. Ook talentschaarste speelt een rol. De markt in die sector is zo klein, dat iedereen op zoek gaat naar de beste talenten. Omdat bedrijven in dat segment vaak snel groeien en veel innoveren, zijn het ook aantrekkelijke werkgevers. Mensen van de universiteit wilden vroeger naar grote multinationals, nu kiezen ze sneller voor een startup.”

### Kunnen recruiters een rol spelen in het vergroten van diversiteit?

“Diversiteit en inclusiviteit wordt slechts in kleine mate bepaald door selectie. De verhouding tussen mannen en vrouwen is bij aannames en in lagere functies relatief in balans, maar bij promotie en doorgroei gaat het mis. De populatie die momenteel van universiteiten komt, is veel pluriformer dan we nu in het bedrijfsleven zien. Oké, veel vrouwen hebben een ander carrièrepatroon, maar als vrouwen die zijn afgestudeerd niet de top van onze bedrijven bereiken, dan gooien we veel talent weg. Dat is hartstikke zonde. Bedrijven moeten veel meer op het individu gerichte arbeidsvoorwaarden creëren.”

### Maak je je zorgen?

(Na een lange stilte) “Ja, ik maak mij best wel zorgen. De discussies rond Zwarte Piet en Black Lives Matters maken pijnlijk duidelijk dat grote groepen mensen zich buitengesloten voelen. Een samenleving met grote onderlinge verschillen is minder veilig dan eentje waarin de verschillen klein zijn. Ik vind dat het bedrijfsleven een collectieve verantwoordelijkheid heeft om dat te veranderen. Niet door geïsoleerde oplossingen te bedenken, maar door bewustzijn te creëren. Door normen te stellen en met data te laten zien waar het staat. Door processen rondom talent, acquisitie en ontwikkeling te analyseren en te focussen op die met de hoogste slagingskans. En door diversiteit écht te verankeren in de gehele bedrijfscultuur. Geen enkel verschil is daarbij de norm.” <

Hans de Goeij en Naomi van der Ende (Willis Towers Watson) over het belang en de noodzaak van goed verandermanagement

## Open staan voor veranderingen is voor elk bedrijf cruciaal om te overleven

Mensen houden in de regel niet van veranderen en houden het liefst alles bij het oude. Datzelfde geldt voor veel bedrijven en organisaties. Ook zij houden zich vaak graag vast aan hun oude, vertrouwde manier van werken. “Maar veranderen is nu eenmaal onvermijdelijk, omdat de gehele samenleving continu in beweging is en het voor bedrijven nodig is om zich permanent te blijven ontwikkelen”, benadrukken Hans de Goeij en Naomi van der Ende, die zich bij Willis Towers Watson bezighouden met het adviseren en begeleiden van bedrijven op het gebied van verandermanagement. “Sterker nog, flexibiliteit en het open staan voor veranderingen zijn voor elke onderneming van cruciaal belang om te kunnen overleven, zeker in het licht van de hevige concurrentie op de markten waarin bedrijven opereren.”  Jan van Stigt Thans

Beiden kunnen als geen ander meepraten over het belang en de noodzaak van verandermanagement. Hans de Goeij is inmiddels 5,5 jaar bij Willis Towers Watson werkzaam als Director Communications & Change Management en in die functie verantwoordelijk voor de activiteiten op dit gebied voor geheel West-Europa. Hij opereert sinds kort met Stockholm in Zweden als standplaats. Naomi van der Ende werkt inmiddels ruim negen jaar bij WTW in Amstelveen als Associate Director Change & Communication, één van de consultancy-afdelingen die bedrijven bijstaan bij bedrijfsorganisatorische vraagstukken.

“Wij helpen bedrijven sterker te worden en sterk te blijven door praktische oplossingen te bieden voor complexe zakelijke en menselijke uitdagingen waarvoor zij zich gesteld zien,” licht Naomi toe. “Wij combineren daarbij onze uitgebreide, in de loop der jaren opgebouwde, kennis van het gedrag van medewerkers met zich in de praktijk bewezen hebbende programma’s en processen die bedrijven ondersteunen bij het omgaan met de vele veranderingen binnen hun bedrijfsvoering. Een goede uitleg van het hoe en waarom van de noodzaak tot veranderen is daarbij essentieel.”

Hans vult aan: “Wat mij echt fascineert, is wat ervoor zorgt dat mensen weerstand bieden aan verandering en dat mede daardoor ook bij veel bedrijven men het liefst wil blijven werken zoals ‘we het altijd hebben gedaan’. Zelfs wanneer ‘het

nieuwe normaal’ rationeel gezien een verbetering is, werpen we vaak drempels op en proberen we verandering tegen te gaan. Begrijpen waarom mensen dat doen, is de basis van effectief verandermanagement. Mede daarom vind ik het telkens weer een geweldige uitdaging om bedrijven en organisaties te kunnen helpen bij het succesvol managen van het veranderingsproces waarin zij zich bevinden. Een goede communicatie is daarbij key.”

### Change, change, change

In het intro van dit artikel geven de beide WTW-specialisten op het gebied van verandermanagement in niet mis te verstane woorden aan dat de samenleving continu aan verandering onderhevig is en dat dit ook voor elke onderneming organisatiewijzigingen met zich meebrengt: in de manier van werken, het palet van dienstverlening, de klantenkring maar ook de aard en omvang van het personeelsbestand en de skills en andere eisen die aan medewerkers moeten worden gesteld. Ook de aard van hun werk zal van tijd tot tijd veranderen.

Change, change, change luidt dan ook het devies volgens Hans en Naomi. Op alle fronten. Eerstgenoemde schrijft dat met name toe aan de voortschrijdende digitalisering en de opkomst van kunstmatige intelligente (AI) en wijst daarnaast op het groeiende belang van data. “Al die zaken hebben een enorme impact op de werkzaamheden van bedrijven en daarmee op de medewerkers

die ze nodig hebben. Veel, vooral administratieve banen zullen verdwijnen en andere banen zullen inhoudelijk veranderen. Dat vraagt meestal om andere skills en dus om een ander type medewerker. Dat zal soms opgevangen kunnen worden door middel van een interne omscholing, maar aan de andere kant zullen soms ook nieuwe specialisten van buitenaf moeten worden aangetrokken.”

Naomi haakt hierop in door te wijzen op een andere, al in gang gezette trend. “Je ziet dat medewerkers steeds vaker op projectbasis worden ingezet. De ene keer zijn ze betrokken bij het ene project, daarna bij een ander en soms is men met meerdere projecten tegelijk bezig. Wij verwachten ook dat mede door de veranderingen bestaande functies steeds vaker worden opgeknipt en samengevoegd. Het zal voor elke organisatie een enorme uitdaging zijn om de huidige medewerkers, indien nodig, op een andere manier voor de organisatie in te kunnen zetten.”

### Gevolgen voor werkgever en werknemer

Wat betekenen al die veranderingen voor werkgevers en werknemers? “Werkgevers zien hun werkzaamheden veranderen en hebben daarvoor voor bepaalde functies meer dan eens een ander soort medewerker nodig dan voorheen. Gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt zou het wel eens veel moeilijker – en vaak ook duurder – kunnen worden om goede krachten van buiten aan

te trekken. Een alternatief zou zijn om eens goed in eigen huis te kijken naar de aanwezige talenten bij bestaande medewerkers en die, al dan niet via een aanvullende interne opleiding, klaar te stomen voor hun nieuwe baan. Dat is ook waar wij bedrijven steeds vaker op wijzen”, aldus Naomi, die daarnaast aangeeft dat het voor bedrijven ook lastiger wordt om in te schatten hoe je bedrijf er over vijf tot tien jaar uitziet en wat voor type medewerker je dan nodig hebt.

Hans vult aan: “Het verandervermogen, de manier waarop bedrijven in staat zijn om te gaan en in te spelen op de vele veranderingen die op hen afkomen, wordt meer en meer één van de grote succesfactoren. Dat vraagt ook om een ander type organisatie en om modern leiderschap, managers die snappen wat er speelt in de markt maar ook wat hun medewerkers bezighoudt. Van leidinggevend wordt meer en meer een coachrol gevraagd, dat zij in staat zijn hun team optimaal te motiveren en te stimuleren.”

### Wensen personeel

Al die veranderingen vragen volgens Hans en Naomi bij werkgever én werknemer om een permanente Learning Culture, iets wat in de regel door de jongere generatie wat eerder en beter wordt omarmd dan bij hun oudere collega’s. “Maar iedereen, jong en oud, zal zich ‘in de nieuwe tijd’ moeten blijven ontwikkelen”, benadrukt eerstgenoemde. “Wat bovendien opvalt is dat de

Hans de Goeij: “Wat mij echt fascineert, is wat ervoor zorgt dat mensen weerstand bieden aan verandering en dat mede daardoor ook bij veel bedrijven men het liefst wil blijven werken zoals ‘we het altijd hebben gedaan’. Zelfs wanneer ‘het nieuwe normaal’ rationeel gezien een verbetering is, werpen we vaak drempels op en proberen we verandering tegen te gaan. Begrijpen waarom mensen dat doen, is de basis van effectief verandermanagement.”



Naomi van der Ende: Gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt zou het wel eens veel moeilijker – en vaak ook duurder – kunnen worden om goede krachten van buiten aan te trekken. Een alternatief zou zijn om eens goed in eigen huis te kijken naar de aanwezige talenten bij bestaande medewerkers en die, al dan niet via een aanvullende interne opleiding, klaar te stomen voor hun nieuwe baan. Dat is ook waar wij bedrijven steeds vaker op wijzen.”



## Het verandervermogen, de manier waarop bedrijven in staat zijn om te gaan en in te spelen op de vele veranderingen die op hen afkomen, wordt meer en meer één van de grote succesfactoren

Top-3 drivers bij de jongere generatie allen niet financieel gedreven zijn. Ze willen uitdagend werk, zich persoonlijk ontwikkelen en werken bij een organisatie waarvan de bedrijfscultuur bij hen past.” Naomi beaamt dat. “We zien dat met name jongeren willen werken bij een bedrijf dat een positieve bijdrage levert aan de samenleving. Voor hen wint het sociaal maatschappelijk karakter van een bedrijf maar ook de mogelijkheden om snel door te kunnen groeien dan ook aan belang. Wat dat betreft zal het voor grote multinationals lastiger worden om talenten voor zich te winnen. En dat terwijl de concurrentie op de arbeidsmarkt al hevig is.”

### Voorwaarden voor succes

“Wat zouden jullie werkgevers en werknemers uit de verzekeringsbranche tot slot als goede raad willen meegeven. Naomi neemt het woord: “Zoals eerder aangegeven, wordt het vanwege de krapte op de arbeidsmarkt steeds lastiger om goede nieuwe medewerkers te vinden. Kijk daarom bij vacatures eens wat vaker naar wat je al aan talenten en andere goede krachten in huis hebt. En tegen medewerkers zou ik willen zeggen: pak je eigen verantwoordelijkheid op als het om je loopbaan gaat en neem wat meer zelf de regie bij je eigen persoonlijke ontwikkeling.”

Hans komt zelfs met een zestal succesvoorwaarden die de directies van bedrijven samen met hun HR-professionals in zijn ogen zouden moeten implementeren. “Ontwikkel in de eerste plaats nieuwe leiderschapskwaliteiten met het oog op de Vierde Industriële Revolutie zoals coaching en technologische kennis, wat de komende jaren wereldwijd voor bedrijven een belangrijke drijfveer zal vormen. Zorg verder voor de integratie van technologie binnen het personeelsbestand en verbeter de positieve ervaringen van de medewerkers. Happy workers hebben een betere output dan gemiddeld. Bouw daarnaast binnen je bedrijf aan een flexibele en gepersonaliseerde Learning Culture door hierin te investeren, gebruik statistische gegevens om je medewerkers te kunnen beoordelen en te waarderen, veranker binnen je organisatie zowel diversiteit als inclusie.” <

Vier HR-specialisten over het werken voor, tijdens en na corona

## Investeren in mensen en talentontwikkeling blijft absoluut van cruciaal belang

Het zijn hectische tijden in de branche en dat geldt zeker voor de HR-professionals in verzekeraars- en makelaarsland. Corona heeft de afgelopen maanden ook hun werkend leven in grote mate bepaald, zo blijkt uit een groepsgesprek met Michelle van Gunst (HR Leader bij Marsh en Mercer Nederland), Marielle Hoogland (Chief People Officer bij Meijers Assurantiën), Sofie van de Ven (Head of HR Benelux bij Zurich Insurance), Rutger de Wal (HR Manager Benelux bij Chubb). Een verhaal over onder meer het werken tijdens en na de pandemie, de gevolgen hiervan voor werknemer, werkgever en het personeelsbeleid van de organisatie, de krapte op de arbeidsmarkt, de (veranderende) wensen van werknemers en een andere, meer coachende rol voor leidinggevend en andere trends op HR-gebied. [✍ Jan van Stigt Thans](#)

We spreken de vier HR-professionals half juli in het VNAB kennis- en ontmoetingscentrum, de tijd waarin bedrijven na ruim drie maanden lockdown en een massale overstap op thuiswerken, Zoom- en Microsoft Teams meetings, weer voorzichtig en geleidelijk begonnen aan een terugkeer met het werken op kantoor. Een hectischer tijdstip is dan ook nauwelijks denkbaar en eigenlijk een klein wonder dat de vier op hetzelfde moment tijd konden vrijmaken voor een interview. Het was immers ook vakantietijd. “Alles is de afgelopen maanden drukker geworden”, verwoordt Michelle het gevoel van de vier.

Ten eerste moest volgens hen worden ‘gedaald’ met de directe gevolgen van de RIVM-richtlijnen, waardoor het overgrote deel van het personeel van de één op de andere dag genooddaakt was om de werkzaamheden vanuit huis voort te zetten. Met allerlei praktische en organisatorische maatregelen en voorzieningen die moesten worden getroffen om de medewerkers daarin te ondersteunen. Bij Marsh/Mercer gaat het om ca. 450 collega’s, bij Meijers om 250, bij Chubb om 175 en bij Zurich Benelux om 170.

Terugkijkend op de afgelopen maanden zeggen de vier dat alles redelijk tot goed is verlopen, zelfs boven verwachting van management en medewerkers, al moesten velen er vooral in het begin wel even aan wennen. Wel spreekt Marielle van een uitdaging om in ‘coronatijd’ tien nieuwe medewerkers ‘op afstand’ in te werken en geeft Sofie aan het gewoon doorgaande werving- en selectietraject in deze periode als bijzonder te hebben ervaren. Bij Marsh en Mercer speelde het recruitmentvraagstuk wat minder, al is er volgens Michelle zeker geen sprake van een totale stilstand op dit gebied.

### Geleidelijke terugkeer en periode na corona

Op het moment van het interview is bij de vier verzekeringsbedrijven een begin gemaakt met het opstarten van de terugkeer naar kantoor, waarbij bewust gekozen is voor een geleidelijke aanpak, bij de één startte 10%, bij de ander 20% en de bedoeling is dat er vervolgens meer en

meer wordt opgeschaald. Sofie benadrukt dat de terugkeer in eerste instantie vrijwillig is en dat thuiswerk de norm blijft bij Zurich. Rutger: “Hoewel het thuiswerken goed is gegaan, zijn er absoluut voordelen aan werken op kantoor. Zo waren veel van onze mensen er erg aan toe om elkaar weer persoonlijk te kunnen ontmoeten. Daarbij moeten we naar mijn mening wel de goede dingen van de afgelopen maanden zien vast te houden.” Zijn gesprekspartners delen die mening. Volgens Michelle hebben de ‘coronamaanden’ aangetoond dat thuiswerken voor medewerkers goed mogelijk is zonder dat dit ten koste gaat van de output en kwaliteit van de dienstverlening. “Als HR wisten we al dat thuiswerken net zo effectief kon zijn als werken op kantoor; de afgelopen maanden zijn ook directie en management daarvan overtuigd geraakt.” Marielle deelt die mening en verwacht dat behalve thuiswerken ook vaker gebruik zal worden gemaakt van Zoom voor overleg en vergaderingen ‘op afstand’ waarbij deelnemers deels op kantoor zitten en deels thuis. Zij noemt daarnaast de getoonde flexibiliteit van zowel organisatie als medewerkers als grote pluspunt. Als andere ‘les van corona’ wijst Sofie op het omgaan met de technologische hulpmiddelen als Zoom en Microsoft Teams. “Heel wat medewerkers maakten hiervan nog geen of nauwelijks gebruik vóór corona en toch heeft iedereen het probleemloos opgepakt. Al was het voor velen wel even wennen in het begin om ook daadwerkelijk die camera aan te zetten. Intussen voelt dat heel normaal.”

### Intensiever contact

Rutger noemt als voordeel dat de afgelopen ‘coronamaanden’ het contact tussen management en medewerkers binnen hun team geïntensiveerd is en hen nader tot elkaar heeft gebracht. “Ik ben er overigens van overtuigd dat thuiswerken een blijvertje wordt en dat medewerkers meer en vaker dan vóór corona hun werkzaamheden vanuit huis zullen gaan uitvoeren”, al voegt hij er wel aan toe dat de thuissituatie daarvoor voor lang niet iedereen even geschikt is. “We hebben ook een groep medewerkers die ernaar snakt om weer naar kantoor te kunnen gaan om te werken.” Sofie valt hem

bij: “Thuiswerken biedt onherroepelijk voordelen, zoals minder reistijd, en daarvan zal vaker gebruik worden gemaakt, maar toch hoop ik niet dat dit helemaal ‘het nieuwe normaal’ wordt en dat snel ook weer deels op kantoor kan worden gewerkt.”

Op de vraag wat zij hebben persoonlijk het meest hebben gemist in de afgelopen maanden noemt iedereen de (sociale) contacten met hun collega’s, het ‘praatje pot’ en de collegiale gesprekken tussen het werk door. Rutger: “Ik heb op mijn bureau een enorme snoeppot staan en dagelijks komen mensen langs om een snoepje te pakken, wat een mooie gelegenheid is om mensen te vragen hoe het gaat, zowel privé als zakelijk.” Sofie noemt ‘de informele babbels bij de koffiezetapparaat’, Michelle ‘de onderlinge grapjes met collega’s’ en Marielle ‘de wandelingen met collega’s tijdens de lunch.’ “We hebben als alternatief wel met mijn team dagelijks een virtueel informeel koffiemoment ingesteld waarin we over alles praten behalve over het werk, maar er gaat toch niets boven face-to-face contact.”

### In- en uitstroom

Hoe gaat het momenteel met de inspanningen op de arbeidsmarkt, de in- en uitstroom van medewerkers? Behalve bij Marsh/Mercer - “We hebben wel enkele vacatures, maar dat aantal is wel eens hoger geweest” - is men naartoe op zoek naar nieuwe krachten, vooral verzekeringspecialisten. Rutger spreekt van een moeilijke arbeidsmarkt. “De sector is klein en we vissen allemaal in dezelfde vijver.”

Sofie: “Zurich Benelux zit in een transitiefase waarbij we ons servicemodel steeds beter aanpassen op onze grootzakelijke portefeuille enerzijds en mid-market anderzijds. Dit vertaalt zich in een enorme behoefte aan nieuwe diverse medewerkers: niet alleen hebben wij vacatures openstaan voor underwriting, ook ons team van underwriting services is continue op zoek naar nieuwe collega’s. Een uitdaging is om verder te kijken dan naar wie bij de concurrent werkzaam is en in plaats daarvan ook buiten de branche te zoeken naar kennis en talent. Tot dusver slagen wij er goed in nieuwe krachten aan ons te binden.”

Marielle: “Ook wij zoeken vanwege de gestage, maar flinke groei tientallen medewerkers. Vóór corona was er al sprake van een behoorlijke krapte op de arbeidsmarkt en was het lastig om bepaalde specialistische functies – sluiters en andere verzekeringsspecialisten - in te vullen. Dat is nog steeds het geval, al heb ik het idee dat er de afgelopen maanden wat meer ruimte is ontstaan. Ik sluit niet uit dat dit komt doordat veel mensen de coronatijd hebben aangegrepen om na te denken over hun eigen toekomst. Opvallend is dat wij relatief veel IT-specialisten uit de regio hebben aangetrokken. Dat we een familiebedrijf zijn, is mijns inziens, ook een concurrentievoordeel. We profileren ons in elk geval bewust hiermee in onze personeelsadvertenties.”

### Grote diversiteit aan wensen

Wat verlangen medewerkers anno 2020 van hun baan en werkgever? Die vraag is volgens de vier niet eenduidend te beantwoorden. Jongeren hebben doorgaans wat andere wensen dan oudere collega’s, maar ook binnen leeftijdscategorieën zijn verschillen waarneembaar. Sofie daarover: “Je kunt medewerkers dan ook niet op een en zelfde manier benaderen. Talentontwikkeling vraagt gewoonweg om maatwerk.” De drie anderen beamen dat.

Marielle: “In grote lijnen zie je echter wel enige verschillen tussen ‘jong’ en ‘oud’, waarbij met name jongeren veel meer oog hebben voor hun persoonlijke ontwikkeling dan voor bijvoorbeeld het salaris, al is dat laatste natuurlijk niet geheel onbelangrijk. Maar ook medewerkers in de middengroepen en senioren willen zich wel degelijk persoonlijk blijven ontwikkelen en moet je aan hen terdege aandacht besteden om hun werk boeiend en interessant te houden. Veel senioren zijn bereid hun kennis en ervaring te delen met nieuwkomers en andere collega’s. Het leuke daarvan is dat je beiden daarvan ziet opbloeien.”

Ook Rutger zegt waar te nemen dat de persoonlijke ontwikkeling bovenaan staat bij de meeste professionals. Sowieso vereist talentmanagement maatwerk, voor iedereen een eigen aanpak.” Hij wijst daarnaast op een ander ‘fenomeen’. “Bij met name jongeren zie je een toenemende wens naar meer balans tussen werk en privé. Zo willen velen al starten met een vierdaagse werkweek.” Michelle komt in dit verband met een toepasselijke, grappige anekdote. “We waren zo tevreden over een junior medewerker met een tijdelijk contract dat we haar eerder dan gepland een vaste aanstelling wilden geven. Maar zij wilde eerst nog een tijdje aankijken en haar tijdelijk contract verlengen om zeker te weten of dit dé baan en het bedrijf voor haar was.”

### Behouden en ontwikkelen

Het gesprek komt vervolgens op ‘de ideale duur van een dienstverband’. Al discussiërend komen de vier erachter dat hier geen eensluidende termijn aan te hangen is. “Wat je ook aan ondersteuning en faciliteiten aanbiedt, je kunt nu eenmaal nooit iedereen ‘binnen’ houden”, benadrukt Rutger. Michelle zegt in aanvulling hierop het op zich



Marielle Hoogland



Sofie van de Ven



Rutger de Wal



Michelle van Gunst

## Persoonlijke ontwikkeling staat bovenaan bij de meeste jongeren

wel gezond te vinden dat een medewerker na een aantal jaren eens ‘buiten de deur’ wil kijken. De anderen beamen dat, al voert Sofie wel aan dat iemand wel idealiter ongeveer twee, drie jaar in eenzelfde functie moet werken om ten volle meerwaarde te kunnen bieden.”

Bij het woord talentontwikkeling denken veel mensen primair aan jongeren, maar volgens de vier heeft dit betrekking op alle medewerkers. Iedereen moet zich immers blijven ontwikkelen en daar wordt bij de verzekeringsbedrijven ook volop aandacht aan besteed en in geïnvesteerd. Hoewel de vier HR-specialisten van mening zijn dat medewerkers het meeste leren ‘on the spot’, hun eigen werkplek, wordt daarnaast een individueel opleidings- en trainingspakket op maat aangeboden.

### Andere trends

Gevraagd naar de andere trends op HR-gebied worden een aantal zaken genoemd. Rutger: “Je ziet dat medewerkers vaker projectmatig worden ingezet, wat goede ontwikkelingsmogelijkheden geeft.” “De functieomschrijving wordt inderdaad minder vastomlijnd dan voorheen, wat vraagt om flexibiliteit. Dat sluit overigens wel aan bij de wensen van de meeste jongere medewerkers die graag een baan willen met afwisseling en het leuk vinden om met verschillende dingen bezig te zijn”, vult Marielle aan.

Marielle zegt dat het vaker dan voorheen voorkomt dat medewerkers na een korter of langer uitstapje naar een ander bedrijf bij hun eerdere werkgever willen terugkeren. “Vroeger was dat ‘not done’ – eens weg is altijd weg -, maar daar wordt vandaag de dag anders naar gekeken. Je kunt het ook zien

als compliment voor jou als werkgever.” Sofie ziet de rol van de leidinggevende meer en meer veranderen in de richting van coach. Het vak van manager wordt daardoor nog meer een vak apart. “Het gebeurde vroeger vaak dat een goede vakman manager werd, maar een goede underwriter of claims handler hoeft nog geen goede manager te zijn. Onlangs gaf een manager aan weer meer inhoudelijk met zijn vak bezig te willen zijn. Ik zie dat zeker niet als falen maar juist als een teken van kracht.”

### Blijf investeren in mensen en in jezelf

Tot slot, wat zouden jullie je HR-collega’s en medewerkers binnen de verzekeringsbranche mee willen geven? “Blijf investeren in mensen en talentontwikkeling”, antwoordt Rutger. Michelle sluit zich daarbij aan. “Blijf daarnaast gefocust op het verder ontwikkelen van de competenties en kwaliteiten van je medewerkers en zorg voor voldoende diversiteit binnen je organisatie. Blijft echter niet krampachtig proberen medewerkers binnenshuis te houden. Natuurlijk is het niet leuk goede medewerkers te zien vertrekken, maar het is wel gezond dat mensen na een x aantal jaren eens elders willen kijken.”

Sofie: “Blijf oog houden voor de individuele medewerkers. Geef hen de ruimte om zich optimaal te ontwikkelen en laat hen zoveel mogelijk het heft in eigen handen nemen.” Marielle: “Eigen initiatief is de sleutel tot succes. Faciliteer medewerkers om zoveel mogelijk eruit te halen wat je als werkgever te bieden hebt. Blijf investeren in mensen, jong, oud en de middengroep en train leidinggevend en meer in people management.” <



Young professionals over hun vakgebied

## “De verzekeringsbranche biedt ongeloofelijk veel kansen”

Hoe kunnen we jonge talenten enthousiasmeren voor de verzekeringsbranche? VNAB Visie stelde deze en andere vragen aan de Young professionals Yvette, Joël, Luc en Ronna. “Ons vak is interessanter en veelzijdiger dan veel jongeren denken.” ✍️ Martin Veldhuizen

Het gesprek met Yvette van den Bos (34, Sedgwick), Joël Blankestijn (30, Marsh), Luc Tielbeek (26, Chubb) en Ronna Rutten (28, Van Traa Advocaten) valt anderhalf uur lang geen moment stil. In het VNAB kennis- en ontmoetingscentrum vertelt het viertal uiterst gepassioneerd over wat hen zo aanspreekt in de verzekeringsbranche en hoe andere jongeren enthousiast gemaakt kunnen worden hetzelfde vak te kiezen. Daarvoor is nog een hoop werk aan de winkel, blijkt al snel. “We moeten meer promotie maken voor de verzekeringsbranche en studenten uitzicht bieden op een interessante baan”, zegt Yvette.

### Fabrieksterreinen

De senior in het kwartet young professionals geniet van de diversiteit in haar werkzaamheden. “Ik heb te maken met verzekeraars, makelaars en eigen risicodragers in een breed vakgebied. Ik vind het erg leuk om hen te ontzorgen, bovendien kom ik als expert op plekken waar niet iedereen komt, zoals op fabrieksterreinen”, vertelt Yvette.

Voor Joël zijn vooral de mensen waarmee hij werkt belangrijk. “Iedereen heeft onwijs veel drive, energie, passie en hart voor de zaak. Niet alleen bij ons op kantoor, maar ook bij andere bedrijven in de branche zie ik mensen die vechten voor hun klanten. Die energie werkt aanstekelijk, ik wil daar graag bij horen.”

Ronna raakte tijdens haar master Aansprakelijkheid en Verzekering gecharmeerd van het vak. “Ik liep stage bij Van Traa Advocaten en ontdekte dat de verzekeringswereld juridisch complex kan zijn en dat er daarnaast veel leergierige en enthousiaste mensen in werken. Daarin zag ik een enorme uitdaging.”

Luc volgde een nautische opleiding aan het IVA. Zijn passie voor auto's leidde hem de verzekeringen in. “De multidisciplinaire functie die ik heb, spreekt mij enorm aan. Het grote voordeel van deze branche vind ik, dat je enorm veel kanten op kunt. Of iemand zich nu wil specialiseren of een meer brede functie wil, er is genoeg te doen. Wat mij opvalt, is dat iedereen op zijn manier ontzettend gepassioneerd is. Vraag je een willekeurig iemand uit de branche om over zijn vakgebied te praten dan houdt hij voorlopig niet meer op.”

### Binnenkomer

Toch, hoe enthousiast de jonge talenten ook zijn over hun eigen functie en de omgeving waarin zij werken, het kost ze soms moeite anderen daarvan te overtuigen. “Als je op verjaardagen zegt dat je ‘iets’ in verzekeringen doet, dan is dat geen lekkere binnenkomer”, lacht Ronna. “Mensen associëren mijn werk vaak met saai, stoffig en kleine lettertjes. Kortom, een baan waarin weinig spannends gebeurt. Dat is onwijs zonde, want

de verzekeringswereld is zoveel meer dan dat. Daarnaast werken er ook nog eens heel leuke mensen!”

Yvette heeft dezelfde ervaringen. “Wollig, grijs, veel oude werknemers en bijna iedereen doet hetzelfde, dat is ons imago. Mensen zien de verzekeringsbranche als een kinderpuzzel met slechts vijf stukjes, maar dat is absoluut niet zo. Kijk alleen al naar ons viertal, wij doen allemaal iets totaal anders. Het verzekeringsvak is veel meer een puzzel voor volwassenen, met wel 1001 stukjes.”

### Randstad

Joël heeft wel een idee hoe jonge talenten enthousiast gemaakt kunnen worden. “Het beeld is toch dat de financiële dienstverlening zich afspeelt in de Randstad. Ik roep verzekeringsbedrijven en belangenverenigingen als de VNAB op om presentaties te houden op universiteiten en hogescholen binnen én buiten de Randstad, zoals in Groningen en andere steden. We kunnen veel meer reclame maken en jonge mensen enthousiasmeren voor de verzekeringsbranche, die ongeloofelijk veel kansen biedt, ook internationaal.”

Als Yvette vertelt dat Sedgwick workshops geeft op de Hogeschool in Rotterdam en de Universiteit van Amsterdam, oppert Ronna een ander idee. “Ik merk dat het soms best lastig is om uit te leggen wat ik precies doe. We kunnen studies combineren met een aantal inhoudsdagen bij bedrijven in onze branche, zodat studenten kennis kunnen maken met het vak. Het mooiste is als je dat kunt koppelen aan hun hobby's. Ik hoor jou (Ronna wijst naar Luc, red.) net vertellen dat je via je interesse voor auto's het vak bent ingerold. Ik heb een collega die gek is op bootjes. Mede daarom is hij in de cascopraktijk terechtgekomen. Dat geeft meteen een leuke klik met cliënten met dezelfde voorliefde.”

Joël: “Stages zijn inderdaad een mooie manier om kennis te maken met de branche. Tijdens mijn stage bleek mijn bedrijfskundige achtergrond een super goede match te zijn. Er ging een wereld voor mij open.”

### Eigen pad

Luc, Yvette, Ronna en Joël zijn zeer tevreden over de kansen die ze krijgen om zichzelf te ontwikkelen. “Ik heb het gevoel dat mijn werkgever mij de kans geeft om mijn eigen pad te zoeken en te doen wat ik interessant vind. Ik kan dingen die ik leuk vind naar mij toetrekken. Toen er een functie vrijkwam die een nieuwe en grotere uitdaging bood en een nieuwe kans om te leren, kon ik switchen naar mijn huidige functie”, zegt Luc.

Yvette is blij dat ze de gelegenheid kreeg om door te groeien van expert naar manager van het team coassurantie personenschade. “Binnen Sedgwick

wordt goed gekeken naar iemands kwaliteiten en hoe mensen in hun kracht kunnen worden gezet. Iedere nieuwe medewerker krijgt een mentor als begeleider en je hebt de vrijheid om, als je dat wilt, te switchen naar andere vakgebieden. Daarnaast stimuleert Sedgwick de werknemers om de verschillende netwerken in de branche op te zoeken. Ook dat is goed voor je ontwikkeling.”

Joël knikt bevestigend. “Als je stil blijft zitten gebeurt er niet zoveel. Ik praat veel met anderen en laat mij graag inspireren door hun carrières. Daardoor kwam ik erachter welke mogelijkheden er allemaal zijn. Verder krijg ik van Marsh de kans om meer te doen dan alleen mijn eigen werk. Ik organiseer bijvoorbeeld projecten en themadagen. Je moet gewoon je kansen pakken, dan groei je vanzelf ergens naartoe.”

Ronna: “De advocatuur kent een min of meer vast opleidingsprogramma, de eerste jaren staan redelijk vast. Mijn werkgever stimuleert je binnen onze specialisaties aansluiting te zoeken bij verschillende partners binnen kantoor. Daarnaast wordt gestimuleerd om kennis te maken met mensen uit de verzekeringswereld om de branche te leren kennen. Ik was een paar maanden gedetacheerd bij een cliënt en zou iedereen die als advocaat in de verzekeringsbranche werkt, aanraden dat te doen. Ga in de eerste vijf jaar van je carrière een maand of drie bij een verzekeraar, een makelaar of een tussenpersoon zitten. Daar leer je ontzettend veel van.”

### Uitgeleerd

De young professionals delen niet alleen hun enthousiasme voor het verzekeringsvak, ze hopen er ook nog jaren werkzaam in te blijven. Ronna: “Het leuke aan het vak is de langdurige en soms intensieve relatie met cliënten. Door die relatie ben je vaak breder bezig dan enkel op individueel dossier niveau. Dat maakt het erg leuk en leerzaam. Ik ben nog lang niet uitgeleerd!”

Datzelfde geldt voor Luc. “Ik ben niet per se branche gebonden en vind het vooral belangrijk dat ik elke dag iets nieuws leer. Zolang ik het gevoel houd dat ik mij elke dag ontwikkel, is er voor mij voldoende uitdaging.”

“De basis moet goed zijn”, zegt Joël, die zich door de mensen om hem heen laat inspireren en motiveren. “Daarnaast heb ik ruimte nodig om initiatieven te ontplooiën en kansen aan te pakken. Verdwijnt dat, dan ben ik weg. Maar ik heb het zo geweldig naar mijn zin, dat ik dat niet zo snel zie gebeuren.”

Ook Yvette werkt met veel plezier bij Sedgwick. “Groei en ontwikkeling zijn voor mij heel belangrijk. Bij Sedgwick werken zoveel verschillende mensen, in zoveel verschillende functies, waarvan ik nog zoveel kan leren, dat ik alle reden heb om bij dit bedrijf te blijven.” <

Yvette: "We moeten meer promotie maken voor de verzekeringsbranche en studenten uitzicht bieden op een interessante baan"



**Yvette van den Bos (34)** werd na haar studie bedrijfsrecht in 2009 medewerker juridische zaken bij Cunningham, de voorganger van Sedgwick. Anderhalf jaar later werd ze er expert, tegenwoordig is ze Manager van het team coassurantie Personenschade.

Luc: "Zolang ik het gevoel houd dat ik mij elke dag ontwikkel, is er voor mij voldoende uitdaging"



**Luc Tielbeek (26)** deed zijn afstudeerstage aan het IVA in Driebergen bij de Wildschut Groep in Utrecht. Na z'n studie bleef hij daar werken, waarna hij in 2018 naar Chubb vertrok. Daar is hij nu Client Service Executive.

Ronna: "Als je op verjaardagen zegt dat je 'iets' in verzekeringen doet, dan is dat geen lekkere binnenkomer"



**Ronna Rutten (28)** studeerde rechten en volgde daarna de masteropleiding Aansprakelijkheid en Verzekering aan de Erasmus Universiteit. Tijdens die laatste studie liep ze stage bij Van Traa Advocaten, waar ze inmiddels ruim 4,5 jaar werkt.

Joël: "Ik denk dat uitwisselingsprogramma's met buitenlandse bedrijven veel studenten aanspreekt"



**Joël Blankestijn (30)** studeerde bedrijfskunde in Groningen en startte zijn verzekeringscarrière als stagiair bij Aon. Vijf jaar geleden maakte hij de overstap naar Marsh, waar hij sinds begin 2020 Broker Trade Credit Insurance and Surety Bonds is.

## Uitwisselingsprogramma's

Ondanks hun enthousiasme ontkennen Joël, Ronna, Luc en Yvette niet dat er ook een aantal verbeterpunten zijn. Zo vindt Yvette dat de branche wel wat innovatiever mag zijn. "Wij lopen niet bepaald voorop qua nieuwe ontwikkelingen." Joël denkt aan meer internationale samenwerking. "Ik denk dat uitwisselingsprogramma's met buitenlandse bedrijven veel studenten aanspreekt. Ik zou het heel gaaf vinden als we daar meer uithalen." Ronna vindt dat er meer aandacht moet komen voor het vinden en binden van de juiste mensen. "Vaak wordt gezocht naar mensen met een brok ervaring, maar je kunt er ook voor kiezen om jonge

mensen te enthousiasmeren en op te leiden."

"Er zijn best veel vacatures, waardoor goede kandidaten kunnen kiezen", signaleert Yvette. "Ik denk dat het belangrijk is, dat wij mensen die geïnteresseerd zijn in onze branche het juiste (groei) perspectief bieden." Joël: "Misschien moeten we breder kijken en op zoek gaan naar mensen buiten de branche. Iemand met een achtergrond in de IT kan heel interessant zijn."

"Je kunt ook kijken waarom iemand de branche verlaat. Je kunt zoveel kanten op, er moet toch iets te vinden zijn wat past. Ook kunnen we functies creëren die er nu nog niet zijn", vult Luc aan. "Dat hebben wij gedaan", vertelt Yvette. "De zorgschade-

expert is bij ons een nieuwe functie. Eén van hen is ergotherapeut en die heeft een hele creatieve kijk op zaken."

## Verjonging

Ronna merkt op dat de branche langzaam aan het veranderen is. "Als vakgenoten bij elkaar komen, zie je dat er sprake lijkt te zijn van verjonging." Yvette, die al elf jaar in het vak zit, ziet eveneens een kentering. "Het is overwegend nog een mannenwereld, maar ook hierin zie je langzaam een verschuiving plaatsvinden." Het viertal juicht die ontwikkelingen alleen maar toe. "Ons vak is interessanter en veelzijdiger dan veel jongeren denken." <

Vijf vragen aan brancheprofessionals over werken tijdens en na corona

## Thuiswerken gaat beter en effectiever dan verwacht, maar iedereen mist het persoonlijk contact met collega's, branchegeenoten en klanten enorm

Op 16 maart werden ondernemingen door het kabinet en het RIVM dringend aangeraden thuis te gaan werken. Ook de (zakelijke) verzekeringsbranche ontkwam niet aan de massale lockdown van ons land. Hoe zijn bedrijven hiermee omgegaan, wat zijn hun ervaringen en wat zijn hun verwachtingen voor het komende jaar. We vroegen het aan Gielijn Arends (Country Manager bij MS Amlin), Margje Benningen (partner bij WIJ Advocaten), Wanne den Duyf (HR Manager bij DEKRA), Johannes Matthes (COO en CCO bij Hienfeld) en Merel van der Toorn (HR Manager/Senior HR Businesspartner bij HDI Global SE, the Netherlands). Rode draad in hun antwoorden: Thuiswerken gaat beter en effectiever dan verwacht en zal meer gemeengoed worden en medewerkers hebben zich relatief snel aangepast aan de nieuwe situatie. Dat neemt niet weg dat iedereen het persoonlijke, fysieke contact met collega's, branchegeenoten en klanten enorm mist. "Daar kan geen Microsoft Teams of Zoom-meeting tegenop." [Jan van Stigt Thans](#)

### 1. Hoe zijn jullie als bedrijf omgegaan met corona en wat zijn jullie ervaringen ermee?

**Gielijn:** "Mede door de eerdere ervaringen van onze Franse collega's hebben wij ons goed kunnen voorbereiden, het crisisteam snel opgetuigd, de juiste voorzieningen getroffen om onze werkzaamheden vanuit huis voort te zetten en daarbij vooral ook oog te hebben voor het welzijn van onze (ruim 300) medewerkers. In het begin was vooral de communicatie cruciaal. We hebben twee keer per week een interne nieuwsbrief uitgegeven, veel contact gezocht met medewerkers, hun ervaringen en wensen regelmatig geïnventariseerd en meerdere online events georganiseerd. De ervaringen zijn wisselend. Ik ben positief over video bellen waardoor vergaderingen zelfs effectiever verlopen dan normaal en het massaal thuiswerken is beter gegaan dan verwacht. Het is alleen lastig een goed alternatief te vinden voor het persoonlijke contact met collega's en klanten. Je moet de informele contacten zien te formaliseren."

**Margje:** "We zijn half maart meteen overstapt naar thuiswerken, iets wat we voorheen ook al wel eens deden. Alleen het secretariaat was op kantoor aanwezig voor het fysiek verzendklaar maken van de stukken voor de rechtbank die anno 2020 nog altijd in tweevoud op papier moeten worden aangeleverd. Ook was er per toerbeurt minimaal één advocaat op kantoor voor het handmatig ondertekenen van die stukken. Na de verruimde richtlijnen per 1 juli hebben we een arbodeskundige laten komen en die gaf aan dat ons kantoor voldoende ruimte biedt om ons aan de RIVM-regels te houden. Sindsdien zitten we met maximaal zes collega's op kantoor, al lunchen we niet meer samen, maar ieder op z'n eigen werkplek. Wat de ervaringen betreft, zijn wij de lucky ones. Wij hebben nog genoeg werk, kunnen mede door ons centrale, digitale automatiseringssysteem prima thuiswerken en hebben in principe onze werkzaamheden probleemloos kunnen voortzetten."

**Wanne:** "In alles wat we hebben gedaan stond de veiligheid van medewerkers en klanten centraal. Expertises hebben waar mogelijk op afstand plaatsgevonden. Als – in afstemming met opdrachtgevers – toch ter plaatse moest worden gegaan, werden in elk geval de RIVM-richtlijnen gehanteerd met vaak aanvullende interne aanscherpingen. Voor schade-experts was werken vanuit huis al gemeengoed, maar nu moesten ook de overige kantoormedewerkers dit gaan doen. Dat hebben we relatief snel, goed en veilig (datasecurity) kunnen regelen. We werkten voorheen al veelvuldig met Microsoft Teams en

onze tool 'i2i' voor remote werken en van beide zaken hebben we de laatste tijd fors meer gebruik gemaakt. Onze ervaringen zijn positief en onze medewerkers hebben de nieuwe situatie goed opgepakt."

**Johannes:** "We zijn van oudsher een traditioneel bedrijf dat met ca. 80 medewerkers in principe op of vanuit kantoor werkt. Corona heeft dat van de ene op de andere dag drastisch omgegooid. Iedereen werkt thuis. We hebben als eerste gezorgd dat zij voldoende faciliteiten hadden om dat te doen. Onze kracht ligt in de onderlinge verbondenheid en we hebben veel tijd en aandacht gestoken in de onderlinge communicatie. Het MT overlegde elke ochtend om half negen via Zoom en daarna hadden de managers contact met de medewerkers uit hun team. Van de hand van directeur Bob Botter verscheen regelmatig een nieuwsbrief met informatie over bedrijf en marktontwikkelingen die ze normaliter in de wandelgangen horen. Ook hebben we enkele ludieke online events georganiseerd, zoals een pubquiz en één keer in de maand een Zoom-borrel. De ervaringen bij zowel management als medewerkers zijn positief, boven verwachting zelfs."

**Merel:** "Medewerkers konden bij ons door middel van een Pilot Mobile Working al één dag in de week tijd- en plaatsafhankelijk werken en we waren voornemens dit in de nabije toekomst verder uit te breiden met als doel in ons nieuwe pand klaar te zijn voor een verdere uitbreiding van Mobile Working. Dit omdat het nieuwe pand waar we in 2021 naartoe zullen verhuizen hier volledig op ingericht zal gaan worden. Met de komst van corona is dit alles is een enorme stroomversnelling gekomen. Toen corona zich elders in de wereld aandeed heeft ons speciale Crisismanagement Team zich al in een vroeg stadium gebogen over een mogelijke aanpak. We waren half maart enigszins voorbereid. Toch was het nodige regelwerk nodig, zodat medewerkers thuis goed konden werken, o.a. IT-zaken en het in gang zetten van communicatie via Starleaf videocall-systeem. Ook vonden we het erg belangrijk om onze medewerkers goed en snel te blijven informeren over de ontwikkelingen en het bij HDI geldende beleid. Wekelijks ontvingen medewerkers een update, Q&A en een vlog van onze Managing Director Sharon van Herel. Om onder meer de werkomstandigheden te verbeteren, verstuurden we wekelijks een enquête over het thuiswerken en werden de uitkomsten en verbeterpunten besproken binnen het CMT. Verder hebben we allerlei richtlijnen en protocollen opgesteld (coronabeleid) en een aantal praktische zaken (IT, bereikbaarheid



Margje Benningen



Gielijn Arends



Johannes Matthes



Merel van der Toorn



Wanne den Duyf

Thuiswerken gaat beter en effectiever dan verwacht en zal meer gemeengoed worden en medewerkers hebben zich relatief snel aangepast aan de nieuwe situatie

etc.) geregeld, maar daarnaast ook veel aandacht besteed aan het welzijn van onze medewerkers (arboinstructies, online yogalessen en af en toe een wedstrijdje voor de kinderen van de medewerkers).

De ervaringen zijn grotendeels positief, al moesten zowel organisatie als medewerkers in het begin wel even wennen aan de nieuwe situatie, vooral wat de balans tussen werk en privé betreft. De meeste medewerkers staan positief – en vaak ook positiever dan voorheen – tegenover thuiswerken, al blijft het persoonlijk. Zo gaf het merendeel in het begin van de crisis aan het werken vanuit huis lastig te vinden, maar is uit de laatste enquête gebleken dat 97% aangeeft het liefst meerdere dagen per week thuis te willen blijven werken. Sommige medewerkers zijn blij sinds juli weer gedeeltelijk naar kantoor te kunnen. Hiervoor moet men zich overigens inschrijven, krijgt men een werkplek aangewezen en dient men zich aan een aantal veiligheidsregels te houden.”

## 2. Wat zijn/waren de voornaamste belemmeringen? Hoe is daarmee omgegaan?

**Margje:** “Echte belemmeringen voor ons dagelijkse werk zijn er eigenlijk niet geweest, behalve dat er door corona lang geen zittingen zijn geweest van de rechtbanken waardoor zaken stagneerden. Inmiddels zijn die er wel weer, maar er zijn mega-achterstanden. Wat niet echt een belemmering is, maar wel vervelend, is het ontbreken van fysieke contacten, vooral met cliënten (verzekerden) die je nog niet kent. En bij bijvoorbeeld een materiële claim wil je toch het liefst ter plekke kijken.”

**Wanne:** “We hebben voortgeborduurd op wat al gaande was. Ik spreek liever niet van de tijd vóór en ná corona. Een aantal ontwikkelingen zat er al aan te komen, zoals thuiswerken en het hele concept van remote service delivery. Deze zijn door corona versneld.”

**Johannes:** “Van praktische belemmeringen was niet echt sprake of het moet het gemis aan intermenselijk contact zijn met zowel collega's als klanten. In ons vak is persoonlijk contact nu eenmaal essentieel.”

**Merel:** “Eigenlijk kan ik geen echte belemmeringen noemen (anders dan het persoonlijk contact met collega's dat mist), al hebben we vooral in het begin te maken gehad met het nodige regelwerk om iedereen optimaal te kunnen laten functioneren en hebben we over tal van praktische zaken moeten nadenken hoe we deze het best konden oppakken.”

**Gielijn:** “Eigenlijk waren die er niet, of het moet het missen van de dagelijkse

persoonlijke contacten zijn, met name ook met klanten en voor het inwerken van nieuwe collega's. Vanaf juli kan maximaal 20% van het personeel weer op kantoor aan de slag, wat vooral prettig was voor collega's die vanwege hun thuissituatie of andere redenen liever niet thuis werkten.”

## 3. Wat zijn de onverwachte voordelen van de gedwongen andere werkwijze?

**Wanne:** “Hoe vreselijk de aanleiding ook is, de afgelopen maanden vormden als het ware één grote pilot voor het werken in de toekomst: meer thuis en remote werken en overleg via videocalls. Gebleken is dat onze medewerkers die nieuwe manier van werken snel hebben opgepakt. Een ander voordeel vormt het kort-cyclisch werkoverleg, waarbij je elkaar vaker, korter spreekt en wat ons dynamischer en slagvaardiger maakt.”

**Johannes:** “Ons is duidelijk geworden dat thuis werken minstens zo efficiënt en effectief kan zijn dan werken op kantoor. Sommige collega's gaven zelfs aan zich thuis beter te kunnen concentreren en minder afgeleid te worden dan op kantoor. Dat is voor ons wel een eyeopener. Zo ook de flexibiliteit van de medewerkers.”

**Merel:** “De zekerheid dat thuiswerken voor de meeste medewerkers prima werkt. We hebben proefondervindelijk ervaren dat thuiswerken geen nadelige gevolgen met zich hebben meegebracht voor zowel de resultaten als bedrijf als voor de output van de individuele medewerkers. Kortom, het werk is, na het inregelen van een aantal zaken gewoon doorgegaan. We zijn nu ook echt klaar om naar het nieuwe pand te gaan waarbij het thuiswerken veel meer een onderdeel zal gaan worden van het nieuwe werken. Wij zijn klaar om te verhuizen, nu het pand nog!”

**Gielijn:** “Minder reistijd, zodat je meer tijd hebt voor je werk of andere dingen, zoals je gezin of sporten. Nadeel van het ontbreken van de autorit naar huis is dat er geen natuurlijk moment is om voor jezelf de dag nog even door te nemen of om nog enkele telefoontjes te plegen waar je overdag niet aan toe was gekomen.”

**Margje:** “De bevestiging dat thuiswerken geen belemmering hoeft te vormen, dat iedereen snel kan schakelen en flexibel genoeg is om zich aan een andere situatie aan te passen en ook werk en privé, met thuiswerkende partner en kinderen, goed weet te combineren. Ik zie ook voordelen in effectiviteit, bijvoorbeeld door het wegvallen van reistijd. Videobellen met klanten is weliswaar minder gezellig, maar wel veel efficiënter.”

## 4. Wat heeft je de afgelopen maanden persoonlijk het meest verrast? En wat heb je in je werk het meest gemist?

**Johannes:** “Als je me vorig jaar had gezegd dat wij in 2020 met z'n allen thuis zouden werken, had ik dat niet geloofd. Verrast ben ik vooral over de flexibiliteit van collega's, die van de een op de andere dag werk en privé met elkaar hebben moeten combineren. Maar ook de vindingrijkheid en creativiteit vielen me op, net als het snel schakelen van IT en de protocollen van HR. Als het moet dan kunnen we meer dan we denken. Gemist heb ik vooral de persoonlijke contacten met collega's, branchegenoten en klanten, vooral ook die in het buitenland. Videobellen is een optie maar is toch minder leuk.”

**Merel:** “Dat we met elkaar de nieuwe situatie in betrekkelijk korte tijd eigen hebben gemaakt en onze werkzaamheden zonder noemenswaardige problemen hebben kunnen voortzetten, heeft me het meest verrast (op een positieve manier). Zo ook de creatieve oplossingen die we met elkaar bedacht hebben voor allerlei praktische zaken. De contacten met collega's heb ik toch wel het meest gemist.”

**Gielijn:** “Dat we vrijwel probleemloos door hebben kunnen werken zoals we gewend waren. Ik denk dat iedereen misschien zelfs wel wat efficiënter is geworden, er is meer gelegenheid om achter de computer te zitten vanwege het ontbreken van reistijd naar klanten, vergaderingen, seminars of andere events. Je krijgt sneller antwoord op je mail. Ook het grote begrip bij de klant heb ik als positief ervaren. Het face-to-face contact met hen, maar ook met collega's mis ik eerlijk gezegd wel enorm. Gewoon even langslopen als je iets wilt regelen of wat wilt vragen.”

**Margje:** “De inzet en flexibiliteit van mijn collega's om zich snel aan te passen aan een forse verandering. Maar ook dat 'afstand' steeds minder een belemmering vormt. Wat ik wel mis is de contacten met collega's – sommigen heb ik al maanden niet meer fysiek gezien – met branchegenoten tijdens events en borrels en met klanten. Zeg maar de leuke, gezellige kanten van het werk.”

**Wanne:** “De flexibiliteit en het aanpassingsvermogen bij collega's en de bereidwilligheid om in moeilijke tijden de schouders eronder te zetten. Als het moet, dan kunnen we veel met z'n allen. Gemist heb ik vooral het collegiaal contact, de onderlinge grapjes en de niet geplande toevallige ontmoetingen en gesprekjes met collega's op de gang of bij het koffiezetapparaat. Daar kan geen gepland Microsoft Teams- of Zoom-overleg tegenop.”

## 5. Hoe verwacht je dat het werken eruitziet op korte of langere termijn? Welke zaken zullen blijvend veranderen?

**Merel:** “Ik verwacht persoonlijk eerlijk gezegd niet dat er de komende maanden veel gaat veranderen in vergelijking met de afgelopen periode anders dan dat we vast nadenken over het scenario dat we wellicht wat meer naar kantoor kunnen als de coronasituatie dat toelaat. Op langere termijn zie ik ons zeker niet meer terugkeren naar de situatie vóór corona waarbij iedereen volledig vanuit kantoor werkt. Hoe vervelend de aanleiding ook is, is dit een mooie test en opsteker gebleken voor de al bestaande plannen over de nieuwe werkwijze en de inrichting van ons nieuwe kantoor, dat meer een ontmoetingsplaats zal worden dan werkplek.”

**Gielijn:** “Ik denk dat de huidige situatie nog wel even zal aanhouden, al verwacht ik dat er na de komst van een vaccin zeker ook weer grote markt-evenementen zullen gaan plaatsvinden. De mate van thuiswerken zal blijvend veranderen. Je komt vooral naar kantoor om samen met collega's aan zaken te werken of voor het informele contact. Met z'n allen weer werken op kantoor zoals het was, daar geloof ik eerlijk gezegd niet in. Dat betekent dat je als bedrijf bijvoorbeeld moet gaan nadenken over de functie, inrichting en omvang van het kantoor, maar ook over het aansturen van een organisatie op afstand en hoe de cultuur en gemeenschappelijke waarden te borgen.”

**Margje:** “Ik heb geen glazen bol, maar ik denk dat we zeker nog tot het einde van het jaar blijven werken zoals het afgelopen half jaar. En dat gezien de positieve ervaringen er vaker thuis gewerkt zal worden en vergaderingen en bijeenkomsten met klanten meer via videocalls plaats zullen vinden. Toch hoop ik persoonlijk snel op een vaccin, want persoonlijk keer ik graag zo snel mogelijk terug naar het 'oude normaal'.”

**Wanne:** “De wereld was al aan het veranderen en dat is mede door corona versneld. Thuiswerken en tijd- en plaats onafhankelijk werken (geen 9 tot 5-baan) worden meer gemeengoed. Enerzijds wint digitalisering verder aan belang, anderzijds komt er meer aandacht voor de individuele medewerker en voor zaken als duurzaamheid en diversiteit.”

**Johannes:** “Ik verwacht dat we zeker tot 1 november nog vanuit huis zullen werken, daarna is het afhankelijk van een vaccin of een eventuele tweede golf. Hoewel wij daar intern nog geen besluit over hebben genomen, sluit ik echter niet uit dat onze medewerkers in de toekomst meer vanuit huis zullen werken. We hebben inmiddels een beter inzicht gekregen over de mogelijkheden en voordelen daarvan. Ik denk dat we toegaan naar een mix van best of both worlds.” <

Ingeborg Koot - Nijs (De Goudse Verzekeringen) tevreden over de eerste ervaringen met STAP

## “Het performance management van De Goudse, een nieuwe manier om de ontwikkeling van medewerkers beter te kunnen monitoren en te sturen

Vorig jaar april startte De Goudse met STAP: Samen Talent Activeren en Presteren. Met deze nieuwe manier om de ontwikkeling van medewerkers beter te kunnen monitoren en te beoordelen, wordt onder meer afscheid genomen van de traditionele manier van functioneringsgesprekken tussen leidinggevend en de medewerkers binnen hun team. Door (middel van) een constante dialoog tussen leidinggevend en medewerkers worden de talenten van de medewerkers nog meer naar boven gehaald en kan het bedrijf nog beter presteren. “Het grote voordeel van dit zogenoemde Performance- of Talentmanagement is dat er meer vóóruit dan achteruit wordt gekeken. “Dat mensen goed presteren is de norm”, licht Ingeborg Koot, Human Resources Manager bij De Goudse toe. ✂ Jan van Stigt Thans

Na haar studie aan de Hogere Economische School (HES) in Rotterdam (afstudeerrichting economisch linguïstisch) werkte Ingeborg eerst enkele jaren in verschillende salesfuncties in binnen- en buitenland, voordat zij in 2001 de overstap maakte naar HR. “Ik heb het heel leuk gevonden om producten te verkopen, maar ik zag me dit na enkele jaren niet tot mijn pensioen doen. Toen ik bij een van mijn werkgevers betrokken werd bij een overnameproces besepte ik dat ik het werken met mensen het allerleukste vond. Ik ben toen de hbo-opleiding Personeel en Arbeid gaan volgen en werkte enige tijd als detacheerder bij een telecombedrijf. In 2001 ben ik aan de slag gegaan als beginnend HR-adviseur bij Interpolis in Zoetermeer en daar heb ik veel geleerd. Interpolis was toen al vooruitstrevend op HR-gebied en één van de eerste bedrijven die over zijn gegaan op thuiswerken en flexibele werkplekken.”

Na de fusie met Achmea veranderde het werk van allround naar specialistisch en daar voelde Ingeborg zich minder senang bij. Eind 2008 stapte zij over naar het momenteel ca. 800 medewerkers tellende familiebedrijf van De Goudse waar zij zich met twee collega HR-adviseurs en vier collega's in de ondersteuning bezighoudt met het adviseren van management en directie omtrent talentmanagement, organisatieveranderingen, leiderschapsprogramma's en competentie management. Zij is lid van de MT's 'Verzekeringen en Operatie' en 'Leven en Schade Particulier' en houdt zich verder binnen De Goudse bezig met strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid, verzuim en loopbaanontwikkeling van zowel management als medewerkers, zowel op tactisch als strategisch niveau. “Ik ben vooral verantwoordelijk voor de werkgebieden Inkomen, Schade Particulier en Zakelijk, Leven en Commerce. Daarbij is talentmanagement – of performance management zoals dat ook wel wordt genoemd – één van mijn aandachtsgebieden.”

### STAP

Met het oog op dat laatste heeft De Goudse vorig jaar april STAP geïntroduceerd, een nieuwe manier om de ontwikkeling van medewerkers beter te kunnen monitoren en te beoordelen. “Daarmee wordt afscheid genomen van de traditionele functioneringsgesprekken en de manier waarop medewerkers tot dusver werden beoordeeld. Hierbij werden doorgaans aan het begin van het jaar door de leidinggevend resultaat afspraken gemaakt met de medewerkers in hun team en aan het einde van het jaar werd teruggeblikt of was gedaan wat was afgesproken. Bij dit beoordelingsgesprek werd doorgaans ook bepaald of de betrokken medewerker in aanmerking kwam voor een salarisverhoging volgens de hiervoor geldende salarisschaal.”

Ingeborg en haar collega's zijn van mening dat deze aloude beoordelingsmethodiek inmiddels is achterhaald. “Er wordt hierbij vooral achteruit gekeken: is er gedaan wat er is afgesproken, terwijl er in onze ogen veel meer moet worden gekeken naar de ontwikkeling van de medewerker en wat de eventuele verdere verbeterpunten zijn. Dat mensen goed presteren is gewoonweg de norm waarvan je moet uitgaan. Met andere woorden, er moet veel meer vooruit worden gekeken en vinger aan de pols worden gehouden. Twee keer per jaar een gesprek met een medewerker is gewoonweg veel te weinig. Er moet een constante dialoog zijn met elkaar en minstens één keer per maand moet je even kort contact hebben en met elkaar praten over hoe het gaat, hoe iemand zich ontwikkelt en over wat de collega wil en hoe hij een en ander ervaart. Dat vraagt niet alleen een aanpassing van de leidinggevende maar ook van de medewerker zelf. Die moet zich actiever opstellen en zelf vaker de regie nemen.”

### Overtuigen en voorbereiden

Het heeft Ingeborg en haar collega's binnen het HR-team de nodige overtuigingskracht gekost om directie en management te overtuigen van de nieuwe koers op HR-gebied. “Hoewel ook wij zelf al langer met ideeën hieromtrent rondliepen hebben we onbedoeld steun uit onverwachte hoek gekregen. Toen Achmea haar plannen bekend maakte over de invoering van performancemanagement was het onderwerp binnen De Goudse ook meer bespreekbaar.”

Zij begrijpt die aarzeling op zich wel. “Het brengt een heel andere aanpak en rol met zich mee, vooral voor leidinggevend. Zo is er bijvoorbeeld geen beoordelingsformulier meer waarop men medewerkers op verschillende aspecten konden beoordelen met een A, B, C of D. Leidinggevend worden nog meer een coach en manager dan voorheen en zullen niet alleen meer het contact met hun team moeten zoeken maar op veel meer moeten letten dan alleen de (vaktechnische) prestatie, de zogenoemde ‘zachte factoren’ zoals communicatieve vaardigheden, empathie en teamgeest.”

Zij vervolgt: “We hebben in het voortraject dan ook veel tijd en aandacht gestoken in het informeren, trainen en coachen van leidinggevend over de nieuwe aanpak en de gedachte erachter en hen praktische handvatten aangereikt. Bijvoorbeeld over: hoe voer je een gesprek met de medewerkers binnen je team, hoe kun je iemands talenten achterhalen en beoordelen, hoe kun je hen motiveren om het beste uit zichzelf te halen en zich op bepaalde onderdelen nog beter te ontwikkelen. Het gaat er uiteindelijk om dat elke medewerker het beste tot zijn recht komt en het beste uit zijn of haar talenten haalt.”



Leidinggevende, pak je coachrol nog wat nadrukkelijker op; medewerker, denk goed na over wat je wil, over je persoonlijke ontwikkeling!

### Evaluatie

Iets meer dan een jaar na de start met STAP heeft De Goudse het nieuwe systeem van Performancemanagement door een externe (HR) afstudeerder laten evalueren onder zowel de leidinggevend als de overige medewerkers. Hoewel de uitkomsten nog 'vers van de pers' zijn, licht Ingeborg voor de VNAB Visie alvast een tipje van de sluier op. “Het grootste deel van de respondenten is positief over de nieuwe manier van beoordelen en begeleiden. Zowel veel leidinggevend als medewerkers zijn blij af te zijn van de traditionele functioneringsgesprekken en de hieraan gekoppelde (ABCD)-beoordeling op verschillende onderdelen. Daarnaast geven leidinggevend vaak aan het prettig te vinden dat zij hun tijd voor de gesprekken nu beter kunnen verdelen over het hele jaar door en dat deze niet geconcentreerd zijn in het vaak drukke najaar. Veel medewerkers zijn positief over het feit dat zij hun leidinggevende nu vaker spreken. Een ander belangrijk positief effect is dat de medewerkers nog meer zijn gaan nadenken over wat ze willen. Zo is het afgelopen jaar bijvoorbeeld meer dan voorheen gebruik gemaakt van de persoonlijke opleidingsmogelijkheden die we binnen De Goudse aanbieden.” Ingeborg geeft aan dat er ook nog tal van verbeterpunten zijn. “Zo zouden medewerkers veel vaker de regie in het gesprek met hun leidinggevende moeten nemen. Al gebiedt de eerlijkheid te zeggen dat, achteraf gezien, wij ons in het informatietraject misschien te veel hebben gefocust op de leidinggevend en te weinig op de medewerkers. Dat hebben we eerlijk gezegd te veel aan de managers overgelaten. Een leerzame les.”

### Corona

Hoe kijk jezelf terug op het veranderproces en de uitkomsten van STAP? “Positief, al zijn er achteraf altijd zaken die misschien anders en beter hadden gekund. We hebben hier veel tijd en aandacht in gestoken en de uitkomsten

stemmen tot dusver tot tevredenheid. Ik heb echt het idee dat door deze aanpak de specifieke talenten van medewerkers beter boven komen drijven, we meer verbinden en mede daardoor met elkaar tot betere prestaties en resultaten zullen komen, zeker ook wat de duurzame inzet van medewerkers betreft. De weg is echter nog lang en zal blijvend aandacht vragen; zowel van de leidinggevend en medewerkers naar elkaar toe, maar vooral ook van ons naar hen toe in de begeleiding en ondersteuning.”

En dan krijgen jullie in zo'n startjaar ook nog eens te maken met de maatregelen in het kader van de aanpak van de coronapandemie! Ingeborg daarover: “Dat was net als voor iedereen onverwachts en vervelend. Op een 30-tal medewerkers na heeft iedereen gedwongen thuis moeten werken en dat brengt toch heel wat organisatie- en regelwerk met zich mee. Het bracht echter onverwacht ook een voordeel met zich mee voor STAP. Leidinggevend waren hierdoor gedwongen regelmatig het contact te zoeken voor overleg met hun team en konden zo ook wat vaker informeren naar het persoonlijke wel en wee van hun collega's. “Wat dat betreft was corona een mooie testcase”, zegt de HR-adviseur van De Goudse, die de indruk zegt te hebben dat jongere medewerkers meer moeite hadden met het thuiswerken dan hun oudere collega's en mede daardoor ook meer behoefte hebben aan contact met hun leidinggevend en andere collega's.

Tot slot, wat zou je, met in het achterhoofd de ervaringen van het eerste STAP-jaar, leidinggevend en medewerkers mee willen geven? Ingeborg: “Leidinggevende, pak je coachrol nog wat nadrukkelijker op; medewerker, denk goed na over wat je wil, over je persoonlijke ontwikkeling. Mijn ervaring is dat jongeren dat al meer uit zichzelf doen dan bijvoorbeeld de groep 40- tot 50-jarigen. En tegen allen zou ik willen zeggen: doe je werk met passie en plezier en ga nog meer met elkaar in gesprek voor het beste resultaat.” <

Irma Doze van AnalitiQs over big data en recruitment

## Door data grotere kans op succes



“Wij geloven in de kracht van data, vooral als die geïntegreerd wordt ingezet en leidt tot scherpe analyses en relevante inzichten”

Irma Doze gelooft in de kracht van data. Met haar bedrijf AnalitiQs helpt ze organisaties op basis van data de juiste beslissingen te nemen en maximaal te presteren. Zo ook bij recruitment, al blijft het aannemen van een nieuwe medewerker mensenwerk. “Door data te gebruiken is de kans op succes wél groter.” ✍️ Martin Veldhuizen

Irma Doze werd geboren in het Noord-Limburgse dorp America, de thuishaven van Rowwen Hèze. Ze is geen trouwe fan van de band van zanger Jack Poels, al mag ze graag naar de in plaatselijk dialect gezongen liedjes luisteren. Van getallen en statistieken gaat het hart van Doze wél veel sneller kloppen. “Op de kleuterschool was ik een van de weinige kinderen die al rekenen kreeg en op de basisschool liep ik qua rekenen altijd een stuk voor op de rest.”

De liefde werd verder ontwikkeld tijdens haar studie bedrijfseconomie, met extra vakken binnen econometrie en economische psychologie, in Tilburg en een tweejarige opleiding kwaliteitsmanagement, die ze volgde toen ze bij ING werkte. “Ik vond het semester waarin het uitsluitend over statistiek ging als enige cursist ontzettend leuk. Hoe dat komt? Ik neem besluiten het liefst na een goede afweging en data en statistiek helpen mij om minder fouten te maken.”

### TomTom

Doze vertelt haar verhaal in het kantoorpand van AnalitiQs, het bedrijf dat ze in 2012 oprichtte en samen met Gido van Puijenbroek runt. Een businessvraag bij haar toenmalige werkgever TomTom zette haar aan tot eigen

ondernemerschap. “Bij TomTom discussieerde het management ieder kwartaal met de countrymanagers over de commissie, die afhankelijk was van de verkoop in hun land. Ik kreeg van HR de vraag of ik die terugkerende discussie kon slechten en koppelde allerlei beschikbare data aan elkaar. Daarmee toonde ik aan dat de toegekende commissie wel degelijk klopte. Ik dacht: dit soort enterprise intelligence wil ik breder dan alleen voor TomTom doen.”

Met AnalitiQs heeft zij zich gespecialiseerd in het voorspellen en verklaren van het gedrag van mensen als klant of als medewerker, zegt Doze. “Wij geloven in de kracht van data, vooral als die geïntegreerd wordt ingezet en leidt tot scherpe analyses en relevante inzichten. Door data slim te gebruiken kunnen organisaties de juiste beslissingen nemen en maximaal presteren.”

### Valkuilen

Met haar bedrijf richt Doze zich vooral op het HR-segment. “Wij waren de eerste in Nederland die dat deden. Ik heb in het verleden HR-systemen geïmplementeerd, Gido heeft jarenlang transformaties begeleid en we hebben onder andere enkele wiskundigen en arbeids- en organisatiepsychologen in dienst. Wij begrijpen de processen van HR als geen ander.”

datamanagement, onderzoek, rapportages en analyses aan bod komen. De eigen AnalitiQs Academy ondersteunt fase drie. Via coaching, praktijkgerichte trainingen, complete leertrajecten en masterclasses over data, rapportage en analyse helpt AnalitiQs mensen de kracht van data daadwerkelijk te laten ervaren en biedt hen handvatten voor het gebruik van data in de eigen dagelijkse praktijk.

Doze legt uit hoe AnalitiQs organisaties helpt bij het krijgen van de juiste sollicitanten. “Stel: je zoekt een developer. Goede developers herken je aan hun programmeercode, maar je weet niet zeker of ze binnen jouw bedrijf ook succesvol zijn. Aan de psychologische en vaardigheidstesten die al jaren worden gehanteerd is tegenwoordig ook gaming toegevoegd, die veel data genereert. Door deze data te koppelen aan HR-data, zoals performance en verloop, geven deze data niet alleen inzicht in een aantal persoonskenmerken, bijvoorbeeld dat iemand extravert en open is, maar kunnen wij ook een voorspelling doen hoe groot de kans is dat die persoon een jaar later naar tevredenheid functioneert.”

Voor organisaties die hun vacatures willen monitoren kan Doze een dashboard bouwen. “Inzicht in het aantal openstaande vacatures, het aantal acties dat nodig is om functies te vervullen, hoelang vacatures openstaan, het aantal sollicitanten per vacature en via welke funnel sollicitanten met jouw bedrijf in contact komen is erg waardevol bij het krijgen van de juiste kandidaten.”

Doze erkent dat het aannemen van een nieuwe medewerker altijd mensenwerk blijft. “Maar door data te gebruiken is de kans op succes wél groter.”

### Talentprogramma's

Bij talentprogramma's kan data ook een belangrijke rol spelen, zegt Doze. “Het is heel interessant om te weten hoeveel medewerkers die als talent worden aangemerkt daadwerkelijk doorstromen naar een positie op managementniveau.” Achteraf turven en analyseren is een begin, maar volgens Doze kun je ook vooraf voorspellen. “Vaak beslissen leidinggevendende welke medewerkers op basis van hun performance en potentieel aan talentprogramma's mogen deelnemen. Je kunt de manager echter ook een aantal vragen stellen die op gedrag zijn geënt. Bijvoorbeeld of hij bij een vraag altijd naar die medewerker gaat, of hij dat alleen doet als de vraag betrekking heeft op specifieke kennis of vaardigheden van die medewerker of dat hij hem alleen benadert als er niemand anders beschikbaar is. Als je dezelfde vragen via een 360 graden feedback aan de medewerkers stelt, kunnen wij met de antwoorden een algoritme ontwikkelen, die op basis van historische data het betreffende talent inschaalt.”

### PostNL

Doze vertelt over een ervaring van PostNL. “Daar werd twee jaar lang gediscussieerd of er functioneringsgesprekken moesten komen met de 40.000 postbezorgers. De HR-analytics afdeling werd gevraagd of ze die discussie met data konden beslechten. Zij voerden een experiment uit door een aantal managers gesprekken te laten houden met een deel van hun medewerkers en een ander deel niet. De uitkomst was dat de KPI's die PostNL belangrijk vond bij de postbezorgers met wie gesproken was, verbeterd waren. Maar uit de analyse kwam ook dat alle postbezorgers functioneringsgesprekken zouden krijgen, iedere manager minstens één dag per week met die gesprekken bezig zou zijn. Dat zag men niet zitten, waarmee er een eind aan de discussie kwam. Ik vond en vind het mooi als je door het gebruik van data een besluit kunt nemen of een gedragsverandering teweeg kunt brengen.”

### Zoektocht

Toch kan data niet alles, bekend Doze. “Data kan geen onderscheid maken tussen enkel een verband versus oorzaak en gevolg. Bovendien geldt: wat je er niet in stopt, komt er ook niet uit. De mens achter de data en de interpretatie van de gegevens is daarom enorm belangrijk. Maar als het management van een bedrijf ergens wakker van ligt en zich afvraagt welke bijdrage de medewerkers daaraan kunnen hebben, dan kunnen wij de zoektocht naar antwoorden onderbouwen met data.” <

Net als de valkuilen. Doze: “Er zijn vaak allerlei verschillende afdelings- en functiebenamingen die voor vervuiling van de data zorgen. Ook komen we regelmatig tegen dat iemand op twee afdelingen werkt of gedetacheerd is. Bij recruitment zien we soms dat een vacature eerst met een tijdelijke kracht wordt ingevuld of dat er niet één maar twee nieuwe medewerkers worden aangenomen. Als een bedrijf bijvoorbeeld wil weten hoelang het duurt voordat een vacature is ingevuld, dan wordt het in die gevallen puzzelen om de data goed te interpreteren.”

Juist dat puzzelen vindt Doze leuk. “Het begint met de juiste vraagstelling. ‘Op welke afdeling werken relatief meer mannen?’ is een andere vraag dan ‘Op welke afdeling werken mannen relatief meer?’. Het antwoord vraagt dus om een andere analyse.”

### Drie fases

AnalitiQs ondersteunt organisaties bij de overstap naar data gedreven werken en hanteert daarbij drie fases. In de strategische fase wordt in overleg met de klant een visie geformuleerd, de strategie bepaald, een nulmeting gedaan en een roadmap ontwikkeld. De tweede fase is de uitvoeringsfase, waarin

Lidewey van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talentmanagement, over het personeelsbeleid van organisaties:

# Op het gebied van talentontwikkeling is er bij veel bedrijven nog een hele wereld te winnen

“Geen bedrijf, instelling of organisatie kan zonder mensen. Zij zijn nodig om de beoogde werkzaamheden uit te voeren en zijn bepalend voor de relevantie van een onderneming. Zij vormen het kapitaal van elke organisatie. Over investeringen in dat kapitaal moet goed worden nagedacht”, zegt Lidewey van der Sluis, dé specialist in ons land op het gebied van talentmanagement. Volgens haar is talentmanagement dan ook cruciaal voor elke organisatie en omvat dit vakgebied het gehele palet van het vinden, binden, boeien, laten groeien en uiteindelijk ook afvloeien van medewerkers. “Het gaat erom dat investeringen in mensen renderen en dat alle medewerkers hun geld waard worden of al zijn en blijven.”  Jan van Stigt Thans

Lidewey is hoogleraar Strategisch Talentmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit. Ook is zij buitengewoon hoogleraar aan de North-West University in Zuid-Afrika en visiting professor aan diverse Europese en Zuid-Afrikaanse Business Schools. Zij heeft meer dan 200 publicaties op haar naam staan, is auteur van meerdere managementboeken (o.a. ‘Het selectieproces’, ‘Sporen van talent’, ‘Talent is goed, ambitie is beter’), fungeert regelmatig als gastspreker op congressen en opereert internationaal in de driehoek van wetenschap, bedrijfsleven en overheidsinstellingen.

Lidewey werd de eerste wetenschapper in Nederland die het vak Strategisch Talentmanagement ontwikkelde op basis van wetenschappelijke kennis en praktijkonderzoek. Hieruit ontstond het Powerhouse Competing for Talent, het netwerk van kennis- en zakenpartners rondom haar leerstoel waarmee zij onderzoeks- en onderwijsprogramma's ontwikkelt en uitvoert. Inmiddels adviseert zij daarnaast als zelfstandige grote opdrachtgevers over succession planning, leadership development, talent pools, agility & vitality, team leadership, etc.

## Fascinatie

Over haar fascinatie voor het onderwerp talentontwikkeling zegt zij: “Tijdens mijn studie economie aan de Universiteit van Amsterdam werd ik geboeid door het gedragsaspect binnen de economie. Waarom doen mensen de dingen die ze doen en niet doen? Welke rol spelen talenten daarbij en wat is de invloed van keuzes en kansen op de ontwikkeling van mensen? Leerprocessen van arbeidskrachten werd mijn onderzoeksgebied.”

U noemt talentmanagement van cruciaal belang voor elke organisatie en spreekt van een strategisch vraagstuk. Waarom? Lidewey: “Je hebt nu eenmaal medewerkers nodig om je bedrijfsdoelstellingen te kunnen verwezenlijken. Zij zijn in grote mate bepalend voor het succes van een onderneming. Het is dan ook zaak de juiste mensen binnen te halen, te laten ontwikkelen en de goede krachten te behouden. Zoals eerder aangegeven, gaat het er uiteindelijk om ervoor te zorgen dat alle medewerkers hun geld waard zijn en blijven.”

## “Nog een wereld te winnen”

Hoe gaan Nederlandse bedrijven en instellingen in uw ogen met talentontwikkeling om? “Daar kan ik geen eensluidend antwoord op geven, want dit verschilt van bedrijf tot bedrijf”, reageert zij prompt. “Ik zie in het algemeen dat er aan de ‘instroomkant’ bij de meeste organisaties vooraf doorgaans goed wordt nagedacht over de mensen die ze binnen willen halen: het werving- en selectietraject dus. Maar aan de andere kant is het mijn ervaring dat er in het vervolgtraject - het binden, boeien en behouden van (goede) medewerkers - bij veel bedrijven nog een wereld te winnen is.”

Op de vervolgvraag hoe dit te verklaren is, antwoordt zij dat talentontwikkeling bij de meeste bedrijven op het bordje van de leidinggevenden wordt gelegd. “En die zijn hiervoor meestal niet of onvoldoende opgeleid. Zij zijn merkwaardig genoeg vaak in een hogere (managers)functie terecht gekomen, omdat zij goed waren in hun oorspronkelijke vak, bijvoorbeeld verkoop, advies of schadebehandeling. Dat is in de verzekeringsbranche niet anders dan in andere bedrijfstakken. Een goede broker, underwriter of schadebehandelaar hoeft dus niet per definitie ook een goede manager en leidinggevende te zijn”, aldus de hoogleraar Strategisch Talentmanagement, die benadrukt dat het geven van leiding aan een team en het optimaal benutten van ieders talenten een vak apart is en dus om andere competenties vraagt. “Het is zowel voor werkgevers als potentiële leidinggevenden van belang om vooraf goed na te denken over de vraag of iemand liever met mensen of met polissen werkt.”

## Eisen leidinggevenden

Waarom voldoet een goede leidinggevende in uw ogen? Lidewey: “Als leidinggevende moet je in de eerste plaats oog en aandacht hebben voor mensen. Zijn of haar primaire taak is om alles uit de kast te halen om alle medewerkers binnen het team optimaal te laten functioneren. Dat vraagt onder meer van hen dat zij veel meer een coachrol moeten vervullen. Een geschikte manager is iemand die niet met zichzelf en/of zijn of haar eigen

*Lidewey van der Sluis: “Ik zie in het algemeen dat er aan de ‘instroomkant’ bij de meeste organisaties vooraf doorgaans goed wordt nagedacht over de mensen die ze binnen willen halen: het werving- en selectietraject dus. Maar aan de andere kant is het mijn ervaring dat er in het vervolgtraject - het binden, boeien en behouden van (goede) medewerkers - bij veel bedrijven nog een wereld te winnen is.”*

succes bezig is, maar juist met de mensen in het team en het functioneren van het team als geheel. Een goede manager stelt het teambelang boven het eigen belang en geniet ervan als de teamleden of het hele team het goed doet. Een goede manager gunt het de ander om te shinen.”

Gevraagd naar eventuele valkuilen voor leidinggevendenden, noemt zij onder meer ‘het denken en te handelen als baas’. “Dat is een dramatische misvatting. Je hebt als leidinggevende een belangrijke voorbeeldfunctie en moet je juist opstellen als teamspeler. In je eentje kun je als manager nu eenmaal nooit succesvol zijn, daar heb je anderen bij nodig. Een andere veel voorkomende valkuil is dat managers vaak veel tijd steken in het ‘repareren’ van minder sterke competenties van hun teammedewerkers. Ze proberen van zesjes zeventjes te maken door medewerkers competenties bij te willen brengen die ze minder goed kunnen en meestal ook geen of minder gevoel en affiniteit bij hebben. Het is veel effectiever om juist te investeren in het verder ontwikkelen van de vaardigheden waarin medewerkers wel goed zijn en in die zaken waarvoor ze wel gemotiveerd zijn en energie van krijgen. Mensen blijven nu eenmaal mensen en nobody is perfect.”

### Talent is goed, maar ambitie is beter

Wie de hoogleraar Strategisch Talentmanagement interviewt, wordt geregeld ‘getrakteerd’ op enkele mooie, treffende quotes, zoals de titel van een van haar boeken ‘Talent is goed, maar ambitie is beter’, of ‘Talent is een gave, maar succes een opgave’ en ‘Talentmanagement is net als een spier’. Zij licht deze als volgt toe: “Talent is iets wat je van nature hebt, maar het gaat erom wat je ermee doet en hoe je dat ontwikkelt. Ik maak graag de vergelijking met het menselijk lichaam. Iedereen heeft spieren, maar je moet ze wel trainen om ze krachtig te maken en te houden. Rust roest. Datzelfde geldt voor talent. Daaraan moet je continu werken om hen te verbeteren.”

Zij wijst daarnaast op een ander aspect: “In het wervings- en selectietraject wordt vaak primair gekeken naar de individuele kwaliteiten van kandidaten op een specifiek vakgebied. Wat vaak onderbelicht wordt, zijn de andere eigenschappen van die persoon: past een kandidaat wel binnen het team of de organisatie, is iemand bereid zich hiervoor in te zetten, heeft men er zin in om er wat van te maken, is hij of zij een teamspeler die anderen binnen het team beter kan laten functioneren en voor energie kan zorgen. Met andere woorden, je hoeft niet altijd voor de beste specialist te gaan. Iemand kan ook om andere redenen van grote waarde voor een organisatie zijn.”

“Pas als een medewerker zijn kwaliteiten ook daadwerkelijk inzet om het doel van de organisatie te bereiken, wordt zijn talent effectief. Daar is motivatie en ambitie voor nodig”, vervolgt Lidewey. “Op de arbeidsmarkt is de wil van iemand om te werken relevanter dan het talent dat iemand heeft. Organisaties zouden niet zozeer moeten selecteren op kennis, ervaring, vaardigheden en kunde, maar meer op karakter. Bovendien bepalen de werkomgeving, de leiderschapstijl en organisatiecultuur of een medewerker goed functioneert of niet. Mensen worden pas een talent in een context die bij hen past. Werkgevers die hun medewerkers talenten willen laten zijn, richten hun pijlen op gemotiveerde arbeidskrachten die passen bij de organisatie.”

### Toekomstbeeld

Hoe kijkt u vanuit uw vakgebied naar de (nabije) toekomst? De hoogleraar antwoordt: “Het is natuurlijk een cliché maar de wereld verandert en daarmee ook de manier van werken van bedrijven en organisaties. Dat heeft uiteraard ook impact op het werk van HR-managers en de wijze waarop met talentmanagement wordt omgegaan, niet in de laatste plaats door de gevolgen van de coronapandemie. Zo zijn werkgevers er de afgelopen maanden achter gekomen dat, in tegenstelling tot wat velen dachten, het thuiswerken de kwaliteit en output/productie van medewerkers allesbehalve in negatieve zin heeft beïnvloed. Ik denk dan ook dat we ervan uit kunnen gaan dat thuiswerken en andere vormen van werken op afstand ‘een blijvertje’ zullen zijn.”

Deze transformatie heeft volgens haar ontegenzeggelijk ook invloed op de manier hoe HR-professionals en leidinggevendenden hun rol in de toekomst zullen gaan invullen. “Daarover zullen zij goed moeten nadenken. Het werken op afstand vraagt nu eenmaal om een andere manier van managen van een team,

zoals de huidige coronatijd duidelijk heeft gemaakt. Zo moet bijvoorbeeld nog meer rekening worden gehouden met de thuissituatie van medewerkers. Een goede leidinggevende doet dat.” Zij noemt haar eigen leidinggevende als voorbeeld. “Voor ‘corona’ had ik eerlijk gezegd niet zo’n goed beeld van zijn kwaliteiten als leidinggevende, maar tijdens de afgelopen maanden heeft hij zich meer dan uitstekend geprofileerd. Wat mij met name is opgevallen, is dat hij medewerker gericht is. Hij gaat niet uit van wat hij wil, maar hij luistert goed naar wat de individuele medewerkers van hem verlangen en probeert hen daarbij zoveel mogelijk te ondersteunen en te faciliteren.”

Een ander gevolg voor de HR-professionals en hun organisaties is volgens Lidewey dat ‘het nieuwe werken’ de arbeidsmarkt op zijn kop zet. “Het werven en selecteren van nieuwe medewerkers en zaken als talentontwikkeling worden minder plaatsgebonden. Kandidaten hoeven niet per se in de buurt van het kantoor te wonen – of hiernaar te verhuizen – en dat maakt de talentvijver vele malen groter. De markt omvat voortaan het gehele land.”

### ‘Gouden’ adviezen

Wat zijn de belangrijkste tips en adviezen die je werkgevers en werknemers zou willen meegeven met betrekking tot het onderwerp talentontwikkeling. Lidewey hoeft er niet lang over na te denken. “Werkgevers, zorg voor duidelijke doelstellingen, selecteer mensen die qua karakter bij je passen, heb oog en aandacht voor je mensen, verdiep je goed in hun specifieke kwaliteiten en zorg voor de juiste faciliteiten voor hen om die verder te ontwikkelen.” Zij maakt daarbij de volgende metafoor. “Als je iemand in huis hebt die goed kan schaatsen, dan moet je hem of haar een schaatsbaan aanbieden om zich daarin verder te verbeteren en geen zwembad.”

Ook voor leidinggevendenden heeft zij een ‘boodschap’: “Verdiep je in je medewerkers en heb vooral oog voor de sterke competenties van je teammedewerkers, laat hen vooral doen waar ze goed in zijn en motiveer hen daarbij zoveel mogelijk. Stel je daarnaast op als teamplayer en stel het teambelang boven je eigen belang. Je hebt elkaar nodig om succesvol te kunnen zijn. En medewerkers zou ik tot slot willen meegeven: Vraag niet alleen wat de organisatie voor jou kan betekenen, maar ook wat jij voor de organisatie kan doen. Het draait niet alleen om jou. We moeten elkaar een beetje helpen en goed met elkaar samenwerken, zeker in de huidige tijd.” <



“Talent is iets dat je van nature in je hebt. Het is een optie. Het is de vraag wat er met die optie wordt gedaan, door het individu zelf en de omgeving.”



## Talentmanagement

*Over de werving en selectie, voorafgaand aan die binnen de grotemensenwereld.*

Een Visie die in het teken staat van *talentmanagement*. Machtig interessant onderwerp, want wat is talent? En vooral: hoe *manage* je dat? Het is een vraag die speelt op het moment dat de afgestudeerde aan een hogeschool of aan een universiteit de arbeidsmarkt op gaat. Hoe krijg je ‘ze’ te pakken? Wat zoeken ‘ze’ en vooral: wie zijn ‘ze’?

Het zijn vragen die tijdens de studie al een rol spelen. Want voordat de afgestudeerden de grotemensenwereld in gaan, hebben zij binnen de universitaire setting (ik beperk me daartoe, want ik ben nu eenmaal universiteit) al een eerste, duidelijke keuze gemaakt. Sinds de invoering van de zogenoemde bachelor-masterstructuur, immers, kiest een student voor een gespecialiseerde master. Strafrecht. Bestuursrecht. Arbeidsrecht. Een toga-master. Of de master waar ik samen met collega Lindenbergh verantwoordelijk voor ben: de master Aansprakelijkheid & Verzekering. Een heel jaar A&V.

Toen wij in 2009 de master opzetten, hebben we duidelijke keuzes gemaakt. Want we wisten precies wat een alumnus van ons zou moeten kunnen. En we dachten dat we bij onze eindtermen het dichtst in de buurt zouden komen als we de omvang van de groep zouden beperken tot 25 studenten per collegejaar. Die keuze is (ook intern) lastig uit te leggen, want een maximering van het studentenaantal is een zelfgekozen vorm van inkomstenderving. Dat is vooral zo omdat je ook voor ‘maar’ 25 studenten een heel apparaat op moet tuigen. Hoe makkelijk om daar meer in plaats van minder studenten – en dus: inkomsten – door heen te laten gaan.

Maar juist omdat wij binnen de master de samenwerking met de praktijk, onze (toen nog: toekomstige) partners ambieerden, wilden we studenten aan- en afleveren die goed ingevoerd zouden zijn. Een kleine groep kan eenvoudig mee op bedrijfsbezoek; we sluiten aan bij symposia. We kozen voor intensieve begeleiding; we leren gestructureerd binnen en buiten de wettelijke kaders denken; bieden een onderzoekspracticum aan, houden referaten, toetsen aan uitdrucksvaardigheid. En dat lukt: de samenwerking is zoals we haar hoopten. Het lijkt wat praatjesmakerig, maar het is vooral trots dat doorklinkt wanneer ik zeg dat onze studenten goed op de arbeidsmarkt liggen. Dat dat zo is, snap ik. Want als je als student een heel jaar leert denken in termen van A&V, dan heb je meer dan een mooie basis.

Maar terug naar het onderwerp van deze Visie. Ik geef aan: studenten maken na hun bachelor een keuze voor een master.

Een eerste aspect dat in het kader van *talentmanagement* speelt, is voor ons hoe we de studenten onze kant op krijgen. Hoe zorg je dat ‘ze’ weten dat wij bestaan? Adverteren, zeker. We participeren in voorlichtingsavonden. Voor een aantal studenten aan onze eigen universiteit dat eruit springt en dat geïnteresseerd is, bieden wij de Masterclass A&V aan. *Extra curriculaire* maar bere-interessant om al even met die A&V-hoek kennis te maken. In de bachelor fase maken we deel uit van de grote verplichte vakken (“Kijk eens hoe interessant dat verzekeringsrecht eigenlijk is...”) en van het minor-aanbod. De minor Dood & Letsel, ook dat is verzekeren; die moet je gevolgd hebben.

Wij leerden: het werkt. Want we hebben die 25 plaatsen, maar doorgaans zijn er zo’n 40 tot 50 aanmeldingen. Dan komt *talent managen* fase II. Wij voeren natuurlijk selectiegesprekken, maar wie neem je dan? Ik weet nog hoe lastig ik dat in het begin vond. Hoe selecteer je, waar let je op? Ik leerde zelf dat ik geen eenheidsworsten zoek. Niet het verplicht samengesteld *curriculum vitae*, waar per se de juiste ingrediënten op opgevoerd zijn. Maar liever juist iets eigens. Ik blijf dol te zijn op studenten die op het VMBO begonnen zijn. Ik zoek (kennelijk) elementen in het *curriculum* waar doorzettingsvermogen, inzet, oprechte wil en interesse, en liefst ook wat groepsgevoel uit kunnen blijken.

Ik leerde verder hoe relatief de eigen toekomstvisie van de student is. Desgevraagd zegt zo’n driekwart van de sollicitanten advocaat te willen worden. Liefst letselschadeadvocaat, in de hoek van het slachtoffer dus. Uiteindelijk, zo laten onze uitstroomcijfers zien, kiest ‘maar’ 33% voor de advocatuur. 34% gaat de branche in. Want zo’n verzekeraar, zo’n assurantiemakelaar: tijdens de kantoorbezoeken en tijdens de stageperiode leren studenten hoezeer de verzekeringsbranche aansluit bij wat ze in het lopende jaar zo hebben leren waarderen.

Ik mag het graag aanschouwen, dat ‘omgaan’. Misschien ook wel omdat het fraai de relativiteit van de eigen toekomstvisie laat zien. En vooral maakt het duidelijk hoe lastig die werving is. Want hoe *manage* je talenten die zelf de eigen wensen en verlangens nog niet *gemanaged* hebben? En kun je het ze kwalijk nemen? Nadrukkelijk niet. Jong talent is jong en dus aan vorming onderhevig. Het leert mij wel hoe wezenlijk het is dat de doelgroep, de student van vandaag, onze branche kent. *To know insurance is to...*

## Een bedrijfstak met volop carrière- en ontplooiingsmogelijkheden

Saai en allesbehalve sexy. Dat imago heeft de verzekeringsbranche bij velen. Hetzelfde geldt in feite ook voor de expertisebranche. Een typisch voorbeeld van 'onbekend maakt onbemind'. Wie echter in de sector werkzaam is en zeker in het zakelijke segment, ook wel aangeduid met 'de Champions League van de verzekeringsbranche', weet wel beter. Boeiend, afwisselend en dynamisch. Niet vreemd dat wie eenmaal in de zakelijke verzekerings- of expertisebranche werkzaam is, daarin vaak de rest van zijn actieve loopbaan werkzaam blijft. Bedrijfstakken met volop mogelijkheden, ook wat carrière- en ontplooiingskansen betreft, zo blijkt uit een gesprek met vier brancheprofessionals: Silvana van Doorn die haar verzekeringscarrière het liefst in de HR wil voortzetten, de beide schade-experts Tim Schouten en Willem Timmerman en Titus Tiel Groenestege, die binnen de branche na gewerkt te hebben als schade-expert, makelaar en verzekeraar nu al vele jaren werkzaam is als risk- en insurancemanager. [Jan van Stigt Thans](#)

Silvana kwam na haar school 'bij toeval' in de verzekeringsbranche terecht als administratief medewerkster bij Van Eijck & Zn, een baan die zij na enkele weken 'al wel had gezien'. "Ik had het geluk dat Theo Bakker mij onder zijn hoede nam, mij de kneepjes van het schaderegeling vak heeft geleerd en mij hiervoor enthousiast heeft gemaakt. Ik behandelde allerlei verschillende soorten schades; leuk, boeiend en afwisselend werk en volop uitdagingen." Zij werkte later bij Broadspire als schadebehandelaar maar kwam na de overname van Eijck & Zn door SAA weer terug bij haar oude baan. Na een aantal jaren veel te hebben geleerd, vertrok zij in 2018 als schadebehandelaar naar Howden. Na 13 jaar in het schadevak wilde zij graag iets anders doen binnen de verzekeringsbranche en vanwege haar specifieke skills viel haar oog op het HR-vak. "Ik ga graag met mensen om, ben administratief goed onderlegd en ken de branche. Ik zag een vacature bij MS Amlin en ben gaan praten, maar zij zochten een meer ervaren kracht op dit vlak. Wel kreeg ik van Sabine Stoevelaar de kans op een stageplek voor zes maanden en ben ik voor eigen rekening de basiscursus Personeelsmanagement gaan volgen. Ik heb ondanks de coronabelemmeringen een goed beeld van het werk als HR-generalist gekregen en heb in die korte tijd veel geleerd en ben nu op zoek naar een baan als HR-medewerker. Ik ben MS Amlin zeer dankbaar voor de geboden kans. Zowel het werk als de opleiding bevallen me dusdanig dat ik zeker weet dat ik hierin door wil, het liefst binnen de verzekeringsbranche. Omdat ik die sector ken, maar ook omdat ik het een geweldig interessante en dynamische bedrijfstaksector vind die veel te bieden heeft met volop carrière- en ontplooiingsmogelijkheden."

Voor de één is het z'n eerste baan, voor de ander waarschijnlijk zijn laatste. 'Junior' Tim Schouten en 'senior' Willem Timmerman werken beiden

als schade-expert bij Crawford & Company. Eerstgenoemde doet dat sinds vijf jaar, waarvan de eerste anderhalf jaar als schadebehandelaar bij claimmanagementtak Broadspire. Timmerman is sinds 1986 werkzaam en werkte achtereenvolgens als bedrijfsjurist bij de BOVAG, schadebehandelaar bij SRK Rechtsbijstand, claims manager bij Zurich en vanaf 1996 werkzaam als schade-expert bij achtereenvolgens Toplis & Harding (nu DEKRA), Crawford & Company, DEKRA en sinds een klein jaar opnieuw bij Crawford. Andere overeenkomst: beiden hebben rechten gestudeerd; Tim studeerde in 2015 af, Willem 'iets' eerder, namelijk in 1986. Als je rechten hebt gestudeerd ga je óf de advocatuur in, óf kies je voor een carrière in het bedrijfsleven. Willem koos ruim 30 jaar geleden bewust voor het laatste. "Als schade-expert ben je op een veel pragmatischer manier met je juridische kennis bezig. Je brengt als het ware de theorie nadrukkelijker in de praktijk. Dat sprak en spreekt me nog steeds bijzonder aan. Het werk als schade-expert is in mijn ogen dan ook vele malen leuker en afwisselender dan dat van een advocaat. Bovendien kom je bij veel bedrijven over de vloer en krijg je een mooi kijkje in de keuken", aldus de ervaren schade-expert, die onder meer bewust heeft gekozen voor een terugkeer naar Crawford om als mentor voor jongere schade-experts op te treden. Ook Tim, één van Willems leerlingen, hoefde na zijn rechtenstudie (Aansprakelijkheids- en Verzekeringsrecht) en verschillende stages in het A&V-werkveld niet per se als advocaat aan de slag te gaan. "Ik ben meer praktisch ingesteld en door mijn A&V-studie heb ik de verzekeringsbranche een beetje leren kennen. Als schade-expert kan ik particulieren en ondernemers helpen bij vervelende omstandigheden, zoals een schade. Het is bovendien een vak vol afwisseling: geen dag en geen schade is hetzelfde. Een ander leuk aspect van het werk is dat je altijd met mensen te maken hebt.

Met gedupeerden, maar ook met de medewerkers van makelaars en verzekeraars bij een schade of bij events van bijvoorbeeld Young Insurance. Verzekeren saai? Allesbehalve dat." Willem sluit zich daar volmondig bij aan. "Het is door zijn aard, afwisseling en dynamiek in mijn ogen met afstand het mooiste vak dat er is." Zowel Tim als Willem vinden het jammer dat dit bij zo weinig mensen bekend is. Onbekend maakt onbemind. Laatstgenoemde: "Ik vind het jammer dat deelnemers aan bijvoorbeeld masterclasses veel eerder geneigd zijn om te kiezen voor een loopbaan als advocaat, terwijl wij hen zeker een mooie baan en carrière te bieden hebben." Tim vult aan: "Zeker omdat de expertisebranche aan het vergrijzen is, is nieuwe aanwas wenselijk. Ik zou het toejuichen wanneer expertisebureaus zich wat nadrukkelijker zouden laten zien bij masterclasses en andere events voor studenten en ook vaker stageplaatsen aan studenten beschikbaar kunnen stellen. Zelf ben ik ook zeker bereid om me hiervoor beschikbaar te stellen; zo is Crawford al sinds een aantal jaar associate van de master Aansprakelijkheid & Verzekering en gaan verschillende collega's en ik geregeld langs bij hogescholen om gastcolleges te verzorgen. Maar ook om jongere en toekomstige collega's op weg te helpen. Te meer omdat ik zelf ook veel profijt gehad heb van de gesprekken en het sparren met Willem."

Titus wilde als kind boer worden, vooral om op een trekker te kunnen zitten. Toch werd het de verzekeringsbranche, al kwam zijn affiniteit met techniek in al zijn banen goed van pas. Na de agrarische hogeschool in Leeuwarden succesvol doorlopen te hebben ging hij aan de slag als schade-expert bij het toenmalige Hettema + Disselkoen (nu DEKRA) in Drachten waar hij tal van grotere technische en agrarische schades behandelde. Vijf jaar later stapte hij over naar



Tim Schouten en Willem Timmerman: "Jammer dat het mooie expertise vak bij zo weinig mensen bekend is. Onbekend maakt onbemind."

"Het mooiste vak dat er is"

"Blijf jezelf ontwikkelen en je horizon verbreden"

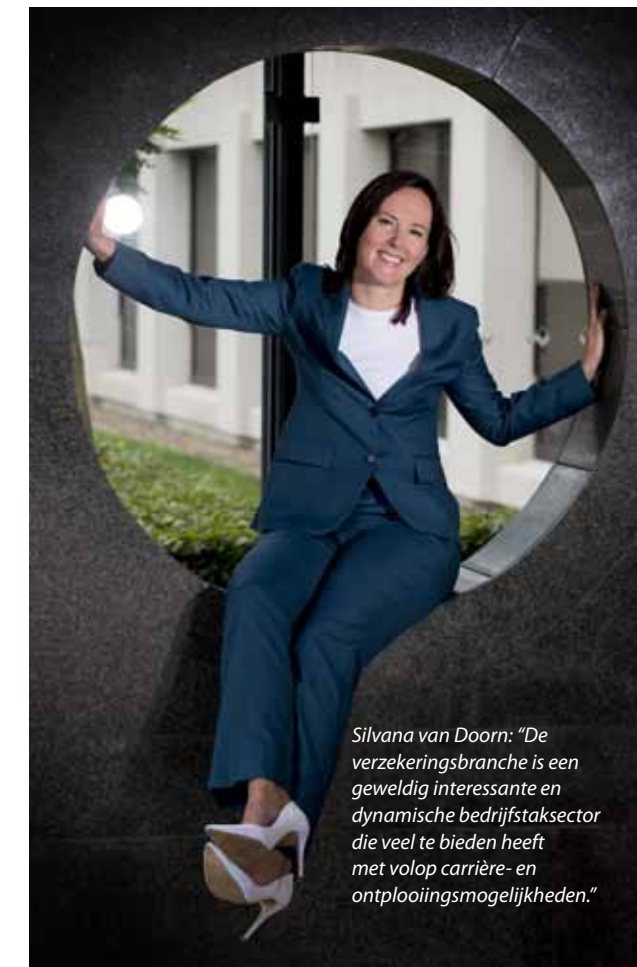


Titus Tiel Groenestege: "Het is een voordeel om op meerdere plekken binnen de sector gewerkt te hebben: acceptatie/ schade, makelaar/verzekeraar. Zo krijg je een prima inzicht in hoe de markt werkt en wat echt belangrijk is. En ga geregeld kijken bij klanten om te ervaren wat risico's en het adequaat afdekken ervan voor hen betekenen."

Cumela, een brancheorganisatie voor bedrijven in de grondverzet en cultuurtechnische sector als commercieel buitendienstmedewerker. Later kreeg hij in de functie van directeur de leiding over de verzekeringsactiviteiten van de organisatie. Na 9,5 jaar ging hij voor een periode van ruim twee jaar aan de slag bij Marsh als Manager Transport en werkte hij bijna drie jaar bij Delta Lloyd in verschillende directie- en managementfuncties, o.a. als manager Grootzakelijk. Sinds januari 2012 is hij als Director Safety, Risk & Insurance verantwoordelijk voor het veiligheids-riskmanagement en verzekeringsbeleid bij Pon wereldwijd. Een baan waarin volgens hem alles wat hij in voorgaande functies heeft geleerd is samengekomen en op zijn plaats viel. En dat in combinatie met zijn grote passies: techniek en

fietsen. "Als je het zo op een rijtje zet, lijkt mijn carrière nauwgezet gepland, maar dat is zeker niet het geval. Er komen in het werk wat je doet altijd nieuwe kansen voorbij en die moet je (durven) grijpen. Bovendien biedt elke baan je kansen om je kwaliteiten te etaleren en je stempel ergens op te drukken."

Desgevraagd zegt Titus met plezier terug te kijken op al zijn functies binnen de sector. "Als schade-expert en salvagecoördinator heb je de zorg voor mensen die na een calamiteit vaak niet weten wat te doen en soms zelfs totaal ontredderd zijn. Ook leer je te improviseren in vaak moeilijke omstandigheden en leer je het belang onderkennen van een adequate communicatie. Bij Cumela heb ik ervaren wat echt belangrijk is



Silvana van Doorn: "De verzekeringsbranche is een geweldig interessante en dynamische bedrijfstaksector die veel te bieden heeft met volop carrière- en ontplooiingsmogelijkheden."

"Blijf met de kans voor een overstap naar HR"

voor ondernemers en dat voorkomen van schade belangrijker is dan verzekeren. Bij Marsh heb ik een goed inzicht gekregen in de grootzakelijke markt en bij Delta Lloyd heb ik in de keuken van een verzekeraar kunnen kijken, bijvoorbeeld wat de impact van (financiële) risico's op de balans zijn."

Wat zou je branchegenoten mee willen geven? "Blijf jezelf ontwikkelen, verbreed je horizon en bekijk zaken ook eens vanuit het perspectief van je gesprekspartner. Het is een voordeel om op meerdere plekken binnen de sector gewerkt te hebben: acceptatie/schade, makelaar/verzekeraar. Zo krijg je een prima inzicht in hoe de markt werkt en wat echt belangrijk is. En ga geregeld kijken bij klanten om te ervaren wat risico's en het adequaat afdekken ervan voor hen betekenen." <



**Ontdek de vergader-  
en eventmogelijkheden  
tot 40 personen van  
het VNAB kennis- en  
ontmoetingscentrum  
in coronatijd!**

**[receptie@vnab.nl](mailto:receptie@vnab.nl)  
010 253 2060**

**vnab**

