Online magazine

# HRtop100 2023

Open het magazine >>>

De CHRO van het jaar - 10e editie - voor leiders in HR

# Beste lezer,

Op donderdag 23 maart 2023 was het weer zover: het jaarlijkse HRtop100 event! Het was ons 10-jarig jubileum en dus extra feest!

Deze middag, gehost door Microsoft, sloot af met prijsuitreikingen en een gezellige borrel. Tijdens het geslaagde evenement reikten wij maar liefst zes felbegeerde prijzen uit.

In dit magazine lees je er alles over!

Veel leesplezier gewenst,
Emke Daniëls

## Inhoud

Sfeerimpressie >>>

Hoe houd je personeel betrokken in het tijdperk van hybride werken? >>>

“D&I begint bij een veilige werkomgeving” >>>

## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# Sfeerimpressie

Kon je niet bij het event zijn of wil je dag gewoon nog een keer beleven? We hebben enorm veel beeldmateriaal geschoten om je (nogmaals) mee te nemen in de geslaagde dag. Ga er lekker voor zitten en bekijk alle foto's in het beeldverslag en natuurlijk de aftermovie. Veel plezier!

## Beeldverslag

Natuurlijk zijn er tijdens het event veel foto's gemaakt. Van de winnaars, de sfeer en een kijkje achter de schermen. Benieuwd hoe het eraan toeging?

**Bekijk de foto's!**

## It's a wrap!

Geniet nog een keer na met de aftermovie van het HRtop100 event 2023!

## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# Hoe houd je personeel betrokken in het tijdperk van hybride werken?

Iedere HR-manager wil dat teams het beste uit zichzelf halen en mensen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Zeker in de huidige arbeidsmarkt is het belangrijker dan ooit om de ervaring van medewerkers te verbeteren. Maar hoe zorg je voor een werkomgeving die dit stimuleert?

In de tijd van hybride werken is er duidelijk een kloof tussen werkgevers en werknemers ontstaan. De werkintensiteit is hoog, het aantal vergaderingen is geëxplodeerd, maar werknemers hebben niet het idee dat dit wordt gezien door het management. Sterker nog: onder leiders op het gebied van HR zegt 85% dat het door de verschuiving naar hybride werken een uitdaging is om vertrouwen te hebben in de productiviteit van medewerkers. Als HR-manager is het juist belangrijk om deze kloof te dichten en iedereen verbonden, geïnformeerd én geïnspireerd te houden. Je wilt de juiste inzichten verzamelen, zodat je op het juiste moment acties kunt ondernemen en prioriteiten kunt bepalen. Maar tegelijkertijd ook je medewerkers trainen, helpen om te groeien in hun rol en het gevoel te geven bij te dragen aan gezamenlijke bedrijfsdoelen. Kortom: een overvolle agenda! Daarom is het belangrijk voor HR-managers om te kijken welke technologie kan helpen om de werknemerservaring te verbeteren.

## Waar ligt jouw focus?

De onderstaande 4 blogs maken concreet hoe Microsoft HR-managers kan helpen om hun doelstellingen te bereiken op het gebied van; verbinden, kennismanagement, leren & ontwikkelen en betekenisvol werken. Kies jouw aandachtsgebied is en lees de blogs.

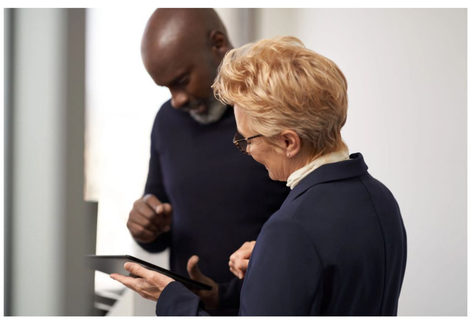
### 4 tips om medewerkers te laten groeien (en zo ook je organisatie)

Veel HR-managers dromen van een wereld waarin onderwijs een natuurlijk onderdeel is van de bedrijfscultuur en de dagelijkse gewoontes, wat zowel menselijk als zakelijk succes mogelijk maakt. Met deze tips ga je hiermee aan de slag! Klik hier om verder te lezen.

*“Door de verschuiving naar hybride werken is het een uitdaging om vertrouwen te hebben in de productiviteit van medewerkers.”*

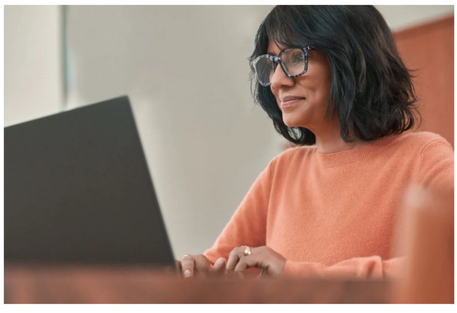
## Microsoft en de Employee Experience

Microsoft richt zich steeds op de volledige digitale medewerkers ervaring, de employee experience. Niet het meer de losse productiviteitsapplicaties zelf maar de volledige employee experience staat nu centraal. Dankzij de opkomst van AI kunnen we dat nu ook echt invulling geven en hierdoor wordt Microsoft steeds relevanter voor het HR-vakgebied. Het platform voor medewerkers ervaringen dat dit mogelijk maakt heet Microsoft Viva. Laat je door dit artikel inspireren door hoe organisaties dit platform gebruiken om de werknemerservaring te verbeteren en de veranderende behoeften van werknemers aan te pakken.



### Blijf verbinding met elkaar maken in hybride organisaties

Lees hoe je als HR-manager in een toegenomen digitale werkomgeving al je medewerkers geïnspireerd en geïnformeerd houdt, en tegelijkertijd de juiste tools en contactmomenten kan bieden die ze nodig hebben om successen te behalen! Klik hier om verder te lezen.



### Hoe geef jij richting aan je organisatie op basis van data en inzichten?

Ongemerkt genereren organisaties ontzettend veel informatie, en dit wordt de komende jaren alleen nog maar meer! Maar alleen informatie verzamelen is niet genoeg. Hoe geef jij richting aan je organisatie op basis van deze data en inzichten? Klik hier om verder te lezen.

### Hoe geef jij richting aan je organisatie op basis van data en inzichten?

Betrokken medewerkers zijn maar liefst 23% winstgevender voor een organisatie. Maak daarom het werk betekenisvoller, zodat medewerkers optimaal kunnen werken en op hun best kunnen zijn. Lees hier hoe je dit kunt aanpakken! Klik hier om verder te lezen.

Microsoft

**Deel dit op social media**

Ga naar de website >>>

# “D&I begint bij een veilige werkomgeving”

In dit interview vertelt Britt Breure, HR-directeur bij AFAS Software, over het belang van Diversiteit & Inclusie (D&I) op de werkvloer, hoe je dit aanpakt en welk effect het heeft op werknemers.

Als één van de finalisten van de Diversity & Inclusion Categorieprijs bij het HRtop100 evenement dit jaar, houdt Britt Breure van AFAS Software zich veel bezig met dit onderwerp. “Het is belangrijk om met dit thema bezig te zijn, gezien je werk bijna je tweede thuis is. Je bent daar soms vaker dan je daadwerkelijke thuis. Dan is het enorm belangrijk dat je je daar veilig en comfortabel voelt. Het is dan wel een zakelijke setting, maar ook daar moet je het gevoel hebben dat je jezelf kan zijn en je je niet anders voor hoeft te doen. Je moet open kunnen zijn over je seksuele geaardheid, afkomst en etniciteit. Wanneer dit niet kan, zorgt dit ervoor dat je naast de gebruikelijke zorgen op werk, ook nog eens zorgen over jezelf meedraagt.”

## D&I staat dichtbij

D&I is een onderwerp dat Britt dichtbij staat. Dat zorgt er extra voor dat zij dit te allen tijde als hoge prioriteit aanschouwt. “Ik ben getrouwd met een vrouw. Toen ik jaren geleden kwam werken bij AFAS heb ik mij afgevraagd of zij dat daar wel zouden waarderen. Het bedrijf is van origine christelijk, dus dan weet je niet zeker of dat goed gaat. Gelukkig zat ik fout. Vanaf het eerste moment voelde ik mij geheel vertrouwd om open te zijn over mijn seksuele geaardheid. Het is zó fijn om het gewoon over mijn vrouw te hebben, in plaats van haar altijd mijn partner moeten noemen.”

## Van entry level tot het hoogste niveau

“We zijn bij AFAS constant bezig met D&I. Dat begon door meer vrouwen aan te nemen. AFAS begon als een bedrijf met bijna alleen maar mannen in de biblebelt. 11 jaar geleden was slechts 13 of 14% van het bedrijf vrouwelijk. Inmiddels is dat 33%. Daar is hard voor gewerkt. We hebben een concreet actiepunt moeten bedenken en er elke dag aan gewerkt om ons daar aan te houden. We hebben erop gelet om vrouwen aan te nemen op alle niveaus binnen AFAS. Je begint met vrouwen aannemen bij entry level banen en zo kunnen zij omhoog klimmen tot het hoogste niveau.”

D&I een hoge prioriteit houden is makkelijker gezegd dan gedaan. “Hoewel wij goed ons best doen, heb je altijd momenten van pieken en dalen. De afgelopen jaren worden steeds minder vrouwen aangenomen en daar moet verandering in komen. Zo merk je dat D&I in een bedrijf niet een kwestie is van het er een keer over hebben en wat diverse mensen aannemen. Nee, je moet er echt constant mee bezig zijn.”

Ook is het belangrijk om diversiteit in alle lagen van het bedrijf te hebben. “Niet alleen de beveiliging en schoonmaakhulp moet divers zijn, maar ook de directie moet verschillende soorten mensen representeren. Denk hierbij aan het aannemen van mensen van verschillende leeftijden, afkomsten, genders en seksuele geaardheid. Door dit door het gehele bedrijf te verspreiden wordt het makkelijker om hier aandacht aan te blijven besteden.”

## Een plek voor mensen met een beperking

“AFAS werkt momenteel samen met DownTownLeusden. Dit is een organisatie die mensen met een verstandelijke beperking een plaats wil geven in de samenleving. Dit doen zij onder andere door middel van het zoeken van stage-, werk- en dagbestedingsplekken. AFAS is één van die plekken waar deze mensen terecht kunnen. Zo hebben wij nu mensen met het Downsyndroom in de keuken staan, wat een enorm succes is.”

“Onlangs is er een vrouw met hersenletsel aangenomen. Voordien werd zij altijd herinnerd aan wat zij niet kan, maar hier proberen wij juist dingen te vinden die wél lukken. Het is heel fijn om zoiets voor iemand te kunnen doen. Het lukt niet om bij wijze van spreken 150 van dit soort mensen aan te nemen, maar een paar mensen lukt wel en maakt echt verschil.”

## Verschillende inzichten

“Bij D&I gaat het niet om gewoon quota’s halen. Je krijgt er andere inzichten door die je anders niet mee zou krijgen. Onlangs kwam ik op werk, toen de Ramadan net begonnen was. Daar trof ik op een tafel een schaal met dadels aan met daarnaast een korte uitleg over de symboliek van de dadel en hoe Ramadan in elkaar steekt. We hebben toen ook een keer de Iftarmaaltijd gegeten op werk. Het mooie is dat dit allemaal het initiatief was van onze Islamitische collega’s. Dat is toch prachtig? Zij weten dat dit een veilige omgeving is om hun religie te delen. Inclusie draait echt om luisteren naar anderen en openstaan voor nieuwe dingen. Zo kom je constant tot nieuwe inzichten.”

***“Je werk is bijna je tweede thuis daarom is het enorm belangrijk dat je je daar veilig en comfortabel voelt.”***

## Tip voor D&I implementeren bij jouw bedrijf

“Laat ik voorop stellen dat echt iedereen zich hier bezig mee moet houden. Dit gaat namelijk helaas niet vanzelf. Een voordeel is wel dat D&I heel breed is. Je hebt dus allerlei dingen die je kunt bedenken om verbetering te brengen. Wat wel vaststaat, is dat je moet beginnen met een veilige werkomgeving creëren. Als je die niet hebt kun je allerlei leuke dingen bedenken, maar blijft niets plakken, omdat medewerkers zich niet vrij voelen om hun identiteit te uiten.

Verder moet je iets kiezen om mee te beginnen. Je moet ergens je focus op leggen, want je kan niet alles in één keer doen. Maak het klein en behapbaar om de kans op slagen zo groot mogelijk te maken. Begin bijvoorbeeld met aan de voorkant mensen aan te nemen met verschillende achtergronden. Zo geef je mensen de kans om door te groeien en neem je mensen aan die kunnen helpen met het D&I beleid sterk houden door hun input te geven. Er zullen vast mensen in het bedrijf zitten die graag een rolmodel zijn voor D&I op het werk. Zo gaat het door heel het bedrijf leven en blijft het hoge prioriteit.”


## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# De vakjury

De vakjury beoordeelde de visies van de HR-leiders en koos de winnaar. Lees meer over de juryleden.

## Kees de Rijke

**Directeur HR bij de Koninklijke Landmacht (en winnaar van de Publieks- en Vakjuryprijs 2022)**

**Wie bent u?**
Tot voor kort was ik de HR directeur van de Koninklijke Landmacht en een gepassioneerd militair professional en HR manager. In mijn militaire loopbaan als commandant in Nederland of in oorlogsgebieden heb ik geleerd wat de waarde is van het team en wat het betekent als je als organisatie zoveel vraagt van je mensen. Maar ook als vader van een groot gezin heb ik geleerd hoe je om moet gaan met de vele verschillen en eisen die iedereen heeft in het leven. Al hun verschillen en ideeën maken ons gezin zoveel kleurrijker.

**Wat vindt u de belangrijkste taak van HR?**
Als HR directeur was ik voortdurend bezig het lijnmanagement te ondersteunen en adviseren in het zijn en blijven van betrouwbaar en aantrekkelijk werkgever. Als strategisch partner binnen de top van de organisatie draag ik zorg voor een HR-beleid waarbij de vitaliteit van de organisatie en haar personeel centraal staat. Daarom is het voor een organisatie enorm belangrijk om blijvend te investeren in de vitaliteit van eigen personeel en de inclusiviteit van het leiderschap.

**Waar gaat u op letten tijdens de jurygesprekken?**
Voor mij is het belangrijk of HR al aan de voorkant aan tafel zit van het management en het wordt gezien als een gezamenlijke inspanning. In hoeverre wordt het leiderschap betrokken bij het HR beleid en de uitvoering. Het besef dat het leiderschap en HR dat met elkaar moeten doen is essentieel.

## Linda Keijzer

**CEO van winkelketen Xenos**

**Wie bent u?**
Linda Keijzer is sinds 2018 CEO Xenos. Daarvoor heeft ze diverse directiefuncties bekleed bij Ahold, AS Watson, ANWB en DA. Sinds 2018 is ze met de avontuurlijke reis van Xenos begonnen. Samen met haar team heeft ze Xenos weer op de kaart gezet in een omnichannel retail wereld. Recentelijk zijn Linda en haar team hierdoor verkozen tot Retail Managementteam of the Year 2022- 2023. Linda is nu verder op weg om de Natuur Positieve ambities kleuring en invulling te geven binnen Xenos.

**Wat vindt u de belangrijkste taak van HR?**
HR speelt een belangrijke rol in de vertaling van de Missie en Visie van het bedrijf naar het DNA , cultuur en kernwaarden van het bedrijf en faciliteert de organisatie in het optimaal ontwikkelen van competenties en het benutten van talenten.

HR is ook de drijvende kracht om zeker in de huidige arbeidsmarkt als organisatie het verschil te kunnen maken.

**Waar gaat u op letten tijdens de jurygesprekken?**
Authenticiteit van de kandidaat vind ik erg belangrijk. Tevens de mate waarin de kandidaat op basis van een gedegen kennis van de business de vertaling van de strategie naar de executie weet te realiseren.

## Mattijs ten Brink

**CEO van Sunweb Group**

**Wie bent u?**
Ik ben vader van twee prachtige en studerende kinderen, partner van een vrouw die executive coach is, soms ook van mij, en CEO van Sunweb Group sinds 2019. Daarvoor was ik ruim zes jaar CEO van Transavia. Mijn hele leven ben ik blijven leren, vooral op het gebied van mijn passie leiderschap & organisatieontwikkeling. Ik hoop ooit nog les te gaan geven om zo mijn ervaringen te kunnen teruggeven.

**Wat vindt u de belangrijkste taak van HR?**
De term Human Resources doet geen recht aan het belang van mensen en menselijkheid voor elke organisatie. Alles begint en eindigt bij mensen en iedere leider zou daar het grootse deel van zijn/haar tijd aan moeten besteden. Net als klantenservice geen afdeling, maar iets van iedereen zou moeten zijn, zo is dat ook met HR. Natuurlijk levert HR expertise en specialismes, initieert het verbeteringen en zorgt het voor ondersteuning, maar altijd in zeer nauwe samenhang met de rest van de organisatie.

**Waar gaat u op letten tijdens de jurygesprekken?**
- Hoe de kandidaten zorgen voor gedragenheid vanuit de top van hun organisatie
- Hoe mensen (people, organisation & culture) centraal staan in hun organisatie
- Hoe vernieuwend de kandidaten in hun aanpak zijn
- Hoe ze zelf blijven leren

## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# Employee Experience als hefboom voor D&I

In dit artikel nemen we je mee in het waarom & hoe je Employee Experience gebruikt om D&I succesvol toe te passen in een organisatie.

Om met een mooie quote van diversiteit-voorvechtster Bercan Günel in huis te vallen: “Diversiteit is een strategische beslissing. Het is hartchirurgie, geen cosmetische aanpassing.” In elke organisatie worden inmiddels wel de lijstjes gemaakt, D&I-programma’s opgesteld, mentorprogramma’s uitgevoerd en bewustwording acties gestart. Maar zolang D&I – diversiteit en inclusie – niet in het DNA wordt geborgd, blijven dit cosmetische aanpassingen. Wil je dit voorkomen? Ga dan serieus aan de slag met Employee Experience.

## D&I borgen in het hart van je organisatie

Wanneer we de metafoor van hartchirurgie verder doorvoeren, dan begint het bij ‘het hart’ van de organisatie. Oftewel de missie, cultuur en purpose van de organisatie. Dit is ook het fundament voor Employee Experience (zie figuur 1), daar waar de connectie tussen de medewerker en de organisatie plaatsvindt. Om een diverse en inclusieve organisatie te kunnen zijn, moet je D&I verder vertalen naar de eigen purpose, cultuur, waarden en de wijze waarop de organisatie is ingericht. Al deze elementen kun je samenvatten in een zogeheten ‘Employee Value Proposition’, een manifest waarin je de waardepropositie beschrijft die je als werkgever aan je medewerkers biedt. Met name de jongere generatie op de arbeidsmarkt is op zoek naar ‘purpose’-gedreven organisaties. Deze generatie gaat niet zozeer uit van ‘ik moet werken’, maar van ‘hier wil ik graag werken’. Op deze manier borg je D&I in het fundament van je organisatie.

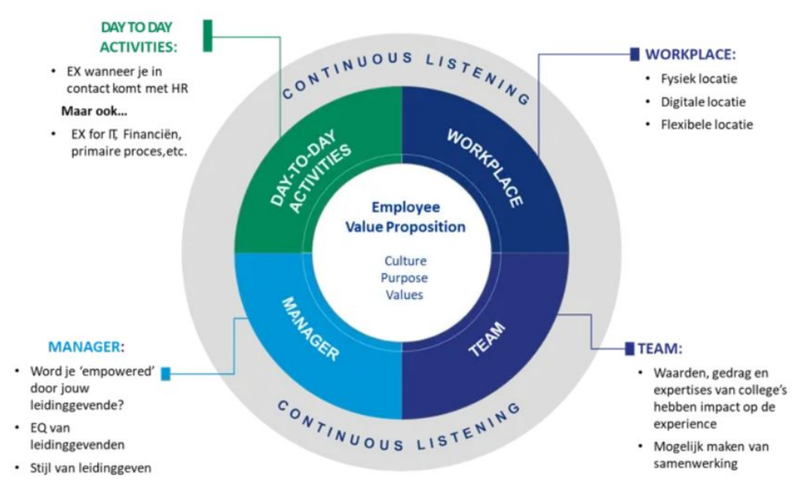
## One size does not fit all

Naast een borging van D&I in het hart van de organisatie, is het van belang om D&I ook op de andere niveaus binnen de organisatie te borgen. Denk aan het team waarin een medewerker werkzaam is, het leiderschap, de fysieke werkomgeving en de dagelijkse interactiemomenten met de organisatie. Hierbij geldt nadrukkelijk ‘one size does not fit all’ – waar de naam D&I in feite al naar verwijst. Want elke medewerker is anders en daarmee ook de wensen, behoeftes en journey van de medewerker in relatie tot de organisatie. Dit vraagt dus om een verdere segmentatie van de doelgroep ‘medewerkers’ naar zogeheten ‘persona’s’. Dit zijn hypothetische archetypes van een groep mensen waarin de belangrijkste kenmerken (gedrag, wensen, behoeftes, vaardigheden, etc.) van deze groep zijn uitgewerkt. Persona’s helpen dus om unieke en diverse inzichten, meningen, motivaties en gevoelens van bepaalde groepen beter te begrijpen. Uiteindelijk helpen persona’s ons om onze aannames over mensen te challengen, door een dieper begrip te krijgen van deze groepen mensen en daardoor ook een Employee Experience (‘EX’) te ontwerpen die passend is bij hun wensen en behoeftes.

## HR als EX-designers

De ervaring van een medewerker tijdens zijn/haar loopbaan bij de organisatie wordt beïnvloed door een viertal elementen (zie figuur 2): de leidinggevende, het team, de werkomgeving en de dagelijkse interactie met de organisatie. Om de ervaring die je als organisatie biedt daadwerkelijk aan te laten sluiten bij de unieke en diverse wensen en behoeftes van voornoemde persona’s, helpt het om voor elk van de persona’s de ‘employee journey’ uit te werken. Idealiter heeft HR hierin een leidende rol. Vaak zien we organisaties één employee journey uitwerken voor de gehele organisatie, maar daarmee doe je onvoldoende recht aan de diverse en unieke wensen van alle persona’s.

De journey van een medewerker valt grofweg uiteen in een paar fases: van ‘ik zoek een baan’ tot en met ‘ik neem afscheid en word alumnus’. Elke fase bestaat vervolgens weer uit ‘touchpoints’ en zogeheten ‘moments of truth’: momenten die emotioneel beladen zijn en grote impact hebben op de betrokkenheid van de medewerker. Dit zijn de momenten waarop je een ervaring kunt maken of breken en deze vragen derhalve nadrukkelijk om aandacht.




## Employee Experience is een continu proces

Nu je beschikt over de persona’s en de journeys, begint het echte werk. De Employee Experience is namelijk niet statisch. Persona’s evolueren in de loop van de tijd en wensen & behoeftes veranderen ook. Continu luisteren naar en meten van de ervaring van medewerkers is noodzakelijk om te weten of dat wat je als organisatie biedt, nog steeds aansluit bij de wensen en behoeftes. Vaak zien we dat organisaties al mooie stappen hebben gemaakt met het ontwerpen van de employee journey, maar het proces van continu luisteren en meten niet hebben ingericht. Wil je als HR daadwerkelijk een leidende rol hebben in je organisatie op dit onderwerp, dan zul je hier elke dag mee bezig moeten zijn en zorgen dat je als HR ook over de juiste competenties beschikt om dit waar te maken. Maar bovenal: door EX te borgen binnen HR en te zorgen dat je hier een dedicated team voor inricht zal de organisatie D&I opnemen in haar DNA.

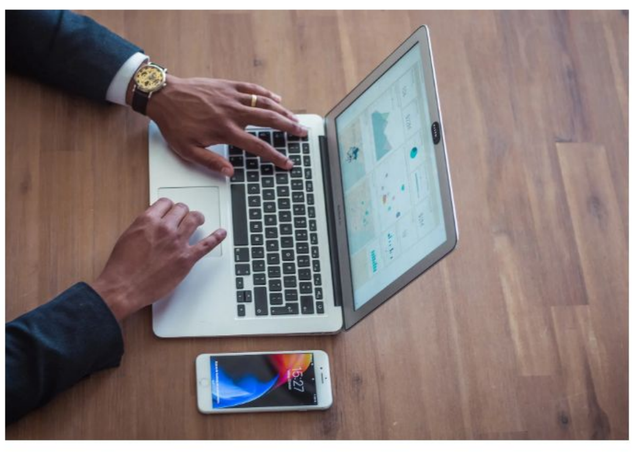
Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# De power van HR

In dit artikel ontdek je de ‘Power van HR’ en hoe je met behulp van HR Analytics deze Power kunt versterken om zo organisatieprestaties, werkgeluk en de employer brand verder te verstevigen.

Goed Human Resource Management is een belangrijke drijver van een succesvolle organisatie. De afgelopen jaren is meer dan ooit duidelijk geworden dat goed HR beleid bijdraagt aan een goed presterende organisatie, werkgeluk voor werknemers en een betere employer brand. Tegelijkertijd is het hierdoor belangrijker dan ooit om de dynamiek van de organisatie zichtbaar te maken.



## HR Power

De afdeling HR speelt een centrale rol in het aantrekken, behouden en ontwikkelen van talent in de organisatie. We zijn verantwoordelijk voor een optimaal werkklimaat, beleid dat past bij onze medewerkers en het managen van arbeidsrelaties door de gehele organisatie. Bevlogen medewerkers zorgen immers voor een bevlogen organisatie, hetgeen cruciaal is wanneer we bijvoorbeeld alleen al kijken naar de concurrentiepositie. Het belang van ‘de juiste persoon op de juiste plek’ is dan ook een welbekende quote, om zo strategische businessdoelstellingen te behalen.

Iedere HR-afdeling zoekt naar een optimale balans tussen werving en selectie, recruitment, training en opleiding, performance en succession planning, retentie en bijvoorbeeld verzuimmanagement. We kunnen onze tijd maar één keer besteden en ons geld maar één keer uitgeven. Deze balans is cruciaal voor iedere organisatie, om te zorgen dat de organisatie beschikt over de nodige resources om de beoogde doelstellingen te behalen. In een wereld waarin een pandemie net achter ons lijkt te liggen, we zoeken naar een goede balans tussen werk en privé, de vergrijzing toeslaat en de arbeidsmarktkrapte historisch hoog is blijkt dit niet altijd even makkelijk.

## HR Analytics Power

In de wereld van vandaag wordt data gezien als een ruwe grondstof. Alleen Google en Facebook verwerken iedere dag 24.000.000 GB aan data. Genoeg om 3.4 miljoen uur durende 4K films te kijken. Hiermee kan de hele wereld 1.859 jaar lang, iedere dag de gehele dag films kijken. En dan hebben we het alleen nog maar over de twee grootste ‘dataspelers’ ter wereld. Data is een businessmodel geworden.

Ook de afdeling HR verwerkt grote hoeveelheden data. Denk hierbij aan de gebruikelijke data bij indiensttreding, salarissen, verzuimgegevens, recruitment gegevens, beoordelingen en bijvoorbeeld een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Voor veel HR-afdelingen is het een grote wens om deze ruwe data om te zetten naar inzichten waarmee betere besluitvorming tot stand kan worden gebracht. HR Analytics richt zich op de inzet van HR-data met als doel inzicht te geven in trends en ontwikkelingen binnen de organisatie om zo beter onderbouwde (business)beslissingen te maken over medewerkers en HR-beleid. Succesvolle voorbeelden zijn het in kaart brengen van aandachtsgroepen op het gebied van verzuim waar de slagingskans van interventies het grootst is, het in kaart brengen van flight-risk van medewerkers om ongewenst verloop terug te dringen tot aan het analyseren van diversiteit in de organisatie.

***“We kunnen onze tijd maar één keer besteden en ons geld maar één keer uitgeven.”***

Één van de grootste voordelen van een goede inzet van HR Analytics is dat dit je de kans biedt om ook HR-beleid meer data-driven te maken. De afgelopen 10-20 jaar zat deze analytische competentie niet standaard in het ‘HR-DNA’, terwijl de business vraag naar meer data-driven HR-beleid enorm is toegenomen.

Nu de uitdagingen als arbeidsmarktkrapte, een toenemende vergrijzing en een historisch hoog verzuim meer dan ooit voelbaar zijn, is het belang van onderbouwde inzet van HR-interventies groter dan ooit. Dit biedt enorme kansen om impact te maken, denk aan een vergrote medewerkerstevredenheid, een daling van de historisch hoge verkoopcijfers en de kans om verzuim(kosten) te verlagen. Een mooie kans voor HRM om de ‘in-control’ wens van menig directie of MT te vervullen.

## Verzilver jouw HR data

Dat HR Analytics kan bijdragen aan een versterkte rol van HR als business partners zijn veel organisaties het over eens. Echter, wanneer we kijken naar de succesvolle toepassing van HR Analytics zien we in de praktijk nog veel ruimte voor verbetering.

PurpleHRM helpt organisaties om kwantitatief en kwalitatief de stap te maken naar succesvolle toepassing van HR Analytics. Dit doen we enerzijds door data uit HR-systemen te ontsluiten en beschikbaar te stellen via een complete HR Analytics oplossing waarin HR- adviseurs, -businesspartners, -analisten en -managers binnen seconden diepgaande analyses maken. Daarnaast borgen we middels ons bewezen opleidingsprogramma dat het HR-team uitgebreid wordt getraind in de toepassing van data op business vraagstukken, waarmee we de blauwe competenties binnen HRM inbedden. Onze bewezen aanpak en oplossing worden continu doorontwikkeld door partnerships met o.a. Brocacef Groep, The Sting, Gasunie, PGGM, ROC Midden Nederland en bijvoorbeeld het OLVG. Meer weten?
www.purplehrm.com

purplehrm connecting

**Deel dit op social media**

Ga naar de website >>>

# De 6 finalisten voor de Vakjuryprijs

De jury had ook dit jaar weer de moeilijke taak om uit de zes finalisten voor de Vakjuryprijs een winnaar te kiezen. Hier zie je de zes finalisten op alfabetische volgorde.

**Angelique Kruif, Vice President HR Europe bij Lineage Logistics**

Bekijk profiel

**Els Oosthoek, Manager Organisatie & Ontwikkeling bij Topaz**

Bekijk profiel

**Linda Emmery, Director People & Culture bij Visma Benelux**

Bekijk profiel

**Meike Salvadó, Chief People Officer bij Van Oord**

Bekijk profiel

**Robert Grem, Directeur HRM bij Universiteit van Amsterdam**

Bekijk profiel

**Sophie Geerts-Jaspers, CHRO bij Lidl**

Bekijk profiel

## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# “Luister naar je medewerkers en doe er wat mee”

In dit interview met Christian de Waard, CEO van Effectory, lees je waarom het belangrijk is om te luisteren naar medewerkers, wat je moet doen met feedback en waarom luisteren zo’n waardevolle bijdrage kan leveren aan een organisatie.

Naar medewerkers luisteren en feedback ontvangen binnen een organisatie is onwijs belangrijk. “Je moet er op twee manieren naar kijken: het belang van de medewerkers en het belang van de organisatie. Luisteren naar medewerkers zorgt ervoor dat hun gevoel van zingeving wordt versterkt en dat zij zich gewaardeerd voelen, omdat hun mening serieus wordt genomen. Dat is in het voordeel van de medewerkers, maar ook heel waardevol voor de organisatie. Uit data blijkt dat goed luisteren een hogere bevlogenheid en betere personeelsretentie oplevert. Je profiteert als organisatie ook van het feit dat medewerkers positief over je praten en je aanraden aan anderen. Als organisatie profiteer je veel van de (positieve) mening van medewerkers.”

## Gij zult luisteren, maar hoe?

Het is makkelijker gezegd dan gedaan om te luisteren. Dat moet je op een goede manier aanpakken. “Gij zult luisteren, de kunst is hoe je dit doet. Luisteren is voor ons, Effectory, als eerste begrijpen wat een organisatie doet. Een supermarkt moet geheel andere vragen stellen aan hun medewerkers dan een ziekenhuis. Je moet namelijk vragen stellen aan de hand van organisatiedoelstellingen. Met een goede strategie, stel je vragen die het meest nuttig zijn voor het bedrijf en de medewerkers.”

## Juiste plaats, juiste persoon

“Verder is het belangrijk om na te denken waar je feedback over vraagt en aan wie. Vragen stellen aan iemand die geen benul heeft van het onderwerp, levert weinig op. Stel de juiste vragen, aan de juiste persoon, op het juiste moment. Dat klinkt simpeler dan het is. Bij Effectory zijn wij al 25 jaar bezig met dit optimaliseren. De kunst is goed begrijpen wat een organisatie is en wat deze doet om vervolgens op het goede moment de vragen te stellen.”

## Feedback op maat

Na het luisteren, moet er ook wat gedaan worden met de verkregen informatie. “Luisteren is stap één, de volgende stap is de beste manier vinden om de feedback te verwerken. Let erop dat je de informatie afstemt op degene die het gaat lezen. Als directielid wil je andere dingen weten dan de teamleader van een klein team. Rapporteer de informatie op een begrijpelijke manier en includeer alleen informatie waar de persoon wat aan heeft. Effectory zorgt ervoor dat organisaties alleen informatie ontvangen waar zij meteen mee aan de slag kunnen. Maak het begrijpelijk, laagdrempelig en, als het kan, leuk!”

“Voor een bedrijf dat meubels met een stap-voor-stap handleiding aanlevert, hebben wij een rapport aangeleverd dat op dezelfde manier de feedback van hun medewerkers weergeeft. Dat is een heel begrijpelijke manier van informatie overbrengen én leuk om als bedrijf te ontvangen. Een ander bedrijf, CERN, wil alles tot op de komma nauwkeurig weten. Aan hen leveren wij dan dus een heel diepgaand en grondig rapport waar alle moeilijke cijfertjes en statistieken in zitten. Je moet feedback rapporten laten aansluiten bij de gebruiker.”

## Perspectief bieden

Met alleen statistieken aanbieden zonder context, help je een bedrijf niet genoeg. Je moet perspectief bieden. “In een ziekenhuis beleven medewerkers hun werk anders dan mensen die werken in een bank. Om aan de slag te kunnen gaan met cijfers uit een rapport, moeten zij zich kunnen vergelijken met een soortgelijke groep. Probeer dus een ziekenhuis met een ziekenhuis te vergelijken en een bank met een bank. Dit geeft de gebruiker inzicht in waar zij zichzelf kunnen plaatsen aan de hand van cijfers.”

“Een ander mooi voorbeeld daarvan is een groot management approval onderzoek dat werd gedaan. Er werd aan verschillende werknemers gevraagd hoe tevreden zij waren over hun leidinggevende. In Japan bleek dat 79% van de werknemers bij een bedrijf tevreden waren over hun leidinggevende. In Italië leverde een leidinggevende 39% tevredenheid op bij hun werknemers. De eerste aanname is om zich op de Italiaanse leidinggevende te richten. 35% is immers een stuk lager dan 79%. Hier komt het belang van perspectief kijken. In Japan ligt de tevredenheid van werknemers gemiddeld op 85%. In Italië is dit 35%. Met deze nieuwe informatie wordt duidelijk dat de Italiaanse leidinggevende het juist heel goed doet en er bij de Japanse persoon aandacht gegeven moet worden aan verbetering.”

## Luisteren is één, handelen is goud

Moraal van het verhaal? “Ik ben er heilig van overtuigd dat als je niet luistert naar medewerkers, je onderaan komt te staan. Helemaal in een arbeidsmarkt die vergrijst en een tekort aan talent heeft, zorgt luisteren ervoor dat het aantrekkelijk blijft voor huidige medewerkers om bij het bedrijf te werken. Ook moedigt het potentiële nieuwe medewerkers aan om bij je te komen werken. Mensen kiezen er niet voor om bij je te werken, als je niet open staat voor hun suggesties. Luister en doe er wat mee.”

Effectory

**Deel dit op social media**

Ga naar de website >>>

# EU Pay Transparency Directive

Wees voorbereid op de EU Pay Transparency richtlijn nu de Europese Commissie aandringt op loontransparantie van medewerkers.

De EU-richtlijn geeft medewerkers uitgebreide nieuwe rechten op informatie over hun eigen loon en dat van mannelijke en vrouwelijke collega's. Werkgevers moeten erop kunnen vertrouwens dat hun beloning klaar is voor dit niveau van transparantie en dat er gelijke beloning plaatsvindt. Om dit op orde te krijgen zullen veel werkgevers nog aanzienlijke voorbereidingen moeten treffen. De belonings- en communicatiedeskundigen van WTW kunnen hierbij helpen.

## Waarom is deze richtlijn geïntroduceerd?

Uit EU-gegevens blijkt dat 70 jaar wetgeving over gelijke beloning niet heeft geleid tot gelijke beloning van mannen en vrouwen. De EU gebruikt nu loontransparantie en handhavingsrechten om ervoor te zorgen dat werkgevers voor gelijke beloning zorgen. Dit maakt deel uit van een vijfjarige focus binnen de EU op gelijkheid op de werkplek. Gelijke beloning vereist dat verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen die hetzelfde of soortgelijk werk of werk van gelijke waarde doen, objectieve redenen hebben (zoals een andere werklocatie of individuele ervaring) en niet het gevolg zijn van geslacht.

## Op welke werkgevers is het van toepassing?

Alle werkgevers in de particuliere en openbare sector in elke EU lidstaat, ongeacht de omvang. De bepalingen betreffende de bekendmaking van loonverschillen tussen mannen en vrouwen zijn van toepassing op werkgevers met ten minste 100 medewerkers.

## Wanneer worden de bepalingen van kracht?

De richtlijn moet formeel in het eerste kwartaal van 2023 worden aangenomen. Volgens de huidige voorwaarden hebben de lidstaten maximaal drie jaar de tijd om de voorschriften om te zetten in lokale wetgeving, dus uiterlijk in 2026. Werkgevers krijgen vervolgens maximaal een jaar de tijd om aan de belangrijkste bepalingen te voldoen, wat uiterlijk in 2027 zal zijn. Sommige lidstaten zullen al sneller te werk gaan. Dit betekent dat werkgevers mogelijk al in 2025 voorbereid moeten zijn. Wij verwachten dat de EU of elke lidstaat bepalingen zal uitvaardigen over de gedetailleerde toepassing van de richtlijn en de lokale wetgeving. Hoewel het wenselijk is dat elke lidstaat de richtlijn op consistente wijze inzet, is het mogelijk dat dit niet het geval is.

## Wat zijn de belangrijkste eisen inzake transparantie?

- **Transparante beloning werkzoekenden**: Werkgevers moeten in de vacature of vóór het sollicitatiegesprek informatie verstrekken over het loonniveau of de loonschaal. Werkgevers mogen toekomstige medewerkers niet naar hun loonverleden vragen.
- **Transparantie over de loonvorming**: Werkgevers moeten toegankelijke informatie verstrekken over de criteria voor het vaststellen van de beloning, het loonniveau en de loonontwikkeling.
- **Recht op informatie**: Medewerkers hebben het recht hun werkgever om informatie te vragen over hun individuele loonniveau en over het gemiddelde loonniveau, uitgesplitst naar geslacht, voor categorieën medewerkers die hetzelfde werk of werk van gelijke waarde doen. De werkgevers moeten de medewerkers jaarlijks van dit recht in kennis stellen.
- **Rapportage van beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen (alle medewerkers)**: Werkgevers met meer dan 100 medewerkers moeten informatie over de beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen in hun organisatie aan de bevoegde autoriteit overleggen en zij kunnen deze informatie openbaar maken. Voor werkgevers met ten minste 250 medewerkers is dit een jaarlijkse verplichting en voor werkgevers met 100 - 249 medewerkers is dit om de drie jaar.
- **Rapporteren van beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen (per categorie medewerkers) - belangrijke nieuwe verplichting!**: Daarnaast moeten werkgevers ook informatie indienen over de loonkloof tussen vrouwen en mannen in dezelfde medewerkerscategorie en deze informatie aan alle medewerkers verstrekken.
- **Gezamenlijke loonbeoordeling - belangrijke nieuwe verplichting!**: Wanneer de loonrapportage voor een medewerkerscategorie een loonkloof van minstens 5% aantoont en wanneer de werkgever de kloof niet kan rechtvaardigen op basis van objectieve genderneutrale factoren, moeten werkgevers in samenwerking met de vertegenwoordigers van de medewerkers een loonbeoordeling uitvoeren, waarbij de ongerechtvaardigde verschillen worden verholpen.

## Wat zijn de praktische consequenties?

Werkgevers moeten klaar zijn voor dit niveau van transparantie en zorgen voor gelijke beloning. In de praktijk betekent dit:

- **Functiewaardering en -architectuur** is robuust om een betrouwbare identificatie mogelijk te maken van medewerkers die hetzelfde of vergelijkbaar werk of werk van gelijke waarde doen.
- **Loonbeleid van werving, promotie en jaarlijkse evaluatie** is degelijk en eventuele verschillen in de beloning van mannen en vrouwen zijn gebaseerd op objectieve redenen.
- **Relevante gegevens** zijn beschikbaar en **analyses** worden regelmatig uitgevoerd om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken en de vooruitgang te volgen.
- **Managers en medewerkers** krijgen voorlichting over beloning om een stevige basis te leggen voor meer transparantie.

## Stappenplan ter voorbereiding:

Hoewel werkgevers zich in verschillende stadia van voorbereiding bevinden, zijn de belangrijkste stappen de volgende:

- **2023 - Ambitie bepalen**: de belangrijkste belanghebbenden vertrouwd maken met de voorwaarden van de richtlijn. Bepaal de ambitie van de onderneming op het gebied van gelijke beloning en transparantie. Maak plannen voor de voorbereiding op de EU-richtlijn die op deze bredere ambitie zijn afgestemd.
- 2023 **- Inzicht in de huidige situatie**: uitvoeren van een eerste analyse en evaluatie van beloningsstructuren, -beleid en -praktijken om de huidige situatie vast te stellen en de belangrijkste actiegebieden te bepalen.
- **2024 - Acties**: Individuele beloning aanpassen en loonstructuren, beleid en systemen waar nodig actualiseren. Beginnen met het verbeteren van de communicatie over beloning met managers en medewerkers.
- **Vanaf 2025**: Inbouwen van voorbereidende activiteiten: Volgen en meten van vooruitgang. Ontwikkelen van een aanpak voor communicatie en verzoeken om transparantie, afgestemd op de ervaringen van medewerkers en diversiteit, gelijkheid en inclusie.

Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# Alle HRtop100 podcasts

Wie onze podcast al langer luistert, zal het opvallen dat de opnames van dit jaar in een nieuw jasje zitten. Qua vorm, want ze zijn iets korter en hebben een fijn muziekje tussen de onderwerpen, maar ook qua inhoud. En die inhoud, daar draait het natuurlijk om.

In iedere podcast staan de volgende 3 vragen centraal:

Wat speelt er in de wereld en wat is het effect daarvan voor u, uw vak en uw organisatie?

Hoe blijft een organisatie in balans?

Waar bent u trots op en wat heeft u bereikt in de afgelopen tijd?

Beluister hieronder alle podcasts!

## Podcasts van alle HR-leiders

Beluister alle podcasts

## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# Zo zorg je voor een veerkrachtige organisatie en werknemers

Een veerkrachtig persoon bezit de vaardigheden om zich staande te houden in uitdagende omstandigheden. Iemand die leert van fouten en zich snel herpakt. Datzelfde geldt voor organisaties: een veerkrachtige organisatie is er eentje die eveneens tegen een stootje kan. Maar hoe werk je als organisatie aan een veerkrachtige cultuur?

Clara Isabell Slawik, psycholoog bij OpenUp vertelt je er meer over in dit artikel.

## Wat is (mentale) veerkracht precies?

Iedereen loopt weleens tegen obstakels, uitdagingen en ingrijpende veranderingen aan. Zowel thuis als op het werk. Dat hoort nou eenmaal bij het leven. Mentale veerkracht gaat niet om het ontwijken van zulke hordes, maar juist om het op constructieve manier nemen omgaan met hordes.

Clara: “Veerkracht betekent niet dat je een onbreekbaar schild moet opbouwen. Veerkracht betekent dat je flexibel kunt omgaan met alle situaties die het leven voor je in petto heeft. Veerkrachtige mensen laten zich niet uit het veld slaan door de omstandigheden, maar grijpen situaties aan om te leren, te groeien en sterker te worden.”

Een veerkrachtig persoon begrijpt dat weerstand meer energie kost dan acceptatie en meebewegen. Zo iemand heeft een open mindset, oordeelt niet snel, past zich makkelijk aan, leert van fouten en is geduldig.

## Een veerkrachtige organisatie

Veerkracht wordt vaak als een persoonlijke eigenschap gezien. Maar een groep mensen – zoals een team of organisatie – kan óók veerkrachtig zijn. Een veerkrachtige groep leert – net als een veerkrachtig persoon – van fouten en past zicht makkelijk aan.

En zo gaat de groep op een gezonde manier om met een veranderende teamsamenstelling, financiële tegenvallers, ontevreden klanten en pittige deadlines.

## Hoe stimuleer je veerkracht op werk?

Clara legt uit wat je kunt doen om een veerkrachtige bedrijfscultuur te ontwikkelen.

**1. Prioriteer goed leiderschap**

Een veerkrachtige cultuur begint bij goed leiderschap. “Leiders en managers hebben de positie om het goede voorbeeld te geven. En je weet het: goed voorbeeld doet goed volgen.”

Voorzie leiders regelmatige van trainingen op gebied van leiderschap, weerbaarheid en stressmanagement.

Hier helpen één-op-één gesprekken met een psycholoog bij. Zo kan de leider dieper op specifieke gedragingen inzoomen, reflecteren op bepaald gedrag en zodoende een betere leider worden.

**2. Psychologische ondersteuning**

Een periodiek gesprek met een psycholoog helpt medewerkers op een gezonde manier met dagelijkse uitdagingen om te gaan. Dit doe je bij voorkeur preventief. Zo bouwen werknemers een toolkit op waaruit ze kunnen putten wanneer zij kampen met bijvoorbeeld een verstoorde nachtrust, stress, spanning, een deuk in het zelfvertrouwen of uitdagingen in de werk-privébalans.

Bied deze ondersteuning zo laagdrempelig mogelijk aan, bijvoorbeeld door je werknemers – zonder tussenkomst van de werkgever – toegang te geven tot de erkende psychologen van OpenUp.

**3. Prioriteer fysieke gezondheid**

Werknemers zijn veerkrachtiger als ze zich fysiek lekker voelen. Niet alleen daarom is het goed om in fysieke gezondheid te investeren. Medewerkers presteren ook nog eens beter, voelen zich fijner én voelen zich meer verbonden met de organisatie. Hoe je dat doet? Denk aan wekelijkse sessies mindfulness, gezamenlijk bootcampen, gezonde lunch en tussendoortjes op werk, voldoende planten en frisse lucht en het aanmoedigen van pauzes en wandelmeetings.

**4. Gevoel van gemeenschap**

Een gevoel van saamhorigheid is één van de belangrijkste factoren van een veerkrachtig team of organisatie. Weten dat anderen voor je klaarstaan verlaagt stresslevels én zorgt ervoor dat medewerkers tegenslagen makkelijker te boven komen.

Zie een gevoel van gemeenschap als een soort ‘buffer’ tegen de impact van uitdagingen voor ons mentaal welzijn. Je weet dat je er niet alleen voorstaat bij tegenvallers.

## Gezamenlijk groeien door tegenslagen

Mensen en organisatie floreren als zij niet uit het veld geslagen worden door veranderingen en hindernissen, maar deze zien als kans om te groeien. Investeer daarom in goed leiderschap, in psychologische ondersteuning, in de fysieke gezondheid van je werknemers en in een gevoel van gemeenschap.

Zo zorg je voor een organisatie vol veerkrachtige werknemers.

openup

## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# Het belang van People Development

Tijdens het HRtop100 event in maart 2023 reikte Lisanne Bos-de Zeeuw de People Development Award uit, een prijs waarmee categoriesponsor Lepaya zich nauw verbonden voelt. Bekijk hieronder haar speech.

***“Wanneer je je meest authentieke zelf kunt zijn, zowel op je werk als privé, wordt het leven een stuk kleurrijker.”***

Dat is waar Lisanne Bos - de Zeeuw, Enterprise Learning & Development Consultant bij Lepaya, heilig in gelooft. “Zet daarom de groei en ontwikkeling van je mensen altijd prominent op de strategische agenda.”

Als expert op het gebied van Power Skills trainingen – een spectrum van hardere en zachtere skills zoals presentatievaardigheden en analytisch denken – helpt de snelgroeiende scale-up Lepaya het talent binnen organisaties te ontgrendelen, zodat ze hun volle potentieel kunnen bereiken. “Wij zien People Development echt als dé sleutel tot succes voor future fitness,” aldus Lisanne.

Daarom toetste Lepaya de genomineerden op drie criteria: in hoeverre hebben ze een visie op de skills die nodig zijn in de toekomst en passen ze daar hun leeroplossingen op aan? Welke mogelijkheden zijn er voor interne doorstroom, zodat talent zich daadwerkelijk kan ontwikkelen binnen de organisatie? En tenslotte, is People Development een strategisch onderdeel van de bedrijfsvoering?

Lepaya

## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# Wie zijn de winnaars van de HRtop100 2023?

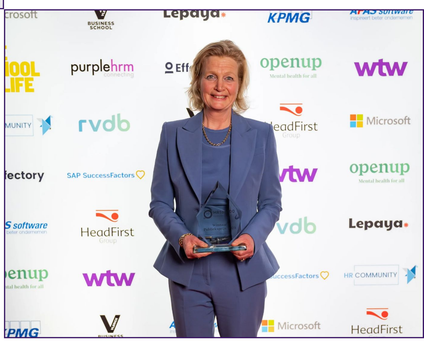
Scroll snel naar beneden om te zien wie de grote winnaars van de 10e editie van de HRtop100 zijn!

## Vakjuryprijs

In de weken voorafgaand aan het event konden HR-leiders worden genomineerd. Hierna gingen de zes finalisten in gesprek met de vakjury bestaande uit Kees de Rijke, Linda Keijzer en Mattijs ten Brink. Potentiële kandidaten konden zelf een motivatie insturen, of hun team kon dit doen. Uit alle aanmeldingen zijn zes finalisten gekozen door de vakjury waarmee ze tijdens het event in gesprek zijn gegaan.

"We hebben gekeken naar energie, vernieuwing, samenwerken en naar de lijn. Maar we hebben ook gekeken naar hoe de HR directeur naar de mens kijkt. Sophie kwam 7 jaar geleden in de board van Lidl zonder HR ervaring en heeft hard moeten werken om geaccepteerd te worden. Inmiddels wordt ze door haar collega's en team gedragen en gewaardeerd en heeft ze veel bereikt voor Lidl." - Vakjury

**Winnaar: Sophie Geerts-Jaspers, Lidl**
**Runner-up: Meike Salvadó, Van Oord**



## Publieksprijs

Elke HR-directeur weet: Een netwerk hebben is belangrijk, maar die ook weten te mobiliseren is misschien wel nóg belangrijker. Dat doe je tenslotte ook dagelijks op je werk. Welk inspirerend verhaal sprak de HR-community het meeste aan? De winnaar is geworden:

**Winnaar: Willemijn van der Deijl, Mazars**

## Categorie Sustainability

Onder duurzame ontwikkeling verstaat men het voldoen aan de behoeften van de huidige generaties zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen. Op dit moment is duurzame ontwikkeling van onze planeet belangrijker dan ooit tevoren en speelt de bedrijfswereld hierin een cruciale rol.

In essentie gaat het bij duurzaamheid over waarde creëren over de lange termijn. Waarde voor alle belanghebbenden: klanten, medewerkers, leveranciers, het milieu, de maatschappijen enz. Organisaties zijn momenteel meer bezig met de vraag hoe ze duurzaamheid kunnen concretiseren in hun organisatie doelen en dagelijkse managementpraktijk.

**Winnaar: Heleen Cocu-Wassink, Alliander**

## Categorie Diversity & Inclusion

Een inclusieve en diverse werkomgeving geeft iedereen, ongeacht wie ze zijn of wat zij doen voor het bedrijf, het gevoel dat ze gelijkwaardig, betrokken, gewaardeerd en ondersteund worden in 'alle' aspecten van het werk en de werkomgeving.

Onderzoek bewijst dat een inclusieve en diverse werkomgeving een positief effect heeft op: 1) aantrekken van divers talent 2) retentie van medewerkers, 3) innovatie vermogen en uiteindelijk 4) financieel resultaat; Kernuitdagingen voor organisaties op dit moment en voor de komende jaren.

**Winnaar: Gemmie Hermens, ISS Nederland**

## Categorie People Development

De krappe arbeidsmarkt en het tempo waarin de wereld continue verandert vraagt veel van organisaties op gebied van talentmanagement. Niet alleen de zogenaamde 'plug and play' werknemers worden aangemerkt als talent, maar juist ook degene die nu de ervaring misschien missen, maar die wel het potentieel hebben om zich doorlopend te blijven ontwikkelen.

Focus op de ontwikkeling van mensen zorgt er niet alleen voor dat je klaar bent voor de toekomst, maar houdt ook de achterdeur dicht omdat mensen voor een volgende stap minder snel buiten de deur kijken. Ook geeft het kansen om breder te kijken in de huidige arbeidsmarkt, waardoor mensen die normaliter misschien niet zouden passen toch aan de organisatie verbonden kunnen worden en in no time productief kunnen worden.

**Winnaar: Mariken Radstaat, iHUB**

**Zie hier de top 10 winnaars van de Publieksprijs 2023 >>>**

## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# De essentiële bijdrage vanuit HR op duurzaamheid

Duurzaamheid maakt integraal deel uit van de strategie van Vlerick Business School. Dit betekent dat hieraan sterke aandacht wordt besteed, zowel in onderzoek, in onderwijs, maar ook vanuit de eigen werking. Vlerick Business School biedt wetenschappelijk onderbouwde leerprogramma's aan voor organisaties die een duurzaamheidstransitie willen maken.

Onder duurzame ontwikkeling verstaat men het voldoen aan de behoeften van de huidige generaties zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen. Op dit moment is duurzame ontwikkeling van onze planeet belangrijker dan ooit tevoren en speelt de bedrijfswereld hierin een cruciale rol. In 2015 heeft de Verenigde Naties daarom de Sustainable Development Goals geformuleerd die richting geven aan de maatschappelijke prioriteiten. Opvallend is dat deze ook door de bedrijfswereld worden omarmd.

Vanuit de HR discipline kan een aanzienlijke bijdrage worden geleverd aan de duurzame ontwikkeling van de organisatie. Gezien de sterk uitgebouwde kennis op het vlak van HR, bekijkt Vlerick Business School dan ook hoe het HR beleid en de onderliggende instrumenten ingezet kunnen worden om voortgang te boeken op specifieke duurzaamheidsdoelen op Environmental, Social en Governance factoren (ESG). Vlerick Business School ondersteunt organisaties in de strategische dimensie van duurzaamheid door het vinden van de juiste purpose en structurele bijdrage die bedrijven willen hebben in de maatschappij en deze te verankeren in hun strategie. Daarnaast helpt Vlerick bij het vaststellen van de materialiteit materiële thema's en het vastleggen van prioriteiten in de diverse duurzaamheidsdoelen die een organisatie kan nastreven.

## Waarop doet Vlerick Business School onderzoek naar sustainability?

Hoewel vele bedrijven wel iets vertellen (bvb. op hun website) over duurzaamheid, bestaan er toch grote verschillen op het vlak van focus en maturiteit. Voor sommige bedrijven is duurzaamheid een add-on, omdat het nu eenmaal moet. Maar er is een toenemende groep van bedrijven die duurzaamheid ook inzet vanuit purpose en het waardebegrip veel ruimer ziet dan enkel waardecreatie voor de aandeelhouder. In essentie gaat het bij duurzaamheid over waarde creëren over de lange termijn. Waarde voor alle belanghebbenden: klanten, medewerkers, leveranciers, het milieu, de maatschappij enz. Organisaties zijn momenteel meer bezig met de vraag hoe ze duurzaamheid kunnen concretiseren in hun organisatie doelen en dagelijkse management praktijk. Welke ambities willen we halen, zowel vanuit purpose, planet, people als profit? Welke strategische keuzes en prioriteiten hebben we te maken als het gaat om duurzaamheid? Hoe vertalen we deze keuzes naar concrete plannen die ingebed zijn in de dagelijkse operatie? Hoe zorgen we voor goede monitoring zodat meetbare resultaten kunnen worden behaald?

*Er kunnen 3 typen brand purpose worden onderscheiden. Het is essentieel om als organisatie te bepalen welk type purpose past bij de organisatie en strategie die het voor ogen heeft.*

De toenemende aandacht voor duurzaamheid zorgt ervoor dat dit eveneens een essentiële factor is geworden vanuit de HR praktijk. Met name omwille van een duurzame en verantwoordelijke werkgever te zijn, spelen HR professionals een grote rol bij onderwerpen als verantwoord belonen, duurzaam medewerkers welzijn, duurzame loopbanen, ethiek en purpose-gedreven bedrijfsvoering. Vlerick Business School voert veel onderzoek naar deze aspecten van duurzaamheid in samenwerking met de bedrijfswereld en is actief betrokken om ook vanuit management development het thema duurzaamheid een belangrijke rol te geven. We zijn met veel CHRO's en HR Directors in gesprek om hen te begeleiden in de HR uitdagingen waar zij rondom duurzaamheid op worden geconfronteerd. Daarom zijn we verheugd om dit jaar vanuit de Sustainability category kennis en ervaring uit te wisselen met HR executives die duurzaamheid serieus nemen en vertalen in hun beleid en dagelijkse praktijk.

## Hoe sustainabilty te integreren in de bedrijfsstrategie

Duurzaamheid is de norm geworden. Niet iedereen geeft echter dezelfde invulling aan die term. Zo kan de nadruk meer liggen op de sociale, ecologische of economische aspecten ervan. In essentie gaat duurzaamheid om het creëren van waarde op lange termijn. Je houdt daarbij rekening met alle stakeholders, van klanten en werknemers tot het milieu en de samenleving. Duurzaamheid integreren in je bedrijfsstrategie loont. Op lange termijn blijken duurzame organisaties namelijk beter te presteren. Wat is onze visie op duurzaamheid? Hoe kun je duurzaamheid integreren in je organisatie? En hoe kan Vlerick Business School jouw bedrijf daarbij helpen?

*Welken stappen heb je als organisatie te zetten om een succesvolle duurzaamheidstransitie te maken?*

Download hier de whitepaper Leading towards Sustainability

**Klik hier**

## Vlerick Business School

Zeventig jaar geleden richtte André Vlerick een school op omdat hij ervan overtuigd was dat bedrijven de stuwende kracht zijn achter vooruitgang en welvaart. Vandaag blijft die visie overeind, maar is de wereld om ons heen sterk veranderd. Het tempo waarin de wereld en technologieën veranderen, kan van de ene dag op de andere voor disruptie zorgen. Wij geloven dat er ondernemende leiders nodig zijn die verandering teweeg kunnen brengen, zowel in hun organisatie als in de samenleving. Optimistische changemakers die klaar zijn om de sprong te wagen en hun droom waar te maken.

Om in de wereld van vandaag succesvol te zijn, moeten organisaties ondernemend en wendbaar blijven. Altijd paraat zijn om een kans te grijpen. Daarom helpen wij mensen en bedrijven met het creëren van betrokken en flexibele mindset. Vlerick Business School helpt jouw organisatie vorm te geven aan het duurzaamheids vraagstuk. We begeleiden organisaties met organisatie- en leiderschapsuitdagingen, nu en in de toekomst. Vlerick Business school biedt opleidingsprogramma's van wereldformaat, boordevol praktische inzichten. HR speelt een cruciale rol in het behalen van duurzaamheidsdoelen. We kunnen helpen met de ontwikkeling van de juiste mindset, skillset en toolset voor purpose gedreven organisatie.

Interesse in onze opleidingen rondom het sustainability thema? Kijk dan naar onze programma's.

Op zoek naar meer relevante inzichten voor de HR professionals? Bekijk onze recente publicaties vanuit ons onderzoekscentrum.

Wil je weten wat Vlerick Business School in het algemeen met betrekking tot talent ontwikkeling binnen jouw organisatie kan betekenen? Kijk dan naar onze in-company maatwerk mogelijkheden.

**Gijs Kragt**

gijs.kragt@vlerick.com

**Koen Dewettinck**

koen.dewettinck@vlerick.com

**Deel dit op social media**

Ga naar de website >>>

# Deze zes drivers geven richting aan Learning & Development

We staan aan de aan de vooravond van grote veranderingen op werkgebied, onder meer door de opkomst van kunstmatige intelligentie. SAP Insights onderzocht wat dit betekent voor de opleidingsbehoefte van organisaties en voor de toekomst van Learning & Development.

De onderzoekers van SAP Insights benaderden meer dan 7.000 respondenten in negentien landen en vier continenten. Het onderzoek geeft een helder beeld van zes drivers die richting geven aan de toekomst van werk én de toekomst van Learning & Development.

## Zes duidelijke drivers

De eerste megadriver is **de groeiende beschikbaarheid van informatie**. Iedereen heeft toegang tot vrijwel álle kennis. Ondertussen worden AI en robots steeds beter. Learning & development managers zullen zich meer en meer moeten richten op de manier waarop ze werknemers met deze ontwikkeling leren omgaan.

Daarnaast constateren de onderzoekers dat **het netwerk een dominant organisatieprincipe** is geworden. Het wordt steeds makkelijker en goedkoper om mensen en computers te koppelen. Daardoor komen werknemers eenvoudiger in contact met vakgenoten en met leermogelijkheden. Daar komt nog eens bij dat werken op afstand steeds makkelijker wordt.

Deze twee megadrivers, geven voeding aan vier andere trends die de toekomst van werk - en daarmee de toekomst van Learning & Development - bepalen.

Een heel heldere driver is de simpele constatering dat werk **menselijker en minder repetitief** wordt onder invloed van bijvoorbeeld AI. Learning & Development managers zullen veel nadruk moeten leggen op nieuwe primaire vaardigheden voor werknemers, zoals emotionele intelligentie, creativiteit, kritisch denken, empathie en inclusiviteit. Zaken die AI (nog) niet aan boord heeft.

Daarnaast is een diploma niet langer een toegangsbewijs voor een baan in het bedrijfsleven. De focus verschuift naar directe trainingen in de vaardigheden die werknemers nodig hebben om hun werk te doen. Denk ook aan de gratis leermodellen die techreuzen maken. **Trainingen bereiken een brede groep mensen**. Deze verschuiving biedt mensen die anders geen kans zouden krijgen, een opstap naar een veelbelovende carrière.

Verder constateren de onderzoekers dat de kosten om ervaringsgericht onderwijs te produceren en te integreren blijven dalen. Het samengaan van technologieën zoals AI, AR, VR en simulaties maakt **universeel contextueel en ervaringsonderwijs** haalbaar. Geavanceerde virtuele trainingen (voorheen alleen beschikbaar voor piloten of militairen) komen binnen handbereik van het bedrijfsleven.

Tot slot zien de onderzoekers zien dat **verschillende aspecten van het leven samenkomen onder één digitaal dak**. Flexwerk, contractwerk en werken op afstand neemt bovendien toe. In een toekomst van gedecentraliseerd werk zal steeds vaker van interne en externe medewerkers worden verwacht dat zij hun ontwikkeling in eigen hand nemen.

## Learning & Development wordt belangrijker dan ooit

Deze zes drivers veranderen de missie van professionals in L&D en maken hun werk essentiëler. Want meer dan ooit kan Learning & Development de rode draad vormen die medewerkers met elkaar verbindt en een gevoel van gedeelde ervaringen en gemeenschap binnen organisaties in stand houdt.

**Wil je hier meer over weten? Lees dan 'Zes drijfveren voor de toekomst van bedrijfstrainingen'. Je kunt het document kosteloos downloaden.**

---

SAP SuccessFactors

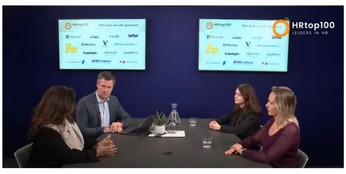
## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# HRtop100 Webinars

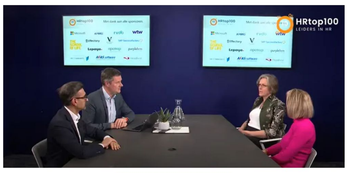
Tijdens het HRtop100-event gingen HR-leiders in gesprek met Glenn van der Burg over trending topics op het gebied van HR. Benieuwd naar deze gesprekken? Bekijk hieronder de opnames!

1. Kirsty van der Plas - WTW, Kitty Batist - Eurocaps, Susanne Hamelink - Manpower Group



Bekijk de webinar

2. Sophie Geerts - Jaspers - Lidl, Heleen Cocu-Wassink - Alliander, Waseem Alkhateeb - Partner HR Transformatie bij KPMG

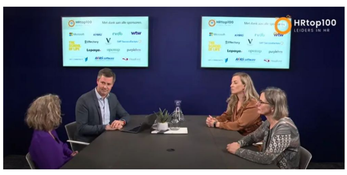


Bekijk de webinar

3. Linda Emmery - Visma, Sophie Geerts - Jaspers - Lidl, Gijs Groeneveld - OpenUp

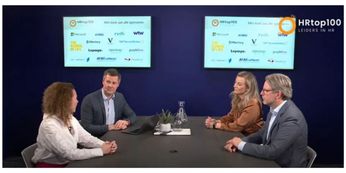
Bekijk de webinar

4. Angelique Kruif - Lineage, Klaske de Jonge - Gemeente Utrecht, Britt Breure - AFAS



Bekijk de webinar

5. Linda Sproet - Majorel, Raymond van Hattem - Prorail, Britt Breure - AFAS



Bekijk de webinar

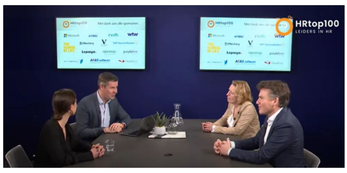
6. Britt Breure - AFAS, Anita Klaver - Enreach, Arjen Swank - Effectory

Bekijk de webinar

7. David Hulsenbek - Salta Groep, Ammarai van der Linde - Vandebron, Arjen Swank - Effectory

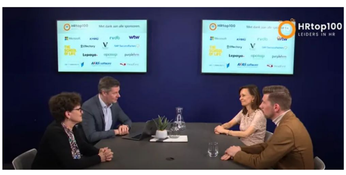
Bekijk de webinar

8. David Hulsenbek - Salta Groep, Melanie van Hemert - DPG Media, Juliëtte Plantenga - Lepaya



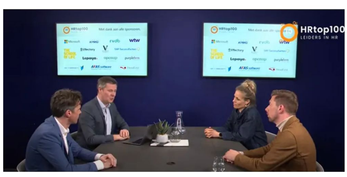
Bekijk de webinar

9. Dorien van Drunen - MN, Bert van Dijk - Purple HRM, Carola Boer - Bol.com



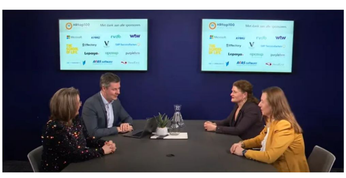
Bekijk de webinar

10. Robert Grem - Universiteit van Amsterdam, Josanne Verdonk - GSTAR Raw, Bert van Dijk - Purple HRM



Bekijk de webinar

11. Els Oosthoek - Topaz, Gemmie Hermens - ISS Nederland, Nicole Bouwmeester - SAP



Bekijk de webinar

12. Susanne Hamelink - Manpower Group, Caroline Tervoort - KPMG, Prof. Koen Dewettinck - Vlerick Business School

Bekijk de webinar

13. Klaske de Jonge - Gemeente Utrecht, Raymond van Hattem - Prorail, Henk Ritmeester - director Microsoft Viva

Bekijk de webinar

14. Willemijn van der Deijl - Mazars, Sophie Geerts - Jaspers - Lidl, Henk Ritmeester - director Microsoft Viva

Bekijk de webinar

## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

# Hoofdsponsor:

Microsoft

Powered by

openup

KPMG

purplehrm
connecting

Lepaya

SAP SuccessFactors

VLERICK BUSINESS SCHOOL

THE SCHOOL OF LIFE

AFAS software

wtw

Effectory

HeadFirst Group

Colofon:

Vormgeving: Daniela van der Lubbe

Redactie: Laureen van Evert, Emke Daniëls & Daniela van der Lubbe

HRtop100 is een initiatief van
Rvdb & HRcommunity

*Adverteren in één van onze online magazines? Neem contact op met redactie@hrcommunity.nl*

## Deel dit op social media

Ga naar de website >>>

## Tech in HR medemogelijk gemaakt door

Hoe gebruik je technologie om het beste in mensen naar boven te halen? Thuis gebruiken collega's slimme technologie om hun leven makkelijker en leuker te maken. Alle kennis is met 1 aanraking beschikbaar. Wat verwachten ze van technologie in hun werk? Slim advies over teamsamenstelling? Van wie kan jij leren? Hoe staat het ervoor met haar ontwikkeling? Werk kan met technologie niet alleen efficiënter, maar vooral menselijker, leuker, makkelijker. Hoe staan HR directeuren er tegenover? Wat passen zij al succesvol toe? En welke wens hebben ze?

Tafelgasten: Jolanda Sappelli en Afiena van den Broek

Tafelgasten: Michiel van Meer, Diana Storm en Bart van Keer

# Employee journey mede mogelijk gemaakt door

Ben jij de afgelopen vijf jaar van baan veranderd? Volgens het CBS heeft 47% van onze beroepsbevolking een baanduur van 0 tot 5 jaar. De mensen die je nu met veel moeite aanneemt, gaan ook weer bij je weg. Wat zou het jouw organisatie opleveren als collega's één jaar langer betrokken en productief blijven? Welke reis leggen collega's af tijdens hun carriere bij jouw organisatie? En klopt hun verwachting bij de werkelijkheid? Deze employee journey kan helpen bij de betrokkenheid van collega's. Maar dan moet HR wel meer gaan denken en handelen als een marketeer.

Tafelgasten: Diane Tuinebreijer-ten Hove, Derk Jan Cup en Rutger Steyerberg

**Tafelgasten: Michiel van Meer, Afiena Jonker en Rutger Steyerberg**

# Talent behouden mede mogelijk gemaakt door

Wat zijn jouw collega's waard? Hun kennis, ervaring, bijdrage aan de cultuur en de gezelligheid? En wat kost het om ze te vervangen door iemand anders? Als je een simpel rekensommetje maakt, dan schrik je waarschijnlijk behoorlijk. Je wil mensen dus behouden. Maar dat is nog niet zo eenvoudig in deze tijd van schaarste aan talent. Wat zijn de factoren die zorgen voor blij blijven of verdrietig vertrekken? En wat kun je eraan doen om collega's verbonden te houden?

Tafelgasten: Derk Jan Cup, Ester Zeeman en Arjen Swank

Tafelgasten: Milla van Kempen en Arjen Swank

# Arbeidsmarktcommunicatie mede mogelijk gemaakt door

De arbeidsmarkt is krap. Dat merk jij waarschijnlijk elke dag. Hoe vind en bind jij het juiste talent aan jouw organisatie? Hoe val jij op tussen al die vacatures? Nog steeds lees je teksten als: Ben jij die dynamische, creatieve, analytische... Of de geweldig wervende tekst op een billboard: Wij zoeken collega's! Maar hoe moet het dan wel? Hoe trek je de aandacht? Hoe zorg je ervoor dat je de juiste verwachtingen wekt?

Tafelgasten: Bram Steijn, Diane Tuinebreijer-ten Hove en Bastiaan Starink

Tafelgasten: Simon Mulder, Lucas van Wees en Bastiaan Starink

InnerVoice

# Medewerkersdialoog mede mogelijk gemaakt door

Hoe is het gesteld met de engagement, de betrokkenheid in jouw organisatie? Alle organisaties willen betrokken medewerkers. Maar hoe betrek jij medewerkers bij het reilen en zeilen van de organisatie. Sluiten jouw HR-instrumenten aan op de wensen van jouw collega's? Waarom weten bedrijven alles van hun klanten, maar weinig van medewerkers. Blijft het bij het jaarlijkse medewerkersonderzoek?

Tafelgasten: Tom van der Lubbe, Lucas van Wees en Anne Branger

Tafelgasten: Margreet Fleurkens, Arjan de Grijs en Anne Branger

## Future skills mede mogelijk gemaakt door

Werk verandert, daar is niets nieuws aan. Maar werk verandert snel en de ene digitaliseringsslag overtreft de andere datarevolutie, welke skills hebben we nu en in de toekomst nodig? Hoe zorg je ervoor dat collega's die skills ontwikkelen? Wat werkt en wat niet?

Tafelgasten: Ester Zeeman, Joost Sluijs en Jortijn Bijl

Tafelgasten: Britt Ruysch, Judith Blenken-Blijdestein en Jortijn Bijl