

Toptalent voor Philips Nederland

Klantgerichtheid om toptalent aan te trekken en innovaties te waarborgen

Onderzoekers:

Kilian Bennebroek Gravenhorst en Lennaert van de Bunt

PHILIPS

sense and simplicity

Inhoud

- 7.1 Recruitement voor Philips Nederland
 - 7.1.1 De opgave bij het werven van hoogopgeleid (technisch) personeel
 - 7.1.2 Boeiende thema's in dit cahier
- 7.2 Centralisatie vergroot de afstand tussen Recruitement en klanten
 - 7.2.1 Ontevreden klanten na centralisatie van Recruitement
 - 7.2.2 Klantgerichte structuur is niet voldoende
 - 7.2.3 Nieuwe manager start cultuurverandering
- 7.3 Het ontstaan van een klantgerichte cultuur
 - 7.3.1 Nieuwe mensen
 - 7.3.2 Dienstverlening op de klant richten
 - 7.3.3 Van beleving naar feiten
 - 7.3.4 Werken aan het team
- 7.4 Effecten van de veranderingen
 - 7.4.1 Vraag klant en klantrelatie voorop
 - 7.4.2 Effecten en cijfers
- 7.5 Reflectie: vernieuwing op meer fronten en klantfocus als leidend principe
 - 7.5.1 Leiderschap
 - 7.5.2 Samenwerking
 - 7.5.3 Organiseren vanuit de klant
 - 7.5.4 Geleidelijk veranderen

7.1 Recruitment voor Philips Nederland

Koninklijke Philips Electronics N.V. is al sinds zijn oprichting in 1891 een van de meest innovatieve bedrijven ter wereld. Het concern kent drie marktsectoren: Lighting, Healthcare en Consumer Lifestyle. Philips integreert technologie en design tot oplossingen voor in huis, in de gezondheidszorg en voor alle plaatsen waar verlichting is. Ingenieurs en andere hoogopgeleide professionals werken aan de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van gezondheid en welzijn. Naast specialistische vakkennis is diepgaand inzicht in de wensen en behoeften van klanten een belangrijke basis voor hun werk. De merkbepaalde *sense and simplicity* is een centraal thema in alle producten en toepassingen die Philips op de markt brengt.

Lighting richt zich meer en meer op de ontwikkeling van lichttoepassingen. Voor de productie van verlichting werkt het bedrijfsonderdeel nauw samen met andere bedrijven. Philips is een vooraanstaande speler in de ontwikkeling van de ledlamp en de opvolger, de uled. Consumer Lifestyle ontwikkelt producten om het leven in huis aangenamer te maken. Philips maakt als een van de eerste bedrijven een koffiezetapparaat in samenwerking met een koffieproducent. Toonaangevende designers geven vorm aan de consumentenproducten van Philips. Medisch specialisten zijn nauw betrokken bij de ontwikkeling van apparatuur bij Healthcare. Philips maakt niet alleen apparatuur, maar denkt mee over de gehele zorgcyclus. Binnen medische gebieden als cardiologie en oncologie biedt Philips oplossingen die leiden tot producten die tot de wereldtop behoren.

In 2007 geeft Philips verder vorm aan de strategische keuze om naar een marktgestuurde en mensgerichte organisatie te gaan. Onderdeel van dit proces is de vorming van de drie wereldwijd gestuurde marktsectoren Lighting, Healthcare en Consumer Lifestyle. In de vroegere landenorganisatie onder leiding van de voormalige topman Cor Boonstra was sprake van afzonderlijke organisatieonderdelen die relatief autonoom opereerden in dat deel van de wereld waar zij waren gevestigd. Zijn opvolger Gerard Kleisterlee werkt nu onder de noemer *One Philips* naar meer integratie binnen de drie wereldwijd opererende sectoren.

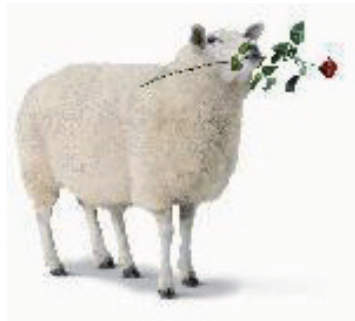
Bij Philips Nederland werken 15.000 mensen, onder wie veel hoogopgeleide technici en managers. Op enkele locaties vindt nog productie en assemblage plaats. Het grootste deel daarvan is inmiddels naar andere delen van de wereld verplaatst. Philips Recruitment verzorgt de werving in Nederland voor het hogere kader, de zogenaamde HBO+-functies. Het is de ambitie van Recruitment de hier gevestigde sectoren te voorzien van geschikt personeel, zodanig dat de innovatiekracht op peil blijft en Philips zijn concurrentiepositie behoudt.

7.1.1 De opgave bij het werven van hoogopgeleid (technisch) personeel

Gekwalificeerde managers en jong talent zijn onmisbaar voor de voortdurende vernieuwing en hoogwaardige productieprocessen van Philips. Hoogopgeleid technisch personeel is schaars. Al sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw span-

nen de Nederlandse overheid en het bedrijfsleven zich in om de instroom bij technische opleidingen te verhogen. Wereldwijd is er een grote behoefte aan technisch geschoold personeel. Philips vist in de beperkte vijver van academisch opgeleide managers die een concern kunnen leiden dat actief is in zestig landen. Het gaat om mensen die de innovatie en productie vormgeven en realiseren. Zij zijn gespecialiseerd in een voor de sectoren relevant vakgebied, kunnen leiding geven in een technische omgeving en behoren tot de top in de wereld.

De betalende klant van Recruitment is de manager die een vacature heeft. Deze manager werkt in een van de drie marktsectoren. Zijn aandacht gaat uit naar innovatie- en productiedoelstellingen, een gevulde orderportefeuille, continuïteit en goed personeel. Bij vertrek van personeel, capaciteitsuitbreiding en nieuwe werkzaamheden wil de verantwoordelijke manager zo snel mogelijk de beste kandidaten. Hij heeft graag dat Recruitment het schaap met de vijf poten levert, zoals een gepromoveerde werktuigbouwkundige, met leiderschapskwaliteiten en commercieel talent. In de kennisintensieve werkprocessen bij Philips betekent stilstand achteruitgang. Er zit daardoor behoorlijke druk op het vervullen van vacatures. Het tempo waarin Recruitment werkt en de kwaliteit van kandidaten zijn voor de betalende klant erg belangrijk.



Voor Recruitment zijn de kandidaten en het hoofdkantoor eveneens klanten. In het HBO+-segment van de arbeidsmarkt is een ruim aanbod van interessante functies. Kandidaten willen weten waarom Philips aantrekkelijker is dan andere werkgevers. Recruitment is het visitekaartje van Philips. De kandidaat heeft als eerste contact met de recruiter, die dan het gezicht van het concern is. Het hoofdkantoor in Amsterdam wil dat Recruitment goede dienstverlening biedt tegen lage kosten en volgens concernbrede standaarden werkt die in alle landen gelden. Philips heeft ervoor gekozen om een *talent builder* te zijn en geen *talent buyer*. Dat vraagt om mobiliteit van *high potentials* die intern ervaring opdoen en groeien door deelname aan een programma voor managementontwikkeling. Om daar invulling aan te geven is een bredere blik op recruitment en personeelsbeleid nodig dan die van de lijnmanager die bij een specifieke vacature snel de beste kandidaat wil.

Het is de opgave voor Recruitment om in een situatie van schaarste op de arbeidsmarkt rekening te houden met de wensen van drie soorten klanten: de beta-

lende manager, de kandidaat met een scala aan keuzemogelijkheden en beleid en standaarden vanuit het hoofdkantoor. Van Recruitment vereist dat een externe oriëntatie, een hoog serviceniveau, goede klantrelaties en gedreven professionals die dezelfde kwaliteit leveren als waar Philips voor staat.

7.1.2 Boeiende thema's in dit cahier

Tevreden klanten zijn het bestaansrecht van Recruitment, zij betalen immers voor de dienstverlening. Belangrijker nog is dat goede werving van belang is voor het voortbestaan van Philips. Topkandidaten en veelbelovend talent zijn direct verbonden met de concurrentiepositie van het concern. Echter, het imago van Recruitment gaat als gevolg van centralisatie rap achteruit en klanten lopen weg. Dit cahier beschrijft hoe Recruitment het vertrouwen van klanten terugwint en haar aandeel in het vervullen van vacatures zelfs vergroot. Dat gebeurt in minder dan twee jaar. De interne focus op de afdeling en het eigen werk maakt plaats voor een externe focus waarbij de drie soorten klanten goed in beeld zijn. Recruitment verzorgde aanvankelijk slechts een gedeelte van het wervingsproces en richtte zich daarbij vooral op het vinden en introduceren van kandidaten. Nu verzorgt de afdeling het gehele wervingsproces van het eerste contact met de kandidaten tot het arbeidscontract. De relatie met de klanten is leidend in alle activiteiten van Recruitment.

Dit cahier laat zien hoe de cultuurverandering bij Recruitment is verlopen. Vijf invalshoeken maken dit verhaal spannend en leerzaam:

- Recruitment is in staat om vanuit een gecentraliseerde positie in een Shared Service Center goed aan te sluiten op de vraag van de managers in de lijnorganisatie.
- Het is een organisch proces van veranderen op eigen kracht. Er is geen sprake van een vooropgesteld veranderplan en het begrip 'cultuurverandering' is niet gebruikt.
- Voorbeeldgedrag en waardesturing staan centraal in het leiderschap: ken je klant, ken de feiten en ken elkaar.
- Participatie van recruiters in de ontwikkeling van de afdeling in combinatie met top-down sturing zorgt voor enthousiasme, onderling begrip, nieuwe inzichten en resultaat.
- Stevige interventies in de teamsamenstelling en werkwijze van Recruitment doorbreken oude patronen en zorgen voor beweging.

7.2 Centralisatie vergroot de afstand tussen Recruitment en klanten

In 2003 ontstaat Recruitment als gevolg van een beslissing van het hoofdkantoor om wervingsactiviteiten voor Europa, het Midden-Oosten en Afrika te centralise-

ren. Belangrijke overwegingen daarbij zijn standaardisatie en kostenreductie, alsmede het aansluiten op de structuur van het concern. De gedachte is dat het bij elkaar brengen van de wervingsactiviteiten uit de bedrijfsonderdelen zorgt voor meer uniformiteit. Vanuit een centrale positie kan dit Human Resource-onderdeel vervolgens de bedrijfsonderdelen excellente dienstverlening bieden. Daarbij hanteert zij dezelfde standaarden. Andere en betere inzetbaarheid van de Human Resource professionals zorgt voor lagere kosten. Centralisatie betekent voor Recruitment dat alle wervingsactiviteiten uit de bedrijfsonderdelen verdwijnen. Als gevolg van de focus op de drie marktsectoren gaat Recruitment in 2007 op landelijk niveau werken. Alle veertien locaties van Philips in Nederland moeten dan voor de werving van HBO+-functies zaken doen met de centrale Recruitment-organisatie in Nederland.

Als gevolg van de centralisatie komt Recruitment verder van de klant te staan. Fysiek is er sprake van een grotere afstand doordat Recruitment niet meer op de locaties is gevestigd. Ook zorgt de structuur van Recruitment voor spanning met de klant. De recruiters zijn gespecialiseerd in functionele gebieden die binnen Philips relevant zijn. Accountmanagers onderhouden de relatie met de productdivisies. Zo zijn er voor Research-functies andere recruiters beschikbaar dan voor IT of Sales. Hierdoor heeft een lijnmanager vanuit de sector voor verschillende functies met verschillende recruiters te maken. Het kan zelfs voorkomen dat er verschillende recruiters werken aan één vacature, want de planning gebeurt vanuit beschikbaarheid van recruiters en niet vanuit het principe van vaste recruiters per klant. Bovendien is Recruitment meer bezig met de eigen afdeling dan met de klant. Het werven van gekwalificeerd personeel voor HBO+-functies komt steeds meer onder druk te staan.

7.2.1 Ontevreden klanten na centralisatie van Recruitment

De strategische keuze om Recruitment te centraliseren werkt onvrede in de hand bij de drie soorten klanten. Lijnmanagers hadden voorheen een of meer recruiters binnen hun bedrijfsonderdeel werken. Die zaten fysiek dichtbij, wat een vrij directe manier van samenwerken mogelijk maakte. Heel belangrijk was dat de recruiters kennis van de business op de locatie hadden en daardoor goed wisten wat voor kandidaten nodig waren. Zo hebben producten van de sector Healthcare een langere tijdshorizon dan die van Consumer Lifestyle. De sectoren hebben eigen en specifieke competentieprofielen. In de nieuwe gecentraliseerde situatie zijn bovendien de procedures rond werving nog niet op orde, wat voor onduidelijkheid en traagheid zorgt. Snelheid is heel belangrijk voor de business, daar spelen processen waarin stilstand kostbaar is en concurrenten die wel doorontwikkelen voorsprong krijgen. De lijnmanagers ervaren de centralisatie als een verarming. Zij hebben niet gevraagd om centralisatie en vervolgens krijgen zij te maken met steeds verschillende recruiters, die minder goed weten wat er speelt, langzamer

zijn, volgens onduidelijke procedures werken en dan rekent Recruitment er ook nog eens een flinke vergoeding voor.

Kandidaten moeten regelmatig lang wachten op berichten over de voortgang, hebben contact met meer recruiters die werk van elkaar overnemen en niet goed op de hoogte zijn van de vraag of gemaakte afspraken. Er is geen vaste werkwijze, waardoor er onduidelijkheid ontstaat in het wervingsproces. De recruiters zijn niet het blinkende visitekaartje dat Philips wil bieden bij het eerste contact. De *candidate experience* moet goed zijn, omdat kandidaten in dit segment van de arbeidsmarkt een ruime keuze hebben als zij werk zoeken. Zij zijn gewend dat werkgevers goed voor hen zorgen. Zij solliciteren vaak bij meer bedrijven en lijnmanagers zien mensen voor andere organisaties kiezen, terwijl zij ze graag in dienst willen nemen. In de lange trajecten, waarin kandidaten meerdere keren met verschillende mensen moeten praten, gaat het vaak mis. Recruitment heeft onvoldoende regie op het proces en kandidaten zijn niet gekoppeld aan een specifieke recruiter. Het hoofdkantoor is evenmin tevreden. De centralisatie brengt nog niet de gewenste kwaliteit en kostenefficiëntie. De verslechterde dienstverlening van Recruitment is tevens reden voor lijnmanagers in de sectoren om de beslissing van het hoofdkantoor om te centraliseren te bekritisieren.

Het imago van Recruitment is slecht en met een aandeel in het vervullen van vacatures van ongeveer vijftig procent ligt de prestatie onder de ambitie om de werving van alle HBO+-functies te doen. Lijnmanagers vallen terug op hun eigen netwerk en dat van de locatie om kandidaten te vinden. Dat zorgt voor een beperkte scope bij het zoeken naar de toch al beperkte hoeveelheid geschikte kandidaten. Soms schakelen zij recruiters van buiten Philips in. Daarmee passeren zij Recruitment en gaan ze voorbij aan de wens van het hoofdkantoor om alle HBO+-vacatures via Recruitment te laten lopen. De belangrijkste zorg van de lijnmanagers is dat zij bij hun vacatures zo snel mogelijk de beste kandidaat vinden. Die is nodig vanwege de continuïteit en het werken aan innovatie.

Uitspraken van klanten over Recruitment in de beginperiode

‘Het is een duiventil, elke keer als ik met Recruitment te maken heb zit er iemand anders voor me. Hierdoor moet ik telkens hetzelfde verhaal vertellen.’
(manager sector Healthcare)

‘Ik wil iemand die er volledig voor gaat! De recruiters die ze nu sturen luisteren niet, hebben geen drive, leveren wel wat namen, maar die had ik zelf ook kunnen vinden.’ (manager sector Lighting)

‘We zitten in het noorden van Nederland en het is moeilijk om hier mensen heen te krijgen. Ik heb een recruiter nodig die dat snapt en alles op alles zet om zaken snel te regelen als er een geschikte kandidaat is.’ (manager sector Consumer Lifestyle)

‘Philips is een mooi bedrijf, maar met mijn ervaring kan ik ook op veel andere plekken terecht. Na een eerste gesprek in Eindhoven hoorde ik niets meer. Van een Duits bedrijf had ik in twee weken een aanbieding en daar ben ik op ingegaan.’ (industriële ontwerper over sollicitatie)

‘We zitten in dezelfde stad, maar ik heb eigenlijk geen idee wat ik met mijn ambities bij Philips zou kunnen.’ (student Technische Universiteit Eindhoven)

‘Een van de doelen van centraliseren was dat we meer zicht zouden krijgen op de prestaties van de HR-onderdelen. Over Recruitment hebben we weinig objectieve gegevens. De afdeling is daar wel mee bezig.’ (Global HR, hoofdkantoor Philips)

De afstand tussen de business en de recruiters is te groot, waardoor het niveau van de dienstverlening onvoldoende is. Zo kan het niet verder met Recruitment. De positie van de afdeling dreigt in gevaar te komen.

7.2.2 Klantgerichte structuur is niet voldoende

Strategische veranderingen binnen Philips Nederland en concernbrede ontwikkelingen leiden tot centralisatie van Recruitment en tot de drie marktsectoren. Deze veranderingen liggen buiten de invloed van Recruitment en HR Nederland. Wel is het mogelijk om de afstand tussen Recruitment en de lijnmanagers in de sectoren te verkleinen. Door het vormen van klantenteams sluit de structuur van de afdeling Recruitment beter aan op de drie sectoren. Er komen aparte teams voor Lighting, Healthcare en Consumer Lifestyle. De functie van accountmanager binnen Recruitment verdwijnt. Voorheen kreeg een lijnmanager de recruiter toegewezen die ruimte had in zijn planning. De gedachte achter klantenteams is dat het werken met een beperkt aantal recruiters per sector de ontevredenheid van de lijnmanagers oplost en de werving weer op niveau brengt. Tegelijk blijft Recruitment wel gecentraliseerd. Dat is nodig om door te kunnen werken aan de standaardisatie die het hoofdkantoor van het concern wenst.

Ondanks de structuurverandering lukt het met deze klantenteams niet om de klanttevredenheid te verhogen en de dienstverlening te leveren die nodig is. Binnen de klantenteams blijft de functionele structuur voortbestaan. Het gevolg is dat de lijnmanagers geen vaste recruiter hebben die alles weet van hun business. Er is te weinig binding en vertrouwen tussen de lijnmanager en de recruiter. De lijnmanager wil persoonlijk contact en het is belangrijk dat hij zich gekend voelt. De structuurverandering is een stap in de goede richting, maar er blijkt meer nodig te zijn. Klanten hebben bij Recruitment het gevoel dat de organisatie zich niet

voor de meer dan nodige honderd procent inzet om die zeldzame kandidaat te leveren. Het ontbreekt bij Recruitment aan gedrevenheid en proactiviteit. Klanten hebben onvoldoende inzicht in de werkwijze van Recruitment. Mede daardoor komen verwachtingen over tempo, kwaliteit en kosten verkeerd te liggen.

7.2.3 Nieuwe manager start cultuurverandering

Eind 2007 begint Tamara Hofman¹ als manager van Recruitment. Het eerste wat zij doet is gesprekken voeren binnen de afdeling en met klanten. In die gesprekken verzamelt zij informatie over hoe het gaat en over verwachtingen. Met recruiters praat zij over hoe zij de afdeling, het werk en de klanten zien. Ook wil zij weten wat de recruiters van haar als manager verwachten. Met lijnmanagers praat zij over de dienstverlening van Recruitment, over hun ontevredenheid en over hun wensen. De reactie van een Hoofd Sociale Zaken is typerend: *“Ik heb echt het gevoel dat Tamara naar me luistert, begrijpt wat er bij ons speelt en er wat aan gaat doen.”*

Drie leidende principes van de nieuwe manager

- Ken je klant, daar leef je van en die moet je zo goed mogelijk bedienen.
- Ken de feiten, dan weet je waar je het over hebt.
- Ken je team, dan kan je met elkaar werken aan kwaliteit.

Tamara Hofman ervaart dat de mensen het niet naar hun zin hebben bij Recruitment. Velen zijn murw van alle kritiek, die voor een deel buiten de eigen invloed ligt en daarom moedeloos maakt. Recruitment lijkt speelbal te zijn in organisatorische ophangingen, als gevolg van concernbrede wijzigingen. Er is een hoog verloop, voor een deel doordat recruiters zelf ook meer toegevoegde waarde willen leveren dan mogelijk is op dat moment. Er is weinig samenwerking. Ieder doet zijn deel en is gericht op uitvoering van de afgesproken procedures die eigenlijk verbetering behoeven. Recruiters zijn niet enthousiast over hun werk en praten negatief over klanten. Tamara Hofman:

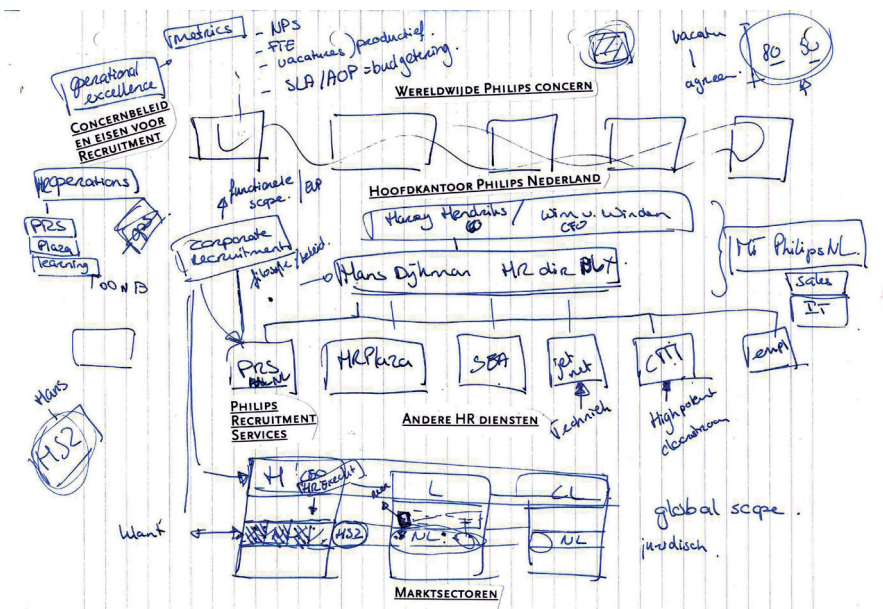
“Ik zag weinig drive om echt voor de klant te gaan en kwaliteit te leveren.”
In haar ogen gaat het veel over beleving en weinig over feiten, zowel bij recruiters als bij klanten. “Ik wil graag precies weten wat er niet goed is als iemand niet tevreden is. Met een opmerking als ‘ze luisteren niet naar

¹ Zie bijlage voor de functies bij de namen van de personen die in dit cahier aan het woord komen.

me' kan ik niet zo veel. Ik wil weten om wie het gaat en waar die niet naar luistert. 2

Lijnmanagers geven als belangrijkste klacht dat recruiters hun business niet kennen en onvoldoende kwaliteit leveren. Ze hebben behoefte aan een vast gezicht met kennis van zaken.

De formele structuur en het krachtenveld binnen een organisatie als Philips is ingewikkeld. De tekening geeft aan hoe Recruitment in Philips Nederland is gepositioneerd en tegelijk onderdeel uitmaakt van een internationaal bedrijf met een hoofdkantoor en sectoren die wereldwijd opereren. De positie binnen die structuur is een gegeven en valt buiten de scope van Recruitment. Wat wel kan is daar zo goed mogelijk op aansluiten. Kern voor Recruitment is hoe je binnen deze structuur en het krachtenveld de verschillende klanten zo goed mogelijk van dienst kunt zijn. Een van de opties daarvoor is om de klantenteams nog verder aan te sluiten op de situatie in de business.



Hans Dijkman en Carla Willems over Tamara Hofman:

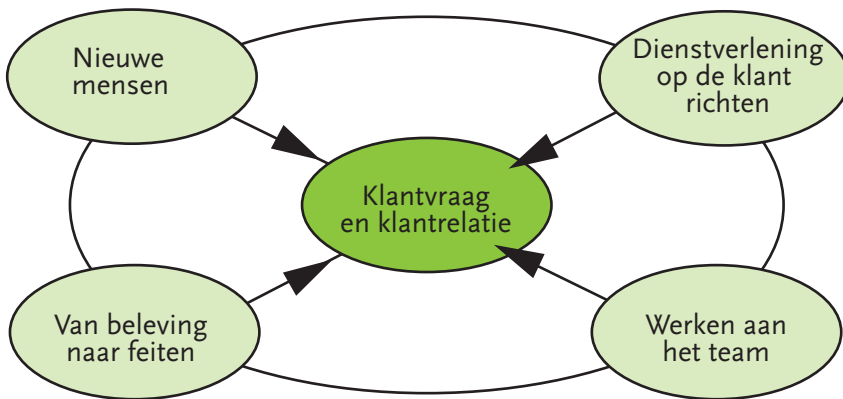
6 Zij is de verpersoonlijking van de verandering in het werken met klanten. Zij doet voor wat ze wil dat haar afdeling doet. Zij onderzoekt de behoefte van lijnmanagers, neemt hun wensen serieus en heeft ook oog voor wat het hoofdkantoor vraagt. Haar commerciële achtergrond is belangrijk en

maakt dat zij goed aansluit en snapt wat het belang is van een goede samenwerkingsrelatie; heldere afspraken maken en die ook nakomen. Klanten weten wat ze aan haar hebben. 》

„Ik zie hoe Tamara met haar team omgaat, mensen aanspreekt en zelf ook aanspreekbaar is. Tamara is toegankelijk en mensen komen makkelijk naar haar toe. Doe je dat niet, dan vraagt ze je wel. Dat aanspreken gaat over omgaan met klanten en over samenwerken binnen het team. 》

7.3 Het ontstaan van een klantgerichte cultuur

Uit gesprekken met medewerkers, leidinggevend en klanten van Recruitment komen vier processen naar voren die hebben bijgedragen aan de cultuurverandering bij Recruitment. Deze processen lopen gelijktijdig en zorgen ervoor dat de vraag van de klant en de klantrelatie geleidelijk meer in beeld komen.



7.3.1 Nieuwe mensen

Nieuwe recruiters en leidinggevend en zorgen voor verfrissing. Zij doorbreken oude patronen en zetten de afdeling in beweging, mede doordat zij zijn geselecteerd op professionele senioriteit en commercieel talent. De benoeming van Tamara Hofman als nieuwe manager past in de reeds ingezette lijn om Recruitment meer naar de klant te richten. Zij zet deze lijn voort en neemt mensen aan die oog hebben voor de behoeften van klanten en serieuze gesprekspartners zijn voor de lijnmanagers. In elk team ontstaat een mix van oude en nieuwe mensen.

De nieuwe mensen nemen de afdeling mee door een voorbeeld te zijn in klantgerichtheid. Andrea Hill over het versterken van de klantfocus:

‘Kort nadat ik was begonnen gingen we een vergadering met klanten voorbereiden. Ik merkte dat er vooral gedacht werd vanuit Recruitment: “Wat willen wij de lijnmanagers vertellen?” Ik heb toen gezegd: “Stel je eens voor dat jij die lijnmanager bent. Wat zou je dan van Recruitment willen?” Vervolgens hebben we de vergadering in een rollenspel voorbereid. De recruiters kwamen toen met allerlei nieuwe ideeën om beter te kunnen aansluiten op de vragen van onze klanten. ’

Joris Luchtman over de wijze waarop hij keuzes maakt:

‘Ik wil een voorbeeld zijn en mijn team laten zien hoe ik met klanten omga. Ik vertel bijvoorbeeld dat een gesprek met een manager niet altijd een direct resultaat hoeft op te leveren. Soms is het belangrijk om gewoon even zijn kantoor in te lopen en een kop koffie te drinken, zodat je weet wat er speelt en de business beter gaat begrijpen. Dat helpt bij het vinden van kandidaten. Het is belangrijk om een volwaardige gesprekspartner te zijn om samen de geschikte persoon voor de job te kunnen selecteren. ’

De nieuwe leidinggevenden en senior recruiters helpen de blik van Recruitment meer op de klant te richten. Zij keren als het ware het denken om: de klant komt voorop te staan. Zij hebben ook een proactieve houding en nemen initiatief om tot betere resultaten te komen. Hun gedrag nodigt de anderen op de afdeling uit om zelf ook initiatief te nemen. Op de gehele afdeling ontstaat enthousiasme om de afdeling beter te laten presteren. Christa Horrocks:

‘De leidinggevenden van Recruitment denken constructief met je mee. Deze open houding zorgt ervoor dat je elkaar op een positieve manier kan aanspreken. Door de manier waarop we intern met elkaar samenwerken ben ik nu ook proactiever naar klanten. Dit leidt tot een betere samenwerking, zodanig dat we van elkaar weten waar de bottlenecks zitten. Het onderling begrip maakt dat we gezamenlijk werken aan de beste oplossing voor Philips. ’

Klanten zien ook verschil. Mark Heller over het feit dat Recruitment met nieuwe mensen is gaan werken:

‘De recruiter waar ik nu mee werk heeft meer ervaring, is enthousiast en heeft een grote scoringsdrang. Zij wil precies weten wat er bij ons speelt en stelt zich echt op als een serviceverlener. Het gaat haar niet alleen om het invullen van de vacature, maar ook om het leveren van kwaliteit. Als iemand zo’n drive heeft dan is dat fantastisch.’

Gaandeweg ontstaat een vertrouwensrelatie tussen de klant en de recruiter. De recruiter leert de business van de klant kennen en dat maakt hem tot een volwaardige gesprekspartner. De verbeterde relatie heeft positieve gevolgen voor de gehele afdeling. Klanten praten minder negatief over Recruitment en zien de kwaliteit van de dienstverlening toenemen. Daardoor ligt er minder nadruk op wat niet goed gaat.

Leerzaam

Nieuwe mensen van buiten helpen om Recruitment in beweging te krijgen en oude patronen te doorbreken. De nieuwe leidinggevenden en de senior recruiters laten de afdeling zien hoe zij onderling en met klanten werken en zijn een voorbeeld voor anderen. Hun enthousiasme, ervaring en commerciële kwaliteiten helpen. ‘Fris bloed’ zorgt ook voor een positieve sfeer binnen de afdeling. De richting is helder, er ligt een uitnodiging om daaraan bij te dragen en het is prettig om dat met collega’s te doen die ervoor willen gaan.

7.3.2 Dienstverlening op de klant richten

Met de invoering van de klantenteams voor elke sector van Philips is een eerste stap gezet in betere aansluiting van Recruitment op de business van de klant. Er is meer nodig om kwalitatief goede dienstverlening aan lijnmanagers te leveren en voor kandidaten het visitekaartje van Philips te zijn. De hoofdstructuur die staat is goed. Binnen die hoofdstructuur is optimalisatie mogelijk. Tamara Hofman over klantgerichtheid:

‘Ik kijk door de ogen van onze klanten en vraag me af wat er beter kan. Ik weet wat klanten belangrijk vinden, want daar heb ik ze over gesproken. Ik heb ook een beeld over wat goede dienstverlening inhoudt. Recruitment zit ver van de klant, we werken niet systematisch en we maken geen duidelijke afspraken. Daar ben ik met het team aan gaan werken. Door dat samen met de recruiters en teamleiders te doen leren zij ook meer door de ogen van de klant naar onze manier van werken kijken. Overigens is dat niet in één keer geregeld. We hebben ons

stapsgewijs verbeterd, dat ging met vallen en opstaan. Je kunt wel op papier afspreken hoe je het wilt, maar dat wil nog niet zeggen dat de recruiters het ook doen. ”

Om de afstand tot de klant verder te verkleinen gaat Recruitment werken op locatie en krijgen recruiters accountverantwoordelijkheid. De lijnmanagers in de sectoren krijgen een vaste recruiter toegewezen. Hierdoor krijgen de klanten één aanspreekpunt. Dat is een verdere verfijning binnen de al bestaande structuur van klantenteams. Daarnaast gaan recruiters een deel van de tijd op de locatie van de klant werken. Marysa Rozemeijer en Roel Lenaers over de effecten:

“Doordat ik nu verantwoordelijk ben voor een aantal klanten neemt mijn kennis van hun business toe. Ik ga gericht op zoek bij vacatures, omdat ik beter weet wat nodig is. Het gevoel om echt businesspartner te zijn zorgt voor een drive. Ik weet wie mijn klanten zijn en ga helemaal voor ze. ”

“Door de dedicated focus voor eigen klanten krijg je kennis van de markt en de business. Ik weet wat er speelt. Dat is belangrijk om in te kunnen schatten of een kandidaat in het team past en succesvol zal zijn. Doordat ik goed op de hoogte ben, krijg ik meer vertrouwen van de lijnmanager. Ik kan hem dan ook beter adviseren en goed scherp krijgen wat hij nou echt nodig heeft. Door zichtbaar te zijn bij de klant ontstaat een band en ben je echt een gesprekspartner. ”

De recruiters komen dichterbij de klant te zitten. Het gesprek dat ze voeren met klanten gaat niet meer uitsluitend over het invullen van vacatures. Ze spreken ook met de klant in de rol van *business partner* die meedenkt over ontwikkelingen in de organisatie en over de in- en uitstroom van personeel.

In de beginperiode hebben de recruiters veel ruimte in hun werkwijze. Dat zorgt voor onduidelijkheid naar klanten. Om meer structuur te krijgen in de werkwijze van Recruitment ontwikkelt Franc Kooistra met zijn team een stappenplan. Deze zogenaamde *Way of Working* leidt tot een eenduidig Recruitment Plan dat voor elke vacature weergeeft wat de vraag is van de lijnmanager, welke wervingsperiode is afgesproken, wat de verwachtingen van de kandidaat zijn en hoeveel interviews er zijn afgesproken.

De bedoeling is dat alle recruiters de *Way of Working* gaan volgen. In eerste instantie lukt dat niet. Nadat een projectgroep met recruiters zich erover buigt lukt het wel. De *Way of Working* is dan gekoppeld aan de wensen van klanten. Na een verdere verfijning biedt de nieuwe werkwijze recruiters, kandidaten en klanten duidelijkheid over stappen in het proces en gemaakte afspraken.

Franc Kooistra over het creëren van draagvlak voor een nieuwe Way of Working:

“We hadden al eerder een poging gedaan om uniformiteit aan te brengen in onze manier van werken. Als management constateerden we dat het recruitment proces eigenlijk een soort black box voor ons was. We vermoedden grote verschillen in hoe de recruiters werkten, ook de teams hadden geen vaste procedures. We hebben toen een Way of Working opgesteld. Dat was een soort handboek geworden voor recruitment. De recruiters zagen daar de toegevoegde waarde niet van in. Zij bleven hun werk doen zoals ze gewend waren. Een tijd later werkten we een nieuwe Way of Working uit. Die begon te leven doordat we samen met recruiters gingen kijken naar een simpele versie en aandacht besteedden aan de communicatie erover. Ik heb daarvan geleerd dat top-down implementeren met recruiters niet gaat. Samen met het projectteam hebben we een beter product gemaakt waar ze ook echt wat mee kunnen.”

Het management van Recruitment neemt stap voor stap alle aspecten van het functioneren van de afdeling onder de loep. Zo gaat Recruitment het hele weringsproces verzorgen in plaats van dat de lijnmanagers in de sector een deel zelf doen. Voor de hoofdlijnen van de dienstverlening ontwikkelt het management een strategisch plan dat duidelijk maakt waar de afdeling voor staat, welke dienstverlening zij levert en wat thema's zijn om aan te werken.

Klanten in de sector merken ook dat Recruitment systematischer gaat werken en zijn blij met de vaste recruiter. Lidy Prikken:

“In kwartaalgesprekken met de recruiter kijk ik terug om te zien hoe het is gegaan en bespreek ik verbeterpunten. In hetzelfde gesprek nemen we ook de vooruitzichten door. We maken afspraken voor de komende periode en de recruiter weet waar we mee bezig zijn. Er is continuïteit in de relatie ontstaan en dat is belangrijk om goed te kunnen samenwerken.”

De klanten in de sector zijn niet de enige klant waar Recruitment rekening mee dient te houden. Recruitment hanteert een meervoudig klantperspectief en houdt daardoor tevens rekening met de wensen van het hoofdkantoor en van kandidaten. Dit vraagt dat Recruitment kan balanceren tussen belangen. Zo is de ontwikkeling van toptalenten belangrijk voor Philips als geheel. Om dit te stimuleren moeten lijnmanagers veelbelovende talenten aannemen, ook al is dat een investering waar zij niet direct zelf van profiteren. Het Recruitment-proces voor toptalenten is kostbaar, omdat die schaars zijn. Daarnaast weten de lijnmanagers dat de toptalenten waarschijnlijk na anderhalf jaar, op het moment dat zij wat

gaan opleveren, weer vertrekken om ervaring op te doen in een andere sector. Het belang van de individuele lijnmanager komt in dit geval niet overeen met het belang van Philips als geheel. Recruitment staat hier voor de uitdaging om tegenwicht te bieden en de lijnmanager mee te nemen in de verschillende belangen die er zijn binnen Philips.

Recruitment combineert focus met balans. De recruiters en de teamleiders hebben een focus op de lijnmanagers in de sector. Die zijn hun voornaamste klant. In het operationeel overleg bespreken de teams hoe zij de klant, binnen de richtlijnen die het hoofdkantoor stelt, optimaal kunnen bedienen. In het functioneel overleg weegt het management van Recruitment de belangen van de verschillende partijen binnen Philips af en kijkt zij naar het belang van Philips als geheel. *One Philips* staat hier centraal. Het scheiden van de overleggen is een belangrijke stap in het zoeken naar balans tussen de verschillende belangen binnen Philips. Tamara Hofman:

‘Door het scheiden van deze twee overleggen kwamen we uit de spagaat en verwarring die er vaak was in het algemene Recruitment-overleg. Je kunt niet alle belangen tegelijk met iedereen afwegen, dat is frustrerend want dan kom je geen stap verder. Bovendien maak je minder goede keuzes, waar geen van onze klanten mee geholpen is. ’

Mark Vlaanderen:

‘Onze focus op de kwaliteit van de dienstverlening voor de betalende klant in de sector is toegenomen. Tegelijkertijd is dat niet onze enige doelstelling. Wij proberen datgene te doen wat het beste is voor Philips als geheel. Wij zijn daarin minder vooringenomen geworden. We hebben een toekomstbeeld voor Recruitment, maar gaan de dialoog aan met de verschillende belanghebbenden om te kijken hoe we daar het beste kunnen komen. ’

Leerzaam

Er is sprake van een intern verbeterproces. Daarbij gaat het erom de afdeling op orde te brengen na een structuurwijziging. Vaak is de aandacht dan naar binnen gericht. Bij Recruitment is tijdens het optimaliseren de aandacht juist sterk naar buiten gericht. De leidende vraag van de manager is: Hoe kunnen wij onze werkwijze en dienstverlening beter afstemmen op de vraag van onze klanten? Door samen met de recruiters aan verbetering te werken, kijken zij steeds meer door de bril van de klant naar de eigen dienstverlening. Er ontstaat draagvlak voor de verbeteringen, doordat zij zelf input leveren en voordeel zien.

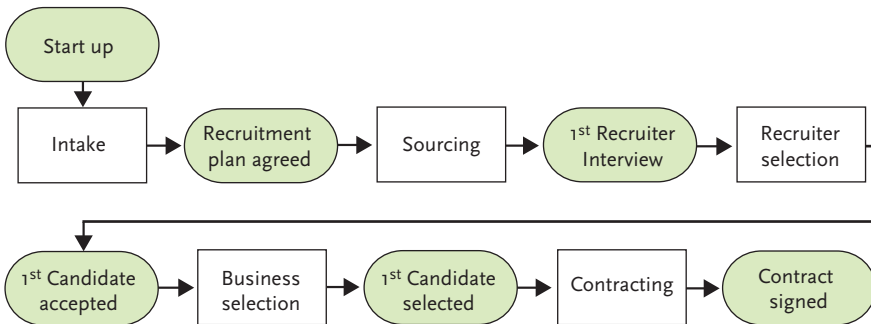
7.3.3 Van beleving naar feiten

Na de centralisatie van Recruitment is het imago van de afdeling slecht. Klanten zijn ontevreden over de kandidaten die Recruitment levert. Het duurt te lang om aan nieuwe mensen te komen. Recruitment komt gemaakte afspraken niet na. Recruiters klagen over te veel werk, onduidelijke verwachtingen, collega's waar ze niets aan hebben en klanten die onvoldoende meewerken. Er is echter weinig feitelijke informatie beschikbaar over het functioneren van Recruitment.

De nieuw ontwikkelde *Way of Working* schept helderheid doordat alle stappen in het werkproces duidelijk benoemd zijn, inclusief de criteria waar ze aan moeten voldoen. Recruiters gebruiken de *Way of Working* bij elke vacature. Voor elk van de stappen in het Recruitment proces houden zij gegevens bij. Dat zorgt voor houvast en maakt het bespreken van afspraken en afwijkingen van het basisproces mogelijk.

Marysa Rozemeijer:

‘Door de Way of Working kunnen we de verwachtingen beter managen. De klant begrijpt veel beter wat er allemaal moet gebeuren voordat hij die twee of drie kandidaten voor zich heeft. Die duidelijkheid zorgt voor een prettiger werkrelatie.’



Figuur 7.1 Schematische weergave Way of Working in het recruitment-proces

Franc Kooistra ontwikkelt een systeem met indicatoren dat de prestaties van Recruitment in beeld brengt. Daarin is de klanttevredenheid te zien, de tijd die het duurt om een vacature te vervullen, het aandeel in het vervullen van vacatures per sector, de werklast per klantenteam en de verhouding tussen de bestede en betaalde uren. Deze informatie komt standaard op de agenda van het managementteam van Recruitment en van de klantenteams. Het systeem is toegankelijk voor de recruiters. Franc Kooistra:

‘Meer aandacht voor feiten zorgt voor een objectieve basis om over onze dienstverlening te praten. Doordat we meer aandacht besteden aan

meetgegevens over onze prestaties gaan recruiters anders naar hun werk kijken. Ze weten wat belangrijk is om op te letten en waar we onszelf op aanspreken. ”

Internal Process	Target		Q1		Q2 YTD		Q4		Trend YTD
			Actual	Result	Actual	Result	Actual	Result	
Time to Offer - vacancies	80	80	0	64	-14	66	-14	70	-10
% Hires with TTO > 80 days	50	40	-10	24	-20	30	-20	27	-23
Time to Offer - pipelines		227		279		280		280	
Time to Offer - internship		95		94		89		77	
Compliance WoW (overall %)	80	79	-1	78	-2	81	1	80	0

Figuur 7.2 Voorbeeld van een van de indicatoren. Hier is per kwartaal het interne proces zichtbaar. Groen geeft positieve scores weer ten opzichte van het gestelde doel, dus betere prestaties. Rood wil zeggen dat minder goed is gepresteerd dan gewenst.

De facts en figures zijn voor Recruitment geen doel op zich. Het gaat om het inzichtelijk maken van knelpunten, zodat helder is wat er beter kan. Als Recruitment niet snel genoeg is met het invullen van vacatures, dan is dat direct zichtbaar en wordt actie ondernomen. Tegelijkertijd moet de lijnmanager bepaalde handelingen op tijd verrichten en gebruikmaken van de diensten van Recruitment. Als de feiten boven tafel zijn is het makkelijker om ieder op zijn verantwoordelijkheid aan te spreken. Tamara Hofman:

“Om tot verbetering te komen moeten we weten hoe we het zelf doen en wat de klant vindt. Daarom moeten we de feiten weten. Als het gaat over traagheid wil ik weten hoe lang we precies doen over bepaalde stappen in ons werk. Als dat helder is kunnen we met elkaar in gesprek; binnen de afdeling over wat we doen en wat we kunnen, maar ook met de klant, zodat die weet wat die kan verwachten. Zo werken we aan begrip voor elkaar en aan vertrouwen. ”

Klanten merken ook dat Recruitment zich meer op feiten en prestaties richt. Marc Heller:

“De verantwoordelijkheden zijn duidelijk. Samen gaan we in dialoog om tot nieuwe inzichten te komen. Voorheen stuurde Recruitment steeds enquêtes naar de Human Resource Managers om hun wervingsbehoeftes te peilen. Nu is er meer dialoog want ze komen het persoonlijk vragen. ”

Vooral de *Net Promotor Score* en het aandeel in het vervullen van vacatures zijn gespreksonderwerp als Recruitment met klanten praat. Uit enquêtes komen duidelijke aandachtspunten naar voren. Elke klant, zowel lijnmanager als kandidaat, die een negatieve score geeft wordt gebeld en gevraagd of diegene zijn score verder toe kan lichten, om zodoende tot verdere verbeteringen te komen.



Figuur 7.3 Weergave van de tevredenheid over Recruitment in de *Net Promotor Score* van de lijnmanagers. Aandachtspunten zijn: toegankelijkheid van Recruitment, reactiesnelheid, competentie, levertijd, communicatie, focus op de klant en werkwijze. Groen laat zien dat lijnmanagers Recruitment aanbevelen wanneer zij tevreden zijn over de communicatie en over de werkwijze.

Naast het invullen van vacatures met externe kandidaten focust Recruitment nu ook op het invullen van interne vacatures met interne kandidaten. Twee jaar geleden waren interne vacatures slecht vindbaar voor Philips-medewerkers en werd de helft niet gepubliceerd op de interne vacaturewebsite. Dat betekent minder mogelijkheden voor doorstroom, terwijl Philips dat juist wil bevorderen als *talent builder*. De inspanningen van Recruitment leiden ertoe dat haar aandeel bij de invulling van interne vacatures in 2010 boven de tachtig procent uitkomt.

Leerzaam

Door de verschuiving van beleving naar feiten krijgen de werkwijze en prestaties van Recruitment meer aandacht. Binnen de afdeling zorgt dat voor helderheid over wat belangrijk is. De prestatiecriteria zijn direct verbonden met klanten. Hierdoor komen de feiten over de kwaliteit van de dienstverlening goed in beeld. Bijzonder is dat de gegevens dienen als hulpmiddel om gericht te werken aan verbetering en niet als controlemiddel om vast te stellen of doelstellingen zijn behaald of om af te rekenen met mensen die niet goed presteren.

7.3.4 Werken aan het team

De afdeling bestaat in vergelijking met drie jaar geleden voor de helft uit nieuwe mensen. Er zijn mensen van functie en team veranderd en er zijn nieuwe teamleiders gekomen. Carla Willems:

‘Als je veel nieuwe mensen hebt en het functioneren van de afdeling wijzigt op verschillende terreinen, moet je ook investeren in elkaar en in de samenwerking. We hebben activiteiten georganiseerd voor de teams van Recruitment die gingen over inzicht in elkaars kwaliteiten, Deep Dives waarin het management feedback kreeg, en we zijn gaan lunchen met andere HR-diensten. Dat is allemaal niet direct belangrijk voor het recruitment-werk, maar zorgt er wel voor dat je elkaar beter leert kennen. Het is plezierig om goed met je collega's te kunnen samenwerken, je weet meer wat je aan elkaar hebt, wie waar goed in is en ook wat je niet van elkaar moet vragen. Uiteindelijk kunnen we daardoor ook onze klanten beter van dienst zijn.’

Om beter samen te werken met collega's organiseert Recruitment workshops. Alle teams brengen daarvoor de eigen sterke en zwakke punten in beeld en onderzoeken de onderlinge verschillen. Daar spreken de recruiters en het management met elkaar over. Ook leren de recruiters en het management hoe zij elkaar op een goede manier feedback kunnen geven en ontvangen. Dit bevordert de communicatie, het begrip voor elkaar en het oplossen van problemen. Roel Lenaers:

‘De workshop geeft inzicht in jezelf en in anderen. Dit helpt bij het samenstellen van een succesvol team omdat je gebruik kan maken van elkaars krachten. Er bestaat een mooie balans omdat de belangrijke aspecten creativiteit, team work, structuur en ambitie zijn vertegenwoordigd. Dit heeft ook mij geholpen in mijn gesprekken met klanten en in

het geven van presentaties. Je probeert vooraf informatie te verzamelen of de persoon in te schatten of het meer een informeel of formeel persoon betreft. Afhankelijk hiervan zal bij het opbouwen van de relatie de focus meer liggen op structuur en feiten bij een formeel gesprek en meer gericht zijn op aansluiting bij een informeel gesprek. Om een klik te krijgen moet je als dienstverlener soms een andere houding aan kunnen nemen. De workshop was hier een hulpmiddel voor. ”

De teamleiders krijgen de vrijheid om een aanpak te kiezen om hun team beter te laten functioneren: *“Ze moeten vanuit hun eigen kracht werken, dat werkt het beste, dan is het naturel.”* Om feedback te stimuleren worden *Deep Dive*-sessies georganiseerd.

Deep Dives

Leidinggevendens krijgen feedback van hun team in *Deep Dive*-sessies. Recruiters vertellen aan hun teamleider waar zij vooral mee door moeten gaan, wat ze anders moeten doen en ook waar ze mee moeten stoppen. De teamleiders doen hetzelfde bij de manager. De leidinggevendens ervaren de *Deep Dives* als pittig en ook als waardevol. Tamara Hofman: “De feedback die uit zo’n sessie komt is behulpzaam, maar tegelijkertijd betekent het ook dat je er echt iets aan moet gaan doen, anders word je niet goed beoordeeld in je *People Leadership Index*. De *Deep Dive*-sessies zijn belangrijk, opdat we niet alleen aan het eind van het jaar worden beoordeeld met een cijfer in een survey, maar dat we ook echt weten waar we iets aan moeten veranderen. Het moet wel tweerichtingsverkeer zijn. Als we geen feedback krijgen, dan weten we ook niet wat we moeten verbeteren. Die feedback geven gaat steeds beter.

De recruiters gaan ook lunchen met andere HR afdelingen waar zij mee samenwerken. Wijzigingen in de werkverdeling tussen deze afdelingen en in de werkwijze maken dat de medewerkers op een andere manier met elkaar te maken hebben. Tamara Hofman:

“In het begin zorgde dat best voor wat spanning. Als je dan een keer op een ontspannen manier bij elkaar gaat zitten leer je je collega’s van de andere afdeling beter kennen. Dat praat makkelijker als je wat met elkaar uit te zoeken hebt. ”

Leerzaam

Teamontwikkeling versterkt de samenwerkingsrelaties binnen Recruitment, alsook met andere HR-afdelingen en klanten. Het in kaart brengen van de onderlinge verschillen is gericht op het beter begrijpen en benutten van de variatie binnen de afdeling. Opnieuw is hier sprake van een lerende benadering. Het doel van de activiteiten is om met elkaar een stap verder te komen, niet om te beoordelen of af te rekenen. Aandacht voor de 'zachtere' aspecten van het functioneren van de afdeling zorgt voor balans met de eerder beschreven activiteiten, die meer gericht waren op de inrichting van Recruitment en het werkproces.

7.4 Effecten van de veranderingen

De combinatie van de hierboven beschreven processen heeft ertoe geleid dat de klant voorop is komen te staan. Hierbij werkt Recruitment vanuit een meervoudig klantperspectief. Naast de betalende klant in de sector zijn ook de wensen van het hoofdkantoor en kandidaten in beeld. Kern is dat het functioneren van de afdeling op diverse terreinen is verbeterd en dat recruiters het naar hun zin hebben. Klanten zijn niet meer negatief, maar oordelen neutraal tot positief.

7.4.1 Vraag klant en klantrelatie voorop

In het werk van Recruitment staat de klant op de voorgrond. Belangrijkste resultaten zijn volgens die klanten:

- Kleinere afstand en continuïteit in de relatie met de recruiter zorgen voor betere kennis van business, herstel van vertrouwen en meer geschikte kandidaten.
- Kwaliteit van de recruiter en de samenwerking zorgen voor een serieuze gesprekspartner, onderling begrip en een professionele dienstverlening.
- Het *single point of contact*-principe zorgt voor een helder wervingsproces met één aanspreekpunt voor lijnmanager en kandidaat.
- Klantfocus bij de recruiters zorgt voor betere kennis van de business. Dit leidt tot een hoger slagingspercentage van kandidaat, de recruiter weet beter of de kandidaat geschikt is voor de functie in een specifiek team.
- De werkwijze, resultaten en kosten van Recruitment zijn inzichtelijk. Dit maakt een vergelijking met andere landen mogelijk.
- Succesvolle campagnes en onderzoek van recruitment zorgen voor een professionelere dienstverlening en worden wereldwijd ingezet als *best practice*.

De meeste waardering hebben klanten in de sector voor de verbeterde kwaliteit van de samenwerking en de kwaliteiten van de recruiter. Dit leidt ertoe dat er een toename is van kandidaten die onderscheidend zijn. Door de vorming van de klantenteams en accountverantwoordelijkheid komt de klant voorop te staan. De recruiters werken deels op locatie, waardoor ze zichtbaar en makkelijker bereikbaar zijn. Er ontstaat ook informeel contact, waardoor de recruiter weet wat er speelt in een sector en wat voor kandidaten geschikt zijn. De prettige sfeer op de afdeling en de verbeterde resultaten zorgen ervoor dat er geen hoog verloop meer is onder recruiters. Hierdoor is de continuïteit in de relatie tussen recruiter en lijnmanager toegenomen. De recruiter is verantwoordelijk voor het gehele wervingsproces, vanaf het eerste contact tot de levering van de *Wrapped Candidate*: de voor de vacature geselecteerde kandidaat, als een ingepakt cadeautje voor de lijnmanager met contract en al. De lijnmanager krijgt een hoogopgeleide professional die klaar is om met zijn nieuwe baan te starten of in te stromen in een talentprogramma. De betere samenwerking leidt tot een vertrouwensrelatie. Daardoor laat de lijnmanager nu het wervingsproces grotendeels over aan de recruiter. Mark Heller:

‘Ik vertrouw de recruiter meer contact met de lijnmanager toe. Ik word op de hoogte gehouden, maar sta niet op een zijpad. Als de kandidaat echt een kans maakt, dan word ik betrokken en dan beslis ik ook. Daar ben ik mee geholpen. Er zit nu een gesprekspartner aan tafel die niet alleen vacatures invult, maar kwaliteit levert. Ik ga met de recruiter en teamleider in dialoog en we komen samen tot nieuwe inzichten. Op een gegeven moment zat de recruiter ook bij het eindoordeelgesprek, omdat ik het gevoel had dat we samen tot een beter oordeel zouden komen.’

Kandidaten voor het hogere segment bij Philips hebben ruime keuzemogelijkheden voor het vinden van een baan. Het is belangrijk voor de kandidaat dat het wervingsproces professioneel en overzichtelijk is ingericht. Roel Lenaers:

‘Het gaat om de candidate experience. Wij zijn het visitekaartje van Philips. Alles moet soepel verlopen en een single point of contact die kennis heeft van de business is daarin belangrijk. Ik denk dat solliciteren bij Philips aangenamer is geworden omdat er duidelijkheid is over het recruitmentproces, waarbij de sollicitant één duidelijk aanspreekpunt heeft die alle contactmomenten afhandelt en gemakkelijk bereikbaar is. Door het verbeterde proces haken minder kandidaten af en komen er dus meer kandidaten daadwerkelijk in de business terecht.’

Recruitment heeft een belangrijke slag gemaakt in het professionaliseren van de dienstverlening. Een onderdeel daarvan is het expliciteren en meten van aller-

lei onderdelen in het Recruitment proces. Dit maakt het mogelijk om de resultaten te vergelijken met andere landen. De *facts and figures* bieden het hoofdkantoor de mogelijkheid om lijnmanagers aan te spreken op activiteiten die niet in het belang zijn van Philips als geheel. Zo wordt niet altijd gebruikgemaakt van de diensten van Recruitment, waardoor er geen optimaal aanbod is van kandidaten. Een ander effect van de klantgerichtheid is dat Recruitment campagnes heeft opgezet om actief technici uit de markt te halen. Dit soort pilots zijn gedefinieerd als *best practices*, die Corporate Recruitment wereldwijd inzet.

7.4.2 Effecten in cijfers

Het is nog lastig om effecten in cijfers uit te drukken. Ten eerste zorgt de financiële crisis voor veel minder vacatures. Dat is direct van invloed op de omzet van Recruitment. Ten tweede is de huidige manier van meten nog maar een jaar in gebruik. Dat maakt vergelijking met eerdere jaren tot nattevingerwerk. Niettemin is er over effecten in cijfers het volgende te melden:

- Recruitment heeft inmiddels een systeem waarmee het nauwkeurig kan laten zien hoe de afdeling presteert op financieel gebied, vanuit het perspectief van klanten, op interne processen en volgens de eigen medewerkers. Dit systeem is in gebruik en kan de cijfermatige effecten laten zien zodra de vacaturemarkt weer aantrekt.
- De *Net Promoter Score* toont de tevredenheid van de lijnmanagers en de kandidaten (aangenomen, niet aangenomen en interne vacatures) over Recruitment. Er is een stijgende lijn te zien in deelname aan de enquête. Dat zorgt ervoor dat Recruitment meer zicht krijgt op de waardering door klanten en in staat is de dienstverlening verder te verbeteren.
- Meting van de interne processen laat een positief resultaat zien. Twee aspecten zijn daarbij belangrijk. Ten eerste ligt de snelheid waarmee Recruitment in staat is om een vacature vervuld te krijgen hoger dan de norm. Ten tweede lukt het om de *Way of Working* na te leven volgens de gestelde norm. Deze cijfers laten zien dat de interne processen op orde zijn. Dat is een flinke prestatie, zeker gezien het vertrekpunt na de centralisatie en de relatief korte tijd.
- Het toegenomen aandeel bij het vervullen van interne vacatures van vijftig naar tachtig procent is al genoemd. Dit is te zien als een indicator van het toegenomen vertrouwen en de betere bekendheid van Recruitment binnen Philips Nederland.
- Ten slotte zijn het afgenomen verloop onder de recruiters en de hogere score die Tamara Hofman krijgt van haar medewerkers in de *People Leadership Index* (van 60% naar 72%) relevant. Deze cijfers laten zien dat mensen het weer naar hun zin hebben op de afdeling en dat Tamara Hofman groeit in haar rol als manager.

7.5 Reflectie: vernieuwing op meer fronten en klantfocus als leidend principe

Een combinatie van factoren maakt Recruitment tot een succesvolle, klantgerichte Shared Service-organisatie die zowel gecentraliseerd als op locatie werkt. *Leiderschap, samenwerken, goed organiseren en geleidelijk veranderen* zijn de werkzame ingrediënten in de cultuurverandering. Deze komen gelijktijdig voor en versterken elkaar. Als gevolg van de cultuurverandering neemt de kwaliteit van de dienstverlening toe, komt de klant centraal te staan in het werk van Recruitment en levert de afdeling kandidaten die kunnen bijdragen aan de innovatie waarmee Philips zich onderscheidt.

7.5.1 Leiderschap

Het leiderschap van de nieuwe manager is te typeren als richtinggevend, participatief en extern gericht. Zij zorgt dat Recruitment de wensen van klanten scherp krijgt door hen ernaar te vragen, contacten te onderhouden, te weten wat er speelt en te fungeren als gesprekspartner. Drie principes vormen het credo binnen Recruitment: ken je klant, ken de feiten, ken elkaar. Teamleiders en recruiters geven invulling aan dit credo en krijgen daarbij ruimte voor variatie. De klant is het bestaansrecht van Recruitment. Feiten zijn een objectieve basis voor gesprek.

Het management volgt op de voet wat er binnen Recruitment gebeurt. Het is, vanuit een waardegedreven stijl, gericht op het resultaat en de totstandkoming ervan. Het credo is leidend, maar niet dwingend. Het management doet zelf voor hoe het wil dat de afdeling werkt en met klanten omgaat. Recruiters zeggen dat dit voorbeeldgedrag hen inspireert en uitnodigt om mee te doen. Samenwerking binnen het team en goede onderlinge relaties zijn eveneens van belang. Het nodigt mensen uit om mee te werken en te leren. Openheid en toegankelijkheid zorgen voor vertrouwen en maken dat feedback niet als bedreigend wordt ervaren. Er is ruimte voor verschil tussen de teams en tussen personen zo lang er sprake is van vooruitgang in de richting van de klant. Ervaren teams krijgen meer ruimte, maar de verwachtingen over hun prestaties zijn tegelijkertijd hoger. Teams hebben de vrijheid om zich aan de klant aan te passen en de teamleider laat hen vanuit eigen kracht werken.

Het management heeft het complexe speelveld binnen Philips goed in beeld. Recruitment kan het echter niet alleen. Hans Dijkman en Tamara Hofman zetten de koers uit samen met de managers die hun aanspreekpunten zijn in de sectoren en het hoofdkantoor. Er is helderheid over wat de klanten willen en wat Recruitment kan bieden. De teamleiders en recruiters die in de klantenteams werken geven per sector verder invulling aan de veranderingen. Cijfers worden gehanteerd om te laten zien wat er beter gaat en om te bespreken wat er beter kan.

7.5.2 Samenwerking

De nieuwe manager, de teamleiders en de recruiters investeren in de samenwerking binnen Recruitment en met de klanten. De veranderde samenstelling van Recruitment en de teams zet mensen in beweging. Nieuwe teamleiders en senior recruiters zorgen voor 'vers bloed' met meer senioriteit en commercieel talent. Enthousiaste en gedreven collega's werken aanstekelijk en stimuleren mensen om van en met elkaar te leren. De richting is duidelijk en niet onderhandelbaar. In elk team is klantfocus een vereiste. De recruiters moeten weten wat er speelt bij de klanten, wat hun behoefte is, welke ontwikkelingen er zijn in de sector, hoe het grotere personele plaatje eruit ziet en welke bewegingen dan wenselijk zijn. Binnen de richtlijnen is ruimte. Teamleiders en recruiters worden als professionals betrokken bij de verbetering van de dienstverlening. Klanten ervaren de recruiter steeds meer als gesprekspartner waarmee ze in dialoog kunnen gaan zodanig dat zij gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen.

In teamsessies werken de teamleden aan onderling begrip en vertrouwen. Zij maken verschillen zichtbaar en bespreekbaar. Het waarderen en benutten van verschil zorgt ervoor dat ze krachtiger samenwerken. Klagen over klanten maakt plaats voor samen kijken wat er beter kan. Dat richt de aandacht op de wervingsvraag en het zoeken naar geschikte kandidaten. Werkplezier en trots komen terug. Ook dat is zichtbaar voor klanten. De klant centraal stellen vormt geen bedreiging doordat de beweging is ingezet vanuit een behoefte om te leren en te verbeteren. Vaste recruiters die op locatie werken stimuleren verbetering van de relatie met de klant. Ook de prestaties van Recruitment komen meer in beeld door de focus op feiten en feedback. Die geeft een objectieve basis voor het gesprek over de dienstverlening en is input voor voortdurende verbetering.

7.5.3 Organiseren vanuit de klant

Goed organiseren betekent het klantprincipe consequent doorvoeren. Vanuit een meervoudig klantperspectief houdt Recruitment rekening met de drie soorten klanten: de lijnmanagers in de sectoren, het hoofdkantoor van het concern en kandidaten voor Philips-vacatures.

Aansluiten op de vragen van klanten is leidend in alle activiteiten van Recruitment. Het is belangrijk dat de recruiters en teamleiders een duidelijke focus hebben op de klant in de sector. Zij moeten niet continu in de spagaat zitten tussen de verschillende belangen binnen Philips. Binnen de richtlijnen van het hoofdkantoor dragen zij zorg voor excellente dienstverlening aan de klant in de sector. De vorming van de klantenteams per sector is een belangrijke stap waarmee de relatie met de klant centraal komt te staan. Klanten willen een vaste recruiter die kennis heeft van hun business. Een vaste recruiter met accountverantwoordelijkheid voor een gedeelte van de sector geeft gehoor aan die behoefte en zorgt voor een *single point of contact*. De recruiters werken deels op locatie van de lijnmanager. Dit zorgt voor zichtbaarheid en versterking van de relatie. Door het wer-

vingsproces te gaan verzorgen van contact tot contract levert Recruitment een afgeronde dienst. Dit geeft duidelijkheid, ontlast lijnmanagers en zorgt tevens voor een single point of contact naar kandidaten.

Binnen Recruitment krijgen strategie, structuur, processen en technologie in onderlinge samenhang aandacht tijdens het klantgericht maken van de afdeling. De nadruk op *operational excellence* zorgt voor kwaliteit en duidelijkheid van werkwijze, afspraken, planning en voortgang. Het scheiden van strategisch en operationeel overleg betekent dat Recruitment beter in staat is om de business te bedienen zonder de eisen van het hoofdkantoor uit het oog te verliezen. Een goed ondersteunend systeem met informatie voor het management en de klantenteams is onontbeerlijk. Daarbij zorgt de procesverbeteraar van Recruitment er voortdurend voor dat er aandacht is voor de kwaliteit van de dienstverlening. Ook bij de verbetering van de interne processen is het klantprincipe doorgevoerd. Recruiters worden betrokken bij de optimalisatie van de dienstverlening, omdat zij weten wat de behoeftes van de klant zijn. Recruitment kan kwaliteit leveren door een goede interne organisatie, die samen met de mensen van de afdeling is versterkt.

7.5.4 Geleidelijk veranderen

De aanpak is te typeren als geleidelijk of organisch verbeteren vanuit een lerende gedachte. Gaandeweg ontwikkelt Recruitment zich tot een professionele dienstverlener die kwaliteit levert en blijft streven naar verdere verbetering. Vanuit een meervoudig klantperspectief richt Recruitment daarbij voortdurend de aandacht op wat de lijnmanagers, het hoofdkantoor en de kandidaten willen. Deze klanten zijn volledig in beeld bij het inrichten en optimaliseren van Recruitment. Het is ook de klant die bepaalt of Recruitment het goed doet.

Hoewel er geen vooropgezet veranderplan was, is achteraf wel een volgorde te zien in de factoren die hebben bijgedragen aan de vernieuwing. De voorganger van de huidige manager ontwikkelt een visie op Recruitment waarin de klant centraler komt te staan. Hij zet de eerste stappen door de inrichting van de afdeling en vormt klantenteams. Die structuurverandering blijkt onvoldoende om de klanttevredenheid te verhogen. De huidige manager zet met een aantal voorlopers de mensen in beweging en richt de aandacht op de klant. Zij nemen de afdeling, voornamelijk met voorbeeldgedrag, mee in het klantgericht denken en handelen. Nieuwe teamleiders en recruiters zorgen voor het doorbreken van oude patronen. Recruitment werkt niet met een vooraf uitgestippeld stappenplan. De richting is voor iedereen duidelijk en door het stimuleren van participatie van recruiters en leidinggevendenden dienen de initiatieven zich als vanzelf aan. De participatie van recruiters en leidinggevendenden bij de verandering zorgen voor eigenaarschap, gedragenheid en toegenomen kwaliteit. Feitelijke gegevens zijn belangrijk. Die maken inzichtelijk wat er speelt, hoe het probleem wordt aangepakt en of dat resultaten oplevert. De feitelijke gegevens worden per klantenteam inzichtelijk gemaakt. De lerende gedachte achter de facts, figures en feedback maakt deze interessant

voor leidinggevend en recruiters: ze worden niet gecontroleerd, ze krijgen knoppen aangereikt waaraan ze kunnen draaien. De continue monitoring van voortgang en resultaten maakt succes inzichtelijk. Daardoor neemt het enthousiasme en vertrouwen in de verandering toe. De dienstverlening verbetert ook door het op orde brengen van de organisatie van Recruitment en door op klantwensen af te stemmen. Er is geen grote tijdsdruk; voortgang en resultaat zijn belangrijker. In het kort is de volgorde: een leidende visie, de juiste mensen en dan concretiseren en realiseren. Interessant is dat de juiste manager op het juiste moment leiding geeft. In omgekeerde volgorde had dit niet gewerkt. Toch is er niet op deze volgorde gestuurd. Hier kwam het toeval te hulp.

Bijlage: namen en functies van de geïnterviewde personen

Cees Beemer, Hoofd Sociale Zaken Healthcare Nederland

Hans Dijkman, Directeur Human Resources Philips Nederland

Mark Heller, Human Resource Manager Lighting

Andrea Hill, Teamleider Healthcare

Tamara Hofman, Manager Recruitment

Christa Horrocks, Recruitment Marketing

Franc Kooistra, Process Improvement Manager

Roel Lenaers, Recruiter Healthcare

Joris Luchtman, Teamleider Lighting

Lidy Prikken, Human resource Manager Healthcare

Marysa Rozemeijer, Recruiter Lighting

Mark Vlaanderen, Manager Talent Recruitment

Carla Willems, Human Resource Manager Philips Nederland

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

Leiders in cultuurverandering

Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leidendes bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevers, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaats hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:
www.vangorcum.nl