



DE

STIJL

van de HR-leider
IN VERANDERENDE ORGANISATIES

HR-beleid Nederlandsche Bank naar een nieuwe fase

Jeanneke van Meulebrouck

Jeanneke van Meulebrouck is in april 2016 benoemd tot director HR & Academy bij De Nederlandsche Bank. Daarvoor was zij werkzaam in de functies:

- Directeur Academy, Innovation- & HR Development HagaZiekenhuis
- Directeur Haga Academie a.i • HR directeur/ HR manager HagaZiekenhuis
- Global leadership development ING • Hoofd P&O bij Inspectie Verkeer en Waterstaat
- Hoofd interne Communicatie bij NUON
- HR adviseur bij Shell

Nevenfuncties:

- Lid raad van commissarissen Gezondheidsdienst voor dieren
- Lid raad van toezicht De Crabbehof
- Change consultant bij Change Kitchen



Wat is het imago van De Nederlandsche Bank (DNB) op de arbeidsmarkt?

Zeer betrouwbaar. Maar ook een beetje saai en degelijk.

Sexy?

Nee....dat is niet de kwalificatie die ik zou hanteren....dat zouden we ook niet moeten willen zijn.

Wat dan wel? Betrouwbaar en degelijk hebben geen aantrekkingskracht op jonge academici.

Op betrouwbaar en degelijk zijn we anders wel erg trots hoor. Maar DNB wil ook een kennisinstituut zijn. Zowel in Nederland als wel op de internationale markt. 'Impact' en 'invloed' zijn ook erg belangrijk. We moeten in onze interne en externe communicatie steeds meer duidelijk maken dat DNB op de arbeidsmarkt het verschil maakt.

Impact en invloed heeft u nu toch ook al?

Dat klopt, maar die kwalificaties kunnen we nog explicieter uitventen. Dat moeten we doen om vooral ook de jonge aanstormende generatie aan ons te binden.

'Buzzwords' als Y-generatie, zingeving, maatschappelijke betrokkenheid en duurzaamheid zijn net zoals in de rest van het bedrijfsleven ook bij De Nederlandsche Bank dagingen waarop de afdeling Human Resources een antwoord moet formuleren. Hoe gaat de HR-afdeling van De Nederlandsche Bank die klus klaren en wie is HR-director Jeanneke van Meulebrouck die binnen de Bank aan de noodzakelijke veranderingsprocessen leiding moet geven?

Uitdagingen zijn er te over. De arbeidsmarkt zit in een draaikolk: vast werk maakt plaats voor flexibel, cao's maken plaats voor maatwerk en de aanstormende generatie van hoogopgeleide millennials stelt geheel andere eisen dan alle voorafgaande generaties bij elkaar.

Bij DNB is Van Meulebrouck negen maanden geleden binnengehaald om een nieuwe HR-visie te ontwikkelen. Een visie die ook rekening houdt met de veranderingen in de relatie werkgever-werknemer. Net zoals dat geldt voor de relatie met de vakbond. Ze zegt: De vakbonden waren in het verleden de traditionele gesprekspartners als het om dit soort zaken ging. Maar dat is al lang niet meer zo. Veel mensen voelen zich niet meer, of worden niet meer door de bond vertegenwoordigd. Die groep medewerkers kan en mag ik niet negeren.

We ontmoeten elkaar in de ontvangsthal van De Nederlandsche Bank, waar ze me zelf komt ophalen voor het gesprek. Buiten de glazen pui is de rotstuin, die de Bank omcirkelt en die ongewenste personen én voertuigen op veilige afstand moet houden, nog goed zichtbaar. In de ontvangsthal is het een komen en gaan van mensen die, voor ze de Bank binnen mogen, eerst door een security-check moeten en vervolgens worden gedirigeerd naar de derde etage waar een pensioenseminar gaande is.

De Bank staat aan de vooravond van een ingrijpende verbouwing. De goudstaven en de geldvoorraad uit de bancaire kelders moeten in 2022 zijn verhuisd naar Camp New Amsterdam in de Zeister bossen. Die verhuizing stelt de hoofdstedelijke Bank in staat een lang gekoesterde wens in vervulling te laten gaan, namelijk zonder alle strenge veiligheidsmaatregelen laagdrempeliger te worden voor het publiek.

Dit interview wordt u aangeboden door Bureau Blauw. De auteur, Rik Rensen, is communicatiestrategus bij Value@Stake en voormalig hoofdredacteur van RTL-nieuws, NOVA en de Wereldomroep.

Is die verbouwing de aanjager om ook uw HR-beleid op een moderne leest te schoeien?

Het is er wel een mooi moment voor,' antwoordt ze. 'We zien dat er intern steeds meer van HR wordt verwacht, meer dan in het verleden het geval was. Traditioneel is HR bij kennisintensieve organisaties nooit echt stevig gepositioneerd geweest. Daar is nu verandering ingekomen. Dat is ook logisch. Het huidige model, de manier waarop nu wordt gewerkt, is niet eeuwig houdbaar. Mensen moeten langer doorwerken, de pensioenleeftijd stijgt en bovendien verandert het wensenpakket van de toekomstige werknemer drastisch. Kort en goed: HR moet meer maatwerk leveren aan de jongere generaties. De focus van HR is voor een belangrijk deel ook komen te liggen bij de ontwikkeling van talenten. Dat betekent investeren in onder meer opleidingen en carrièreontwikkeling. Wie dat niet goed doet, wordt een onaantrekkelijke partij in de markt en kan uiteindelijk zijn kerntaken niet naar behoren meer uitvoeren.

De werkgever als 'facilitator.' Dat zal even wennen zijn.

Dat zijn uw woorden. Maar maatwerk leveren, is echt belangrijk als we hooggequalificeerde mensen willen binnenhalen! De HR-systemen die we nu gebruiken zijn vrijwel allemaal gebaseerd op een oude, generieke manier van denken. Die systemen zijn ook niet eendeloos houdbaar. Ik denk dat er in de toekomst voor iedere medewerker een plafond en een bodem geldt met specifieke afspraken over beloning en de werkzaamheden die daarbij horen. Iedere werknemer zal in de toekomst afspraken maken over het aantal te werken taken waarop kan worden geplust en gemind. Dus als iemand voor zijn zieke moeder wil zorgen, jonge kinderen heeft of een verre reis wil maken, dan moet je daar als werkgever de mogelijkheid toe bieden. Je zou de werkbelasting dan kunnen aanpassen tot een bepaalde ondergrens. En wie meer tijd heeft zal ook meer kunnen gaan werken en extra kunnen verdienen. Ik denk dat dit het model van de toekomst wordt dat veel beter past bij de nieuwe generatie Y, de generatie van de millennials. Die generatie hecht aan een goede werk-privébalans. In bedrijven als Google, TomTom en Coolblue zie je hier al facetten van terug. In dat type jonge bedrijven zie je dat werkgever en werknemer op basis van gelijkwaardigheid een contract sluiten.

En wanneer wordt dit model bij de Nederlandsche Bank ingevoerd?

Daar zijn we nu nog niet klaar voor. Maar je ziet al wel dat sommige afdelingen zeer wendbaar – agile – worden. Medewerkers van verschillende afdelingen slaan de handen ineen als het werk daar om vraagt. Ze zetten even een tandje bij om een grote klus goed te klaren, waarna ze weer uit elkaar gaan. U ziet, de eerste stappen naar die andere manier van werken worden vanzelf al gezet. En uiteraard hoort daar op termijn een passende manier van belonen bij.

Wordt dat laatste door de nieuwe generatie medewerkers geëist?

Ja, die vraag wordt wel degelijk gesteld. Die andere manier van werken en belonen past bij de generatie die er aan zit te komen. De jongere generatie wil directe bevrediging hebben van extra inzet; zowel in waardering als wel in beloning. Niet pas aan het einde van het jaar. Ze willen continue feedback.....continu leren.

Maar u heeft ook een plicht naar de oudere generatie, de 50-plussers.

Klopt. Mensen zullen tot hun 68-ste en langer moeten blijven werken. Dan kun je niet eindeloos in hetzelfde tempo blijven groeien. Dat is niet realistisch. Het huidige, lineaire model past helemaal niet meer bij langer doorwerken. Je kunt niet van je 20ste tot je 68ste alleen maar pieken. Die lijn beweegt omhoog en omlaag, en dat zal voor ieder individu verschillend zijn. Zaken als waardering en beloning zullen zich hierop moeten aanpassen. Met de verschuiving van de pensioenleeftijd werken hier straks vijf generaties medewerkers. Dan is het de uitdaging de oudere manager, uit het tijdperk van de babyboomers, inspirerend te laten zijn voor de Y-generatie die net komt kijken. Is dat een heel groot issue? Nee, nu nog niet. Maar het speelt wel degelijk en als DNB zich op deze kwestie niet goed voorbereid ontstaat er op termijn wel problemen.

Dat klinkt mooi. Maar hoe haalt u nieuwe mensen binnen? Voor het salaris zullen nieuwe mensen hier niet zo snel komen werken?

Concurreren met het salaris is lastig. DNB werkt in het publieke domein en moet het vooral van andere arbeidsvoorwaarden hebben. Welke die voorwaarden zijn? Je kunt hier heel veel invloed hebben op onderwerpen die maatschappelijk relevant zijn. Je werkt hier met toppers, niet alleen in Nederland maar ook op het internationale podium. De koppen in de kranten zijn hier de dag ervoor vaak onderwerp van discussie. Of we nu praten over bitcoins, inflatie of pensioenen. Bovendien zijn de opleidingsmogelijkheden hier legio tot en met promotieonderzoek toe. Je kunt van hieruit naar het IMF, naar Brussel naar Frankrijk. De mogelijkheden om door te stromen, ook naar internationale functies, zijn legio. Een carrière bij DNB is ook een springplank naar het bedrijfsleven.

Staat DNB open voor de veranderingen die u voorziet?

...de directie ziet dat veranderen nodig is. Maar DNB is ook een organisatie die waardering heeft voor traditie. Je moet hier niet als een olifant door de porseleinkast gaan.

Zijn er organisaties waar dat dan wel kan?

Ja, die zijn er en soms is dat ook heel hard nodig. Ik heb in vorige functies die rol wel gehad ja.



Zou u het weer kunnen, er met de harde hand ingaan?

Die vraag is hier gelukkig niet relevant.

Vond u het een leuke rol?

Nee, niet persé. Maar soms zijn er situaties dat je niet veel keuze hebt. Dat heb ik bijvoorbeeld meegemaakt bij tijdelijke functies, zoals bij de inspectie Verkeer & Waterstaat. Daar moesten de vliegtuig- en de rail- en de waterinspecties gefuseerd worden. Dat moest snel gebeuren en ging niet zonder slag of stoot. Dat betekende duwen, trekken en schudden.

Waarom ambieert u die rol nu niet meer?

Omdat ik me wil verbinden. En het heeft ook te maken met volwassen worden. Ik wil begrijpen wat er speelt. De diepte in. In die andere rol hoefde dat niet. Toen was het een kwestie van doordenderen en daardoor de organisatie dwingen te veranderen. Het is een ongenueanceerde, korte termijn rol en die past ook niet bij DNB. Als je mensen weet te verbinden dan is de uiteindelijke verandering veel bestendiger.

In organisaties met een grote populatie van hoogopgeleide medewerkers wordt bemoeienis van Human Resources vaak als hinderlijk

ervaren. De managers kunnen het zelf wel...

Ik herken wat u zegt, maar die houding is hier afwezig. Ik ben er op gespitst dat HR een toegevoegde waarde in alle processen moet hebben. We gaan niets faciliteren waar niemand behoefte aan heeft.

Wanneer heeft u dan toegevoegde waarde?

Zorgen dat we als één organisatie congruent met elkaar een homogeen verhaal vertellen. Dan heeft HR een belangrijke rol. Wie willen wij zijn? Hoe vertellen wij dat gezamenlijke verhaal. Hoe gaan we met onze mensen om? Spreken we af dat twee verschillende medewerkers die op twee verschillende afdelingen in een vergelijkbare rol werken hetzelfde salaris verdienen? Daarover heb ik soms forse discussies. Als de ene manager zijn medewerker een opleiding bij INSEAD aanbiedt en de andere manager wil dat de helft van de kosten worden terugbetaald, dan moet HR toetsen dat medewerkers daadwerkelijk gelijk behandeld worden.

HR creëert in dit soort organisaties de randvoorwaarden: we stellen kritische vragen en dagen uit. Ook bieden we oplossingen voor de vragen die er in de organisatie leven. Die vragen moeten scherp worden geformuleerd en HR zorgt ervoor dat die vragen ook beantwoord worden.

Werd u vanaf dag één met open armen ontvangen?

Jazeker. Hier heerst een bijna familiale cultuur. Maar het is ook wel een a-typische organisatie. Aan de ene kant heel erg familiair en aan de andere kant is er ook een duidelijke hiërarchie en structuur.

Hoe merk je dat?

Door de competenties die verbonden zijn aan de functie die je uitoefent. Oftewel: waar ga je over.

De ziekenhuiswereld met al zijn hoogopgeleide specialisten is niet anders. U komt daar vandaan dus u was er aan gewend.

Ja, elke dokter is de baas over zijn eigen wachtkamer. Daar mag een andere collega zich niet zomaar mee bemoeien. Dan moet je goede argumenten hebben om het luisterend oor van de arts te krijgen. Maar het lukt wel als je argumenten maar goed zijn. Dat is hier precies zo.

Wanneer had u het gevoel volledig geaccepteerd te zijn?

Dat is niet één moment, maar een geleidelijk proces.

DNB is een burcht. Daar wordt ook een nieuwe director HR niet zomaar in toegelaten. U moest zich bewijzen.

Acceptatie betekent voor mij dat collegae je gaan vinden. Dat een vraag wordt gesteld die eerst niet werd gesteld. Je wordt uitgenodigd om aan bepaalde discussies deel te nemen die een paar weken eerder aan je voorbij gingen.

Wat is uw belangrijkste ambitie in 2017?

We zijn hier erg ambitieus. Het zijn er meerdere. Maar de allerbelangrijkste is het bereiken van synergie.

Synergie?

Ja, dat afdelingen gaan samenwerken en dat die samenwerking meerwaarde creëert. Samenwerking is een kwestie van organiseren. Bijvoorbeeld de samenwerking tussen een toezichthouder en een onderzoeker. Of tussen de statisticus die data genereert en de toezichthouder die de aangeleverde data weer moet gebruiken.

Maar hoe beoordeelt u dan of samenwerking ook gewenst en effectief is?

Het resultaat van sommige ambities is niet direct meetbaar of uit te drukken in getallen. Je constateert dat de kwaliteit van het product is verbeterd. Bijvoorbeeld dat de kwaliteit van informatie juist door samen te werken is verbeterd.

Het is de directie die over de geleverde kwaliteit natuurlijk het finale oordeel velt.

U spreekt dus niet van te voren af hoe u het succes van een nieuwe werkwijze meet?

Nee, dat zou te causaal zijn. Meten is geen doel op zich.

Als u niet meet, hoe stelt u dan vast of u succesvol bent geweest?

Natuurlijk wordt er volop gemeten, er zijn vele kwaliteits-, doelmatigheids- en rechtmatigheidstoetsen en eisen. Maar soms is meten van harde criteria niet voldoende om je progressie te zien.

Ik zal het u uitleggen. We streven naar kwaliteitsverbetering, wat kan betekenen dat de aanwezige kennis over en weer wordt verrijkt. Kunnen wij kennis meten? Ik zeg u, dat is behoorlijk ingewikkeld! Return on investment daarentegen weer wel.

Dat geldt ook voor de meerwaarde van samenwerking tussen mensen en afdelingen. Hoe gaat een organisatie om met de uitdagingen van de vergrijzing, hoe moderniseer je de verhouding tussen werkgever en werknemer? Allemaal zaken die slecht meetbaar zijn. Maar er is geen keuze: je moet moderniseren, want als je dat verzuimt dan mis je de boot. Dan zal een organisatie zich in dit krachtenveld niet kunnen handhaven.

Wat voor type leider ben u?

Ik ben iemand die de stip op de horizon behoorlijk ver weg zet en vervolgens kijkt wat er moeten gebeuren om die stip dichterbij te brengen. Kortom: ik ben niet iemand die begint met kleine stapjes. Ik start met een vergezicht.

En u bent het die de focus op de stip gericht houdt?

Altijd, hoewel ik 'm niet altijd expliciet maak.

Wanneer wel?

Om mensen in beweging te krijgen, omdat ik mensen soms moet uitleggen wat er van ze verwacht wordt.

Bent u veeleisend?

Ja. Maar geloof me. Alles in het redelijke. Ook dat hoort bij de cultuur van De Nederlandsche Bank.

Dit interview wordt u aangeboden door Bureau Blaauw

Bureau Blaauw is een solide kwaliteitsbureau, gespecialiseerd in het vervullen van HR-functies vast en interim. We zijn expert op het Human Resources vakgebied. Onze jarenlange ervaring met werving en selectie van HR-professionals maakt dat wij de markt door en door kennen. Daardoor kunnen wij een waardevolle adviseur en kritische sparringpartner voor onze opdrachtgevers en kandidaten zijn.



De Oude Molen 1
1184 VW Ouderkerk a/d Amstel

 **blaauw**
HR search & interim

020 47 23908
www.bureaublaauw.com