

‘Je mag het hier beter weten dan de CEO’

Wie online een hotelkamer zoekt kan niet meer om Booking.com heen. De kleine speler van enkele jaren geleden is nu een miljardenbedrijf, waar talent werven een gesmeerd proces is. Behalve het vinden van uniek talent voor niches. ‘Dat moeten we echt veel beter gaan doen.’

In de hal van het kantoor van Booking.com aan de Amsterdamse Herengracht hangt een groot beeldscherm met een wereldkaart. Daarop lichten verspreid in een onregelmatig tempo telkens gele puntjes op, als vuurwerk tegen een donkere hemel. “Elk puntje is een klant die via ons een overnachting boekt,” zegt Rob Zuidema, HR-directeur bij een van ‘s werelds grootste online boekingsites. De inkomsten van Booking.com bestaan uit de commissies die de aanbieders betalen voor een boeking. In juli dit

‘In 2007 zaten er een paar man op mobiele apps. Nu levert dit een groot deel van onze omzet op’

jaar was het dagelijks gemiddelde 850.000 overnachtingen. Het bereiken van de 1 miljoen lijkt hooguit een kwestie van tijd. IT speelt voor de dienstverlening een wezenlijke rol. Vrijwel iedereen bij Booking.com houdt zich daar impliciet mee bezig. Meer dan honderd verschillende teams werken continu aan verbeteringen van onderdelen van de website. “Meten, verbeteren en testen, dat is de kernactiviteit van het bedrijf,” aldus grondlegger Geert-Jan Bruinsma in een recent interview. Het e-commercebedrijf maakt sinds 2005 deel uit van het Amerikaanse

PCLN Group, en levert verreweg het grootste aandeel in de omzet, zo’n 6,8 miljard dollar in 2014.

In 2008 trad Zuidema in dienst. Sindsdien zag hij het aantal medewerkers groeien van zo’n 1000 naar de huidige 10.000 en leidt hij een team van acht HR-directeuren. De groeicijfers bepalen tot op heden de ‘people portefeuille’, zoals hij zijn takenpakket noemt. “Daaronder valt letterlijk alles wat aan mensen raakt, inclusief facility management.”

DE NEDERLANDSE KANTOREN STAAN ALLEMAAL IN HARTJE AMSTERDAM. WAT IS DE REDEN?

“Een bewuste keuze om aantrekkelijk te zijn voor een bepaald segment van de arbeidsmarkt: jong internationaal talent met een nieuwsgierige, kosmopolitische instelling en culturele belangstelling. En natuurlijk gek op reizen. Daarom hebben alle vergaderkamers in de ruim 170 kantoren wereldwijd wand-vullende foto’s van vakantieplaatsen, gemaakt door de medewerkers zelf. Zo zijn het ook hún gebouwen. En die foto’s prikkelen de nieuwsgierigheid naar plekken waar ook ter wereld.”

MET WELKE OPDRACHT BEGON JE BIJ BOOKING.COM?

“Toen ik in gesprek kwam met de founders, wilden zij het bedrijf een grote stap laten maken in omvang en marktaandeel. De opdracht was hoe kunnen we ons bedrijf wereldwijd schaalbaar maken en groeien van 1.000 naar tenminste 5.000 medewerkers? Daarvoor had ik als HR-manager met ervaring bij het grote Shell een aantrekkelijk profiel.”

ZIE JE JEZELF MEER ALS MT-LID MET HR IN PORTEFUILLE OF ALS HR-PROFESSIONAL IN HET MT?

“Dat vind ik lastig te beantwoorden. Ik denk dat ik een sterk business-gedreven approach heb. Maar ik heb altijd tegen mijn CEO gezegd dat ik tegelijkertijd een buitenstaander ben die vanuit zijn professe als HR-manager vragen kan stellen, die een ander niet kan stellen. Dat geeft mij de onafhankelijke blik die ik nodig heb om me overal mee te kunnen bemoeien.”



WAT ZIJN VOOR HR DE BELANGRIJKSTE ONDERWERPEN VAN DE ORGANISATIEAGENDA?

“Voor de hele organisatie staat één ding centraal: de focus op zo veel mogelijk accommodaties aansluiten waar wij boekende klanten naar toe kunnen krijgen. Verder is alles pareto, 80 procent van de energie gaat zitten in 20 procent van de omzet en 20 van de klanten is goed voor 80 procent van de omzet. HR moet ten eerste bedenken hoe we de *work force* zo kunnen inzetten dat dit het meeste oplevert. Ten tweede dat we als organisatie overal ter wereld aanwezig zijn. We moeten dichtbij de accommodaties zitten waar we onze *bookers* op willen zetten. Een van de eerste dingen die ik in 2008 voorstelde was: al onze vacatures moeten open staan voor iedereen over de hele wereld. Dat betekent dat je alles in het Engels gaat doen, alle communicatie intern en extern, dat je jezelf als werkgever internationaal laat zien, dat bijvoorbeeld alle vacatureteksten op Monsterboard in het Engels omgezet moeten worden, enzovoort.”

IS DIE INTERNATIONALISERING NU VOLTOOID?

“Op globaal niveau wel. We hebben 121 nationaliteiten in dienst, waarvan 85 in Amsterdam. Slechts 1 op de 8 medewerkers hier is Nederlander. Maar die diversiteit is nog niet evenwichtig verdeeld over alle rangen en standen in de organisatie. Eén van onze basisovertuigingen is dat diversiteit ons kracht geeft. Maar op onze technologie-afdeling is 85 procent man. Daar kunnen we nog beter in worden. We hebben in Amsterdam veel West- en Oost-Europeanen in dienst, maar minder Amerikanen, Aziaten en Afrikanen. Die hebben we hard nodig als we ook in Amerika, Canada, Brazilië en Azië willen groeien.”

WAT MAAKT JULLIE PERSONEELSBESTAND UNIEK?

“De gemiddelde leeftijd is hier 30, dat is best raar. We hebben een relatief hoog gehalte aan generatie-Y, net zoals bijvoorbeeld Google en Twitter. Zo'n omvangrijke jonge *work force* is behoorlijk uitzonderlijk voor een organisatie. Mensen zijn allemaal nog maar kort in dienst. Ze zijn bijna allemaal nog zoe-

kende in het leven, willen nieuwe dingen ontdekken, uitvinden wat hun idealen zijn en hoe zij die kunnen realiseren. Zingeving en sustainability vinden mensen hier belangrijker dan bij een gemiddelde andere organisatie. Een ander kenmerk is een behoorlijke dosis nuchterheid: doe maar gewoon, iedereen kan goede ideeën hebben, niet alleen de baas. Natuurlijk is hier hiërarchie maar ook een cultuur waarin ieders mening zo veel mogelijk op inhoud wordt beoordeeld en zo min mogelijk op de afzender.”

JULLIE HECHTEN AAN EEN INFORMELE, EGALITAIRE ORGANISATIECULTUUR?

“Absoluut. Sommige mensen voelen zich thuis bij een organisatie met een flashy CEO die als grote roerganger in de spotlights staat. Dat is prima, maar dat zijn wij niet. Dat was een van de redenen om interviews tot nu altijd af te houden. Het laatste wat ik wil is de indruk wekken dat ik de waarheid in pacht heb. We weten bijvoorbeeld sinds kort dat we een van de drie genomineerden zijn voor de HR Proffie. Dat is voor mij een moment om tegen mijn team te zeggen: nu nemen jullie het over, want dit draait om jullie.”

MET ZO'N PERSONEELSBESTAND ZAL HET VERLOOP WEL HOOG ZIJN

“Ik ken de verloopcijfers per functiegroep en businessunit inderdaad uit mijn hoofd. We willen graag precies weten wat de aard van het verloop is, hoe lang mensen hier blijven werken, of ze te weinig doorgroeimogelijkheden zien, verveeld zijn, andere werkgevers aantrekkelijker vinden, en waarom? We hebben een significant hogere mobiliteit, maar steken ook significant meer geld in training en opleiding dan vergelijkbare andere bedrijven.”

WERKT DAT?

“Op zeldzame dagen vraag ik me wel eens af of we ze niet teveel verwennen. Hoe goed we het ook doen, het wordt niet altijd gezien. Onze doelgroep heeft geen vergelijkingsmateriaal, want het zijn bijna allemaal starters. Maar het is juist deze groep



mensen, met wie we dingen kunnen realiseren die ons succesvol maken in het bedienen van onze klanten.”

ZE ZIJN MEER DAN GEMIDDELD CREATIEF?

“Ik zie een enorme creativiteit, maar ook een grote vrijmoedigheid om bijvoorbeeld bij de CEO binnen te lopen als ze vinden dat iets niet goed werkt of denken dat ze het beter weten. Zij staan daar dan in de kamer van de CEO van de PCLN-Group, een organisatie die op de beurs 60 miljard waard is. Maar dat kan hier gelukkig. We zouden niet anders willen.”

DUS BIJ EEN NIEUWE CEO MOET JE HOPEN DAT JE WEER IEMAND VINDT DIE DEZE WAARDEN OOK OM-ARMT

“Toen we een opvolger nodig hadden voor Kees Koolen, was dat inderdaad spannend. Maar het is een succesvolle wissel geble-

ken. Darren Huston heeft de succeslijn in elk opzicht weten vast te houden. En de cultuur is overeind gebleven. En dat is met name ook te danken aan Gillian Tans. De leden van het leidershipteam rapporteren aan haar. Zij is verantwoordelijk voor het people-aspect.”

WAT ZIJN VOOR HR DE BELANGRIJKSTE ONTWIKKEL-PUNTEN DE KOMENDE JAREN?

“De organisatie heeft als algehele focus het vergroten van de operational excellence. In dat kader bestaat de HR-strategie voor 2016 uit vier punten, waarvan ik vind dat we daar echt vele malen beter in moeten worden. Met stip op één staat recruitment. Het personeelsbestand groeit met 20 tot 25 procent per jaar en het verloop is ongeveer hetzelfde. Zo halen we per jaar 4000 mensen binnen. Dat doen we heel erg goed. We vinden de juiste mensen. Heel soms gaat er iets mis, maar die machine draait.”

MAAR ER BLIJFT IETS TE WENSEN OVER?

“Het vinden van die heel speciale, getalenteerde mensen die ons in de toekomst onderscheidend kunnen houden. Dat hebben we nog onvoldoende ontwikkeld. Het gaat om mensen die nieuwe technologieën in de kiem op waarde kunnen beoordelen en verder kunnen ontwikkelen.”

KUN JE EEN VOORBEELD GEVEN VAN ZO'N BAANBREKENDE INNOVATIE?

“In 2007 hadden we een paar man op apps zitten. Niemand kon vermoeden dat we daarmee nu een groot deel van onze omzet realiseren. We hebben mensen nodig die dit soort innovaties tot grote hoogte kunnen brengen. Maar ook de leiders die dit groei-proces kunnen sturen en vormgeven. Het tweede punt is hoe je deze nieuwe mensen verder ontwikkelt zodat ze kunnen excelleren. Als derde punt houden we ons bezig met de vraag hoe we bij deze omvang de processen gezond en efficiënt houden. Het vierde punt is het optimaliseren van het benutten van onze diversiteit.”

HET BINNENHALEN VAN DIE SPECIALE MENSEN LIJKT HET LASTIGSTE. IN WELKE RICHTING DENK JE HIERVOOR EEN REËLE OPLOSSING TE GAAN VINDEN?

“Ik denk dat het in elk geval de verantwoordelijkheid moet zijn van de top 25 of top 50 van de leiders. Zij moeten in de wereld op zoek naar die twee of drie toptalenten uit hun eigen specia-

‘Eén van onze basisovertuigingen is dat diversiteit ons kracht geeft’

lisme. Stel dat er bij Netflix iemand zit die iets heel speciaals kan met bijvoorbeeld betaalsystemen. Onze leiders weten zoiets als eerste. Het is aan hen om te bedenken hoe ze met zo iemand in gesprek kunnen komen. Ik kan ze daarbij helpen, ze faciliteren en zo nodig iets van ze overnemen. Maar zij zullen het feitelijk moeten oplossen.”

JE BENT HIER OMRINGD DOOR IT- EN DATASPECIALISTEN. GEBRUIK JE DEZE KENNIS OOK VOOR HET TOEPASSEN VAN HR-ANALYTICS?

“Daar zijn we relatief ver in, maar het onderwerp is veel weerbarstiger dan het lijkt. Het is in elk geval leuk om over analytics te kunnen praten met mensen die dat vanuit hun werk graag doen. Ik heb het er wel eens over met Geert-Jan Bruinsma. Maar het bijhouden van allerlei people metrics zegt nog niet alles. Je zult altijd moeten bedenken waar cijfers vandaan komen. En niet alles is te meten. Problemen en lastige situaties komen

voort uit menselijk gedrag. Als je dat niet effectief kunt aanpakken, zal er uiteindelijk niets veranderen.”

WELKE DASHBOARDS HEB JE VOOR HR INGERICHT?

“Voor zo'n acht standaard onderwerpen, zoals verloop, de verdeling van de mensen over de afdelingen, de span of control van leidinggevend, de diversiteit, karakteristieken uitgesplitst per managementlaag. Met metrics zie je al snel waar bijvoorbeeld afwijkingen zitten. In principe kan iedere teamleider een foto krijgen van zijn organisatieonderdeel. Daarnaast doen we twee engagementtoetsen per jaar.”

HEB BEN JULLIE OOK AL VOORSPELLENDE MODELLEN ONTWIKKELD?

“Met de strategische personeelsplanning komen we daar het dichtst bij. Dieper gaande conclusies halen we onder meer uit voorspellingen van de verwachte groei, de competenties die we daar op termijn voor nodig hebben, en of we die uit de markt kunnen halen of zelf moeten ontwikkelen. Verder staan onze voorspellende modellen echt nog in de kinderschoenen. We hebben nog geen golden bullet om cruciale strategische inzichten boven water te halen. We hebben bijvoorbeeld nog niet in beeld welke specifieke groepen van profielen bij ons kans maken om uit te groeien tot een goede medewerker. Zo ver zijn we nog niet.”

NAAR WELKE ORGANISATIES KIJK JE IN DAT OPZICHT MET EXTRA BELANGSTELLING?

“Bedrijven die suggereren dat ze daar ver mee zijn. Onder meer Google. Onze beide organisaties hebben geregeld contact, want we behoren tot de grootste klanten. Technologisch is er wederzijds respect. Maar de grote vraag is hoever ze nu eigenlijk zijn. Dat brengt de cynicus in mij boven. Neem de kantoren van Google, die worden op allerlei fairs en congressen bejubeld. Terrecht. Maar wij doen daar inmiddels echt niet meer voor onder. Het talentsysteem dat Laszlo Bock voor Google heeft ontwikkeld is geweldig, maar het is niet zo dat Google nooit een wervingsprobleem heeft.”

ER IS DUS BEST WAT TE ZEGGEN VOOR DIE NOMINATIE VOOR DE HR PROFFIE

“Het is natuurlijk heel leuk om op die manier waardering te krijgen voor wat we hier doen, maar ik wil voorkomen dat we hier gaan denken dat we nu beter zijn dan andere organisaties. Ik sta er daarom wat ambivalent tegenover.”

TOCH WERK JE MEE AAN DE NOMINATIE

“De voornaamste reden is dat ik zelf ook geleerd heb van de ervaringen van andere organisaties die aan dergelijke prijsuitreikingen hebben meegewerkt. Wellicht dat andere organisaties langs deze weg iets van ons kunnen leren hoe minimaal ook. En als een HR-collega bij een andere organisatie een of twee ideeën zou opdoen uit dit interview, zou ik dat ook erg leuk vinden.” ■