

TEKST: TOINE AL (I.S.M. HETTY MOLL, COMPAGNON)

FOTOGRAFIE: MARTINE SPRANGERS

‘HR is meer fact based geworden’

Marktwerking in de zorg ziet Mediq als een kans, met als doel een leidende ‘international homecare company’ te worden. HR-directeur Peter Kleij kan in deze platte organisatie doorpakken. ‘Ik heb hier meer impact dan bij een multinational.’

“Ik wilde graag werken bij een bedrijf met maatschappelijke relevantie,” zegt Peter Kleij. Als Directeur Group HR bij Mediq heeft hij zijn professionele bestemming gevonden. In maart 2012 trad hij in dienst met zicht op een plek in het MT. “Dat was voor mij een beslispunt. In die positie kun je als MT gezamenlijk de schouders er onder zetten en als HR je impact beter realiseren.” Geen overbodige luxe om de lappendeken aan HR-regelingen binnen Mediq effectief te kunnen stroomlijnen. De afgelopen tien jaar deed Mediq zo’n 30 acquisities in zeven landen. De leverancier van medische hulpmiddelen, met 2,6 miljard euro jaaromzet en 7500 medewerkers, ging in 1992 naar de beurs. Het Amerikaanse private-equity-huis Advent haalde het bedrijf er in 2013 weer vanaf. Mediq levert producten en diensten via ziekenhuizen en zorginstellingen en direct aan huis met de mogelijkheid van verpleegkundige begeleiding. Om de activiteiten verder te focussen verkocht Mediq haar 250 apotheken onlangs aan de Brocacef Groep. De laatste jaren ontwikkelt het bedrijf zich meer tot een netwerkorganisatie. Toen Kleij startte had elke landenorganisatie binnen de holdingstructuur nog haar eigen tools en processen. “Op het gebied van leiderschapontwikkeling was er een top-50, die individueel werd begeleid. Nu hebben we een top-100 die we als groep integraal adresseren. Daarnaast stroomlijnen we processen als inkoop en logistiek over landsgrenzen heen. We gaan onder meer van 20 ERP-systemen over op één nieuw platform. Daar beginnen we dit jaar mee.”

WAS JE BEZORGD TOEN EEN PRIVATE-EQUITY FIRMA EIGENAAR WERD?

“Nee. Het biedt juist belangrijke voordelen. De overnamestrategie vereist voortdurend vers kapitaal. Een private-equity-partij heeft daartoe sneller toegang. Als beursgenoteerd bedrijf kreeg de concurrentie altijd veel inzage in onze cijfers en strategie. Dat is nu niet meer het geval. Daarnaast had ik al enige ervaring met een private-equity-partij bij NXP Semiconductors. Een pri-

vate-equity-partij besteedt veel aandacht aan de kwaliteit van de managers en de talentpipeline. Dat maakt het juist leuk. Ik werk samen met iemand bij Advent, die deze interesse deelt. Advent zit er duidelijk voor langere tijd in. Er wordt bijvoorbeeld geïnvesteerd in een nieuw ERP-systeem. Al weet je natuurlijk nooit tot hoever de horizon reikt bij een private investeerder. Dat is van allerlei marktomstandigheden afhankelijk.”

TEGEN MANAGEMENTSCOPE ZEI JE DAT JE AAN HR-DIRECTEUREN DE VRAAG ZOU STELLEN: WAT HEB JE ERAAN GEDAAN OM DE BEDRIJFSPROCESSEN ECHT DIEPGAAND TE BEGRIJPEN?

“Ja. Ik vind dat HR vragen te vaak benadert en adviseert vanuit een pure HR-optiek en daar in HR-jargon over praat. En ze te weinig bekijkt vanuit de optiek van het management en de ondernemingsbehoefte en ze van daaruit vertaalt naar HR. Als je de business beter begrijpt kun je dat wel, en ben je een betere gesprekspartner voor het management. Dat geldt overigens voor elke HR-businesspartner.”

‘Ik geloof niet zozeer meer in het woord adviseur voor HR’

HOE HEB JE DAT ZELF AANGEPAKT BIJ MEDIQ?

“Mijn introductie als HR-manager goed organiseren. Ik heb lokaal kennis gemaakt met de organisatie, zoals met de customer callcenters, de logistieke en de distributiecentra. Dat zijn vitale processen. Wij moeten altijd zorgen dat mensen snel hun medische hulpmiddelen krijgen, zeker in noodsituaties. Gelukkig zijn de lijnen kort en is de organisatie goed te begrijpen. Maar de omgeving van de organisatie is des te complexer. Je hebt te maken met regelge-



ving, de patiënt als eindgebruiker, de medisch specialist die bepaalt wat hij nodig heeft. Dan is er nog de politiek die zich er mee bemoeit en intervenueert en de verzekeraars die hun invloed hebben. Ik heb daarom ook veel gepraat met mensen die al langer in de industrie werken. Want het speelveld als geheel is complex.”

TOCH IS MEDIQ INTERESSANT VOOR EEN INVESTEERDER ALS ADVENT

“Ja, want internationaal zijn we de grootste. En als we verder blijven groeien, dan kunnen we efficiënter organiseren, gunsti-

ger inkopen en de kosten beter beheersen.”

Waar draait het HR-beleid bij Mediq in de kern om?

“Dat steunt op drie pilaren. Organisatieontwikkeling en governance is er één. Wij zijn nu de activiteiten van verschillende landen aan het clusteren. Daar ben ik nauw bij betrokken. Een andere pilaar is de ontwikkeling van capability's, met name op terreinen als sales en marketing, logistiek en sourcing. De derde pilaar is engagement. Het HR-vak is eigenlijk heel simpel, zorgen dat je de juiste capability's in huis hebt, dat mensen engaged en gemotiveerd zijn en kunnen werken binnen de juiste organisa-

tiecontext. De focus ligt momenteel op het definiëren van de verantwoordelijkheden, en de vraag hoe mensen beter weten samen te werken in een matrixorganisatie en daar een netwerkorganisatie van te smeden. Engagement staat bij het hele management hoog op de agenda omdat de link met de resultaten zo duidelijk is.”

WAAR ZIT HEM JOUW IMPACT IN?

“Met name in de uitvoeringsfase, met de lijnmanagers in de hoofdrol. Daar is veel praten, begeleiden, coachen en evalueren voor nodig. En bijvoorbeeld meermalen per jaar HR-thema’s aan de orde stellen tijdens leiderschapsmeetings. Ook daarbij is het belangrijk dat niet ik het verhaal vertel, maar de CEO. Die doet dat gelukkig ook.”

HOE HEB JE DE BIJDRAGE VAN DE HR-FUNCTIONALITEIT KUNNEN OPTIMALISEREN?

“Vooral door de HR-managers uit de verschillende landen nauwer te betrekken bij het ontwikkelen en implementeren van het HR-beleid. Daarvoor heb ik een internationaal HR-managementteam gevormd met de belangrijkste HR-mensen. Samen hebben we gekeken naar de vraag: waar staan we nu met de HR-processen en instrumenten, zoals training en development, performance ma-

‘De focus ligt momenteel op het definiëren van de verantwoordelijkheden’

nagement, onboarding, uitstroom en exitgesprekken. Want we hadden dus die lappendeken. Vervolgens gingen we de best practices benoemen en beoordelen. Elk teamlid kon zijn ideeën, voorkeuren en bezwaren inbrengen. Dit voorkomt dat mensen denken dat zij alleen mogen implementeren. Ook konden we zo rekening houden met verschillen tussen de lokale situaties.”

WELKE PROCESSEN WAREN DAARIN CRUCIAAL?

“Onder meer het performance-managementproces, het vertalen van de strategie naar persoonlijke performance, het stellen van doelen, ontwikkelpunten en de beoordeling van de prestaties in die context. En het traject voor employee engagement. Dat hebben we samen met Hay Management opgezet. Ook daarvoor zijn doelstellingen geformuleerd waar bonussen aan zijn gekoppeld. Dat proces reviewen we elke drie maanden binnen het MT. Vorig voorjaar hebben we als nulmeting een survey gedaan. Die bestond uit zo’n vijftig vragen verdeeld over verschillende sub-thema’s. Daaronder ook vragen over het onderwerp enablement: of-ewel in hoeverre medewerkers beschikken over voldoende middelen om taken uit te voeren en ambities te realiseren. Die

condities zijn uiteraard een voorwaarde. Het is een simpel model, dat ons in staat stelt de resultaten ook internationaal goed te vergelijken. De survey gaan we komend najaar herhalen. Dan hopen we een flinke verbetering te zien, niet alleen in cijfers maar ook in termen van de ervaren werksfeer.”

LEVERDE DIE NULMETING OPVALLENDE RESULTATEN OP?

“Er kwamen grote verschillen naar voren tussen de businessunits van verschillende landen. Alleen al door de best practices tot standaard de maken, zouden we grote stappen kunnen maken. Op langere termijn willen we ook kijken hoe de resultaten uit het survey correleren met bijvoorbeeld scores op klanttevredenheid. We doen nu in enkele landen pilots met de net promotor score. De klantenfeedback vergelijken we met onder meer medewerkersfeedback en manager-beoordelingen.”

LIGT HET NIET VOOR DE HAND OM DATA-ANALYSE DAN OOK TOE TE PASSEN OP BIJVOORBEELD TALENT-MANAGEMENT?

“Ik denk dat het toepassen van data-analyse zeer waardevol is. Maar voor de overgrote meerderheid van het personeel moeten we daarvoor eerst nog een stap maken. We zijn nu gericht op het stroomlijnen en vernieuwen van ons personeelsinformatie-systeem. In Nederland hebben we een goede SAP-backbone. Voor de internationale backbone zoeken we nog een geschikte oplossing. Wel plotten we al onze top-100 managers in een performance-potentialmatrix. Dat gebeurt aan de hand van de leiderschapscompetenties, die het meest kritisch zijn voor het bereiken van de strategische doelstellingen van Mediq. Die competenties hebben we twee jaar geleden gedefinieerd. Daarvoor hebben we het SHL Universal Competency Framework gebruikt. Een enorme internationale database met een brede selectie van gestandaardiseerde competenties waaruit we een keuze gemaakt hebben passend bij onze strategie.”

WAT ZIJN VOOR MEDIQ STRATEGISCH CRUCIALE COMPETENTIES?

“Om de kansen voor het bedrijf te benutten zijn leading en supervising belangrijk. We werken zowel intern als extern met mensen. Onze klanten zijn mensen. Maar het draait tevens om resultaten boeken, ofwel delivering customer results. Dat zijn de speerpunten in ons leiderschapsmodel.”

IN NEDERLAND OVERTREFT HET AANTAL VROUWELIJKE STUDENTEN NU HET AANTAL MANNELIJKE. IS MEDIQ AANTREKKELIJK GENOEG VOOR VROUWEN?

“Nou, van de medewerkers is momenteel 60 procent vrouw. Maar dat hebben we vooral te danken aan de apotheken. Als die straks afgestoten zijn, zal dat aandeel kleiner zijn. In de top-100 is dat aandeel nu al lager, zo’n 10 tot 15 procent. Dat kan zeker beter. In de top 10 tot 20 is dat slechts 7 procent. Daar zou een

verdubbeling al heel mooi zijn. Maar in Nederland is dat veel lastiger te realiseren dan bijvoorbeeld in Scandinavië, waar meer vrouwen het normaal vinden om fulltime te werken.”

HOE KUN JE IN NEDERLAND HET AANDEEL VROUWEN AAN DE TOP VERHOGEN?

“Dat begint bij de selectie. Searchbureaus hebben nog steeds de neiging om meer mannen dan vrouwen voor te dragen. Daar moet je ze op aanspreken. Daar komt bij dat je voldoende vrouwen in huis moet hebben om het voor die binnengehaalde vrouwen leuk genoeg te maken. We zijn aardig bezig, maar we hebben echt nog een effort te maken.”

STEL IK BEN EEN AMBITIEUZE JONGE HR-PROFESSIONAL EN WIL OOI IN DE VOETSPoren VAN PETER KLEIJ TREDEN. WAT MOET MIJN PROFIEL DAN ZIJN?

“Je moet nieuwsgierig zijn om de business goed te begrijpen. Je bent een goede professional, in de zin dat je mensen en situaties goed kunt beoordelen. Dat is heel belangrijk in het HR-vak. En je moet energiek zijn, een positieve mindset hebben, problemen kunnen benoemen, maar ook met ideeën komen en in staat zijn ze uit te voeren. HR stopt niet bij een Powerpointpresentatie.”

Hoe wordt de rol van HR-businesspartner bij Mediq ingevuld? “De professionaliteit daarvan ontwikkelt zich momenteel. We schuiven op van een operationele, meer administratief georiënteerde rol naar die van HR-businesspartner. Dat betekent meer vertellen wat je te bieden hebt, maar ook waar mogelijk laten zien dat je dat in huis hebt. Hiervoor heb je goede, relatief zware HR-managers nodig. Sommige landenorganisaties zijn daarvoor met 200 medewerkers te klein. Daarom hebben we clusters gemaakt om daarvoor een zware HR-manager verantwoordelijk te kunnen maken. Overigens is die clusterrol additioneel, en wordt gecombineerd met de rol van lokale HR-businesspartner. We willen niet allerlei extra lagen inbouwen om niet te complexe en te dure constructies te maken.”

ZIJN DIE ZWARE PROFIELEN BINNEN HET BESTAANDE HR-TEAM VOORHANDEN?

“We doen enkele nieuwe benoemingen en nemen van enkele mensen afscheid. En we investeren in de kwaliteit van het huidige team door mensen een externe opleiding te laten volgen. Internationaal sturen we mensen naar het HR-businesspartner Programma van CEB (Corporate Executive Board, TA), in Nederland naar onder meer De Baak. Daarnaast nodigen we regelmatig experts van buiten uit voor zogenaamde kennissessies over thema's zoals de arbeidsmarkt of hoe een netwerkorganisatie werkt.”

KUN JE TEGELIJKERTIJD HR-BUSINESSPARTNER ÉN HR-ADVISEUR ZIJN?

“Ik geloof niet zozeer meer in het woord adviseur. Je bent er net als iedere andere collega om te helpen de corporate doelstellingen

te realiseren. De één doet dat als lijnmanager, de ander als HR-functionaris. Ik ben er voorstander van dat de medewerker verantwoordelijkheid neemt voor de resultaten. Je bent als HR-manager dus verantwoordelijk voor alles wat met HR te maken heeft. Of dat nu trainen is of engagen of competentie management.”

ER IS DUS GEEN ONDERSCHIED TUSSEN HR EN DE BUSINESS?

“Ja, dat zou ik zo willen zeggen. Al kunnen er situaties zijn waarin je als HR het management vertegenwoordigt, maar er specifieke werknemersbelangen aan de orde zijn. Dat vereist dat je als HR een zo onafhankelijk mogelijke positie moet innemen. Verder zie ik geen scherp onderscheid tussen lijn en HR.”

WAT VIND JE VAN DE ONTWIKKELING VAN HET HR-VAK SINDS JE ER TWINTIG JAAR GELEDEN IN BEGON?

“Het is leuker geworden voor HR en het vak begint volwassen te worden. Als HR zit je vaker aan de MT-tafel. Tien tot vijftien jaar geleden was de klacht vaak dat de organisatie onvoldoende gebruik maakte van de beschikbare HR-expertise. Je ziet nu juist dat vanuit de organisatie zelf duidelijker en hogere eisen gesteld worden aan die expertise. Er is behoefte aan competente HR-businesspartners om te helpen met het oplossen van de businessvragen. Ik ervaar die behoefte eigenlijk elke dag. De bal ligt nu meer bij HR om daaraan te beantwoorden. Zo niet, dan kiest het management voor externe bureaus zoals een McKinsey. Daarnaast kijken bedrijven tegenwoordig meer naar kosten en concrete bijdrage. Het vak is meer fact based geworden. Ik denk dat HR-analytics daarbij kan fungeren als een onderbouwing van alle effort van HR.”

ALS JE GEEN HR-PROFESSIONAL WAS GEWORDEN, WAT ZOU JE DAN DOEN?

“Dan zou ik graag in de profsport actief zijn geweest. Ik was een fervent honkballer, maar niet goed genoeg voor de top. Of ik zou me in de toegepaste psychologie hebben ontwikkeld, bijvoorbeeld de klinische psychologie.”

DAAR BEN JE UITEINDELIJK NIET ZO VER VAN AFGEWEKEN

“Klopt. Het werken met mensen en hun drijfveren ontdekken blijft voor mij een passie. Daarom ben ik zo happy in deze functie.” ■

Over de auteurs

Hetty Moll is mededirecteur en -oprichter van Compagnon in Zoetermeer; Toine Al is freelance publicist en (vak) journalist op het gebied van HR, management en organisatie.