

“WIJ VOEREN GRAAG HET ANDERE GESPREK”

Verzekeraar a.s.r. sleepte de NVP HR Proffie award 2022 in de wacht. De jury noemde het HR-beleid bij de verzekeraar ‘indrukwekkend’ en een inspirerend voorbeeld van het blijvend faciliteren en monitoren van welzijn van en contact houden met medewerkers. HR-directeur Jolanda Sappelli: “Het is mooi dat de jury van de Proffie award concludeert dat iedereen in de organisatie hetzelfde verhaal vertelt”.

WIE IS JOLANDA SAPPELLI?

- Trouwde vorig jaar december na 25 jaar met haar partner. Ging op huwelijksreis naar Barbados
- Houdt van zeilen. Doet ieder jaar mee met de Zuiderzeevaart, een zeilvakantie voor jongeren met kanker
- Spint twee keer per week met de buurvrouw in de sportschool
- Laatste boek: De zaak Alaska Sanders van Joël Dicker



A.s.r. werd genomineerd voor de award vanwege zijn activiteiten tijdens de coronacrisis, waarin de zelfontwikkelde enquête-tool eMood een hoofdrol speelde. Nu de lockdowns achter ons liggen, is de tool nog steeds belangrijk, vertelt Sappelli. “Maar het is slechts één van de drie onderdelen van het HR-beleid. De andere twee zijn een eigen cao en het verzamelen en analyseren van data. Bij elkaar maakt dat ons HR-beleid onderscheidend.”

EMOOD

Tijdens de lockdowns ontwikkelde HR de enquête-tool eMood. Het idee ontstond toen HR manieren zocht om in contact te blijven met alle thuiswerkers. “Hoe houd je de verbinding intact als iedereen thuiszit? En je hebt ook zorg voor je medewerkers. Sociale cohesie is iets ongrijpbaars en we zochten daarom een manier om met elkaar in contact te blijven.” Dat werd een ‘Mood Monitor’, de eMood: drie vragen die relateren aan de drie pijlers vitaliteit, werkgeuk en productiviteit. “We stuurden elke dinsdag een mail rond met die drie vragen. Dan doen we nog steeds.”

TEMPERATUUR VAN DE ORGANISATIE

Het invullen van de enquête duurt negen seconden. Gemiddeld reageren circa 2.500 van de 4.000 medewerkers.

“De respons geeft een goed beeld van de temperatuur van de organisatie en leidinggevendenden gebruiken de input in hun beslissingen. Iedere medewerker, en ook de or, kan de resultaten overigens inzien op een intranetpagina. De input bevordert ook het gesprek met de medewerkers. Het is ook altijd actueel en tegelijkertijd kun je trends ontwaren omdat je data verzamelt over een langere periode.” Data zijn sowieso in toenemende mate belangrijk, zegt de HR-directeur. “We hebben om die reden een afdeling Data & Digitaal binnen HR. We hebben dashboards die belangrijke informatie inzichtelijk maken, we doen data-analyses en we kunnen voorspellingen doen op basis van analyses. Hiermee stellen we ook strategische personeelsplannen op per businessline. Vervolgens ontwikkelen we interventies, bijvoorbeeld op het gebied van ontwikkeling of vitaliteit.”

SNEL REAGEREN

In de coronaperiode leefden er zorgen bij de medewerkers, zo bleek uit de wekelijkse peiling. HR reageerde daar bijvoorbeeld op met het aanbieden van anti-pieker workshops. En vanwege het gebrek aan beweging bij thuiswerkers werden uiteenlopende vitaliteitsacties opgezet. “Toen er meer recent via eMood zorgen naar buiten kwamen over de toegenomen inflatie konden we snel reageren met een



‘Het lastige in het HR-vak is dat je het nooit voor iedereen goed doet’

TIPS VAN JOLANDA

- **Investeer in een digitaal team en zorg zo voor facts en figures waarop je beslissingen kunt baseren.**
- **Wees ondernemend en probeer af en toe iets nieuws. Wees niet bang om het bij te stellen als het niet werkt zoals verwacht.**

compensatiebedrag van duizend euro. Dat was niet verplicht vanuit de cao.” Inmiddels is de AOV-tak van a.s.r. zo enthousiast over de tool dat ze hem inzetten bij klanten. “Dat is zo ontzettend gaaf om te zien.” Lachend: “We zijn als HR bijna commercieel bezig. Binnenkort zullen we het volledig overdragen aan de business.”

WAARDERING

“eMood biedt ook een vinger aan de pols over productiviteit. Toen we tijdens de lockdown en het thuiswerken zeiden ‘neem wat tijd om privé zaken te regelen’ kregen we veel commentaar uit de branche. Het mooie is dat we later konden laten zien dat het ziekteverzuim was afgenomen, de medewerker-betrokkenheid was toegenomen en dat de productiviteit zelfs iets was gestegen. Daar zijn we natuurlijk supercontent mee. En het levert enorme waardering op vanuit de medewerkers.”

VOORBEELD VOOR DE BRANCHE

De specifieke aanpak tijdens de coronacrisis was mede mogelijk doordat er een eigen bedrijfs-cao was geïmplementeerd. De eigen cao werd ontwikkeld in samenspraak met or en vakbonden en kreeg de titel ‘De Andere Cao’. De Andere Cao heeft een heel andere opzet dan de cao van het Verbond van Verzekeraars, legt Sappelli uit. “De branche-cao was erg dichtgetimmerd en kent veel regels. Wij stimuleren bijvoorbeeld al vele jaren het tijd- en plaatsonafhankelijk werken en dat paste niet in deze cao. In onze cao is bijvoorbeeld ook meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Onze concullega’s waren destijds sceptisch, maar nu, vier jaar later, gelden we als voorbeeld voor de branche. Daar zijn we super trots op. De naam a.s.r. heeft aan kracht gewonnen de afgelopen jaren, onder meer door ons werkgeversbeleid.”

HET ANDERE GESPREK

“Wij hebben met het ontwikkelen van de nieuwe cao nadrukkelijk gekozen voor transparantie en een gelijkwaardige relatie tussen medewerker en leidinggevende met meer eigen regie en minder regels. De medewerker heeft veel meer vrijheid in een volwassen arbeidsverhouding. De rode draad is dat we uitgaan van vertrouwen. Dat zijn onze uitgangspunten en al onze HR-tools worden langs die principes ontwikkeld. Daar zijn we heel consequent in; alle HR-interventies moeten voldoen aan de uitgangspunten uit de cao. En ‘Het Andere Gesprek’ is de rode draad.”



'Wij hebben gekozen voor minder regels waarbij de medewerker veel meer vrijheid heeft in een volwassen arbeidsverhouding'

LEF, ONDERNEMERSCHAP EN PASSIE

Het HR-team omvat circa zestig medewerkers en de transitie van de afgelopen jaren is een echte team effort geweest, schetst Sappelli. "Ik ben dan ook erg trots op mijn team dat lef, ondernemerschap en passie voor het vak toonde. Het was soms best spannend. Je moet niet te ver voor de organisatie uitlopen, bijvoorbeeld. We hebben het beoordelingsgesprek laten vervallen omdat we graag Het Andere Gesprek willen voeren. Dat traditionele gesprek met doelstellingen formuleren, evalueren en de resultaten bespreken, hebben we helemaal 'uit elkaar getrokken'. Dat was best spannend want nog niet eerder vertoond in Nederland. Doelstellingen zijn nog steeds belangrijk, maar de manier waarop we daarover praten is vormvrij. Voorheen werd erover gezegd 'het moet van HR', maar dat is natuurlijk onzin. Salarisverhogingen waren ook gekoppeld aan het beoordelingscijfer. Dat hebben we ook losgelaten. We gaan uit van vertrouwen. Laat iemand een vakvolwassen ontwikkeling zien dan krijgt hij er automatisch een salarisstap erbij. Die administratieve olifant hebben we niet meer en dat werkt goed. Gesprekken vastleggen mag nog steeds – moet soms ook – maar niet op door HR opgelegde wijze."

WAT HEB JE ZELF GELEERD DE AFGELOPEN VIER JAAR?

"Je hebt soms een lange adem nodig om veranderingen door te voeren. Je moet niet alles in één keer willen doen, en leidinggevenden en medewerkers meenemen en draagvlak creëren. Dat vraagt om tijd en aandacht. Soms word je een handje geholpen door de omstandigheden. We promoten vóór corona al het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Leidinggevenden waren daar kritisch op, want 'je moet toch wel wat controle houden'. Corona deed dat omslaan en we gingen van twee dagen thuis werken naar twee dagen op kantoor, ook gevoed door de feedback vanuit eMood."







HAD JE MET DE KENNIS VAN NU DINGEN ANDERS GEDAAN DE AFGELOPEN JAREN?

(Na een korte aarzeling) “Nee, eigenlijk niet. Hoewel; misschien wat meer geduld tonen en bij weerstand meer luisteren. Het lastige in het HR-vak is dat je het nooit voor iedereen goed doet. Je moet ook naar de zwijgende meerderheid luisteren en daar zou ik wel wat meer vorm aan willen geven. Misschien kan dat met eMood, of met dialoogsessies.”

WAAR HEB JE DE INSPIRATIE VOOR DEZE TRANSITIE GEVONDEN?

“Toen ik hier acht jaar geleden begon, sprak ik eerst met de communicatiemanager en de marketingmanager. Waar staat a.s.r. voor, was mijn vraag. Daaromheen hebben we een verhaal gebouwd. De Raad van Bestuur pakte dat op en maakte er ‘het verhaal van a.s.r.’ van; wat vertellen we aan onze klanten, aan de medewerkers, aan onze aandeelhouder en aan de maatschappij? Dat verhaal is breed uitgerold en was ons vertrekpunt om ons beleid op te baseren. Wat je naar buiten vertelt, moet je ook binnen ervaren. Dan heb je een kloppend verhaal. Als je dan ook de mede-

zeggenschap meekrijgt, geeft dat ruimte in de organisatie en gaat het vliegen. Het is mooi dat de jury van de Proffie award dat ook concludeerde: dat iedereen in de organisatie hetzelfde verhaal vertelt. Alles wat wij doen, draagt bij aan de organisatie. HR is zeker geen hobbyprojectje.”

“We moeten goed de focus blijven houden op leiderschap. Dat gaat over persoonlijk leiderschap voor iedereen. Daarover moeten we in gesprek blijven. Leidinggeven is een vak en onze leidinggevendenden moeten jaarlijks verplichte scholing volgen via onze eigen academie. Het doel is dat leidinggevendenden zich blijven ontwikkelen om het gesprek met hun medewerkers aan te blijven gaan. Dat past bij het andere gesprek waarvoor wij als organisatie staan.”

“Wij houden jaarlijks een engagement-scan. Het cijfer als antwoord op de vraag of medewerkers a.s.r. als werkgever zouden aanraden bij familie en vrienden ligt aanmerkelijk hoger dan elders in de branche. We zijn natuurlijk ook heel trots op de Proffie award, het is de kers op de taart. We zijn nu dicht bij het samengaan met Aegon en die prijs laat zien: maak je geen zorgen, je komt bij een mooie werkgever.”