

# ‘Het is belangrijk dat de business de trekker is’

**Winnaar van de HR Proffie 2016 voor excellent HR-beleid is het Amsterdams vervoerbedrijf GVB. De jury toonde zich onder de indruk van de wijze waarop het GVB heeft ingespeeld op grote interne en externe veranderingen met als doel commerciëler te gaan opereren. Namens de verantwoordelijke HR-afdeling doen een trotse HR-manager Peter Buisman en een al even verheugde manager HR-development Diana van Miltenburg uit de doeken hoe ze het voorheen traditionele vervoerbedrijf hebben weten om te turnen tot een toekomstbestendig ov-bedrijf.**

‘Indrukwekkend’ kenmerkte de jury van de HR Proffie het HR-beleid van het GVB. En dan vooral het feit dat dit zo consistent wordt doorgevoerd binnen de gehele organisatie. Ook is de vakjury van mening dat het beleid goed inspeelt op de interne en externe ontwikkelingen waar het GVB mee te maken heeft. “Zo wordt elke challenge omgezet in een opportunity om het bedrijf verder te laten ontwikkelen.”

## GASTVRIJ WERKEN

Kernpunt van het geprezen HR-beleid van het GVB is hospitality, dat de naam ‘gastvrij werken’ heeft gekregen. Van Miltenburg: “Met name binnen onze operationele tak is gastvrij werken een belangrijk focuspunt, omdat het grote invloed heeft op de klanttevredenheid. Waar we voorheen keken hoe we de klant goed konden bedienen, willen we nu ook dat de medewerker zichzelf de vraag stelt: waarom doe ik deze baan ook alweer? Intrinsieke motivatie, weten waarom je elke dag voor op de tram of bus stapt, is veel bestendiger dan een gastvrijheidsstraining waarin medewerkers leren mensen gedag te zeggen en vriendelijk te zijn.” Daar wil ze uitdrukkelijk bij vermelden dat dit vanuit de operatie is opgestart. “Vanuit HR zijn we vervolgens gaan meedenken en helpen.” Gelukkig maar, vindt Buisman, want dat is de weg waarop goed beleid tot stand komt. “Het is belangrijk dat de business de trekker is en wij niet vanuit HR zaken bedenken die vervolgens niet landen omdat ze niet nodig zijn.”

## GROTE VERANDERING VOOR HR

Op het gebied van werven en selecteren komen er grote uitda-

gingen op HR af. Buisman: “Allereerst hebben we te maken met een demografische uitdaging: meer dan de helft van de organisatie gaat binnen nu en tien jaar met pensioen. En het is maar de vraag of we die mensen allemaal gaan vervangen.” Van Milten-

## ‘Het is een prijs voor ons allemaal’

burg: “Bovendien zijn we op zoek naar een ander soort medewerker. Waar we vroeger – en als ik zeg ‘vroeger’, heb ik het over nog maar twee jaar geleden – een buschauffeur zochten met beroepsgeoderenvervoererervaring, willen we nu iemand uit de zorg of horeca, profielen die goed aansluiten op het type mens dat we zoeken. Die mensen gaan we vervolgens leren een bus te besturen.” Buisman vult aan: “De vraag is nu: hoe krijgen we die mensen met een dusdanig ander profiel binnen?”

## PROFILEREN OP DE ARBEIDSMARKT

Er is dan ook goed nagedacht over de usp’s van de organisatie. Wat kunnen mensen bij het GVB ‘halen’? En dus: hoe ga je je als vervoerbedrijf profileren op de arbeidsmarkt? Peter Buisman: “Dat is een langlopend en zwaar proces, waarbij we inmiddels in de eindfase zitten. We kunnen steeds duidelijker zeggen wie we zijn, en dat moeten we herhalen, herhalen, herhalen. Vervolgens gaat dat rondzingen.” Van Miltenburg: “Die nieuwe manier van communiceren zit hem ook in kleine dingen, zoals onze vacatureteksten. Die waren traditioneel, maar hebben we pitchend ge-

maakt: als je die en die kwaliteiten hebt, willen we je graag binnenhalen. Wat we steeds meer van nieuwe medewerkers horen, is dat het GVB verrast: er is veel te doen, je hebt als medewerker direct toegevoegde waarde en helpt het bedrijf met de groei die het doormaakt. Dit moeten we steeds meer naar buiten brengen. Je groeit mee met de metropool Amsterdam.”

### LEERWERKPLEKKEN CREËREN

En dan is er nog de professionaliseringsslag die het GVB maakt, waarvoor andersoortige beroepsgroepen moeten worden aangetrokken. Zo zijn er onder meer technische monteurs nodig voor de te maken slag in de ICT-omgeving. Buisman: “Onze voertuigen gaan gemiddeld dertig jaar mee. Ons huidige voertuigenbestand is dan ook een verzameling van wat er dertig jaar geleden al reed en van wat daar in al die jaren is bijgekomen. Qua techniek betekent dit dat analoog en digitaal door elkaar rijden. Bovendien kan er digitaal steeds meer. Zo kunnen we voertuigen inmiddels van afstand uitlezen. Maar als je hier al 25 jaar werkt, zit je kracht met name in analoog en niet in digitaal. Anderzijds bevatten ook de digitale voertuigen nog veel bouten en moertjes. De uitdaging is om alle specialisaties afdoende in je populatie voorhanden te hebben.”

### SUPEREFFICIËNTE PROCESSEN

In combinatie met het feit dat het GVB veel energie steekt in kennisoverdracht, maakt dit dat de focus hier ligt op het creëren van leerwerkplekken. Van Miltenburg: “De juiste mensen binnenhalen op techniek is echt een uitdaging, daarom willen we de talenten jong van school halen en intern theoretisch en praktijkgericht opleiden.” Daarbij werkt het vervoerbedrijf met een grote flexpool. Buisman: “Naast het feit dat we veel gebruikmaken van flexwerkers, geven we onze mensen de mogelijkheid hun eigen pad binnen het GVB vorm te geven. Al die bewegingen bij elkaar opgeteld, betekende dat we in 2016 ruim 520 vacatures hebben vervuld. Dat is gigantisch. Om een dergelijk volume aan te kunnen, is een enorm gestroomlijnde werving & selectie-afdeling nodig en superefficiënte processen.”

### MARKTGERICHT OV-BEDRIJF

Terug naar het juryrapport. De jury van de HR Proffie was onder de indruk van de wijze waarop het GVB heeft ingespeeld op grote interne en externe veranderingen met als doel commerciëler te gaan opereren. Een van die veranderingen is het feit dat de subsidiëring wordt teruggeschoefd. Van Miltenburg: “Nu de subsidie van overheidswege elk jaar minder wordt, moeten we geld gaan verdienen. Dat kan deels door de kaartverkoop, maar we willen daar ook andere vormen in vinden. Hierbij willen we inspelen op de behoefte van de klant. Zo rijden er nu trams met reclame. Op die manier denken we commerciëler na over onze bedrijfsvoering.” Buisman: “We willen onze eigen broek ophouden en alle vervoersbewegingen in de stad organiseren, maar we willen óók een partnership aangaan met de wijken om die te ontsluiten. En daar is een meer marktgerichte werkwijze voor nodig. Die transitie maken we al. Dat nemen we ook in ons pro-



Als Hoofd Human Resources is Peter Buisman sinds november 2015 eindverantwoordelijk voor het overall HR-beleid binnen GVB.

fiel mee in de zoektocht naar nieuwe medewerkers: we zijn een partner van de stad én een marktgericht ov-bedrijf.”

### VERNIEUWING

Ook betekent het partner zijn van de stad dat het GVB actief bezig is met het creëren van banen voor participanten. “Net als voor ieder bedrijf een grote uitdaging,” vertelt Van Miltenburg. “Maar we geloven er wel in dat het creëren van leerplekken voor deze doelgroep een boost kan geven in hun ontwikkeling. En daar helpen we als GVB graag aan mee. Ook al is dat voor ons hier en daar ook nog met vallen en opstaan.” Als ander voorbeeld van een uitdaging noemt Buisman de ontwikkeling van de Noordzuidlijn, die maakt dat het GVB als organisatie veel moet investeren. “Maar parallel daaraan kunnen we ons kwaliteitsniveau daardoor optrekken. De vervoersstromen in Amsterdam gaan met de komst van de nieuwe metrolijnen echt anders lopen. We passen onze dienstregeling aan, hebben veel meer mensen nodig in de metro. Hierdoor neemt de complexiteit toe en gaat de techniekpoot een veel belangrijker plek innemen. Zo schakelen we continu bij en profiteren we van de ontwikkelingen die er zijn.”

### VAN AMSTERDAMMERS, VOOR AMSTERDAMMERS

Het mag duidelijk zijn: het GVB doet er als werkgever alles aan om medewerkers en kandidaten echt wat te bieden. Buisman: “We bieden een goed salaris en goede opleidingen, en we spreken een bepaalde doelgroep aan. Het GVB is toch van Amsterdammers, door Amsterdammers, voor Amsterdammers. Veel mensen, ook niet-Amsterdammers, ervaren het dan ook als een warme plek om te werken.” Het vervoerbedrijf investeert ook graag in zijn mensen. Van Miltenburg: “We hebben veel mensen in dienst zonder specifieke opleiding die na de lagere of middelbare school bij ons zijn komen werken. Wij bieden onze medewerkers permanente educatie aan en zorgen ervoor dat ze zich kunnen blijven ontwikkelen en dat ze een baan hebben die ertoe doet. Dat die mensen het vervolgens waarmaken, vinden we ook gaaf. Ook doen we veel aan leiderschapontwikkeling van onze leidinggevenden, zodat ook zij vervolgstappen kunnen maken.”

## Finalisten HR Proffie 2016

GVB

Gemeente Capelle aan den IJssel

Sligro Food Group

Zorgfederatie Oldenzaal

ING Nederland

## Eerdere winnaars

Booking.com (2015)

AS Watson (2014)

Scania (2013)

HERO (2012)

PON (2011)

FrieslandCampina (2010)

KPN (2009)

De organisatie van de HR Proffie is in handen van Berenschot, NVP, HR Strategie en SkillsTown.

### TOP 5 WERKGEVER

Het past allemaal in het streven van de GVB om tot de top 5 van beste werkgevers van Amsterdam te behoren – momenteel staat het vervoerbedrijf zelfs op de derde plek. Als een van de grootste werkgevers in de hoofdstad vervult het een grote maatschappelijke rol. Dit goede werkgeverschap is terug te zien in een thema als duurzame inzetbaarheid. Buisman: “We investeren in de gezondheid van onze mensen, in hun ontwikkeling, in het toekomstbeeld dat ze voor zichzelf hebben. Van de paternalistische organisatie die we waren, willen we de mensen de regie weer in handen geven. We communiceren: het is jouw leven, maar het gaat erom hoe je in dat leven wilt staan. En als daar een moeilijke discussie voor nodig is, dan lopen we daar niet voor weg.”

## ‘Intrinsieke motivatie is veel bestender dan een gastvrijheidstraining’

### OPEN ORGANISATIE

En al deze zaken tezamen maken dat je als HR-organisatie de HR Proffie wint. Van Miltenburg stelt daar nuchter onder te blijven. “Die prijs vinden we heel mooi, maar we doen gewoon wat we goed kunnen en waaraan de organisatie behoefte heeft. En dan blijkt dat dat werkt. En er moet ook nog veel gebeuren. Wij waren positief verrast door dat positieve juryrapport, maar eigenlijk hebben we dat effect op heel veel mensen. Alle mensen die hier nieuw komen, zijn zo positief over onze wens om te verbe-



Diana van Miltenburg is sinds februari 2015 als Manager HR Development verantwoordelijk voor de ontwikkeling, uitvoering en verankering van het organisatiebrede HR Development-beleid en tevens de arbeidsmarktcommunicatie en Werving & Selectie bij GVB.

teren, over de openheid binnen onze organisatie, over de energie die hier zit.”

### PARTNER VAN DE BUSINESS

Wat Van Miltenburg en Buisman vooral ook nog kwijt willen, is dat de HR-afdeling binnen het GVB opereert als partner van de business. “Ja, de prijs heet de HR Proffie en het is goed dat HR een keer de aandacht krijgt, maar wij zien het als een prijs die het GVB als geheel wint, als een prijs voor alle inzet die het GVB toont.” Buisman besluit: “Wij hebben onze managers gefeliciteerd met hun HR-beleid en gezegd: Zie het ook als een prijs van jullie zelf, jullie zijn de uitvoerders van het HR-beleid. Het is een prijs voor ons allemaal.” ■

## HR Proffie 2017

De HR Proffie wordt uitgereikt aan de organisatie die in 2016 het beste HR-beleid van Nederland heeft uitgevoerd. Deze prijs onderstreept het belang van inspirerend en doeltreffend HR-beleid voor een succesvolle organisatie.

Bent u of kent u een organisatie die in aanmerking komt voor ‘de prijs voor het beste HR-beleid van Nederland 2017’? Organisaties met een gedegen HR-beleid dat goed aansluit op de organisatiestrategie komen in aanmerking voor deze prijs. Aanmelden kan tot en met 30 september 2017. De feestelijke uitreiking is een uitstekend netwerkevenement, waar HR-professionals elkaar kunnen ontmoeten en met elkaar kunnen sparren onder het genot van een heerlijk diner en entertainment.

Ga naar [www.proffie.nl](http://www.proffie.nl) voor meer informatie