

Fit for Purpose

Noodzaak tot excellent People Management
in de accountancy en advocatuur

Inhoud:

• In Search for Excellence	3
• Een hoge ROI on Human Capital	4
• People Management als hefboom voor zakelijk resultaat	5
• People Management in de praktijk	7
• Oeps...	11
• Versneld transformeren is de opgave	15
• Fit for Purpose	19

"Weinig zaken zijn voor een succesvolle toekomst zo gevaarlijk als een succesvol verleden."

Peter F. Drucker

In Search for Excellence

Het succes van kennisintensieve dienstverleners wordt vooral bepaald door de kwaliteit van de professionals (*Human Capital*) die ze in huis hebben. Excellent People Management wordt dan ook steeds vaker genoemd als hefboom tot onderscheidend vermogen. In deze 'Bright Paper' onderzoeken we op welke wijze *People Management* binnen twee specifieke branches in Nederland plaatsvindt, namelijk accountants- en advocatenkantoren met een partnerstructuur.

Accountants- en advocatenkantoren opereren in een veeleisende context die zeer hoge eisen stelt aan de wijze waarop wordt omgegaan met professionals. Dit doet vermoeden dat zij hun People Management op een excellente wijze hebben ingericht én uitvoeren. De vraag is in welke mate dit het geval is. In deze paper onderzoeken we in hoeverre de huidige benadering van People Management binnen deze organisaties toekomstbestendig is, ook in het licht van een aantal ingrijpende ontwikkelingen waarmee accountants en juristen worden geconfronteerd.

Onderzoeksverantwoording

Met 15 bestuurders en HR-leidinggevenden van een tiental middelgrote en grote kantoren uit de accountancy en advocatuur, zijn uitgebreide gesprekken gevoerd. Tevens spraken we experts uit de wetenschap en de praktijk. Daarnaast is een literatuursearch uitgevoerd ter validatie van uitkomsten uit de gesprekken.

1 People Management is de manier waarop organisaties en medewerkers omgaan met het benutten, binden en boeien van menselijk kapitaal (Human Capital). Wanneer in het document gesproken wordt over 'HR' dan wordt hiermee de organisatorische en administratieve ondersteuning van People Management bedoeld (zoals in HR-afdeling, HR-beleid en HR-taken).

Een hoge ROI on Human Capital

De kracht van accountants- en advocatenkantoren ligt in hun diepgaande vakexpertise en zeer grote mate van toewijding aan de klant. De lat ligt zeer hoog en van de professionals wordt volledig commitment en permanent presteren gevraagd. Hoogwaardige uitvoeringscapaciteit binnen deze type organisaties is daarmee dé garantie voor goede resultaten. Zakelijk succes is voor een groot deel afhankelijk van het vermogen om de kwaliteit en kwantiteit van hun menselijk kapitaal op peil te houden en verder te ontwikkelen.

“Oog voor de medewerker is meer dan cruciaal om blijvend excellent te presteren.”

Kortom, juist bij kennisintensieve dienstverleners - met een relatief hoog rendement op hun menselijk kapitaal is – naast oog voor de klant en inhoud van het vak, oog voor de medewerker meer dan cruciaal om blijvend excellent te presteren. Goed *People Management* is hierbij een belangrijke voorwaarde.



People Management als hefboom voor zakelijk resultaat

Medewerkers die zich in hun werk optimaal ondersteund voelen, leveren meer inzet en dragen daarmee bij aan de prestaties van hun team en de organisatie.² Dit betekent dat het loont om te investeren in ondersteuning van medewerkers. We hebben allereerst gekeken hoe deze ondersteuning formeel georganiseerd is bij accountants- en advocatenkantoren. Wie zijn de spelers, wat zijn hun verantwoordelijkheden, hoe werken ze samen? En is dat goed genoeg?

“Tijd besteed aan de klant lijkt meer te lonen dan tijd besteed aan de medewerker.”

De organisatie van HR

De managing partner of een lid van de Raad van Bestuur zet in de regel, samen met de HR-directeur, de ambities uit op HR-gebied. Partners zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het HR-beleid binnen de vastgestelde beleidslijnen en normenkaders. Tevens zijn ze verantwoordelijk voor de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbezetting, aansluitend op de businessplannen. Soms wordt gekozen om binnen zowel het bestuur als binnen de *business lines* de portefeuille 'HR' aan een specifieke partner toe te wijzen. Deze HR-partner krijgt de taak om de HR-portefeuille voor een bepaalde periode 'erbij te doen'. De HR-partners dragen zorg voor de *buy-in* van HR-opgaven en -beleid naar de rest van de partnership. In deze situatie blijft de dagelijkse uitvoering van HR-taken voor de meeste partners beperkt tot de project gerelateerde aansturing van medewerkers en performance management. Partners zijn binnen de grote firms in veel gevallen ook de direct leidinggevende van een senior manager. Deze manager is de leidinggevende van een groep medewerkers of pupillen en geeft leiding binnen de kaders van het HR-beleid en maakt afspraken over prestaties en ontwikkeling van medewerkers en doet voorstellen voor beoordeling en beloning.

2 O.a. Knies E., Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement. Universiteit Utrecht, 2012



HR ondersteunt en ontzorgt

In de context van maximale klantfocus, de continue druk op productieve uren en aandacht voor het verwerven van nieuw werk, kiezen veel van de onderzochte organisaties ervoor partners en senior managers zoveel mogelijk te *ontzorgen*. Zij worden bij de uitvoering van hun HR-verantwoordelijkheden geadviseerd en ondersteund door een HR-manager of HR-adviseur. Zij voeren operationele werkzaamheden uit op het gebied van recruitment, talent management, formatieplanning, arbeidsvoorwaarden, ziekteverzuim en re-integratie, loopbaanbeleid, performance management, arbeidsgeschillen en andere HR-taken. Naast de HR-rollen van partners, senior managers en medewerkers van de HR-afdeling zijn ook vaak (externe) coaches en mentoren actief bij de ondersteuning van medewerkers.

People Management in de praktijk

Bij vrijwel alle onderzochte organisaties is People Management qua opzet zeer professioneel ingericht. HR-beleid, processen, procedures en systemen zijn vrijwel altijd van hoogwaardig niveau. De bemensing en kwaliteit van HR-professionals is over het algemeen goed. Uit de gesprekken blijkt evenwel dat ondanks deze uitstekende randvoorwaarden People Management toch lang niet overal de prioriteit krijgt die men op grond van het belang zou verwachten. Niet ontkend wordt dat medewerkers belangrijk zijn, maar in de praktijk wordt er op de werkvloer niet altijd naar gehandeld. Binnen de werkcultuur van de onderzochte kantoren is het sturen op productiviteit en salestargets dominant aan het besteden van voldoende tijd en aandacht aan HR-taken en verantwoordelijkheden. De ongeschreven regel lijkt te zijn dat tijd besteed aan de klant meer loont dan tijd besteed aan de medewerker.

“Voor de HR-partners geldt dat het beeld is dat zij deze rol als ‘goed bedoelde parttimers’ vervullen.”

HR in de lijn beperkt verankerd

Een veelgehoord issue is dat de lijnvolwassenheid op het gebied van People Management laag is. Partners en senior managers hebben over het algemeen beperkte kennis en ervaring op het gebied van People Management. Zij komen vaak direct vanaf hun opleiding in dienst, hebben zelden een andere werkomgeving ervaren en zijn doorgroeid door hun inhoudelijke vak expertise. Bovendien zijn de dominante criteria voor medewerkers die ambitie hebben zelf ooit partner te worden, met name van financiële en commerciële aard. Een gebrek aan People Management kwaliteit is geen reden om het begeerde partnership niet te krijgen.

Bij vrijwel alle onderzochte organisaties constateren we een toenemend besef onder de partnership dat investeren in mensen tijd en aandacht vraagt. Er worden steeds vaker programma's geïnitieerd die *People Leadership* nadrukkelijk onder de aandacht brengen. In toenemende mate wordt belang gehecht aan thema's als duurzame inzetbaarheid. Gezien het belang van HR voor de business, pakken steeds meer bestuurders de handschoen op om samen met de HR-directeur initiatieven te ontwikkelen op het gebied van People Leadership.



Evenwel geldt specifiek voor de HR-partners dat het beeld is dat zij deze rol als 'goed bedoelde parttimers' vervullen. Vaak met een positieve intentie maar zonder veel inhoudelijke expertise, zonder eenduidige aansturing op gewenste resultaten en zonder veel waardering voor hun rol. De HR-taak wordt onder partners niet zelden gezien als corvee. Vanuit de HR-afdeling wordt regelmatig aandacht voor dit thema gevraagd. Maar de impact van HR-professionals om hier verandering in aan te brengen staat of valt met hun persoonlijke kracht en kwaliteit van de relatie met de partnership. En die ingrediënten blijken niet overal in voldoende mate aanwezig. De kracht van vakmanschap van HR-professionals gaat vaak ten onder tegenover de eigendomsmacht van partners. HR vervalt daardoor vooral in het vrijspelen en ontzorgen van haar interne klanten, zodat HR-verantwoordelijkheden in de lijn kunnen worden ontlopen. HR wordt hierdoor in de regel ingezet voor operationele werkzaamheden en incidenten. Hier lopen we tegen een dieperliggend vraagstuk aan binnen de onderzochte organisaties, die te maken heeft met de manier waarop eigendomsverhoudingen zijn georganiseerd.

It's the partnership, stupid ...

Kenmerkend aan een partnerstructuur is dat een groep partners gezamenlijk eigenaar is van de onderneming. Hoewel de insteek en visie van de managing partner of eindverantwoordelijk Raad van Bestuur-lid bepalend is voor de rol en de invulling van HR, wordt gezamenlijk geaccordeerd beleid niet zonder meer op die manier uitgevoerd. Partners nemen ruimte en vrijheid om, niet altijd gehinderd door beperkte inhoudelijke kennis over HR, hun eigen invulling te geven aan HR-taken. Over het algemeen wordt dit ook toegestaan – hoogstwaarschijnlijk vanuit de wens om onnodige en ongemakkelijke conflicten te voorkomen.

Decentraal HR ervaart dat haar handhavingstaak onvoldoende wordt geborgd door steun van hoger management. Een eenduidige aanpak ('zo doen wij dat') ontbreekt. Als puntje bij paaltje komt, gaan lokale business voorkeuren vóór organisatie breed HR-beleid. Dit heeft een aantal oorzaken. Ten eerste heeft HR



niet met één opdrachtgever te maken, maar met een heel corps aan partners die bovendien mede-eigenaar zijn van het bedrijf. Daarnaast staat de lange termijn benadering van organisatieontwikkeling op gespannen voet met de opportunistische korte termijn focus van veel partners. Tot slot blijkt dat de doorloopsnelheid van de gemiddelde HR-directeur binnen partnerorganisaties hoog is zodat van een structurele *tegenkracht* geen sprake is. Dit, in combinatie met de tijdelijke bestuur benoemingen van managing partners en RvB's, maakt het lastig om een lange termijn HR-visie te ontwikkelen en uit te voeren. HR is hiermee een agenda die per definitie afhankelijk lijkt van persoonlijke invullingen en voorkeuren – die bovendien vaak wijzigen. De aanwezigheid van uitstekende systemen en vaak voldoende gekwalificeerde HR-professionals zijn hiertegen over het algemeen niet opgewassen.

Samenvattend...

De erkenning is aanwezig dat excellent People Management noodzakelijk is voor zakelijk succes. Bovendien zijn hoogwaardige randvoorwaarden - zoals processen, systemen en support staff – over het algemeen prima op orde. Tegelijkertijd zorgen goedbedoelende maar onervaren HR-partners ervoor dat de uitvoering niet optimaal is. De kenmerken van een partnerstructuur leiden bovendien tot grote kansen op discontinuïteit op de People Management agenda.

Waar we eerder aangaven dat accountants- en advocatenkantoren opereren in een veeleisende context die zeer hoge eisen stelt aan de wijze waarop wordt omgegaan met professionals en dat dit doet vermoeden dat zij hun *People Management* op een excellente wijze hebben ingericht én uitvoeren, lijkt de praktijk dit niet te bevestigen. Maar is dat erg? Of is de huidige organisatie en uitvoering van People Management bij accountants en juristen prima bestand tegen de uitdagingen van vandaag en – vooral - morgen?

Oeps...

Het succes van accountancy en advocaten partnerorganisaties is mede te verklaren door het positieve klimaat en omgeving waarin zij zich tot op heden hebben begeven. Jarenlang hadden deze organisaties de economische wind in de rug, was er sprake van een sterke groei in omzet en personeel, en bestond er weinig externe druk vanuit maatschappij, overheden en toezichthouders. Een relatief comfortabele context om invulling te geven aan People Management en bovendien één waarin onvolkomenheden niet direct grote gevolgen leek te hebben. Maar deze context lijkt onomkeerbaar te veranderen met daardoor een aanzienlijk grotere druk op de huidige wijze waarop People Management wordt vormgegeven.

“Jarenlang was er sprake van sterke groei in omzet en personeel.”

De volgende ontwikkelingen laten zien dat het tij keert:

- 1. Tarieven en omzet staan onder druk** | De jaren van ongebreidelde groei zijn ten einde. Sinds eind 2009 heeft de accountancy sector te kampen met een sterke krimp in omzet en tariefstelling. Voor 2012 komt de krimp uit op ongeveer 3% en voor 2013 wordt een verdere daling van 1% verwacht.³ Hoewel veel advocatenkantoren nog steeds gemiddeld genomen hoge winst- en omzetcijfers laten zien, is ook in deze sector een afvlakkende trend zichtbaar. Ook zijn de tarieven binnen de advocatuur de afgelopen jaren achtergebleven bij de inflatieontwikkeling.⁴
- 2. Klanten worden kritischer** | Een belangrijke oorzaak van de druk op de omzet is het feit dat de klanten van accountants- en advocatenkantoren kritischer en selectiever zijn in de activiteiten die zij afnemen. Klanten voeren steeds vaker simpele activiteiten zelf uit of gaan op zoek naar goedkopere alternatieven. Bovendien eist het merendeel van de klanten meer onderscheidend vermogen van hun opdrachtgevers. Bijvoorbeeld, klanten verlangen dat accountants meer optreden als strategisch adviseur of sparring partner en zich proactiever opstellen naar de klant toe.^{5, 6, 7}
- 3. Markt wordt krappere door toename ZZP'ers** | Hoewel de markt nog steeds gedomineerd wordt door een aantal sterke spelers is het in het licht van bovenstaande ontwikkelingen niet meer vanzelfsprekend dat

3 NRC, 24/25 januari 2013

4 ING Economisch Bureau, 2012

5 Jong G. de (eds), Professional Services Firms, 2nd edition. Strategic Management Centre, 2010

6 Accountancy Nieuws, 13 december 2012

7 ING Economisch Bureau, 2013

klanten kiezen voor de grotere bekende bureaus. Dit wordt gereflecteerd door de sterke toename in het aantal ZZP'ers in zowel de accountancy (+14% in de periode 2008-2011) en advocatuur (+40% in de periode 2005-2011).^{8,9}

4. Internationalisering neemt toe | De alsmaar krapper wordende advocatuurmarkt heeft bovendien te maken met sterke internationale impulsen. In 2012 waren anderhalf keer meer advocaten werkzaam bij een Angelsaksisch advocatenkantoor in vergelijking met 10 jaar geleden, en nam bovendien het aantal internationale kantoren op de Nederlandse markt toe.¹⁰ In de accountancy is de omgekeerde ontwikkeling gaande: om zich beter te kunnen positioneren, intensiveren grote accountantskantoren de samenwerking tussen of verving van afzonderlijke onderdelen met buitenlandse onderdelen.¹¹ De toenemende internationalisering noopt organisaties tot het maken van keuzes, zo blijkt uit ons onderzoek. Sommige organisaties zoeken meer samenwerking op met buitenlandse onderdelen of partijen, terwijl anderen er voor kiezen om zich te specialiseren binnen de lokale markt. Dit heeft consequenties voor de benodigde vaardigheden en kennis van mensen. Meer samenwerking betekent bijvoorbeeld meer nadruk op soft skills en project management.

8 ING Economisch Bureau, 2012

9 ING Economisch Bureau, 2013

10 Het Financieel Dagblad, 23 maart 2012



5. Business modellen staan onder druk | De accountancy sector is op zoek naar herstel van vertrouwen en het imago. De sector ligt sinds het uitbreken van de financiële crisis onder het vergrootglas van het publiek en de nationale en internationale wetgevers en bestuurders. Grote veranderingen staan voor de deur ten aanzien van het bedrijfsmodel (scheiding advies en controle, kantoorrotatie, dubbele controle van grote bedrijven).¹² Bovendien zal met de toenemende focus op kostenbesparing en efficiency getracht worden mogelijke verliezen nog meer beperkt te houden. Voor advocatenkantoren betekent de toenemende concurrentie dat zij op zoek gaan naar vernieuwing in profilering van kantoor en de breedte van de dienstverlening. De komst van kleinere kantoren zetten meer druk op de tarieven. Grotere kantoren zullen op zoek moeten gaan naar *unique selling points*, zoals een andere klantbenadering of werkwijze. Bovendien zal meer hoogwaardige en complexe juridische dienstverlening steeds meer op internationaal niveau plaatsvinden, waardoor er voor de Nederlandse markt op termijn minder over blijft.¹³

6. Kweekvijver aan talent krimpt | Naast marktaandeel en klanten concurreren accountants- en advocatenkantoren binnen hun branche om nieuw talent. Waar in de accountancy het gat tussen de Big Four-kantoren en de rest qua populariteit relatief groot is,¹⁴ liggen de percepties van starters en young professionals over het werkgeversimago van advocatenkantoren dichter bij elkaar.^{15, 16} Tegelijkertijd zijn starters wel minder eager om vanzelfsprekend voor de top-kantoren te kiezen.¹⁷ Vanwege de toekomstige aantrekkelijke behoefte aan arbeid, met name binnen de accountancy, en de verwachte uitstroom in zowel de advocatuur als de accountancy door de vergrijzing, zal de concurrentiestrijd alleen maar heviger worden.^{18, 19}

7. Beroepsgroep verandert | Accountants- en advocatenkantoren worden geconfronteerd met een nieuwe generatie medewerkers die wordt gekenmerkt als individualistisch, hedonistisch en materialistisch.²⁰ Hoewel snel veel geld verdienen een belangrijke driver is voor veel nieuwe medewerkers, is echter een categorie medewerkers aanstaande waarvoor een prettige werksfeer en een goede balans tussen werkprivé minstens zo belangrijk is als een hoog salaris of de naam van de organisatie.^{21, 22} Tevens is er de onomkeerbare trend van het groeiend aandeel vrouwelijk talent dat van de universiteit afstudeert. Bijvoorbeeld, het aandeel vrouwelijke advocaat-stagiairs lag eind 2011 op 57%.²³ Het aandeel vrouwelijke partners binnen de accountancy en advocatuur ligt respectievelijk op minder dan 10% en

11 Het Financieele Dagblad, 8 mei 2012

12 ABN Amro, 2011

13 ING Economisch Bureau, 2012

14 Memory Magazine 2012

15 Nobiles Motivatie Monitor 2012

16 Memory Magazine 2011

17 Advocatie.nl, 2010

18 NRC, 5 januari 2013

19 ING Economisch Bureau, 2012

20 Lampert M. & Spangenberg F., De Grenzeloze Generatie, en de eeuwige jeugd van hun opvoeders. Nieuw Amsterdam, 2009

21 Blauw Research, 2010; 2011

22 Memory Magazine 2011

23 Nederlandse Orde van Advocaten, 2012

rond de 15%.^{24, 25} De vraag die de organisaties zichzelf moeten stellen is of zij geschikt, gereed en bereid zijn om deze nieuwe groepen instromers te ontvangen en een aantrekkelijke carrière mogelijk te maken.

8. Champions League spelen... of niet? | Werken voor de topbureaus en het ambiëren van een partnerfunctie wordt veelal gezien als het bedrijven van 'topsport'. Veel mensen zijn bewust van de consequenties en nemen de performance druk, 24 x 7 mentaliteit, *total client dedication* voor lief. Tegelijkertijd wordt een deel van de medewerkers geconfronteerd met hun eigen grenzen. Zo nam in 2011 het aantal arbeidsongeschikte advocaten door o.a. burn-out en overspannenheid met 14% toe.²⁶ Veel medewerkers kiezen zelf eieren voor hun geld en zoeken een context op die beter bij hun ambities, thuissituatie of werk-overtuigingen past. Bovendien blijkt uit de interviews dat steeds minder medewerkers bij binnenkomst aangeeft vanzelfsprekend door te willen groeien naar het partnership. En eenmaal binnen, dan wordt het psychologisch contract met de firm om de 4-5 jaar heroverwogen (in plaats van een keuze voor het leven, zoals in het recente verleden nog vaker voorkwam). Het is de vraag voor wie dit type werkzaamheden en organisaties (en het partnership in het bijzonder) op langere termijn nog is weggelegd.

24 De Accountant, maart 2010
25 Stand van de Advocatuur 2012
26 Advocatie.nl, 17 oktober 2012

Versneld transformeren is de opgave

Waren de interne opgaven om excellent People Management binnen de onderzochte organisaties van de grond te krijgen al aanzienlijk, de externe opgaven zijn nog groter. Klanten worden kritischer, medewerkers worden veeleisender, toezichhouders worden strenger en de publieke opinie wordt meedogenlozer. De druk begint aan alle kanten zeer fors toe te nemen. Ondanks een uitgekiend producten- en dienstenaanbod van de accountant- en advocatenfirma's, wordt de huidige manier van dienstverlening (en daaraan gekoppelde hoge tarieven) niet meer als vanzelfsprekend geaccepteerd. Zeker niet voor die diensten die zich meer als *commodity* ontwikkelen. Dit wordt door een groot deel van de geïnterviewden onderkend. Men geeft aan dat de huidige ontwikkelingen een sterk beroep doen op flexibiliteit en aanpassingsvermogen van hun organisatie. En dat vraagt van leiders en medewerkers aan de ene kant weerbaarheid en commitment om het ruige weer te trotseren en aan de andere kant innovatie- en vernieuwingskracht om zich te transformeren naar een nieuwe werkelijkheid.



Kortom: een majeure opgave, zeker in een organisatiecontext die vanuit zichzelf niet sterk vernieuwend is of gekenmerkt wordt door grote interne veranderingen. De zwakheden die gepaard gaan met het partnerstructuurmodel kunnen beperkend en hinderend zijn voor noodzakelijke aanpassingen, terwijl de buitenwacht snellere transitie vereist, om duurzame groei in de toekomst te kunnen garanderen. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat de huidige ontwikkelingen wel eens de bijl aan de wortel kunnen leggen van de partnerstructuur zoals deze momenteel binnen de onderzochte organisaties is ingericht. Anderen geven aan dat juist in het partnermodel de kracht schuilt om hier sterker uit te komen (sterke klantfocus, gedrevenheid, ondernemerschap, broederschap). Hoe het ook zij, snellere besluitvorming, uniformiteit en kwaliteit op - onder andere - de People Management agenda zijn noodzakelijk om ook in de veranderende context maximaal te profiteren van de belangrijkste groeidriver van de organisatie – het menselijk kapitaal.

7 ingrepen voor excellent HR & People Management

Versneld transformeren dwingt middelgrote en grote advocaten- en accountancy firma's om meer vanuit een corporate gedachte te werken. En aangezien partners juist gewend zijn om baas te zijn in hun eigen winkel, vraagt dit om fundamenteel vernieuwen.

“Dit kan de bijl leggen aan de wortel van de partnerstructuur zoals deze momenteel is ingericht.”

Op basis van onze interviews en externe search, achten wij een zevental ingrepen op het domein van HR en People Management in onderling verband noodzakelijk om de gewenste transformatie naar een flexibele en wendbare organisatie versneld te bewerkstelligen:

1. **Versterk de interface medewerker - organisatie** | De lijnvolwassenheid en professionaliteit op het gebied van HR en People Management moet snel verder omhoog. Aangezien een excellente relatie tussen medewerkers en hun aansturend partner of manager key succes driver is in perioden van turbulentie en het daarmee gepaard gaande grote beroep op betrokkenheid, heeft verbeteren van die relatie de hoogste prioriteit. Het draagt bij aan een grotere betrokkenheid van medewerkers, reductie van verzuim, meer begrip bij ingrijpende maatregelen wanneer de markt dit vereist, en voorkomen van vroegtijdige ongewenste uitstroom van medewerkers. People Management is een vak dat deskundigheid vereist. Net zoals dat geldt in het 'echte' werk.

2. **Bestuur excellente executie** | Investeren in de lijnvolwassenheid móet gepaard gaan met verbeterde randvoorwaarden en adequate ondersteuning om excellent People Management daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Belangrijke elementen hierbij zijn: aangescherpte selectiecriteria en voorwaarden voor promotie naar een People Management rol; daadwerkelijk beschikbare tijd voor People Management in combinatie met heldere verantwoordelijkheden en bevoegdheden op dit thema; duidelijke realistische doelstellingen, resultaten en verwachtingen; en een directe koppeling van waardering en beloning voor daadwerkelijk in praktijk gebrachte excellente People Management skills. Het doorvoeren van deze randvoorwaarden reduceert de valkuil dat excellente ondersteuning van medewerkers vooral goedbedoelde 'lipservice is'. Als People Management een belangrijke business driver is, moet die ook als zodanig bestuurd worden.
3. **Verhoog de drempel** | Door de jaren heen is gebleken dat lang niet alle partners over hetzelfde niveau aan People Management kwaliteiten beschikken. Sterker nog: het leeuwendeel wil vooral doen waar ze goed in zijn: focus op de vak-inhoud. Wat nodig is, is gericht zoeken naar partners die affiniteit met HR hebben. Het is noodzakelijk om een 'ondergrens' te stellen ten aanzien van People Management kwaliteiten waar alle potentiële partners aan moeten voldoen, voordat ze partner kunnen worden. Stel gebleken People Management kwaliteiten als entree eis. Affiniteit alleen is niet voldoende...

“Pas de succesformule ‘superexpertise’ ook toe op het HR-domein.”

4. **Neem afscheid van goedbedoelde amateurs** | Zorg ervoor dat partners die een expliciete sturende HR-rol toebedeeld krijgen (dus met HR in de portefeuille), niet kunnen opereren als 'goedbedoelde amateurs'. Marchandeer niet op de kwaliteit van partners die beslissingsmacht hebben over het domein Leiderschap en Talent. Pas de succesformule 'superexpertise' daarom ook toe op het HR-domein. Vergroot het belang en de impact van de rol van de HR-partner door harde voorwaarden te stellen ten aanzien van de rolvulling. Bijvoorbeeld een minimaal aantal jaar ervaring als reguliere partner. Dit versterkt de impact van HR-partners en zorgt ervoor dat het etiket 'corvee' verdwijnt.
5. **Gebruik incentives die ook in de business werken** | Laat partners HR en People Management consequenties direct in de portemonnee voelen. Elimineer de vrijblijvendheid op het HR-domein ('afspraak-is-afspraak'-cultuur)

en maak People Management-activiteiten die uitgevoerd worden door partners en managers hard door het onderdeel te maken van de beloning. Stel daarbij heldere en eenduidige HR KPI's op inclusief de financiële consequenties. Dit stimuleert succesvol gedrag en een gebalanceerde focus op productiviteit, sales en human capital. Excellent HR & People Management moet letterlijk lonend worden.

6. **Borg strategische initiatieven** | Los de discontinuïteit en het opportunisme in de HR besturing op door een 'HR Board' te creëren met daarin een gemandateerde vertegenwoordiging van alle (HR) partners, de directeur/manager HR en de portefeuillehouder HR vanuit het bestuur. Laat binnen dit platform namens alle partners beleidsinitiatie en opdrachtverlening voor beleidsontwikkeling plaatsvinden. Deze HR board stimuleert en bewaakt een eenduidige (decentrale) HR uitvoering en 'regeert' ook over bestuurstermijnen van de voorzitter/managing director heen. Dit voorkomt dat HR primair wordt afgerekend op dagelijkse prioriteiten en incidentele issues in plaats van op gemeenschappelijk lange termijn beleid.
7. **Running HR like a Business** | Richt de stafafdeling HR meer in als aanbodorganisatie, die beleidsontwikkeling, expert- ondersteuning en transactionele diensten uitvoert in opdracht van interne klanten en ondersteunt met de inzet van adviseurs bij een uniforme decentrale uitvoering van HR-processen. Werk vanuit een zakelijk dienstverleningsmodel, met een heldere klant-leverancier relatie, waarbij wederzijds duidelijk gecommuniceerd wordt over behoeften en aanbodpotentieel. Dit draagt bij aan een effectievere en efficiëntere roluitvoering van de HR-professionals, een eenduidige aanpak ('zo doen wij dat') en een meer zuivere relatie naar opdrachtgevers in de business toe.

Wij zijn er van overtuigd dat een combinatie van deze maatregelen de kans verhoogt op meer excellente HR en People Management dienstverlening én blijvend rendement op Human Capital.

Fit for Purpose?

Nu geen extra actie ondernemen op deze Human Capital thema's betekent naar onze mening een zeer serieuze bedreiging voor de groeidoelstellingen van de onderzochte organisaties. Het negeren of bagatelliseren van de noodzakelijke veranderingen zal op de lange termijn pijn gaan doen. Medewerkers, markten, arbeidsmarkttoetreders en toezichthouders wachten namelijk niet tot verantwoordelijke partners en betrokken HR-bestuurders klaar zijn met interne discussies en trage besluitvorming. Failure is no option... De consequenties hiervan zullen dan - business wise - fors zijn: de productiviteit zal nog meer onder druk komen te staan, verdere uitval van medewerkers, hogere kosten, en reputatie-effecten door een afkalvende kwaliteit voor de klant, waardoor de hoge tarieven steeds minder goed verdedigbaar zijn.

We begonnen deze Bright Paper met de vraag of accountants- en advocatenkantoren die opereren in een veeleisende context hun People Management op een excellente wijze hebben ingericht én uitvoeren. Excellent betekent dat de kwaliteit van processen, systemen, besturing en professionals passend is bij de opgaven waarvoor ze nu en in de nabije toekomst staan. Op grond van onze gesprekken, ervaring en research constateren we dat deze fit for purpose er bij veel accountants- en advocatenkantoren nu niet is. Ze kwamen er mee weg in het verleden, maar lopen een serieus zakelijk risico in het heden. Versneld en diepgaand transformeren op de 'zachte' People Management agenda zou wel eens het antwoord kunnen zijn op de 'harde' zakelijke realiteit en ambities.



colofon:

Auteurs: Ruurd Baane, Tony Brugman,
Marcel Knotter en Olaf Marée

Vormgeving: A5DESIGN

Fotomateriaal: 123RF

Voor vragen: marcel.knotter@brightcompany.nl
ruurd.baane@brightcompany.nl
tony.brugman@brightcompany.nl

Alle rechten voorbehouden

Copyright © 2013 Bright & Company | HR Strategy

Bright & Company | HR Strategy

COMPANY INFO



Informatie over Bright & Company | HR Strategy



BRIGHT INSIGHT CENTRE



De laatste informatie en inzichten rond HR Strategie



HR ANALYTICS



De toekomst van HR



www.brightcompany.nl