

**LEADERSHIP  
IN HR SUMMIT**

— 2023 —



**Leen Paape**

**Professor Corporate Governance**

bij Nyenrode Business University



**Bea Aarnoutse**

**Boardroom Consultant & Partner**

bij PROOF





# HR en waardecreatie

Leen Paape & Bea Aarnoutse

20 april 2023

# AGENDA

1. De situatie van vandaag
2. HR als waardecreator
3. Employee journey model
4. Waardecreatie start met meten

# DE SITUATIE VANDAAG



# RECRUITING EEN NIEUWE COLLEGA: MIJN COLLEGE RUUD...



# DE WURGGREEP VAN TEVREDENHEID

## Bestuurders zijn doorgaans NIET:

- Op de hoogte van de omvang van de asset base
- Bewust van de echte cost-of-capital
- Vertrouwd met het denken in reële opties

## Bestuurders zijn doorgaans WÉL:

- bezig met benchmarken met hun sector genoten
- Druk met korte termijn winstcijfers (en kosten)
- Georiënteerd op hun operationele portfolio

• 2 x 2 •

BESTUURDERS  
ONDSCHATTEN HUN  
POTENTIEEL MET EEN  
FACTOR 2

BESTUURDERS  
OVERSCHATTEN HUN  
PERFORMANCE MET  
EEN FACTOR 2

# MOOIE WOORDEN.....



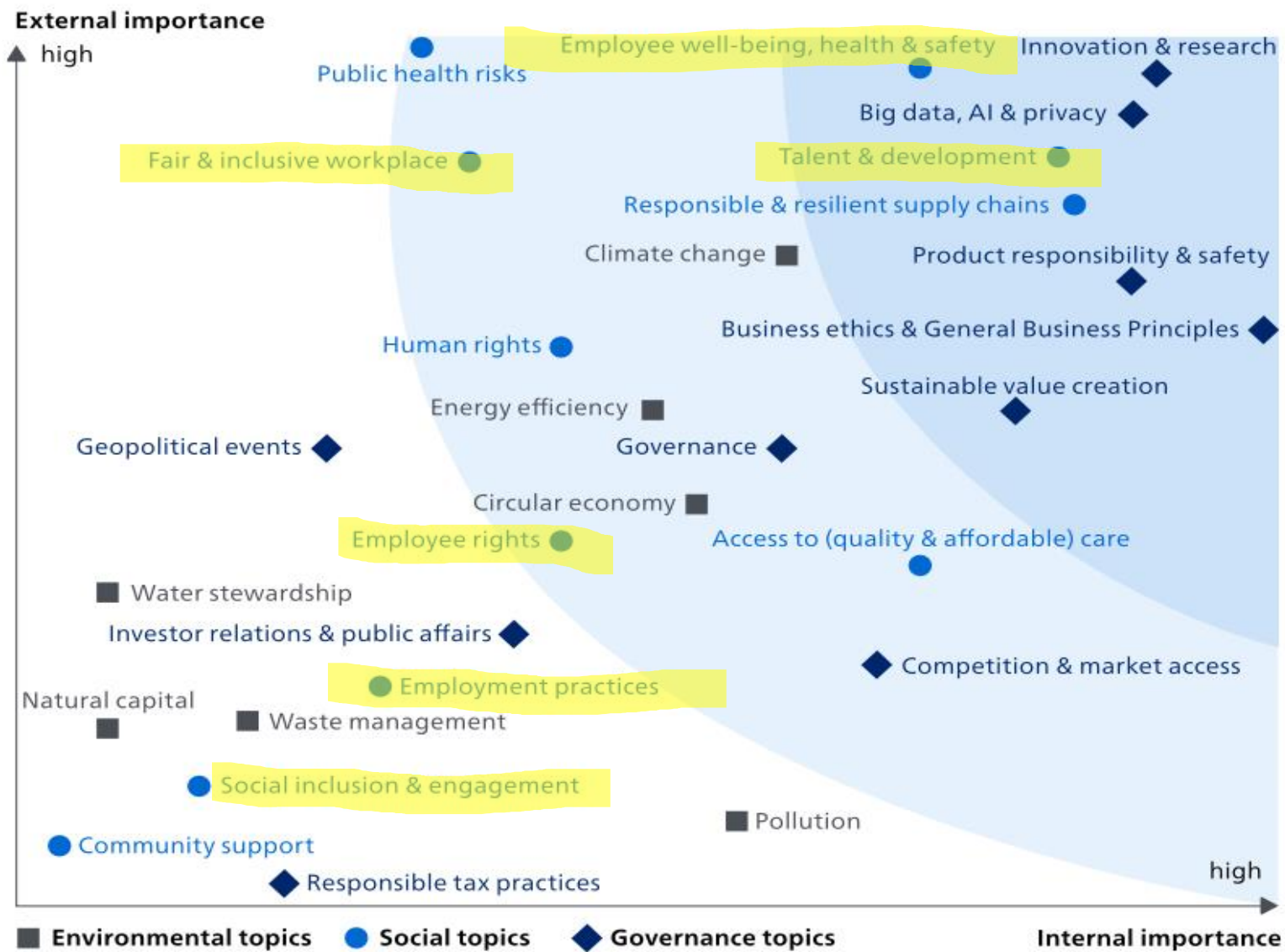


# Employees Now The Most Important Stakeholder<sup>5</sup>

Percent who ranked each group as most important to a company achieving long-term success







# CHANGING BEHAVIOR IS NOT ABOUT CHANGING PEOPLE, IT'S ABOUT CHANGING THE CONTEXT (SUMANTRA GHOSHAL)

Constraint

Compliance

Contract

Control



Stretch

Self-discipline

Support

Trust

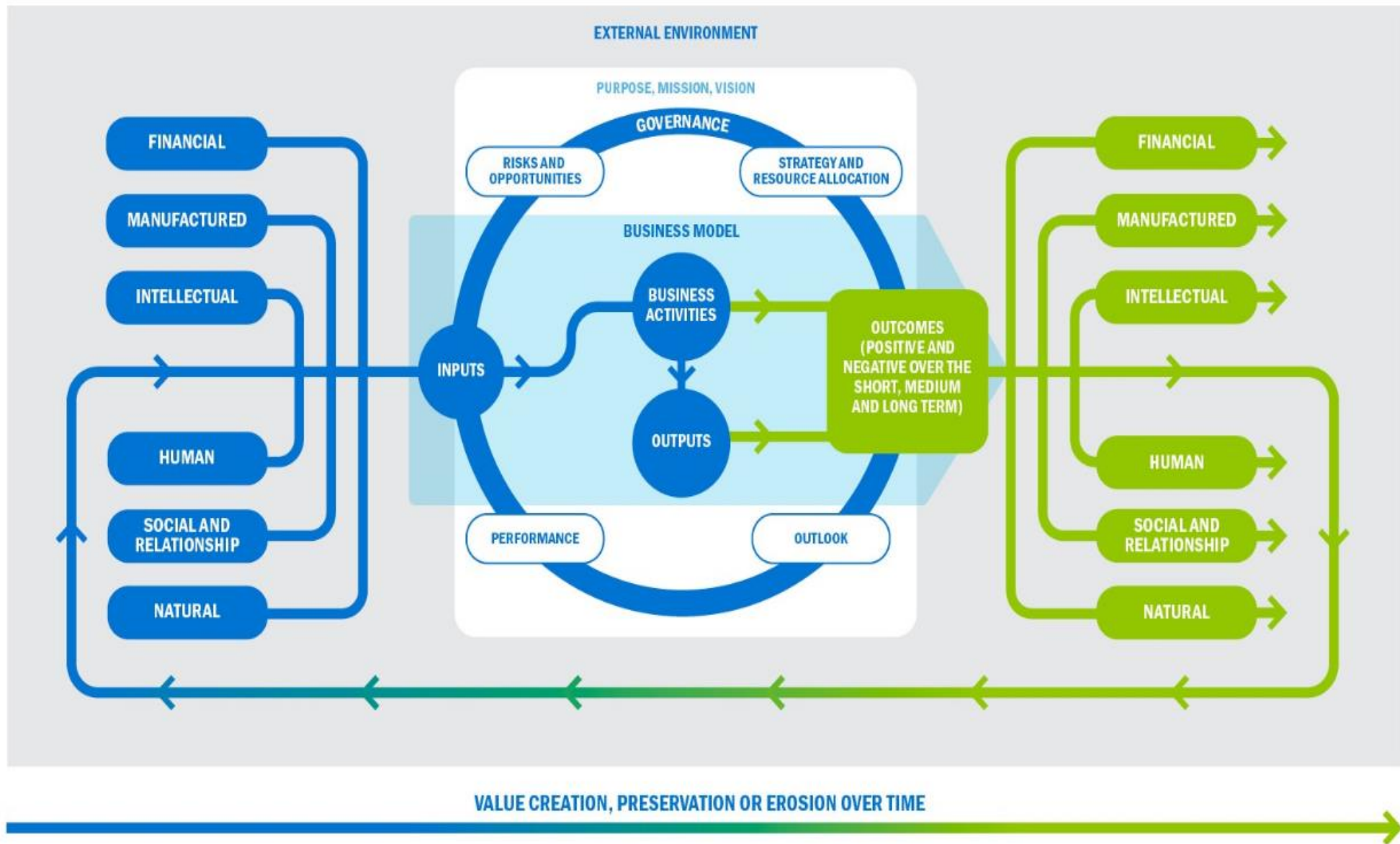
# LEIDERSCHAP (5 V'S)



**COLLABORATION = LEARNING = PROGRESS = VALUE CREATION**







## Resource inputs

### Human

- Employees 77,233, 120-plus nationalities, 39% female
- Philips University 1,344,956 courses, 1,880,416 hours, 1,009,459 training completions
- 32,742 employees in growth geographies
- Focus on Inclusion & Diversity

## Societal impact

### Human

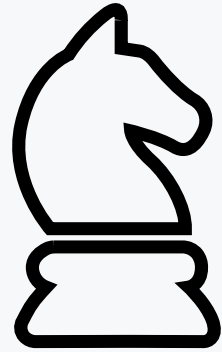
- Employee benefit expenses EUR 6,952 million, all staff paid at least a Living Wage
- Appointed 71% of our senior positions from internal sources
- 30% of Leadership positions held by women

## Value outcomes

### Human

- Employee Engagement Index 77% favorable
- Sales per employee EUR 230,817
- Safety 172 Total Recordable Cases

# HR ALS WAARDECREATOR



STRATEGY

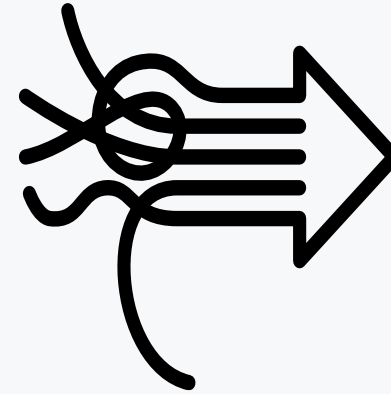


IMPACT





ENGAGEMENT



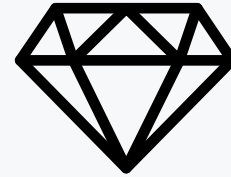
ALIGNMENT



HAPPY  
EMPLOYEES



HAPPY  
CUSTOMERS



MORE  
VALUE

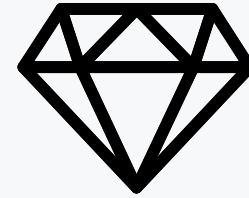
56\_PROOF\_NL\_Happy-Happy-More\_04



=



=



HAPPY  
EMPLOYEES

HAPPY  
CUSTOMERS

MORE  
VALUE

- ↓ **81%** afname in ziekteverzuim
- ↓ **43%** afname in verloop bij organisaties met laag verloop
- ↓ **18%** afname in verloop bij organisaties met een hoog verloop
- ↓ **64%** afname van veiligheidsincidenten
- ↑ **18%** toename in productiviteit (verkoop)
- ↓ **41%** afname in kwaliteitsfouten

↑ **10%** toename in klantloyaliteit

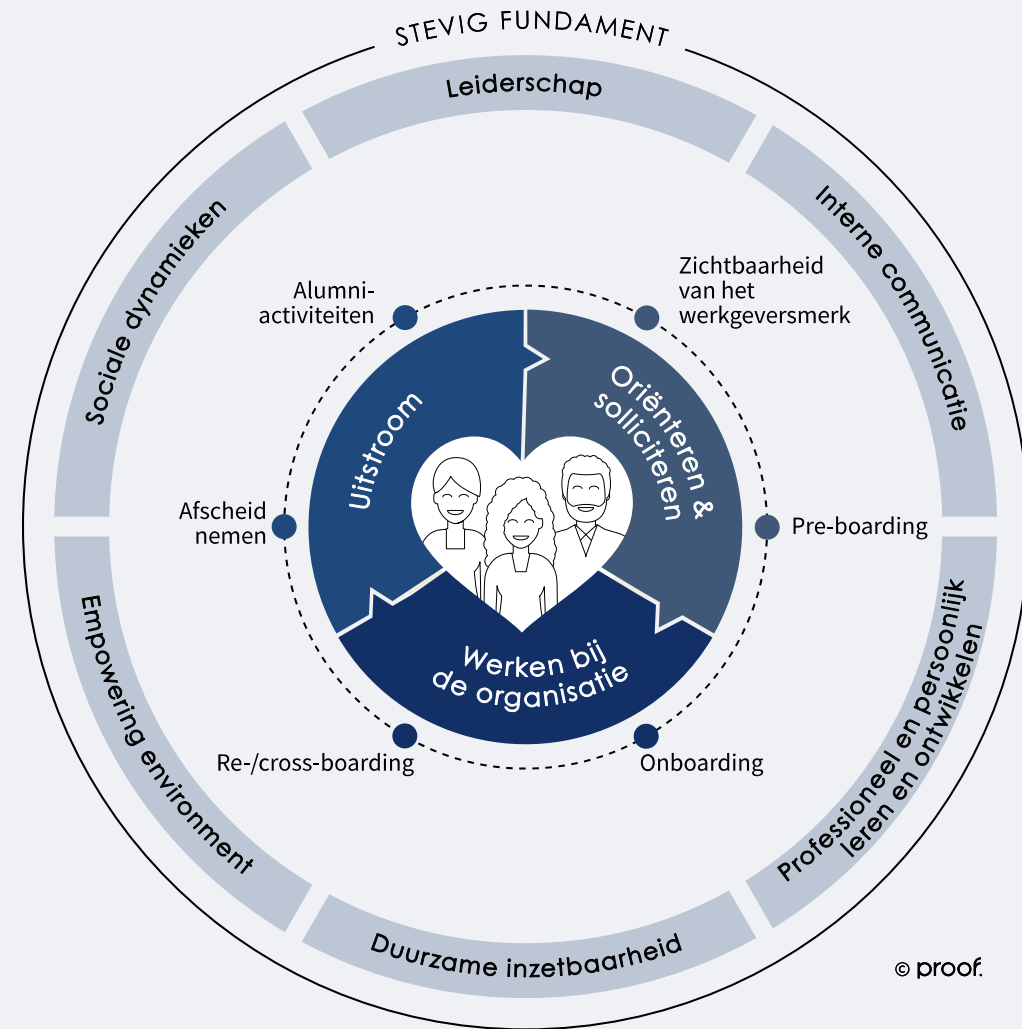
- ↑ **23%** toename in winst
- ↑ **66%** toename in welzijn van medewerkers
- ↑ **13%** toename in organisational citizenship

BRON: Gallup (2020), Employee engagement and performance: latest insights from the world's largest study, n = 2.7 miljoen medewerkers

# HET EMPLOYEE JOURNEY MODEL



# HR POSITIONEREN ALS WAARDECREATOR BEGINT MET HET EMPLOYEE JOURNEY MODEL

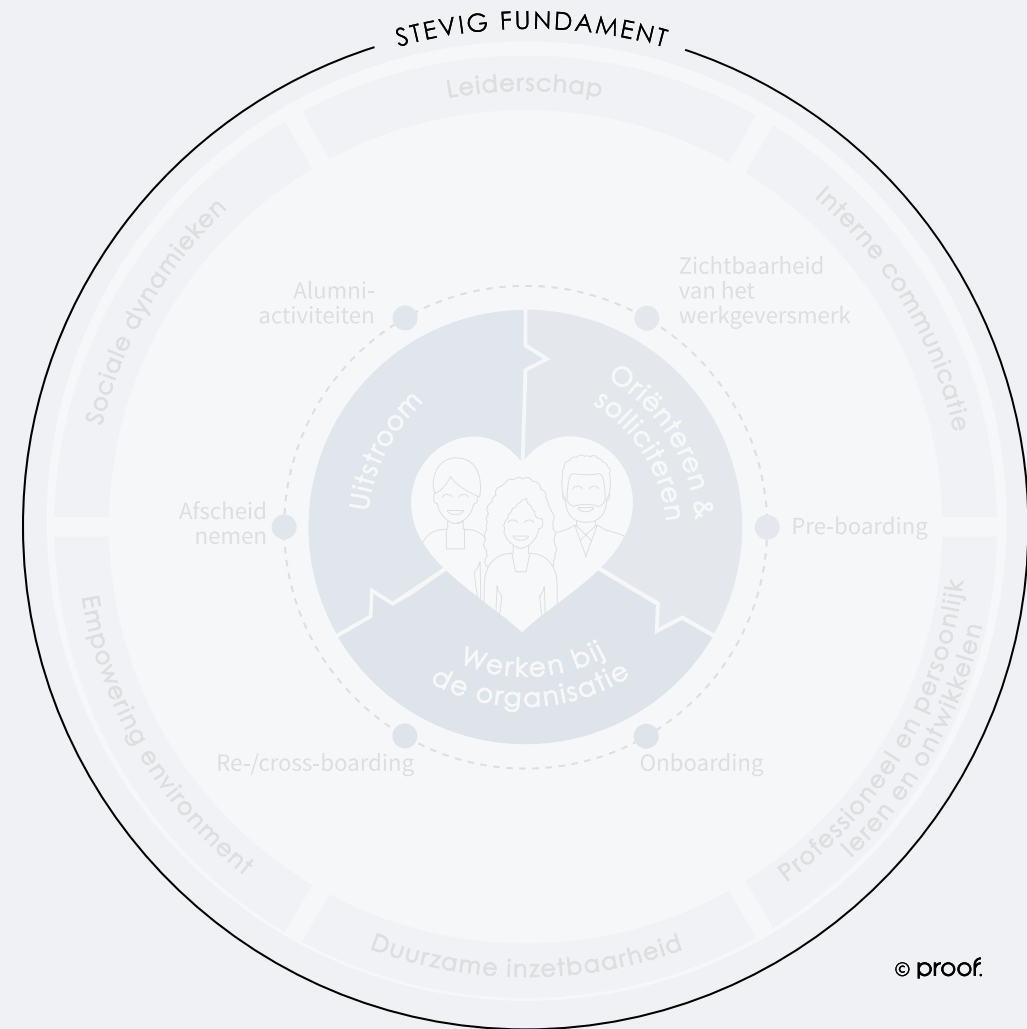


© proof.

# EEN STEVIG FUNDAMENT

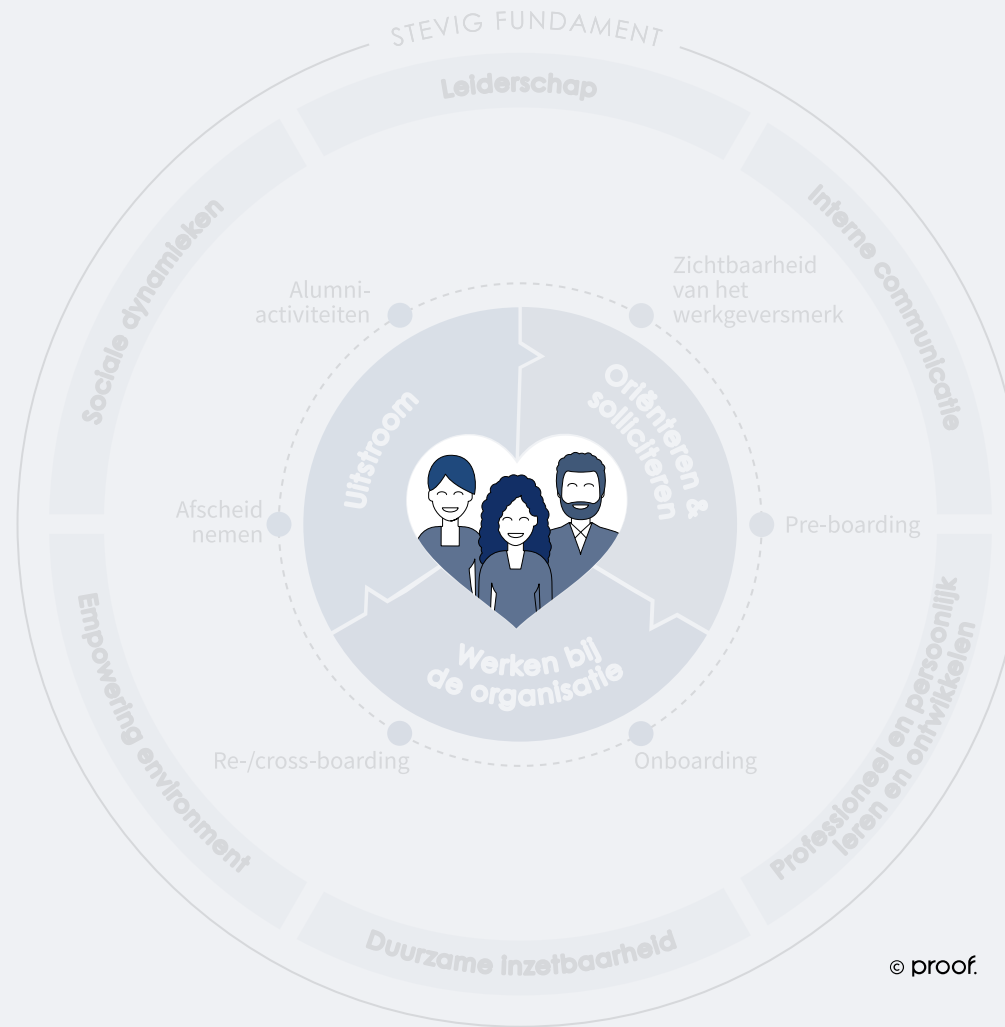
1. Visie op mensen
2. HR dienstverlening
3. Salaris en arbeidsvoorwaarden
4. Werkplek op orde

...en uiteraard een sterk werkgeversmerk



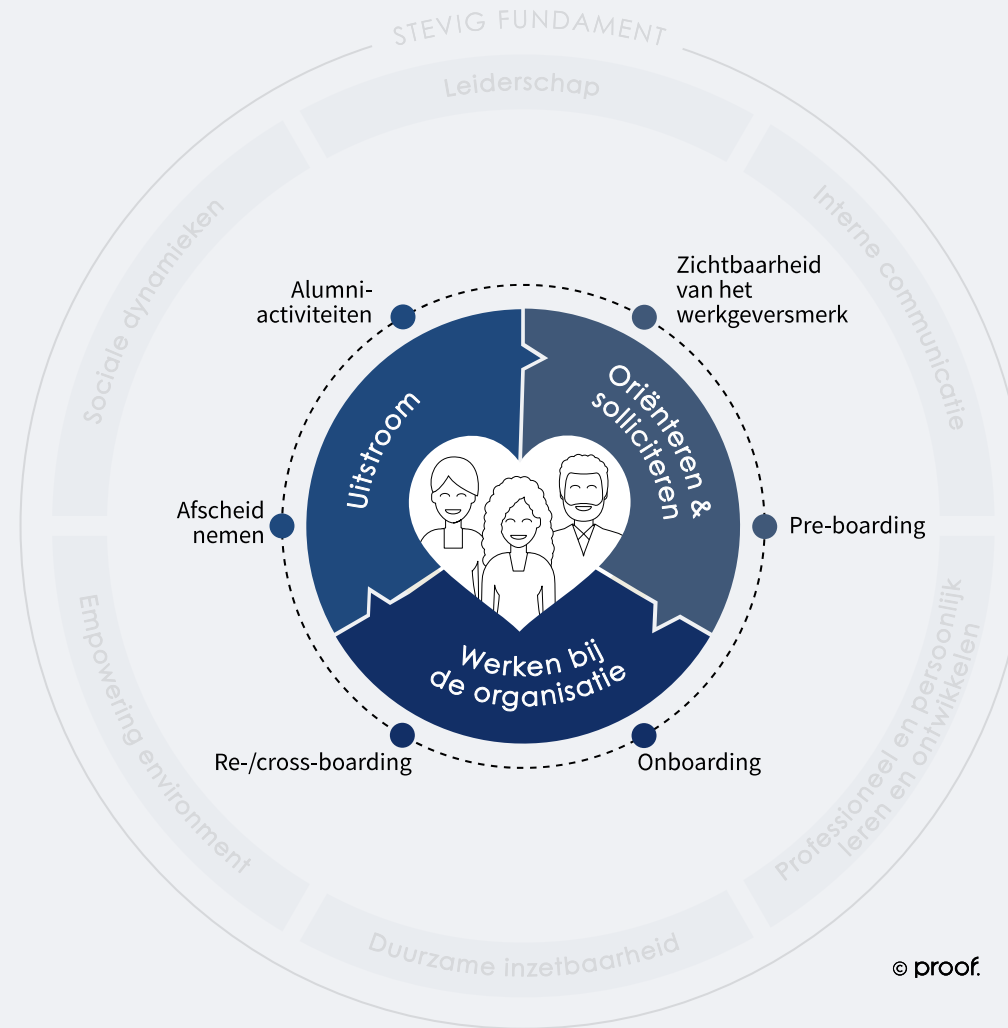
© proof.

# DE BELOFTE



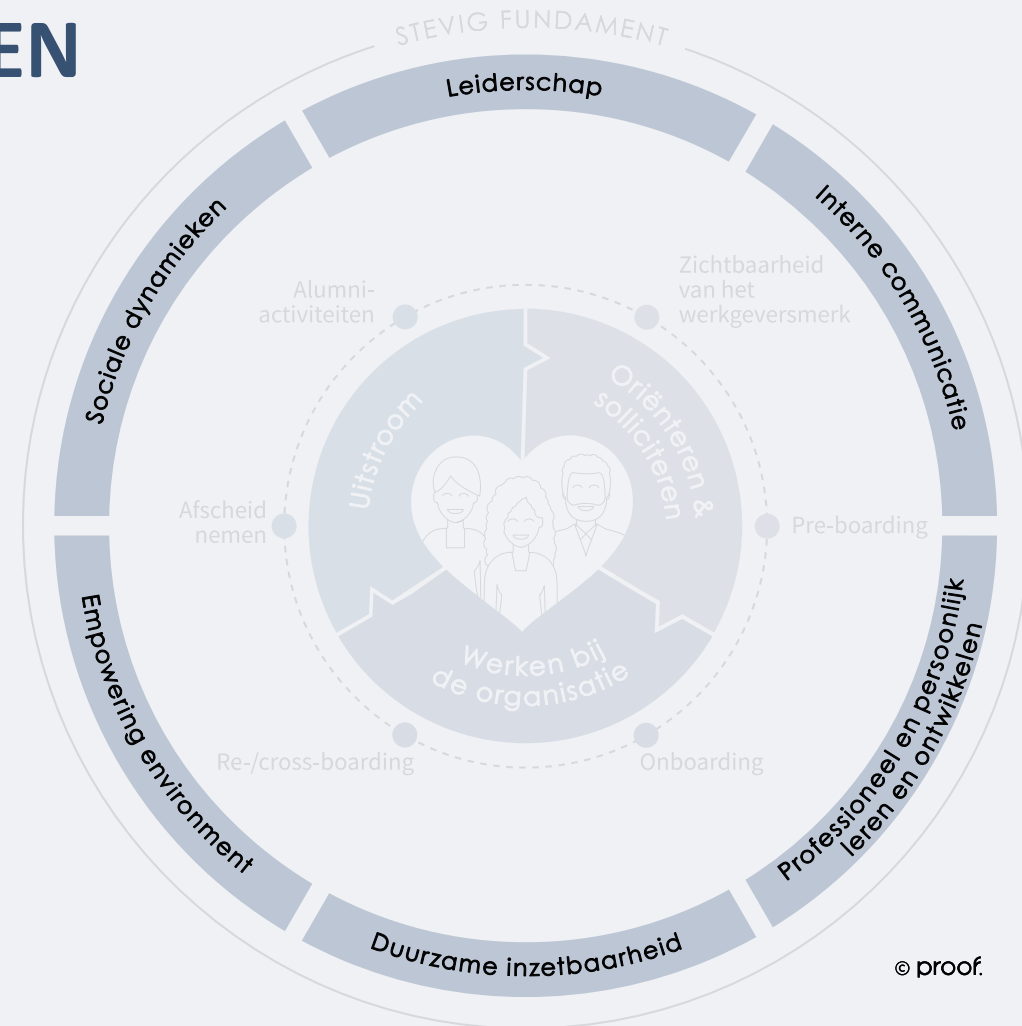
© proof.

# DRIE FASEN

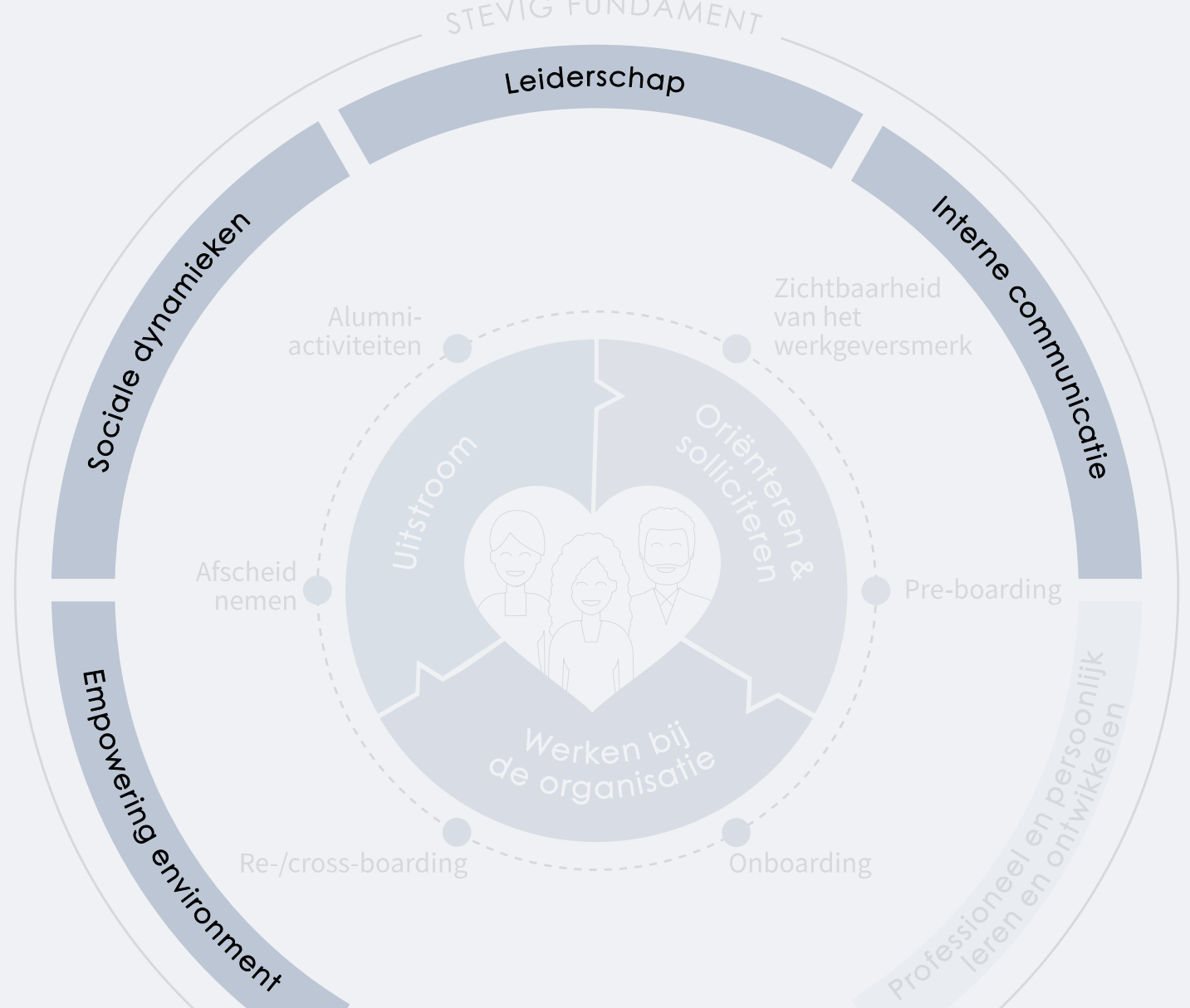


# ZES BEÏNVLOEDINGSFACTOREN

1. Leiderschap
2. Interne communicatie
3. Professioneel en persoonlijk leren en ontwikkelen
4. Duurzame inzetbaarheid
5. Inspirerende werkomgeving
6. Sociale dynamieken

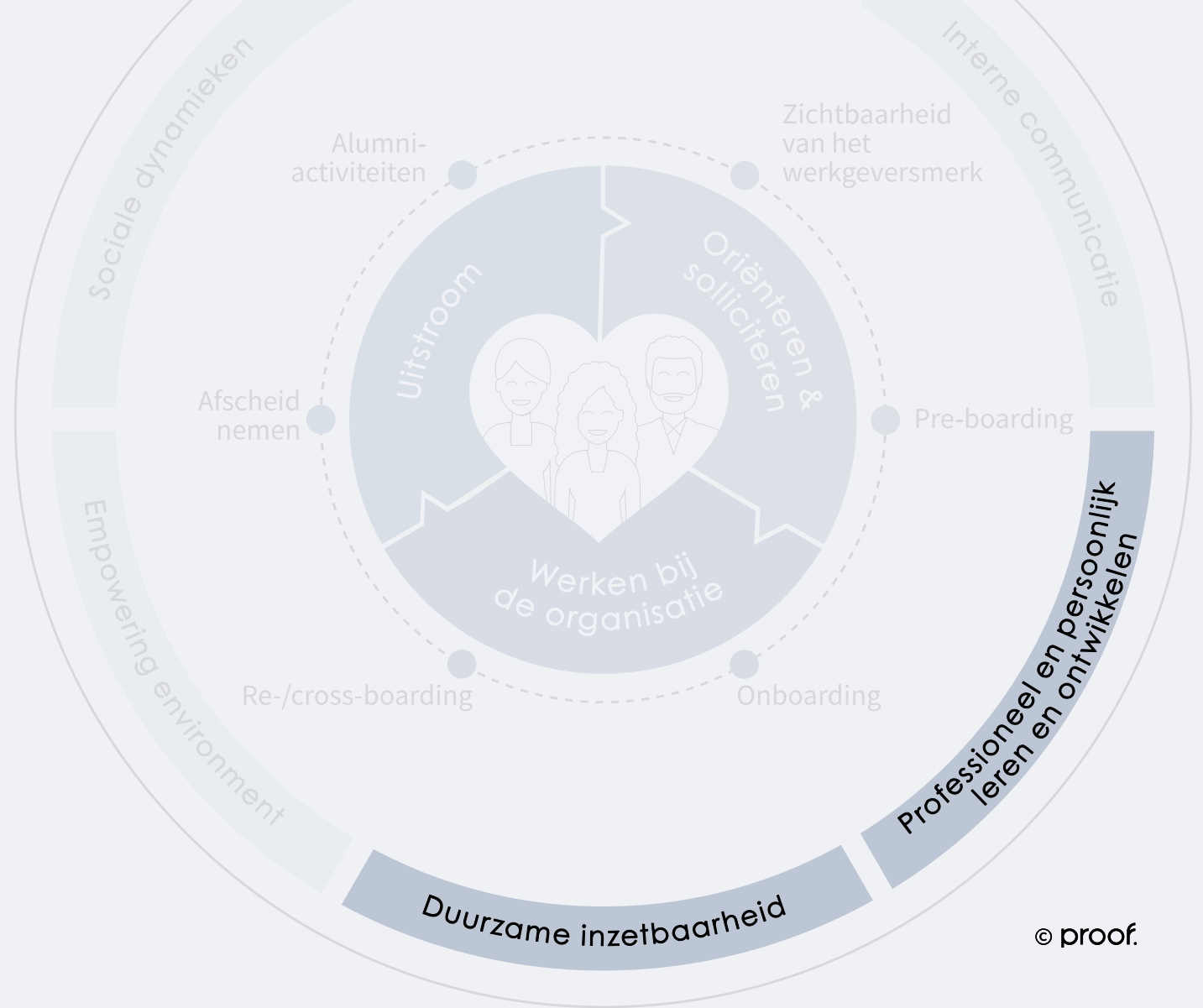


# VAN DEZE FACTOREN ZIJN VIER FACTOREN RISICOFACITOR





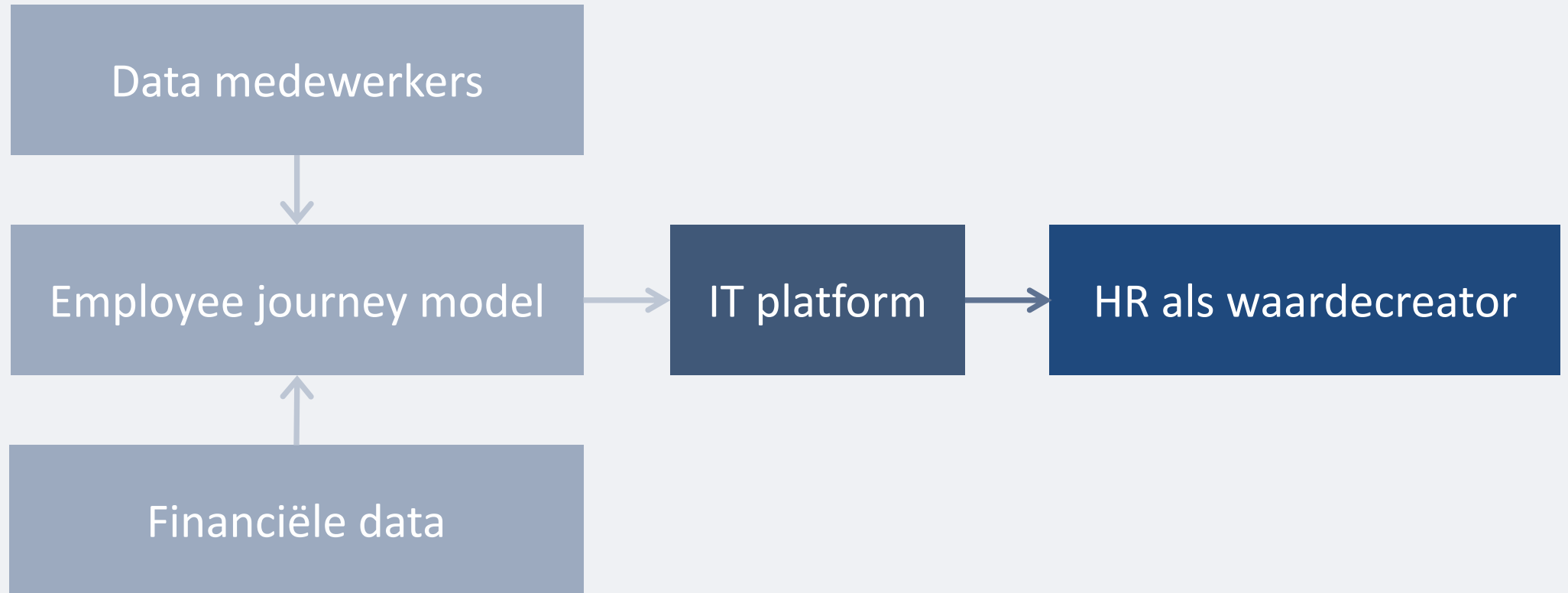
# TWEE FACTOREN HEBBEN DIRECT IMPACT OP DE P&L



© proof.

# WAARDECREATIE BEGINT MET METEN

# HOE GAAN WE DAT DOEN?



# VALUE CREATOR



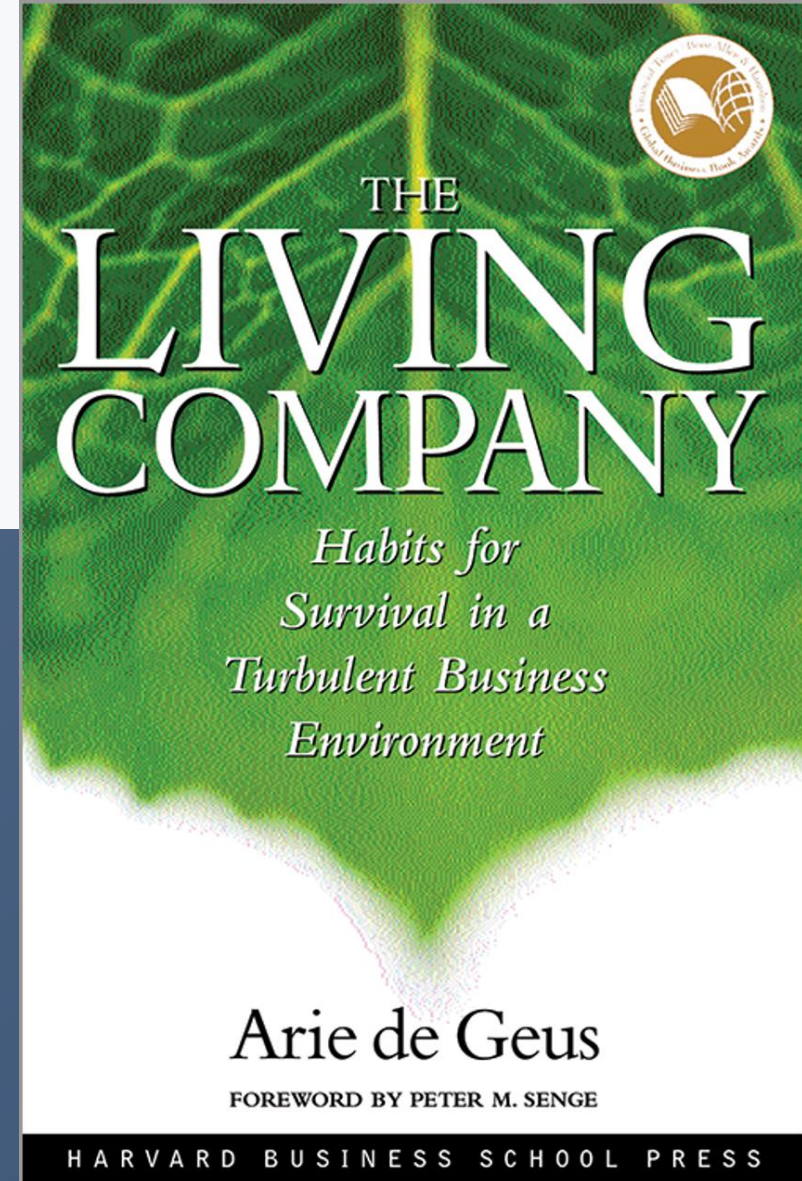
# FANTOOMTROTTS / EMPLOYEE JOURNEY BOEK / HAPPY CHANGE







*“ Companies die because their managers focus on the economic activity of producing goods and services, and they forget that their organizations’ true nature is that of a community of humans.”*





# VRAGEN?

[l.paape@nyenrode.nl](mailto:l.paape@nyenrode.nl)

+31 6 5364 4623

[linkedin.com/in/leenpaape](https://www.linkedin.com/in/leenpaape)

[bea@proof.nl](mailto:bea@proof.nl)

+31 6 2184 4402

[linkedin.com/in/beaarnoutse](https://www.linkedin.com/in/beaarnoutse)