

# 'Zo'n overname, dat is een geweldige kans voor iedere HR-professional'

**Zo'n anderhalf jaar was Michiel van Meer HR-directeur bij Aon toen dat bedrijf dankzij een overname ineens bijna verdubbelde. De integratie van de twee bedrijven is een onvoorziene en tijdrovende, maar zeer welkome klus, zegt hij. 'Ja, het is hard werken. Maar voor mijn hele afdeling natuurlijk ook een cadeautje. Een professionele uitdaging en een geweldige kans dit bedrijf verder op te bouwen.'**

Het uitzicht op de Erasmus- en de Willemsbrug is een beetje beneveld. Desondanks blijft het indrukwekkend, hier aan de oevers van de Nieuwe Maas in Rotterdam. Utrechter Michiel van Meer heeft er zijn dagelijkse werkplek, op het hoofdkantoor van risico- en verzekeringsadviseur Aon. Veel uit het raam staren zal hij echter niet. Sinds in november de overname werd afgerond van Unirobe Meeùs Groep, kortweg UMG, is hij volop bezig met de integratie van de twee bedrijven tot één bedrijf van 2.900 medewerkers.

Twee jaar is ervoor uitgetrokken, en dat zet behoorlijk wat druk op de ketel. Zeker omdat zo'n grote overname natuurlijk ook niet iets is wat je vaak meemaakt. Maar de 40-jarige Van Meer geniet van deze uitdaging, zegt hij. "Ik zit nu bijna twee jaar in deze rol. Als iemand mij destijds had gezegd dat we over anderhalf jaar een heel grote overname zouden gaan doen, weet ik eerlijk gezegd niet wat ik toen had gedacht. Maar nu ik er middenin zit, is het op dit moment voor mij een geweldige kans in mijn carrière als HR-professional. En voor mijn hele afdeling. Ik ga heus niet zeggen dat het allemaal van een leien dakje gaat. Integendeel. Ik denk ook echt wel

eens: hoe krijgen we het allemaal weggewerkt? Maar ik ben gelukkig zonnig van aard. Ik denk snel: dat gaan we regelen. Ik heb ook tegen mijn afdeling gezegd: collega's, dit gaan we samen doen. En daarbij zullen we echt wel eens onze neus stoten. Er gaat vast wel eens iets fout. En daar gaan mensen de balen van hebben. Maar we gaan proberen het te voorkomen. En één ding: als het gebeurt, dan lossen we het met elkaar op. Geen gedoe. Dat is de grondhouding."

## **Waarom is deze overname zo'n geweldige kans?**

"Met de overname van UMG verstevigen wij onze marktpositie als risico- en verzekeringsadviseur. In Nederland vullen Aon en UMG elkaar heel goed aan. In het nieuwe, geïntegreerde Aon creëren we een gezamenlijke focus op consumenten, het mkb, grote ondernemingen en multinationals. En blijven we vanzelfsprekend zorgen voor lokale aanwezigheid.

*'Ik denk snel:  
dat gaan we regelen'*

Klanten van UMG en Aon profiteren van de gebundelde kennis en ervaring en van ons wereldwijde netwerk. Deze overname is uniek voor de Nederlandse markt. Uniek voor ons, maar zeker ook voor onze klanten.

We worden nu qua omvang marktleider in Nederland. Door de gezamenlijke schaalgroottes krijgen we meer mogelijkheden om de beste oplossingen te vinden voor klanten. We zijn bovendien meer dan ooit in staat te blijven investeren in technologie, talent en innovaties om zo onze positie te verstevigen. Dat geeft ook voor de medewerkers ongekende mogelijkheden. Zij kunnen zich nu veel meer kanten op ontwikkelen. De UMG-collega's worden onderdeel van een dit jaar 330 jaar



oud internationaal concern, met wereldwijd meer dan 50.000 medewerkers in ruim 120 landen. Dat betekent dat jonge mensen nu bijvoorbeeld stage kunnen lopen in Londen in ons global broking centre. Dat is natuurlijk geweldig. Voor de UMG-collega's is het bovendien een soort van thuis-komen. Ze waren eerst onderdeel van een verzekeraar (Aegon, *red.*), maar opereerden daar heel *stand-alone*. Nu worden ze onderdeel van een bedrijf dat zich volledig richt op hun corebusiness. De professionals in beide bedrijven spreken dezelfde taal. Wij snappen wat zij doen. Je ziet dat ze daar dan ook heel trots en blij zijn."

### **Is er geen pijn bij die oud-UMG-collega's, denk je?**

"Ik zie zeker onzekerheid bij UMG-collega's, en ook bij Aon-collega's. Als directie hebben we gezegd dat we één ding heel belangrijk vinden: transparantie voor al onze medewerkers en klanten. De integratie van UMG met Aon is een proces waarvoor we de tijd nemen omdat we het graag zorgvuldig willen doen en tegelijkertijd de dienstverlening naar onze klanten nu en in de toekomst maximaal willen borgen. We willen vooral duidelijk zijn. We communiceren wat we weten, maar ook wat we niet weten.

Eén voorbeeld: we zitten nu nog – gecombineerd – op 31 locaties. Die zullen niet allemaal blijven, dat hebben we vanaf minuut 1 kristalhelder gecommuniceerd. Minder kantoren is sowieso al jarenlang een trend binnen de financiële dienstverlening aangezien steeds minder klanten kantoren bezoeken. Met deze overname versnelt dat proces voor ons. In Amsterdam kijken we nu bijvoorbeeld letterlijk bij elkaar binnen. Dat is gewoon niet handig. Welk kantoor precies dicht gaat, dat weten we niet. Maar we gaan terug naar maximaal 12 locaties, dat weet nu iedereen.

We hebben ook gezegd: we hebben nu twee volmachtbedrijven. Dat zal niet zo blijven. We maken één nieuw volmachtbedrijf, misschien wel het grootste volmachtbedrijf van

Nederland. Maar het wordt er dus wel maar één. Het is fataal als de periode van onzekerheid te lang duurt. Die duidelijkheid en transparantie is misschien niet altijd leuk. Maar het doet wel iets met het vertrouwen van de medewerkers als je helder bent. Die krijgen daardoor ook het gevoel dat ze worden meegenomen in het hele proces."

### **Ben je niet bang voor een bloedgroepenstrijd?**

"Beide organisaties hebben een rijke historie van overnames, en verschillende culturen en bloedgroepen. Ik denk ook dat we meer dan ooit beseffen dat we met cultuur aan de slag moeten. We hebben als HR diepte-interviews gehouden, in beide bedrijven, met medewerkers van verschillende afdelingen in allerlei functies en met directieleden. Daarbij stelden we vragen als: wat zijn nou de dominante cultuurelementen? Waar zit de overlap? En waar de verschillen? We werken nu aan een groot verander-, cultuur- en communicatieprogramma om de waarden te laden die daaruit zijn gekomen."

### **Hoe gaat dat in zijn werk?**

"We hebben aparte projectteams gemaakt, met communicatieprofessionals van beide bedrijven, en mensen van HR en van talentmanagement. Dit projectteam is in het begin juist los van HR gezet zodat deze collega's vrijuit kunnen denken hoe ze dit willen aanpakken, los van de kaders, los van hun dagelijkse werk. We hebben daar eigen mensen voor vrijgemaakt, juist omdat we het zo belangrijk vinden dat dit goed gebeurt en eigen is. En we hebben bijvoorbeeld mensen van Aon collega's van UMG laten interviewen, en vice versa. Naast een verander- en cultuurprojectteam hebben we ook allerlei businessprojectteams. Daarin denken ze na over hoe elk onderdeel in het nieuwe bedrijf eruit moet komen te zien. In de blauwdrukken die zij maken, staat welke activiteiten en werkzaamheden daar gaan plaatsvinden, en welke capaciteit daarbij past. Dan gaat het ook over: hoeveel management-





lagen zijn erbij nodig? Welke functies komen voor in deze nieuwe bedrijfsonderdelen? De HR-businesspartners van beide bedrijven zijn daarbij aangehaakt. Die zitten heel dicht op de business en bespreken daar de gevolgen van bepaalde keuzes. De beide HR-afdelingen met in totaal zo'n 45 collega's werken overigens ook al goed samen. We hebben aparte HR-projectteams waarin we bijvoorbeeld praten over de toekomst en harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden, *learning and development* en ook specifiek over pensioenen. Zo bouwen we met elkaar aan een nieuw bedrijf."

### **Hoe zorg je voor balans in vernieuwing en bewaren wat goed was?**

"Het is cruciaal dat we niet denken: wat wij hadden is het beste, voortaan doen we het dus zo. Daarom onderzoeken we hoe UMG dingen deed en hoe wij dat doen. En waar kunnen we alle goede dingen samenvoegen in één blauwdruk om in het vervolg onze klanten nog beter te bedienen?"

Daar zijn we nu druk mee bezig, net als met het integratieplan: hoe komen we van A naar B? Welke spelregels spreken we dan af als het gaat over benoemingen? Hoe ga je om met de overcapaciteit die misschien ontstaat? Van sommige rollen weet je nu al dat je er geen twee nodig hebt. We hebben ook gezegd dat we iets aan onze kostenbasis moeten doen. Qua schaalvoordelen en efficiency gaan we stappen maken. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat we kritisch kijken naar het aantal managementlagen. De juiste manager met de juiste *mindset* en leiderschapskwaliteiten op de goede plek zetten, dat is de uitdaging waar we nu voor staan.

En, zeer belangrijk: hoe zorg je dat je concurrenten niet denken dat wij de komende twee, drie jaar alleen maar bezig zijn met de winkel verbouwen en nergens focus op hebben?"

Daarom zijn er juist interne projectteams die focussen op de integratie zodat alle klantgerichte teams zich voor de volle 100 procent op klanten kunnen focussen."

### **Wat betekent dat voor HR?**

"Onze HR-businesspartners kijken heel strak mee wat de wensen in de blauwdrukken betekenen. Ze stellen vragen als: als je nu zoveel managementposities intekent, hoe ga je die dan invullen? En hoe behouden wij onze talenten? Dat is volgens mij ook de HR-rol zoals die zou moeten zijn."

### **Kun je zo'n integratieproces al vóór de overname inplannen?**

"Beide bedrijven zijn sinds juni vorig jaar met elkaar in gesprek. Maar zolang de overname niet officieel was, mochten we nog niet veel informatie uitwisselen. We hebben wel vooraf bedacht welke zaken urgent zouden zijn om op te pakken. Dat noemden wij onze *'day-one-readiness'*. Op het moment dat je plots eigenaar van een ander bedrijf bent, moet je er ook klaar voor zijn.

Een voorbeeld: al onze mensen gaan hier door een pre-employment screening. Daar hebben wij een externe partij voor. Bij UMG deed een andere partij dat. Maar je moet natuurlijk wel zorgen dat het overal op dezelfde manier gebeurt als wij straks mensen aannemen. Ander voorbeeld: we werken bij Aon wereldwijd met het softwaresysteem Workday. Hoe gaan alle 1.300 nieuwe collega's in het systeem komen? En wanneer? Het gaat ook om heel praktische dingen, zoals: hoe dien je declaraties in? Zo hebben we in de aanloop al een hoop dingen op de actielijst gezet, met een volgorde van urgentie erbij."

### **Iemand die je aanneemt, komt nu altijd meteen bij Aon in dienst?**

"Jazeker. Ze volgen onze screening, en komen dan meteen bij ons in Workday, ook al gaan ze misschien bij het voormalige UMG aan de slag. We zijn heel alert op onze vacatures. Je wilt mensen niet na een paar maanden teleurstellen omdat je dan

*'Je moet natuurlijk wel zorgen dat het overal op dezelfde manier gebeurt'*

merkt dat er geen plek voor ze is in de nieuwe organisatie. Als nu toch ergens blijkt dat er acuut extra mensen nodig zijn, kijken we goed of we mogelijke overcapaciteit elders in het bedrijf tijdelijk kunnen inzetten. En zo niet, dan nemen we liever tijdelijk personeel aan. Daar zijn we heel kien in."

### **Jullie recruitment ligt tijdelijk stil?**

"Integendeel zelfs. Recruitment gaat niet alleen over vacatures *posten* op een *jobboard*. Intern is er nu bijvoorbeeld enorm veel werk voor recruiters. We moeten veel managementposities vullen. Ik wil goede recruiters hebben die de gesprekken daarvoor voorbereiden en voeren. Iemand die meedenkt: waar ga je de accenten leggen?

Recruitment is denk ik een van de meest cruciale HR-procesen. Wij hebben dat hier via een *Recruitment Process Outsourcing* (RPO) volledig uitbesteed. We hebben kritisch naar onszelf gekeken, en gezien dat werving en selectie in het verleden hier niet gingen op een manier die past bij een A-merk als Aon. Toen zijn we een partner gaan zoeken wiens kernactiviteit recruitment is, die *state-of-the-art*-technologie heeft en niet alleen vacatures post en dan afwacht wie daarop afkomt. Die hebben we gevonden in Compagnon. En ik moet zeggen: dat werkt hartstikke goed. Deze mensen zitten gewoon hier, zijn onderdeel van ons HR-team. En de effecten zijn groot. Onze *time-to-hire* is met wel 60 tot 65 procent verbeterd. Zonder ook maar iets aan kwaliteit in te leveren."

### **Is de arbeidsmarkt lastig voor jullie?**

"We merken dat de arbeidsmarkt is aangetrokken. Ook aan de retentiekant, mensen kijken om zich heen. Vooral de jonge mensen, de millennials, zijn voor ons cruciaal om binnenboord te houden. Ook omdat ze een soort brugfunctie hebben naar mensen die net de arbeidsmarkt opkomen.

We hebben een vrij grote 'Ayoung'-populatie zoals dat bij ons heet: een groep collega's tot 35 jaar. Uit hun midden hebben we een klankbordgroep gevormd die actief met ons meedenkt en ons als directie ook af en toe uitdaagt. Dat werkt heel goed. Het geeft ons nieuwe inzichten, terwijl het voor hen natuurlijk ook goed is om op dat niveau te mogen meedenken. We hebben ook op internationaal niveau een *millennial board* met een stuk of twintig jonge mensen die echt letterlijk met de internationale CEO aan tafel zitten. Dan gaan ze bijvoorbeeld naar Milaan of Londen om aan opdrachten te werken. Als je het hebt over binden en boeien, zijn dat natuurlijk wel de leuke, concrete dingen."

### **Een soort jongeren-or?**

"Zo zou ik het niet zeggen. Maar nu je het er toch over hebt: als het over de integratie gaat, wil ik één ding benadrukken: de cruciale rol van de medezeggenschap. Die heeft er hier mede voor gezorgd dat het proces soepel verloopt.

We hebben de ondernemingsraden van de verschillende bedrijven vroegtijdig meegenomen in de plannen en echt een aparte commissie gemaakt die wij wekelijks bijpraten, maar die we ook uitdagen om ons feedback op onze plannen te geven.

Als je zo'n integratie wilt laten slagen, is zo'n open en gezonde relatie met de medezeggenschap broodnodig. We hebben er daarom veel energie in gestoken. In dit soort transformatieprocessen zie je dan dat het ook zijn vruchten afwerpt. Als je heel open en transparant samenwerkt, en met elkaar deelt wat je gaat doen, zie je dat je ook meer bereikt." ■

*Hetty Moll is mededirecteur en -oprichter van Compagnon in Zoetermeer; Peter Boerman is journalist, gespecialiseerd in werving en selectie en de werking van de (flexibele) arbeidsmarkt.*