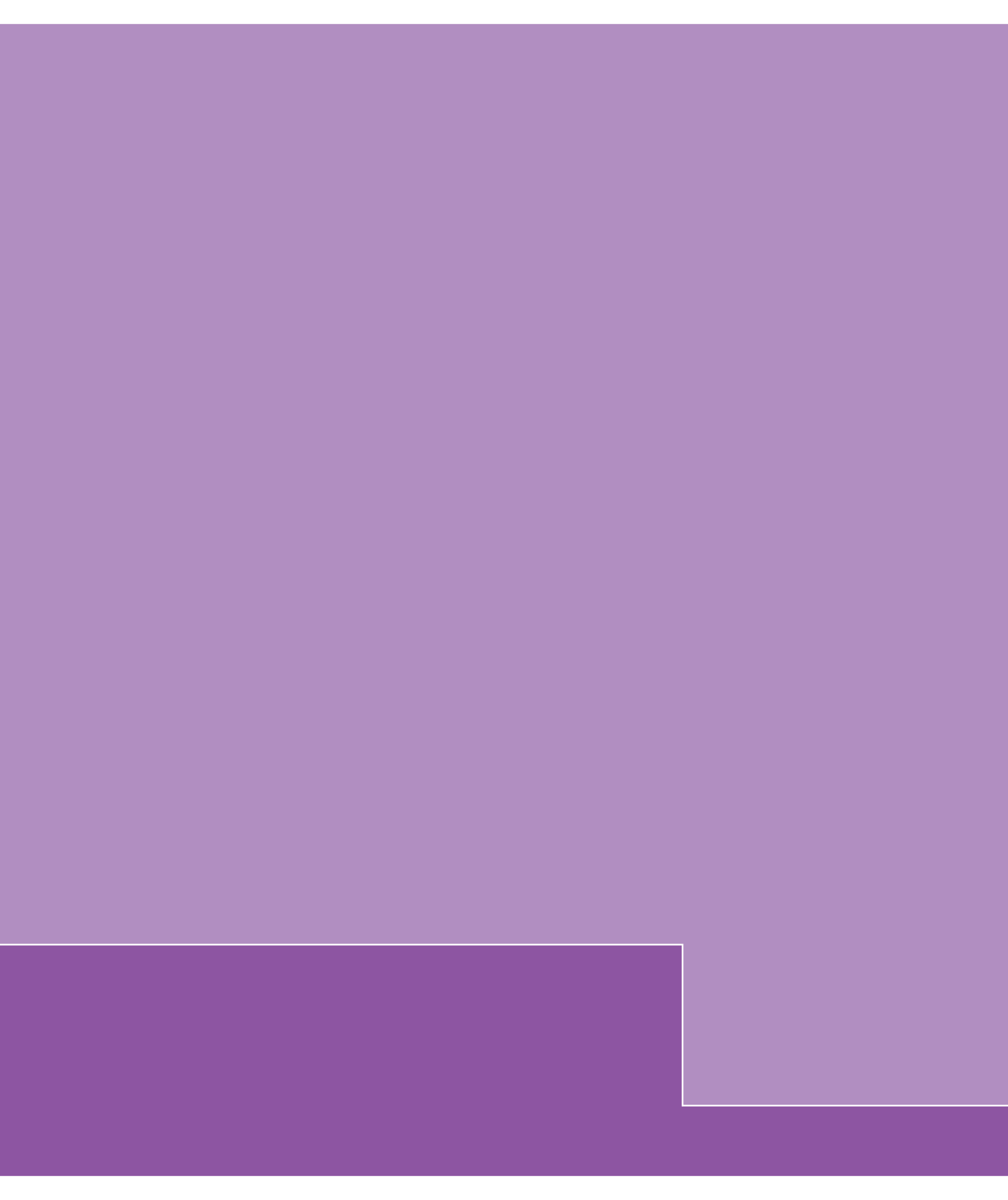


# Bewust belonen

omdat de leraar er toe doet

05 | 2009

De boodschap is helder; het gaat om de verdienste van de leraar >>



# Inhoud

De verdienste van de leraar	3
Onderzoek	4
Eerst waarderen, dan belonen	5
Leidinggevenden zouden juist gezamenlijk moeten beoordelen	6
Scholen willen ambitieus met beloning waarmaken	7
Onderwijssalarissen zijn niet laag	8
Succesfactoren	9
Beloning bevestiging van gewenste cultuur en resultaten	10
Hay Group	12

“ Veel scholen hebben de ambitie om eigen beloningsbeleid te ontwikkelen, maar de praktijk blijft bijzonder weerbarstig. ”



---

## De verdienste van de leraar

*Binnen scholen, politiek en samenleving zijn de salarissen in het onderwijs regelmatig onderwerp van gesprek. Maar waar het nauwelijks over gaat is de waardering van de individuele leraar. Het is van belang om het huidige debat om te zetten in een beloningspraktijk waar de verdienste van de leraar er echt toe doet.*

Hay Group voert continu onderzoek uit naar de effectiviteit van organisaties in de private en publieke sector. Wij achterhalen wat de meest succesvolle organisaties anders en beter doen.

Wij onderzoeken ook onderwijsorganisaties omdat de effectiviteit van scholen van doorslaggevend belang is voor de leerresultaten van leerlingen en studenten. Deze whitepaper is gebaseerd op een onderzoek dat Hay Group in samenwerking met de MBO Raad heeft uitgevoerd. Het onderzoek richtte zich op het beloningsbeleid bij MBO-instellingen.

Beloningsbeleid is een waardevol instrument om de kwaliteit van scholen te verbeteren. Belangrijk daarbij is dat beloningsbeleid in lijn is met de strategie van de organisatie. Veel scholen hebben de ambitie om eigen beloningsbeleid te ontwikkelen en hoewel de CAO veel ruimte biedt, blijkt de praktijk bijzonder weerbarstig.

Beoordelen en belonen zijn nog onvoldoende aan elkaar gekoppeld. Beoordelen is vaak een individuele zaak van een leidinggevende.

De beoordeling heeft dikwijls geen beloningsconsequentie. De automatische periodiek is traditie en een extra periodiek wordt nauwelijks toegekend. Kortom, scholen hebben (nog) geen structurele aandacht voor de verdienste van de leraar.

De samenleving stelt hoge eisen aan het onderwijs. In het publieke debat is één conclusie glashelder: kwalitatief hoogwaardig onderwijs is van onschatbare waarde. Dan zou het mogelijk moeten zijn om de beste leraren die aan die eisen voldoen of deze overtreffen daar ook naar te belonen.

Onze onderzoeken tonen aan dat het meest succesvolle beloningsbeleid gekenmerkt wordt door goede implementatie, die belangrijker is dan de ontwikkeling van geperfectioneerde instrumenten. Om beloningsbeleid te laten werken is de rol van de leidinggevenden essentieel, niet die van P&O. En leidinggevenden vinden die rol erg lastig.

## Onderzoek

Hay Group heeft een jarenlange onderzoekstraditie. Wereldwijd wordt in tal van organisaties onderzoek gedaan naar de effectiviteit van organisaties. Ook in het onderwijs wordt dit onderzoek uitgevoerd.

Hay Group heeft in samenwerking met de MBO Raad een onderzoek uitgevoerd naar de huidige stand van zaken op het gebied van het beloningsbeleid in het onderwijs. Dit om een bijdrage te leveren aan de verbetering van het Middelbaar Beroepsonderwijs. Deze whitepaper beschrijft de belangrijkste conclusies van het onderzoek. Hay Group ondersteunt daarnaast de pilot 'Modern Belonen' van de MBO Raad. Bij zeven MBO-instellingen worden hierbij beloningsworkshops gehouden en uitgangspunten geformuleerd voor het gewenste beloningsbeleid.

In het onderzoek zijn de P&O-directeuren van alle MBO-instellingen bevroegd. Door middel van vragenlijsten is de stand van zaken op het gebied van beoordelen en belonen in deze onderwijssector in beeld gebracht. In totaal heeft 70% van de aangeschreven P&O-directeuren de vragenlijst ingevuld. In totaal gaat het om 47 MBO-instellingen.

De succesfactoren voor beoordelen en belonen zijn gebaseerd op de jarenlange praktijkervaring van Hay Group en op wereldwijd onderzoek onder de 'Most Admired Companies'. Hay Group en Fortune Magazine voeren sinds 1997 onderzoek uit naar de 'Most Admired Companies'. Dit jaar werd onderzocht wat de 'Most Admired Companies' op het gebied van beloningsbeleid anders en beter doen.

## Eerst waarderen, dan belonen

De prestaties van leraren doen er toe. Iedere schooldag merkt elke leerling en student dat. Een klein deel van de scholen heeft structureel aandacht voor de prestaties van leraren. Dit blijkt uit het feit dat 20% van de scholen jaarlijks beoordelingsgesprekken voert met leraren.

Andere scholen houden om de twee jaar (13%) of om de drie jaar (28%) beoordelingsgesprekken met leraren. Bij 39% van de scholen vinden helemaal geen beoordelingsgesprekken plaats of alleen bij een besluit over een vast dienstverband of een functieverandering.

Slechts een klein deel van scholen heeft er dus voor gekozen om het functioneren van de leraar te beoordelen. Op die scholen is er jaarlijks aandacht voor de verdienste van de leraar.

Aangezien beoordelingsgesprekken geen jaarlijkse routine is, hanteert maar liefst 82% van de scholen de automatische periodiek. Hiermee communiceert de school impliciet

dat de verdienste van de leraar er niet toe doet. En zo'n boodschap wordt gehoord.

Tegelijkertijd hebben scholen wel de ambitie om de automatische periodiek die jaarlijks wordt gegeven afhankelijk te maken van het functioneren van de leraar. Hiervoor is goed beoordelings- en beloningsbeleid essentieel.

Uit eerder onderzoek, 'Lessen in Leiderschap - De impact van managers op onze scholen' (Hay Group, 2008), blijkt dat leraren juist meer nadruk op hun eigen prestaties willen. De leidinggevende heeft hier een belangrijke rol. De leidinggevende staat in dienst van het onderwijsproces en kan dat onder meer aantonen door het functioneren van de leraar te beoordelen en te belonen.

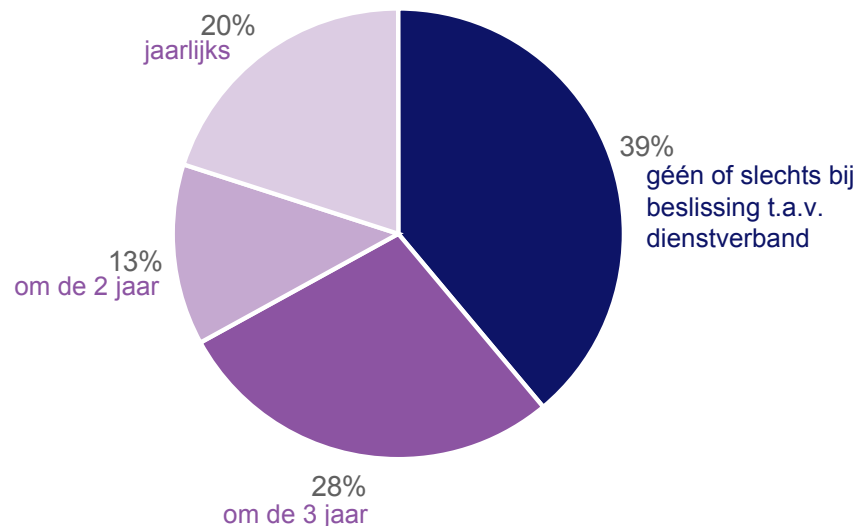
Met een consistent uitgevoerd beoordelings- en beloningsbeleid ben je als school en leidinggevende glashelder: de leraar maakt het verschil.

---

De meeste leraren krijgen nooit te horen hoe goed ze het doen.

---

### Eén op de vijf leraren heeft jaarlijks een beoordelingsgesprek



## Leidinggevend en zouden juist gezamenlijk moeten beoordelen

De praktijk blijkt bijzonder weerbarstig, goede voornemens ten spijt. Beoordelen past nog niet binnen de schoolcultuur en leidinggevend en hebben het vaak te druk met andere zaken. Laat staan dat er jaarlijks in een vaste periode in het jaar wordt beoordeeld. En hebben zij zelf wel een beoordelingsgesprek met hún leidinggevende?

Beoordelen heeft juist een positieve impact op de school als het een gezamenlijke activiteit is.

Veel scholen hebben een gesprekscyclus, maar beoordelingsgesprekken vormen niet altijd een onderdeel daarvan. Als er beoordelingen zijn stelt 32% dat de kwaliteit hiervan goed te noemen is. Bij een derde van de scholen zijn de beoordelingscriteria voor medewerkers niet helder. Dat maakt het beoordelen extra lastig.

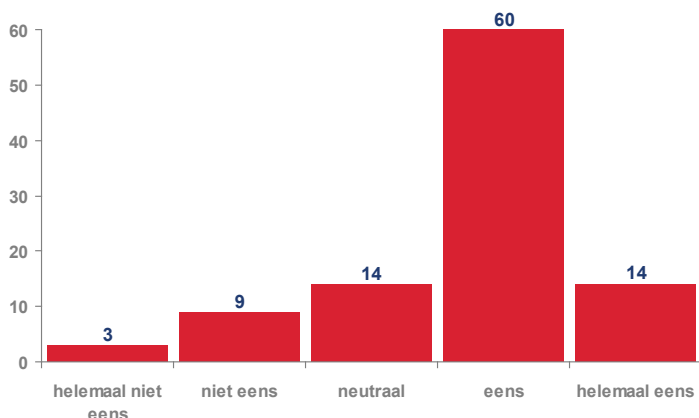
Op driekwart van de scholen zijn dan ook grote verschillen te zien in de wijze waarop leidinggevend en beoordelen. Naast onduidelijkheid over beoordelingscriteria is er een andere reden voor deze verschillen. Namelijk het gegeven dat beoordelen van leraren een individuele aangelegenheid van de leidinggevende is. Maar liefst 87% van de P&O-directeuren stelt dat leidinggevend en de beoordelingen niet met elkaar afstemmen.

Als een platform om het functioneren van leraren te beoordelen ontbreekt, is het moeilijk consistent te zijn als organisatie.

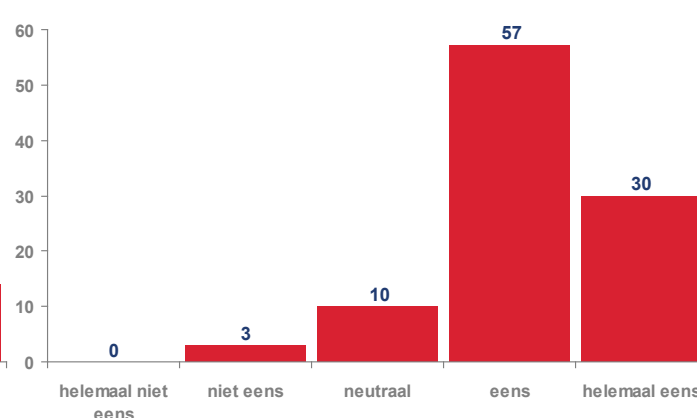
Beoordelen heeft juist een positieve impact op de organisatie als het een gezamenlijke activiteit van het management is. Wat is de kwaliteit van onze leraren? Wat vindt onze school nu een excellente leraar die daar ook voor beloond mag worden? Zien we loopbaanmogelijkheden voor medewerkers? Zijn er promotiemogelijkheden of zoeken we nog een goede projectleider?

Jaarlijks beoordelen vindt idealiter plaats na een 'vlootschouw' die leidinggevend en met elkaar delen. Zij bespreken met elkaar het functioneren van leraren en stemmen de concept-beoordelingen met elkaar af. Het totaalbeeld van de school wordt duidelijk. De beoordelingscriteria worden hierdoor aangescherpt en gaan veel meer leven gedurende het schooljaar. Er ontstaat een gedeeld normgevoel binnen de school over wat een goede of excellente leraar is en daarmee gerechtvaardigd draagvlak voor gedifferentieerd belonen.

### Er zijn grote verschillen in de wijze waarop leidinggevend en beoordelen



### Leidinggevend en stemmen beoordelingen niet met elkaar af





# Scholen willen ambities met beloning waarmaken

Het ontbreken van gemeenschappelijke doelen, een heldere systematiek en een jaarlijks beoordelingsgesprek maken gedifferentieerd belonen onuitvoerbaar. Volgens twee derde van de P&O-directeuren is er dan ook geen heldere koppeling tussen beoordelen en belonen.

Maar scholen zijn wel ambitieus. De grote meerderheid van de scholen (70%) wil binnen de CAO een onderscheidend beloningsbeleid voeren. En veel instellingen (65%) zijn ook voorstander van gedifferentieerd belonen.

Bij gedifferentieerd belonen zijn er beloningsconsequenties naar de mate van presteren van medewerkers. Zo kan een uitstekend functionerende leraar sneller door de schaal groeien dan een normaal goed presterende leraar. Automatismen in de toekenning van beloning zijn dan niet meer aan de orde. Het maken van een (extra) stap krijgt écht betekenis. Ook kan het palet aan mogelijkheden uitgebreid worden met variabele beloningscomponenten. Een leraar die uitstekend presteert, kan een extra periodiek, bonus of andere beloning verdienen. Dit vormt dan geen vast salaris, maar een extra beloning die

ieder jaar weer verdiend kan worden. Zo hebben ook eindschalers een aantrekkelijk beloningsperspectief. Het is van belang dat de (extra) beloning inzichtelijk, goed uitlegbaar en intern als fair wordt ervaren.

De onderwijs CAO's bieden genoeg ruimte en mogelijkheden om eigen beloningsbeleid te ontwikkelen en te implementeren. Zo kan bij ondermaats presteren een periodiek onthouden worden en kunnen excellente leraren twee periodieken ontvangen. En als een leraar aan het maximum van de salarisschaal zit kan er volgens de CAO's maar liefst 15% bovenop worden toegekend. Dat kan dus voor een LB leraar een bonus betekenen van meer dan € 7.000. In de praktijk zal het om kleinere bedragen moeten gaan, maar de onderwijs CAO's bieden in ieder geval veel mogelijkheden.

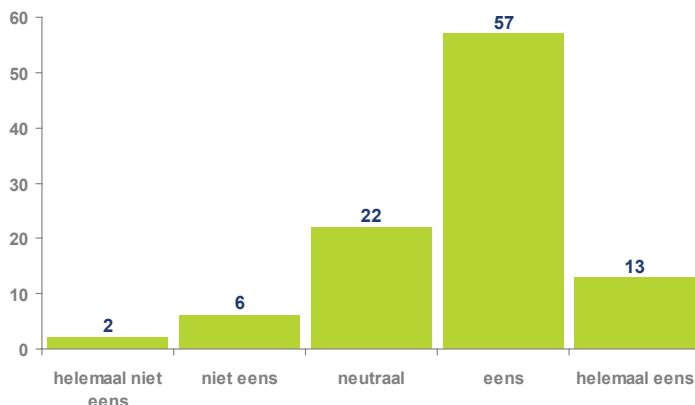
Hoge onderwijskwaliteit is geen automatisme. De kwaliteit van leraren evenmin. De beloning in het onderwijs kan veel meer gebaseerd zijn op de verdienste van de leraar. Goed uitgevoerd beloningsbeleid levert de waardering die de leraar verdient, het werkklimaat verbetert, de effectiviteit van de school neemt toe en de school gaat tot de 'succesvollen' behoren.

---

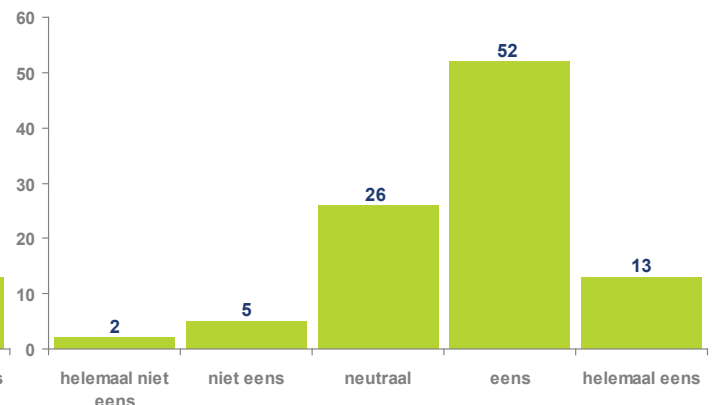
P&O moet leidinggevend en optimaal faciliteren om beloningsbeleid te laten werken.

---

**Onze school wil binnen de CAO een onderscheidend beloningsbeleid voeren**



**Onze school is voorstander van gedifferentieerd belonen**



## Onderwijssalarissen zijn niet laag

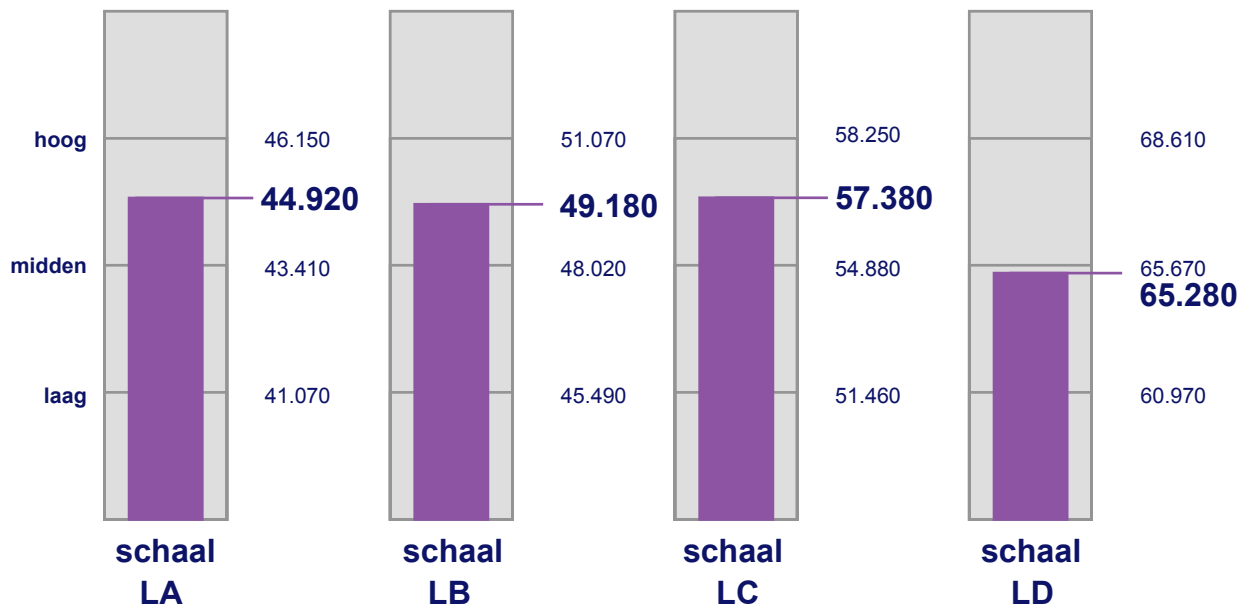
Onafhankelijk van het beoordelings- en beloningsbeleid bij scholen is het interessant om de salarisschalen van het onderwijs te analyseren. Uit deze analyse blijkt dat men in het onderwijs goed kan verdienen in vergelijking met wat ergens anders wordt betaald. Het maximum van de salarisschalen ligt hoger dan het midden van de markt. De salarisschalen in het onderwijs liggen dus goed in de beloningsmarkt.

Op basis van een beloningsbenchmark met functies met eenzelfde functiezwarte als de vier leraarniveaus blijkt dus dat er organisaties zijn die een hoger schaalmaximum hanteren, maar dat er meer organisaties zijn die een lager maximum gebruiken. De onderwijsschalen komen boven het midden uit. Vanaf schaal LD zakt het schaalmaximum van de onderwijssalarissen ten opzichte van salarisschalen bij andere organisaties.

Onderstaande salarisbenchmark is gebaseerd op het maximum van de salarisschalen in de onderwijs CAO's (po, vo, mbo en hbo) en de maxima van salarisschalen voor functies met een vergelijkbare functiezwarte uit de beloningsdatabase van Hay Group (2008). De beloningsdatabase van Hay Group bestaat uit ruim 160.000 functies. De vergelijking van functies is gebaseerd op de Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering. Deze functiewaarderingsmethode wordt naast de Fuwasys-varianten in het Nederlands Onderwijs gehanteerd.

De recent ingezette verkorting van de salarisschalen maakt het voor leraren mogelijk om eerder het maximumsalaris te bereiken. Met goed beoordelings- en beloningsbeleid is het mogelijk dat zeer goede en excellente leraren hun salaris nog sneller zien groeien als zij ook extra periodieken kunnen krijgen op basis van hun verdienste.

### Zo liggen de onderwijssalarissen in de beloningsmarkt



## Tien Succesfactoren

1	Functiehuis is op orde en heldere verwachtingen over de verschillende functieniveaus van leraren
2	Heldere beoordelingscriteria die in het dagelijks werk ook echt leven binnen de school
3	Een jaarlijks beoordelingsproces in een vaste periode in het schooljaar
4	Een toegankelijk en aantrekkelijk beoordelingsproces door het gebruik van e-tools en een gefaciliteerde vlootshow
5	Salarisconsequentie direct gekoppeld aan de jaarlijkse beoordeling
6	Salarisgroei en (extra) beloning zijn goed uitlegbaar en fair
7	Een duidelijke relatie van het beloningsbeleid met de gewenste organisatiecultuur
8	Leidinggevenden passen ook niet-materiële beloningsvormen toe en kennen de financiële ruimte voor beloning
9	Leraren en leidinggevenden in staat tot geven van goede feedback
10	Leidinggevenden hanteren beoordelings- en beloningsbeleid als een manier om het werkklimaat in de school te verbeteren

## Beloning bevestiging van gewenste cultuur en prestaties

### Verwachtingen zijn helder

Om te kunnen beoordelen moeten verwachtingen helder zijn. In de eerste plaats moet het functiehuis daarom op orde zijn. En in de tweede plaats dienen leraren ingedeeld te worden volgens het functiehuis. De functieprofielen zijn dan geen papieren tijger maar worden ook daadwerkelijk in de praktijk toegepast. Dan is glashelder wat de verwachtingen zijn voor een LB leraar en wat de werkzaamheden zijn van een LC leraar. Vervolgens wordt bepaald wat een goede of excellente leraar is afhankelijk van het desbetreffende functieniveau. De beoordelingscriteria zijn afgestemd op het functieniveau en zijn in de dagelijkse praktijk direct herkenbaar.

### Jaarlijks beoordelen als traditie

Beoordelen van prestaties is essentieel voor een organisatie. Prestaties van leraren doen er toe en dienen jaarlijks beoordeeld te worden. Niet eens zozeer omdat de beloning van belang is, maar omdat het werk van de leraar er toe doet. Een leraar verdient een jaarlijkse beoordeling. Een school dient dan ook te streven naar jaarlijks beoordelingsgesprekken waarbij de beoordelingsperiode in een

vaste maand van het schooljaar plaatsvindt. Jaarlijks beoordelen is dan een waardevolle traditie.

Dit zal niet van de ene op de andere dag gerealiseerd zijn. Maar een school kan wel vaststellen dat jaarlijkse beoordelingsgesprekken het ideaal is om stapsgewijs naar toe te werken.

Leidinggevenden maken eerst concept-beoordelingen en bespreken deze tijdens een gefaciliteerde vlootschouw. De kwaliteit van de beoordelingen wordt hiermee geborgd en leidinggevenden zijn veel beter in staat om de beoordelingsgesprekken te voeren. Het beoordelingsproces is voor leidinggevenden en leraren aantrekkelijk als dit met een gebruiksvriendelijke e-tool wordt gefaciliteerd. Veel papierwerk is dan niet aan de orde. P&O heeft een essentiële rol in het faciliteren van het jaarlijkse beoordelingsproces. Beoordelen is de verantwoordelijkheid van leidinggevenden. P&O is verantwoordelijk voor het optimaal ondersteunen van het jaarlijkse beoordelingsproces.

Als implementatie cruciaal is voor het succes van beloningsbeleid, dan vormen leidinggevenden de sleutel voor een succesvolle implementatie.

### Voorbeeld jaarlijks beoordelingsproces



---

Loonkosten zijn de grootste kostenpost; het loont de moeite om deze kosten effectiever in te zetten op scholen.

---

De ondersteuning dient gepland te worden volgens het vastgestelde ideale beoordelingsproces. Het zal niet zo zijn dat alle leidinggevenden er in slagen om dit direct zo uit te voeren. Maar de ondersteuning van P&O werkt volgens het vastgestelde ideale beoordelingsproces en nodigt leidinggevenden uit om hiernaar te gaan werken.

### Beloning is helder en fair

De beoordeling kan uit verschillende elementen opgebouwd zijn zoals competenties, resultaatafspraken en algemeen functioneren. Er dient echter één heldere eindbeoordeling te zijn. Op basis van de verschillende elementen volgt de eindbeoordeling, bijvoorbeeld ‘matig’, ‘goed’ of ‘uitstekend’. De eindbeoordeling bepaalt de salarisconsequentie. Een ‘goede’ beoordeling leidt bijvoorbeeld tot de toekenning van een periodiek. Bij ‘matig’ wordt er geen periodiek toegekend en bij een ‘uitstekend’ worden twee periodes uitgeteerd. De salarisgroei is hierdoor goed uitlegbaar en de leraren ervaren deze als fair.

Voor eindschalers kan de mogelijkheid worden gegeven dat zij alleen bij een ‘uitstekende’ beoordeling in aanmerking komen voor een (niet-structurele) variabele beloning van een van te voren vastgesteld bedrag. Zo hebben eindschalers die excellent presteren ook een aantrekkelijk salarisperspectief. En heeft het beloningsbeleid een duidelijke relatie met de gewenste organisatiecultuur.

### Leidinggevenden benutten beoordelings- en beloningsbeleid

Loonkosten zijn voor scholen de grootste kostenpost in het budget. Juist vanwege het hoge kostenniveau, loont het de moeite om deze kosten effectief in te zetten zodat het bijdraagt aan de motivatie van leraren en de resultaten van de school. Verschuivingen

in deze kosten dienen echter zorgvuldig tot stand te komen. Voordat beloningsbeleid wordt ingevoerd dient een school te bepalen welke financiële ruimte er is om beloningen ook als stuurmiddel te hanteren. De financiële mogelijkheden moeten niet alleen bekend zijn bij het bestuur of de controller, maar ook bij de leidinggevenden. Salaris wordt dan beheersbaar en effectief benut.

Naast financiële beloning is het van belang dat leidinggevenden ook niet-materiële beloningsvormen toepassen. Hier kan het gaan om bewust complimenteren en het geven van positieve feedback, maar ook om het bewust inzetten van scholingsbeleid en leraren zich laten ontwikkelen in nieuwe rollen en functies.

Zowel leidinggevenden als leraren hebben ieder een rol in het beoordelingsgesprek. Beiden moeten in staat zijn om goede feedback te geven en te ontvangen. Scholen verstevigen het feedbackproces als ze hier gerichte workshops voor organiseren en feedback vragen een onderdeel is van het beoordelingsproces. De door de leraar verzamelde feedback vormt een belangrijke basis voor de beoordeling.

Het ideaal is dat leidinggevenden het beoordelings- en beloningsbeleid hanteren als één van de manieren om het werkklimaat in de school te verbeteren.

Leidinggevenden hebben een centrale rol in het creëren van helderheid over gewenst gedrag en de beoogde resultaten. Beoordelings- en beloningsbeleid geeft de school helder inzicht wanneer het functioneren onder de maat is en welke goede en excellente prestaties er echt toe doen. En die boodschap kan nooit helder genoeg zijn: het gaat om de verdienste van de leraar.

## Hay Group

Hay Group is een wereldwijd onderzoeks- en adviesbureau voor profit en non-profit-organisaties. Wij zijn gespecialiseerd in het op één lijn brengen van strategie, doelstellingen, organisatie en mensen. Wij maken zichtbaar hoe deze facetten verbonden zijn, ontwikkelen leiderschap en talent, ondersteunen organisaties in het met elkaar effectiever gaan werken en dragen bij aan een beter werkklimaat dat medewerkers motiveert optimaal te presteren.

De basis van onze expertise en interventies wordt gevormd door continu onderzoek naar onder meer werkklimaat, leiderschap, beloning en organisatie-effectiviteit in zowel de private als de publieke sector.

Wij achterhalen wat de meest succesvolle leidinggevend en organisaties anders en beter doen.

In het onderwijs werkt Hay Group voor universiteiten tot en met basisscholen. Hiermee hebben wij naast ons onderzoek ook brede praktijkkennis en ervaring in de onderwijssector opgebouwd.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

[peter\\_langerak@haygroup.com](mailto:peter_langerak@haygroup.com)

[renate\\_sijm@haygroup.com](mailto:renate_sijm@haygroup.com)

### Lessen in Leiderschap. De impact van managers op onze scholen



Uit eerder (internationale) onderzoek van Hay Group blijkt dat de leidinggevende een essentiële rol speelt in het werkklimaat op scholen. In het onderzoek 'Lessen in Leiderschap – De impact van managers op onze scholen' geven leraren aan dat het werkklimaat in het Nederlands voortgezet onderwijs verbetert als scholen zaken beter organiseren; verwachtingen en doelstellingen duidelijker worden; en er bovendien meer nadruk komt te liggen op de prestaties van de leraar zelf.

Uit dit onderzoek blijkt dat de kwaliteit van de leidinggevend en hierbij cruciaal is. Scholen hebben naast professionele leraren ook sterke schoolleiders nodig die een uitdagend klimaat voor leraren. Dit stelt leraren in staat om het beste uit hen zelf én de leerlingen te halen.

Dit onderzoek is te downloaden van [www.haygroup.nl](http://www.haygroup.nl)

Hay Group bv

Arnhemse bovenweg 140

3708 AH Zeist

Postbus 1151

3700 BD Zeist

Nederland

t +31 (0)30 692 99 29

f +31 (0)30 692 99 00

e [nl\\_info@haygroup.com](mailto:nl_info@haygroup.com)

[www.haygroup.nl](http://www.haygroup.nl)

[www.werkenbijhaygroup.nl](http://www.werkenbijhaygroup.nl)

## Africa

Cape Town  
Johannesburg  
Pretoria

## Asia

Bangkok  
Beijing  
Hong Kong  
Jakarta  
Kuala Lumpur  
Mumbai  
New Delhi  
Seoul  
Shanghai  
Shenzhen  
Singapore  
Tokyo

## Europe

Athens  
Barcelona  
Berlin  
Bilbao  
Birmingham  
Bratislava  
Bristol  
Brussels  
Bucharest  
Budapest  
Dublin  
Frankfurt  
Glasgow  
Helsinki

Istanbul

Kiev  
Lille  
Lisbon  
London  
Madrid  
Manchester  
Milan  
Moscow  
Oslo  
Paris  
Prague  
Rome  
Stockholm  
Strasbourg  
Vienna  
Vilnius  
Warsaw  
Windsor  
Zeist  
Zurich

## Middle East

Dubai  
Tel Aviv

## North America

Atlanta  
Boston  
Calgary  
Charlotte  
Chicago  
Dallas  
Edmonton

Halifax

Kansas City  
Los Angeles  
Mexico City  
Montreal  
New York Metro  
Ottawa  
Philadelphia  
Regina  
San Francisco  
San José (CR)  
Toronto  
Vancouver  
Washington DC Metro

## Pacific

Auckland  
Brisbane  
Canberra  
Melbourne  
Perth  
Sydney  
Wellington

## South America

Bogota  
Buenos Aires  
Caracas  
Lima  
Santiago  
Sao Paulo

Hay Group is een wereldwijd onderzoeks- en adviesbureau. Samen met het management van organisaties maken we de strategie concreet. We ontwikkelen talent, zorgen dat mensen effectiever werken en dat ze gemotiveerd zijn om optimaal te presteren.

[www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)