

*“Ik geloof in de kracht van Groei. Groei is een belangrijk deel van het leven. Mensen groeien op van kind tot volwassene, ze groeien als persoon in wat ze doen. Voor mij is groei een belangrijke drijfveer.*

*Groei leidt tot ongekende prestaties, maar gaat niet vanzelf. Groei gaat over doorzetten, vallen en opstaan, vandaag uitgroeien boven gisteren en morgen boven vandaag. Je moet durven, doorzetten en je passie volgen. Het lef hebben om zelf en anderen te laten groeien. Want groeien doe je altijd samen.”*

# Marloes Sengers

2e brandenburgerweg 25, 3721 CG Bilthoven  
06 - 2001 06 08  
marloes.sengers@apg.nl  
linkedin.com/in/marloessengers  
geboortedatum 2 juni 1981

## Drijfveren:

- Groei
- Lef
- Passie
- Kansen zien
- Verbinden
- Samen



# werk- ervaring

## MANAGING DIRECTOR HUMAN RESOURCES

APG | Heerlen en Amsterdam | 2018 – 2020

De omgeving van APG verandert, APG verandert en werk verandert. Niet eenmalig, maar continu. APG staat voor een grote verandering en ik ben, met HR, verantwoordelijk voor de verandering aan de menskant. We zorgen dat medewerkers kunnen inspelen op de continue verandering door aan de slag zijn met hun ontwikkeling en groei. In een organisatie waar je wordt gewaardeerd om wat je kunt en om wie je bent.

Rapporterend aan de RvB en verantwoordelijk voor de HR afdeling van circa 80 fte en het strategisch HR beleid van ruim 3.000 medewerkers wereldwijd.

Belangrijkste behaalde resultaten/gerealiseerde veranderingen:

- The Making of You | ontwerper en drijvende kracht achter het programma waarmee APG groei van haar medewerkers stimuleert. Meer dan de helft van alle apg'ers heeft inmiddels een leerroute doorlopen om eigen kernwaarden en talenten helder te krijgen en na te denken over een passende ontwikkeling.
- Loonkloof | initiator en aanjager van het dichten van de loonkloof tussen mannen en vrouwen binnen een breed diversiteitsprogramma.
- Draagvlak voor verandering | creëren van draagvlak voor verandering bij medewerkers, leidinggevenden, vakbonden en medezeggenschap.
- Cultuur- en gedragsprogramma HR | verantwoordelijk voor het programma om de kwaliteit en efficiëntie van de (operationele) HR dienstverlening te verbeteren middels het doorgronden en verleggen van gedragspatronen binnen de organisatie.

# werk- ervaring

## **MANAGER GROUP HUMAN RESOURCES**

APG | Heerlen en Amsterdam | 2014 – 2018

Verantwoordelijk voor de strategische HR agenda van APG (leiderschap, gezonde organisatie, diversiteit & inclusie, strategische personeelsplanning etc). Verantwoordelijk voor afstemming en onderhandelingen met vakbonden en OR. Aanspreekpunt voor de Raad van Commissarissen en Remuneratiecommissie op het gebied van HR.

Rapporterend aan de Managing Director HR & Change en verantwoordelijk voor het strategie team van circa 25 fte.

Belangrijkste behaalde resultaten:

- Transitie van een decentraal georganiseerd HR naar een centrale HR afdeling met een meer strategische rol in de verandering van APG.
- Ontwerper en drijvende kracht achter het leiderschapsmodel van APG waarin we leidinggevenden ontwikkelen om de verandering van APG waar te maken.
- Vormgeven en onderhandelen van een volledig nieuw Sociaal Plan waarin wordt geïnvesteerd in ontwikkeling van medewerkers en begeleiding 'van werk naar werk'. De afgelopen jaren is dit in 74% van de situaties gelukt.

## **MANAGER COMPENSATION & BENEFITS**

Delta Lloyd | Amsterdam | 2009 – 2014

Verantwoordelijk voor de arbeidsvoorwaarden en beloning binnen Delta Lloyd en de advisering hierover aan de Raad van Bestuur.

Belangrijkste behaalde resultaten/gerealiseerde veranderingen:

- Ontwikkeling en implementatie van een (beheerst) beloningsbeleid voor Delta Lloyd in lijn met Regeling Beheerst Beloningsbeleid.
- Aanpassing van de arbeidsvoorwaarden met een aanzienlijke kostenreductie op basis van benchmarks en financieel gefundeerde impact analyses in een complexe omgeving waarbij diverse stakeholders moesten worden betrokken in de overwegingen. Tevens verantwoordelijk voor de onderhandelstrategie met vakbonden en opzet van een doorlevingsprogramma voor medewerkers.

## **ADVocaAT/ BELASTINGADVISEUR**

Bruggink & Van der Velden | Utrecht | 2005 – 2008

- Opzet van een nieuw kantoor na afsplitsing van Van Mens en Wisselink.
- Advies van cliënten op het gebied van fiscaal- recht en privaatrecht, voeren van juridische procedures en mediation.
- Geven van opleidingen aan studenten fiscaal recht.

## opleiding

NEDERLANDS RECHT (PRIVAATRECHT EN FISCAAL RECHT)  
Universiteit Utrecht | 2002 – 2005

PSYCHOLOGIE  
Universiteit Utrecht | 1999 – 2004

VWO  
Scholengemeenschap Lelystad | 1993 – 1999

## recente publicaties

CHRO.nl | 08-05-2020  
CHRO APG: 'Angst wegnemen, verbondenheid behouden'

Volkskrant | 22-11-2019  
De loonkloof overbruggen hoeft niet heel moeilijk te zijn. Zo kan het ook

Metro | 20-11-2019  
Loonkloof m/v kan zéker gedicht worden

CHRO.nl | 14-11-2019  
HR director APG: 'Pensioen is machtig interessant'

Dutch News | 22-05-2019  
Civil service pension fund ups women's pay to ensure equality

Het Financieele Dagblad | 22-05-2019  
Pensioenuitvoerder APG dicht loonkloof tussen mannen en vrouwen

NOS | 22-05-2019  
APG trekt loon van mannen en vrouwen gelijk

RTL | 22-05-2019  
APG trekt loon van mannen en vrouwen gelijk

RTL Nieuws | 22-05-2019  
APG dicht de loonkloof: salaris van 125 vrouwen omhoog

APG | 22-05-2019  
APG gaat vrouwelijke medewerkers gelijk belonen

HR Praktijk | 06-05-2019  
HR-directeur APG Marloes Sengers: 'Mensen zetten nu mooie stappen. Dat is mijn grootste cadeau'

Management Scope | 14-03-2019  
HR- directeur APG Marloes Sengers (APG): 'We veranderen, maar we moeten nog een slag'