

# Juryrapport Human Talent Trophy 2007

## Het thema “Nieuwe realiteiten op de arbeidsmarkt”

---

De huidige arbeidsmarkt kenmerkt zich door een samenloop van oude realiteiten uit het eind van de vorige eeuw en nieuwe realiteiten aan het begin van deze eeuw. Met een op handen zijnde generatie wisseling, als gevolg van o.a. de aankomende babyboom exit, in combinatie met een toename van de (internationale) mobiliteit als gevolg van de EU – vorming en een verdere toename van de globalisering, wordt steeds duidelijker dat organisaties te maken hebben met nieuwe realiteiten op de arbeidsmarkt. De samenstelling van de bevolking verandert in een rap tempo, de tweede generatie nieuwe Nederlanders probeert met veel tegenwerking de arbeidsmarkt te betreden.

In organisaties is mede door een snel herstellende economie en een aankomende vergrijzinguitstroom, in combinatie met een snel veranderende omgeving, als gevolg van een steeds verder toenemende diversiteit, een noodzakelijke behoefte aan het ontstaan om ons te bezinnen op de gegevens uit de oude realiteiten.

De toestroom van kennismigranten, de omgekeerde migratiestromen sinds 2004, van nieuwe en oude Nederlanders die hun heil elders zoeken, in combinatie met outsourcing van niet alleen productie, maar ook hoogwaardige kennisintensieve processen, naar lage lonen landen, en het gegeven dat voormalige kleine organisaties vanuit de derde wereld grote westerse bedrijven overnemen, moge duidelijk zijn dat er sprake is van nieuwe trends die het Human Resources vak ingrijpend zullen veranderen.

Op strategisch niveau is een trage ontwikkeling waarneembaar als het gaat om een nieuwe visie op arbeidsvoorwaardenontwikkeling, afspiegelingsbeleid bij reorganisaties, flexibilisering van pensioenen, weinig beweging op mechanismen die de arbeidsparticipatie van vrouwen moet stimuleren en behoud van talenten afkomstig uit de doelgroep van nieuwe Nederlanders en behoud op buitenlands talent dat zich hier probeert te vestigen na het behalen van een Nederlandse academische studie.

Deze nieuwe realiteiten vragen om innovatieve oplossingen. Op basis van bovengenoemde actuele ontwikkelingen deed Stichting Human Talent Trophy een oproep aan alle managers en directieleden die verantwoordelijk zijn voor het HR beleid binnen hun organisatie om alle mogelijke vormen van een effectieve aanpak die geleid heeft tot vernieuwende inzichten en resultaten voor de eigen organisatie in te zenden, vallend binnen de context van het hierboven beschreven thema.

De jury van de Human Talent Trophy 2007 heeft op basis hiervan een selectie gemaakt uit de creatieve en innovatieve inzendingen die duidelijk het verschil kunnen maken binnen organisaties en deze beoordeeld aan de hand van de geldende criteria.

# De genomineerden voor Human Talent Trophy 2007

---

## TCN Property Projects “Werken doe je maar thuis!”

De nominatie van TCN Property Projects is nader onderzocht door de jury, gesproken is met de heer Dick Schoorl, HRM manager bij TCN Property Projects.

### “Werken doe je maar thuis” in zijn context

Ontmoeten staat centraal binnen TCN Property Projects, vandaar dat je bij binnenkomst bij het bedrijf een café binnenstapt met een bank en een goed koffiezetapparaat. Het is zo levensecht dat het zelfs wel eens voorkomt dat mensen daadwerkelijk denken dat ze in een café beland zijn en een koffie bestellen. In het kader van “werken doe je maar thuis” bezit elke (werk)vleugel een eigen keuken met een zitje. Ook is er een stiltewerkplek aanwezig, die nog het meest doet denken aan een studentenkamer. Een ieder kan zich hier even terugtrekken, indien nodig.

Verder is er een “kantoormoeder” die er o.a. voor zorgt dat de koelkasten gevuld zijn, maar ook massages geeft. Elke vleugel bezit een biljart of een dartbord ter ontspanning en er is een fitnesszaal waar 1x per week les wordt gegeven.

Een ander belangrijk aspect is dat niemand binnen TCN Property Projects privileges heeft. Iedereen heeft hetzelfde bureau en dezelfde bureaustoel. Wanneer je binnenkomt kan je dus niet zien wie een hogere functie heeft. Er wordt dan ook niet gewerkt met een organogram, maar met een matrixstructuur, zodat er geen sprake is van een hiërarchie, maar van een takenpakket. Een ieder kent zijn taken en wordt hierop afgerekend.

Binnen het bedrijf gelden drie kernwaarden, namelijk:

- Bewust
- Betrouwbaar
- Creatief

Met bewust wordt bedoeld dat een werknemer zich altijd moet realiseren welke impact zijn of haar handelen heeft op de omgeving.

Betrouwbaar d.w.z. afspraken nakomen. Hier zijn ze dan ook heel strikt mee. Twee uur is twee uur!

Creatief wil niet zozeer zeggen dat je goed kan knippen en plakken, maar anders denken dan anderen. Waar iedereen rechtsaf gaat, gaat TCN juist linksaf. Net even anders.

Voorts speelt flexibiliteit een belangrijke rol binnen TCN, 'Werken doe je maar thuis' mag dus thuis of op het werk. Zo zijn er veel werknemers die i.v.m. met het fileprobleem 's ochtend thuiswerken tot bijvoorbeeld tien uur en dan pas in de auto stappen.

### **Jurybevindingen**

Onder het motto "Werken doe je maar thuis" wil TCN Property Projects zich 'anders' in de markt profileren: thematisch, creatief, niet projecten realiseren, maar een omgeving om in te werken. Er bestaan duidelijke opvattingen over de eigen verantwoordelijkheid van professionals. Medewerkers mogen hun eigen tijd managen, met de drie kernwaarden betrouwbaar, creatief en als anderen daar geen last van ondervinden. We kunnen de footprint van TCN herkennen in bijvoorbeeld de herinrichting van het Mediapark in Hilversum en de Mediacentrale in Groningen. En in termen van HR beleid kunnen ze ook een aantal inspirerende creaties laten zien: variërend van kantoormoeder, puppies (trainees) en greyhounds (seniors) tot medewerkers certificaten.

TCN heeft nu ca. 360 medewerkers met een uitstroom afgelopen jaar van 16%. Dat laatste lijkt voor de professionele arbeidsmarkt redelijk normaal. Diversiteit in termen van multiculturele Nederlanders is nog laag, maar voor Gender scoren ze 20% bij de laag van hoogste functies.

Het HR beleid is consequent doorgedacht vanuit de basisfilosofie in de instrumenten beoordeling, arbeidsvoorwaarden en TCN Academy.

# Genomineerden voor Human Talent Trophy 2007

---

## ArboNed “impresariaat voor de nieuwsgierigheid”

De nominatie van ArboNed is nader onderzocht middels een bedrijfsbezoek door twee juryleden op 11 oktober 2007. Gesproken is met Paul Verburgt, algemeen directeur van ArboNed.

### **Impresariaat in zijn context**

De oorsprong ligt in de marktpositie van ArboNed enkele jaren geleden die onder druk kwam te staan door een slechte financiële situatie en wetswijzigingen. De toen nieuw aangestelde directeur Paul Verburgt voerde radicale maatregelen door. Brancheafspraken werden doorbroken en een grootschalige reorganisatie werd doorgevoerd. Er zijn scherpe strategische keuzen gemaakt: focus op preventie, transparantie van dienstverlening en winstgevendheid van alle activiteiten. De structuur van de organisatie is fors gewijzigd door het maximaal omlaag brengen van het aantal managers om het zelfsturend vermogen maximale ruimte te geven. Naar de markt was een meer professionele, zakelijke benadering noodzakelijk, ondersteund door een scherp marktprofiel. Dit marktprofiel wordt, volgens Verburgt, in grote mate bepaald door de interne stijl die ArboNed hanteert.

Deze strategische koers werd ondersteund door een cultuuromslag en bewerkstelligd via activiteiten die een onderscheidende interne stijl leveren. Deze activiteiten, die zich richten op het bevorderen van de ontwikkeling en innovatieve kracht, zijn ondergebracht bij het 'impresariaat voor de nieuwsgierigheid'.

### **Het impresariaat voor de nieuwsgierigheid**

Het impresariaat voor de nieuwsgierigheid is een verzameling van activiteiten die op een onconventionele wijze het bevorderen van de ontwikkeling en innovatieve kracht beoogt. Het thema nieuwsgierigheid is gekozen omdat nieuwsgierige mensen open en flexibel zijn; ze kunnen makkelijk van abstractieniveau veranderen en zich makkelijker inleven in de wereld van de klant.

Het doel van het impresariaat is het vergroten van de intellectuele beweeglijkheid door medewerkers anders te laten kijken naar werkomgeving en –uitvoering en dit op een wijze aan te bieden die ze persoonlijk inspireert, raakt. De natuurlijke neiging van ambachtsbeoefenaars om zich verder in het ambacht te specialiseren wordt hiermee omgebogen naar een open houding gericht op ontwikkeling.

Het impresariaat is een combinatie van existerende embryo's in het bedrijf, goede bestaande ideeën gecombineerd met nieuwe initiatieven. Het geeft een samenhangend, divers geheel: een soort menukaart van een gevarieerde keuken die iedere tong kan strelen.

### **Integrale toepassing**

Deze activiteiten worden ondersteund door andere maatregelen die zijn genomen die voor medewerkers van ArboNed de zelfsturing te bevorderen en belemmeringen/afhankelijkheden in hun handelen wegnemen. Enkele voorbeelden zijn stevige reductie van managementlagen, implementatie van een teambeoordelingsstelsel gebaseerd op klanttevredenheid en gekoppeld aan een fors bonussysteem en het opheffen van de HR-afdeling. Om in de woorden van Paul Verbugt te spreken: het afbreken van de hiërarchie van de betutteling. Dit vloeit voort uit een geloof in het zelfsturend vermogen van mensen gebaseerd op evenwicht en gezond verstand. Mensen worden ziek van beperkte regelruimte. Motto's en functiebeschrijvingen belemmeren innovatieve ontwikkelingen, dus weg ermee! Mensen worden aangesproken op hun kracht. Zakelijke doelen worden bereikt door mensen intrinsiek te motiveren, talent te prikkelen en belemmeringen weg te halen. Zo kunnen mensen in gezondheid leven en werken.

# Genomineerden Human Talent Trophy 2007

---

## **TNT Mobility – “Baan zoekt medewerker”**

De nominatie van TNT-Mobility is nader onderzocht door de jury op 19 oktober 2007. Gesproken is met Erna Meier, directeur TNT Mobility, en Barbara Betel, manager TNT Mobility.

### **TNT Mobility in zijn context**

Door de toenemende digitale en fysieke concurrentie en afname van het postvolume ziet TNT Post zich genoodzaakt grootschalige kostenbesparingen door te voeren om haar concurrentiepositie te behouden. TNT Post is Nederlands grootste particuliere werkgever en derhalve is personeel de belangrijkste kostenpost; 6500 – 7.000 medewerkers zullen naar verwachting de organisatie moeten verlaten. Het beleid is dit vooralsnog via vrijwillige mobiliteit te realiseren.

Hiervoor heeft TNT maatregelen genomen om haar (productie)medewerkers zoveel mogelijk te ondersteunen bij hun zoektocht naar werk buiten TNT. TNT Mobility is de organisatie binnen TNT waar medewerkers terecht kunnen voor persoonlijke begeleiding, opleiding en vacatures binnen en buiten de organisatie t.b.v. hun individuele mobiliteit. Vanaf begin 2006 hebben in reeds ruim 2500 productiemedewerkers vrijwillig het bedrijf verlaten met een verantwoord pakket aan sociale maatregelen. Dit pakket bestaat uit trainingen en opleidingen die gericht zijn op vrijwillig vertrek, een budget ter waarde van een aantal maandsalarissen en financieel advies. Voor de helft van deze ruim 2500 medewerkers zijn deze sociale maatregelen voldoende om met behulp van HR&O of op eigen initiatief het bedrijf vrijwillig te verlaten. De andere helft van de medewerkers heeft behoefte aan nadere begeleiding TNT Mobility. Deze bemiddeling bestaat traditioneel uit individuele begeleiding door het mobiliteitscentrum maar sinds halverwege 2006 is ook een nieuwe concept neergezet.

### **Baan zoekt medewerker**

Dit nieuwe concept gaat uit van het idee dat je de banen ook naar de medewerkers kan brengen in plaats van de medewerker naar de baan. Dit wordt daarom ‘Baan Zoekt Medewerker’ genoemd. Aangezien we te maken hebben met een homogene groep medewerkers kunnen we deze groep matchen aan de arbeidsmarktvrage. Bedrijven die veel vacatures hebben voor een bepaalde functie worden benaderd. Als er interesse is voor de medewerkers wordt een gezamenlijk project opgestart waarbij het externe bedrijf de kans krijgt zich te presenteren voor een groep medewerkers van TNT Post.

## **Werkwijze**

Wat doet TNT Mobility dan? Er wordt begonnen met een enquête onder het productiepersoneel, waarin uitgevraagd wordt welke beroepen de medewerkers het meest interessant vinden. Daarna wordt de hele arbeidsmarkt in beeld gebracht om te kijken met welke bedrijven er een goede match te maken is tussen vacatureaanbod van werkgevers in Nederland en het profiel van de doelgroep binnen TNT Post. Deze vacatures worden via voorlichtingsbijeenkomsten i.s.m. de externe werkgevers aangeboden aan de doelgroep. Na deze inventarisatie worden de medewerkers geïnformeerd:

- Informeren (posters, DM campagne, via management, Werkblad/ Werksite)
- Enthousiasmeren (bijeenkomsten met en/ of bij werkgevers)
- Activeren (medewerkers gaan solliciteren)
- Faciliteren (sollicitatietraining, brief & CV check, financiële ondersteuning, opleiding).

Grote successen in de BZM-projecten zijn de Politie, G4S, Simon Loos, NS en de transportsector geweest. Dit zijn sectoren waar veel vraag is naar nieuwe arbeidskrachten en waar de TNT Post-medewerkers goed in het profiel passen. Het is een win-win situatie voor beide partijen. Sinds 2006 hebben de ruim 200 contacten geleid tot de ontwikkeling van 80 projecten met externe werkgevers en/of brancheorganisaties.

TNT Mobility ondersteunt haar (productie)medewerkers daarnaast met een aantal andere instrumenten: Allereerst wordt via 'het gesprek van de toekomst' gevoerd door de manager met de werknemer welke de bewustwording verder stimuleert. Daarnaast wordt een inventarisatie gemaakt van de wensen en mogelijkheden van de medewerker. Vervolgens wordt op basis van het individuele plaatje de medewerker geadviseerd om een bepaalde opleiding te volgen: dit kan variëren van bijvoorbeeld een sollicitatietraining tot bijvoorbeeld een (vak)opleiding bijvoorbeeld voor het rijbewijs C, D of E t.b.v. een baan in de transportsector.

Ook het uitrollen van EVC (Eerder Verworven Competenties) in samenwerking met het ROC geeft invulling aan de opleidingsbehoefte. In 2007 nemen hierin 1200 medewerkers deel t.b.v. het MBO 2 diploma voor logistiek medewerker. Het laatste instrument is het vacature aanbod. TNT Mobility zorgt in samenwerking met management Productie en HR&O ervoor dat het vacatureaanbod aansluit op de vraag van de medewerkers.

TNT Mobility bestaat bijna 2 jaar als afdeling en is na een heftige groeifase aan het consolideren. In het hele land zijn 6 mobiliteitscentra ingericht waar medewerkers terecht kunnen wanneer ze bij hun leidinggevende hebben aangegeven werk te willen maken van ander werk. De organisatie van mobiliteit is verdeeld over een aantal bedrijfsonderdelen. Primair in het proces is de projectorganisatie TNT Mobility. Andere belangrijke partners zijn PZ Nederland, HR&O centraal en decentraal en de vakgroep Uitstroom. Directeur TNT Mobility is Erna Meijer. Zij neemt deel aan het MT

Productie. Mobiliteit is daarmee in het hart van de besluitvormingsprocessen gepositioneerd.

# Conclusie van de jury

---

De drie genomineerden in overweging genomen is de jury van de Human Talent Trophy van mening dat de prestatie binnen ArboNed van veel durf en moed getuigd om een verandering van dergelijke schaalgrote binnen een grote onderneming in gang te zetten. Daarmee gooit de directie van ArboNed het roer rigoureuus om in de voorbereidingen op de nieuwe realiteiten op de arbeidsmarkt. ArboNed verlaat hiermee de traditionele HR methodieken en systemen en steekt haar nek uit als organisatie.

Door deze buitengewone nieuwe ideeën te implementeren hoopt ArboNed het juiste potentieel uit de markt aan te trekken en te behouden. Arbeidskrachten die kiezen voor een omgeving waarin zij zich optimaal kunnen ontplooien en de mogelijkheid zoeken van optimale verantwoordelijkheid zullen zich vanzelf oriënteren op een loopbaan bij ArboNed.

Met de aanpak van TNT Mobility wordt aangetoond dat je ook bij mensen passend werk kunt zoeken en vinden in plaats van de traditionele aanpak. Onder het motto "Baan zoekt medewerker" biedt men een duurzame oplossing aan medewerkers die in de opbouwfase van TNT een belangrijke rol hebben vervuld. Deze aanpak is een goed voorbeeld van hoe op een duurzame manier met menselijk potentieel kan worden omgegaan in de nieuwe arbeidsmarkt. Een beproefde methode van outplacement wordt omgekeerd toegepast met als resultaat een win-win situatie voor medewerker en organisatie.

Met de methode "Werken doe je maar thuis" heeft TCN Property Projects zich gericht op verandering van de omgevingsfactoren met als uitgangspunt dat optimaal gepresteerd kan worden in een prettige werkomgeving met in achtneming van de belangrijke kernwaarden. De verschillende generaties medewerkers is een specifieke rol toebedeeld passend bij hun levensfase, waardoor er maximaal gebruik wordt gemaakt van de aanwezige competenties. De zogenaamde generatiekloof waar heel veel bedrijven tegen aan lopen wordt hiermee op een natuurlijke wijze in elkaar gesmeed. De "puppies" die nieuw binnenkomen worden begeleid door de zogenaamde "grey hounds". Het lijkt erop dat TCN een bedrijf is dat zich al langere tijd (15 jaar) bewust is van de nieuwe realiteiten op de arbeidsmarkt en daarmee nu een mooi rolmodel is voor bedrijven die zich zouden willen oriënteren op het soort toekomstige samenwerkingsmodel voor de eigen organisatie.

**De winnaar van de Human Talent Trophy 2007 is ArboNed met het impresariaat van de nieuwsgierigheid.**

Arnhem, november 2007

**Drs. Jenny Thunnissen-Tonneman**  
Directeur-Generaal, Belastingdienst

**Drs. Jacqueline Touw-Conradi**

HR Director, DSM

**Drs. Peter Schansman**

Directeur HRM, Deloitte

**Drs. Anne-Else Hojberg**

Programmamanager PGGM

**Prof. Dr. Gerard Essed**

Gynaecoloog, hoogleraar Universiteit Maastricht