

Duurzaam ondernemen bij TPG N.V.

een reactie op het artikel van Willem de Lange 'Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie'

Bianca Bernecker-Kouwenhoven
en Pauline van der Meer Mohr

Literatuur over duurzaam ondernemen bevat veel 'reeds bekende' informatie. Duurzaam ondernemen is op zichzelf niet nieuw meer. De val van Enron en het wangedrag van andere organisaties heeft bijgedragen aan de toenemende aandacht voor duurzaam ondernemen. Zo ook bij TPG N.V., beursgenoteerde onderneming met wereldwijd ruim 160.000 medewerkers, ofschoon de aanleiding een andere was, zoals wij hieronder zullen beschrijven.

De gangbare literatuur legt de nadruk op de 'profit and planet' aspecten van duurzaam ondernemen. De Lange richt zijn bijdrage op de derde duurzaamheidspijler, 'people', en hij benadert het begrip door een conceptueel kader te creëren van waaruit invulling wordt gegeven aan het personeelsmanagement en de organisatie van arbeid. De auteur stelt terecht dat dit kader zowel in de wetenschap alsook in de praktijk bij vele bedrijven nog ontbreekt. Als we het artikel van De Lange bestuderen zijn vragen die direct bij ons op komen:

Wat is een duurzame arbeidsorganisatie? Hoe kun je een optimale duurzame organisatie tot stand laten komen en hoe weet je welke interventies binnen de eigen organisatie dienen te worden toegepast ten einde duurzaamheid te bevorderen? Hoe bepaal je de effectiviteit van die interventies?

Wij zullen in deze bijdrage inzicht geven in hoe duurzaam ondernemen vanuit Group HR bij TPG wordt vormgegeven en wat onzes inziens essentieel is voor het doen slagen van een duurzaam ondernemingsbeleid. Wij hebben daarbij geenzins de pretentie een wetenschappelijk onderbouwde bijdrage te leveren aan het debat, doch schetsen een aantal HR processen en instrumenten waarmee TPG tracht de duurzame arbeidsorganisatie vorm te geven.

HR-instrumentarium

Jeurissen (2000) stelt dat ondernemingen uit alle hoeken van de samenleving wordt gevraagd om 'maatschappelijk verantwoord (duurzaam) te ondernemen'. Vooral grote, internationaal opererende ondernemingen ondervinden momenteel aan den lijve dat de omgeving (de consument, maatschappelijke organisaties (NGO's), aandeelhouders en andere stakeholders) kritischer is geworden over de wijze waarop bedrijven hun rol in de maatschappij vervullen. Het gaat niet alleen om het halen van de winstdoelstellingen en het leveren van producten en diensten en zorgen voor werkgelegenheid. Het gaat tegenwoordig veel meer om de manier waarop bedrijven deze taken uitvoeren. Bij TPG streven wij naar leiderschap. Wij geloven dat echt leiderschap verder gaat dan leiderschap in onze eigen business. Echt leider-

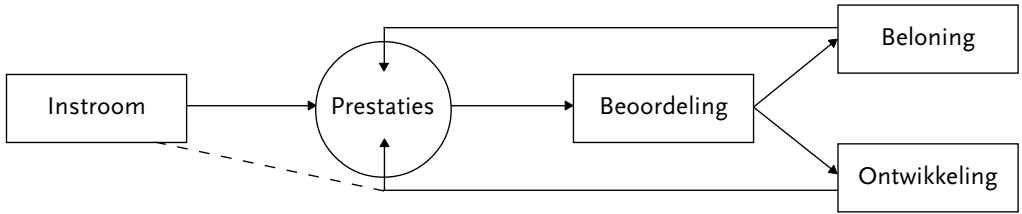
schap betekent voor ons ook maatschappelijk leiderschap. Vanuit dit maatschappelijk leiderschapsprincipe streeft TPG ernaar bij alle activiteiten het milieu te ontzien en rekening te houden met de gemeenschap waarin wij opereren. Duurzaamheid gaat echter nog een stapje verder: de onderneming heeft een maatschappelijke rol te spelen in het streven naar het behoud van onze planeet voor toekomstige generaties.

De oprechtheid en het enthousiasme van onze CEO, Peter Bakker, heeft een belangrijke, zo niet doorslaggevende rol gespeeld in het creëren van draagvlak voor duurzaam ondernemen bij TPG. Als leiders van een organisatie niet capabel zijn om continu een consistente boodschap uit te dragen en niet in staat zijn dit tot in alle gelederen door te voeren, zal het niet eenvoudig zijn om duurzaam ondernemen blijvend in te bedden in de gehele organisatie. De samenwerking met het World Food Program (WFP), die overigens voorafgegaan is aan een zorgvuldige selectie van mogelijke partnerships, is de spil van het duurzaam ondernemingsbeleid van TPG. Deze samenwerking is gericht op het bestrijden van honger in de wereld. TPG zet hierbij de kennis en middelen in om, samen met het WFP, een echt verschil te kunnen maken tussen leven en dood. De sleutel tot de samenwerking ligt in het feit dat we datgene doen waar we goed in zijn (het sluit dus direct aan op onze logistieke expertise, een kernactiviteit) en dat onze medewerkers hier wereldwijd op verschillende manieren hun bijdrage aan kunnen leveren. Met zo'n divers personeelsbestand als bij TPG is de rol van onze interne communicatie belangrijk. TPG is dan ook zeer terughoudend in haar externe communicatie rondom het duurzaamheidsstreven. Uiteraard brengt de samenwerking ook positieve neveneffecten voor TPG met zich mee, bijvoorbeeld een verbetering van onze reputatie en onze naamsbekendheid. Echter,

veel belangrijker is ons uitgangspunt van de samenwerking en dat is de bestrijding van de honger in de wereld. Daarnaast draagt deze samenwerking direct bij aan een van de onderdelen van onze missie, namelijk het vergroten van trots onder onze medewerkers. De recente ontwikkelingen in Azië hebben laten zien dat we als organisatie in staat zijn geweest het beste uit onze mensen te halen en snel kunnen handelen in tijden van echte nood.

Door gebruik te maken van het model van Fombrun (1984) willen we de brug slaan tussen onze duurzaam ondernemen-strategie en de vertaling hiervan in de ingezette personeelsinstrumenten bij TPG. Dit model wordt ook wel de Human Resources Cycle genoemd. De 4 beleidsgebieden instroom, beloning, ontwikkeling en beoordeling vormen de kern van het model. Het beleid en de instrumenten op deze 4 kernfuncties zijn uiteindelijk bepalend voor de prestatie van de werknemer en daarmee voor het resultaat en succes van de onderneming.

Instroom: Medewerkers zijn de dragers van de kerncompetenties van de organisatie. Bij de instroom van nieuwe mensen spelen wij al in op het gedrag dat wij verlangen van onze medewerkers. Nieuwe medewerkers moeten competenties bezitten die volledig aansluiten op onze missie. Ons instroombeleid is erop gericht om 'de juiste mensen in de bus' te hebben ('Good to Great' – Jim Collins 2001). Meer en meer zullen onze kernwaarden terug te vinden zijn in onze arbeidsmarktcommunicatie en worden competenties getest door het inzetten van psychologische tests en/of assessment centers. Een gedragsgerichte interviewtechniek wordt gehanteerd om te bepalen of het gedrag aansluit bij onze organisatiewaarden (values). Daarnaast speelt 'diversiteit' een belangrijke rol in ons HRM beleid. Diversiteit geeft onze organisatie een extra kracht. Bij het nemen van belangrijke benoemingsbeslissingen



Figuur 1. Human Resources Cycle (model van Fombrun, 1984).

hebben mensen een natuurlijke neiging om te zoeken naar klonen van zichzelf. Zo dreigen organisaties met name aan de top monocultureel te worden. TPG erkent dat een divers personeelsbestand een afspiegeling vormt van de samenleving, en wil gezien worden als aantrekkelijke werkgever voor alle bevolkingsgroepen. Deze visie houdt ons scherp, gericht op de markt en de samenleving en het is derhalve van belang om de visie ook te verankeren in de belangrijkste HR processen. Bij TPG vertaalt de visie zich in diverse aspecten van bedrijfsvoering, zoals de instroom, doorstroom, behoud en ontwikkeling van talent, maar ook in de wijze waarop wij tegen onze bedrijfscultuur aankijken als een belangrijke randvoorwaarde om het beste uit al onze mensen te halen.

Beloning: Naast het selecteren van op kernwaarden gebaseerd gedrag bij de instroom willen wij in 2005 tevens een beloningsstelsel introduceren dat een direct verband legt met onze strategie. Dit ‘Mission Related Pay’ beloningsmodel is een model waartoe de Raad van Bestuur zich gecommitteerd heeft om niet alleen met woorden, maar ook met daden uitdrukking te geven aan het feit dat TPG’s duurzaamheidsvisie niet vrijblijvend is. Nogmaals willen we het belang benadrukken van deze voorbeeldfunctie (Walking the Talk – Holiday, Schmidheiny en Watts – 2002) van de top van de organisatie. De bonusregeling van de Raad van Bestuur en een aantal van hun direct reports zal gekoppeld worden aan

zowel financiële als niet-financiële ‘targets’. Een onderdeel van de niet-financiële doelstellingen is de wijze waarop deze topmanagers inhoud en richting zullen geven aan het onderdeel van de TPG-missie dat zich erop richt een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de wereld. ‘Work for the world’, in onze terminologie. Daarnaast kennen wij uiteraard secundaire arbeidsvoorwaarden waarvan inmiddels bevestigd is dat deze een sterke prikkel vertonen tot duurzaam ondernemen en dit beleid goed kunnen ondersteunen (Sunday Times – 100 Best Companies to work for (Survey)).

Beoordeling: Willen we duurzaam verantwoord gedrag kunnen sturen en stimuleren dan moeten we zeker niet vergeten hiertoe een vertaalslag te maken in ons beoordelingsstelsel. Binnen TPG introduceren we dit jaar een nieuw beoordelingsstelsel dat direct gerelateerd is aan ons mission related pay model, de competenties (dus ook de vertoonde duurzaam ondernemen-competenties) en de kernwaarden van onze organisatie. Bij de introductie van dit nieuwe stelsel wordt veel zorg besteed aan het trainen en begeleiden van de managers zodat deze in staat zijn op de juiste manier om te gaan met het beoordelen van de medewerkers. Openheid en eerlijkheid zijn centrale kernwaarden die in ons beoordelingsproces te vinden zijn. De manier waarop onze organisatie omgaat met de medewerkers zal een directe bijdrage leveren aan de reputatie van onze organisa-

tie. Wij zijn overigens de eersten om te erkennen dat het bepalen van 'duurzaamheidscompetenties' geen eenvoudige opgave is. Wij zien dit dan ook als een leerproces waarin wij door voortdurende afstemming pogen in de praktijk praktisch realiseerbare en nuttige competenties te verbinden aan het gewenste leiderschapsprofiel. Zo vinden wij het belangrijk dat elke senior manager inhoudelijke kennis heeft van bepaalde aspecten van duurzaam ondernemen, zoals basisprincipes van ontwikkelingssamenwerking. TPG experimenteert daartoe met speciaal ontworpen leergangen in samenwerking met gerenommeerde instituten, zoals het Institute of Social Studies.

Ontwikkeling: Aandacht voor de mens staat bij ons centraal. Wij zijn het eens met de stelling van Emmot (2002, Perspectives on Corporate Social Responsibility) dat het managen en ontwikkelen van medewerkers nagenoeg een van de belangrijkste onderdelen is van de strategie. Wij benaderen het ontwikkelen van onze mensen dan ook vanuit een anti-cyclische denkwijze. Tijdens laagconjunctuur zijn vele organisaties geneigd minder aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de medewerkers. Wij streven ernaar om ook in deze periodes ontwikkeling van onze medewerkers te promoten en een stimulerende werkomgeving te creëren, om zo de betrokkenheid hoog te houden. Wij hebben ons wereldwijd verbonden aan 'Investors in People', een erkende standaard voor opleiding en ontwikkeling van medewerkers, die aantoonbaar de resultaten verbetert. Wij scheppen gelijke kansen en mogelijkheden voor alle medewerkers zonder enige vorm van discriminatie naar ras, geslacht, geloof, burgerlijke staat of leeftijd, onder gelijke omstandigheden, in lijn met ons diversiteitsbeleid. Ontwikkeling betekent voor ons ook het belang om de medewerker zin te geven, zin in de taak en wat de organisatie wil, zin in het werk en in diens persoonlijke

bijdrage. Om na te gaan of de verwachtingen als evenwichtig worden beschouwd (het 'psychologisch contract' – Schalk 2004) meten wij de tevredenheid onder medewerkers jaarlijks middels een medewerkersmotivatieonderzoek. Leidinggevend worden scherp aangestuurd op de doelstellingen die we opleggen aan de hand van resultaten van dit onderzoek.

Wij besteden tevens veel zorg aan het ontwikkelen van onze leiders. Zij moeten niet alleen experts zijn in hun vakgebied, ze moeten ook kennis hebben van de duurzaamheidsmodellen en -ontwikkelingen en hart hebben voor de mens en organisatie. Deze modellen zijn al geïntegreerd in onze MD-programma's. Een duurzame ontwikkeling van mens en organisatie is de kern van het HR-beleid van TPG. Wie oog heeft voor de ontwikkeling van mens en omgeving heeft oog voor kansen voor de organisatie.

Een wellicht aansprekend voorbeeld: jaarlijks vaardigt TPG 36 vrijwilligers af naar een van de projecten van het World Food Programme (het 'school feeding program'). Gedurende 3 maanden helpen de medewerkers met voedsel distributie of de aanleg van rurale infrastructuur. De feedback van deze vrijwilligers is dat zij in deze 3 maanden meer geleerd hebben dan zij in willekeurig welk traditioneel managementdevelopmenttraject ooit zouden ontwikkelen. Riskant? Vanuit HR-perspectief wel, omdat medewerkers na afloop van zulke ervaringen een blijvend andere kijk op de wereld hebben gekregen en mogelijk andere loopbaankeuzes maken. Maar de medewerkers die wij kunnen behouden, en dat is tot nu toe de overgrote meerderheid, stralen een trots en diepe betrokkenheid uit die zich als een olievlek door de organisatie verspreidt. Het is deze trots en betrokkenheid die TPG-medewerkers onderscheidt van anderen, en die ons een duurzaam concurrentievoordeel oplevert dat (vanuit HR-perspectief) niet eenvoudig replicerbaar is.

Niet alleen samenhang tussen onze personeelsinstrumenten en de afstemming hiervan op het strategisch beleid speelt voor ons een belangrijke rol, misschien nog wel veel belangrijker is hoe snel HR bij TPG in staat is verwachtingen waar te maken en daarmee waarde te creëren.

Kijkend naar de kennis en vaardigheden van onze HR-professionals, verwachten wij dat zij allen in staat zijn om 'best practices' en ontwikkelingen in hun vakgebied direct te kunnen vertalen naar hun eigen omgeving waardoor zij daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de strategische richting van de onderneming. Om hun competenties te ontwikkelen richten we momenteel binnen TPG een zogenaamd 'HR Functional Excellence' raamwerk in, gericht op het 'duurzaam' ontwikkelen van onze eigen professie. Dit raamwerk biedt ons de mogelijkheid onze eigen professionals optimaal te ontwikkelen en te begeleiden.

Terugkijkend naar de vragen die we onszelf stelden aan het begin van het artikel kunnen we concluderen dat voor ons een duurzame arbeidsorganisatie inhoudt: het vorm en inhoud geven aan maatschappelijk leiderschap. Dit is een permanent leerproces dat nooit voltooid is. De nadruk die het

duurzaamheidsdenken heeft vanuit alle geledingen, van de CEO tot de medezeggenschapsorganen, leidt ertoe dat we als een 'trotse' organisatie onze mensen kunnen binden en boeien en zo onze doelen kunnen bereiken. Met respect voor elkaar en in het volle bewustzijn van de eisen die de omgeving aan ons stelt. En met de ambitie om net een stapje verder te gaan. 'We deliver more' is een slogan die bij TPG inhoud heeft. Hoe weet je welke interventies binnen de eigen organisatie dienen te worden toegepast teneinde duurzaamheid te bevorderen? Dit weten we vooralsnog alleen door ons als HR-professionals te blijven ontwikkelen en uitdagen, door te experimenteren en te luisteren naar onze medewerkers. En door onze resultaten niet uit het oog te verliezen, en te geloven in de doelen die we ons hebben gesteld. We denken dat we bij TPG daarmee een goede weg zijn ingeslagen – een weg die leidt naar maatschappelijk leiderschap. Ons praktijkwerk nodigt echter uit tot goed wetenschappelijk onderzoek, en wij zijn dan ook zeer verheugd met de onderzoekslijn die Willem de Lange in Tilburg opzet.

Mr. P. van der Meer Mohr is Group HR Director bij TPG. B. Bernecker-Kouwenhoven is Group HR Policy & Communication Specialist bij TPG.