

Corbion wint AWWN-trofee voor de lerende organisatie

# ‘Door opleidingsprogramma spelen we nu eredivisie in onze branche’

**AWVN belooft dit jaar vier organisaties die werk maken van vernieuwend werkgeverschap. De tweede trofee, die voor de ‘lerende organisatie’, is onlangs uitgereikt aan biochemieconcern Corbion. Omdat dit bedrijf zijn medewerkers als voornaamste kapitaal ziet, speelt opleiden in alle onderdelen van de HR-strategie een rol.**

TEKST  
**Marloes Hooimeijer**

FOTOS  
**Martin Waalboer**

‘We willen een aantrekkelijke werkgever zijn. Een bedrijf waar mensen graag en lang willen werken’, zegt senior HR-manager Rik van Starrenburg van Corbion. De afgelopen jaren werkte hij met zijn HR-collega’s aan een opleidingsprogramma dat daaraan moet bijdragen. In mei ontving het bedrijf voor deze inspanningen de AWWN-trofee voor de lerende organisatie. ‘De award kwam op een dankbaar moment: het programma staat en we zijn er trots op.’

Corbion is een wereldwijd opererend concern, voortgekomen uit de Centrale Suiker Maatschappij, beter bekend als CSM. Het produceert melkzuur uit suiker. Een van de producten die het daarvan maakt, is biologisch afbreekbaar plastic. Met 80 procent is de voedingsmiddelenindustrie de grootste afzetmarkt.



HR-manager Rik van Starrenburg van Corbion ontvangt de AWWN-trofee uit handen van Gerard Groten, directeur arbeidsvoorwaardenbeleid AWWN

Corbion ziet mensen als zijn voornaamste kapitaal. Van Starrenburg: ‘Een groot deel van ons personeel is hoogopgeleid: 40 procent academisch, 30 procent hbo. Aan een product als bio-afbreekbaar plastic gaat wel tien jaar r&d vooraf. Zo’n technologie wordt door mensen gebouwd. Deze r&d-specialisten, en ook onze andere professionals, zijn dus goud waard. Zonder onze medewerkers staan we stil of gaan we zelfs achteruit.’

## Corbion University

Met het loskoppelen van het grote CSM, ‘waar alles op HR-gebied goed geregeld was’, vielen er volgens Van Starrenburg gaatjes in de HR-strategie. ‘We betalen goed, zijn een aantrekkelijke werkgever, maar zagen mensen vertrekken omdat ze het gevoel hadden dat ze zich

## Medewerkers vinden ontwikkeling zeker zo belangrijk als salaris

bij Corbion niet verder konden ontwikkelen. Sommige kandidaten die we wilden aannemen, gaven de voorkeur aan bedrijven die een eigen *university* hebben. Dat was voor ons een *trigger* om daarmee aan de slag te gaan. Met het opleidingsprogramma als resultaat, inclusief Corbion University. Daarmee spelen we eredivisie in onze branche.’ Van Starrenburg noemt het programma een opleidingspalet, omdat het alle

lagen in de organisatie bestrijkt – van operationeel niveau tot staf en management – en inzet op relevante vaardigheden voor huidige en toekomstige functies. ‘We hebben een standaardbasisopleidingspakket, onder andere via e-learning, bijvoorbeeld over veiligheid en IT-systemen. Er zijn individuele opleidingen mogelijk, maar ook voor een afdeling als geheel, zoals ‘effectieve sales’ voor salesmanagers. Sinds dit jaar bieden we diverse management-trainingen aan via The Mind Gym. In deze sessies leren managers bijvoorbeeld over feedback en richting geven aan medewerkers. Want je moet er niet van uitgaan dat een leidinggevende wel weet hoe dat moet omdat hij zelf als medewerker ook jarenlang is beoordeeld.’ Een belangrijk onderdeel in het oplei-



Volgens Rik van Starrenburg komt de award op een dankbaar moment: 'Het programma staat als een huis en we zijn er trots op'

dingspakket is het Corbion Leadership Program (CLP), zoals de Corbion University ook wel wordt genoemd. Het CLP is ontwikkeld door de Ashridge/Hult University in Engeland; die partij voert het ook uit. 'Onze (high) potentials worden hiervoor geselecteerd op basis van hun beoordeling en toekomstpotentieel. Ze volgen het internationale programma van elf maanden deels virtueel en deels *face to face*, op een van onze vestigingslocaties wereldwijd. De eerste lichting van de circa 80 CLP-deelnemers is inmiddels klaar. De university scoort nu al een 8,5.'

### Opvolgingsplanning

Het programma sluit naadloos aan bij het belang dat het bedrijf hecht aan talentmanagement en de zogeheten opvolgingsplanning. Wie zit over een

## We zijn gestopt met dure externe wervingsbureaus

aantal jaar op welke plek? Wie zijn de opvolgers van de huidige managers? En van de directeurs? Wat hebben ze nodig om daar te komen? Uitgangspunt is dat Corbion eigen mensen wil klaarstomen voor vervolgfuncties en idealiter alleen voor startersfuncties mensen van buiten binnenhaalt. Van Starrenburg: 'Met de *9-box-matrix* en opvolgingsplanning, brengen we in kaart welke medewerkers het potentieel hebben of al klaar zijn om door te groeien naar een

vervolgfunctie. Want als ik morgen opzeg, moet mijn baas al lang hebben nagedacht over wie mijn opvolger is. Voor alle kritische posities heb ik een opvolgingslijst van wie er over hoeveel jaar klaar is voor welke vervolgfunctie.' Een verplicht onderwerp in het beoordelingsgesprek is dan ook hoe de medewerker zichzelf over vijf jaar ziet en welke potentie zijn leidinggevende in hem ziet. 'Zodat ze het gesprek daarover aangaan en kijken wat ervoor nodig is om daar te komen', aldus de HR-manager. 'Je wilt voorkomen dat ze op enig moment uit dienst gaan omdat ze denken dat hier geen toekomst voor ze is, aangezien daar nooit over is gesproken. Dat is funest voor een organisatie.' Het lijkt zo logisch om ook over ambities te spreken, maar toch kan dat er in

## Als ik morgen opzeg, moet mijn baas meteen weten wie mijn opvolger is

de waan van de dag bij inschieten, weet hij. 'Toen we van CSM naar Corbion gingen, is dat eventjes te snel gegaan. We hadden bedacht welke poppetjes op welke plek moesten en wilden vanaf toen vooral aan de wereld laten zien dat we een goed bedrijf waren, bestaansrecht hadden. Onze aandelenkoers ging *sky high*. Om daarna door te ontwikkelen als organisatie, moesten we ook onze mensen doorontwikkelen, maar daarvoor hadden we nog niets geregeld.'

### Arbeidsvoorwaarde

Inmiddels bewijst het opleidingsprogramma zijn waarde binnen alle onderdelen van de *People Strategy 2018-2021* van Corbion. Ook op het gebied van beloning en arbeidsvoorwaarden. 'We willen bij de 25 procent best betalende werkgevers in onze branche horen. Dan heb je het over euro's, pensioenregeling en bonussen. Maar ook ons opleidingsbeleid, de mogelijkheid voor medewerkers om zich te ontwikkelen, beschouwen we als een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Medewerkers hechten hier net zo veel waarde aan als aan salaris. We scoren goed op *engagement*, onze variant op medewerkerstevredenheid. Dat medewerkers de kans ervaren om te leren en te groeien, is hierbij van essentieel belang.' In de markt is het inmiddels bekend dat Corbion zich richt op jong talent en de ontwikkeling van medewerkers. 'Mensen willen graag werken bij een bedrijf waar de beste mensen zitten en waar zij kans krijgen zich verder te ontwikkelen. We zijn gestopt met dure externe wervingsbureaus en van 2,5 miljoen wervingskosten teruggegaan naar een half miljoen. Daarvan hebben

we alleen in het buitenland gebruik hoeven maken; in Nederland staan we nog op nul. Onze vacatures – en dat zijn er dus niet zoveel omdat medewerkers lang blijven – hebben we doorgaans binnen acht weken vervuld. Het is hooguit wat lastiger om een ict'er te vinden; die komen niet uit onze branche, dus kennen ons nog niet.'

### Gastdocenten en stagiairs

Het helpt dat Corbion bij studenten van de relevante opleidingen op hogescholen en universiteiten alom bekend is. Het bedrijf werkt nauw samen met het onderwijs. De nodige medewerkers van Corbion zijn als (gast)docent parttime actief en afgelopen jaar bood Corbion in Nederland (500 medewerkers) ruim zestig stageplaatsen voor hbo'ers en wo'ers. 'De nieuwe generatie kiest graag voor een duurzaam, groen bedrijf, waar ze met producten en diensten aan de slag kunnen die maatschappelijk een waardevolle aanvulling zijn. We krijgen meer aanvragen voor stageplaatsen dan we er hebben.'

Van Starrenburg ziet de stagiairs als een belangrijke schakel voor de toekomst. 'Tijdens de stages maken ze deel uit van onze organisatie en laten we hen zien hoe waardevol we ze vinden. Als ik een vacature voor een startersfunctie heb, weet ik precies wie van de oud-stagiairs ik daarvoor moet hebben. Iets wat ik recent op de eigen afdeling nog in praktijk heb gebracht. Je werft aan de onderkant en je zorgt dat ze doorgroeien: *hire for talent and train for skills*. Met ons opleidingsprogramma hebben we de negatieve spiraal die een paar jaar geleden nog dreigde, met succes voorkomen.' ●

### AWVN-trofee voor vernieuwend werkgeven

AWVN reikt dit jaar vier keer de AWVN-trofee voor de vernieuwende organisatie uit. Onder dit overkoepelende thema vallen vier subthema's, die zijn gebaseerd op het AWVN-jaarcongres 2017, 'Aan zet'. Samen met de deelnemers werden toen vier beelden van organisatievernieuwing verkend: de wendbare, de lerende, de inclusieve en de verbonden organisatie. De trofee gaat uit naar AWVN-leden die in een van deze werelden daadwerkelijk 'aan zet' zijn (geweest). De eerste trofee, voor de wendbare organisatie, ging naar onderwijsadviesbureau Het ABC. Meer weten? Kijk op de website van AWVN (zoekterm: 'AWVN-trofee').