

NIEUW HR-BELEID TNO

Ondernemerschap als loopbaanstap

Van vijf naar drie dagen werken voor de baas, om daarnaast een eigen onderneming te starten. Bij onderzoeksinstituut TNO kan dat sinds kort. De hybride TNO'er is in opkomst.

Tekst Luc Dorenbosch en Jos Sanders



Met een nieuw HR-beleid geeft TNO actief ruimte aan ondernemende medewerkers om als ‘hybride TNO’er’ een nieuwe loopbaanstap te maken. Een interessante ontwikkeling die enkele lijnen van vernieuwend denken over de arbeidsrelatie bij elkaar brengt. Enerzijds maatwerk in de arbeidsrelatie en anderzijds ook een aantrekkelijke werkgever op de moderne en krappe arbeidsmarkt van technici willen zijn. Tevens is het een strategische HR-praktijk, kijkend naar de opdracht van TNO als organisatie. Een gesprek met HR-directeur Irene van den Broek en Esther van den Hengel, director of research, over het hoe en waarom van de hybride TNO’er.

TNO maakt expliciet beleid voor hybride medewerkers. Waarom doet TNO dat?

“TNO is de Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek en telt ongeveer drieduizend medewerkers. Onze missie is om wetenschappelijke kennis snel en goed naar de markt te brengen. Toegepast te krijgen dus. We noemen dat zelf een ‘Valorisation Incubator’. Dat toegepast krijgen van wetenschappelijke kennis doen we met bedrijven en andere samenwerkingspartners. Maar we doen dat ook door zelf nieuwe bedrijven op te richten: TNO spin-offs en spin-outs”, zegt Van den Broek. “Het is een strategische keuze van TNO om het oprichten verder te versterken. We merken tegelijkertijd ook een toenemende behoefte bij individuele medewerkers om meer met hun kennis te doen. Onze medewerkers ronden projecten af met mooie innovaties met

veel marktpotentie. Die innovaties zouden ze liefst ook zelf verder willen brengen, bijvoorbeeld in een eigen onderneming: een spin-off.”

Dat eigen ondernemerschap paste echter niet altijd binnen de bestaande TNO-lijnen, vult Van den Hengel aan. “Maar het is wél van grote waarde. Het sluit uitstekend aan bij onze missie. Daarom hebben we gezocht naar nieuw HR-beleid waarmee we dit zelfstandig ondernemerschap bij TNO’ers de ruimte zouden kunnen geven en versterken. Als hybride TNO’er kunnen medewerkers nu binnen heldere beleidskaders de stap naar het ondernemerschap maken. Hybride TNO’ers richten zelf een bedrijf op, maar blijven voor een bepaalde periode deels ook gewoon in dienst van TNO. Hybride staat dus voor én in loondienst zijn én zelfstandig ondernemen.”

Waarom doet TNO dat juist nu? What's in it for TNO?

“We willen ons naar binnen en naar buiten toe profileren als de ondernemende organisatie die we zijn. We ontwikkelen nieuwe kennis niet voor rapporten, maar voor de praktijk. De T van TNO staat immers voor Toegepast. We willen dat wat we ontwikkelen ook echt toegepast wordt. Daar hebben we

ondernemingen voor nodig, maar ook ondernemende mensen. Daarvoor moet je als organisatie die medewerkers met ondernemersambities ook de ruimte bieden om te ondernemen. Op deze manier hopen we ondernemende medewerkers aan ons te kunnen binden”, zegt Van den Hengel. “We denken er echter ook een nieuwe groep medewerkers mee te kunnen aantrekken. Een groep die zich aangesproken voelt door het idee van de hybride TNO’er. We bewegen hierin ook mee met de nieuwe arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties in de wereld buiten TNO”, aldus Van den Broek.

Wat houdt het in om hybride medewerker bij TNO te zijn?

“De term hybride medewerker wordt gebruikt voor die medewerkers, die vanuit eigen initiatief en ambitie een start-up willen oprichten”, reageert Van den Hengel. “Zij willen dat vaak in eerste instantie deels in eigen tijd doen, of binnen vrijgemaakte tijd van TNO. Daarnaast willen ze voor een bepaalde periode parttime bij TNO werken.”

“Er zijn altijd wel ondernemende TNO’ers geweest, maar beleid kan meer uniformiteit en helderheid bieden over de hybride mogelijkheden”, vult Van den Broek aan. “Dat ontbrak »

‘Bij individuele medewerkers merken we een toenemende behoefte om meer met hun kennis te doen’

» eerder, waardoor het leek alsof TNO niet wilde meewerken aan de parttime ondernemerswensen van medewerkers. Beleid moet dus een helder signaal geven: ‘ja, mits...’. In plaats van ‘nee, tenzij...’. Het succes van het beleid meten we ook af aan de helderheid en werkbaarheid. We willen dat dit beleid meer spin-offs oplevert en dat het er ook aan bijdraagt dat spin-offs zonder noemenswaardige problemen of discussies worden opgericht. Als spin-offs intern veel discussies opleveren moeten we ons afvragen hoe het beleid beter kan.”

Mocht de spin-off niet lukken dan kan een medewerker terugkomen. Waarom kiezen jullie daarvoor?

“We hebben uiteraard goed nagedacht over wat we als werkgever belangrijk vinden aan de hybride constructie”, zegt Van den Broek. “Het eerste wat we belangrijk vinden is dat medewerkers gedurende de hybride periode als kritische ondergrens minimaal drie dagen in de week inzetbaar zijn voor TNO.”

“Het tweede is dat we vanuit goed werkgeverschap en ook in het kader van bestaande wettelijke regelingen een terugkeergarantie naar het oude aantal uren bieden. Stel dat iemand toch weer teruggaat naar het volledige aantal uren, dan gaan we ervan uit dat hij of zij ook weer evenredig veel nieuw werk kan aantrekken. Daarnaast gaan we er vanuit dat de betreffende medewerker veel heeft geleerd op het gebied van ondernemerschap en dat die ervaring ook waardevol is voor TNO. Uiteraard is de ‘hybride periode’ niet eindeloos maar van tevoren vastgelegd

(maximaal twee jaar) en is aan bepaalde voorwaarden verbonden. Het is een inspanningsverplichting van TNO.”

Hoeveel mensen hebben zich al gemeld voor het hybride medewerkerschap?

“Op dit moment werken twintig interne teams aan de voorbereiding van een mogelijke spin-off en bij zeker de helft daarvan speelt de hybride TNO’er als optie. Het beleid lijkt dus nu al in een duidelijke behoefte te voorzien”, zegt Van den Hengel enthousiast.

“Voor nogal wat ondernemende TNO’ers is de stap van ontslag nemen en een spin-off te starten nog een te grote stap. De mogelijkheid om als hybride medewerker te werken verlaagt die drempel en biedt medewerkers de zekerheid die ze nodig hebben om de sprong wel te wagen”, legt Van den Broek uit.

Hebben jullie een mooi voorbeeld waarbij er echt een win-win is voor TNO en voor de hybride medewerker?

“Onlangs heeft een hightech spin-off van TNO een significante investering binnengehaald, waarna de belangrijkste uitvinder van deze technologie deeltijd in dienst is getreden bij dit bedrijf en deels bij TNO is gebleven. Daardoor kan hij een schakelrol spelen tussen TNO en het bedrijf: TNO blijft nieuwe technologie ontwikkelen die het bedrijf vervolgens mogelijk kan toepassen in zijn producten. Het voordeel van TNO is dat deze zeer getalenteerde uitvinder verbonden blijft aan TNO en tegelijkertijd kan bijdragen aan het succes van onze spin-off”, zegt Van den Hengel.

Het zal voor leidinggevendenden wel even wennen zijn...

“Leidinggevendenden reageren tot dusverre erg positief en ze werken ook zonder uitzondering mee aan dergelijke afspraken. Belangrijk aandachtspunt bij het maken van afspraken rondom de spin-offs en de hybride medewerker is het voorkomen van belangenverstremming. Daarom wordt ook goed vastgelegd welke activiteiten een hybride medewerker bij TNO zal uitvoeren en welke bij de spin-off. Mochten hier conflicten over bestaan of ontstaan, dan gaan we op zoek naar manieren om het op te lossen”, zegt Van den Broek. Je kunt ook wat de hybride TNO’er betreft niet alles van te voren dichttimmeren, merkt Van den Hengel op. “Om de vinger aan de pols te houden wordt eens per kwartaal een overleg gepland tussen de leidinggevende en de hybride medewerker. Een hybride baan als deze is en blijft maatwerk. Met beleid kun je onduidelijkheden voorkomen en een positief signaal afgeven. Een goede spin-off is gebaat bij duidelijke en transparante communicatie over en weer. Voor zowel medewerkers als managers is de hybride vorm van werken gewoon nieuw. Dus is het in het begin aftasten hoe het goed kan werken.”



Luc Dorenbosch
baaningenieur bij de
baaningenieurs.nl.



Jos Sanders
senior research
scientist bij TNO.