

(Top)onderzoekers beklimmen specialistenladder bij DMV International

# Routekaart voor ambitieuze t

Met het betrekken van een splinternieuw onderzoekscentrum in het Innovium in Wageningen bundelde DMV International zijn R&D-activiteiten in Food Valley. De circa vijftig (top)onderzoekers kunnen binnen de organisatie doorgroeien in managementbanen en in kennisfuncties. Via een 'carrièreladder' kunnen specialisten binnen R&D Campina sport voor sport een stapje hoger in de organisatie klimmen.

Dat specialisten volgens scherpe criteria binnen een organisatie functioneel kunnen doorgroeien, is niet uniek, nuanceert groepsdirecteur Xander Wessels direct. Veel grote multinationals in voedingsland bieden hun onderzoekers die mogelijkheid. Aangezien niet iedereen manager kan of wil worden, moet een onderzoeksorganisatie zijn mensen ook op inhoudelijk gebied voldoende carrièreperspectieven bieden. Niet ad hoc door specialisten af en toe op cursus te sturen, maar door structuur aan te brengen in de loopbaanontwikkeling. In feite geeft DMV International medewerkers een routekaart waarmee ze hun functie steeds meer inhoud kunnen geven en meer verantwoordelijkheid kunnen gaan dragen. Nieuwkomers kunnen na een jaar of vier en wanneer ze een bepaald niveau hebben bereikt voor de managementkant kiezen. Voor de rasonderzoeker die liever geen grote afdeling leidt, is er nu ook aan de specia-

ladder hanteren. Bij Campina kan de ladder, behalve door wetenschappers, ook beklimmen worden door medewerkers elders in de organisatie, zoals een logistiek technicus of een jurist in patentrecht. Het zwaartepunt ligt wel op de onderzoeksfuncties. Net als in managementbanen worden functies opgewaardeerd en verantwoordelijkheden stapsgewijs uitgebreid zodra medewerkers een bepaald niveau hebben behaald. Een breuk met het verleden

is dat dit feit nu geformaliseerd is in een systeem. Medewerker kunnen er dus status aan verlenen en dat motiveert. David Clark somt wat harde criteria op waaraan iemand moet voldoen om een sport op de ladder te stijgen. "Het niveau van een medewerker is gerelateerd aan de prestaties die iemand aan de dag heeft gelegd en aan hoe lang hij of zij al op een bepaald niveau opereert. Een voorbeeld is een onderzoeker die tevens adviseur is en die door zijn collega's als

### 'Mensen in dit soort posities moeten voldoende uitgedaagd worden

listenkant volop carrière-uitdaging te vinden. Waar mensen nu staan in de organisatie en wat ze kunnen bereiken, is zo een stuk transparanter geworden. En het plafond komt niet snel in zicht. Onderzoeks- en kwaliteitsdirecteur David Clark: "Mensen in dit soort posities moeten voldoende uitgedaagd worden."

#### Specialistenladder

De carrièreladder voor niet-managementfuncties is nu bijna een jaar operationeel. Intern spreekt DMV International van specialistenladder, naar analogie van bedrijven als DSM die de term science-

Foto: s. Marco Vellinga



Onderzoeks- en kwaliteitsdirecteur David Clark: "De specialistenladder geeft je de kans om mensen in R&D zo te belonen dat dit in lijn is met de inhoudelijke bijdrage die ze leveren aan ons bedrijf."

# e talenten

expert op zijn gebied beschouwd wordt. Daarin zijn weer gradaties te onderscheiden, zoals een nationaal expert die overheidsorganisaties adviseert met op het hoogste niveau een internationaal deskundige die lid is van internationale organen, zoals een handelsorganisatie of het International Life Sciences Institute. Maar het kan ook een consultant zijn van de businessmanagers.”

Ook uitzonderlijke talenten tellen mee in de beoordeling. “Mensen die een bepaalde vorm van kennis hebben die je weinig in de markt ziet, moet je koesteren. Mensen die zulke kwaliteiten combineren, zijn uniek. Er zijn zelfs mensen die dat soort inhoudelijk prestaties kunnen koppelen aan een leidinggevende functie.”

## Beloningsysteem

Uiteraard is er aan de specialistenladder een beloningsysteem gekoppeld. Per sport ligt vast wat mensen verdienen. Medewerkers zien promotie binnen hun functie dus vertaald in een in normen vastgelegde verbetering van hun financiële situatie. Een verbetering met vroeger, zegt Clark: “Voor specialisten zijn de salarissen meer marktconform geworden en vooral beter vergelijkbaar met soortgelijke functies in andere bedrijven. In het verleden was er wel flexibiliteit in het beloningsysteem, maar daar zat niet echt een systematiek achter. Het was te veel gericht op managen en te weinig op inhoud. Dat gaf specialisten ten opzichte van managers het gevoel van onevenredigheid, oneerlijkheid zelfs. De erkenning voor wat ze presteerden kwam onvoldoende tot uiting in het beloningsysteem.”

Sinds 2005 zijn de verschillen tussen managers en specialisten gelijkgetrokken. Campina, en dus DMV International, hanteert voor haar salarissysteem als basis het Hay-systeem. Dit is een door Campina wereldwijd toegepaste indelingsystematiek om functies in te delen naar waarde. Clark: “De specialistenladder geeft je de kans om mensen in R&D zo te belonen dat dit in lijn is met de inhoudelijke bijdrage die ze leveren aan ons bedrijf.” Wessels vult aan: “Zie het

als een erkenning dat ons bedrijf de capaciteiten van zijn mensen waardeert. De (financiële) beloning wordt nu zichtbaar gewaardeerd, want het is tevens een bevestiging dat iemand een bepaalde positie binnen onze organisatie heeft bereikt. Wat dat betreft zijn we in de jaren negentig wat doorgeslagen richting de managementkant.”

## Alternatief

In Wageningen werken zo'n 50 mensen. Hiervan zijn er zo'n 40 onderzoeker. Het aantal lijnmanagers is beperkt. Zo'n vier, stelt Clark, die er op wijst dat de organisatie in zijn nieuwe vorm superplat is geworden. Medewerkers bij DMV International kunnen in de eerste jaren trainingen en aanvullende opleidingsmogelijkheden krijgen om zich op hun vakgebied te bekwamen. Na een jaar of vier gaan de carrières steeds meer uiteenlopen. Een aantal gaat de managementkant op, het grootste deel kiest voor een onderzoeksrichting. Daar kan heel gericht verder gebouwd worden aan specifieke kennis.

Toch zullen projectleiders over leidinggevende kwaliteiten moeten beschikken. Verschil met vroeger is dat ze geen lijnmanagers meer hoeven te worden om door te kunnen groeien vanuit het projectleiderschap. Ze kunnen als platformmanager meewerkend voorman blijven en zich inhoudelijk verder blijven ontwikkelen. Clark: “Een ambitieuze specialist die zijn plafond had bereikt, moest maar manager worden. Om door te groeien was je steeds meer tijd kwijt aan mensen managen. Nu met de specialistenladder is er ook een alternatief. Mensen kunnen specialistische cursussen volgen als dat de ideale lijn voor hen is. Of een senior-specialist kan mentor worden voor de juniorspecialist.”

## Hoogste sport

De frisse wind past in de Campina-strategie om als inhoudelijk sterke organisatie



Groepsdirecteur Xander Wessels: “De toekomst ligt in openheid, open innovatie en het organiseren en toegang krijgen tot kennis.”

de concurrentie de baas te blijven. Wessels: “Naast managementpersoneel van een goed kaliber wil Campina ook werken aan mensen die sterk inhoudelijk gericht zijn. Willen we op innovatie blijven concurreren, en dan bedoel ik niet alleen op productniveau maar ook in logistiek en andere gebieden, dan zullen we ook die competenties moeten belonen.”

Zo sluit ook de keuze voor Food Valley aan op deze koers. “We geloven dat de toekomst ligt in openheid, open innovatie en het organiseren en toegang krijgen tot kennis. We gaan echt gebruik maken van deze omgeving en straks met een partner ook wederzijds mensen uitwisselen.”

De ladder is daarin een instrument, besluit Clark: “Er was een plafond, je kon

## ‘Een ambitieuze specialist die zijn plafond had bereikt, moest maar manager worden’

dat iets uitbreken, maar niet echt tot voldoening. Je bleef toch min of meer steken op een tussenniveau. Deze mensen groeien ook en dat is nu zichtbaar gemaakt. Het is duidelijk welk niveau iemand moet hebben bereikt voor ze de volgend sport kunnen betreden. Dat is nu met dit systeem geformaliseerd. Andere bedrijven die ons voorgegaan zijn, houden hun stafleden langer vast. Maar laat het systeem niet inflateren. Maak het niet té gemakkelijk. De hoogste sport is niet voor iedereen haalbaar, net zoals niet iedereen afdelingsmanager kan worden.”

Vincent Hentzepeter