



**INSPIRED-CAREERS**

logistics and supply chain professionals

Executive Search | Interim Management | Recruitment | Talent Development



**INSPIRED-TALENT**

logistics and supply chain professionals

Executive Search | Interim Management | Recruitment | Talent Development



# Inspiratie voor innovatie

voor Human Resource en Supply Chain professionals







## INHOUDSOPGAVE

4. EEN WARM WELKOM
6. INTERVIEW FRANS PANNEKOEK, HEAD OF OPERATIONS TONY'S CHOCOLONELY
8. DE IGEN INVASIE
10. ARBEIDSMARKTONTWIKKELING 2020
11. SNAPSHOTS
12. INSPIRED-TALENT OUD-TRAINEES: WAAR STAAN ZE NU?
14. ONBOARDING TIPS 'N TRICKS
17. GARANTIE VOOR UITDAGENDE BANEN
18. TIPS UIT DE TOPSPORT VOOR BEDRIJFSATLETEN
20. DE INSPIRED-GROUP
21. THE FRESH CONNECTION
22. DATA SCIENCE EN ANALYTICS IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

## COLOFON

### INSPIRED-CAREERS & INSPIRED-TALENT MAGAZINE 2020

MET SPECIALE DANK AAN: ADRIËNNE VERHOEVEN, FRANS PANNEKOEK, GUUS PETERS, JAN LUGTIG, LIDEWEY VAN DER SLUIS, MAARTEN PETERS, ROBIN BUIJS EN MARTIN STOCKMAN.

VORMGEVING: 55COMMUNICATIONS

HET GEBRUIKEN VAN DE ARTIKELN IN DIT MAGAZINE IS UITSLUITEND TOEGESTAAN MET VOORAFGAANDE SCHRIFTELIJKE TOESTEMMING VAN DE AUTEUR(S) EN CORRECTE BRONVERMELDING.

## Een talent-based toekomst



Mensen zijn kunstwerken. Levende kunstwerken. Ze kunnen ontroeren, tot de verbeelding spreken én ze zitten, stuk voor stuk, vol met talent. Echter, net als het beoordelen van kunstwerken is het waarderen van talent een kwestie van smaak. Het oordeel en de emoties die het oproept, is afhankelijk van de voor- en afkeuren van de kijker en het perspectief waar vanuit wordt gekeken. Daarom vraagt succesvol talentmanagement om een duidelijke visie op talent. Hoewel persoonlijke voorkeuren er mogen zijn, is het voor een organisatie cruciaal om een vast

perspectief te kiezen en het begrip 'talent' te definiëren. Wanneer een eenduidige kijk ontbreekt, lopen normen door elkaar en verliest talentmanagement kracht en rendement.

Als perspectief kan worden gekozen uit een veelheid aan talentvisies.

Drie bekende visies op talent in organisaties zijn:

1. Talent als eigenschap. Het hebben van natuurlijke kwaliteiten. Iets van nature goed kunnen dat waarde heeft op de arbeidsmarkt.
2. Talent als potentieel. Het zijn van een veelbelovende medewerker.
3. Talent als excellentie. Het zijn van een bijzondere medewerker. Bijzonder vanwege betere prestaties dan andere medewerkers, of vanwege een hoger toegedicht potentieel.

Vanuit de eerste twee perspectieven kan talent als een spier worden gezien. Bij 1 is talent als een spier van het individu waarmee hij of zij wordt geboren. Bij 2 is talent als een spier van de organisatie waar potentiële kracht in zit. Bij beide vormen geldt: om sterk te worden is het hebben van spieren niet voldoende. Kracht ontstaat door te trainen en in beweging te komen. Dat geldt voor spieren evenzo als voor talent. Bij 3 wordt iemand als een talent gezien vanwege gebleken en verwachte spierkracht. Hoe talent wordt gedefinieerd, bepaalt welke aanpak gekozen wordt om de spier te trainen. Zo ligt de focus bij talent als eigenschap vooral op het ontdekken en ontwikkelen van specifieke persoonlijke eigenschappen. Bij talent als potentieel gaat het om het ontwikkelen van de waarde en relevantie van het individu voor de organisatie. Bij talent als excellentie ligt het accent op het vergroten van de onderlinge rivaliteit en concurrentiekracht van medewerkers om elkaars kwaliteiten te verbeteren. Organisaties, teams en individuen barsten van het talent. Om hier profijt van te hebben, zal iedere organisatie werk moeten maken van talentbeleid op basis van een eigen visie op talent. Daarmee kan een organisatie toekomstgericht, talentvol en toonaangevend worden, zijn of blijven. Dit Inspired-Careers & Inspired-Talent Magazine vormt een mooi startpunt voor uitwerkingen hiervan door HR- en supply chain professionals. Laten we elkaar inspireren om hier samen wijzer en gelukkiger van te worden, vanuit welke talentvisie dan ook.

Lidewey

Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis

**Hoogleraar, spreker, auteur, en organisatie-adviseur**



Inspired leaders Marielle van Gastel en Ujendre Ramautarsing blikken terug op het afgelopen decennium en delen hun visie op de toekomst.

# Meet the Inspired leaders



Het jaar 2020 tekent het begin van een nieuw decennium. Hoe kijken jullie terug op de afgelopen 10 jaar van jullie eigen loopbaan?

*Ujendre:* "Het afgelopen decennium stond voor mij in betekenis van grote veranderingen. 10 jaar geleden was ik nog supply chain director bij een bekende lampenfabrikant in het zuiden van het land. Na 13 mooie jaren waar ik in verschillende functies heel veel heb kunnen leren, besloot ik op het hoogtepunt te stoppen. Ik nam ontslag en begon als onafhankelijk Supply Chain Consultant en interim manager". Dus een paar hoofdletters erbij en een spatie tussen interim en manager. Het leek me een mooie uitdaging om opnieuw te beginnen. Mezelf te bewijzen. Ik was gewend om goede samenwerkingsvormen op te zetten met leveranciers en klanten en een van deze klanten werd mijn eerste opdrachtgever. Het opbouwen van een nieuw netwerk was boeiend, nieuwe werelden gingen open. Naast mijn directe opdracht vroegen klanten me ook te helpen bij het coachen van jonge medewerkers die betrokken waren bij veranderingsprocessen. Of bij het vinden van vaste of tijdelijke medewerkers. Het bleek dat me dit goed afging. Het geeft me ook veel voldoening om een goede match te maken, en de klanten waren blij met de begeleiding die ik gaf. Die positieve feedback was de aanleiding om het concept van Inspired-Talent uit te gaan werken."

*Marielle:* "Bij mij begon de verandering al iets eerder, maar deze zette zich zeker door in het afgelopen decennium. Veertien jaar geleden kreeg ik carte blanche om als Recruitment Manager een organisatie op te zetten en uit te bouwen. Ik creëerde een zelfsturend team van mensen met een gedeelde passie die voor elkaar door het vuur gingen. Dit smaakte naar meer en het leidde ertoe dat ik na 3,5 jaar de mogelijkheid aangreep om als eigenaar van Inspired-Careers verder te bouwen aan onze organisatie.

Het geeft veel energie om kennis te vergaren van veel verschillende organisatiestructuren, en om in te spelen op de trends en snelle ontwikkelingen in supply chain management. 10 jaar geleden bijvoorbeeld, rapporteerde logistiek vaak nog aan finance. Tegenwoordig stromen professionals met een achtergrond in supply chain management door naar bijvoorbeeld een COO-positie en wordt de vraag naar econometristen en wiskundigen steeds groter."

Jullie 'road-to-success' wordt dus gekenmerkt door het aangaan van nieuwe uitdagingen. Wat heeft jullie hiervoor gemotiveerd? Of, in andere woorden, wat is jullie grootste inspiratiebron geweest?

*Marielle:* “Ik haalde altijd al mijn inspiratie uit de sport. Al als jong meisje van 4 jaar raakte ik diep onder de indruk van de ‘grote topturnsters’ op wereldniveau. De salto’s en sierlijke oefeningen die zij deden inspireerde mij tot op het bot. In mijn tiener en puber jaren trainde ik zo’n 20 uur per week. Met mijn handen volledig ingetaped vanwege grote bloedblaren zorgde ik ervoor dat ik stapje voor stapje groeide naar de top. Iedere dag zorgde ik ervoor dat mijn lichaam leniger en sterker werd. Tijdens kampeervakanties lagen anderen aan het strand, maar hing ik in een boom om mijn krachtschema af te werken en mijn lichaam op pijl te houden. Mijn teamgenoten waren mijn beste vriendinnen. We inspireerden en motiveerden elkaar, en deelden dezelfde passie. Hierdoor heb ik geleerd om hordes te nemen en deze niet uit de weg te gaan.”

*Ujendre:* “Ik krijg veel energie van het helpen van mensen met hun ontwikkeling. Ik vind het zo mooi om te zien dat onze talenten ook open staan voor diverse uitdagingen. Niet alleen bij klanten, maar ook simulatie games zoals The Fresh Connection of iets heel anders, zoals bijdragen aan dit magazine. Dat vind ik erg goed. We kunnen ons echt identificeren met de inhoud. Marielle en ik hebben inderdaad allebei iets met sport en presteren en daarom is het artikel van Jaïke over Toon Gerbrands verderop in het magazine zo mooi. Het is een voorrecht om samen te werken met de trainees en het ondersteunende team. En natuurlijk de klanten die ons als partners zien.”

### En als we een blik in de toekomst werpen, welke ontwikkelingen gaan er dan plaats vinden volgens jullie?

*Marielle:* “Voor C-level managers betekent de snelle technologische groei dat de verandering van een vaste mindset naar een van continue lerende organisaties de belangrijkste verandering wordt om te overleven in de toekomst. We stappen af van de verticaal geordende, centraal aangestuurde top-down omgeving. In plaats daarvan scheppen we een horizontale, decentrale bottom-up omgeving. Hierdoor zullen ook andere (soft)skills van toepassing zijn.”

*Ujendre:* “Dit zijn overigens positieve ontwikkelingen naar mijn mening. We komen natuurlijk bij veel bedrijven over de vloer en spreken veel mensen als klant of mogelijke kandidaat voor een functie. Ook spreken we veel studenten, tijdens gastcolleges die we geven op een aantal universiteiten. Veranderingen zijn bij veel bedrijven wenselijk, maar gaan te langzaam. Ze kunnen wel een impuls gebruiken en daar helpen we ze graag een handje bij.”

### Hoe stomen jullie de huidige supply chain talenten klaar voor wat er komen gaat?

*Ujendre:* “De missie van Inspired-Talent is om de toekomstige supply chain leiders te ontwikkelen. Waarbij supply chain niet een doel op zich is, goede leiders wel. Niet iedereen hoeft een leidinggevende te worden, maar wel een goede informele leider. Dat begint met zelfleiderschap waar we in het traineeship veel aandacht voor hebben. We nemen mensen aan voor 3 jaar en in die periode doen ze opdrachten van 3-12 maanden. Meestal een operationele rol in planning, gecombineerd met procesverbeteringen. We dagen onze mensen uit en begeleiden ze ook inhoudelijk met de opdracht. Klanten geven regelmatig feedback over wat goed gaat en wat beter

kan. Dat leidt tot resultaten waar onze klanten heel blij van worden en waar onze medewerkers door worden uitgedaagd. Het is heel gaaf om dit van dichtbij te zien en mede vorm te geven. Ik ben er ook bijzonder trots op dat we een Net Promotor Score hebben van 100%. Qua persoonlijke ontwikkeling investeren we vooral in de soft skills, maar ook in de hard skills. De trainingen Persoonlijke Effectiviteit en Persoonlijke Impact hebben we zelf ontwikkeld met partners en onze trainees en andere deelnemers zijn hier heel enthousiast over.”

### En waar krijgen HR-professionals mee te maken?

*Marielle:* “Technologie wordt de grootste uitdaging voor de recruitment industrie de komende jaren. En daarmee bedoel ik niet dat het een bedreiging wordt voor onze banen. Persoonlijk contact, het iemand echt in de ogen aankijken, kan nooit worden vervangen door AI of een robot. Het bekent wel dat we de manier waarop we werken moeten aanpassen en innoveren. Ik denk dat het vooral belangrijk is om ‘technische mensen’ en ‘mensen-mensen’ dichter bij elkaar te laten komen, zodat de technologie voor ons werkt in plaats van andersom. Vakinhoudelijk zullen recruitmentbureaus meer aandacht moeten schenken aan career coaching. Er ontstaan gaten in wat de studenten leren op school en wat ze moeten uitvoeren in het bedrijfsleven. De technologie ontwikkelt zich zo snel dat het bijna niet bij te houden is voor de universiteiten en andere onderwijsinstellingen. Bij Inspired beschikken we al over een academy voor jonge talenten maar we willen dit uitbreiden met eigen specialistische consultants, in combinatie met talenten uit het werkveld. Een academy die gedragsverandering combineert met vakinhoudelijke kennis uit de praktijk.”

### Kortom: Wat hebben de supply chain talenten van komend decennium nodig om succesvol te worden?

*Marielle:* “Er wordt vaak gehamerd op talent. Maar ik denk dat talent in meerdere vormen kan komen. Het is wel belangrijk voor succes, maar nog crucialer zijn inspiratie, motivatie en actie. Gewoon doen! Vallen, opstaan en leren. Dit, onder andere, maakt je mentaal weerbaar en bepaalt de groeipotentie, wat het allerbelangrijkste is voor succes op termijn.”

*Ujendre:* “Ja, mee eens. En ik denk dat je vooral nieuwsgierig moet zijn en open moet staan voor kansen die onzekerheid met zich mee brengen. Dan kan je hele leuke en waardevolle dingen doen. Zeker als je goed kan samenwerken in teams met mensen met diverse achtergronden, zowel op multidisciplinair als op sociaal gebied. Dit past denk ik goed bij supply chain professionals. En wat belangrijk was, maar nu wellicht nog belangrijker is, is om actief en bewust bezig te zijn met je eigen ontwikkeling en je daarbij regelmatig af te vragen of je je nog voldoende ontwikkelt. Daarom het artikel over development heat verderop in dit magazine. En Generatie Z is hierin ook echt anders. Zij zijn constant aan het evalueren. Ik herken veel van generatie Z in mezelf. Denk soms dat ik mijn tijd vooruit ben [sluit hij lachend af].”

Frans Pannekoek, Head of Operations bij Tony's Chocolonely:

# 'Traceerbaar naar een slaafvrije chocolademarkt'

100 procent slaafvrije chocolade zorgt voor grote uitdagingen in de supply chain: deze moet volledig transparant en traceerbaar zijn; in de hele keten moet sprake zijn van gelijkwaardige businessrelaties; en uiteraard moeten de boeren een eerlijke prijs krijgen voor hun cacaobonen, zodat zij een leefbaar inkomen overhouden. Tony's Chocolonely laat zien dat dit mogelijk is, maar wil ook andere partijen in de eigen en in andere markten inspireren tot een nieuw businessmodel.

Door: Marielle van Gastel en Mirjam Hulsebos

Of het nu gaat om corruptie, uitbuiting, illegale kinderarbeid of illegale milieuvervuiling, in heel veel producten zitten grondstoffen die niet op een duurzame manier zijn verkregen. Hoewel het probleem al heel lang bekend is en vrijwel alle grote bedrijven ook wel iemand verantwoordelijk hebben gemaakt voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, gebeurt het altijd vanaf de zijlijn, door een stafafdeling die niet echt iets in de melk te brokkelen heeft.

Dat verandert langzaam. Er komen steeds meer start-ups die in de kern willen zorgen voor een eerlijke verdeling van inkomsten onder alle partijen in de supply chain. Tony's Chocolonely is in ons land één van de bekendste voorbeelden. Frans Pannekoek is als Head of Operations verantwoordelijk voor de inrichting van de supply chain en de productieprocessen. Welke keuzes maakt hij om Tony's missie – 100 procent slaafvrije chocolade – waar te maken?

## Waarom ben je gaan werken voor een merk met een maatschappelijke missie?

'Ik heb altijd al de drive gehad om te werken voor een bedrijf dat het goed doet op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Ik werkte lang voor Unilever, dat ook toen al jaren op de nummer 1-positie in de Sustainability Index stond, maar ik zag daar in mijn eigen werk weinig van terug. Bovendien voelde ik me daar wat beperkt in mijn ondernemerschap. Ik wilde mijn eigen ideeën meer kunnen najagen. Daarom heb ik gereageerd op een vacature van Marqt, destijds een start-up die de groei naar scale-up maakte. Daar kreeg ik de vrijheid om een eigen visie te ontwikkelen, maar de consequentie daarvan is dat jouw visie soms kan botsen met die van het management. Toen dat na een paar jaar het geval was, besloten we uit elkaar te gaan. Ik nam in 2014 een sabbatical om te reflecteren. Waar voel ik me nu écht tot aangetrokken? Dat is het shared value-concept dat Michael Porter in 2011 introduceerde. Hij was één van mijn docenten bij mijn Leadership Development Program, dat ik vier jaar lang volgde aan de Harvard Business School. Bij het shared value-concept hoort een roadmap hoe je een bedrijf bouwt dat niet alleen meerwaarde levert aan aandeelhouders, maar

aan alle stakeholders. Die roadmap bestaat uit drie onderdelen. Het eerste is create awareness, ofwel leg aan alle stakeholders uit dat er een probleem is. Het tweede is leading by example: geef het goede voorbeeld. En het derde onderdeel is inspire to act: probeer anderen over te halen om mee te doen. Tony's Chocolonely past alle drie principes toe. Dus toen ik eind 2014 deze vacature zag, heb ik meteen gereageerd.'

## Hoe belangrijk is de supply chain in jullie missie van 100 procent slaafvrije chocolade?

'Van cruciaal belang. Het is de geloofwaardigheid van de missie en laat zien dat het mogelijk is. Een supply chain bestaat uit drie stromen: een goederenstroom die van de leverancier richting de klant gaat, een geldstroom die precies de andere kant opgaat, en een informatiestroom. Traditioneel gaat de aandacht naar die eerste twee, maar bij ons is de informatiestroom de belangrijkste. Die maken we end-to-end en back-to-back, wat betekent dat informatie beide kanten opstroomt. De boer heeft net zoveel inzicht in de keten als wij. Wij geloven er heilig in dat als alle factoren in de keten transparant informatie met elkaar delen, iedereen daar beter van wordt. Want dan weet je veel beter wat er op je af komt en kun je je daarop voorbereiden. Er is ook een intangible effect: onze partners voelen zich echt onderdeel van de keten en dat is een voorwaarde voor het nemen van verantwoordelijkheid.'

## Ketentransparantie is een woord dat vaak in de mond wordt genomen, maar zelden realiteit is. Hoe realiseren jullie deze belofte?

'Wat ons onderscheidt van de meeste bedrijven, is dat wij echt belang hebben bij een traceerbare keten. Dat is essentieel voor onze merkbelofte: alle producenten van de cacaobonen die in onze chocolade zijn verwerkt, verdienen een leefbaar inkomen. Waar fair trade chocolade het groene-energieprincipe hanteert – je betaalt een opslag waarmee het inkomen van boeren wordt aangevuld, maar het is niet zo dat die premie terechtkomt bij de boeren die de bonen in



jouw reep hebben geteeld – willen wij er echt alles aan doen zodat de reep die jij koopt, bestaat uit slaafvrije chocolade. Dat betekent dat wij de keten van ‘bean to bar’ inzichtelijk maken. Daarvoor hebben we de Bean Tracker ontwikkeld, een heel laagdrempelig online platform waar alle schakels in de keten op aangeven hoeveel bonen zij die week hebben geproduceerd of ontvangen, hoeveel ze op voorraad hebben gelegd en hoeveel ze hebben verscheept. Op die manier zorgen we ervoor dat er geen ‘vreemde’ bonen in onze supply chain kunnen komen. Want als de fabriek in België meer cacaoboter en cacaomassa ontvangt dan onze boeren hebben geproduceerd, weet je dat er een lek zit in de keten. De Bean Tracker is een supersimpele applicatie die je op iedere locatie – dus ook in regio’s met een lage netwerkdekking - kunt gebruiken. Dat is noodzakelijk in Ghana of Ivoorkust. De Bean Tracker is ontwikkeld door het Nederlandse softwarebedrijf ChainPoint. Ze maken met hun applicatie ook ketens van onder meer katoen en palmolie traceerbaar. We zijn er heel trots op dat we met dit systeem voldoen aan de Global Reporting Initiative-standaard.’

### Wat betekent jullie merkbelofte voor jullie sourcing strategie?

‘Wij kopen in volgens vijf sourcing principes. Ten eerste betalen we de boeren een prijs waarmee ze een leefbaar inkomen kunnen genereren dankzij een Tony’s-premie bovenop de Fairtrade premie. Ten tweede gaan we voor langetermijnrelaties en sluiten vijfjarige overeenkomsten met de coöperaties en handelspartners. Ten derde geloven we in sterke direct relaties en zijn goed van vertrouwen. Daarom werken we met boeren die zich hebben aangesloten bij een coöperatie. Zo kunnen we het systeem samen sneller veranderen. Ten vierde verhogen we de productiviteit van boeren en maken hen minder afhankelijk van enkel en alleen de productie van cacao. En het vijfde principe is dat onze cacaobonen 100 procent traceerbaar zijn van boon tot reep, dus we werken alleen samen met transparante partijen die hun informatie willen delen.’

### Je moet natuurlijk wel beschikken over professionele en gepassioneerde teams om bovenstaande te kunnen bewerkstelligen. Hoe werf en ontwikkel jij nieuw talent?

‘Bij het aantrekken van nieuw personeel gaan we niet over één nacht ijs. We proberen erachter te komen op welk vlak iemands talenten liggen en hem of haar daar beter in te maken. Ons uitgebreide onboarding programma helpt ons bij de ontwikkeling hiervan. Wij zijn één team, Team Tony’s, op een missie om 100% slaafvrije chocolade te maken wereldwijd. Om dat te bereiken is het cruciaal dat elke Tony goed snapt waar onze uitdagingen liggen en welke strategie we moeten gebruiken om het probleem op te lossen. Ik geloof sterk in de kracht van het goede voorbeeld. Opleiding vind ik belangrijk, maar ik zeg altijd: kies liever één hele goede opleiding waar je veel tijd in moet investeren, maar daarna ook jaren op teert, dan ieder jaar een cursus. Ons opleidingsbudget is niet hoog genoeg om iedereen tegelijkertijd naar INSEAD of IND te sturen, maar als we het budget slim verdelen, kunnen wel enkele mensen daarvoor kiezen. Tot slot vind ik teamontwikkeling erg belangrijk. Twee keer per jaar gaan we 24 uur met elkaar op pad en dan krijgt iedereen de opdracht om rondom een bepaald thema een persoonlijk verhaal te vertellen. Het is erg mooi om te zien hoe persoonlijk dat kan worden en wat een impact dat heeft op het team.’



Interview afgenomen door:

Marielle van Gastel  
Managing Partner  
Inspired-Careers  
marielle@inspired-careers.com



## De iGen invasie

# Generatie Z treedt toe tot de arbeidsmarkt

Hun favoriete straattaaluitdrukkingen, hun meest gebruikte foto-bewerk app, en hoe hun ochtendroutine afwijkt van die van andere generaties. Dit zijn slechts drie van de vele recente nieuwskoppen over Generatie Z. De zogenoemde iGeners, geboren tussen 1995 en 2010, zijn niet alleen een alsmar populairder onderzoeksobject, maar ook je aankomende collega's en leidinggevenden in spé. Momenteel ruilen de oudsten van deze generatie hun status als student in voor een status als alumnus en daarmee treden ze toe tot de arbeidsmarkt. Dat iedereen op de werkvloer binnenkort te maken gaat krijgen met dit bijzonder type mens is dus onvermijdelijk. Om je voor te bereiden op deze aanstaande iGen invasie, is het handig om te weten wat Generatie Z typeert en welke dynamiek deze groep meebrengt op de arbeidsmarkt.

Door: Eni van Bree, Trainee Inspired-Talent

Onderzoek door McKinsey & Company<sup>1</sup> wijst vier karaktereigenschappen van een typische iGenner aan. Ironisch genoeg is het eerste kenmerk van generatie Z dat ze enorm veel waarde hechten aan hun individualiteit en dus juist niet graag gedefinieerd worden door middel van stereotypes als 'de typische iGenner'. In plaats daarvan gelooft Generatie Z heilig in de modulariteit van identiteitscategorieën. Wanneer een iGenner de persoonlijke politieke voorkeur beschrijft als links, betekent dit bijvoorbeeld niet dat rechtse opvattingen uitgesloten worden. In feite creëert Generatie Z hun identiteit door een Mix 'n Match principe.

Het tweede typerende kenmerk van de naderende kudde afgestudeerden is hun natuurlijke inclusiviteit. Het feit dat Generatie Z is opgegroeid in een wereld waar geografische grenzen er bijna niet meer toe doen en waar het uiten van meningen via het internet de norm is, maakt dat zij extreem openstaat voor verschillende standpunten. Dit is ook zichtbaar in de manier waarop Generatie Z omgaat met sociale groepen. Een iGenner maakt vaak deel uit van verschillende sociale groepen en vindt het daarbij ook vanzelfsprekend om tussen groepen te wisselen.

Ten derde refereert McKinsey & Company naar Generatie Z als "Dialoguers". Hier wordt het grootste verschil met de vorige twee generaties gemaakt. Waar de baby boomers en millennials geloven dat verandering alleen tot stand komt wanneer het huidige systeem gebroken wordt, pleiten onze nieuwelingen voor verandering door middel van samenspraak en consensus. Zoals een van McKinsey's respondenten doeltreffend zei: "We moeten leren om tolerant te zijn, om te luisteren en om verschillen te accepteren."

Als vierde en laatste kenmerk kunnen we het karakter van een gemiddelde iGenner beschrijven als pragmatisch. Deze generatie is opgevoed tijdens en in de nadagen van de economische crisis van 2008 en is zich ervan bewust dat voor niks de zon op komt (en dat zelfs dat, met de huidige staat van het klimaat, nog kan gaan veranderen). Hier komt bij dat iGeners constant overladen worden met informatie. Daardoor ontwikkelen ze analytische vaardigheden zonder dat ze het zelf door hebben. Met de (nasleep van) de economische crisis in hun achterhoofd, maakt dit hun besluitvorming een tamelijk rationeel proces.

Tot zo ver de theorie, maar wat betekent dit voor de kantoortuinen die nu nog gevuld zijn met baby boomers en millennials? Het toetreden van iGeners tot de arbeidsmarkt betekent dat er een derde generatie bij komt. Wat voor impact heeft dit op de werkvloer? Om deze vraag te beantwoorden, kijken we naar de implicaties voor werving, waarborging van talent en werknemersrelaties.

Met betrekking tot de werving van Generatie Z moeten we ons bewust zijn van de verschillen tussen offline en online activiteiten. Generatie Z heeft geen herinnering aan tijden voor het internet en de daarbij horende technologische ontwikkelingen. Om überhaupt op de radar van jonge talenten te verschijnen, zullen organisaties dus onmiskenbaar moeten zorgen voor online aanwezigheid op meerdere kanalen. Echter, een best practice onderzoek binnen een bedrijf waar Generatie Z werknemers al in de meerderheid zijn<sup>2</sup>, wijst uit dat mondelinge doorverwijzingen van (oud-)werknemers de meest effectieve methode is voor daadwerkelijke iGenner werving. Online aanwezigheid is dus absoluut essentieel, maar offlinetechnieken mogen niet vergeten worden. Daarbij is Generatie Z meer dan vorige generaties op zoek naar doelgericht en zinvol werk. Ze geloven dat ze daadwerkelijk een verschil kunnen maken in de wereld en zijn op zoek naar een baan die hen daarbij kan helpen. Dit betekent dat iGeners

<sup>1</sup> McKinsey & Company (2018). "Tue Gen": Generation Z and its implications for companies. Last retrieved November 12th 2019 from: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/ourinsights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>





zullen zoeken naar een organisatie met dezelfde normen en waarden als zij zelf hebben; naar een organisatie waar ze een band mee voelen. Een vooruitkijkende recruiter kent de bedrijfswaarden dus door en door, en zoekt aan de hand daarvan bijbehorende profielen. Let wel op de eerlijkheid van uw belofte: hun pragmatische karakter maakt Generatie Z sceptisch tegenover verkooppraatjes.

Wanneer een iGenner succesvol toegevoegd is aan uw collectie van werknemers, is het de kunst om het talent te waarborgen. Aangezien de economische crisis van 2008 de eerste impactvolle gebeurtenis is die Generatie Z heeft meegemaakt, is deze groep op zoek naar financiële stabiliteit<sup>3</sup>. Desalniettemin, associëren ze financiële stabiliteit vooral met duidelijk zicht op een carrière in het algemeen en niet met loyaliteit aan één werkgever. Net zoals een iGenner het vanzelfsprekend vindt om tussen sociale groepen te wisselen, is deze generatie ook onverschillig over het wisselen van werkgever. De beste manier om een iGenner in uw organisatie te houden, is dus door een omgeving te creëren waarin deze overstap intern gemaakt kan worden. Zo'n omgeving wordt gestimuleerd door aan werknemers flexibiliteit en verantwoordelijkheid te geven aangaande taken, werkuren en werkmethodes. Verder kunnen ook persoonlijke ontwikkelplannen bijdragen aan de loyaliteit van Generatie Z werknemers<sup>4</sup>.

Natuurlijk beïnvloedt de opkomst van Generatie Z niet alleen HR-medewerkers. Ook andere werknemersrelaties zullen worden voorzien van een speciale iGen touch. Over het algemeen hechten iGenners veel waarde aan een prettige sfeer op de werkvloer. Alleen verslagen door algemeen plezier in het werk, wordt een goede teamsfeer als tweede meest belangrijke drijfveer genoemd door Generatie Z<sup>5</sup>. Tel hier het iGenners dialoguers kenmerk bij op en u kunt ervan uitgaan dat uw toekomstige collega's hun steentje bij

zullen dragen aan het creëren en onderhouden van een positieve stemming op de werkvloer en een goede team communicatie. Desondanks, en hier wordt het wat lastiger, mogen we Generatie Z's constante drang naar individualiteit niet vergeten. Al hebben ze hun collega's hoog in het vaandel staan, deze groep houdt graag zelf de controle over hoe ze hun werk uitvoeren. Met andere woorden: ze prefereren onafhankelijkheid over autoriteit<sup>6</sup>. Dit heeft vooral effect op relaties met hun leidinggevendenden. Hoewel ze de autoriteit van hun managers wel erkennen, verwacht Generatie Z het recht op één-op-één gesprekken met hun superieuren, en wel voor tweezijdige feedback. De nieuwe lichte ziet hun leidinggevende dus meer als mentor dan als baas en zal op die basis relaties aangaan.

Natuurlijk heeft de literatuur ons nog veel meer gegeven om over te schrijven. Maar aangezien je de iGen invasie binnenkort in eigen persoon gaat ervaren, volstaat deze informatie voor nu. Wat betreft mezelf: het geboortjaar op mijn paspoort leest '1997' en daarmee behoor ik tot één van de gelukkigen leiders van de Generatie Z opmars. Daarom kan ik u vertellen dat we inderdaad pragmatische dialoguers zijn en pleiten voor individualiteit en inclusiviteit. Dat we inderdaad bezig zijn met een zoektocht naar zinvol werk met veel flexibiliteit. En dat we inderdaad veel waarde hechten aan goede teamsferen en wederzijdse feedback. Ondanks dat al wat hierboven geschreven is klopt, ben ik van mening dat alle onderzoeken tot nu toe één belangrijk kenmerk van iGenners gemist hebben: We zijn net zo nieuwsgierig naar jullie, als jullie zijn naar ons.

<sup>3</sup> Sidorcuka, I. & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of Generation Z staff. CBU International Conference Proceedings 2017, 5, 807-814. <sup>4</sup> Maloni, M., Hiatt, M.S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. The International Journal of Management Education, 17(3), 1-13. <sup>5</sup> See footnote number 2. <sup>6</sup> Goh, E. & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. International Journal of Hospitality Management, 73, 20-28. <sup>6</sup> See footnote number 6.

# Arbeidsmarktontwikkelingen voor het komende decennium

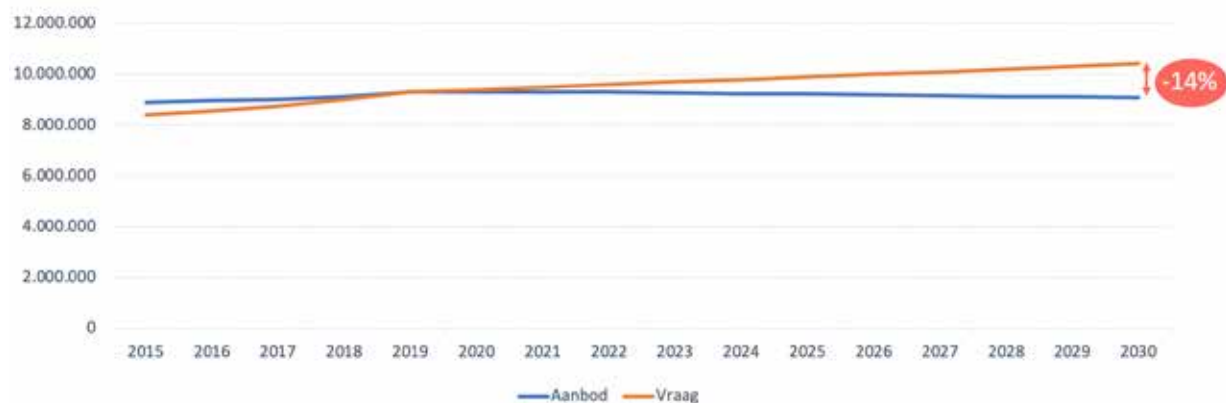
De werkloosheid is op dit moment in Nederland op een historisch laag niveau<sup>1</sup>. En hoewel de groei van de Nederlandse bevolking afneemt en robotisering toeneemt, zal er binnen korte tijd een onbalans zichtbaar worden waar we nog geen ervaring mee hebben. Binnen nu en tien jaar zijn alle babyboomers met pensioen. Generation Y en Z moeten dan samen de economie van ons land draaiende houden én alle lasten betalen voor de grote groep steeds langer levende ouderen. Maar groei van de beroepsbevolking en groei van de productiviteit op nationaal niveau, is essentieel voor het behouden van ons welvaartsniveau.

Door: Carola Irvine & Nick de Fouw, Trainees Inspired-Talent

Vanaf 2020 zal de vraag naar werknemers groter zijn dan het aanbod<sup>2</sup>. En dit gat zal alleen maar groter worden in het volgende decennium. Dit is niet alleen de voorspelling voor Nederland, maar veel westerse landen zullen kampen met dezelfde trend<sup>3</sup>. Landen als China en India hebben voorlopig nog volop arbeid 'in de aanbieding' maar verschil in cultuur en opleidingsniveau zijn twee factoren die het aannemelijk maken dat er geen eenvoudige oplossing bestaat. Door automatisering en robotisering kan een deel van het gat overbrugd worden, maar dit brengt weer nieuwe uitdagingen met zich mee; er zal meer (hoger opgeleid) personeel nodig zijn om robots te ontwerpen, programmeren en onderhouden. Daar staat tegenover dat nog meer laagopgeleide werkgelegenheid zal verdwijnen. Dit beeld wordt nóg extremer wanneer gecorrigeerd wordt voor opleidingsniveau<sup>3</sup>. Voor deze uitdaging is niet één panklare oplossing. De (internationale) politiek en het bedrijfsleven zullen de handen ineen moeten slaan, maar door urgentere problemen

zoals bijvoorbeeld de Brexit, lerarenstakingen en milieudossiers zal dit naar verwachting ook niet snel van de grond komen. Het advies van Oskar Verkamman, managing director van Inspired-Search luidt dan ook 'na te denken over wat in jouw directe invloedssfeer ligt om je bedrijf zo goed mogelijk te laten presteren met de groep werknemers die beschikbaar zijn'. Dit gaat verder dan alleen de juiste mensen aantrekken en behouden met gunstige voorwaarden. Omscholing van bestaand personeel kan ook een uitkomst bieden. Net als een goede balans vinden tussen vast personeel voor core-taken en een flexibele schil die in specifieke competenties voorziet. Ook kunnen er verschillende nieuwe hybride vormen ontstaan tussen robotisering, automatisering en menselijke arbeid. Dit lijkt misschien een bedreiging, maar de organisaties die dit als een kans zien, zullen het komend decennium succesvol worden.

**Aanbod van werknemers versus vraag naar werknemers in Nederland**  
potentieel verschil zal oplopen tot 1,3mln werknemers



Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019

1. RTLZ, 2019 - <https://www.rtlz.nl/algemeen/economie/artikel/4682451/historisch-weinig-werklozen-nederland-minder-dan-voor-de-crisis>  
 2. CBS, 2019  
 3. Boston Consulting Group





Trainees Inspired-Talent in Athene voor The Fresh Connection finale.



Marielle, Managing Partner Inspired-Careers, op bezoek bij klant Proti-Farm.



Gast college Tilburg Universitij over Talent Development.



Bedrijfsuitje Inspired-Group.





# “Bij Opple vertrouwen we op ons netwerk om de juiste persoon te vinden”

“Veel mensen denken misschien ‘hmm.. Opple.. is dat Apple verkeerd gespeld?’ maar in onze thuismarkt China zijn wij het nummer 1 merk voor LED verlichting. We zijn een super modern bedrijf, met geautomatiseerde fabrieken, eigen winkels en veel internet business. Daardoor laten we een steady groei zien.” Zo introduceert Martin Stockman met trots het bedrijf waar hij Head of Human Resources voor Europa is.

Door: Ujendre Ramautarsing, Managing Partner Inspired-Talent, en Carola Irvine, Trainee Inspired-Talent

Afgelopen mei hebben ze, toen nog trainee van Inspired-Talent, Maarten Peeters aangenomen als supply chain & customer service manager. Maarten had weinig leidinggevende ervaring maar wel veel projectervaring en we zijn benieuwd wat de overwegingen van Opple waren om Maarten toe te voegen aan het MT.

Maarten en Martin leggen uit wat de focus is van Opple in Europa. Op dit moment is het een erg sales gedreven bedrijf, waar ook veel in projectvorm met installateurs gedaan wordt. Maarten: “Bij customer service komen de telefoontjes, mailtjes en vragen van onze sales collega’s binnen, en mijn team levert alle goederen uit. Dus is customer service een integraal onderdeel van de supply chain waar de gehele Europese operatie begint en eindigt.” Dit maakt het een super interessante functie, maar het betekent ook altijd opereren in de frontlinie. “Je moet als supply chain meebewegen met waar sales naartoe gaat, en die kunnen heel rechtlijnig zijn maar toch flexibiliteit en snelheid verlangen van de mensen waarmee ze samenwerken” geeft Maarten aan. “Daarom kijken wij altijd heel goed naar de fit; of iemand echt een match met deze omgeving heeft, want dit is niet voor iedereen geschikt. De klik is echt het allerbelangrijkst in ons hiring process” vult Martin aan.

## En hoe wist je dat Maarten die match was voor jullie team?

Martin: “Voor mij is een interview misschien niet de perfecte manier voor recruitment. De voorkeur heeft om werving via ons netwerk te doen. Dat is omdat we écht willen dat het DNA van de persoon bij ons bedrijf past en andersom. Ik geloof erin dat onze mensen Opple onderscheidt van de anderen in deze

business. Ujendre kent ons al langere tijd en kent ook ons management team heel goed. Dus dat is voor mij al de eerste controle; als hij iemand voorstelt dan weten wij ‘ok, dat wordt een goeie fit, die klik is er’. Pas daarna is het een kwestie van ‘tikt hij ook een beetje de technical boxes?’ en daarin hebben we een risico genomen. We wisten dat Maarten goed is in zijn vak; supply chain & verandermanagement zijn Maarten’s expertise, maar customer service en een team leiding geven, daar had hij minder ervaring mee. Omdat we vertrouwen op ons netwerk wordt dat risico verlaagd.”

## Maarten hoe heb jij dit proces ervaren?

Lachend kijken de heren elkaar aan en Maarten zegt “nou... er bestaan interview processen en interview processen.” “Het was echt boem, boem, boem hoor” vult Martin aan. “Onze MD [Jeroen Janssen, red.] heeft Ujendre gebeld, de volgende ochtend om half 10 hadden Jeroen en ik een introductie met Maarten, en dat was het hele proces. Ook dit past weer heel goed bij ons bedrijf; snel schakelen. En dat kan ook alleen omdat wij vertrouwen op de referentie uit ons netwerk.” Maarten is snelheid wel gewend nadat hij in

5 jaar tijd bij 6 verschillende opdrachtgevers werkzaam geweest is, maar voor een vaste functie solliciteren is toch wel wat anders. “Ik was daarom blij verrast dat Martin mij de dag erna opbelde en zei ‘dit gaat misschien wel heel snel voor je, je kunt ook even rustig de tijd nemen om hierover na te denken’. Dat was voor mij de eerste keer dat ik ervaren heb dat een HR afdeling echt met me meedacht”.

## Welke ervaringen van Maarten in de talentpool van Inspired-Talent helpen hem in deze functie?

Martin: “Flexibiliteit; elke dag is hier een interim-project. Het ‘klusjes’ doen, inspringen, meedoen, dat is voor hem makkelijker dan voor iemand die al lang in de business zit. Maarten: “Bij alle opdrachten ben ik in het diepe gegooid, was de situatie weer anders en heb ik mezelf moeten redden. Dat is ook exact de reden waarom ik voor Opple heb gekozen. Er is hier zoveel te doen, op verschillende gebieden. Ik wil altijd aanpakken en dat kan hier. Doordat ik bij alle opdrachten in andere situaties gezeten heb, kan ik nu ook makkelijk situaties vergelijken, dat helpt mij om snel inzicht te krijgen en beslissingen te nemen.”



# Van trainee naar Logistiek Manager

“Wij maken duurzame en effectieve ingrediënten voor humane voeding. Dit doen we vanuit insecten die we zelf opkweken in onze volledige geautomatiseerde vertical farm” is de one-liner die we krijgen van Guus Peters, COO van Protifarm, als we vragen wat het bedrijf doet. Bij de producten die we op tafel zien staan in de meeting room is dit meteen herkenbaar: dagelijkse producten als (sport)drankjes, burgers en balletjes, mueslirepen en cruesli. Guus vertelt: “Wij geloven in lekker, voedsaam en duurzaam eten. Vandaar dat we ook geen insecten als geheel op de markt brengen, maar ingrediënten gemaakt van insecten die gebruikt kunnen worden in herkenbare en lekkere dagelijkse producten – maar dan een stuk duurzamer.” We zijn op bezoek bij Guus en Jan in dit inspirerende agri-tech bedrijf op de Veluwe. Jan is vanuit het traineeship bij Inspired-Talent doorgegroeid naar Logistiek Manager met ook production scheduling onder zijn hoede.

Door: Marielle van Gastel, Managing Partner Inspired-Talent, en Carola Irvine, Trainee Inspired-Talent



## Guus, hoe heb je Inspired-Careers gevonden?

“In het verleden heb ik prettig en succesvol samengewerkt met Marielle. Toen ik deze rol binnen Protifarm wilde invullen heb ik contact gezocht en hebben we de samenwerking weer opgepakt. We hebben een zoektocht uitgezet, en al vrij snel werd Jan geïntroduceerd voor tijdelijke ondersteuning – Marielle dacht dat Jan goed bij ons zou passen, en hij was snel beschikbaar. Voor een tijdelijke invulling kijk je natuurlijk wel naar andere dingen dan wanneer het om een vaste functie gaat. We hebben goed gekeken naar de groei van onze organisatie en wat dit voor de invulling van de rol zou betekenen. In de tijd dat Jan hier als trainee zat heb ik hem goed leren kennen, en hij ons. In dat traject bleek dat we graag samen verder gingen. Jan vond de inhoudelijke uitdaging heel leuk en gaf al aan dat hij het heel leuk vindt om nieuwe dingen te blijven leren. Juist dat is wat wij als groeiende organisatie in onze kern hebben. Jan begint nu al in zijn derde functie binnen anderhalf jaar.”

## Hoe was de ervaring voor jou Jan?

“Starten in een functie als trainee via Inspired-Talent gaf me de kans de organisatie en de mensen beter te leren kennen. Dat pakte erg goed uit. De mensen en de dynamiek van groeien en leren waren voor mij doorslaggevend in het maken van de keuze om bij Protifarm te blijven. Vanaf het begin merkte ik hoe snel en natuurlijk het hier ging en dat voelde voor mij heel goed. Ik vond het ook heel fijn dat ik het vertrouwen kreeg om mezelf te ontwikkelen. Ook daardoor heb ik gezegd ‘ja dit wil ik, hier blijf ik om mee te groeien’”.

## Hoe hebben de ervaringen die Jan heeft opgedaan bij Inspired-Talent bijgedragen aan de overweging om hem deze vaste rol aan te bieden?

Guus: “Het was in eerste instantie lastig om te duiden wat voor rol Jan heeft gehad via Inspired, omdat zijn ervaring heel breed was. Tijdens het samenwerken werd ik blij van het feit dat Jan de basis beheerst en dat hij het heel leuk vindt om proactief zaken op te pakken

en zich iets nieuws eigen te maken. Hier ligt één van Jan zijn krachten vanuit het persoonlijk contact. Voor de tijdelijke rol waren deze elementen essentieel.” Jan: “Ik heb destijds voor Inspired gekozen omdat ik het heel leuk vindt om verschillende opdrachten te doen, en dat vind ik bij Protifarm ook. Dat dynamische kenmerkt echt dit bedrijven dat is ook de overeenkomst die ik heb met de jaren bij Inspired.” Guus: “Goed samenwerken heeft met de ‘klik’ te maken, daarmee bedoel ik hoe je op persoonlijk vlak samenwerkt. En dat vind je niet uit in een eerste gesprek. In dit geval was het heel waardevol om die eerste maanden via het traineeship met elkaar kennis te maken. Toen bleek dat er een goede fit was konden we de volgende stap ook heel makkelijk maken. Toen heb ik Marielle verteld dat we de zoektocht konden stopzetten, omdat de tijdelijke oplossing te goed beviel.”

## Zijn er ook nadelen?

Guus: “In Jan zijn huidige functie stuurt hij ook mensen aan, en in de talentpool van Inspired had hij deze ervaring nog niet opgedaan. Zonder deze ervaring kun je minder op je automatische piloot vertrouwen om je eigen koers te bepalen. Dan is het belangrijker om te kunnen vertrouwen op de mensen om je heen en je daaraan op te kunnen trekken. In Jan's geval zit hij ook nog eens in een organisatie waar er geen mensen in een vergelijkbare functie zitten. Daarom is het in je rol groeien iets wat je samen moet doen. Jan heeft geleerd om tijd te vragen om te sparren en om feedback te krijgen.” Jan: “Dat ging ook vanaf het begin open en makkelijk in kleine momentjes, omdat de klik goed was. En dit probeer ik in mijn eigen team ook weer zo te doen.”

# “Onboarden” betekent primair het managen van verwachtingen.

Het thema onboarding van nieuwe medewerkers is hot. Leveranciers die apps ontwikkelen voor het onboardingproces schieten als paddenstoelen uit de grond. De HR-bladen en blogs staan vol met artikelen over dit onderwerp. Toch gaat er nog altijd veel mis. Onboarding-specialist **Ardiënne Verhoeven** deelt haar belangrijkste adviezen met ons.

Door: Marielle van Gastel, Managing Partner Inspired-Careers

Onboarding begint al bij recruitment. Nu weten wij dit bij Inspired-Careers & Talent al veel langer, maar het is interessant hoe Ardiënne hier tegenaan kijkt. Zij stelt, dat vanaf het allereerste contactmoment, de kandidaat zich al een beeld vormt van een bedrijf. “Dat beeld wordt versterkt of bijgesteld tijdens de gesprekken. Op het moment van het “final offer” zegt de kandidaat ja of nee tegen het gecreëerde beeld. Als de realiteit daar niet bij aansluit, dan is de kans groot dat die persoon al na een paar weken of maanden besluit te vertrekken”, zegt Ardiënne. Soms wacht hij/zij een jaartje met daadwerkelijk solliciteren – je moet immers ook aan je cv denken! – maar geen onboardingprogramma kan die persoon dan nog vasthouden. “En het is ook maar de vraag of je dat zou willen, want wat heb je aan een werknemer die zijn persoonlijke doelen en ambities niet kan waarmaken in jouw bedrijf?”, vraagt ze zich af.

## Vertel hoe de hazen lopen

Ardiënne constateert dat veel werkgevers bij het woord onboarding toch nog altijd veel te veel denken aan de formaliteiten die moeten worden afgehandeld als een nieuwe medewerker in dienst treedt: regelen dat hij een laptop krijgt, aanwijzen waar de koffieautomaat staat en 40 nieuwe collega’s een hand geven. “Terwijl de echt belangrijke informatie, zoals weten hoe je iets geregeld krijgt, hoe de hazen lopen en wie belangrijke samenwerkingspartners gaan worden vaak achterwege blijft. Een politieke antenne voor hoe de organisatie werkt en een intern netwerk bouw je zelf maar, zo is de gedachte.”

## Zie onboarden niet als een vinkje

Sommige bedrijven hebben dan in ieder geval nog een onboarding-app, waarin nieuwe medewerkers alle praktische informatie kunnen vinden die van belang kan zijn. Maar het wordt een glibberig pad als je die onboarding-app ziet als een vinkje dat je moet zetten,

stelt Ardiënne. “Want alle feitelijke informatie in zo’n app helpt medewerkers natuurlijk op weg. Maar in functies waarin je veel met anderen moet samenwerken en een beetje een beeld moet hebben bij meer zachte factoren in een organisatie – zoals in de supply chain haast per definitie het geval is – is het belangrijk om juist daarin wat begeleiding te krijgen. En die geeft een app niet.” Collega’s zijn veel beter in de overdracht van dit soort informatie. Wijs daarom een naaste collega aan die de eerste periode als een soort van maatje optreedt en de nieuwe medewerker wegwijst in de organisatie.

## Stel onboarding af op doelgroep en doelstelling

Onboarding is overigens altijd maatwerk, afhankelijk van de functie, de persoon en de eerdere werkervaring. Er bestaat niet zoiets als een standaard onboardingproces voor alle nieuwe medewerkers. In de eerste plaats maakt het nogal wat uit om wat voor functie het gaat, zegt Ardiënne. “Een vakkenvuller wil je zo snel mogelijk operationeel hebben, terwijl een supply chain director al snel een halfjaar nodig heeft om de supply chain te doorgronden, alle voor hem belangrijke mensen te spreken en te begrijpen waar de gevoeligheden liggen.”

Voor de professionals die wij bemiddelen met Inspired-Careers zou een onboardingproces toch ook al snel twee tot drie maanden moeten duren, vindt Ardiënne. “Want het kost gewoon tijd voordat iemand de organisatie goed kent en begrijpt hoe de organisatiedoelstellingen zich vertalen naar de supply chain.”

Ook de doelstelling die je voor ogen hebt met een nieuwe medewerker zijn bepalend voor het onboardingproces. Iemand die binnen een vast team operationele taken gaat afhandelen, heeft minder begeleiding nodig in het bouwen van een intern netwerk dan iemand die afdelingen moet verbinden en slimmere manieren van samenwerking moet verzinnen.



## Top 3 tegen- en meevallers bij onboarding

Top 3: Wat valt het meest tegen?			Top 3: Wat valt het meest mee?		
1	De financiële belonging	26%	1	De collega's	52%
2	Wat er geregeld is ter introductie	26%	2	De eerste dag	47%
3	De loopbaanmogelijkheden	22%	3	De sfeer binnen de organisatie	46%

### Zorg dat de kandidaat zich thuisvoelt

Inspired-Careers is natuurlijk geen onboarding specialist, maar we helpen en adviseren opdrachtgevers wel graag met dit onderwerp. Immers, hoe beter het onboardingproces verloopt, hoe groter de kans dat een kandidaat zich thuis voelt in jouw bedrijf en gaat excelleren.

Bovendien begint onboarding al bij de werving en selectie van een kandidaat, en dat is natuurlijk wel ons vak. Het eerste contact, het open en transparant schetsen van de organisatiecultuur en de inhoud van de rol.

## 4 essentiële onderdelen van een onboardingprogramma

Vier onderwerpen moeten minimaal deel uitmaken van het onboardingproces:

- 1. Pre-boarding:** de kandidaat heeft zich al een beeld gevormd van het bedrijf op het moment dat hij 'ja' zegt tegen de baan. Op dat moment moet je onboardingproces al begonnen zijn en moet je al verbindingen hebben gemaakt met de kandidaat.
- 2. Eerste dag:** zorg dat iemand zich welkom voelt. Maak er geen dag van met alleen maar standaardverplichtingen, zoals formulieren invullen. Maar organiseer een lunch of borrel met de naaste collega's.
- 3. Feedback:** creëer ingebouwde evaluatiemomenten, zoals gesprekken na twee weken, een maand en twee maanden. Maar besteedt ook aandacht aan instant feedback. Met name generatie Z heeft hier behoeften aan. Ga dan niet alleen in op wat is gedaan, maar vooral op hoe dat is gedaan. Vraag ook regelmatig wat een nieuwe medewerker opvalt aan jouw organisatie. Wat vindt hij/zij vreemd? Wat zou hij/zij zelf anders doen? En waar is hij/zij juist heel enthousiast over?
- 4. Terugkoppelmoment met de recruiter na twee en / of drie maanden:** dit is een soort after sales service waarbij de recruiter aan de kandidaat vraagt hoe het gaat, of de functie aansluit bij de gecreëerde verwachting en of de recruiter nog ergens bij kan helpen. Deze input geeft de recruiter tevens de mogelijkheid om bij een volgende searchopdracht het beeld (nog) beter neer te zetten.





# BRAINBUILDERS

## MENTAL HACKING TEAM TRAININGEN

BEREIK JE VOLLE POTENTIE

**Neuroscience** onderbouwde trainingen met  
concrete technieken voor:

- ✓ verhoogde motivatie
- ✓ minder stress
- ✓ mentale groei

- ✓ hoge productiviteit
- ✓ optimaal teamwork
- ✓ scherpe focus



MSc. Leo van Woerden, neurofysioloog  
[www.brainbuilders.training](http://www.brainbuilders.training)  
+31614880097  
[leo@brainbuilders.training](mailto:leo@brainbuilders.training)

## Developmental Heat

## Garantie voor uitdagende banen

Door: Eni van Bree en Jip Kelderman, Trainees Inspired-Talent

De vuurproef. Voor fanatieke Expeditie Robinson kijkers zal deze term niet onbekend in de oren klinken. Ieder seizoen bevat minimaal één opdracht waarbij de kandidaten met minimale middelen een brandend vuurtje moeten maken, om zo bijvoorbeeld een sleutel in handen te krijgen. Hoewel het hier vooral om vermaak voor de kijkers gaat, kunnen we de vuurproefsituatie ook toepassen op het bedrijfsleven. Zo introduceerde het Center for Creative Leadership het developmental heat concept. Ten grondslag van dit begrip ligt het idee dat het herhaaldelijk ervaren van vuurproeven (ofwel: 'heat experiences') cruciaal is voor de ontwikkeling en waarborging van werknemers. Voor het blok gezet worden, dingen doen die je nog nooit gedaan hebt, vallen en (met behulp van je leidinggevenden en collega's) weer opstaan; Dat maakt het verschil tussen een succesvolle en een ontwrichte carrière.

Kandidaten die de vuurproef overleven, blijven in het spel. Voor wie de hitte te veel wordt, eindigt het avontuur. Waar het in het tv-programma de bedoeling is dat er uiteindelijk maar één winnaar overblijft, is het voor organisaties over het algemeen zaak om personeelsverloop

tegen te gaan. Zo is het de kunst om te zorgen dat de vuurproeven van de juiste temperatuur zijn. Is de warmte beneden peil? Dan zijn er te weinig mogelijkheden tot ontwikkeling. Werknemers raken verveeld en halen weinig tot geen voldoening meer uit hun werk. Tegelijkertijd lopen HR-professionals tegen ontevreden en ongeïnteresseerde werknemers aan. Aan de andere kant mag het vuurtje ook niet uitlopen op een bosbrand. Te veel hitte gaat hand in hand met burn-outs en verlaagde werknemers effectiviteit. In beide gevallen kun je als organisatie een toenemend aantal ontslagbrieven verwachten, en hiermee verlies je een belangrijke portie menselijk kapitaal.

Daarom is het, voor zowel de werkgever als de werknemer, belangrijk om met regelmaat de 'ontwikkelingshitte' te evalueren en te reguleren. De developmental heat vragenlijst (zie tweede kolom) bevat daarvoor 11 stellingen waarmee de hitte van een huidige baan, functieomschrijving of opleidingstraject beoordeeld kan worden. Want zoals ook bij Expeditie Robinson geldt: Degene die zijn vuur het beste onder controle heeft, krijgt als eerste de sleutel tot succes te pakken.

Scor elk van de volgende stellingen met behulp van de volgende schaalverdeling: In vergelijking met andere banen biedt mijn huidige werk op dit vlak:

**1)** Weinig uitdaging; **2)** Een beetje uitdaging; **3)** Evenveel uitdaging; **4)** Meer uitdaging; **5)** Veel meer uitdaging.

1. Zowelslagen als falen is mogelijk in mijn werk, en beide uitkomsten zouden duidelijk zichtbaar zijn voor mij en voor anderen. Ik denk dat de mogelijkheid bestaat dat ik faal of niet goed presteer in deze baan.
2. Mijn werk vergt agressief, individueel leiderschap.
3. Door mijn baan werk ik samen met nieuwe mensen, met veel mensen of met mensen met andere vaardigheden dan ik heb.
4. Bij mijn werk hoort een hoge (persoonlijke) werkdruk (e.g. deadlines, lange dagen, reizen, uitkomst is cruciaal voor een manager/team/bedrijf).
5. Voor mijn werk is het belangrijk dat ik invloed uitoefen op mensen, activiteiten en factoren waar ik eigenlijk geen invloed op heb (e.g. managers, partners, collega's, externe partijen, politieke situaties, klanten).
6. Mijn werk omvat veel verschillende taken; er zijn dingen veranderd t.o.v. mijn vorige positie (e.g. lijn-staf of staf-lijn switch, promotie naar HQ, verandering van functie of business- of productlijnen).
7. Mijn werk wordt goed gemonitord door mensen van wie de mening ertoe doet.

8. Mijn werk vereist het bouwen van een team (vanaf nul), of het oplossen van problemen (e.g. downsizing, reorganisatie, nieuwe productlijn, nieuw bedrijf, een nieuw proces opstarten, een slecht presterende afdeling op orde brengen).
9. In mijn werk ga ik intellectuele, strategische en probleemoplossend gerichte uitdagingen aan met weinig tot geen voorkennis.
10. Mijn werk omvat interactie met een baas die er in de organisatie toe doet (i.e. de mening van mijn baas is essentieel voor het succes van mijn werk).
11. In mijn werk mis ik iets belangrijks (e.g. managementsupport, genoeg middelen, goede alignment met de bedrijfsstrategie, belangrijke skills of technische kennis, kwalificaties).

#### Totaalscore:

- > 45: Dit werk is nog erg nieuw voor je en zit vol met ontwikkelingsmogelijkheden. De valkuil is dat het net een stapje te ver kan zijn op dit moment.
- 35-45: De meerderheid van ontwikkelingsbanen valt in deze categorie. Er zijn nog genoeg ontwikkelingsmogelijkheden voor je.
- 21-34: Je doet dit werk waarschijnlijk al drie jaar of langer. Je ontwikkeling stagneert en de verveling treedt op.
- < 21: Je doet dit werk nu te lang en de uitdagingen en ontwikkelkansen zijn op.



# Tips uit de topsport voor bedrijfsatleten

Tegenwoordig wordt management in het bedrijfsleven regelmatig met coaching in de topsport vergeleken. Dit blijkt bijvoorbeeld uit coaches en begeleiders die hun ervaringen in de topsport inzetten om het bedrijfsleven te adviseren in de vorm van presentaties<sup>1</sup> maar ook boeken<sup>2</sup>. Wat zijn de overeenkomsten tussen het bedrijfsleven en topsport en wat kunnen managers leren van coaching in de topsport? Toon Gerbrands, de Algemeen Directeur van PSV was onlangs te gast in de podcast 'Eindbazen' en hij sprak hier met veel passie en kennis over. Behalve affiniteit met voetbal, heeft hij ook ervaring als coach in de top van het Nederlandse volleybal. Over tal van onderwerpen die coaching en presteren als leidraad hebben, heeft hij meerdere boeken geschreven zoals "Inspiratie – Coaching & Presteren", "De Kunst van Coachen" en "Mijn Stijl".

Door: Jaike Locht en Carola Irvine, Trainees Inspired-Talent

## Leiding geven is topsport

Het is hard werken om aan de top te komen; dat geldt voor sporters, maar ook voor leiders in het bedrijfsleven. Gerbrands noemt hierbij de formule van overbelasting; de balans tussen vermoeidheid en intensiteit. Wanneer er sprake is van erg lang erg hard werken kan dat overbelasting veroorzaken in zowel de topsport als het bedrijfsleven. In de postcast zegt Gerbrands hierover; "Ik stel mensen wel eens de vraag: 'Wie denk je dat er beter functioneert; een uitgeruste manager of een vermoeide manager?' Iedereen roept dan een uitgeruste manager, maar als je vervolgens kijkt naar het standaard profiel in de top van het bedrijfsleven, politiek enzovoort, dan hebben ze het allemaal hartstikke druk." Gerbrands geeft als voorbeeld dat hij soms zakelijke afspraken afzegt om te gaan sporten of iets leuks te gaan doen. "Het grappige is dat veel mensen jaloers zijn op mij terwijl ze het zelf in de hand hebben. Wanneer ze een keer naar de bioscoop gaan of een leuk boek lezen, komen ze tot veel betere inzichten dan wanneer ze alleen maar hard werken."

Mensen lopen harder voor iemand die ze graag mogen, die een voorbeeld voor hen is en waarmee ze zichzelf kunnen identificeren. Ook dit is een overeenkomst tussen leiding geven aan werknemers en topsporters coachen. Spelers moeten graag voor de coach spelen, zoals leerlingen harder werken voor hun favoriete leraar en werknemers nét een beetje extra geven voor een goede manager. Wat hierbij belangrijk is, is dat de

coach de spelers op de juiste plaats zet; een manager moet dus goed kijken wat er bij zijn teamleden past en zorgen dat iedereen werk doet wat voldoening & uitdaging geeft.

## Wat doet een goede coach?

Niemand is perfect, of zoals Gerbrands het verwoord: "De volmaakte coach bestaat niet; met al je energie moet je streven naar het optimale binnen de mogelijkheden die je hebt." De wetten van coaching en succes in topsport zijn volgens Gerbrands gebaseerd op een aantal pijlers. Hij noemt het uitstralen van het teamgevoel, het hebben van een duidelijke visie, het selecteren van loyale spelers die jouw droom delen én het formuleren van realistische doelen en tussendoelen. Reflecteren hoort daar ook bij, alleen gaat dit volgens Gerbrands in de topsport anders dan in het bedrijfsleven. In het bedrijfsleven wordt er gebruik gemaakt van functioneringsgesprekken, maar in de topsport heeft terugblikken volgens hem weinig toegevoegde waarde. Kritiek en advies geeft Gerbrands het liefst ter plekke zodat de speler er direct mee aan de slag kan. "Fouten mogen 1 keer gemaakt worden want de eerste keer is toeval, maar de tweede keer is het opmerkelijk en na de derde keer is er sprake van een patroon." Hierbij is het belangrijk voor de coach om zich bewust te zijn van de valkuil om "alleen te zien wat je wil zien"<sup>3</sup>. Een brede, objectieve blik houden is dus het devies. Een coachingsgesprek kan hierbij een hulpmiddel zijn, als hierin de connectie wordt gemaakt naar verbetering. Hoe naar de

toekomst wordt gekeken is voor Gerbrands van veel groter belang dan het verleden te analyseren en hij zou hier ook graag meer focus op zien in het bedrijfsleven.

En hoe zit het met de balans tussen delegeren en verantwoordelijkheid? "Als een coach macht moet gaan uitoefenen gaat het helemaal mis. Macht heeft een relatie tot angst. Wanneer macht wordt gebruikt, zijn er fundamentele relaties verstoord." Er moet vertrouwen zijn van de manager naar de werknemer zoals van de coach naar de speler. "In de topsport leer je al snel vertrouwen te hebben in je team. Je moet ook wel, want de mensen met wie je werkt kunnen het beter dan jij, anders stond je zelf wel op het veld." Dit zien we op de werkvloer nog niet altijd terug, maar het zou dus goed zijn teamleden vertrouwen te geven dat ze hun eigen expertisegebied hebben en ze aan te moedigen daarbinnen beslissingen te nemen en uit te voeren.

De aanpak van de coach moet dynamisch zijn; afhankelijk van de eigenschappen en het karakter van de huidige generatie kan bepaalde coaching helpen of juist averechts werken. Veel jongeren zien zichzelf als individu; het is tegenwoordig van groot belang om uniek te zijn. Dit geldt ook voor de huidige generatie topsporters; met fel gekleurd haar, eigen (sport)kledingmerken en tatoeages creëert deze generatie een persoonlijke identiteit. Ook is het terug te zien in hoe jongeren stemmen, generatie Z is niet



Foto: Jaike Locht in actie

'links of rechts' maar bekijkt elk standpunt los en vormt daar een mening over. De topsporters van nu zijn de werknemers van later. Het bedrijfsleven kan dit gebruiken in hun toenadering en omgang met generatie Z werknemers; zorg ervoor dat iedereen uniek kan zijn, dat eigen ideeën worden gestimuleerd en geef werknemers de kans om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Dit zal ze motiveren om het maximale uit zichzelf te halen.

### Wat kunnen bedrijven leren van topsport coaching?

Natuurlijk zijn er ook verschillen tussen het bedrijfsleven en topsport. Gebrands geeft aan dat "de topsport 80% bezig is met voorbereiding en 20% met presteren. In het bedrijfsleven zijn ze 90% bezig met presteren. Maar wat is eigenlijk voorbereiden in het bedrijfsleven? Tegenwoordig wordt er weinig meer voorbereid. De eerste bedrijven die gaan verschuiven naar iets meer voorbereiding dan alleen maar presteren, die gaan vooruitgang boeken. Al is het maar 10 tot 15%, alleen maar nadenken over waar ben ik mee bezig, hoe ga ik dit aanpakken, daar ligt heel veel winst." Een ander groot verschil is dat de topsporter makkelijker te motiveren is dan de werknemer, want de topsporter staat

dichterbij het product, namelijk de directe prestatie. Dat wil echter niet zeggen dat daar niets aan veranderd kan worden. Wanneer een werknemer meer impact heeft in het bedrijf, staat deze ook dichterbij het product en kan daardoor ook meer gemotiveerd worden. In zowel grote als kleine bedrijven is dit eenvoudig te realiseren; als werknemers binnen bepaalde kaders een deel van hun tijd kunnen besteden aan projecten die ze belangrijk vinden, zullen ze gemotiveerd zijn zelf het verschil te maken.

### De topprestatie formule

Een topsporter begint als 'sporter' en komt met de juiste begeleiding aan de top. Kun je van een werknemer dan ook een 'topwerknemer' maken? Gebrands heeft hiervoor een formule:

**topprestatie = visie + actie + passie**

Visie staat voor het doel wat je wil bereiken; waar wil je heen? Actie staat voor simpelweg keihard werken en passie is gedrevenheid; trainen en werken met je hart. "De meeste mensen hebben maar twee begrippen. Maar voor topsport moet een speler alle drie bezitten om zich te onderscheiden". Als een manager dus van elk van zijn werknemers hun visie en passie kent, en deze weet om te zetten in actie die bijdraagt aan het grotere doel van de organisatie, dan heb je topwerknemers in huis die écht bijdragen. Makkelijker gezegd dan gedaan natuurlijk, maar ook in de topsport komt succes niet aangewaaid; elke dag hard werken zonder dat iemand het ziet, zodat je kunt vlammen op het moment dat het nodig is.

1 SportsSpeakers.nl

2 Passie voor Presteren – Hein Dijksterhuis, 2017 De Bedrijfsatleet – Koen Gonnissen & Alain Goudsmit, 2013

3 De Kunst van Coachen – Toon Gerbrands, 2006

# Inspired-Careers & Inspired-Talent en de labels in Inspired-Group

**INSPIRED-SEARCH** en **INSPIRED-PROFESSIONALS** zijn actief in Europa, Azië en Brazilië voor executive search en senior interim opdrachten.

**INSPIRED-CAREERS** is gespecialiseerd in recruitment voor jonge supply chain professionals / high potentials en managers binnen Europa

**INSPIRED-TALENT** focust zich op afgestudeerden in supply chain management die organisaties ondersteunen als management trainees. Deze talenten worden deskundig begeleid om zich versneld te ontwikkelen tot de toekomstige supply chain leiders.



**Marielle van Gastel**  
Managing Partner  
Inspired-Careers  
marielle@inspired-careers.com  
+31 613960030



**Nissrine Kohen**  
Executive Search &  
Recruitment Consultant  
nissrine@inspired-search.com  
+31 625245061



**Ujendre Ramautarsing**  
Managing Partner  
Inspired-Talent  
ujendre@inspired-talent.com  
+31 625048826



**Evie Jetten**  
Business Development &  
Recruitment Consultant  
evie@inspired-talent.com  
+31 642487766



# Inspired-Talent wint Nederlandse Finale The Fresh Connection

Al een aantal jaar doet Inspired-Talent met haar team mee aan The Fresh Connection, een supply chain simulatie spel waarin samenwerking centraal staat om een zo hoog mogelijke return on investment (ROI) te realiseren. In het voorjaar van 2019 verzamelden Jip Kelderman, Anke Horseling, Max Pronk, Nick de Fouw en Carola Irvine zich om de voorrondes te spelen.

Door: Carola Irvine, Trainee Inspired-Talent



“Het was in begin echt een uitdaging om het spel te leren begrijpen, alle kennis van je eigen rol te delen en samen beslissingen te nemen” aldus Jip. Het lijkt makkelijk om ROI te maximaliseren, maar omdat je allemaal een andere rol hebt (respectievelijk Sales, Operations, Supply Chain & Purchasing) en alle deelnemers andere info, opties en targets hebben, krijg je snel discussie over afhankelijkheden. Dus geeft Nick aan; “er is écht goede samenwerking nodig om een positieve ROI te realiseren, en het is leuk dat je daardoor inzicht krijgt in elkaars rol. Dit gaf me ook goeie inzichten in de dynamiek die op de werkvloer speelt en hoe je samen meer kunt bereiken.” Na elke oefenronde komt er een overzicht van alle meespelende teams en feedback vanuit Inchange, de organisatie die het spel maakt en beheert. “Dat was niet helemaal een succes...” geeft Max toe. En dus besloot het team dat het anders moest. “We hebben een strategie bedacht en deze uitgevoerd, dat pakte goed uit. We eindigden als een van de beste 5 teams die de Nederlandse finale mochten spelen” legt Anke uit.

En wat was die strategie dan? “Nou die hebben we ook toegepast op de finaledag; we hadden voor verschillende soorten klanten verschillende klantproposities gemaakt. Daar hebben we onze supply chain op aangepast; dus niet one size fits all” legt Max uit. Jip vertelt enthousiast hoe de voorrondes een goede ervaring waren. “Hierdoor

wisten we meteen een stabiele basis neer te zetten in de eerste ronde van de finaledag. Daarna hebben we deze strategie beetje bij beetje bijgeschaafd waardoor we onze koppositie konden uitbouwen en eigenlijk niet meer in te halen waren.” Op de finaledag werd vijf keer een ronde van een uur gespeeld en aan het eind van de dag ging het Inspired-Talent team met de winst naar huis.

Naast eeuwige roem, was de échte prijs een reis naar Athene om daar de wereldwijde finale te spelen met 9 andere teams. Nick: “Het was een super leerzame en hele leuke dag waarin we hebben samengewerkt met het Canadese team van Metro Supply Chain.” Ook zij hadden een specifieke strategie, namelijk alleen het meest winstgevende deel van het portfolio in leven houden om ROI zo te maximaliseren. Max vertelt hoe zijn team opnieuw probeerde de klant-strategie toe te passen, “maar je merkte toch wel dat het niveau en het aantal te nemen beslissingen veel hoger waren dan in de Nederlandse finale. Daardoor hebben we ons een beetje verkeken op het leveren van verschillende producten aan alle klanten in de tweede en derde ronde.” De uitslag van de finale werd ’s avonds pas bekend gemaakt, na een gezamenlijk diner op een mooie locatie aan het strand. De Canadezen gingen er vandoor met de winst met een ongekend eenzijdig product portfolio, wat zelfs de organisatie verbaasde. “Maar het is hen enorm gegund, ze hebben écht slim gespeeld” geeft Jip sportief toe. “Volgend jaar weer!” zegt het team in koor, maar de regels zijn streng; slechts één van ons vier mag volgend jaar nogmaals meespelen. Dus zaak om onze nieuwe collega’s goed te trainen zodat Inspired-Talent ook bij de jubileum editie is. De internationale finale wordt in 2020 voor de 10e keer gespeeld. Ook dit jaar zal het Inspired-Talent team dus weer actief deelnemen aan ‘The Fresh Connection’. Sterker nog, er wordt op dit moment al flink geoefend. Het team heeft als doel gesteld de wereldfinale in Amsterdam te winnen in 2020.

Wil je deze ketensamenwerking ook eens ervaren om inzicht te krijgen in het werk van teams met een andere rol in de supply chain? Inchange organiseert trainingen voor bedrijven waarin The Fresh Connection spelen een onderdeel kan zijn.

# Data science en analytics succes in supply chain management

De rekenkracht van computers maakt grote sprongen vooruit. Complexere algoritmes zijn mogelijk, en met elke nieuwe ontwikkeling zijn wij in staat om steeds meer, en steeds sneller, data te verzamelen. Maar hier stopt het nog niet. De alsmaar groter wordende berg van data moet ook worden omgezet in bruikbare informatie. Hiervoor gebruiken we data science. Vervolgens dient de gegenereerde informatie toepasbaar gemaakt te worden om de vragen van de klant, of je eigen bedrijf, te beantwoorden. Dit specifieke proces noemen we data analytics. Zowel data science als data analytics worden steeds belangrijker. Ze horen dan ook niet voor niets bij de meeste gevraagde en snelst groeiende werkvelden.

Door: Marielle van Gastel, Managing Partner Inspired-Careers



## Data transformeert

Data voedt bedrijven in elke sector. Als gevolg hiervan zijn de behoeften naar personeel drastisch aan het veranderen. Voor HR-professionals blijft dit niet onopgemerkt: de vraag naar jonge professionals met een achtergrond in data science en analytics groeit sterk. Steeds meer bedrijven zoeken naar hoogopgeleide professionals met een afgeronde academische opleiding in bijvoorbeeld Econometrie, Wiskunde en/of Operations & Research.

## Data science en data analytics

Analytische functies kun je onderscheiden in twee categorieën: data science functies en de data analytics functies. Bij beide functies ligt de focus op andere vaardigheden. Functies met betrekking tot data science zijn over het algemeen de meest analytische rollen met een focus op vaardigheden waar typische innovators en ondernemers over beschikken. Deze professionals zijn vaak experts in programmeren en toegepaste wetenschap. Zij moeten bedreven zijn met

een groot aantal gespecialiseerde analytische vaardigheden en tools, zoals bijvoorbeeld Python. Ze kunnen processen en systemen ontwikkelen en implementeren om kennis te extraheren of inzicht te geven uit data. Dit zijn zeer uitdagende functies om in te vullen, zoals Supply Chain Consultant, Life Cycle Management Analyst, Inventory Management Consultant of Data Science Business Analyst. Daarentegen wil je voor de functies gerelateerd aan data analytics professionals die goed snappen hoe een organisatie de

analyses kan gebruiken om de behoeften van klanten te identificeren, hoe activiteiten in verschillende dashboards te detecteren zijn, en hoe je de voorraad kunt voorspellen m.b.v. van forecasting analyses. Om te helpen bij het verzamelen en het onderzoeken van diverse gegevens, vereisen deze posities praktijkervaring met visualisatiesoftware en rapportages. Denk hierbij bijvoorbeeld aan warehouse specialisten, BI-architecten en business analisten. Deze specialisten ontwerpen, bouwen en onderhouden de gegevens van een organisatie en analytische infrastructuur.

### JADS (De Jheronimus Acacemy of Data Science) en Tilburg University

Een goede basis voor de zojuist beschreven functies wordt bijvoorbeeld gelegd op het JADS. Nog maar vier jaar geleden werd deze universitaire instelling opgericht door Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven. JADS biedt een geïntegreerd data science onderwijsprogramma aan, met elementen uit supply chain, statistiek, informatietechnologie en ondernemerschap. Daar waar bij de JADS data science centraal staat, biedt de Tilburg University een opleiding aan met een component data science. In

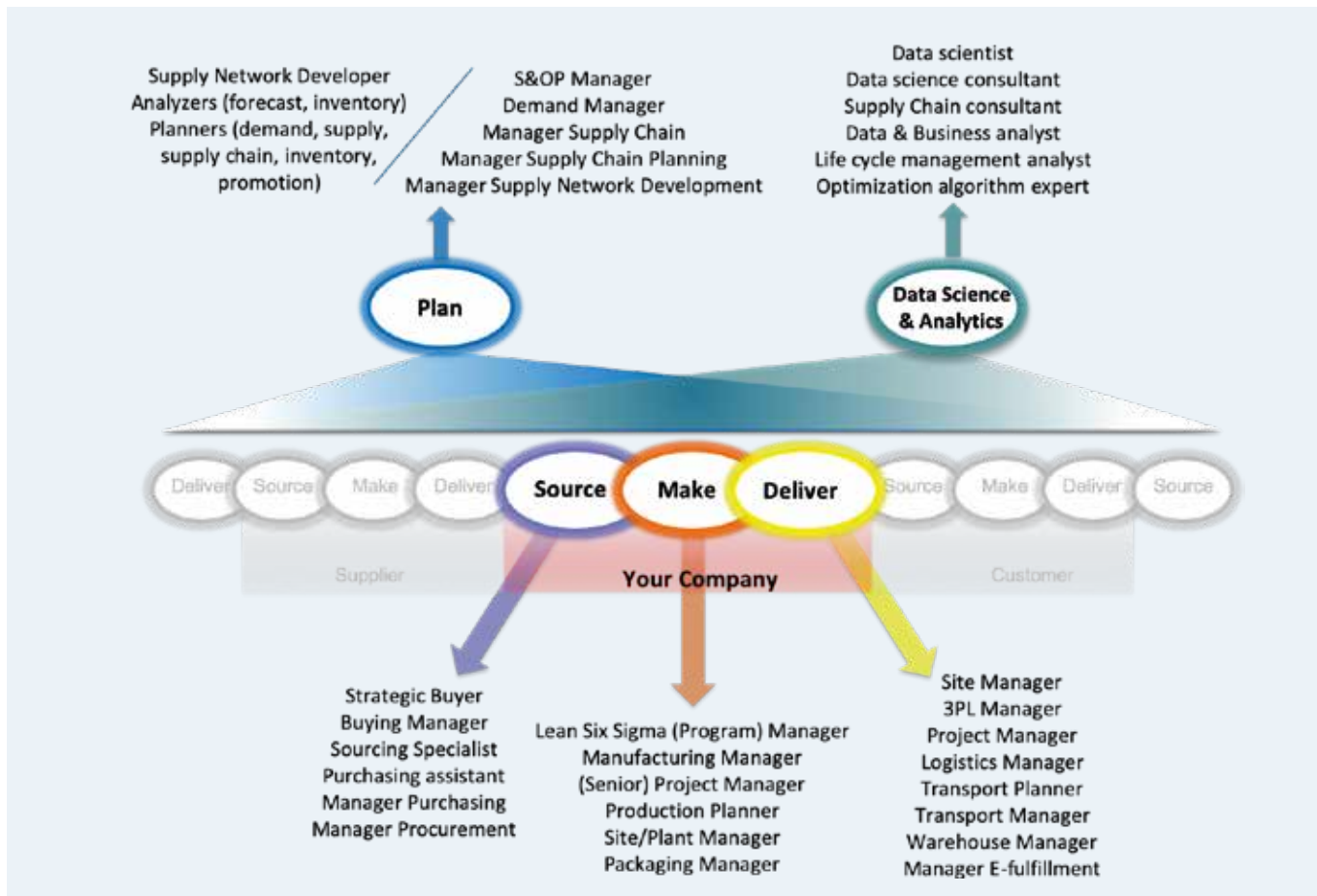
een interview met Robin Buijs, Bachelor in Econometrie en Operations Research en “fresh graduate” Master Business Analytics & Operations Research aan Tilburg University, zegt Robin dat zowel deze bachelor als deze master ook relevante opleidingen zijn. Er ligt veel focus op kwantitatieve analyses, waarmee (oud-)studenten zich duidelijk onderscheiden in het bedrijfsleven. Daarbij ontwikkelt data science zich nog steeds in een rap tempo en een functie op dit gebied vereist ook vaak programmeerkennis om de vernieuwingen bij te kunnen houden en te kunnen begrijpen. Tijdens deze opleiding aan Tilburg University leer je daarom ook analytisch denken, problemen opsplitsen en op een logische manier oplossen. Verder worden de colleges steeds aangepast aan wat bedrijven verlangen, vertelt Robin. De praktijkopdrachten worden over het algemeen op supply chain en logistieke problemen toegepast.

### Data science en analytics succes in supply chain management

Om grote voordelen te behalen met data science en (big) data analytics in supply chain management, dien je te beschikken over goed opgeleid, deskundig en gespecialiseerd

personeel, dat over goed ontwikkelde analytische vaardigheden beschikt om de analyse-modellen te maken. Tevens is kennis van de branche waarin de organisatie opereert belangrijk, zodat de modellen goed toegepast kunnen worden. Tot slot is het vooral belangrijk dat organisaties een duidelijke organisatie brede analytics-strategie hebben met tools en processen die hierin goed ingebed zijn. Wanneer aan deze aspecten voldoende aandacht wordt besteed, kunnen data science en data analytics in supply chain management een organisatie heel wat opleveren. Sterker nog, data science en analytics zijn tegenwoordig onmisbaar in een goed-functionerende supply chain. Het traditionele SCOR-model (Supply Chain Operations Reference model), een internationaal erkend en leidend supply chain framework, benoemt vier key supply chain processen: planning, inkoop, productie en levering. Maar door de alsnog groter wordende relevantie van data science en analytics, vinden wij als Inspired-Careers en Inspired-Talent dat het traditionele SCOR-model niet meer volstaat. ‘Data science en analytics’ heeft ondertussen zijn plek als vijfde key supply chain proces dubbel en dwars verdiend.

Foto : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR-model)







**INSPIRED-CAREERS**

logistics and supply chain professionals

Executive Search | Interim Management | Recruitment | Talent Development



**INSPIRED-TALENT**

logistics and supply chain professionals

Executive Search | Interim Management | Recruitment | Talent Development