



### “Een bedrijf dat medewerkers niet ontwikkelt, wordt een duiventil.”

Harry van de Kraats, directeur Human Resources & Organisation bij TomTom

door Rik Rensen

Harry van de Kraats (41) zat twee jaar geleden nog hoog en droog bij het veilige Unilever waar hij HR-directeur was van Iglo-Mora. De baan bij het grote Unilever bood ruimschoots voldoende perspectief: een wereldwijd opererend bedrijf dat goed zorgt voor zijn veelbelovende 'high potentials'.

Te goed misschien? Kruipt het bloed waar het niet gaan kan als het avontuur lonkt? Vast staat dat Van de Kraats niet lang hoeft na te denken als hem de baan Directeur Human Resources & Organisation bij de sexy fabrikant van navigatieapparatuur TomTom wordt aangeboden.

Wat vond u 2 jaar geleden eigenlijk zo aantrekkelijk aan dat kleine, in vergelijking met Unilever onbeduidende TomTom. Kon u daarmee thuis komen? Met zo'n risicovolle stap terug?

Na de eerste bijeenkomst met de RvB van TomTom, in de huiskamer van Harold Goddijn in Londen, was ik compleet verkocht. Dat was een bijzonder moment. De board ging er vanuit dat het wel goed zat met mijn expertise. Waar het tijdens dat gesprek vooral om ging was de chemie. Paste ik in het team. Of niet.

Naar welke chemie waren zij dan op zoek?

Aan de ene kant was het nog een pioniersbedrijf. De oprichters waren uiteraard op zoek naar een goede match met iemand van buiten. Ik werd vooral geraakt door de enorme passie, de 'drive' om hun grote droom te realiseren. Zij wisten die passie heel goed op mij over te brengen. Ik dacht: ik doe het. *No guts, no glory.*

## Zonder goed functionerende navigatieapparatuur...

TOMTOM

Welcome to TomTom.  
Did you find your way  
the easy way?

www.tomtom.com

...is TomTom aan het Rembrandtplein 35 in Amsterdam nauwelijks te vinden. De argeloze bezoeker met een slecht leesbare stadplattegrond is aangewezen op de hulp van een haastige voorbijganger, die vaag wijst in de richting van één van de vier hoeken van dit hoofdstedelijk plein. Op een glazen pui van bescheiden omvang staan inderdaad de letters *TomTom* geplakt. Binnen op een grote wand staat, niet zonder ironie: *Welcome to TomTom. Did you find your way the easy way?* Hier zetelt een van de succesvolste bedrijven ter wereld in navigatiesystemen, toepasselijk vernoemd naar het geluid dat trommels vanaf het begin der tijden al voortbrengen: zonder twijfel de eerste toepassing van communicatietechnologie.

Niemand had durven voorspellen dat TomTom in slechts een paar jaar tijd alle voorpagina's van de financiële kranten zou halen. Een willekeurige greep uit de krantenkoppen van de afgelopen paar jaar illustreert voldoende: "*TomTom ziet kwartaalwinst verviervoudigen*", en "*TomTom verhoogt omzetverwachting 2006*", of "*Winst TomTom overtreft alle verwachtingen.*"

Het elfde interview in de serie De Stijl van de HR-leider in veranderende organisaties wordt u aangeboden door Blaauw Sombeek & partners, specialist in recruitment, search en selectie van HRM-professionals, vast en interim.

Blaauw Sombeek & partners is dé businesspartner voor opdrachtgevers en kandidaten bij werving en selectie van HRM posities. Ervaring en een indrukwekkend netwerk van opdrachtgevers en (interim)kandidaten zorgen voor de goede match. Ons bureau onderscheidt zich door: creativiteit en vindingrijkheid, humor en doorzettingsvermogen. Wij hebben een basis van meer dan 30 jaar gezamenlijke werving- en selectie- en managementervaring. Onze communicatie is helder, open en realistisch: door intensieve samenwerking met onze opdrachtgevers en kandidaten komen we altijd tot de ideale match.

Partners van Blaauw Sombeek & partners zijn Connie Blaauw en Sabrina Sombeek

De Raad van Advies staat het bureau bij met raad en daad:  
Rudi Nieuwenhoven, directeur Sociale Zaken VNO NCW  
Erna Baars, directeur P&O, VU Medisch Centrum  
Eerder verschenen in de serie De Stijl van de HR-leider vraaggesprekken met:

Emmie Habes	Directeur HR, F. van Lanschot Bankiers
Erna Baars,	Directeur P&O, VU Medisch Centrum
Luc de Baets	Directeur P&O, Albert Heijn, Zaandam
Kees Blokland	vertrekkend P&O Directeur Corus nu
	Directeur P&O Nederlandse Spoorwegen
Alie Horden	Manager P&O, Hogeschool Den Haag,
Rudi Nieuwenhoven	ex-directeur P&O KPN,
	nu Directeur Sociale Zaken VNO NCW
Peter Prakken,	Directeur HR Hewlett Packard Nederland
Jan Schermer	Directeur P&O GVB
Peter Stadhouders	Directeur Sociale Zaken PCM Uitgevers
Joanne Zwueste	Directeur HRD, AXA Verzekeringen

Deze interviews kunt u bij Blaauw Sombeek & partners opvragen of op de website terugvinden: [www.blaauwsombeek.nl](http://www.blaauwsombeek.nl).



Connie Blaauw



Sabrina Sombeek

De auteur van de interviewserie De Stijl van de HR-leider is Rik Rensen, voormalig journalist bij NRC Handelsblad, hoofdredacteur van RTL-nieuws en nu directeur cross-media bij SBS Broadcasting.

blaauw) sombeek  
& partners bv

"We zijn inderdaad behoorlijk sexy," beaamt HR-baas Harry van de Kraats. In 2004 werkten hier 200 mensen, eind 2005 waren hier 450 medewerkers in dienst en eind vorig jaar 850. Dit jaar moeten het er 1350 worden."

Groei in de puberteitsfase van een bedrijf moet uiterst zorgvuldig begeleid worden. Een bedrijf dat té snel omhoog schiet, loopt immers het risico even hard weer naar beneden te duikelen omdat het de juiste werknemers niet kan vinden. Voor TomTom is dat een zeer specifieke groep medewerkers: hoogopgeleide techneuten die je met een kaarsje moet zoeken. En als ze eenmaal binnen zijn, is het ook de kunst ze binnen te houden. Kortom: is de cultuur van een bedrijf als TomTom aantrekkelijk genoeg om er een belangrijk deel van je carrière door te brengen? Voor TomTom geldt bovendien dat een aantal mensen van het eerste uur miljonair is geworden na de beursgang. Zijn die nog gemotiveerd om er hard tegen aan te gaan?

### Hoe rijk bent u eigenlijk geworden van die beursnotering?

Niet. Ik verdien een goed salaris. Geld is voor mij geen drijfveer geweest om hier te komen werken. Ik begon ten tijde van de beursgang. Toen waren de optiepakketten al vergeven. Ik vind het fantastisch dat een accountmanager uit die periode of het hoofd facilitaire dienst miljonair is geworden. Maar dat was een andere tijd. Dat is nu een afgesloten hoofdstuk.

### Bij de miljonairs van de werkvloer kan de motivatie ineens verdwenen zijn. Die hoeven niet meer zo nodig.

Gelukkig niet. Mensen hier die rijk zijn geworden, gaan niet ineens heel erg gek doen. Die zijn gewoon gebleven. Heel Nederlands, heel erg *down to earth*. Vergeet niet: de mensen die hier veel geld hebben verdiend, zijn ook de mensen die overlopen van passie voor hun vak. We letten nog steeds goed op de portemonnee. We vliegen nog steeds *economy class* met de goedkoopste vliegmaatschappijen. We lopen hier niet ineens naast onze schoenen.

### Diezelfde mensen zijn als pionier begonnen in een klein bedrijf en bemerken tot hun schrik dat ze ineens in een groot bedrijf werken.

Dat klopt. Sommige leidinggevenden kunnen die groei niet bijhouden. Voor sommigen geldt dat hun baan net een maatje te groot is geworden. Dan kun je miljoenen verdiend hebben. Maar als je na verloop van tijd buiten de groeicurve valt, dan moet je iets anders gaan doen."

### Moet u ze dat laatste zetje geven?

Dat komt wel eens voor ja. Dan moet ik zo' n manager een spiegel voorhouden. Dan moet ik zeggen dat ze hun toekomst beter elders kunnen uitstippelen. Als mensen hier niet presteren dan moeten ze verdwijnen.

### Dan passen ze niet meer binnen de cultuur van TomTom: innovatief met veel vakmanschap, resultaat gericht met een 'open spirit'.

Zo is het.

### Hoe creëert u innovatief denken in uw bedrijf?

Door mensen aan te nemen die al innovatief zijn.

### Dat is een open deur. Ik bedoel: hoe organiseert en kanaliseert u relevante innovatiestromen? Innovatie waar de consument wat aan heeft in plaats van goedbedoelde maar waardeloze voorstellen van een legertje nerds?

De mensen die wij hier op innovatief gebied in dienst hebben zijn *top of the bill*. U kunt geen betere vinden: zij kunnen meer en zij weten meer. Dit bedrijf is niet groot geworden omdat we zulke goede managers in dienst hebben. En we zorgen goed voor onze mensen. Eén van onze topkrachten – werknemer nummer 4 – werd verliefd op een Canadees meisje en volgde haar naar Canada. Hij werkt nog steeds voor ons en is zeer actief bij het bedrijf betrokken. Bovendien hebben wij mensen geselecteerd op hun vermogen heel goed te kunnen aanvoelen wat consumenten in de toekomst aan verbeteringen en vernieuwingen prefereren. Deze innovatoren weten uiterst nauwkeurig waarover zij spreken.

### Wanneer is iemand innovatief?

Wanneer die persoon volledig gericht is op nieuwe producten en op nieuwe diensten. We zijn hard aan het veranderen van een 'producten-bedrijf' – de TomTom Go waarmee we groot geworden zijn – naar een producten en servicebedrijf. We willen aan onze producten veel meer toegevoegde waarde koppelen. Dus bijvoorbeeld veel betere routekaarten. Daarbij willen we de consumenten inschakelen die onze producten al hebben gekocht. We gaan de consument dus vragen om fouten in onze kaarten te melden. Zo creëren we een database met veel betere kaarten dan die van onze concurrenten. Over enige tijd willen we weggebruikers ook adviseren welke alternatieve routes er zijn in het geval van een file.

### De Philipsen en andere technologisch hoogwaardige bedrijven zullen hard aan uw mensen trekken.

We zijn ons daarvan bewust. Daarom doen we er hier alles aan medewerkers het gevoel te geven in een kennisorganisatie te werken. Medewerkers weten dat er aan hen gebouwd wordt vanaf het moment van binnenkomst. Ze worden gecoacht, ze kunnen trainingen volgen om hun vaardigheden te verbeteren. We zijn daarin nog niet helemaal geslaagd, maar we willen er wel naartoe.

### Dat kan nooit goed gaan. Zo hard groeien en dezelfde mensen op leidinggevende posities handhaven.

Daarom hebben we vorig jaar een deel van ons senior management vervangen door ervaren managers van andere bedrijven. We hebben de mensen die vervangen zijn nieuwe banen binnen het bedrijf aangeboden. Zij zijn wellicht weer de nieuwe managers van de toekomst. Bovendien hebben we nieuwe mensen binnengehaald, die in staat zijn ons verder te helpen met het ontwikkelen van nieuwe toepassingen. Kortom: we blijven investeren in kennis maar ook in mensen die dit soort processen kunnen managen."

Uw technuten moeten dus vooral technout blijven. Maar hoe kunnen ze dan financieel promotie maken als ze altijd hetzelfde werk moeten blijven doen?

Een technout wordt in principe niet door geld gedreven.

Dat zal best zo zijn. Maar zijn vrouw, die de baas is van de huishoudportemonnee zal op een dag toch zeggen dat haar man promotie moeten maken. Ze wil niet met een loser getrouwd zijn.

Hier kan en mag een uitstekende technout meer geld verdienen dan zijn baas. Dat houden we ook zo, dat tegendraadse. De beloningssystemen die wij hier ontwikkelen gelden voor 80 procent van de populatie. Maar we permitteren het ons ook mensen te belonen naar de waarde die hij of zij voor dit bedrijf heeft. Onze man in Canada is daar een goed voorbeeld van.

Een pionierend bedrijf binnenstappen moet anders knap lastig geweest zijn. Zo'n bedrijf klopt exclusief mee met de hartslag van de oprichters.

Ik heb 't in het begin ook best moeilijk gehad. Ik maakte geen deel uit van de *inner circle*. Bovendien moet je presteren. Je krijgt hier pas krediet als je je beloftes nakomt. Méér dan gemiddeld. Aan de relationele, emotionele kant moet je ook een stap maken die groter is dan in een gemiddeld ander bedrijf.

Ik heb nu gepresteerd. Ik kan nu trots zijn op dingen die ik gedaan heb. Daarom zit ik ook anders in het team dan twee jaar geleden.

Waar bent u dan trots op?

We hebben de organisatie die zicht bezighoudt met de ontwikkeling van soft- en hardware compleet anders ingericht. De board was niet overtuigd van mijn plannen. Het was tot zover altijd goed gegaan. Dus waarom zouden we veranderen? Ik vond het echter belangrijk verantwoordelijkheden te scheiden. Niet langer alles meer op één hoop gooien.

We moesten ook planmatiger gaan werken. Dan voorkom je onnodige vertragingen. Dan kun je ook weer een hoger niveau professionals aantrekken. We hadden dus een andere organisatiestructuur nodig. Samen met de drie toptechnuten van het bedrijf ben ik aan de slag gegaan om plannen te maken. U kunt zich voorstellen dat die mensen ook niet op hun mondje gevallen zijn. Maar het uiteindelijke resultaat is prima: de rollen en verantwoordelijkheden zijn veel duidelijker geworden. Maar de schaalbaarheid, de eenvoud is in de organisatie gebleven.

Hoe moeilijk heeft TomTom het met Harry van de Kraats gehad?

Mijn ideeën worden niet altijd gepikt. Ik geloof bijvoorbeeld in het positieve effect van opleiding en training. Sommige collega's zeggen echter dat we gewoon hard moeten werken. Als iemand iets niet weet dan moet-ie gewoon praten met een ander die het al eens gedaan heeft. Veel medewerkers vinden die opleiding en training heel erg belangrijk. Die beschouwen ze als onontbeerlijk voor hun verdere groei, hun ontwikkeling. De gemiddelde leeftijd hier is 33. Die jonge mensen zijn dus nog niet uitgeleerd, nog niet uitgegroeid. Als een bedrijf onvoldoende opleidt dan wordt het een duiventil.

Ik bedoelde: bent u wel eens hardhandig op de vingers getikt omdat u onvoldoende resultaat boekte in de ogen van de veeleisende eigenaren?

Ik wil daar eerlijk over zijn. Dat is één keer gebeurd. Vorig jaar augustus. Ik voelde dat de board ontevreden was over de resultaten die we boekten met het rekruteren van nieuwe medewerkers. Tijdens de boardmeeting, die ondermeer over dit onderwerp ging, ontplofte er een bom. Een bom van kaliber, kan ik u melden. Voor het eerst in mijn carrière werd ik bijna emotioneel. Naar aanleiding van die vergadering heb ik het idee gelanceerd met een nieuwe research & development locatie in Eindhoven van start te gaan. Het was puur toeval dat we direct bij de start 90 medewerkers van Siemens konden overnemen. Dat was heel apart. Een geschenk, bijna.

De mogelijkheid in Eindhoven een vliegende start te maken is niet het enige geschenk voor Van de Kraats. Tijdens de onderhandelingen met de vakbonden kan hij ook de lessen die hij bij Unilever heeft geleerd van de ene op de andere dag toepassen. Hij is immers volledig op de hoogte van de mores aan de onderhandelingstafel.

Zelfverzekerd: ...het opzetten van de R&D-afdeling in Eindhoven is uitermate leerzaam geweest. Het heeft veel tijd gekost. Voor TomTom is dit ook erg nieuw, de onderhandelingen met vakbonden en ondernemingsraden. Mijn oude Unilever-tijd komt weer helemaal naar boven. Dat komt buitengewoon handig uit!

Wat komt handig uit?

Dat ik precies weet hoe het proces verloopt. Ik was verbaasd te constateren dat bij bepaalde signalen de vakbonden direct in hun natuurlijke houding schieten: de onderhandelingsstand.

Een CAO past toch niet bij uw bedrijf.

Nee, natuurlijk niet. Die wil ik ook niet. Dit is veel meer een bedrijf van individuen. Dit is bovendien een internationaal opererend bedrijf. En er is hier een vrees voor alles wat naar medezeggenschap ruikt. Dat vertraagt vinden wij. Medezeggenschap hoort bij de cultuur van grote bedrijven. Niet bij de onze.

Om een OR kunt u anders niet heen.

Klopt. Die is er ook. Op mijn initiatief. Omdat we het wettelijke verplicht zijn. Maar het personeel vroeg er niet om, hoor. Ik vind het alleen erg belangrijk dat er overleg is tussen een personeelsvertegenwoordiging en de directie. Dat bevordert de interne communicatie en bovendien creëer je zo een platform om belangrijke zaken die op de werkvloer spelen te adresseren.

Aan het begrip ondernemingsraad kleeft anders wel het jaren zeventig imago: veel praten en je afzetten tegen de directie.

Dat ontken ik. Je moet zo'n raad echter wel op een moderne manier vorm- geven. Geen dikke rapporten, geen vrijstellingen voor OR-werkzaamheden. Ik wil weten wat de medewerkers belangrijk vinden nu we een periode van verandering ingaan. Dit bedrijf groeit namelijk heel erg hard. Dan mag er geen kloof tussen medewerkers en directie ontstaan.



## “Een bedrijf dat medewerkers niet ontwikkelt, wordt een duiventil.”

Waarom praat u dan nog met de vakbonden? Dat is toch helemaal nergens voor nodig?

De vakbond heeft zich bij mij gemeld, maar ik verzeker u dat het draagvlak voor de bonden volledig weg is bij bedrijven als TomTom. Van alle medewerkers zijn er misschien 5 mensen lid. Als medewerkers lid willen zijn van een vakbond dan moeten ze dat zeker doen. Maar ik blijf vasthouden aan die individuele aanpak. De vakbonden hebben namelijk veel te lang vastgehouden aan het element van de collectiviteit. De vakbond is uit het oog verloren dat de samenleving veranderd is, dat het individu zijn eigen eisen stelt en voor zichzelf kan opkomen.

Vakbonden zijn aangewezen op een achterban die afkomstig is uit traditionele fabrieksculturen. Heel veel bedrijven verplaatsen hun fabriekshallen naar het Verre Oosten. Dus houd je in Nederland hoogopgeleide medewerkers over die op een geheel eigen wijze naar hun rechtspositie kijken.

U groeit anders zó hard dat u die individuele aanpak toch niet kunt volhouden.

Natuurlijk uniformeert Tom Tom een aantal zaken. We hebben het GPS-systeem – de zogenoemde 'General Performance Scheme' – ontwikkeld. Maar ook competentie management, targetsettings.

Functieomschrijvingen?

Neen, wel rasterfuncties maar we hebben er juist niet voor gekozen om afzonderlijke functies te omschrijven. Een systeem van functieomschrijvingen neigt weer teveel naar een regelcultuur. Dat willen wij hier niet.

TomTom is een van de weinige succesverhalen én zeker het aansprekendste van de afgelopen jaren uit de Nederlandse zakenwereld. Vorig jaar deed het succesvolle navigatiebedrijf een omzet van 1.364 miljoen euro en behaalde een winst van 222 miljoen euro. Voor die groeicurve van het in 1991 opgerichte bedrijf, dat in 2004 de wereldwijd bekende TomTom Go lanceerde, maakt menig boekhouder een diepe buiging. Vanuit de boardroom wordt hier bovendien vaak met jaloerse blikken naar gekeken. Het succesverhaal van TomTom is samen te vatten met wat de Amerikanen kernachtig bestempelen als the right product at the right time at the right place, overgoten met een saus van uitgekende marketing. De TomTom Go 300 werd in april 2005 gelanceerd. De TomTom Go 500 en 700 volgden niet lang daarna.

Peter-Frans Pauwels en Pieter Geelen begonnen hun bedrijf, dat toen nog Palmtop heette, in 1991. De meeste toepassingen die het tweetal ontwikkelde waren bestemd voor de zakelijke markt omdat er een schreeuwende behoefte aan was.

Maar de ogen van veel experts werden abrupt geopend toen bleek dat ook de particuliere markt een explosieve belangstelling bleek te hebben voor navigatiesystemen. Corinne Vigreux versterkte het management in 1994 in verband met de verkoop van producten in het buitenland en haar echtgenoot Harold Goddijn, de huidige CEO van TomTom, versterkte het team in 2001. In mei 2005 ging het bedrijf naar de beurs: opbrengst 125 miljoen euro.

U bedoelt: nog niet.

We proberen deze manier van werken zo lang mogelijk vol te houden.

Dat houdt u net zolang vol als de medewerkers het u toestaan.

Daarom zijn wij ook op zoek naar een bepaald type mensen. Ze moeten innovatief zijn. Maar ook resultaat gericht en met een *open spirit*. We willen ook het internationale element vasthouden. We hebben hier meer dan 30 nationaliteiten aan het werk, dus hebben we niet één dominante cultuur. We zijn een mix van culturen. Een poldercultuur of een hiërarchische cultuur is ons vreemd.

Wordt HR hier door de board als noodzakelijk kwaad gezien?

Nee, nee. Persé niet. De positie van HR is hier stevig verankerd.

Voelt u zich staf- of lijnmanager?

Lijnmanager. Ik ben ook iemand die van nature meer naar de business dan naar de zachtere kan neigt.

U bent afkomstig van het grote Unilever. Waarom heeft TomTom eigenlijk voor u gekozen in plaats van voor iemand die het pionieren in het bloed zit?

De RvB wilde met mijn komst onderstrepen dat HR in dit bedrijf geprofessionaliseerd moet worden. Bovendien wordt Unilever als een goed nest beschouwd waar je mensen vandaan kunt halen.

## Maar waarom wilden ze juist u hebben?

Ik denk dat ik vrij snel de vinger op de zere plek heb gelegd tijdens mijn eerste gesprekken. Ik kon al snel aangeven waar de uitdagingen lagen voor een snel groeiend bedrijf als TomTom. De RvB herkende zich in mijn uitleg. Bovendien ben ik een HR-professional. Ik weet waar ik over spreek. Ik ben ook behoorlijk sensitief. Ik voel dus aan wat er speelt in een bedrijf. Dat doe ik eerder dan anderen. Tenslotte ben ik erg resultaat gericht. Dat geldt zeker niet voor alle HR-managers in dit vak.

## Wat is uw geheim?

Dat klinkt wel heel pedant.

Ik bedoel uw geheim om goede mensen binnen te halen. U heeft er dit jaar immers weer 500 nodig.

Sollicitanten zijn regelmatig erg verrast over de professionaliteit, de betrokkenheid maar ook het gewone van de medewerkers die hier werken.

Ik bedoel: wat is de methode Van der Kraats? Hoe interesseert u mensen voor uw bedrijf in een overspannen arbeidsmarkt waarin iedereen aan toptechnen trekt?

Door te starten met te zeggen dat de wereld onze arbeidsmarkt is. We hebben alle kanalen opengegooid die er zijn: internet, samenwerking met bureaus die toppers voor ons binnenhalen. Bureaus die precies begrijpen welke mensen wij zoeken. Daar heb ik zelf een belangrijke rol in gespeeld. U moet niet onderschatten hoeveel aantrekkingskracht een Nederlands bedrijf heeft, dat zo snel groeit en zoveel potentie heeft. Wij hebben een bijna magnetische uitstraling. Dus ik wil mijn eigen rol ook weer niet overschatten.

## UIT EEN INTERNE BROCHURE VAN TOMTOM:

Harold Goddijn, directeur van TomTom, herinnert zich de beslissing over de naamgeving:

"Voordat we de naam TomTom gingen gebruiken, heetten we Palmtop. Die naam stond symbool voor ons accent op het ontwikkelen van applicaties voor handheld computers, met name de Palm Pilot. Naarmate de kansen in de markt echter stegen, realiseerden we ons dat we een nieuwe naam nodig hadden die onze visie op de navigatiemarkt weerspiegelde: dat GPS navigatie ervoor kan zorgen dat iedereen zijn bestemming snel, nauwkeurig en zonder stress kan bereiken, ongeacht het apparaat dat hij of zij gebruikt. TomTom was een perfecte keuze!"

## Betaalt u ook bovengemiddeld?

Neen. Wij betalen gemiddeld. Maar we hebben voor iedereen een bonusmogelijkheid van 10 tot 30 procent. En als het goed gaat met het bedrijf dan kun je tot net iets onder de top van de markt verdienen. We betalen dus alleen uitzonderlijk goed als het ook uitzonderlijk goed gaat met het bedrijf. Daar hebben wij bewust voor gekozen.

## Aandelenopties?

We werken aan een optieplan. Maar de tijd is voorbij dat je heel erg rijk kan worden met je opties. Dat was ver voor de beursgang toen de eerste 50 medewerkers van dit bedrijf in het bezit waren van grote optiepakketten die na de beursgang konden worden gecashd.

## Wat wilt u dit jaar bereikt hebben?

De implementatie van het zogenoemde 'general performance scheme'. Verder moet de organisatie en de integratie van research & development in Eindhoven snel afgerond zijn. Bovendien willen we een goede 'employer branding campagne' doen die een zeer positief effect moet hebben op het aantal talenten dat TomTom kan binnenhalen.

*tom-tom: zelf-stan-dig naam-woord. Uitspraak: (t m t m ) ook tam-tam (t m t m , t m t m )*

- 1. Een trommel met klein uiteinde, meestal lang en smal, waar de trosselaar met de hand op slaat.*
- 2. Een eentonig ritmisch trosselend of soortgelijk geluid.*