

# Talentmanagement: van inzicht naar actie

Hoe bestuurders, HR-managers en medewerkers  
in Nederland aankijken tegen talentmanagement

# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Infographic	4
Inleiding	5
<b>1</b> Medewerkers willen regie over ontwikkeling	<b>6</b>
<b>2</b> Continuïteit belangrijkste reden voor talentmanagement	<b>10</b>
<b>3</b> Werkgevers missen inzicht in talent	<b>13</b>
<b>4</b> Gesprekkencyclus verdient aandacht	<b>16</b>
<b>5</b> Bestuurders vragen om advies en leiderschap	<b>21</b>
<b>6</b> Nieuwe plannen voor 2015	<b>24</b>
Raet: "Zet medewerkers aan het roer van hun ontwikkeling"	<b>26</b>
AkzoNobel: "Talentmanagement draait om vooruitkijken"	<b>28</b>
AVEBE: "Talentmanagement is voor iedereen"	<b>32</b>
HZ University: "Talentmanagement is maatwerk én teamwerk"	<b>35</b>
Onderzoeksverantwoording	<b>39</b>



“Ga uit van de kracht van medewerkers en maak hen verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling en performance.”

Kobe Verdonck, CEO Raet

## Voorwoord

Als bestuurder of HR-professional probeert u dagelijks het beste uit uw mensen te halen. 9 van de 10 organisaties hebben talentmanagement hoog op de agenda staan, blijkt uit de Raet HR Benchmark 2014-2015. Hoe geven uw vakgenoten daar in de praktijk invulling aan? En wat verwachten medewerkers? In dit onderzoeksrapport leest u hun antwoorden.

Het was een heel bewuste keuze om dit jaar ook naar de mening van medewerkers te vragen in de Raet HR Benchmark. Want dat is volgens ons waar HR steeds meer naar toe beweegt: de talenten en de ontwikkelbehoeften van het individu staan centraal. Dat is ook

waar ik als CEO in geloof: ga uit van de kracht van medewerkers en maak hen verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling en performance. Ga samen het gesprek aan over de toekomst. Maak concrete ontwikkelafspraken en breng de ambities van medewerkers in lijn met de strategie en de doelstellingen van de organisatie.

Dat begint met inzicht in talent: weten waar medewerkers goed in zijn en weten welk talent je als organisatie nodig hebt om succesvol te zijn. Wat mij opvalt in ons onderzoek, is dat het vaak juist aan dat inzicht ontbreekt. Misschien ligt daar wel de grootste uitdaging: hoe krijgt u beter zicht op het aanwezige en benodigde talent in uw organisatie? Ik hoop dat u inspiratie haalt uit dit onderzoeksrapport.

Kobe Verdonck  
CEO



## Talentmanagement: van inzicht naar actie

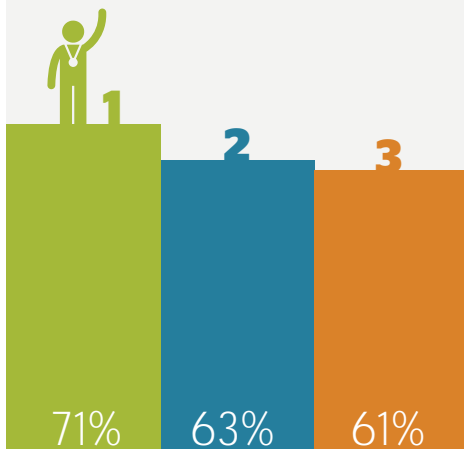


De uitkomsten van een HR-onderzoek onder:

- 1.168 medewerkers
- 314 HR-managers
- 91 bestuurders

### Ontwikkelinstrumenten top 3

Meest ingezet



- 1 Voortgangs- en/of functioneringsgesprek
- 2 Opleidingen en trainingen
- 3 Beoordelingsgesprek

Minst ingezet

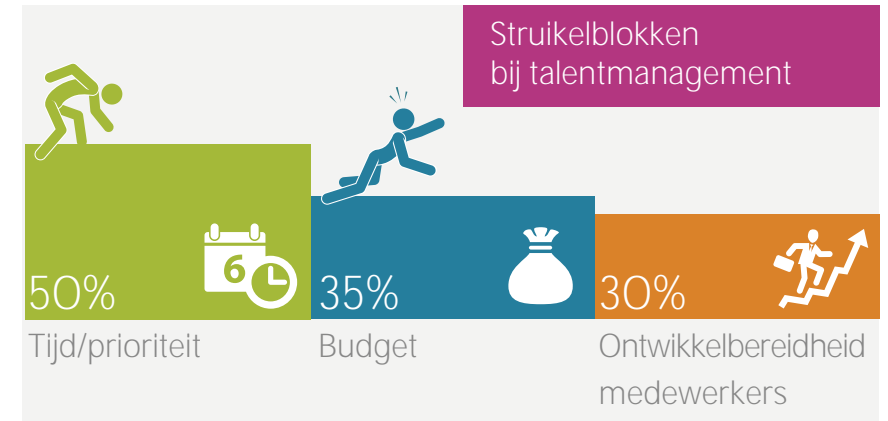


- 1 Doelstellingengesprek
- 2 360 graden feedback
- 3 Assessments

60%  
verandert niet van baan  
de komende twee jaar

78%  
wil eigen regie  
over ontwikkeling

73%  
vindt opleiding en training de  
meest effectieve ontwikkeltool



### Struikelblokken bij talentmanagement

### Zo beoordelen bestuurders talentmanagementbeleid



56%  
heeft zicht op  
loopbaanperspectief

939 euro  
gemiddeld  
opleidingsbudget

### Plannen voor 2015

1. Opleidingsprogramma's
2. Coaching en intervisie
3. Professionalisering gesprekkencyclus
4. Vlootshouw
5. Leiderschapsontwikkeling

### Inzicht in talent ontbreekt

47%  
van de bestuurders  
mist inzicht in  
aanwezig talent

46%  
van de bestuurders  
mist inzicht in  
benodigd talent



# Inleiding

In dit rapport leest u hoe medewerkers, HR-managers en bestuurders in Nederland aankijken tegen talentmanagement. Deze onderzoeksuitkomsten maken deel uit van de Raet HR Benchmark 2014-2015. Voor het zevende jaar op rij voerden we dit onderzoek uit; dit jaar niet alleen onder HR-managers en bestuurders, maar ook onder medewerkers. In samenwerking met onderzoeksbureau TNS Nipo vroegen we naar de mening van 1.168 medewerkers, 314 HR-managers en 91 bestuurders, afkomstig uit verschillende branches. Daarnaast gingen we in gesprek met bestuurders, HR-managers en experts van verschillende organisaties. Een selectie van hun verhalen vindt u in dit rapport.

Het onderzoek belicht talentmanagement vanuit verschillende invalshoeken. Hoe ervaren medewerkers het belang van persoonlijke ontwikkeling? Welke instrumenten vinden zij het meest effectief? Wat verwachten bestuurders van HR op het gebied van talentmanagement? En wat ziet HR zelf als de belangrijkste aandachtspunten? Deze - en meer - vragen passeren de revue in het eerste deel van dit onderzoeksrapport. In het tweede deel delen

links Sander Kars  
rechts Tristan Lavender

AkzoNobel, AVEBE en HZ University of Applied Sciences hun visie op talentmanagement. Zij vertellen welke stappen zij hebben gezet en geven tips op basis van hun ervaring.

Heeft u vragen of opmerkingen over de onderzoeksresultaten? Neem dan gerust contact met ons op.

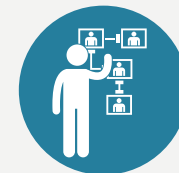
Sander Kars, onderzoeker: [sander.kars@raet.com](mailto:sander.kars@raet.com)

Tristan Lavender, onderzoeker: [tristan.lavender@raet.com](mailto:tristan.lavender@raet.com)

## Respondenten Raet HR Benchmark 2014-2015



1.168 medewerkers



314 HR managers



91 bestuurders

# Medewerkers willen regie over ontwikkeling

Veel medewerkers kiezen voor vastigheid: 60% van hen verwacht de komende twee jaar bij de huidige werkgever te blijven. Lang niet alle medewerkers hebben echter zicht op hun loopbaanperspectief, terwijl ze wel zelf graag aan het roer staan van hun ontwikkeling.



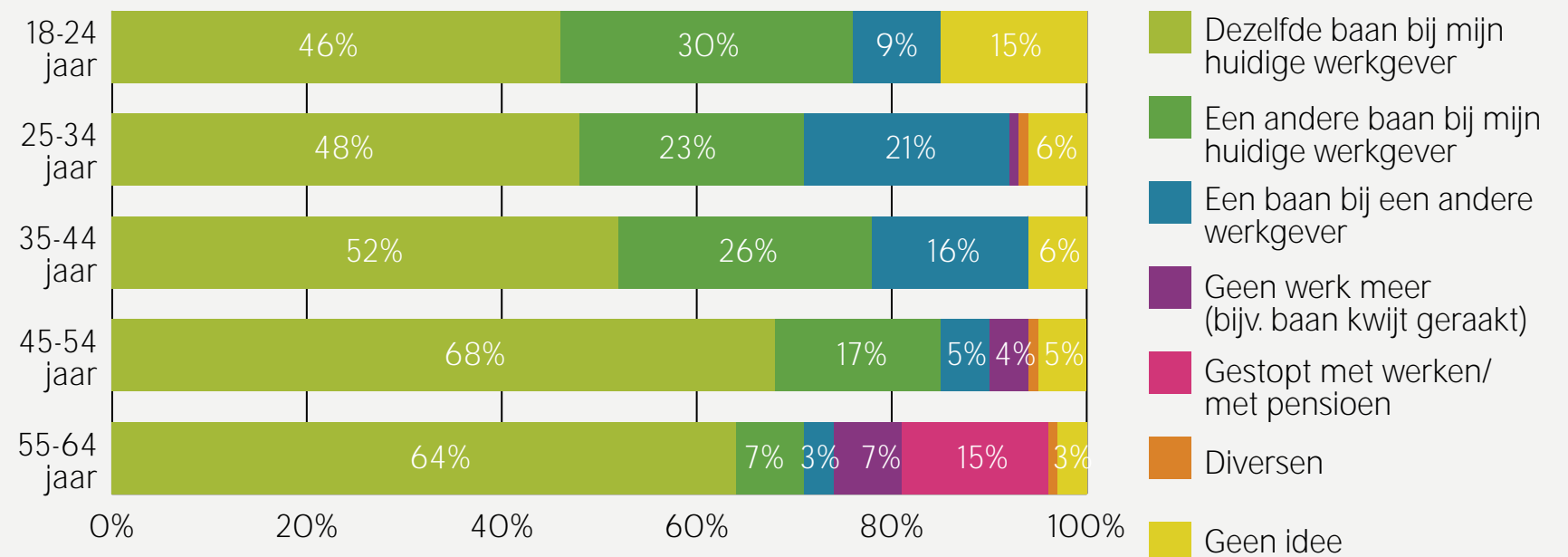
## Arbeidsmobiliteit afhankelijk van leeftijd

Ruim de helft van de medewerkers (60%) verwacht over twee jaar nog steeds dezelfde functie bij de huidige werkgever te hebben. Ongeveer een op de tien verwacht bij een andere werkgever een nieuwe baan te vinden. Bij medewerkers tussen de 25 en 35 jaar ligt dit percentage hoger; ruim een op de vijf van deze leeftijdsgroep verwacht binnen nu en twee jaar de werkgever te verlaten voor een andere.

Naarmate medewerkers ouder zijn, neemt de arbeidsmobiliteit af. Verandering kan voor onzekerheid of risico's zorgen; mogelijk zijn dit redenen dat oudere medewerkers meer dan gemiddeld op hun plek blijven zitten. Met een ouder wordende beroepsbevolking vraagt dit van werkgevers en medewerkers continue aandacht voor inzetbaarheid en vitaliteit.

1 op de 5 medewerkers tussen de 25 en 35 jaar verwacht binnen nu en twee jaar voor een andere organisatie te werken.

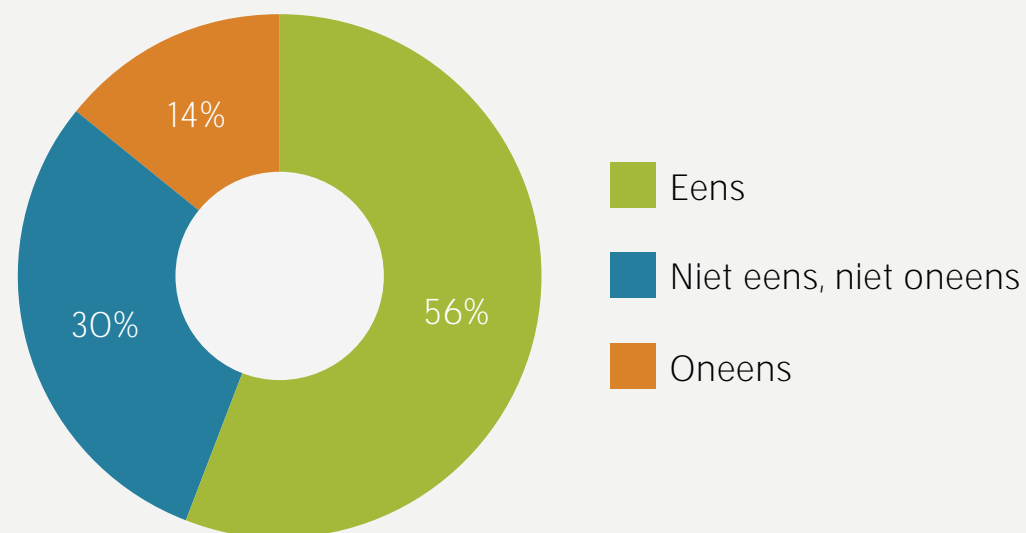
Arbeidsmobiliteit medewerkers aankomende 2 jaar naar leeftijd



## Beperkt zicht op loopbaanmogelijkheden

De meeste medewerkers vinden dat hun leidinggevende voldoende op de hoogte is van hun ambities (72%). Opvallend is dat slechts iets meer dan de helft van de medewerkers (56%) vindt dat zij voldoende zicht heeft op de loopbaanmogelijkheden bij hun werkgever. Vooral medewerkers die pas kort in dienst zijn, missen dit inzicht. Opmerkelijk, want dit is meestal al onderwerp van gesprek in het sollicitatiegesprek.

Vindt u als medewerker dat u inzicht heeft in uw loopbaanmogelijkheden?

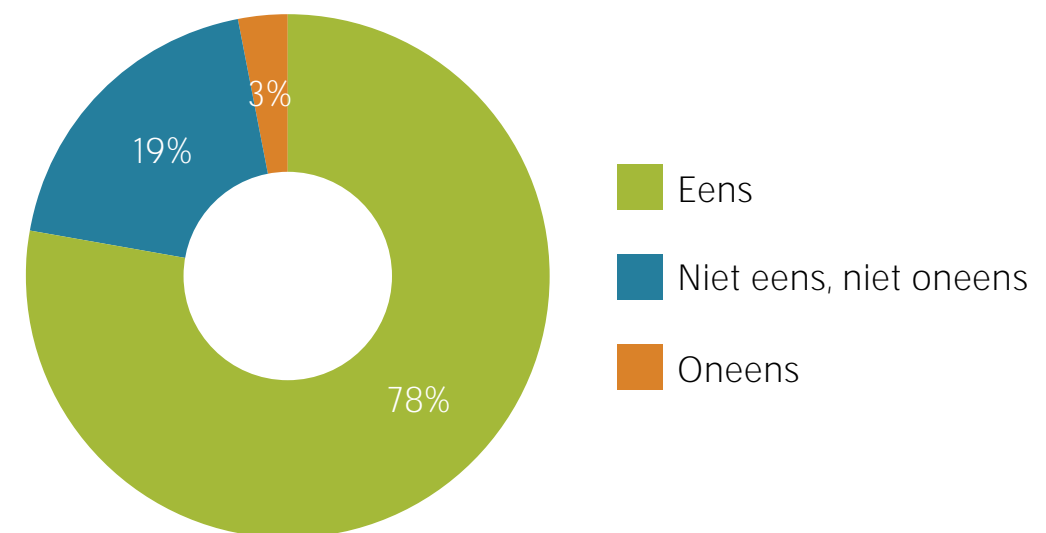


## Behoeftte aan eigen regie

Medewerkers vinden het belangrijk om zelf de regie te voeren over hun persoonlijke ontwikkeling; bijna acht van de tien (78%) geven dit aan. Dit wordt bevestigd in de interviews met werkgevers die we afnamen in het kader van dit onderzoek.

Medewerkers zijn zich er steeds meer bewust van dat ze zelf aan het roer staan van hun ontwikkeling.

Wilt u als medewerker de regie voeren over uw persoonlijk ontwikkelingsprogramma?



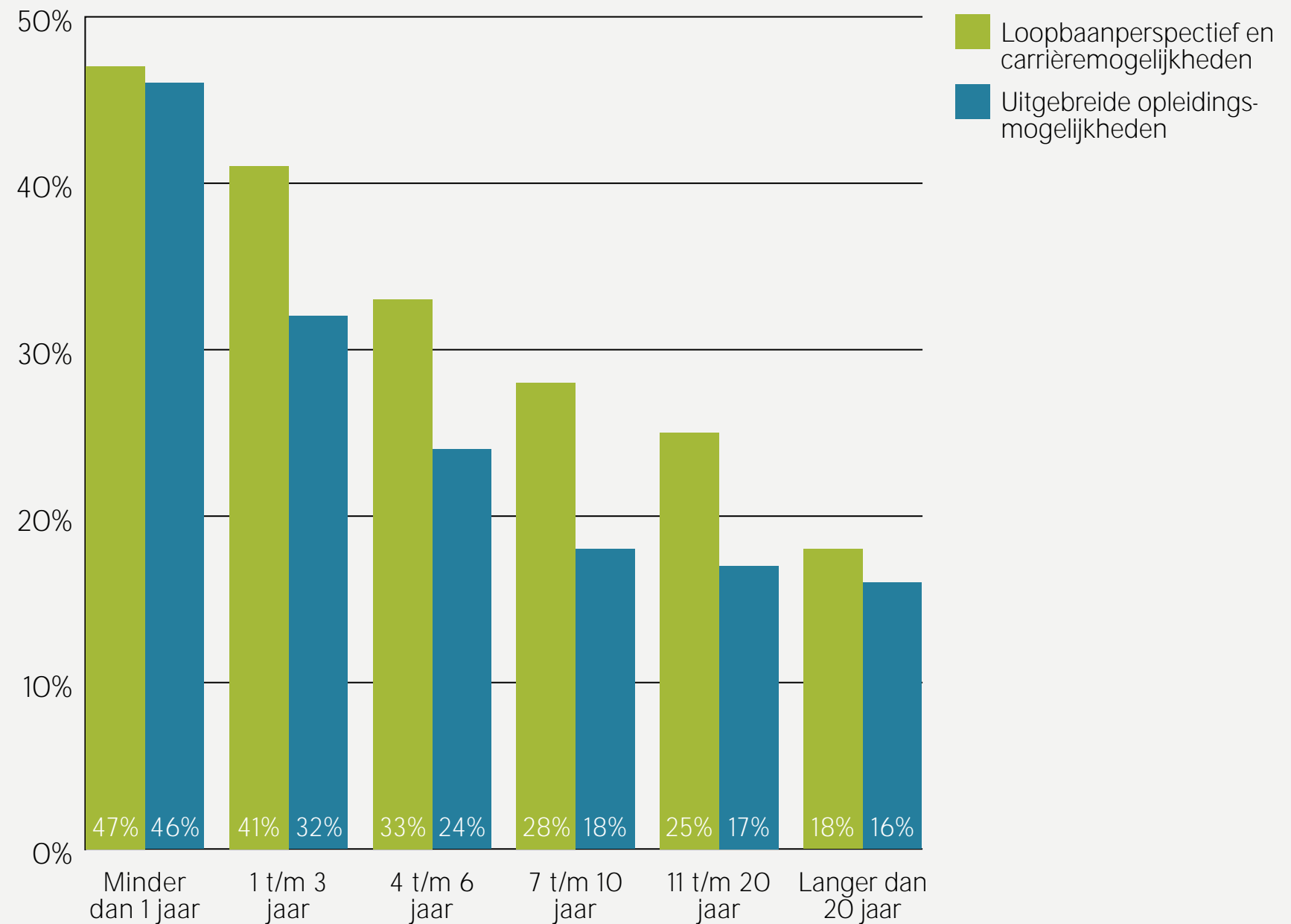




“Kennis veroudert steeds sneller. Een leven lang leren wordt met de dag belangrijker. Daarom is het zowel voor de organisatie als voor de medewerker cruciaal om ook bij een langdurig dienstverband in ontwikkeling te blijven investeren.”

Henk Jan van Commenee, productmanager talentmanagement, Raet

Belang van loopbaanperspectief en opleidingsmogelijkheden volgens medewerker bij keuze voor werkgever



## Ontwikkelbehoefte minder bij medewerkers lang in dienst

De behoefte aan eigen regie is niet even sterk aanwezig bij elke groep medewerkers. Medewerkers die al lang in dienst zijn bij hun werkgever hechten veel meer waarde aan de inhoud van het werk en de samenwerking met collega's, dan aan een loopbaanperspectief of uitgebreide opleidingsmogelijkheden. Dit laat zien waarom aandacht voor duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit belangrijk is.

# Continuïteit belangrijkste reden voor talentmanagement

Werkgevers zien het belang van ontwikkeling van medewerkers. 87 procent van hen heeft talentmanagement hoog op de agenda staan. Het waarborgen van de continuïteit van de organisatie staat hierbij voorop, gevolgd door de ambitie om aantrekkelijk werkgever te zijn.



## Talentmanagement hoog op de agenda

Talentmanagement draait om het aantrekken, beoordelen, ontwikkelen en behouden van talent, om zo de doelstellingen van de organisatie te realiseren. 87 procent van de werkgevers ziet dit als belangrijk thema. HR geeft prioriteit aan opleiding en ontwikkeling (39%), strategische personeelsplanning (30%) en duurzame inzetbaarheid (28%). Ook leiderschapsontwikkeling (25%) en mobiliteit (23%) krijgen aandacht.

39% van de organisaties geeft de hoogste prioriteit aan opleiding en ontwikkeling.

### Top 5 prioriteiten voor 2015 volgens HR



Opleiding en ontwikkeling

39%



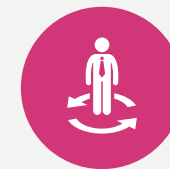
Strategische personeelsplanning

30%



Duurzame inzetbaarheid

28%



Leiderschapsontwikkeling

25%



Mobiliteit van medewerkers

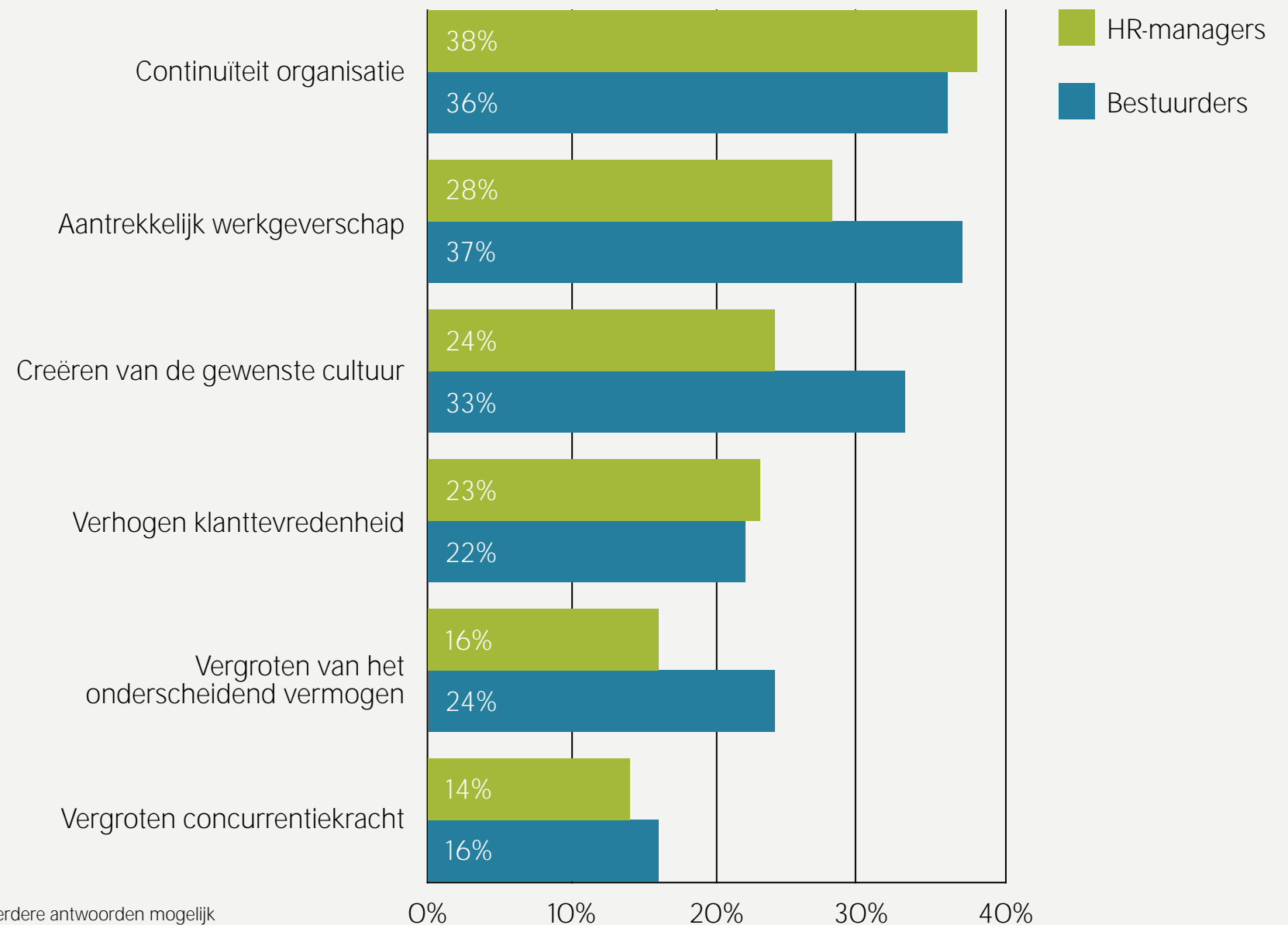
23%



“Houd het organisatiedoel van talentmanagement goed voor ogen. In de praktijk zie je vaak dat middelen een doel op zich worden. Sta altijd stil bij de vraag wat je ermee wil bereiken. Dan krijg je de organisatie ook enthousiast voor het resultaat.”

Chantal Pas, Human Capital Management consultant, Raet

### Redenen voor talentmanagement volgens werkgevers



## Continuïteit en aantrekkelijk werkgeverschap

Uit de antwoorden van HR-managers en bestuurders blijkt dat talentmanagement bij de meeste organisaties een duurzaam karakter heeft. Als belangrijkste redenen voor talentmanagement noemen zij: continuïteit, aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt en het creëren van de gewenste organisatiecultuur. Vooral directieleden hechten waarde aan aantrekkelijk werkgeverschap en het creëren van de gewenste organisatiecultuur.



# Werkgevers **missen** **inzicht** in talent

De meeste werkgevers hebben beperkt inzicht in het talent dat zij in de nabije toekomst nodig hebben en in het talent dat zij al in huis hebben. Bestuurders willen dat de organisatiestrategie beter vertaald wordt naar de HR-strategie.



## Talentmanagement krijgt 6.3

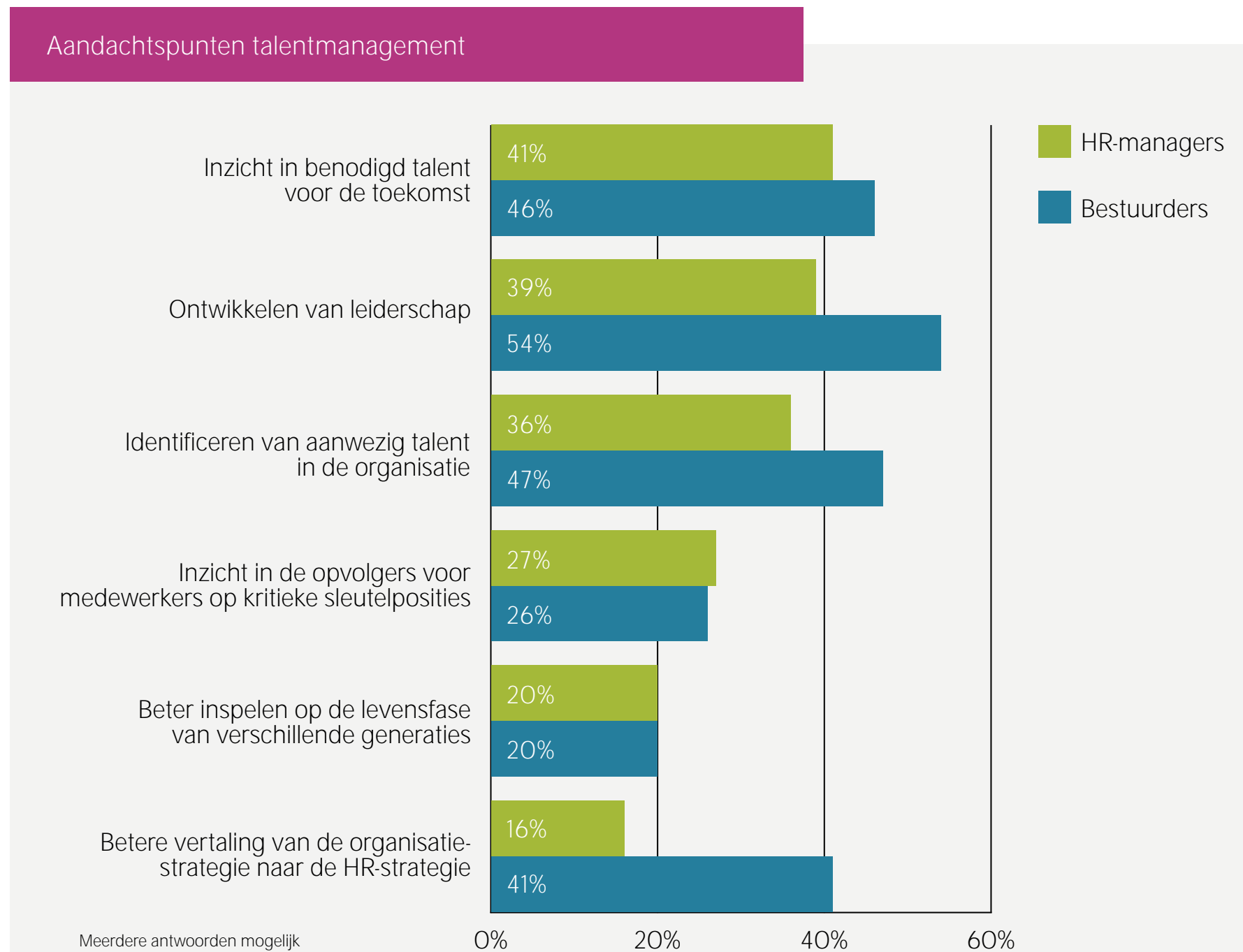
Talentmanagement moet beter: bestuurders zijn nog niet tevreden. Zij geven de resultaten van hun talentmanagement een 6.3.

Het ontbreekt hen vooral aan inzicht in het benodigde talent voor de toekomst. Organisaties hebben te maken met veranderende markt-omstandigheden, uitstroom van personeel en technologische ontwikkelingen. Wat vraagt dat voor nieuwe talenten?

## Inzicht in talent ontbreekt

Er is ook behoefte aan meer inzicht in het reeds aanwezige talent. Hoe kunnen medewerkers breder worden ingezet dan voor hun huidige functie? Welke medewerkers zijn 'mission critical' en wie zijn hun opvolgers? Die vragen zouden zowel HR als bestuurders graag beter beantwoord zien. Opvallend is dat directieleden ook een betere vertaling van de organisatiestrategie naar de HR-strategie verlangen.

47% van de bestuurders wil beter inzicht in het aanwezige talent in hun organisatie.





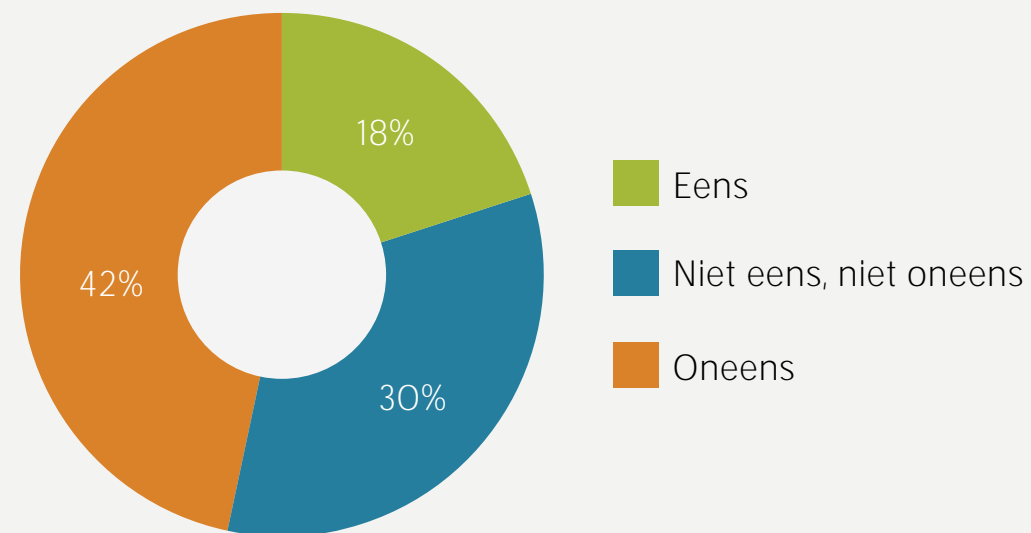
“Als je zicht hebt op de talenten van medewerkers, kun je ook buiten de kaders van de huidige functie denken. Wat heeft een medewerker nog meer in zijn mars? Ik geloof dat we in de toekomst veel minder over functies zullen praten en veel meer over talenten en rollen.”

Chantal Pas, Human Capital Management consultant, Raet

## Medewerkers: HR kent mijn talenten niet

Medewerkers bevestigen het gemis aan inzicht in talent: 42% van hen geeft aan dat hun HR-afdeling onvoldoende weet wat hun talenten zijn. Een van de mogelijke verklaringen hiervoor is dat veel gegevens op het gebied van talentmanagement nog op papier of in applicaties als Word en Excel worden geregistreerd. Dit maakt rapporteren over talent en persoonlijke ontwikkeling lastig.

Vindt u als medewerker dat uw HR-afdeling inzicht heeft in uw talenten?



# Gesprekkencyclus verdient aandacht

Medewerkers hechten in hun ontwikkeling de meeste waarde aan opleidingen en trainingen. Over de gesprekkencyclus zijn zij kritischer. Bij de meeste instrumenten wordt nog van Word, Excel of papier gebruik gemaakt. Een op de vijf werkgevers maakt gebruik van e-HRM bij de uitvoering van talentmanagement.





## Doelstellingengesprek weinig ingezet

De meeste medewerkers maken in hun persoonlijke ontwikkeling gebruik van functioneringsgesprekken, opleidingen en beoordelingsgesprekken. Weinig medewerkers (17%) voeren met hun leidinggevende een doelstellingengesprek. HR-managers bevestigen dit beeld: 23% van de HR-managers geeft aan dat een doelstellingengesprek onderdeel uitmaakt van de HR-cyclus.

Doelstellingengesprekken zijn bij uitstek geschikt om medewerkers te betrekken bij de koers van de organisatie en de wijze waarop deze matcht met de ambities en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Hier is nog winst te behalen voor veel werkgevers.

Slechts 17% van de medewerkers voert een doelstellingengesprek met zijn of haar leidinggevende.

### Instrumenten ingezet voor persoonlijke ontwikkeling



Functioneringsgesprek  
71%



Opleidingen  
63%



Beoordelingsgesprek  
61%



POP-gesprek  
34%



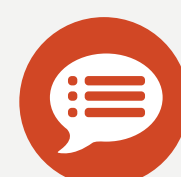
E-learning  
26%



Loopbaangesprek  
22%



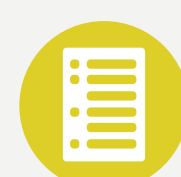
Coaching/intervisie  
21%



Doelstellingengesprek,  
17%



360 graden feedback,  
11%



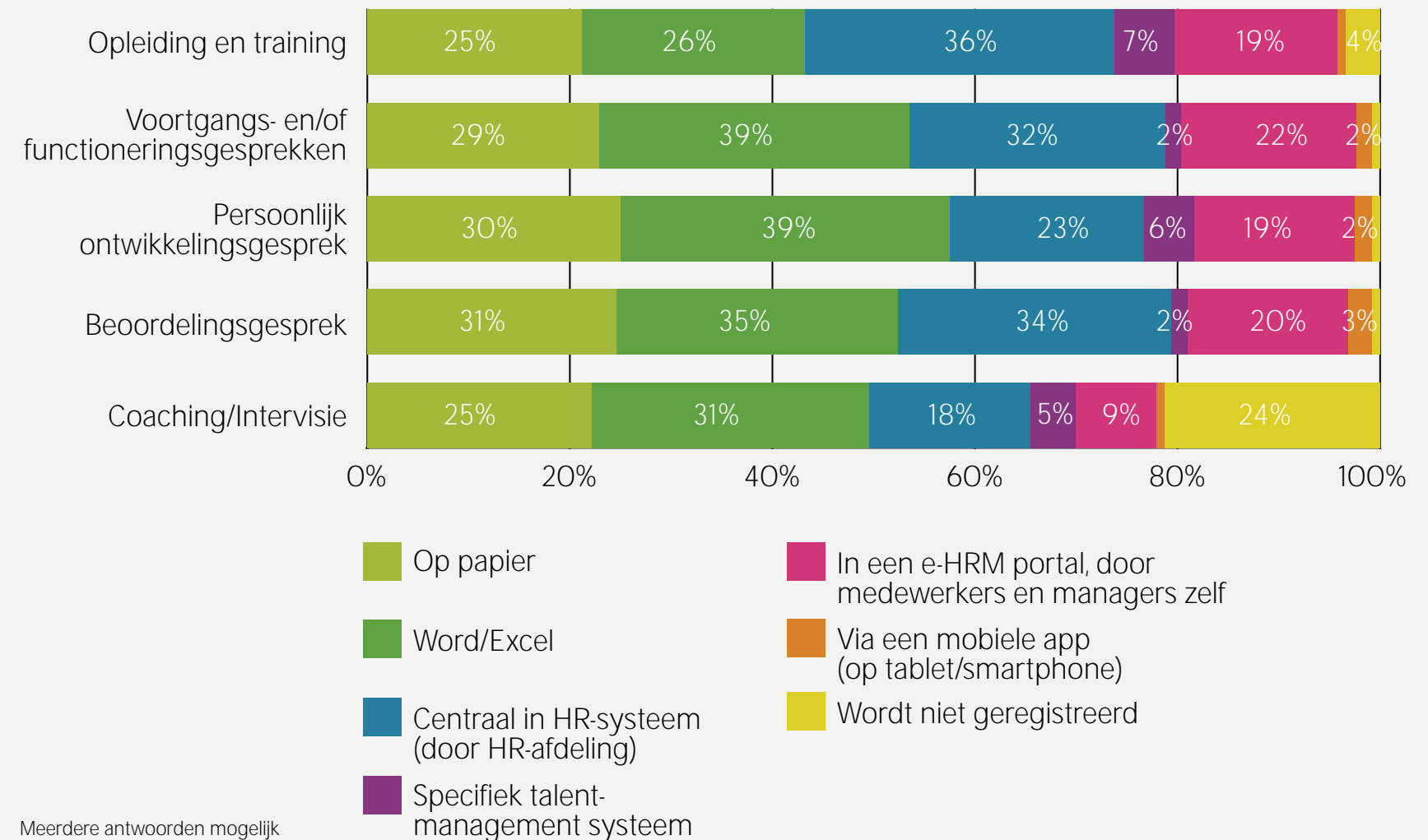
Assessments.  
10%

\* Meerdere antwoorden mogelijk

## Administratie op papier en in Word/Excel

De meeste werkgevers die aan talentmanagement doen registreren de voortgang, afspraken en resultaten in Word en Excel. Daarnaast leggen zij nog steeds veel op papier vast. Deze manier van registreren maakt het rapporteren op afdelings- en organisatieniveau complex. Een op de vijf werkgevers maakt inmiddels gebruik van e-HRM bij de uitvoering van talentmanagement.

### Wijze waarop de inzet van ontwikkelinstrumenten wordt geregistreerd





“Werkgevers zouden meer oog kunnen hebben voor wat medewerkers zelf belangrijk vinden in hun ontwikkeling. Stel medewerkers eens de vraag aan welke ontwikkelinstrumenten zij behoefte hebben. Met zo’n bottom-up benadering maak je hen enthousiast voor talentmanagement.”

Chantal Pas, Human Capital Management consultant, Raet

## Opleidingen en trainingen meest gewaardeerd

Medewerkers zijn in hun ontwikkeling het meest tevreden over de bijdrage van opleidingen en trainingen. 73% van de medewerkers ervaart hier de toegevoegde waarde van. Over voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn medewerkers kritischer; minder dan de helft van de medewerkers is hier positief over. De kwaliteit van de gesprekkencyclus is kennelijk nog sterk voor verbetering vatbaar.

### 5 meest gewaardeerde / effectieve ontwikkelinstrumenten



Opleiding en training  
73%



Coaching/intervisie  
57%



Persoonlijk ontwikkelingsgesprek  
51%



Loopbaangesprek  
46%



E-learning  
46%

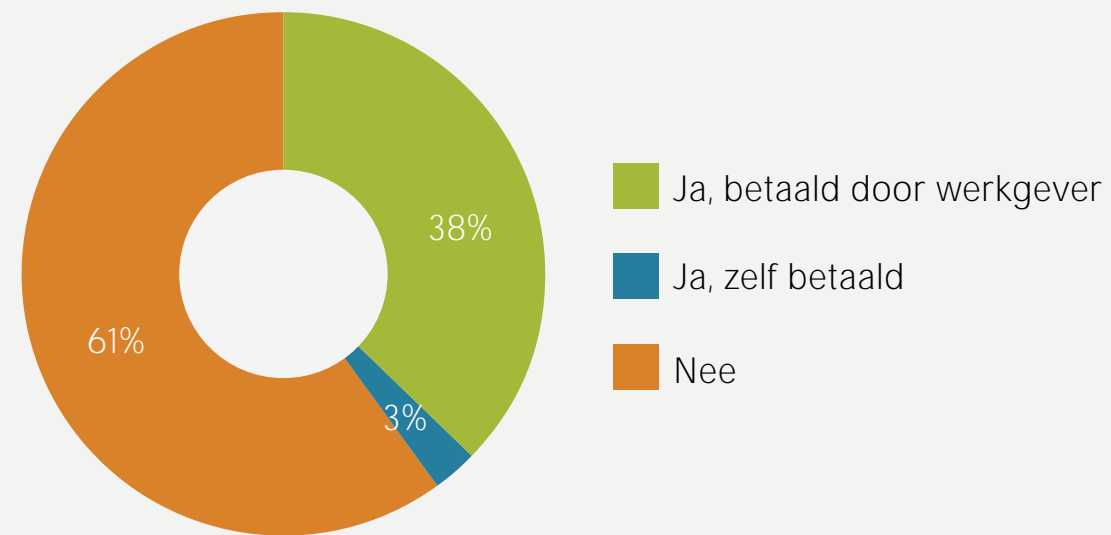
## Opleidingsbudget blijft vaak onbenut

Gemiddeld stellen werkgevers 939 euro per medewerker per jaar ter beschikking. Lang niet alle medewerkers hebben hier gebruik van gemaakt: ruim 60% van de medewerkers heeft de afgelopen 12 maanden geen nieuwe opleiding gevolgd.

### Gemiddeld opleidingsbudget per medewerker per jaar



### Heeft u als medewerker de afgelopen 12 maanden een opleiding gevolgd?





# Bestuurders vragen om **advies** en **leiderschap**

Werkgevers vinden talentmanagement belangrijk, maar zijn nog niet tevreden over de resultaten. Zij vinden dat er in de dagelijkse praktijk onvoldoende prioriteit voor is. Bestuurders vragen van HR een strategische adviesfunctie en aandacht voor leiderschapsontwikkeling.



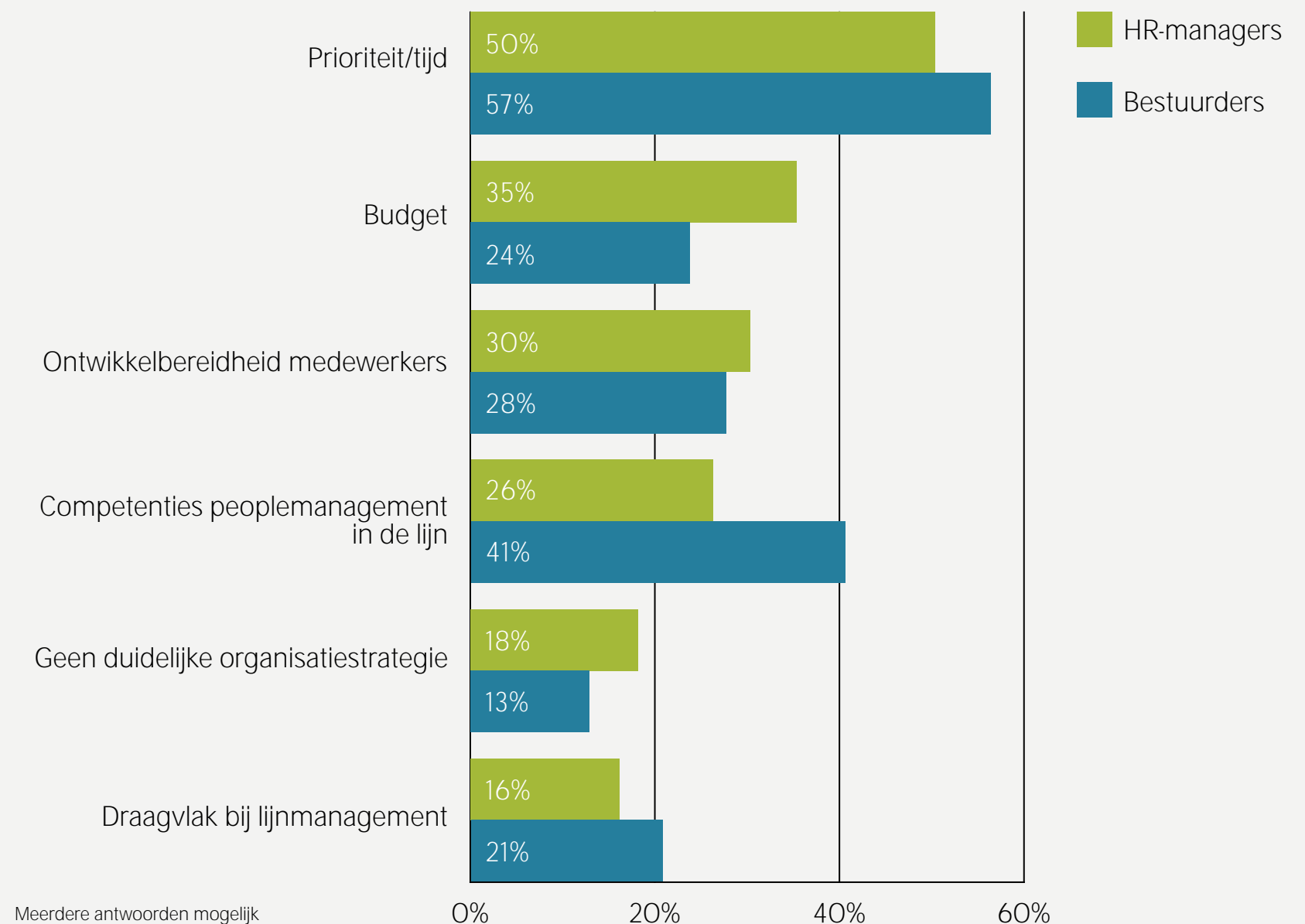
## Meer tijd voor talentmanagement nodig

Zowel HR-managers als directieleden geven bij de uitvoering van talentmanagement prioriteit en tijd als struikelblokken aan. Bestuurders zijn niet tevreden en geven de resultaten van hun talentmanagementbeleid een 6.3. Werkgevers zien het belang van talentmanagement, maar in de waan van de dag krijgt het niet de aandacht die zij er graag aan zouden geven. HR is nog veel tijd kwijt aan administratieve taken.

Daarnaast worden de competenties van leidinggevenden en de ontwikkelbereidheid van medewerkers genoemd als barrières. Van leidinggevenden wordt steeds meer gevraagd dat zij medewerkers op output sturen, maar ook dat zij medewerkers motiveren en faciliteren in hun persoonlijke ontwikkeling.

Bestuurders geven de resultaten van talentmanagement een rapportcijfer van 6.3.

Struikelblokken bij de uitvoering van talentmanagement volgens HR en bestuurders



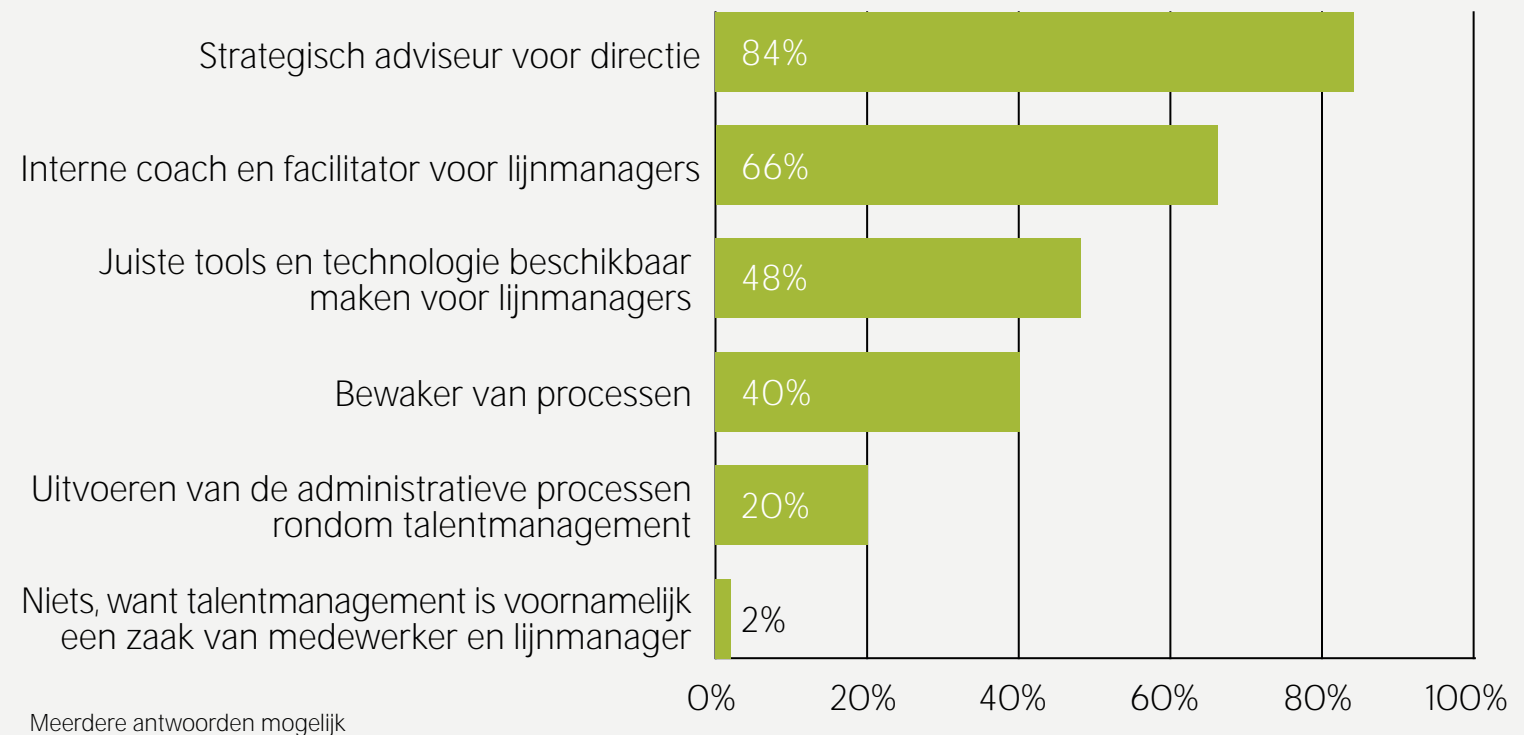
“Om haar rol van strategisch adviseur te versterken, is het belangrijk dat HR haar focus van binnen naar buiten verlegt. Ga in gesprek met de directie en het lijnmanagement over de impact van marktontwikkelingen op het benodigde en aanwezige talent.”

Désirée Ariës, Relatiemanager, Raet

### Wat verwachten bestuurders van de HR-afdeling?

## Strategisch adviseur en coach

Bestuurders verwachten een strategische adviesrol van HR. Bestuurders willen ook dat HR een coach en facilitator is voor lijnmanagers. Bijna de helft van de bestuurders (48%) geeft aan dat HR de juiste tools en technologie beschikbaar moet stellen om de voortgang en resultaten van talentmanagement beter inzichtelijk te maken.



# Nieuwe plannen voor 2015

Werkgevers hebben volop plannen om verder aan de slag te gaan met talentmanagement in 2015. Implementatie van opleidingsprogramma's en performance management staan hoog op de agenda. Concrete instrumenten die werkgevers noemen zijn een vlootschouw en een talent review.



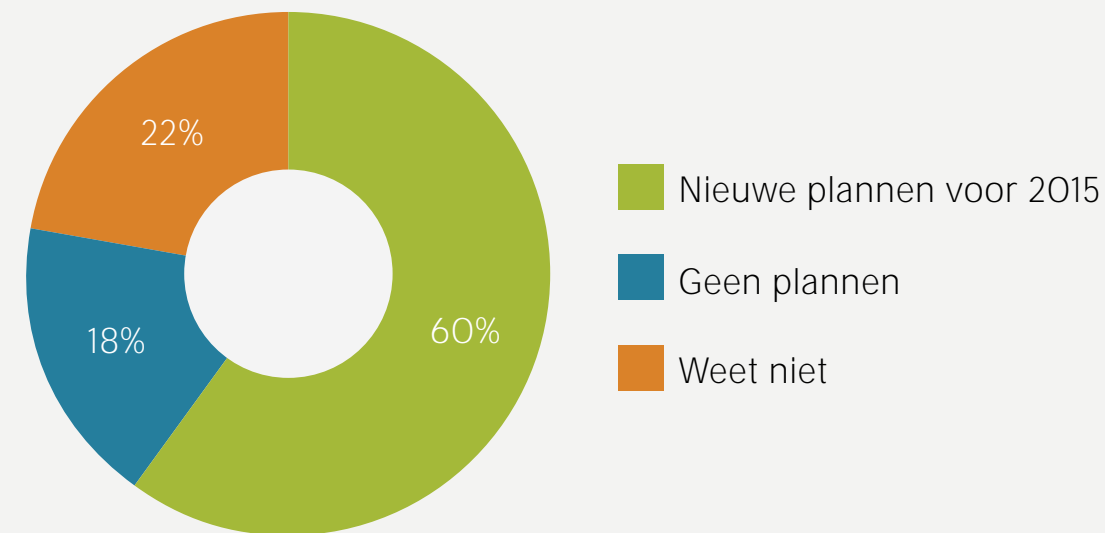


## Opleidingsprogramma's en performance management

Talentmanagement krijgt in 2015 veel aandacht. 60% van de werkgevers neemt nieuwe initiatieven op dit gebied. Veruit de meeste organisaties gaan investeren in opleidingsprogramma's. Eerder zagen we dat medewerkers opleidingen en trainingen nog steeds als het meest waardevolle ontwikkelinstrument ervaren.

Werkgevers gaan in 2015 ook aan de slag met performance management. Werkgevers willen meer inzicht in het potentieel en de performance van medewerkers. Om hier beter invulling aan te geven noemen zij instrumenten zoals de vlootschouw of talent review. Daarnaast besteden werkgevers aandacht aan het professionaliseren van de gesprekkencyclus en coaching en intervisie.

### Plannen voor talentmanagement in 2015



### Speerpunten talentmanagement in 2015

1. Opleidingsprogramma's
2. Coaching en intervisie
3. Professionalisering gesprekkencyclus
4. Vlootschouw
5. Leiderschapsonwikkeling

# “Zet medewerkers aan het roer van hun eigen ontwikkeling”



Het schort binnen organisaties aan inzicht in talent, blijkt uit de Raet HR Benchmark 2014-2015. Volgens Henk Jan van Commenee, specialist in talentmanagement bij Raet, zijn organisaties nog teveel geneigd om vanuit vaststaande functiekaders te denken. “Terwijl de toegevoegde waarde van medewerkers juist zit in hun individuele talenten. Inzicht in die talenten maakt het mogelijk om medewerkers breder en duurzamer inzetbaar te maken. Geef medewerkers de kans om zichzelf te profileren en zet hen aan het roer van hun eigen ontwikkeling.”

Henk Jan van Commenee, Productmanager Talentmanagement, Raet



“Ga het gesprek aan met medewerkers. Informeer naar hun ontwikkelbehoeften. En laat zien dat je daar actie op onderneemt, bijvoorbeeld in je opleidingsaanbod.”

Henk Jan van Commenee, Productmanager Talentmanagement, Raet

Van Commenee gelooft in een bottom-up benadering van talentmanagement: maak medewerkers verantwoordelijk voor het vastleggen van informatie over hun skills en gevolgde trainingen en opleidingen. Natuurlijk vraagt zulke informatie wel om validatie door HR en het lijnmanagement. Maar de verantwoordelijkheid moet bij de medewerker liggen. “Medewerkers werken op die manier aan hun eigen vindbaarheid in de organisatie. Als bepaalde talenten nodig zijn voor een project of openstaande functie, komt een medewerker sneller in beeld.”

### Vraag naar ontwikkelbehoeften

Het pleidooi van Van Commenee sluit aan bij de behoefte van medewerkers zelf: 78% van hen wil zelf de regie voeren over hun persoonlijke ontwikkeling. Opvallend is dat slechts 17% zich in zijn ontwikkeling geholpen voelt door HR. Van Commenee: “HR zou meer het gesprek kunnen aangaan met medewerkers. Informeer naar hun ontwikkelbehoeften. En laat zien dat je daar actie op onderneemt, bijvoorbeeld in je opleidingsaanbod.”

### Voorkom begripsverwarring

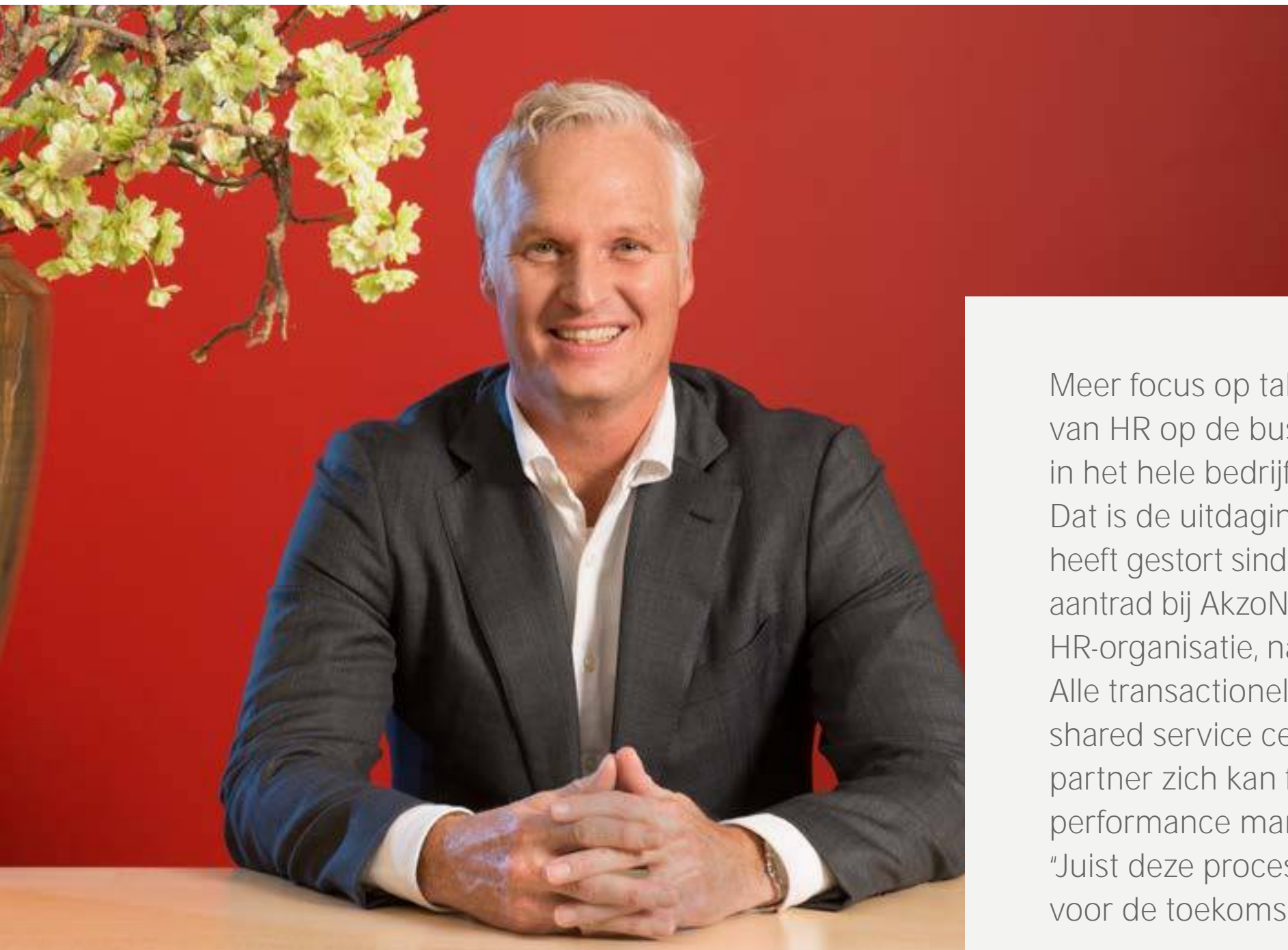
Ook naar het lijnmanagement toe doet HR er verstandig aan om proactiever het gesprek aan te gaan, vindt Van Commenee. “De lijn staat voor de uitdaging om de ontwikkeling van talent in lijn te brengen met de strategie van de organisatie. Zorg dat je de behoefte van de business scherp op het vizier hebt. Ik zie nu soms dat allerlei

instrumenten en processen op het gebied van talentmanagement worden geïntroduceerd, zonder dat het doel helder is. Vraag door in het gesprek met de lijn, zodat je weet wat hun doelstellingen zijn en welke talenten nodig zijn voor het realiseren daarvan.”

Verhelder daarbij wat je bedoelt als je het over ‘talent’ hebt, geeft Van Commenee als tip. “Vaak is er sprake van begripsverwarring binnen organisaties. Ook tussen bestuurders en HR. Als je over ‘talent’ praat, heb je het dan over vakinhoudelijke vaardigheden, specifieke certificaten of ‘soft skills’? Bepaal eerst met elkaar welke informatie er echt toe doet. En zorg er dan voor dat die informatie wordt vastgelegd.”



# “Talentmanagement draait om vooruitkijken”



## AkzoNobel

Meer focus op talentmanagement. Meer impact van HR op de business. Met uniforme HR-processen in het hele bedrijf. En dat tegen lagere kosten. Dat is de uitdaging waar Marten Booisma zich op heeft gestort sinds hij eind 2013 als Chief HR Officer aantrad bij AkzoNobel. Hij bouwt aan een vernieuwde HR-organisatie, naar het model van Ulrich. Alle transactionele activiteiten worden in een shared service center belegd, zodat de HR business partner zich kan focussen op talentmanagement, performance management en succession planning. “Juist deze processen leveren toegevoegde waarde voor de toekomst van AkzoNobel,” zegt Booisma.

Marten Booisma, Chief HR Officer, AkzoNobel

“Succession planning vraagt erom dat je over de juiste data beschikt en met elkaar in gesprek bent. Zo ontwikkel je een gemeenschappelijk referentiekader.”

Een efficiënte en uniforme HR-organisatie is volgens Booisma een voorwaarde voor een verdere professionalisering van talentmanagement. “We komen uit een situatie waar business units van AkzoNobel hun eigen beleid uitvoerden, met eigen processen en systemen. Daar wilden we meer eenheid in aanbrengen.” Eind 2014 moet de implementatie van het nieuwe HR-model zijn afgerond in de top negen landen waar AkzoNobel actief is. In 2015 en 2016 volgen de andere landen. HR business partners hebben dan hun plek gekregen in een business unit. Specialistische HR-vraagstukken worden vanuit een Center of Expertise verzorgd.

### Performance management

Door de nieuwe organisatiestructuur komt er meer duidelijkheid en uniformiteit in de samenwerking tussen HR en het lijnmanagement. Booisma: “De HR business partners krijgen de processen en de systemen aangereikt die zij nodig hebben en kunnen zich concentreren op hun kerntaken. Lijnmanagers weten op hun beurt wat zij kunnen verwachten.” Het verder professionaliseren van talentmanagement staat daarbij hoog op de agenda. AkzoNobel werkt aan verdere standaardisering in de manier waarop managers het gesprek aangaan met medewerkers en hen beoordelen. Managers krijgen daar training in. De HR business partner stuurt op eenduidigheid in het proces. Bovendien vindt er jaarlijks een engagementonderzoek onder medewerkers

plaats. Als een afdeling achterblijft qua engagement van medewerkers, stelt de HR business partner samen met de verantwoordelijke manager een verbeterplan op.

### Succession planning

Naast performance management heeft succession planning prioriteit voor AkzoNobel. “Voor de continuïteit van het bedrijf is het cruciaal dat we zicht hebben op het talent in onze organisatie,” zegt Booisma. “Daarvoor gebruiken we een talentgrid, zodat we het potentieel en de performance van onze mensen in kaart kunnen brengen. Maar succession planning gaat verder dan beschikken over de juiste data. Het betekent ook dat je met elkaar in gesprek bent over wat je onder talent verstaat en wat je op welke positie nodig hebt.”





### Vier tips van Marten Booisma voor de HR business partner:

1. Breng in kaart welke competenties de business nodig heeft. Ga hierover in gesprek.
2. Focus je op de performance van medewerkers in relatie tot de strategische doelen van de organisatie. Stuur bij als de performance tekortschiet.
3. Kijk vooruit: de business verandert continu. Anticipeer daarop. Maak inzichtelijk welke skills en talenten nodig zijn voor de toekomst en wie mogelijke opvolgers op sleutelposities zijn.
4. Spreek de taal van de business, verdiep je in de markt en concurrenten en laat je stem horen in de koers van de business.

Die dialoog begint volgens Booisma aan de top. Drie keer per jaar vindt er review plaats van de top 200 in het hoger management van AkzoNobel. Daarin wordt de performance en het potentieel van de managers besproken. Hoe doen zij het in hun huidige functie? Wat is een passende volgende stap voor hen? En wie zou hun functie dan kunnen overnemen? Booisma: "Door hierover in gesprek te zijn, ontwikkel je een gemeenschappelijk referentiekader. Dat haalt de subjectiviteit weg uit opvolgingsbeslissingen. En je leert breder kijken dan je eigen bedrijfs-onderdeel. Onze mensen worden op die manier breder en duurzamer inzetbaar."

Ook bij specialisten op sleutelposities is een goede succession planning belangrijk, zegt Booisma. De sitemanagers van AkzoNobel hebben bijvoorbeeld een cruciale rol in het

bewaken van de kwaliteit en de veiligheid van productieprocessen. "Op die posities moeten we tijdig goede opvolgers klaar hebben staan."

### Meetbaar HR-beleid

Een volgende stap is om consequent te meten en te monitoren wie er op welk moment doorstroomt en hoe dat vervolgens uitpakt. Booisma: "Dan kunnen we nog betere opvolgingskeuzes met elkaar maken."

Het vergroten van de meetbaarheid van HR is voor Booisma ook op andere vlakken belangrijk. "Ik geloof sterk in accountability. HR zou zo transparant en meetbaar mogelijk moeten zijn. Dat is de filosofie die ik vanaf mijn eerste dag heb willen uitdragen binnen AkzoNobel. Bij de implementatie van ons vernieuwde HR-model hebben we veel

“In HR zijn we gewend om achteruit te kijken. Nu richten we de blik meer naar voren.”

#### “Vertrouwen en verantwoordelijkheid”

Organisaties, teams en mensen beter laten functioneren en presteren. Dat is wat Marten Booisma drijft. “Dat draait om vertrouwen en verantwoordelijkheid geven. En tegelijkertijd: helder en transparant zijn in waar je met elkaar naar toe wil en wat je verwacht. Ook in mijn eerste jaar bij AkzoNobel heb ik weer gemerkt hoe belangrijk het is om continu over je visie en aanpak te communiceren”.

meetpunten in het proces ingebouwd. We kijken naar uiteenlopende cijfers in service level agreements en hebben KPI's vastgesteld die zijn gericht op kwaliteit. Daardoor is het voor iedereen inzichtelijk welke voortgang we boeken en kunnen we elkaar aanspreken op aspecten die beter moeten.”

#### Meer vooruitkijken

De kunst is wel om de juiste KPI's te kiezen, voegt Booisma daaraan toe. “Teruggaan naar wat echt belangrijk is, daar draait het om. Hoeveel high potentials hebben we? Hoeveel doorstroom vindt er plaats over bedrijfsonderdelen heen? Dat zijn de vragen die de toekomst van AkzoNobel bepalen.”

Booisma wil het vizier dan ook zo veel mogelijk vooruit richten. “In HR zijn we gewend om veel achteruit te kijken. We proberen bijvoorbeeld achteraf te achterhalen wat de oorzaak was van een piek in verloop. Dat is natuurlijk belangrijk. Maar wat echt het succes van HR gaat bepalen, is de mate waarin we inzichten weten te vertalen naar voorspellingen voor de toekomst.”

**AkzoNobel**

# “Talentmanagement is voor iedereen”



Jacqueline Niessen, HR-directeur, AVEBE



Hoe zorg je ervoor dat medewerkers die al jarenlang in een organisatie werken hun talenten blijven ontwikkelen? Dat is een van de grootste uitdagingen voor Jacqueline Niessen, HR-directeur van aardappelzetmeelproductie- en verwerkingsbedrijf AVEBE. Kenmerkend voor het bedrijf is de loyaliteit van medewerkers aan het bedrijf. Veel medewerkers werken er gemiddeld 25 jaar en de verwachting is dat de meeste medewerkers bij AVEBE tot hun pensioen zullen blijven. Juist voor deze medewerkers zijn persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit belangrijk, vindt Niessen. “Ons uitgangspunt is: iedereen heeft talent. Het is de kunst om medewerkers scherp te houden om het beste uit zichzelf te blijven halen.”





“Permanent blijven leren is belangrijk. Medewerkers moeten hun ‘arbeidsmarktfitness’ onderhouden.”

Niessen heeft veel ervaring opgedaan met talentmanagement bij andere organisaties. Sinds haar komst bij AVEBE in 2013 is talentmanagement een strategisch speerpunt geworden voor de onderneming. Het bedrijf, waar relatief veel mensen werken met een technische achtergrond, heeft flink geïnvesteerd in employer branding.

Niessen: “Een van onze doelstellingen voor dit jaar was dat we bij de top drie van beste werkgevers van Noord-Nederland horen. Die doelstelling hebben we gehaald. Daarnaast zijn we erg trots op het feit dat we als nieuwkomer hoog zijn beland in het onderzoek ‘Beste Werkgevers van 2014’. Dat helpt ons bij het binnenhalen van nieuw talent.”

### Lerende organisatie

De implementatie van talentmanagement komt voort uit de HR-strategie van AVEBE: binden en bouwen. Dat draait om het verbinden van mensen, afdelingen en culturen – om op die manier aan een lerende en vitale organisatie te bouwen.

“Permanent leren is belangrijk. Onze missie richt zich op een vitale organisatie waarbij wij richting geven aan de persoonlijke ontwikkeling van management en medewerkers. Deze moet matchen met de doelstellingen van AVEBE. Het gaat bij ons echt om die match tussen ieders individuele ontwikkeling en wat nodig is voor het succes van AVEBE. En dat betekent dat medewerkers hun ‘arbeidsmarktfitness’ moeten onderhouden. Talentmanagement is bij ons dus gericht op iedereen binnen de organisatie”, legt Niessen uit.

### Faciliterend leiderschap

Volgens Niessen ontstaan de grootste veranderingen in een organisatie vanuit de medewerkers. Daarom is talentmanagement bij AVEBE er vooral op gericht om het beste uit de medewerkers halen. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor het management.

Niessen: “Performance management is voor ons de basis. Dat wordt gefaciliteerd door de gesprekscyclus en medewerkersonderzoeken. Uit het laatste medewerkersonderzoek kwam naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan ruimte en eigen verantwoordelijkheid om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren. Dat heeft geleid tot een andere manier van leiderschap, waarbij medewerkers zelf meer de regie voeren over hun persoonlijke doelstellingen. Managers sturen minder op inspanning en meer op resultaatafspraken.”

## “Het gaat erom dat lijnmanagers zelf de verantwoordelijkheid voor talentmanagement nemen.”

Het gevolg van deze leiderschapsstijl was wel dat managers meegenomen moesten worden in een andere manier van gesprekken voeren en afspraken vastleggen. Om deze skills verder te ontwikkelen, hebben alle managers een basisopleiding gevolgd. Daarnaast kregen leidinggevenden de mogelijkheid om een vervolgopleiding op het gebied van leiderschap te volgen vanuit een speciaal voor AVEBE opgezet leidersplatform.

### Gesprekscyclus is leidend

Om de voortgang te meten van de deelname aan het leiderschapsplatform rapporteert HR regelmatig aan de directie. Talentmanagement staat stevig op de directieagenda. Vier keer per jaar wordt aan de hand van de gesprekscyclus gesproken over de performance en het potentieel van de organisatie.

“We hanteren een vaste agenda. Zo wordt voor de beoordelingsgesprekken de kalibratie doorgenomen. Hoe staat het met de normaalverdeling van alle beoordelingen? Voor de ontwikkelingsgesprekken bespreken we alle potentieelbeoordelingen. In wie gaan we extra investeren? Daarnaast hebben we aparte HR-dagen om als directie te praten over leiderschap en de succession planning,” vertelt Niessen.

### HR business partner als randvoorwaarde

AVEBE staat op het punt om de vlootshouw over de gehele organisatie uit te rollen. Om subjectiviteit te voorkomen, worden beoordeling en potentieel van medewerkers gekalibreerd. Niessen: “Het is belangrijk dat managers goed kunnen uitleggen waarom iemand een ‘potential’ of ‘under-performer’ is, en welke beoordeling daarbij hoort. Alle managers bereiden dit individueel goed voor. Daarna komen zij bij elkaar en geven ze

elkaar feedback op de uitkomsten. Die input van collega-managers is essentieel, zodat je van elkaar leert.”

De HR-afdeling vervult in dit proces de rol van procesbegeleider. Niessen geeft aan dat deze rol alleen maar goed ingevuld kan worden als de HR-adviseurs gezien worden als echte business partners. “Een gesprekspartner die snapt wat er op de werkvloer speelt en begrijpt op welke competenties wordt gestuurd. Als procesbegeleider maak je verslagen van de vlootshouwsessies en koppel je gemaakte afspraken terug aan de managers. Maar uiteindelijk gaat het erom dat de lijnmanagers zelf de verantwoordelijkheid voor talentmanagement nemen. En daar ben ik trots op: dat managers nu zien dat talentmanagement ‘fun’ is en geen ‘must-do’ vanuit HR.”



# “Talentmanagement vraagt om maatwerk én teamwerk”



Bij HZ University of Applied Sciences (HZ) denken ze niet in termen van generaties of groepen. Elk individu heeft zijn eigen talent. En dat talent verdient aandacht. Of het nu om de student of om de docent gaat, alles staat in het teken van persoonlijke ontwikkeling. Individueel, maar ook in teamverband. Het is een aanpak die werkt, want HZ werd in 2013 verkozen tot beste grote hogeschool van Nederland. Een gesprek over talentmanagement met Adri de Buck, voorzitter van het College van Bestuur van HZ, en Daphne Zerbib, hoofd HR. Wat maakt hun aanpak succesvol?

Adri de Buck, Voorzitter College van Bestuur, HZ University of Applied Sciences  
Daphne Zerbib, Hoofd HR, HZ University of Applied Sciences



“We gaan in onze benadering van docenten en studenten uit van dezelfde filosofie: een persoonsgerichte aanpak, gericht op ontwikkeling.”

HZ gelooft in een persoonsgerichte aanpak. Adri de Buck: “We spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van onze studenten. Niet alleen beroepsmatig. Onze docenten tonen ook belangstelling op het persoonlijke vlak. Die betrokkenheid waarderen studenten: ze vinden onze docenten sensitief en benaderbaar. Zo'n onderscheidend onderwijsconcept hebben we ook nodig. We zijn een belangrijke kennispartner voor het bedrijfsleven in Zeeland. Deze regio krimpt. Het is daarom des te belangrijker dat we voldoende studenten blijven aantrekken, van binnen en buiten Nederland.”

Die persoonlijke aanpak is alleen mogelijk met de juiste docenten, zegt Daphne Zerbib. “Studenten willen iemand in de klas die inspireert. Dat vraagt van de docent niet alleen om kennis, maar ook om bepaalde gedragscompetenties. Daar investeren we in, vanuit dezelfde filosofie als in ons onderwijs: een persoonsgerichte aanpak, gericht op ontwikkeling.”

### Gesprekkencyclus

Om maatwerk in talentmanagement te kunnen bieden, is de dialoog in de gesprekkencyclus tussen leidinggevende en medewerkers volgens Zerbib essentieel. “Je hebt een goed gesprek nodig om zicht te krijgen op de talenten van de medewerker.” De gesprekkencyclus bij HZ begint met een planningsgesprek. Daarin bespreken leidinggevende en medewerker hoe de medewerker zijn of haar talenten het komende jaar zo goed mogelijk kan inzetten

en ontwikkelen, en tot welk resultaat dat moet leiden. Halverwege het jaar vindt een functionerings- en ontwikkelgesprek plaats. Het beoordelingsgesprek leidt vervolgens weer tot planningsafspraken voor het volgende jaar. De Buck: “Onze beoordelingen zijn altijd opbouwend, gericht op ontwikkeling. We willen ver weg blijven van een afrekenstelsel.”

### Teamontwikkeling

Minstens zo belangrijk is volgens De Buck dat teams met elkaar in gesprek zijn over ontwikkeling. “We laten onze teams tegenwoordig hun eigen jaarplannen opstellen en gaan hen ook verantwoordelijk maken voor strategische personeelsplanning.” Dat betekent dat teams zelf nadenken over wat ze willen bereiken en om welke competenties dat vraagt. Ook bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers staat het teamperspectief



“Teamleden vullen elkaar aan. Als er een positie vrijkomt in een team, laten we het team bepalen welk profiel we gaan zoeken.”

voorop. De Buck: “Niet elke medewerker hoeft alle competenties in huis hebben. Teamleden vullen elkaar aan. Als er een positie vrijkomt in een team, laten we het team bepalen welk profiel we gaan zoeken. Ik vergelijk het wel eens met een voetbalteam: als je als coach op eigen houtje een team samenstelt, ben je minder succesvol dan wanneer je dit in samenspraak doet met de spelers die je al hebt.”

### Ruimte en verantwoording

Voor De Buck betekent dit dat hij veel ruimte geeft in alle lagen van de organisatie. “Ik probeer iedereen zo goed mogelijk te faciliteren en de intrinsieke motivatie van medewerkers aan te spreken.” Dat schept tegelijkertijd de verplichting van verantwoording, voegt hij toe. “We moeten

elkaar kunnen aanspreken op elkaars performance. Dat geldt voor iedereen, inclusief het bestuur. Als je open bent naar elkaar toe, kun je van elkaar leren.”

### Een spiegel voorhouden

In die open cultuur gedijt HR goed, vertelt Zerbib. “Als HR-afdeling krijgen we steeds meer de ruimte om een adviesrol te vervullen naar leidinggevenden en het bestuur.” Zerbib heeft drie personeelsadviseurs in haar team, die business partner zijn voor verschillende academiedirecteuren en diensthoofden. De personeelsadviseurs adviseren hen over een breed scala aan HR-thema's, onder meer op het gebied van strategische personeelsplanning. Daarvoor analyseren zij de ontwikkeling van het personeelsbestand op onder meer leeftijdsverdeling, mogelijke mobiliteit en verwachte uitstroom. Alle administratieve processen worden begeleid

door de personeels- en salarisadministratie, waardoor de personeelsadviseurs zich kunnen focussen op hun rol als business partner.

“Onze personeelsadviseurs zitten dicht op het primaire proces. Ze lopen vaak in de school rond, hebben contact met docenten en studenten, en weten wat er speelt. Wat dat betreft zijn ze de thermometer van de organisatie. Ik verwacht een stevige adviesrol van ze, waarin ze leidinggevenden een spiegel voorhouden. Niet alle academiedirecteuren of diensthoofden zijn van nature even sterk in het begeleiden van medewerkers in hun persoonlijke ontwikkeling. Als de situatie daar om vraagt, moet je het gesprek durven aangaan. Dat kan confronterend zijn, maar iedereen is ermee geholpen.”



“Als er een vacature vrijkomt, bespreken we in ons teamoverleg eerst of er geschikte interne kandidaten zijn.”

### Het individu centraal

De personeelsadviseurs van HR hebben onderling ook veel contact, om de doorstroom over organisatieonderdelen heen te bevorderen. Zerbib: “Als er een vacature vrijkomt, bespreken we in ons teamoverleg eerst of er geschikte interne kandidaten zijn: medewerkers die zelf hebben aangegeven te willen doorgroeien naar een andere functie of medewerkers in wie leidinggevenden veel potentie zien. Zo is laatst een docent doorgegroei naar de functie van opleidingscoördinator.”

Die afdelingsoverstijgende aanpak wil Zerbib naar een hoger plan tillen door informatie over de talenten van alle medewerkers

structureel vast te leggen. Op die manier helpt haar afdeling de teams om inzicht te krijgen in hun huidige personeelsbezetting. Dat helpt om nog beter vooruit te plannen. “Strategische personeelsplanning was vroeger vooral kwantitatief van aard: hoeveel medewerkers in een bepaalde functie verwacht je in de toekomst nodig te hebben? Strategische personeelsplanning wordt nu meer kwalitatief: welke specifieke talenten heb je nodig? En is er al iemand in je organisatie die over die talenten beschikt? Ook hier komt het individu steeds meer centraal te staan.”

# Onderzoeksverantwoording

In 2014 is de Raet HR Benchmark voor de zevende keer uitgevoerd. Dit jaar is niet alleen een onderzoek onder HR-managers gehouden, maar ook onder medewerkers in loondienst en bestuurders. Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd door onderzoeksbureau TNS Nipo, in opdracht van Raet.

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen

- Kwantitatief: een online onderzoek onder 1.168 medewerkers in loondienst, 314 HR-managers en 91 bestuurders, werkzaam bij organisaties in Nederland.
- Kwalitatief: 12 persoonlijke interviews met HR-eindverantwoordelijken en bestuurders over actuele HR-ontwikkelingen.

## Verdeling respondenten kwantitatief onderzoek

Naar omvang bedrijf	Medewerkers	HR-managers
Organisaties met 100 tot 250 medewerkers	191	141
Organisaties met 250 tot 1000 medewerkers	360	104
Organisaties met meer dan 1000 medewerkers	617	69

Naar branche	Medewerkers	HR-managers
Onderwijs	58	42
Overheid	245	43
Zorg & Welzijn	269	73
Zakelijke Markt	596	156

## Overige onderzoekspecificaties

- Het kwantitatieve onderzoek heeft online plaatsgevonden in september 2014.
- Respondenten zijn grotendeels afkomstig uit het TNS Nipo panel.
- Ook zijn respondenten geworven onder de relaties van Raet en de leden van de NVP.
- De interviews hebben plaatsgevonden in de periode september-oktober 2014.
- Alle percentages genoemd in het onderzoek zijn afgerond naar hele getallen. Hierdoor kan het totaal afwijken van 100%.
- In een aantal gevallen konden respondenten meerdere antwoorden geven. Daarom kunnen de totalen van de antwoorden 100% overstijgen.



**Download** ook de andere onderzoeksrapporten van de Raet HR Benchmark 2014-2015

### HR analytics en HR als business partner



- Hoe kijken medewerkers en bestuurders tegen de HR-afdeling aan?
- Hoe ver zijn organisaties met HR analytics?

 Download

### Flexibilisering van arbeid



- Wat vinden medewerkers van plaats- en tijdonafhankelijk werken?
- Hoe kijken werkgevers aan tegen flexibele arbeidsrelaties?

 Download

### e-HRM



- Hoe belangrijk vinden medewerkers het om hun eigen HR-zaken te regelen?
- Welke HR-processen hebben organisaties gedigitaliseerd via e-HRM?

 Download

Raet is leider op het gebied van HR-cloudoplossingen met 1,4 miljoen dagelijkse gebruikers. Het bedrijf, dat in 1965 werd opgericht, biedt medewerkers de mogelijkheid om hun HR-zaken te regelen in één geïntegreerd systeem, vanaf elk gewenst device. Met Youforce houden organisaties en medewerkers controle over hun HR: het platform ondersteunt personeels- en salarisadministratie, HR Analytics, Talent Management en Workforce Management. Kijk voor meer informatie op [www.raet.nl](http://www.raet.nl).



Plotterweg 38 | 3821 BB Amersfoort  
T +31 (0)33 4506 506 | [info@raet.nl](mailto:info@raet.nl)  
[www.raet.nl](http://www.raet.nl)