



Afstudeeropdracht

Over de effectiviteit van het Talentmanagement
programma, een verkennend onderzoek

Delft, 6 juni 2011
KPN
Jonas van Wees

AFSTUDEEROPDRACHT

OVER DE EFFECTIVITEIT VAN HET TALENTMANAGEMENT PROGRAMMA, EEN VERKENNEND ONDERZOEK



Opdrachtgever : Koninklijke KPN N.V.
Contactpersoon : Mevrouw A. Righolt
Tel. contactpersoon : 06-20204639
E-mail : Annette.righolt@kpn.com
Website organisatie : www.kpn.nl

Onderzoek uitgevoerd door: Dhr. J. van Wees (07032382)

Tel. contactpersoon : 06-48864463
E-mail : jonasvanwees@gmail.com

Datum : 6 juni 2011
Docentbegeleider : Drs. N. Marra
Documentstatus : Definitief
Versie : 2.0

VOORWOORD

De laatste fase van mijn opleiding staat in het teken van het afstuderen.

In het kader van mijn afstudeerperiode aan de Haagse Hogeschool, opleiding Management Economie en Recht, heb ik bij het hoofdkantoor van KPN in Den Haag een verkennend onderzoek gedaan naar de effectiviteit van het talentmanagement programma.

Na een stage van 5 maanden voltooid te hebben als junior-consultant bij de Hay Group in Dubai, kreeg ik in Nederland de kans om bij KPN een afstudeeropdracht te mogen doen. Gedurende drie maanden heb ik zoveel mogelijk informatie vergaard om een zo goed mogelijk onderzoek af te leveren voor zowel de Haagse Hogeschool als voor KPN.

Voor de begeleiding en ondersteuning tijdens dit onderzoek wil ik mijn begeleider vanuit KPN, Annette Righolt, graag bedanken. Een dankwoord is ook op zijn plaats voor mijn opdrachtgever, Bieke van Dam-de Bruyne, voor haar hulp bij het formuleren van de opdracht. Voor de begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool dank ik Drs. N. Marra. Datzelfde geldt ook voor alle bedrijven en medewerkers binnen KPN die ik heb mogen interviewen. Ten slotte wil ik alle andere personen die een bijdrage hebben geleverd aan mijn onderzoek bedanken.

Den Haag, juni 2011

Jonas van Wees

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	5
Inleiding	6
Hoofdstuk 1: Probleembeschrijving	7
1.1 beschrijving afdeling	7
1.2 De doelstelling van het onderzoek.....	7
1.3 Informatiebehoefte	8
1.4 Type onderzoek.....	9
1.5 Onderzoeksontwerp	9
1.6 Onderzoeksopzet (denkkader).....	9
1.7 Dataverzamelingmethoden	11
Hoofdstuk 2: KPN Intern.....	12
Hoofdstuk 3: KPN Extern.....	16
Ahold.....	16
Alliander.....	17
Corporate Leadership Council	18
Getronics	20
KLM	21
Shell.....	24
Philips.....	25
TNT	27
Hoofdstuk 4: Analyse samenstelling top KPN.....	29
Hoofdstuk 5: Conclusies en Aanbevelingen	31
Literatuurlijst	35
Bijlagen:	36

SAMENVATTING

Aanleiding

De afdeling Management Development richt zich op het ontwikkelen van toekomstig leiderschap en vakmanschap binnen KPN. Dit doet zij door het ontwikkelen en uitvoeren van een talent programma. De centrale vraagstelling in dit onderzoek is hoe KPN de effectiviteit van dit programma meet. Daarnaast onderzoek ik hoe andere grote bedrijven hun talentprogramma's vormgeven en van welke parameters en praktijken zij gebruikmaken die, direct of indirect, kunnen bijdragen aan de uiteindelijke effectiviteit van deze programma's. Het onderzoek moet resulteren in conclusies en aanbevelingen voor KPN en tot de inrichting van een eenvoudige en nieuwe scorecard.

Binnen organisaties speelt Talentmanagement tegenwoordig een belangrijke rol. Zo ook bij KPN. Door gebruik te maken van intern personeel hoeven er geen of minder mensen van buitenaf aangetrokken te worden. Dit kan kosten besparen en de continuïteit van de doorstroom bevorderen. Wanneer je talent weet te boeien en te binden door intern een mooie loopbaan te bieden, kan deze bedreiging worden tegengegaan. Zo helpt dit ook de toekomst van KPN beter te borgen. Binnen het talentprogramma zijn er een aantal parameters waarnaar wordt gekeken om te zien of het programma effectief is. Er wordt onderzocht of er binnen andere bedrijven andere praktijken en parameters zijn, die de moeite van het toevoegen waard zijn.

Bevindingen

Uit interviews met acht organisaties zijn de volgende bevindingen voortgekomen. Het uiteindelijke **doel** van elk talentprogramma voor de bedrijven is uiteindelijk de leiderschapsposities in te vullen. Dit geldt ook voor KPN en alle andere bedrijven die in dit onderzoek zijn betrokken. De opvolging van de top in procenten wordt door alle bedrijven gemeten. Veel mensen uit de huidige top 50 van KPN hebben deelgenomen aan het talentprogramma (76%). Maar de top 100 van KPN (met 71%) loopt iets achter bij de target van 75% die vanuit intern naar de top moet. Desondanks kunnen we toch stellen dat het talentprogramma effectief is gebleken in de afgelopen jaren. Ook komt naar voren dat vrijwel ieder bedrijf aan **assessments** doet, uitgezonderd Getronics en Alliander. Klaarblijkelijk is het onmisbaar om geen gebruik te maken van dit instrument bij het selecteren en toetsen van talenten. De **internationale oriëntatie** wordt daarnaast belangrijk gevonden door TNT, Shell, Philips en CLC. Zij vinden het belangrijk dat het talent de ruimte heeft om zich ook internationaal te ontwikkelen en stimuleren dan ook internationale programma's. Opvallend hierbij is dat de bedrijven die dit ondersteunen allemaal internationaal opereren.

Aanbevelingen

Als aanbeveling geef ik mijn opdrachtgever mee dat het verstandig is alleen datgene te meten waar concreet ook iets mee gedaan zal worden. Bij andere bedrijven wordt niet alles gemeten omdat zij van mening zijn dat zij veel contact hebben met de business. Zodoende zijn zij goed in staat na te gaan of er sprake is van een effectief talentprogramma. Een goed voorbeeld hiervan is in een vroeg stadium al inschatten waar een potential in de toekomst terecht kan komen. Zie het voorbeeld in dit rapport van de 5 stappen van Schlumberger in de succession planning. Verder zou KPN realistische tussentijdse targets kunnen stellen die meer uitdagen. Concreet wil ik daarmee zeggen dat de target van bijvoorbeeld de opvolgers voor de succession planning bijgesteld moet worden van 60 % naar 50% omdat de kloof nog te groot is.

Er wordt nu namelijk 38% gehaald.

Ook is het verstandig dat KPN een internationaal programma aanbiedt aan de talenten.

De algemene tevredenheid onder de talenten gaat dan vaak omhoog en internationale ervaring helpt bij de ontwikkeling van competenties en het aantrekken en behouden van talent.

INLEIDING

Voor u ligt een rapport over de effectiviteit van het Talentmanagement programma van KPN.

KPN is een bekend Nederlandse bedrijf en leverancier van telecommunicatie- en ICT-diensten. Het bedrijf biedt consumenten vaste en mobiele telefonie, internet en televisie. Er werken meer dan 30.000 mensen bij KPN waarvan ruim 20.000 mensen in Nederland. Onder deze werknemers bevindt zich een groep van ruim 5000 talentvolle mensen (= potentials). Van deze talenten wordt er ieder jaar bij het senior management nagegaan wie er kan worden geselecteerd voor het talentprogramma. Dit programma heeft als doel de continuïteit en groei van KPN te waarborgen. Zo zijn er de zogenaamde Young Potentials (YoPo's) en de High Potentials (HiPo's). Deze twee groepen moeten uiteindelijk doorgroeien naar de top 100 van KPN. Om dit te bereiken worden er elk jaar assessments en ontwikkelgesprekken gehouden waarin wordt gekeken wat de sterke en ontwikkelpunten zijn van deze potentials. Een resultaat hiervan kan zijn dat bepaald wordt welke passende training er gevolgd kan worden.

In opdracht van de afdeling HR Management Development wordt dit onderzoek uitgevoerd. De afdeling MD maakt deel uit van het Corporate Centre en is gevestigd op het hoofdkantoor van KPN in Den Haag. De opdrachtgever is Mevr. A. Righolt, adviseur Management Development voor de zakelijke markt. De afdeling MD heeft als doel de professionele ontwikkeling van potentials naar het toekomstig leiderschap en vakmanschap in en van het bedrijf. Dit doen ze met behulp van het talentprogramma, ontwikkeld door en in beheer van de afdeling MD.

De centrale vraagstelling is derhalve om na te gaan hoe effectief het talentprogramma van KPN is en hoe dit zich verhoudt met andere bedrijven. Een belangrijke vraag hierbij is bijvoorbeeld of de talenten in de kweekvijver ook daadwerkelijk in de top 100 terecht komen. Om op dit soort vragen antwoord te krijgen, heb ik onderzocht hoe andere bedrijven hiermee omgaan. Hoe richten zij hun talentprogramma in en wat zijn daar de resultaten van?

De opbouw van dit rapport is als volgt:

In het eerste hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet besproken.

Het tweede hoofdstuk is gericht op KPN intern. In hoofdstuk drie is de externe analyse opgenomen. In hoofdstuk vier vind u een analyse van de samenstelling van de top van KPN. Het rapport wordt uiteindelijk afgesloten met de conclusies en aanbevelingen voor de opdrachtgever, de afdeling MD van KPN. Deze aanbevelingen vloeien voort uit de benchmark naar kwalitatieve en kwantitatieve gegevens van de talentprogramma's bij onder andere Shell, Philips, KLM en Getronics. Door deze gegevens te vergelijken met die van KPN kan dit bedrijf hier mogelijk haar voordeel mee doen.

HOOFDSTUK 1: PROBLEEMBESCHRIJVING

De afdeling MD richt zich op het ontwikkelen van toekomstig leiderschap en vakmanschap binnen KPN. Dit doet zij door het ontwikkelen en uitvoeren van een management development programma (talentprogramma). De vraagstelling in dit onderzoek is hoe KPN de meerwaarde (effectiviteit) van dit programma meet. Daarnaast wordt onderzocht hoe andere grote bedrijven hun talentprogramma's vormgeven en op welke wijze de effectiviteit van deze programma's wordt gemeten. Het onderzoek moet resulteren in conclusies en aanbevelingen voor KPN.

Binnen organisaties speelt Talentmanagement tegenwoordig een belangrijke rol. Zo ook bij KPN. Door gebruik te maken van intern personeel hoeven er geen of minder mensen van buitenaf aangetrokken te worden. Dit kan kosten besparen en de continuïteit van de doorstroom bevorderen. Deze doorstroom is bovendien ook nog van "eigen kweek". Daarnaast krijgt KPN door demografische wijzigingen (vergrijzing en ontgroening) te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Wanneer je talent weet te boeien en te binden en intern een mooie loopbaan kunt bieden, kan deze bedreiging worden tegengegaan. Zo helpt dit ook de toekomst van KPN beter te borgen. Binnen het talentprogramma zijn er een aantal parameters waarnaar wordt gekeken om te zien of het programma effectief is. Er wordt onderzocht of er binnen andere bedrijven andere parameters zijn, die de moeite van het toevoegen waard zijn.

1.1 BESCHRIJVING AFDELING

Het Management Development Team heeft de taak voldoende interne aanwas te ontwikkelen, zowel kwantitatief als kwalitatief, om de sleutel (key) posities en posities in de top 100 te kunnen bezetten. Dit senior en topmanagement moet in staat zijn de doelen die KPN zich stelt, te kunnen realiseren. De afdeling MD voert de regie op het onderkennen, ontwikkelen en laten doorstromen van potentials. Dit doen ze met behulp van het talentprogramma. Het gaat hierbij om de professionele ontwikkeling van deze interne aanwas naar het toekomstig leiderschap en vakmanschap van de onderneming.

1.2 DE DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

De algemene doelstelling van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

"Inzicht krijgen in de gang van zaken binnen KPN op het gebied van het selecteren, ontwikkelen en behouden van talent, kortweg het talentprogramma."

Daaruit voortkomend conclusies trekken en aanbevelingen te doen over de effectiviteit hiervan na een vergelijking te hebben gemaakt met andere organisaties.

Deze doelstelling is geformuleerd volgens het SMART-principe. De doelstelling is eenduidig en via de geformuleerde deelvragen te behalen (**specifiek**). Het is **meetbaar** omdat ik talent

programma's bij andere bedrijven ga onderzoeken. Het is **acceptabel** omdat het bedrijf ermee heeft ingestemd door de opdracht te formuleren. De doelstelling is **realistisch** omdat het voor het bedrijf en de student haalbaar is binnen de gestelde tijd. Er is een deadline gesteld van 11 weken en dan is er dus sprake van een **tijdsgebonden** opdracht. De afstudeeropdracht zelf en de bevindingen zijn verwerkt in een eindpresentatie die aan het eind van mijn afstudeerstage voor de relevante doelgroep bij KPN is gepresenteerd en naar volle tevredenheid van de opdrachtgever werd afgesloten.

1.3 INFORMATIEBEHOEFTE

De centrale vraag dan wel de hoofdvraag van mijn afstudeeropdracht heb ik als volgt geformuleerd:

Is het talentmanagement beleid / programma van KPN **effectief**; komt het talent in de 'pijplijn' ook in de top van het bedrijf terecht? Zijn er bij andere bedrijven relevante parameters en praktijken die voor het talentprogramma van KPN interessant kunnen zijn en daarmee, direct of indirect, kunnen bijdragen aan de uiteindelijke effectiviteit van dit programma?

Als de definitie van effectief wordt genomen binnen KPN: in welke mate wordt de bovengenoemde doelstelling ook daadwerkelijk bereikt met andere woorden: hoeveel van het talent (de geselecteerde en opgeleide potentials) stroomt uiteindelijk door naar de top? Als de "top" wordt beschouwd, alle posities welke behoren tot de top 133 (PAO A en hoger).

Bij de beantwoording van deze hoofdvraag, volgt mijn rapport de volgende indeling:

Hoofdstuk 2. KPN Intern

- 2.1 Wat zijn de kenmerken van het Talentprogramma van KPN?
- 2.2 Op welke wijze wordt de effectiviteit van het talentmanagement beleid gemeten binnen KPN?
- 2.3 Hoe scoort KPN op deze parameters?

Hoofdstuk 3. KPN Extern

- 3.1 Wat zijn de kenmerken van talentprogramma's bij andere bedrijven?
- 3.2 Op welke wijze wordt de effectiviteit van deze programma's gemeten bij een aantal andere bedrijven?
- 3.3 Hoe scoort KPN ten opzichte van deze bedrijven?

Hoofdstuk 4. Analyse samenstelling Top KPN

Hoofdstuk 5. Conclusies en aanbevelingen

- 5.1 Welke conclusies en aanbevelingen volgen hieruit?
- 5.2 Hoe richt je een duidelijke en eenvoudige scorecard in?

1.4 TYPE ONDERZOEK

De centrale vraagstelling heeft betrekking op de evaluatie van het talentprogramma dat sinds drie jaar bij KPN actief is. Het onderzoek richt zich op het verzamelen van gegevens van kwantitatieve aard doordat parameters moeten worden vergeleken. Ook bij andere bedrijven ben ik nagegaan wat daar de cijfers zijn, voor zover aanwezig. Door het voeren van een aantal interviews, heb ik ook inzicht gekregen in een aantal “best practices” waar KPN van zou kunnen leren. De interviews werden gehouden met allerlei relevante stakeholders (managers, HR-managers, geselecteerde talenten) zowel binnen als buiten KPN. Ook heb ik de nodige informatie verkregen uit beleidsstukken en externe literatuur. Kortom, er is sprake van een verkennend en deels kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Deels zijn er gegevens bekend waaruit conclusies te trekken zijn, deels ook niet. Uit het geheel van materiaal, bronnen en interviews, zijn de data voor mijn onderzoek verkregen. Uit de analyse hiervan zijn verbanden onderkent die helpen in het beantwoorden van de deelvragen. De verschillen die ik heb ontdekt zijn beschrijvend en uit die verschillen zijn conclusies te trekken. Een vraagstuk was bijvoorbeeld waarom er zo weinig vrouwen in de top van het talentprogramma zitten. Dit is ook een kenmerk van een verkennend onderzoek. Immers de oorzaak hiervan is nog niet geheel duidelijk.

1.5 ONDERZOEKSONTWERP

De grondvorm van het onderzoek was voornamelijk die van het survey. Door middel van observatie en interviews heb ik, via fieldresearch, informatie achterhaald die behulpzaam was bij het beantwoorden van de deelvragen. Ook is gebruik gemaakt van deskresearch door informatie te verwerken uit beleidsstukken en externe literatuur. Er zijn al veel gegevens bekend over het onderwerp en er hebben al een aantal onderzoeken plaatsgevonden binnen KPN op dit gebied maar nog niet specifiek gericht op de effectiviteit van talentmanagement. Bij het vergelijken met externe bedrijven zal ik gebruik maken van gemaakte vragenlijsten. Deze vragenlijsten zijn voorgelegd aan en goedgekeurd door de begeleider van KPN. Voor de inhoud van de vragenlijst, wordt verwezen naar bijlage 1.

1.6 ONDERZOEKSOPZET (DENKKADER)

De wijze van aanpak in het kort:

- Deskresearch, onder andere bestuderen van de website CLC (Corporate Leadership Council) en interne stukken;
- Opstellen van de te benchmarken parameters (onder andere via de CLC site, literatuur en intern overleg met de begeleider vanuit de opdrachtgever);
- Interviews houden met andere bedrijven gericht op deze parameters en de praktijk van de verschillende talentprogramma's;
- Cijferanalyse naar de samenstelling van de top-133 van KPN;
- Formuleren van conclusies en aanbevelingen en het inrichten van een scorecard.

Allereerst heb ik mij ingelezen met de stukken die voorhanden waren binnen KPN. Dat zijn interne stukken maar ook bijvoorbeeld de CLC-site waarop heel veel informatie is te vinden over onderzoeken die met talent te maken hebben. Daarnaast heb ik interviews gehouden met mensen van de MD afdeling binnen KPN. Met de relevante informatie die ik verzameld had, heb ik een benchmarkonderzoek gedaan. Ik heb voor mijzelf de parameters geformuleerd waarvan ik denk dat die belangrijk zijn voor het toetsen van de effectiviteit van het talentprogramma. Dit is de voorbereidende fase geweest. "Wanneer je aan benchmark doet gebruik je een methode om resultaten en/of prestaties met elkaar te vergelijken"¹. In dit geval zal het dan gaan om de methodes die vergelijkbare organisaties gebruiken en of zij daarin succesvol zijn door deze resultaten met die van KPN te vergelijken.

Vervolgens heb ik deze parameters en de verschillen in de diverse talentprogramma's besproken tijdens de interviews met de andere organisaties. Tijdens dit verkennende onderzoek was het raadzaam om terug te denken aan de gewenste situatie. Om de doelstelling te bereiken zul je van achter naar voren moeten werken. Kort gezegd moest de huidige situatie in kaart gebracht worden (lees: hoe word het talentprogramma nu uitgevoerd) en is dit wel de ideale situatie als je deze vergelijkt met die van andere organisaties. Als gewenste situatie wordt gedefinieerd, de mate waarin de realiteit overeenkomt met de eerder geformuleerde doelstellingen van een talentprogramma.

Daarnaast heb ik een analyse gedaan van de resultaten van het talentmanagement programma van KPN vergeleken met de doelstellingen die KPN heeft geformuleerd voor haar talent-programma.

Ten slotte, heeft bovenstaande geleid tot conclusies en aanbevelingen en de ontwikkeling van een scorecard waar KPN eventueel haar voordeel mee kan doen.

¹ Zie site: <http://www.urbanwoordenboek.nl/benchmark>

1.7 DATAVERZAMELINGSMETHODEN

Desk-research

Dit is een belangrijk onderdeel van het onderzoek. “Bij deskresearch doet men onderzoek naar alle beschikbare gegevens ten behoeve van de vraagstelling. Dit soort gegevens worden ook wel secundaire gegevens genoemd. Het zijn gegevens die reeds eerder door andere onderzoekers zijn gebruikt.”² Ik heb via deskresearch het volgende onderzocht:

- De CLC-site op mogelijke te gebruiken parameters;
- Literatuur gericht op talentmanagement;
- Bestuderen interne documenten van KPN.

Field research

De aanpak van het probleem is, zoals beschreven, voornamelijk verkennend, en deels kwantitatief en kwalitatief onderzocht. “Bij field research doet men onderzoek waarbij gegevens die nog niet eerder verzameld zijn, verzameld moeten worden middels onderzoeksmethoden als observatie, registratie, enquête en interview. Field research is complementair aan desk research en vult aan op terreinen waar het desk-research ophoudt.”³ Ik heb bij het field-research gebruik gemaakt van de volgende informatiebronnen:

- Interviews met medewerkers binnen KPN, om vast te kunnen stellen wat het talentprogramma binnen KPN nu inhoudt, waar het staat en wat de resultaten voor zover zijn;
- Interviews met vergelijkbare organisaties, teneinde mijn beeldvorming te verbeteren en relevante informatie te verkrijgen over talentmanagement binnen andere organisaties;
- Data beschikbaar gesteld door KPN over het talentprogramma.

² Zie site: http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Desk_research.aspx

³ Zie site: <http://www.startersinformatiecentrum.nl/Starters01/Onderzoek.htm#Field>

HOOFDSTUK 2: KPN INTERN

Deelvraag 1.1

Wat zijn de kenmerken van het Talentprogramma van KPN?

Binnen KPN is het talentprogramma van Management Development (MD) gericht op het selecteren, ontwikkelen en laten doorstromen van talenten, teneinde de sleutelposities binnen het bedrijf steeds tijdig te kunnen bezetten.

Kijkend naar het talentprogramma van KPN wordt er onderscheid gemaakt tussen Young Potentials (YoPo's) en High Potentials (HiPo's). Zij doorlopen een traject waarin zij, aan de hand van salarisschalen die lopen van CAO 9 tot en met PAO-A (Persoonlijke Arbeidsovereenkomst), zich omhoog kunnen werken. Vanaf PAO-B tot de Raad van Bestuur krijgt het talent individuele MD begeleiding. Samen met de manager en de MD afdeling wordt het talent ondersteund.

Het Talentprogramma van KPN bestaat uit drie fasen:

Het Young Potential Programma: Dit programma staat vast en duurt ongeveer drie jaar. Hierin zitten de Strategische Instromers (SI) tijdens de eerste drie jaar van hun talentschap en de door de managers voorgedragen werknemers op schaalniveau 9 en 10 (ook wel de zij-instromers genoemd). De Strategische Instromers zijn vaak mensen die rechtstreeks van de Universiteit komen en dus extern worden aangetrokken.

In deze fase van het programma leert het talent zichzelf en zijn impact op de omgeving kennen en ontwikkelt hij/zij zich tot professional met als doel het vak te leren. Het programma kent een aantal trainingen dat het talent doorloopt en dat zijn ontwikkeling ondersteunt. Jaarlijks wordt er tussen het talent en de manager een Professioneel Ontwikkelplan (POP) vastgesteld, waarin de ontwikkelpunten op het gebied van vakmanschap en vaardigheden worden vastgelegd. In de jaarlijkse potential review evalueert de manager zelf en met zijn Management Team (MT) de ontwikkeling van het talent. Dit kan leiden tot het continueren of het beëindigen van het talentschap van het betreffende talent. In deze periode kunnen er ook nieuwe talenten worden voorgedragen die in aanmerking komen voor het programma.

Het High Potential Programma 11/12: Dit programma is bestemd voor de talenten op schaalniveau 11 en 12. De nadruk in deze fase ligt voor het talent op de ontwikkeling van zijn managementvaardigheden en de verdieping in het vak.

Het programma kent een aantal trainingen, en begeleiding door de MD adviseur van het segment waarin het talent zich bevindt. Evenals bij het Young Potential Programma wordt er jaarlijks met het talent een POP gemaakt en wordt de ontwikkeling geëvalueerd in de potential review. Jaarlijks wordt er besloten, in het MT-verband, of het talent in het Talentprogramma kan blijven.

Het High Potential Programma 13/A: Dit programma is bestemd voor talenten op schaalniveau 13 en PAO A. De nadruk in deze fase ligt op de ontwikkeling van het talent om de business mee te besturen oftewel het voorbereiden op een leiderschapsrol en verbreding van het vak.

Het programma bestaat nu meer dan voorheen uit maatwerk en kent een aantal trainingen, en begeleiding door de MD adviseur van het segment waarin het talent zich bevindt. De POP wordt gestimuleerd door de manager en de ontwikkeling van het talent wordt geëvalueerd in de potential review. Jaarlijks wordt er besloten, in samenspraak met het MT, of het talent programma voor het talent voortgezet kan worden.

Het kan voorkomen dat het talent de gewenste ontwikkeling op weg naar het hoger management niet voor elkaar krijgt. Ergens op de weg naar de hogere niveaus van het talent programma wordt dan door de manager en het MT besloten om het talentschap te beëindigen. Het talent kan ook zelf besluiten om met het programma te stoppen. Dit kan komen doordat zijn ambitie onvoldoende blijkt om de weg naar een toppositie te vervolgen, maar het kan bijvoorbeeld ook liggen aan privé omstandigheden.

De Young Potentials SI verkeren in een aparte positie. Als bij de evaluatie na 2,5 jaar blijkt dat het talentschap er niet in zit, dan wordt het contract met KPN niet doorgezet.

Assessments

Bij de werving van SI voorziet Recruitment in een assessment waaruit moet blijken of de vaardigheden een talentschap binnen KPN ondersteunen. Talenten die de manager zelf vanuit het bedrijf heeft aangedragen nemen deel aan een assessment waaruit moet blijken of de voordracht wordt ondersteund door voldoende vaardigheden en een academisch werk- en denkniveau. Als het assessment voldoende is, volgt toelating tot het talentprogramma.

In de vervolgfase van het talentschap vindt, bij de overgang van High Potential 11/12 naar High Potential 13/A, opnieuw een assessment plaats. Deze assessments zijn gericht op het toetsen van de benodigde competenties in de volgende fase van het talentschap.

Deelvraag 1.2

Op welke wijze wordt de effectiviteit van het Talentmanagement programma gemeten binnen KPN?

Aan de hand van geformuleerde parameters wordt de effectiviteit van het talent management programma binnen KPN beoordeeld. Hiervoor zijn drie centrale Key Performance Indicators (KPI's) geformuleerd, ook wel parameters genoemd. Met deze graadmeters worden vaak de prestaties van ondernemingen getoetst. Voor het talent management programma zijn de volgende drie KPI's centraal gesteld in de door KPN gemaakte business score card:

1. Benoemingen vanaf PAO B door interne kandidaten

Het gaat er hier om dat de toekomstige bezetting van de top 50 (PAO-C en hoger) zoveel mogelijk uit de interne doorstroom van managers bestaat en zo min mogelijk uit externe instroom. Tot de top 50 behoren de resultaatverantwoordelijke topmanagers van de Business Units of centrale stafafdelingen.

2. Benoemingen vanaf PAO B door interne kandidaten conform Succession Plan

Het gaat hier om de managers die afkomstig zijn uit KPN zelf en opgenomen zijn in de succession planning voor deze top 50 sleutelfuncties en ook daadwerkelijk worden benoemd volgens deze planning.

3. Benoemingen 13/A key posities uit HiPo programma

Het gaat er hier om dat een zo groot mogelijk deel van de posities op CAO 13 en PAO A worden vervuld door de talenten die deel uitmaken van het HiPo programma (vanaf schaal 11 en 12).

Dit zijn de drie KPI's gesteld voor de top 100 van KPN gericht op de talent pipeline.

Er zijn ook andere parameters die gemeten worden maar niet als zodanig centraal worden gesteld dat er een target aan verbonden is.

In de toekomst kunnen de volgende parameters ook nog worden gebruikt om de effectiviteit te meten:

1.Het uitstroompercentage potentials vergeleken met uitstroompercentage doelgroep.

Kort gezegd is er een duidelijk verschil zichtbaar tussen de potentials en de mensen buiten het talentprogramma die KPN verlaten en die volgens dezelfde salarisschaal worden betaald. In 2010 waren er 12,1% die uitstroomde vanuit de doelgroep en 4,5 % van de potentials. KPN is dus in staat haar potentials beter aan zich te binden dan de non-potentials.

2.Doorstroompercentage van potentials naar volgende loopbaanfase.

Het doorstroompercentage is ook belangrijk voor de effectiviteit van het talentprogramma daar je tekortkomingen op posities dan wel afdelingen probeert te vermijden. Het afgelopen jaar waren er 40 talenten die doorstroomden naar een volgende fase wat neerkomt op 9,1 % van het aantal potentials.

3.Percentage potentials per vakgebied.

Bij veel bedrijven, waaronder KPN, zien we dat er op een aantal vakgebieden te weinig mensen elkaar kunnen opvolgen. Zo kan er een tekort zijn aan mensen, gespecialiseerd in IT, terwijl er een overvloed aan Marketing mensen beschikbaar is. Dit verschijnsel komt ook bij andere organisaties voor, niet alleen in Nederland maar in de gehele wereld. En in de toekomst zal dit probleem alleen nog maar groter worden volgens het BCG-survey 2010.⁴

Om de tekorten weg te werken, worden er mensen van buitenaf aangetrokken terwijl er genoeg jonge en talentvolle werknemers binnen de organisatie werken die niet als potentieel talent (h)erkend zijn of worden. Er is dan sprake van een minder effectief Talentprogramma. Daar zit dus een probleem. Daarom is deze parameter zo belangrijk en moeten er maatregelen genomen worden om in het hoger management een meer gelijkmatige verdeling te hebben over die vakgebieden waar sprake kan zijn van behoorlijke tekorten aan talent.

4.Diversiteit: Man/ vrouw verdeling.

Tegenwoordig is er steeds meer aandacht voor de man/vrouw verdeling binnen bedrijven. Vrouwen maken een steeds groter deel uit van de hoger opgeleiden maar bereiken nog in onvoldoende de (sub) top. Daar zijn een groot aantal verklaringen voor aan te geven. Feit is dat met een grote vraag naar talent, het niet zo zou moeten zijn dat aanwezig vrouwelijk talent onbenut blijft. Een meer divers samengesteld MT heeft ook vaak een betere kans om succesvol te opereren.

5. Instroom Strategische Instromers.

Deze parameter geldt voor de afdeling Recruitment. Zij moeten jaarlijks een vastgesteld aantal talenten in laten stromen. Hier hoort een percentage bij en er wordt gekeken naar welk vakgebied talenten nodig heeft en of er bijvoorbeeld meer vrouwen moeten instromen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat er een drastisch tekort aan mensen op de afdeling IT is. Vertaald naar de target voor 2011 kan dit dan zijn:

Neem veertig strategische instromers aan waarvan 60% vrouw moet zijn, gelijkmatig verdeeld over de vakgebieden met een voorrangspositie voor de afdeling IT.

⁴ Zie rapport: The Boston Consulting Group, Creating people advantage 2010 (pag. 16)

Op genoemde parameters werd in 2010 als volgt gepresteerd.

1. Benoemingen vanaf PAO B (top 50) door interne kandidaten

De target hiervoor is gesteld op 75% en dus maximaal 25% instroom vanuit de externe arbeidsmarkt.

Een belangrijke richtlijn voor het Talentprogramma is hoeveel procent van de topposities gevuld is door mensen afkomstig uit de talent-pipeline. Het percentage wat hierop staat is 75%. In 2010 werd er een percentage van 85% behaald. Dit betekent dus dat er ruim boven de target gescoord wordt en dat er voldoende mensen intern zijn doorgestroomd naar de top-50.

2. Benoemingen vanaf PAO B door interne kandidaten conform Succession Plan

De target hiervoor is gesteld op 60%

Voor de top 50 is er een lijstje gemaakt van drie personen per positie aangedragen door de managers en de MD-advisors.

Halfjaarlijks wordt er een review gedaan waarin wordt gekeken of de juiste mensen op het lijstje staan. Uit de behaalde cijfers in 2010 blijkt dat deze benoemingen in veel gevallen niet volgens de succession planning zijn gedaan. Het target lag op 60% maar slechts 38% van de benoemingen was conform de oorspronkelijke succession planning.

3. Benoemingen 13/A key posities uit HiPo programma

De target die hiervoor gesteld is 50%

Deze target werd net gehaald met 53% van de benoemingen op de vrijkomende posities op schaalniveau 13 en PAO A afkomstig uit talent in schaal 11 en 12, welke deel uitmaken van het HiPo programma. Het target lag op 50%.

Voor alle parameters wordt er dus redelijk tot goed gescoord, met uitzondering van het target op de succession planning. De oorzaak hiervan ligt vermoedelijk in het feit dat er uit een te kleine groep talenten geschikte opvolgers wordt voorgedragen. Bij andere bedrijven wordt er veel breder gekeken en niet zozeer naar alleen talenten. De gedachte is vaak dat weliswaar de talenten het meest capabel zijn voor hoge managementfunctie. Toch kunnen ook mensen die niet in het talentprogramma zitten, de juiste eigenschappen hebben om een bepaalde functie in te vullen.

HOOFSTUK 3: KPN EXTERN

Tijdens het onderzoek is field research verricht door interviews af te nemen bij geselecteerde personen uit verschillende vergelijkbare bedrijven. In overleg met de opdrachtgever werd bepaald dat bij de selectie van deze bedrijven een aantal criteria bepalend waren. Zo hebben de geselecteerde bedrijven meer dan 5000 werknemers in dienst, doen zij aan Talent management en innovatie en opereren zij internationaal als multinational. Samen met KPN zijn telefonisch en per mail afspraken gemaakt met de MD-afdelingen van deze organisaties. Via de websites van deze organisaties, is de nodige achtergrondinformatie verkregen om goed voorbereid de interviews af te nemen.

Uiteindelijk zijn personen uit de volgende bedrijven geïnterviewd:

- Ahold
- Alliander
- CLC
- Getronics
- KLM
- Shell
- Philips
- TNT

Deelvraag 2.1

Wat zijn de kenmerken van talentprogramma's bij andere bedrijven?

Na een aantal interviews met personen uit vergelijkbare organisaties is een beeld verkregen hoe de talentprogramma's bij bovengenoemde organisaties zijn ingericht. Bij deze interviews is gebruikgemaakt van een korte vragenlijst waarin vragen staan beschreven die een beeld kunnen geven van de verschillen en overeenkomsten met het programma van KPN. In onderstaande is per organisatie beknopt de inhoud van het talentprogramma beschreven.

AHOLD

Key Facts

Aantal medewerkers: 100.000 waarvan circa 7% talent is.

Winkels: meer dan 3000

Instroom per jaar aan talenten: 12 trainees en 35 strategische instromers

Omzet 2010⁵: 29, 53 miljard

Ahold heeft een vrijer beleid dan KPN en kijkt niet zozeer naar de cijfers waarop gemeten wordt. Dit is ook niet nodig omdat er intensief contact is met de talenten vanuit HR en het Senior Management. Tweewekelijks vindt er overleg plaats met de top van Ahold waarin onder andere wordt gesproken over de doorstroom van talenten en waar talent nodig is. Aan de hand van Strategic resource planning wordt vastgesteld welke posities vacant zijn en ingevuld moeten worden. Verder spreekt men over de Workforce planning wat toekomstgericht is en waarbij

⁵ Jaaroverzicht 2010 via www.ahold.com

wordt gekeken naar waar het bedrijf over een aantal jaren staat en waar tegen die tijd mensen nodig zijn.

Het talentprogramma van Ahold kent duidelijke crossfunctionele paden voor haar talenten. Zij moeten in minimaal 2 functionele paden in hun carrière hebben gewerkt. Er zijn verschillende vakgebieden maar de meeste talenten zijn te vinden in Operations en Commerce.

De huidige CEO van Ahold (Dick Boer) was ooit een ex-trainee en heeft het volledige talentprogramma doorlopen. Hij is een groot voorstander van het talentprogramma en vindt het een onmisbare schakel voor het succes binnen de organisatie.

Er werken binnen het totale werknemersbestand van Ahold meer dan 50% vrouwen. Er is sprake van een hoge instroom van vrouwen in het Talentprogramma maar een lagere doorstroom naar de zwaardere posities binnen de organisatie.

Ahold maakt gebruik van de informatiesystemen Cezanne en Connect. Binnen deze systemen wordt er geen onderscheid gemaakt tussen alle werknemers en specifieke talenten zodat er steeds uit een grotere groep geput kan worden als het bijvoorbeeld gaat om de invulling van sleutelposities.

ALLIANDER

Key Facts

Aantal medewerkers: 6000

Soort bedrijf: Netwerkbedrijf voor energie

Zelfstandig sinds: De afsplitsing in 2009 van Nuon

Omzet 2010⁶: 1,43 miljard euro

Alliander heeft drie verschillende trainee programma's voor managers, technici en financials. Na de afronding hiervan (circa 3 jaar) kom je in een talentpool terecht:

Er bestaat een Talentpool voor managers waarin momenteel 135 mensen zitten. Deze pool bestaat uit potentials voor managementlaag N-2 en high potentials voor managementlaag N-1. Onder de N-1 laag wordt verstaan, die posities die rechtstreeks rapporteren aan het topteam van Alliander. Ook is er nog een aparte talentpool voor specialisten waarin 65 talenten zitten waaronder het technisch en financieel talent.

Alliander doet aan Succession Planning maar maakt geen gebruik van assessments bij het binnen halen van talent. De manager heeft daarom een sterk faciliterende rol bij de keuze en begeleiding van het talent. Bij de doorstroom van het talent moeten ze binnen 3 tot 5 jaar een actieve sturende functie kunnen bekleden. Daarnaast heeft Alliander de target gesteld dat er elk jaar 25% van het talent moet doorstromen naar een hoger niveau.

De target voor vrouwen in het management moet in 2015 op 20% liggen. Voor KPN ligt dit op 30% voor de Top-133.

⁶ Jaaroverzicht 2010 via www.alliander.com

Volgens de CLC zijn er drie belangrijke kenmerken waaraan een potential is te herkennen en waaraan hij/zij moet voldoen. Deze zijn, in volgorde van importantie:

Bekwaamheid (Ability)

Een combinatie van aangeboren karakteristieken en aangeleerde vaardigheden die een werknemer gebruikt tijdens zijn werk. Voorbeelden van aangeboren karakteristieken zijn mentale/ cognitieve behendigheid en emotionele intelligentie. Voor aangeleerde vaardigheden zijn dit Technische en functionele vaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden.

Betrokkenheid (Engagement)

Betrokkenheid bestaat uit vier elementen:

1. Emotionele betrokkenheid

De mate waarin werknemers waarde, plezier en geloof in de organisatie brengen waar ze werkzaam zijn.

2. Rationele betrokkenheid

De mate waarin de werknemer gelooft dat blijven bij de organisatie in het eigen belang is.

3. Discretionaire inspanning

De bereidheid van de werknemer om naar 'boven en verder' te kijken dan zijn werkzaamheden.

4. Intentie om te blijven

De werknemer wenst te blijven bij de organisatie.

Aspiratie (Aspiration)

De mate waarin een werknemer het volgende wilt of wenst:

- Aanzien en waardering in de organisatie
- Invloed en vooruitgang
- Financiële beloningen
- Work-life balance
- Plezier in het totale werk

Een high-potential is volgens CLC iemand met de bekwaamheid, betrokkenheid en aspiratie om te groeien en slagen in meer senior en key-posities.

Volgens KPN zijn wil en ambitie om de top te halen belangrijke succesfactoren om te slagen als high-potential. Daadkracht en denkkraft zijn de andere twee belangrijke kenmerken voor het succes. Potentials worden pas geselecteerd wanneer KPN denkt dat zij in de toekomst de top 133 van KPN kunnen halen. De doelstelling is dat 75% van de talent-pipeline dit haalt en in ieder geval tot PAO-B komt. Het mismanagen van high potentials kan enorm veel geld kosten. Daarom is het van belang dat de selectieprocedure op een goede manier wordt gedaan. Deze gedachte komt nagenoeg overeen met die van CLC.

Een trend die zich op dit moment afspeelt op het gebied van talentmanagement is dat er weinig vertrouwen is in de capaciteiten van de manager. Daarom moet er meer aandacht worden besteed aan competenties op het gebied van het managen van talent.

De definitie van een HiPo volgens de CLC-site: Een high potential is iemand met ambitie, betrokkenheid en bekwaamheid om te groeien en te slagen in een meer kritieke rol.

Een olie-concern genaamd Schlumberger doet op een succesvolle manier aan Succession Planning in 5 stappen.

1. Het identificeren van HiPo successors vroeg in hun carrière
2. Promoten en identificeren van niet vanzelfsprekende carrièrestappen
3. Maak een lijst met lange en korte termijn voordelen en risico's
Maak hierbij ook een lijst van zelfsprekende kandidaten en niet voor de hand liggende kandidaten.
4. Ondersteun het individu in de niet vanzelfsprekende carrièrestappen
Denk hierbij ook aan een individuele risk-evaluatie. Dit is een profiel van in het verleden genomen stappen, performance assesment-trainings en coaching.
5. Analyseer "de mogelijke risico's" om deze in de toekomst te voorkomen

Zodra je vroeg in de carrière van het talent al bezig bent met toekomstige opvolging is het risico op misplaatsing kleiner volgens Schlumberger. Uiteindelijk moet er drie namen per key-positie genoemd worden. KPN zou deze stappen kunnen overnemen om haar succession planning te verbeteren.

Key Facts**Aantal medewerkers:** 13.000**Percentage vrouwen potentials:** 17% (KPN 36,4%)**Percentage potentials op doelgroep:** 7% (KPN 5,7%)**Omzet 2010⁷:** 1,97 miljard

Getronics heeft veel leading professionals onder haar talenten voornamelijk in de IT-sector. Zij vult hier dan ook de expert en leadership pipeline mee. Ze doen niet aan assessments omdat zij dit te duur vinden. Op basis van het besluit van de manager (die tevens als talent manager moet fungeren) wordt een talent opgenomen binnen het bedrijf.

Getronics stelt een groot vertrouwen in haar management en het management is dan ook leidend in het ontdekken van talent. Volgens Getronics moet een talent vernieuwend en creatief zijn. De focus ligt vooral op het hier en nu van het talent maar het is ook belangrijk om naar de toekomst te kijken.

Het talentprogramma bestaat eigenlijk uit drie fasen vastgelegd in een strategie tot 2012. In 2010 had je het thema "Get Insight" oftewel inzicht krijgen in het talent. Talent moet een kans krijgen en moet worden geïdentificeerd.

In 2011 is het thema "Get Connected". Voor dit jaar is ten doel gesteld dat alle talenten hun careerplanning via een POP moeten hebben ingevuld. Ook moeten zij aan verschillende trainingen hebben deelgenomen en moet 30% van de totale talent pool een nieuwe uitdaging hebben. Deze fase is gericht op het vergroten van de betrokkenheid. Verder moeten onder andere 50% van de rollen vervuld worden met Succession Planning en moeten er vijf internationale transfers van talenten naar andere bedrijven plaatsvinden in de management fase. Voor het steunen van talent moet er in 2011 een communicatieplan opgezet worden en een duidelijk inzicht zijn in de leadership en talent pipeline.

⁷ Zie site: www.getronics.com

Key Facts**Aantal medewerkers:** 32000**Percentage exits per jaar:** 3% (KPN: 4,5%)**Man/vrouw verdeling potentials:** 25% is vrouw**Omzet 2010⁸:** 7,4 miljard

Het Talentprogramma bij KLM gaat volgens het 4-fasenmodel (zie figuur 1).

Dit wordt gebruikt als “infrastructuur” voor loopbaantrajecten of –paden binnen KLM. Functies worden onderverdeeld in 4 fasen. Elke fase in het model staat voor bepaalde competenties.

In de ontwikkelingsproces van deze competenties bouwt elke hogere fase voort op de competenties die zijn ontwikkeld in de fase daarvoor. Bijvoorbeeld het beschikken over de competentie probleemanalyse (een belangrijke competentie uit fase 2), is pas mogelijk als men het verzamelen van informatie (fase 1) goed beheerst. In fase 3 ontwikkelt zich dit naar doelen stellen, en in fase 4 naar oordeelsvorming.

Fase 1: ‘een vak geleerd’

Hierin bezit of ontwikkelt de medewerker de volgende competenties:

1. Interpersoonlijke sensitiviteit
2. Werken in teamverband
3. Flexibiliteit
4. Verzamelen van informatie
5. Initiatief
6. Realisatie van doelen

Dit zijn de instroomfuncties. De nadruk ligt op vakuitoefening. Het zijn praktische functies met een sterke nadruk op het vertalen van de theorie naar de praktijk. Het functieniveau in fase 1 is MSG 1 en MSG 2 (MSG: Managers en Specialisten Groep)

Fase 2: Verbreding

Hierin bezit of ontwikkelt de medewerker de volgende competenties:

1. Sturen
2. Motiveren van anderen
3. Probleemanalyse
4. Plannen en Organiseren
5. Overtuigingskracht

⁸ Zie site: <http://www5.klm.com/corporate/nl/over-klm/de-organisatie-feiten-and-cijfers.html>

- 6. Opbouwen en onderhouden van relaties
- 7. Vak kundigheid

In de tweede fase staat het verbreden van kennis en ervaring centraal. Men gaat de uitdaging van verschillende functies aan. Deelname aan diverse projecten draagt bij aan de verbreding van ervaring en inzicht. Het functieniveau in fase 2 is MSG 3 & MSG 4.

Fase 3: in de zware functies

Hierin bezit of ontwikkelt de medewerker de volgende competenties:

1. Delegeren
2. Innoveren
3. Doelen stellen
4. Organisatiebewustzijn
5. Resultaat of commerciële gerichtheid
6. Impact

In de derde fase vervullen KLM'ers de zwaardere leidinggevende functies, het projectleiderschap van zware projecten of de zware specialistenfuncties. Meestal gaat het om functies waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn. Het functieniveau in fase 3 is MSG 5 & 6.

Fase 4: KLM als vak

Hierin bezit of ontwikkelt de medewerker de volgende competenties:

1. Strategische visie
2. Overzien van bedrijfsprocessen
3. Oordeelsvorming
4. Besluitvaardigheid
5. Ontwikkelen van mens en organisatie
6. Aantrekken en ontwikkelen van talent

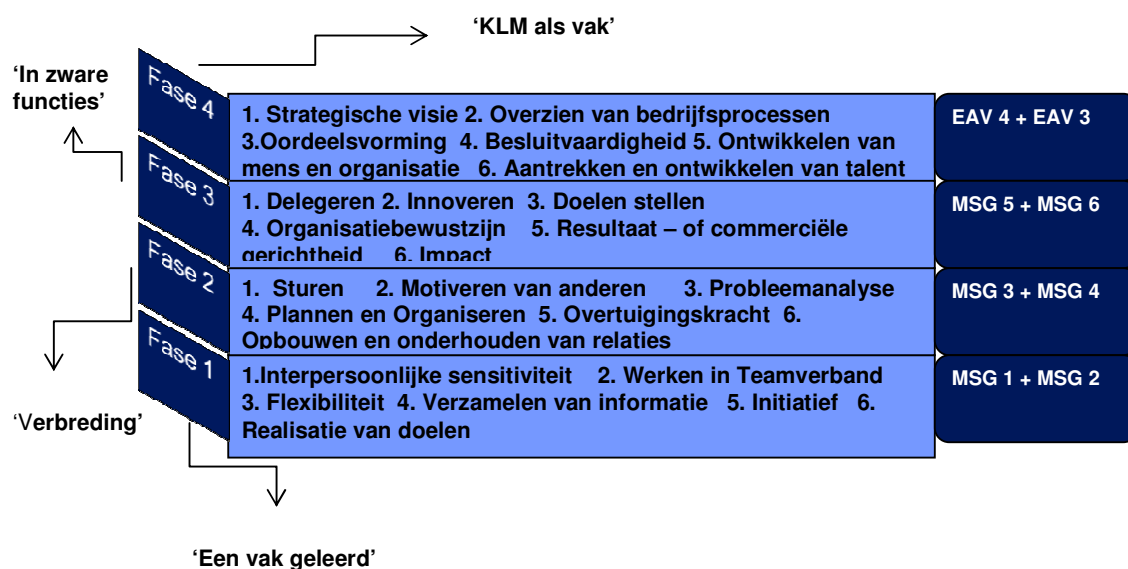
In de vierde fase bevinden zich de functies waarin het beleid wordt geformuleerd. Deze functies worden gekenmerkt door onder andere het ondernemen en de advisering aan het Executive Committee van KLM. Het functieniveau in fase 4 is EAV 4 en EAV 3 (Executive Arbeidsvoorwaarden voor de topfunctionarissen van KLM).

Verder spreekt KLM over vier verschillende groepen die zich in deze fases kunnen bevinden. Allereerst zijn er de high potentials die binnen 3 jaar twee promoties moet hebben gemaakt. Daarnaast zijn er de potentials die binnen een jaar promotie moet kunnen maken. De future potentials zijn de talenten die binnen 3 tot 5 jaar een promotie moeten maken. Ook heb je nog de mensen waarvan het huidige niveau als de juiste wordt gezien. Deze mensen verdwijnen uit of zijn niet opgenomen in het Talentprogramma en worden als well placed beschouwd.

KLM heeft problemen met de succession planning. Door de crisis die er ook in de luchtvaart heerst zijn er jaren geweest dat er nauwelijks instroom was. Daarom was het lastig om geschikte opvolgers te vinden voor mensen die bijvoorbeeld met pensioen zijn gegaan.

Het traineeship is elk jaar weggelegd voor 10 trainees die ieder 4 plaatsingen van ieder 6 maanden krijgen bij verschillende afdelingen. Ze krijgen dus een tijdelijk contract van twee jaar. Iedere divisie heeft een MD-commissie en een MD-coördinator die gaan over de sleutelfuncties en de potentials binnen het eigen bedrijfsonderdeel. Voor de EAV functies is er een Corporate MD-commissie die onder leiding staan van de President-Directeur van KLM.

KLM kent een pragmatische invulling (per divisie) van haar talentprogramma.



FIGUUR 1: HET 4 FASENMODEL VAN KLM
BRON: INTERNE DOCUMENTEN KLM

SHELL

Key Facts

Aantal medewerkers: 102.000

Talent verdeelt per vakgebied: Ja (KPN: Nee)

Omzet 2010⁹: 280 miljard

Shell is internationaal georiënteerd, de voertaal is dan ook Engels binnen de organisatie. Daarom wordt er van de talenten een excellente beheersing van de Engelse Taal verwacht.

Bij Shell heb je 2 groepen instromers: de future potentials (graduates) die van de universiteiten komen en de experienced hires.

Verder heeft Shell parameters maar daar wordt niet veel meegedaan. De parameter voor het aantal vrouwen wordt wel strikt bijgehouden omdat Shell het belangrijk vindt dat de man/vrouw verdeling niet scheef loopt binnen de organisatie. "Zo telt de raad van commissarissen van Shell op dit moment één vrouw. Er is nu ingestemd met een streefcijfer door de Eerste Kamer waarbij in 2016 minimaal 30% van de top van het bedrijf uit vrouwen moet bestaan.¹⁰

Dit percentage ligt bij Shell vooralsnog op 15,3%.¹¹

Een KPI die wordt gebruikt is bijvoorbeeld dat 1 op de 5 talenten ook daadwerkelijk in de absolute top terecht moet komen.

Jaarlijks vind er een performance en potential ranking plaats voor ieder talent. Daaruit moet blijken of hij/zij nog op de goede plek zit en hoe de toekomst binnen Shell er voor die persoon uitziet. Aan de hand van een individueel leerplan wordt er met het talent gekeken naar welke competenties er ontwikkeld moeten worden om van meerwaarde te zijn binnen het bedrijf. Interne courses worden hiervoor beschikbaar gesteld.

⁹ Zie site: www.shell.com

¹⁰ Zie volkskrant van 1 juni 2011: *Wet: eenderde topvrouwen*

¹¹ Zie volkskrant van 26 mei 2011: *Bedrijven negeren handvest vrouwen*

PHILIPS

Key Facts

Aantal medewerkers: 122.000

Benoemingen top posities met interne kandidaten: 75% (KPN: 80%)

Omzet 2010¹²: 25,4 miljard

Bij Philips worden KPI's gemeten en gebruikt. In figuur 2 is de opbouw van het talentprogramma weergegeven. In dit programma zijn er vier groepen.

Allereerst heb je de Early Potentials (EP) die afkomstig zijn van de universiteiten en de management trainees. Deze EP's doorstaan een global assessment alvorens zij toegelaten worden. Ook moeten zijn minimaal twee stappen maken in drie jaar willen zij in dit programma blijven meedraaien.

Daarnaast heb je de High Potentials die uiteindelijk een goed presterend team moeten kunnen leiden en bereid zijn om een periode in een land (anders dan het eigen land) waar Philips actief is, te gaan werken. Van deze HiPo's wordt verwacht dat hun eindfunctie minimaal twee niveaus hoger ligt dan waar ze op binnen zijn gekomen. Deze groep is de grootste pool met talenten binnen Philips. Alhoewel niet iedereen uit deze pool, de top zal bereiken is deze getalsmatig zo groot dat er altijd wel voldoende HiPo's te vinden zijn die dit wel kunnen halen.

De Top Potentials (TP) richten zich meer op de uiteindelijke managementfuncties en moeten uiteindelijk een business van Philips kunnen leiden.

Als laatste heb je de Senior Executive Potentials (SEP) die deel kunnen gaan uitmaken van de board of management. Zij moeten uiteindelijk als leider kunnen fungeren binnen de internationale organisatie.

Uit een totaal van 75000 medewerkers (van de 122000 medewerkers die Philips telt) zijn er 2620 potentials wat neerkomt op 3,5 tot 4% (h)erkend talent. De 47000 medewerkers van Philips die in de laagste salarisschalen zitten, worden dus niet in beschouwing genomen voor het talentprogramma.

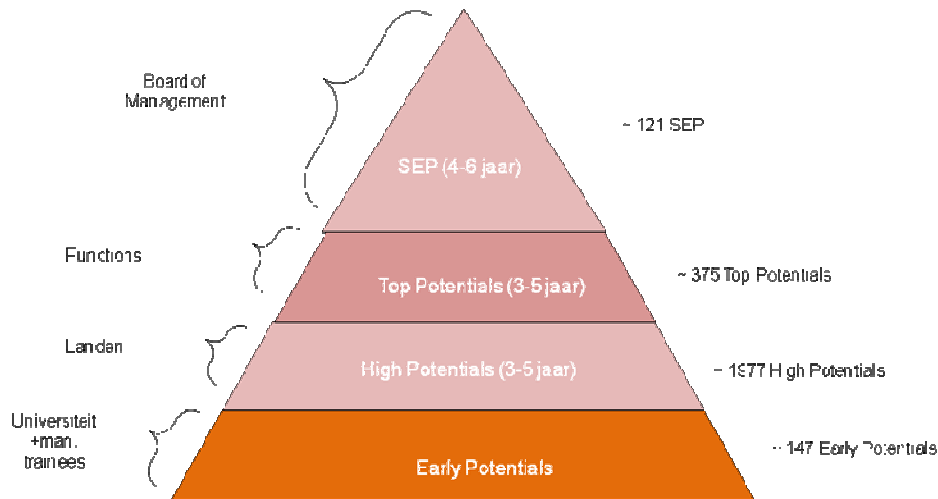
Philips maakt gebruik van het 2x2x2 principe: Dit houdt in dat in de eerste fase van de loopbaan gewerkt wordt in 2 verschillende divisies, 2 verschillende functies en in 2 verschillende regio's, wordt het leervermogen op de proef gesteld waardoor de eigen talenten versneld worden ontwikkeld.

Philips maakt gebruik van het informatiesysteem Stepstone en hierin wordt geen onderscheid gemaakt tussen de (75000) medewerkers en talenten. Ook de succession planning is hierin verwerkt. Zo heb je een grote groep waaruit je kunt putten in geval men naar opvolgers zoekt.

Ook heb je E-miles bij Philips. Dit zijn waardepunten, die ingezet kunnen worden voor verschillende workshops, trainingen, gesprekken of vragenlijsten, waarmee het talent aan zijn eigen persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid kan werken. Dit vergroot de kans om inspirerend en passend werk te hebben en te houden. Hoe de E-miles besteed worden, mag het

¹² Zie site: www.philips.nl

talent in overleg met de manager zelf bepalen. Zo is het talent de vormgever van zijn eigen kansen en blijft die flexibel inzetbaar in een functie die het beste bij het talent past. Daarnaast kan de manager gevraagd worden om begeleiding bij het opzetten en plannen van activiteiten die de carrièredoelen op de korte en lange termijn ondersteunen. De manager helpt het talent om de prestaties te verbeteren door regelmatige terugkoppeling en coaching.



FIGUUR 2: OPBOUW TALENTPROGRAMMA PHILIPS
BRON: INTERNE DOCUMENTEN PHILIPS

Philips doet ook veel aan careerplanning waarbij ze zich vooral focussen op het ontwikkelen van key talent die later een belangrijke positie binnen het bedrijf moeten gaan vervullen. Pen portraits zijn tekeningen opgemaakt door de talenten zelf waarin ze laten zien wat ze uiteindelijk willen bereiken. Ook een tool dus die kan helpen bij career planning. Daarnaast is er ook agreed moved date waarbij afgesproken wordt wanneer het talent uiterlijk de volgende stap gemaakt moet hebben. Een career scenario en de career compass, welke koers gaat het talent op tijdens zijn carrière, worden ook gebruikt. Er wordt gekeken naar people strengths dus naar de sterke punten van het talent. En deze punten worden gedurende het hele careertraject verder ontwikkeld.

TNT

Key Facts

Aantal medewerkers: 160.000

Percentage talent van het totaal: 7% (KPN: 5,7%)

Omzet 2010¹³: 10 miljard

Vanwege de voorgenomen splitsing van het bedrijf (inmiddels gerealiseerd) wordt nu alles opnieuw opgezet en staat TNT nog aan het begin met hun Talentprogramma.

TNT heeft een Young Executive Potential programma kortweg het YEP-programma. Dit houdt in dat er gedurende twee jaar wordt gewerkt in modules waarbij de ontwikkeling van competenties en kennis van de business centraal staan. Per programma zijn er 20 deelnemers.

Naast het Young Executive Programme kunnen starters in overleg met hun manager ook functiegerelateerde opleidingen volgen.

Ook biedt TNT een carrièreprogramma aan in het buitenland aan, mits het talent universitair geschoold is en maximaal een jaar werkervaring heeft en ervaring wil opdoen in het buitenland. Dan kan het talent zich inschrijven voor het TNT Carrièreprogramma. Het YEP is een nationaal programma en biedt dus geen startfuncties in het buitenland. Maar zodra het talent het YEP heeft afgerond, zijn er wel internationale mogelijkheden.

TNT maakt gebruik van de informatiesysteem Cezanne en SAP.

Verder hebben ze een stoplicht analyse. Dit houdt in dat wanneer het talent rood krijgt dat hij een risico is binnen 1 tot 3 jaar en zichzelf moet bewijzen. Oranje wil zeggen dat het talent goed werkt maar te lang op dezelfde functie zit. Groen is het talent behouden en het gaat verder prima.

Een interessante KPI die ze gebruiken is dat elke HiPo uiteindelijk moet terugkomen in de succession planning.

¹³ Zie site: www.tnt.nl

Deelvraag 2.3

Op welke wijze wordt de effectiviteit van deze programma's gemeten bij een aantal andere bedrijven?

Na de interviews met verschillende bedrijven werd al snel duidelijk dat er niet zozeer wordt gemeten op de effectiviteit van het talent management. Bedrijven maken zich pas zorgen wanneer de doorstroom binnen de talentpijplijn stopt of wanneer er tekorten dreigen te ontstaan.

Daarnaast zijn de bedrijven die zijn geïnterviewd, niet altijd bereid geweest de gevraagde informatie te willen delen.

Toch hebben de meeste bedrijven wel parameters en wordt er in sommige gevallen wel iets meegedaan zoals Philips. Zij gebruiken veel van dezelfde parameters als KPN op het gebied van talent management. Ook KLM maakt gebruik van parameters maar doet dat in mindere mate. Zo meten zij bijvoorbeeld de doorstroom van talenten in de breedte naar andere vakgebieden en bedrijfsonderdelen. KPN doet dit niet.

Shell heeft een strenge KPI waarin zij stellen dat 1 op de 5 talenten uiteindelijk in de absolute top terecht moet komen. Deze parameter geeft wel aan dat er naar effectiviteit wordt gekeken. We kunnen dus stellen dat er veel gegevens wel gemeten worden maar dat deze niet altijd worden gebruikt voor het meten van de effectiviteit van het talentprogramma.

Deelvraag 2.4

Hoe scoort KPN t.o.v. van deze bedrijven?

Dit is eigenlijk moeilijk te zeggen omdat de bedrijven die ik geïnterviewd heb niet altijd met gegevens kwamen die als vergelijkingsmateriaal kunnen dienen voor KPN. Opvallend is wel dat KPN in vergelijking met andere organisaties veel bijhoudt en gebruik maakt van duidelijke parameters.

In andere vergelijkbare organisaties is het meten van cijfers binnen de organisatie niet zo vanzelfsprekend als bij KPN. Deze bedrijven vinden het vaak niet nodig omdat ze intensief contact hebben met de business. In een vroeg stadium kunne zij al zien waar de tekortkomingen zijn en wat er verbeterd moet worden.

Bij Ahold is er bijvoorbeeld geen limiet bij het aannemen van mensen en worden mensen aangenomen op hun kwaliteiten. KLM heeft per afdeling een MD-commissie en een MD-coördinator. Deze partijen komen om de zoveel weken bij elkaar waardoor problemen voorkomen kunnen worden en niet altijd veel bijgehouden hoeft te worden. KPN heeft een MD-afdeling voor de gehele organisatie waardoor het overzicht op al het mogelijke talent moeilijker te verkrijgen is.

Er zijn ook overeenkomsten tussen de organisaties. Elke organisatie heeft voor haar talentprogramma hetzelfde doel namelijk de leiderschapsposities opvullen en vrijwel elke organisatie maakt gebruik van assessments bij de selectie van talent.

Bij het percentage potentials op het totale personeelsbestand scoort KPN redelijk hoog ten opzichte van de andere organisaties. Waar dit bij KPN op 5,7% ligt (exclusief SI) is dit bij de andere organisaties 2 tot 3%. Op dat gebied doet KPN het dus goed.

HOOFDSTUK 4: ANALYSE SAMENSTELLING TOP KPN

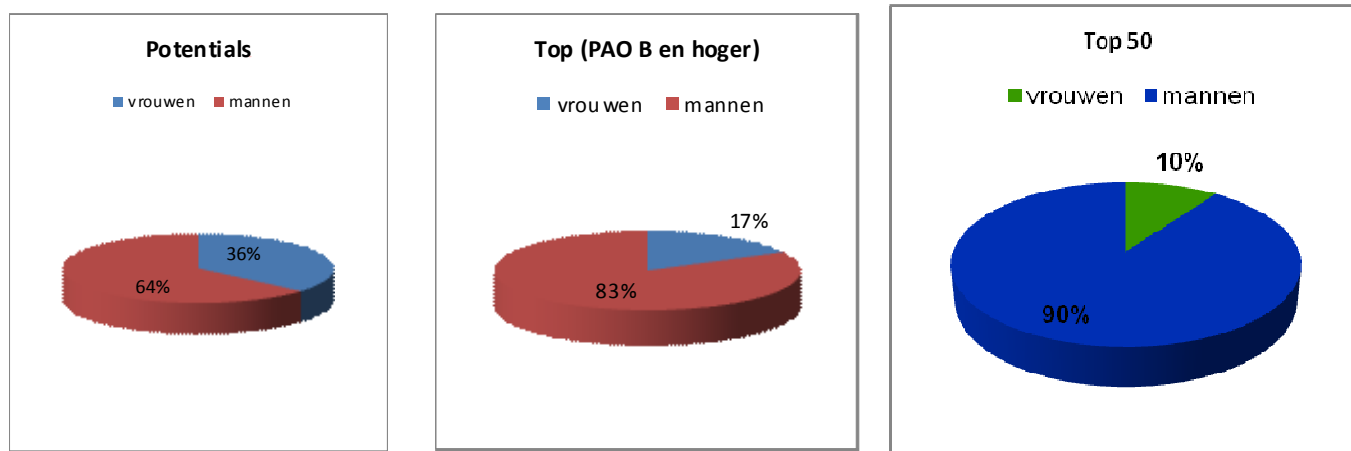
Tijdens het onderzoek heb ik ook een cijferanalyse gemaakt van de mensen die op salarisschaal PAO-B en hoger zitten (informatie verkregen via het Shared Service Centre bij KPN). De mensen die op deze schaal of hoger zitten worden gerekend tot de top 100 van KPN. Als we kijken naar hoeveel mensen op deze schaal of hoger zitten komen we uit op 133 mensen en spreken we dus eigenlijk van een top 133. Met deze analyse krijgen we een helder beeld van hoeveel mensen er uiteindelijk hebben deelgenomen aan het Talentprogramma bij KPN. Ook heb ik gekeken naar de man/vrouw verdeling binnen de top van KPN.

Resultaten naar man/vrouw verdeling

De top 133 van KPN bestaat uit 23 vrouwen (17,3% van het totaal) en 110 mannen (zie figuur 3). Volgens een artikel in de Volkskrant¹⁴ ligt dit ver boven het Nederlands gemiddelde voor beursgenoteerde bedrijven waar ze spreken van 8,1 %.

De top 50 bij KPN bestaat uit 5 vrouwen (10%) en 45 mannen.

KPN heeft als doelstelling gesteld dat in 2015 30% van het personeelsbestand vrouw zou moeten zijn. Met onderstaande cirkeldiagrammen is duidelijk te zien dat er absoluut veel vrouwen in het talentprogramma zitten bij de Potentials met 36%. Bij veel internationale bedrijven ligt dit percentage op 10% of lager.¹⁵ Zodra het echter om de top gaat wordt dit percentage steeds minder. Dit verschijnsel is ook te zien bij andere vergelijkbare bedrijven.



FIGUUR 3 MAN/VROUW VERDELING VOOR DE POTENTIALS, TOP 133 EN DE TOP 50

¹⁴ Zie volkskrant van 31 maart 2011: "Nederland maakt nog geen werk van vrouwenquotum"

¹⁵ Zie rapport: Boston Consulting Group, Creating People Advantage 2010

Resultaten naar leeftijd en opleiding

De gemiddelde leeftijd binnen de top 133 is 44,9 jaar en binnen de top 50 ligt dat iets hoger met 47,6 jaar. Dit ligt lager dan de gemiddelde leeftijd van 49 jaar in Nederland in de top van de onderneming.¹⁶

Kijkend naar de opleidingen van de mensen binnen de top 133 zien we dat 14 mensen (10,5% van het totaal) alleen een HBO heeft afgerond alvorens ze in de top terechtkwamen. De overige 119 managers hebben een Universitaire opleiding afgerond. Bij de top 50 ligt dit percentageel bijna gelijk met 4 HBO'ers en 46 mensen met WO.

Resultaten naar de effectiviteit van het talentprogramma

Van de 133 mensen (Pao-B en hoger) die de "huidige top 100" vormen hebben er in het verleden 95 mensen deelgenomen aan het talentprogramma. Dit komt neer op 71,4%. De target hiervoor ligt op 75% dus ligt daar dus iets onder.

Van die 95 mensen zijn er 57 zij-instromers en 36 SI'ers. Kijken we echter naar de top 50 dan zien we dat 38 van de 50 mensen hebben deelgenomen aan het talentprogramma wat neerkomt op 76%. Daar wordt de target wel gehaald en in dat opzicht kunnen we stellen dat het Talentprogramma wel degelijk effectief is ingezet. Van die 38 mensen zijn er 26 zij-instromers en 12 SI'ers.

We kunnen dus stellen dat KPN er goed in slaagt toekomstige leiders, met vooral een universitaire achtergrond, aan te trekken. Ook blijkt dat er sprake is van een grote mate van interne doorstroom gezien het grote aantal zij-instromers. Het is dus niet altijd nodig om mensen extern aan te trekken omdat er intern ook voldoende aanwas is om de leiderschapsposities op te vullen.

¹⁶ Zie site: <http://managementscope.nl/magazine/artikel/138-minder-plek-op-pluche>

HOOFDSTUK 5: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Deelvraag 5.1

Welke conclusies en aanbevelingen volgen hieruit?

De centrale vraag dan wel de hoofdvraag van mijn afstudeeropdracht was als volgt geformuleerd:

Is het talentmanagement beleid / programma van KPN **effectief**; komt het talent in de 'pijplijn' ook in de top van het bedrijf terecht? Zijn er bij andere bedrijven relevante parameters en praktijken die voor het talentprogramma van KPN interessant kunnen zijn en daarmee, direct of indirect, kunnen bijdragen aan de uiteindelijke effectiviteit van dit programma?

Als de definitie van effectief is genomen binnen KPN: in welke mate wordt de bovengenoemde doelstelling ook daadwerkelijk bereikt met andere woorden: hoeveel van het talent (de geselecteerde en opgeleide potentials) stroomt uiteindelijk door naar de top?

Als de "top" werd beschouwd, alle posities welke behoren tot de top 133 (PAO A en hoger).

In Hoofdstuk 4, de analyse van de samenstelling van de top van KPN, is dit aan de orde geweest. In dit hoofdstuk komen we tot conclusies en aanbevelingen over parameters en praktijken die bij andere bedrijven of in de literatuur voorkomen, en die direct of indirect kunnen bijdragen aan de uiteindelijke effectiviteit van het talentprogramma bij KPN. Tenslotte stellen we een eenvoudig scorecard op, waarin deze parameters zijn opgenomen, en waar KPN haar voordeel mee kan doen.

Conclusies benchmark bedrijven:

Het uiteindelijke doel van elk talentprogramma voor de bedrijven is uiteindelijk de leiderschapsposities in te vullen. Dit geldt ook voor KPN. De opvolging van de top in procenten wordt door alle bedrijven gemeten. Elk bedrijf doet daarnaast aan Succession Planning. Alleen Ahold geeft het een andere naam namelijk strategic resource planning. Voor de doorstroom hebben de bedrijven allen een verschillende doelstelling en soms hebben ze targets geformuleerd.

Verder doet elk bedrijf aan assessments behalve Getronics en Alliander omdat zij het te duur vinden. Het is dus klaarblijkelijk onmisbaar om dit instrument te gebruiken bij het selecteren en toetsen van talenten.

Het percentage potentials op het totaal ligt bij elk bedrijf rond de 2-3% en wordt dus bijgehouden. Bij KPN ligt dat beduidend hoger in de range van 4 tot 5%, gemeten naar het volledige werknemersbestand.

De rol van de manager verschilt per bedrijf in de mate van betrokkenheid en welke invloed men heeft op het beleid. Deze rol is sterk te noemen bij onder andere Getronics, Alliander en Philips maar minder sterk bij KPN en KLM.

Het gedachtegoed van KPN komt nagenoeg overeen met die van CLC dit wil zeggen dat een HiPo bij beiden wordt gezien als iemand met ambitie, betrokkenheid en bekwaamheid om te groeien en te slagen in een meer kritieke rol.

De bedrijven doen niet aan Financial rewards zodra een talent een uitstekende prestatie heeft neergezet. Philips doet hier wel aan in de vorm van stock options. Deze informatie is de bijlage opgenomen.

De internationale oriëntatie wordt belangrijk gevonden door TNT, Shell, Philips en CLC. Zij vinden het belangrijk dat het talent de ruimte heeft om zich ook internationaal te ontwikkelen en stimuleren dan ook internationale programma's. Opvallend hierbij is dat de bedrijven die dit ondersteunen, allemaal internationaal opereren.

Conclusies cijferanalyse:

Het percentage vrouwen blijft achter in de top 50 (met 10%) terwijl het bij de potentials een redelijk percentage is met 36%. Vrouwen moeten dus meer gemotiveerd zijn om in de toekomst te blijven werken.

Veel mensen uit de huidige top 50 hebben deelgenomen aan het potential programma (76%). Maar de top 100 van KPN (met 71%) loopt iets achter bij de target van 75% die vanuit intern naar de top moet. Desondanks kunnen we toch stellen dat het talentprogramma effectief is gebleken in de afgelopen jaren.

Er zijn meer zij-instromers dan SI'ers die uiteindelijk de top bereiken. Dit geeft aan dat een groot deel vanuit deze groep succesvol een hoge positie heeft bereikt en dat er intern dus voldoende aanwas is.

Er zijn veel mensen met een academische achtergrond in de top, HBO'ers zijn er weinig te vinden. We kunnen dus stellen dat wanneer iemand een WO heeft afgerond meer kans heeft op een topfunctie.

Aanbevelingen

KPN moet in mijn optiek alleen cijfers meten waar concreet iets mee gedaan zal worden. We zien dat bij andere bedrijven dat ze niet alles meten omdat ze veel contact hebben met de business. Dan is het ook niet nodig. Een goed voorbeeld hiervan is in een vroeg stadium al inschatten waar een potential in de toekomst terecht kan komen. Zie het voorbeeld van de 5 stappen van Schlumberger in succession planning. Door vroeg in de carrière van het talent al bezig te zijn met de toekomstige opvolging is het risico op 'misplaatsing' kleiner volgens Schlumberger.

Verder moet KPN realistische tussentijdse targets stellen die uitdagen. Concreet wil ik daarmee zeggen dat de target van bijvoorbeeld de opvolgers voor de Succession Planning bijgesteld moet worden van 60 % naar 50% omdat de kloof nog te groot is. Er wordt nu namelijk 38% gehaald. Bij TNT moet iedere HiPo voorkomen in de succession planning. Deze praktijk zou KPN kunnen helpen bij het realiseren van dit tussentijds target.

We hebben gezien dat KPN voor alle parameters redelijk tot goed scoren, met uitzondering van het target op de successionplanning. De oorzaak hiervan ligt vermoedelijk in het feit dat er uit een te kleine groep talenten geschikte opvolgers wordt voorgedragen. Bij andere bedrijven wordt veel breder gekeken en niet zozeer naar alleen talenten. De gedachte is vaak dat weliswaar de talenten het meest capabel zijn voor hogere managementfuncties. Toch kunnen ook mensen die niet in het talentprogramma zitten, de juiste eigenschap hebben om een bepaalde functie in te vullen. Een actie die hierbij zou kunnen helpen is de volgende: Zet in het informatiesysteem Cezanne niet alleen de gegevens voor de potentials maar ook voor alle

andere medewerkers binnen KPN. Maak dus geen onderscheid tussen deze twee groepen. Zo kun je uit een grotere pool putten bij de succession planning (en strategic resourceplanning).

Het invoeren van Succession pools per vakgebied kan ook helpen. Deze pools splitst men dan in opvolging binnen 2 jaar en opvolging binnen 2 tot 5 jaar. Per key-positie wordt er dan vastgelegd wanneer de volgende stap plaatsvindt van het betreffende persoon, zodat men ziet waar het talent na verloop van tijd zal zijn. Daarop kan dan vroegtijdig worden ingespeeld zodra deze route bekend is.

Ook ben ik van mening dat er een internationaal programma aangeboden moet worden aan de talenten. De algemene tevredenheid onder de talenten gaat dan vaak omhoog, internationale ervaring versnelt het leervermogen en helpt daardoor bij de ontwikkeling van competenties en het aantrekken en behoud van talent.

Om de uitstroom te beperken zou je de tevredenheid onder de talenten kunnen meten met gestandaardiseerde vragenlijsten/ interviews.

Verder kan extra Marketing en budget voor Management Development binnen KPN geen kwaad. KPN moet nog meer inzien dat een organisatie zonder talent onmisbaar is. Mogelijk dat de thematische aanpak die Getronics ieder jaar gebruikt, navolging verdient.

Deelvraag 5.2

Hoe richt je een duidelijke en eenvoudige scorecard in?

Hieronder is een scorecard met nieuwe parameters opgesteld die geformatteerd is op basis van de gegevens die ik tijdens mijn afstudeeropdracht heb verzameld op basis van interviews en literatuurstudie. Mijn aanbeveling is deze parameters toe te voegen aan de bestaande parameters van KPN omdat deze direct of indirect, uiteindelijk kunnen bijdragen aan de effectiviteit van het talentprogramma.

Een aantal cijfers zijn deels afkomstig uit interne gegevens van KPN (zoals aantal potentials en de gemiddelde tijd in fase) en deels uit vergelijkbare cijfers van andere bedrijven.

Om dit met een voorbeeld te verduidelijken. KPN heeft nu geen parameter voor de talenten die targets halen. Stel dat je dit voor de verschillende groepen van potentials bij KPN zou opnemen dan kun je gaan sturen op het percentage dat in werkelijkheid targets behaald en wat je zou wensen. De rode kolom indiceert dat het bij KPN voor de groep van HiPo's in de werkelijkheid lager ligt dan een fictief gesteld target van 90%. Dit kan betekenen dat KPN selectiever zou moeten zijn bij het bepalen van de selectie van de groep HiPo's op de parameter targetrealisatie.

Scorecard KPN	Young Potentials 9/10	High Potential 11/12	High Potential 13/A
Potentials per schaal	1894	2195	914
Percentage van HiPo's met internationale ervaring	10%	30%	60%
Percentage of HiPo's met cross functionele ervaring	15%	20%	58%
Gemiddelde tijd in fase: Potential versus (niet Potentials)	36 maanden (48 maanden)	36-48 maanden (60 - 72 maanden)	36-48 maanden (60-72 maanden)
Percentage van talenten die targets halen	90%	90%	70%
Target (90%)			
Percentage van HiPo's met start-ervaring	0%	10%	20%
Percentage van Hipo's met business turn around ervaring	17%	20%	58%
Percentage van Potentials die een breedtestap hebben gemaakt	25%	50%	85%
Percentage van HiPo's dat klaar is voor een key positie	X	X	80%

LITERATUURLIJST

Boeken:

- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (Tweede druk). Groningen: Stenfert Kroese.
- Kempen, P., Keizer, J. (2006). *Competent Afstuderen en stagelopen: een advieskundige benadering* (Derde druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, P.R., Kouwenhoven, C.P.M (2008) *Ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement* (Tweede druk) Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Dessing, M., Lap, E. (2004). *Talentmanagement: De waarde van talent in organisaties* (Eerste druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Internet:

- www.clc.com Website gaande over trends op het gebied van talentmanagement
- www.kpn.nl Website over het bedrijf KPN en onder andere de opbouw van haar talent programma.

Krant:

- Artikel Volkskrant van 31 maart 2011: *Nederland maakt nog geen werk van vrouwenquotum*
- Artikel Volkskrant van 26 mei 2011: *Bedrijven negeren handvest vrouwen*
- Artikel Volkskrant van 1 juni 2011: *Wet: eenderde topvrouwen*
- Financieel Dagblad Outlook: *Talent voor werk, iedereen aan de slag*

Rapport:

- The Boston Consulting Group: *Creating People Advantage 2010, How Companies can adapt their HR practices for Volatile Times.*

BIJLAGEN:

Bijlage 1: Interviewlijst bedrijven

Opmerking vooraf: Aan de hand van onderstaande vragenlijst heb ik de structuur van het interview aangehouden. Niet alle bedrijven gaven antwoorden op alle vragen.

Wat is talent?

1. Wat is jullie strategie/ doelstelling op het gebied van talent management?
Welke uitgangspunten heeft het MD hierin?
Zijn deze vastgesteld en kunnen we deze inlezen/meenemen?
2. Hoe binden jullie talent aan het bedrijf? En wordt er meer intern gekeken of van buitenaf gehaald?
3. Welke eisen worden er gesteld aan de talenten bij het recruten van buitenaf? Welke selectiecriteria hanteren jullie? Maken jullie gebruik van candidate profiles?
4. Ziet uw bedrijf de vergrijzing die momenteel een steeds grotere rol speelt als een belangrijk thema om rekening mee te houden bij het aantrekken van talent? Wat is de gemiddelde leeftijd binnen de onderneming en binnen de top 100?
5. Kunt u iets vertellen over de succession planning binnen het bedrijf? Hoe gaat het proces van elkaar opvolgen binnen het bedrijf?
6. Waar moet een talent volgens uw bedrijf aan voldoen? En wat voor definitie geeft het bedrijf hieraan? Is deze definitie alleen voor een high-potential of alle talenten binnen het bedrijf?

Indeling beleid/ Parameters

7. Hoe ziet het talent management beleid binnen uw bedrijf eruit? Verdeling in schalen? Talent pools? HiPo/ YoPo's?
8. Hoeveel potentials lopen er rond? (in percentages)
9. Wat is de instroom, uitstroom en doorstroom van de potentials per jaar?
10. Wat is de man/vrouw verdeling binnen de organisatie? Zijn er andere indicatoren op het gebied van diversiteit bijvoorbeeld leeftijd.
11. Om de hoeveel maanden wordt er een performance review gehouden?
12. Denken jullie dat het talent management beleid / programma bij jullie effectief is: hoe meten jullie dit en hoe scoort het bedrijf hierin?

13. Wat zijn volgens uw bedrijf de juiste parameters om de effectiviteit van een talent management beleid te meten? En welke parameters gebruiken jullie?

14. Hoe scoort het bedrijf op deze geformuleerde parameters?

Vergelijkingen

15. Wat bieden jullie het talent binnen het bedrijf aan trainingen/ opleidingen/ benefits? Kortom hoe behoud je ze en haal je het maximale uit deze talenten? Geven jullie Financial rewards aan jullie talenten voor hun prestaties?

16. Wat zijn in uw ogen succesvolle organisaties op het gebied van talentmanagement en waarom? Met welke bedrijven wilt u zich graag vergelijken?

17. Wat zijn de top-3 zaken die u graag aan het talentmanagement programma van uw eigen organisatie wilt veranderen en waarom?

18. Wat vindt u nog meer van belang om over het onderwerp te melden wat nog niet besproken is?

Bijlage 2: Interviews met bedrijven

GETRONICS

Datum:	28 februari 2011
Tijd:	11.00-12.00
Locatie:	Hoofdkantoor KPN, Den Haag
Aanwezig:	Ottolien Lels (MD-advisor Getronics) en Jonas van Wees

1) Binnen Getronics heb je het zogenaamde Personal Development Program (PDP)

Getronics is een IT-bedrijf en heeft dan ook voornamelijk IT-talenten en richt ze daar dan ook op. Het verschil met KPN is dan ook dat zij veel minder op de management talenten gericht zijn.

Er zijn 3 pijlers op het gebied van Talentmanagement die belangrijk worden gevonden binnen Getronics:

1. Talent moet een kans krijgen.
2. Elke manager binnen het bedrijf moet een talent-manager zijn.
3. Organisatie steunt talent, is betrokken en transparant.

Er worden geen assessments gehouden voor de talenten en er wordt volledig vertrouwd op de managers. Reden waarom is omdat het ontzettend duur is.

Er is een 80% overlap met KPN -> Er zijn workshops gehouden met alle managers over hoe je talent moet begeleiden, motiveren en ondersteunen.

De talent-review vindt jaarlijks plaats in Oktober.

Wat is talent volgens Getronics?

Talenten onderscheiden zich van anderen door vernieuwend denken, creativiteit, flexibiliteit, visie en de snelheid waarmee ze kennis verwerken en reageren in situaties. Maar ook doordat ze drive hebben, uitdagingen opzoeken en de complexiteit van een opdracht aankunnen. Talent wil, kan en heeft voldoende leercapaciteit om het verschil te maken, vandaag en morgen.

Potentieel = hoe groter je leercapaciteit hoe meer complexiteit.

De IT-wereld is een ontzettend competitieve markt.

Er is een 3 jaren plan opgesteld, elk jaar een thema. Vorig jaar Get-insight en in 2011 Get Connected en dit gaat om talent leren kennen door middel van bijvoorbeeld lunches.

2) Aandacht geven. Talent lunches, intern kijken en dan extern

3) Hoge eisen zowel HBO als WO via consulting worden er mensen geworven

4) Ja vergrijzing speelt een groot thema, de gemiddelde leeftijd is 37,5 jaar. Er zijn 700 medewerkers onder de 30 jaar bij GTN

5) Staan aan het begin van succession planning. Er wordt wel al gekeken naar mogelijke opvolgers intern. Ook worden talenten vergeleken.

6) Het talent maakt het verschil. Niet iedereen heeft talent en talent is uniek (= het denken, doen en laten)

Er moet gekeken naar het talent van nu maar ook hoe zich dit in de toekomst gaat ontwikkelen.

7. We spreken over de mensen die in de schaal 11 en hoger zitten en dat zijn ca. 2.300 personen. De Young potentials zijn werkzaam op lagere schalen en zijn jonger dan 30 jaar. Er zijn 38 Young Potentials. Er bevinden zich 34 vrouwen in de talent pool. Op de 2300 werknemers zijn er 205 talenten (waarvan 38 YoP's = schaal onder 11. Elk jaar komen er nieuwe talenten bij in Oktober.

Verdeling talenten per schaal is:

Pao B = 13

Pao A = 34

Schaal 13 = 47

Schaal 12 = 33

Schaal 11 = 29

Schaal 10 = 8

Schaal 9 = 6

Schaal 8 = 16

Schaal 7 = 8

8) 175 van 2300 = 7% conform de parameter (= schaal 11 en hoger en dus min de YoPo's)

9) Daar is het programma te jong voor om deze gegevens te hebben. Wel zijn er dit jaar 3 naar KPN gegaan en naar 2 intern naar binnen gekomen.

10) Van de 205 talenten zijn er 34 vrouw en 171 man.

Komt dus neer op 17% uit de talent pool en voor de gehele organisatie is dit 10 %
Dus dit is relatief gezien best een aardig percentage.

11) Jaarlijks in januari wordt er een performance review gehouden

12) Wij meten dit door het percentage talenten die een beweging hebben gemaakt (30% in 2011) Talent moet minimaal in 3 jaar die overstap hebben gemaakt. De beweging is een totaal nieuwe rol of een dusdanige verzwaring

14) Het bedrijf scoort voldoende op haar parameters

15) Geen Financial rewards voor talent. Deelname aan de talent academy van KPN.

Daarnaast zijn er ook budgetplekken ingekocht voor twee scholen: Londen Business School (6 tickets a 2600^e per stuk) en op de Erasmus RSM (12 tickets). Ook zijn er 6 tickets beschikbaar voor de echte toptalenten om in Lausanne een IMD te volgen. Hier wordt op geselecteerd. Er zijn 2 pijlers binnen Getronics: Meet and inspire en grow – masterclasses.

16) N.v.t

17) Shell is een groot voorbeeld omdat zij al jaren met talentmanagement werken. Het is doordacht en grondig. Ze kijken ook naar de toekomst. Ook Unilever, Procter en Gamble en BP zijn goede voorbeelden.

18) 1. Managers leren naar de toekomst te kijken. 2. Talentmanagement is geen HR → moet centraal op de agenda van managers staan.

AHOLD

Datum:	18 maart 2011
Tijd:	09.00-10.00
Locatie:	Ahold Europe, Provinciale weg 11, Zaandam
Aanwezig:	Casper Assinck (Director Management Development Ahold Europa), Annette Righolt en Jonas van Wees

Doelstelling/aantallen

Casper vindt de effectiviteit van het talentprogramma een lastig vraagstuk.

Ahold heeft al 20 jaar een trainee programma en de doelstelling is dat talenten tussen de 2 en 2,5 jaar een management functie kunnen bekleden binnen de organisatie. Daarnaast moeten ze binnen 10 en 12 jaar een MT-positie kunnen bekleden.

Vragen die je hierbij kunt stellen zijn de curve van ontwikkeling en de versnelling van de doorstroom.

De organisatie ontwikkelt zich snel met dagelijkse overnames en fusies hierdoor is er veel groei en zijn er mogelijkheden voor talent.

Ahold redeneert terug in de talent pipeline en redeneert dat uiteindelijk 1 op de 28 Vice President wordt.

De huidige CEO van Ahold (Dick Boer) was ook een talent binnen het programma evenals vele andere binnen de Raad van Bestuur (RVB) en is daarom zeer enthousiast over talent binnen het bedrijf.

Dit jaar zijn er 12 management trainees, 8 financial, 4-5 HR en 12 uit de retail (managers in de supermarkt). Dit komt dus neer op 30-35 strategische instromers per jaar. Daarnaast zijn er ook

nog zij-instromers. Het is de bedoeling dat het talent langs elk vakgebied gaat in zijn carrière om zo breed mogelijk ontwikkelt aan de top te zitten (cross functionele paden). Ze moet het vak leren kennen. Grootste gedeelte van mensen zitten in commerce operations.

Er is veel uitstroom en zeker bij de vrouwen waar er in de gehele organisatie 50% vrouw is maar in de top nauwelijks vrouwen zijn. Daarom zijn er posities gecreëerd waar alleen maar vrouwen voor in aanmerking komen. Trainees worden per positie aangenomen en niet op een target wat elk jaar gehaald wordt. Daarnaast worden er ook vaak trainees aangenomen waarin men potentie ziet ook als er geen dringende behoefte is aan dit soort mensen.

Succession planning

Bij Ahold wordt er ook aan succession planning gedaan alleen heet dat hier strategic resource planning. Het gaat om twee punten hierbij. 1. Sturing dus welke posities zijn er vrij?

2. Workforce planning wat heel erg op de toekomst is gericht. Waar staat het bedrijf over een aantal jaar en waar hebben we mensen nodig de komende jaren. Twee wekelijks wordt dit overlegd met de MT-top van Ahold.

Ook Ahold maakt gebruik van KPI's die KPN gebruikt in zowel kwalitatieve (in en uitstroom en exit interviews bijvoorbeeld) als kwantitatieve zin (hoe snel moet iemand ergens komen).

Ahold maakt gebruik van Cezanne en in dit programma beoordeelt dit de talenten maar ook de andere werknemers. Ook zitten er de talent profielen in en een succesion profile. Ze hebben een performance talent system.

Je ziet hoe hoger je komt in de hiërarchie hoe meer talenten je aantreft en dat is toch wel een mooi gegeven.

TNT

Datum:	11 maart 2011
Tijd:	11.00-12.00
Locatie:	KPN hoofdkantoor, Maanplein, Den Haag
Aanwezig:	Regna Aschurie (Management Development Advisor TNT), Annette Righolt en Jonas van Wees

TNT bestaat uit twee zelfstandige divisies: TNT Post en TNT Express

TNT zit nu midden in een reorganisatie en is behoorlijk aan het inkrimpen. Zo is ook het MD-programma veranderd, aangepast en beschikt men nog niet over nulmetingen. Zodra je de nulmetingen hebt kun je met targets en KPI's gaan werken. Ze zijn nu alles aan het analyseren en in juni moeten de eerste cijfers binnenkomen.

TNT werft, selecteert en plaatst recent afgestudeerde academici en hbo'ers met maximaal één jaar werkervaring en niet ouder dan 28 jaar bij diverse bedrijfsonderdelen van TNT in Nederland. Een potential is iemand die een ranking A1, A2, B1 gekregen heeft (zie performance matrix) en boven verwachting presteert.

Er is een aantal richtingen waarin je als starter kunt beginnen: Logistiek, Marketing & Sales, Information Technology, Finance & Control, Human Resources. Afhankelijk van je interesse wordt een passende functie gezocht binnen één van deze richtingen. Starters kunnen gedurende het hele jaar instromen op functies binnen één van deze disciplines.

Talent review is bij TNT het eerste gesprek met de HR-manager vanaf schaal 10.

Je hebt dus schaal 10,11 en is bestemd voor de Young Executive Potentials. Daarboven staat schaal 12 en 13 voor de High Potential (7% van totale populatie zit in potential pool). De hoogste schijf is voor PAO A en PAO B.

TNT maakt gebruik van de stoplicht analyse – rood = risico in 1-3 jaar
oranje = werkt goed maar te lang op 1 positie
groen = behouden, gaat prima.

1. Er is nog geen doelstelling geformuleerd mede vanwege de reorganisatie
2. Wij staan op beurzen maar bieden bijvoorbeeld ook mastercourses aan waarin we proberen talent aan ons te binden. Op die wijze wordt er extern gekeken maar in eerste instantie wordt er vooral intern gekeken.
3. Er worden vooral academici binnengehaald maar ook HBO-ers zijn welkom.
4. Ja, vergrijzing speelt een grote rol maar TNT is een vrij jonge organisatie. Je ziet alleen bij de postbodes dat er veel ouderen rondlopen
5. Hier wordt eigenlijk geen gebruik van gemaakt
11. Jaarlijks wordt er een performance review gehouden

TNT heeft een tekort aan techneuten.

Het talentmanagement beleid is niet transparant en dat zie je ook bij andere bedrijven zoals het toonaangevende DSM en Shell steeds minder.

Ze gebruiken ook de informatiesystemen Cezanne en SAP die ze aan elkaar koppelen.

Binnen de eerste drie jaar moeten de YEP'ers minimaal een keer van bedrijfsonderdeel gewisseld zijn.

12. Een interessante KPI is dat alle HIPO's uiteindelijk in de Succession Planning moeten terugkomen en dat zijn er 2 per sleutelpositie.

Talent pools tot schaal 13 worden ingevoerd waarbij de vakgebieden gedeeld worden.

Het YEP is een traject van 3 jaar waarin je samen met twintig andere starters gedurende twee jaar een aantal modules volgt waarbij de ontwikkeling van je managementcompetenties en kennis van de business centraal staan. In het YEP komen de volgende modules onder andere aan de orde:

- Business Oriëntatie
- Leiding geven aan diversiteit
- Persoonlijke ontwikkeling
- Omgaan met klanten
- Samenwerken in groepen

Naast het Young Executive Programme kunnen starters in overleg met hun manager ook functiegerelateerde opleidingen volgen.

Ook biedt TNT een carrièreprogramma aan in het buitenland aan mits je universitair geschoold bent en maximaal een jaar werkervaring hebt en ervaring wil opdoen in het buitenland. Dan kan het talent zich inschrijven voor het TNT Carrièreprogramma. Het YEP is een nationaal programma en biedt dus geen startersfuncties in het buitenland. Maar zodra je het YEP hebt afgerond, heb je wel die internationale mogelijkheden.

De identificatie van talent vindt plaats binnen de Resource Committees. Mede op basis van de prestaties, uitkomsten van assessments, competentieontwikkeling en ambities maakt elk managementteam een inschatting van het groeipotentieel van kandidaten. De potentials, zij die naar verwachting een snelle groei in hun loopbaanontwikkeling zullen gaan maken worden vervolgens aangemeld voor een loopbaanprogramma. De overige groeiers kunnen worden aangemeld voor een passende managementopleiding.

In de Resource Committees worden afspraken gemaakt over het tijdstip en richting van de doorstroom naar een volgende functie. Er wordt naar gestreefd potentials werkervaring te laten opdoen in meerdere disciplines. De medewerker zelf blijft eerstverantwoordelijke voor zijn of haar loopbaan, maar lijnmanagement en HR hebben de taak medewerkers te helpen een passende volgende stap te zetten. Waar nodig wordt dit proces begeleid door de afdeling Management Development.

Datum:	22 maart 2011
Tijd:	09.30-11.00
Locatie:	KLM hoofdkantoor, Amsterdamseweg 55, Amstelveen.
Aanwezig:	Annemieke Alewijnse en Francien Dees (Corporate MD KLM), Annette Righolt en Jonas van Wees

De top 150 executives krijgen een traineeship en daarin begeleiding.

1. Het doel van Management Development binnen KLM is het planmatig ontwikkelen van potentieel en loopbanen. Het hoofddoel van MD is: Zorgen voor continuïteit in de bezetting van management- en specialistenfuncties nu en in de toekomst, door het ontwikkelen van managers en specialisten, zodat zij optimaal in staat zijn hun huidige en toekomstige functies te vervullen. De strategie van het bedrijf wordt verder uitgestippeld door de directie.
2. Er wordt voornamelijk intern gekeken en zodra er echt te weinig plekken zijn die ingevuld kunnen worden zal er buiten KLM gekeken worden. De vacatureplekken die open zijn worden via de interne site bekend gemaakt en daar valt als medewerker zelf dan ook te solliciteren.
3. Er wordt zeker gebruik gemaakt van candidate profiles en de kandidaat moet universitair geschoold zijn en minimaal 1 tot 2 jaar werkervaring als je aangemerkt wil worden voor een traineeship. Er zijn maximaal 10 trainees (SI'ers) per jaar die hieraan mogen deelnemen. Uiteindelijk wordt er gekeken of zij later terecht kunnen komen in de top 150 van KLM. Na twee jaar in dit programma te hebben gezeten stromen ze uit naar een andere divisie en wordt je aangemerkt als MD-potential. Het is nog geen vereiste maar in de toekomst moet een potential op minimaal twee vakgebieden werkzaam zijn geweest.

Bij het MD-proces zijn diverse partijen betrokken: de MD-commissie, de manager, de medewerker en de MD-coördinator.

Het 4-fasen model

KLM maakt gebruik van het 4 fasen model. Dit wordt gebruikt als infrastructuur voor loopbaantrajecten of -paden binnen KLM. Functies worden onderverdeeld in 4 fasen. Elke fase in het model staat voor bepaalde competenties.

In de ontwikkelingsproces van deze competenties bouwt elke hogere fase voort op de competenties die zijn ontwikkeld in de fase daarvoor. Bijvoorbeeld het beschikken over de competentie probleemanalyse (een belangrijke competentie uit fase 2), is pas mogelijk als men het verzamelen van informatie (fase 1) goed beheerst. In fase 3 ontwikkelt zich dit naar doelen stellen, en in fase 4 naar oordeelsvorming.

Fase 1: 'een vak geleerd'

Hierin bezit of ontwikkelt de medewerker de volgende competenties:

1. Interpersoonlijke sensitiviteit
2. Werken in teamverband
3. Flexibiliteit
4. Verzamelen van informatie
5. Initiatief
6. Realisatie van doelen

Dit zijn de instroomfuncties. Nadruk ligt op vakuitoefening. Het zijn praktische functies met een sterke nadruk op het vertalen van de theorie naar de praktijk. Het functieniveau in fase 1 is MSG 1 en MSG 2 (MSG: Managers en Specialisten Groep)

Fase 2: Verbreding

Hierin bezit of ontwikkelt de medewerker de volgende competenties:

1. Sturen
2. Motiveren van anderen
3. Probleemanalyse
4. Plannen en Organiseren
5. Overtuigingskracht
6. Opbouwen en onderhouden van relaties
7. Vak kundigheid

In de tweede fase staat het verbreden van kennis en ervaring centraal. Functieniveau is MSG 3 & MSG 4.

Fase 3: in de zware functies

Hierin bezit of ontwikkelt de medewerker de volgende competenties:

1. Delegeren
2. Innoveren
3. Doelen stellen
4. Organisatiebewustzijn
5. Resultaat of commerciële gerichtheid
6. Impact

Fase 4: KLM als vak

Hierin bezit of ontwikkelt de medewerker de volgende competenties:

1. Strategische visie
2. Overzien van bedrijfsprocessen
3. Oordeelsvorming
4. Besluitvaardigheid
5. Ontwikkelen van mens en organisatie
6. Aantrekken en ontwikkelen van talent

17. Philips, Shell en Unilever zijn voor KLM echt voorbeelden als het gaat om talent-management omdat zij al jarenlange ervaring hebben en transparant zijn op veel gebieden naar hun medewerkers toe.

Ze monitoren al 12 jaar naar hoeveel mensen er doorstromen in de breedte. Talent moet binnen een jaar mutabel zijn. Dat wil zeggen promotie maken binnen dat jaar.

Een future potential kan in dit jaar niet promoveren, heeft net de stap gemaakt en wordt dan well placed genoemd. De reden waarom deze term is geïntroduceerd is dat er zo op de korte termijn kan worden gekeken. De high-potentials zijn ervoor de lange termijn. Er is redelijke kritiek op operationele en commerciële plekken. Hier moet meer focus op liggen. Ze zijn nu bezig met Academy's (Research and Development).

KLM werkt niet met talent pools en doet dan ook geen assesment. Manager geeft input over eventuele potentials maar de MD-commissie geeft uiteindelijk akkoord.

Fusie Air-France

De fusie met Air- France heeft er niet voor gezorgd dat ze op het gebied van talentmanagement samenwerken. Er wordt wel gekeken naar eventueel potentialschap. Bij Airfrance is kennis vaak belangrijk terwijl bij KLM meer naar het profiel wordt gekeken. Zodra een potential in het buitenland ervaring op wil doen is er de mogelijkheid om bij Airfrance aan de slag te gaan. De vraag die vaak wordt gesteld is of ze goed kunnen samenwerken met de Fransen.

Waarom lukt het niet om te promoveren? Ligt het aan de competenties? Of aan de plaatsen die niet beschikbaar zijn. Dit zijn voorbeelden van vragen die zo nu en dan gesteld worden wanneer de doorstroom van talenten niet goed gaat.

Wij zijn wat pragmatischer dan KPN. Wij zijn wat minder van de cijfers en vragen ons af wat je met de cijfers kan? Bij ons wordt er meer gedacht van hoe je het proces gaat verbeteren.

Succession Planning

Inschatten hoeveel er promoveren per jaar en of ze daadwerkelijk benoemd worden.

KLM denkt vaak dat het wel goed komt terwijl van 9 op de 10 bij wijze van spreken er geen namen op de lijstjes staan die voorgedragen zijn.

PHILIPS

Datum:	30 maart 2011
Tijd:	16.00-17.00
Locatie:	Breitner Centre, Amstelplein 2 , Amsterdam.
Aanwezig:	Paul van Dillen (Global Talentmanagement Philips) en Jonas van Wees

Bij Philips maken ze gebruik van high-potential pools en zijn er jaarlijks talent reviews.

Philips maakt gebruik van het informatiesysteem Stepstone wat wordt gebruikt voor alle medewerkers en waarin men dus geen onderscheid maakt tussen talenten en medewerkers. Ook wordt dit systeem gebruikt voor de succession planning en daarbij wordt er gekeken naar zowel de positie als de persoon. Per key-functie worden er 2 namen genoteerd. De managers vullen het systeem met deze gegevens.

3500 van de 120000 werknemers is talent dus 3,5 tot 4%. De talenten kunnen in de vorm van stock options Financial rewards krijgen.

Als toekomstige leider binnen de organisatie wordt er van het talent verwacht dat ze de organisatie goed kennen. Daarom hebben heeft Philips de 2x2x2 Leadership Approach ontwikkeld. Dit houdt in dat je gaat werken in 2 verschillende divisies, 2 verschillende functies en in 2 verschillende regio's. Doordat je iedere keer in een onbekende situatie werkt kan je je talenten snel ontwikkelen.

Persoonlijke ontwikkeling

E-miles (Employability–miles) zijn waardepunten, die het talent kan inzetten voor verschillende workshops, trainingen, gesprekken of vragenlijsten, waarmee het talent aan zijn eigen persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid kan werken. Dit vergroot de kans om inspirerend en passend werk te hebben en te houden. Hoe de talenten hun E-miles besteden, mogen ze in overleg met de manager zelf bepalen. Zo is het talent de vormgever van zijn eigen kansen en blijft die flexibel inzetbaar in een functie die het beste bij hem/haar past. Daarnaast kunnen ze de manager vragen om begeleiding bij het opzetten en plannen van activiteiten die de carrièredoelen op de korte en lange termijn ondersteunen. De manager helpt het talent zijn prestaties te verbeteren door regelmatige terugkoppeling en coaching.

Tools

Ze doen ook aan careerplanning waarbij ze zich vooral focussen op het ontwikkelen van key talent die later een belangrijke positie binnen het bedrijf moeten gaan vervullen.

Pen portraits zijn tekeningen opgemaakt door de talenten zelf waarin ze laten zien wat ze uiteindelijk willen bereiken. Ook een tool dus die kan helpen bij career planning. Daarnaast is er ook agreed moved date waarbij afgesproken wanneer het talent uiterlijk de volgende stap gemaakt moet hebben. Een career scenario en de career compass worden ook gebruikt. Er wordt gekeken naar people strenghts dus naar de sterke punten van het talent. En deze punten worden gedurende het hele careertraject verder ontwikkeld.

Voor de high potentials wordt er een programma gebruikt genaamd het talent recruit.

Er is een 3-daags development centre en hier worden onder andere een assesment en een rollenspel gehouden (interview). Alvorens het talent hieraan kan deelnemen moet hij/zij online nog verschillende testen doen. Zodra dit alles goed is verlopen deze dagen wordt er besloten of het talent kan meedraaien in het talentprogramma.

Voor de early potentials geldt dat ze een global assesment moet doen en dat ze minimaal in minder dan drie jaar twee grades omhoog moet gaan.

SHELL

Datum:	31 maart 2011
Tijd:	13.30-14.30
Locatie:	Shell hoofdkantoor, Carel van Bylandtlaan 16, Den Haag.
Aanwezig:	Zoya Yadvichuck (Talentmanagement Shell) en Jonas van Wees

Vanuit een centraal beleid wordt het global talent voor Shell geregeld.

Een vereiste is dat het talent van toegevoegde waarde moet zijn voor de toekomst. Je hebt binnen Shell graduates ook wel future potentials genoemd en experienced hires. Zij zitten in een skill pool per vakgebied dus dat kan HR zijn maar ook Finance of IT. Het lijkt allemaal heel erg op KPN en er wordt ook gewerkt via salarisschalen.

Voordat talenten aangenomen worden krijgen zij een assesment en wordt er gekeken naar de business needs en of deze talenten wel iets toevoegen aan het huidige personeelsbestand. Kortom er vindt een strenge selectieprocedure plaats.

Eens per jaar is er een talent review en die wordt gehouden binnen de talent and review academy binnen Shell. Er wordt gekeken op zowel korte als lange termijn voor het talent (tussen de 3 en 6 jaar)

Een voorbeeld voor Shell is Schlumberger die een heel goed graduate system hebben.

De KPI's die Shell gebruikt zijn o.a het aantal vrouwen binnen het bedrijf meten.

De talent pipeline moet goed gevuld zijn en gezond → 1 op de 5 moet uiteindelijk in de absolute top belanden. Wanneer je doorstroomt moet je de opgedane ervaring gaan gebruiken.

Voor talenten is het ook mogelijk om uitwisselingen te doen met het buitenland. Zeker ook omdat Shell internationaal vele vestigingen heeft.

Binnen Shell zou de persoonlijke interesse van de managers beter kunnen. Processen zijn voor de rest goed te noemen. Ook de overgang van het talent naar een nieuwe schaal zou beter begeleidt moeten worden.

Er is een performance ranking waarbij een talent wordt getoetst of hij/zij wel het juiste verdient en dus op de juiste functie zit. Binnen the board wordt dit een rank session genoemd en is een final discussion waar de conclusies worden getrokken. Er worden niet aan Financial rewards gedaan wanneer een talent goed presteert.

Ook hebben ze een general performance systeem wat op dezelfde manier gaat als bij de ranking.

Voor iedere Shell werknemer is er een individueel leerplan en zijn er interne courses beschikbaar waardoor hij/zij zich kan verder ontwikkelen en weet waar ze staan.