

Talent management: hoe pak je het aan en wat levert het op?

Het voormalige koetshuis van landgoed De Salentein in Nijkerk vormde het stijlvolle decor voor de eerste editie van 'Exclusive dining', een initiatief van de NVP en Raet. HR-directeuren van grotere organisaties gaan met elkaar in gesprek over talent management. Onder leiding van moderator Marcel Knotter en onder het genot van een goed verzorgd diner blijkt dat het ontwikkelen, binden en boeien van talent veel hoofdbrekens kost.

Het optimaal benutten van human capital is meestal een samenspel tussen HR, management en de medewerkers zelf. Het is aan HR om een visie op talent management te hebben. Het gaat immers niet alleen om het potentieel van het huidige personeelsbestand. Minstens even belangrijk is vooruitblikken en anticiperen op het talent dat in de toekomst nodig is. Is HR daar voldoende voor toegerust? En werkt dat in iedere branche hetzelfde? Vragen die in Nijkerk een interessante discussie opleverden.

Iedereen heeft talent

Marcel Knotter trapt af met de vraag wat de definitie van talent is. "Iedereen heeft talent," aldus Job Voorhoeve, vicevoorzitter van de NVP en partner in Amrop. "Eens, maar het gaat daarbij ook om het potentieel. Wij kijken ook of iemand innovatief is," reageert Alie Sprukkelhorst van ggz-organisatie De Bascule. "Talent is bij ons de juiste man of vrouw op de juiste plek," vult Marcella Rijkschroeff van de gemeente Zwolle aan. En in Amsterdam wordt het talent in alle medewerkers onderzocht. "Want als je talent aanboort, ontstaat er energie," aldus Sjouke Vrijburg.

Een onderneming als Connexion heeft bij talent management heel andere vragen dan ICT-dienstverlener OGD of een gemeente. Peter-Paul Witte (Connexion): "Wij hebben een extreem laag verloop. Dat betekent dat er een 'lemen laag' in de organisatie zit die de broodnodige transformatie tegenhoudt. Mijn grootste vraag is: hoe creëer ik ruimte om nieuw talent binnen te halen?"

Menno van Teulingen (OGD) stelt daar tegenover: "Wij zijn een jonge organisatie met 800 medewerkers met een technische achtergrond. We hebben veel concurrentie, met name van de grote, bekende ICT-bedrijven. Wat kan ik doen om dat jonge talent binnen te halen en uitstroom van *key professionals* te voorkomen?"

Haal het beste uit jezelf

In de gemeente Zwolle is de aanpak helder. Marcella: "Wij werken al tien jaar volgens het principe: haal het beste uit jezelf. Iedereen krijgt de ruimte om zijn loopbaan zelf in te vullen. De formatie wordt door bezuinigingen steeds kleiner. De mensen op de payroll vormen de vaste kern, daaromheen zijn verschillende schillen. De werkwijze is: laat het vraagstuk de inzet van je vakmanschap bepalen. Als het nodig is, schakel je daarbij je netwerk in. Zo bepalen medewerkers zelf wat ze nodig hebben én van wie ze willen leren." Lamko Everts van Bieze Food Group: "Ik wil vooral rust in de organisatie, zodat mensen tijd hebben om te leren."

De hamvraag blijft: wat hebben we eraan en is het te meten wat talentmanagement oplevert? Jeroen Venrooij (Baker & McKenzie): "Het gemiddelde carrièremodel van een advocaat is extreem lineair. Uitrekenen wat het kost om iemand op te leiden, is dus niet moeilijk. Vooral nog is ons programma winstgevend." Willem van Enter (CCO bij Raet): "Het meten van de effectiviteit is moeilijk omdat het succes wordt bepaald door een samenhang van factoren." Job Voorhoeve: "De board verwacht dat HR sommige onderwerpen meetbaar maakt. Onze professie zal dus naar een bepaalde vorm van meetbaarheid toe moeten." 

Marcel Knotter