

Simon Noorman en Jelderik Schutz

Creating tomorrow – strategisch talentmanagement bij Schiphol

interview

Royal Schiphol Group is een luchthavenonderneming met een belangrijke maatschappelijke opdracht. De vier luchthavens (in Amsterdam, Rotterdam-Den Haag, Lelystad en Eindhoven) creëren met ruim 2.000 medewerkers waarde voor de hele samenleving en economie. Het doel is om Nederland met de rest van de wereld te verbinden, en haar ambitie is dit te bereiken door Europa's voorkeursluchthaven te zijn voor reizigers en vliegmaatschappijen. Zo levert het bedrijf een bijdrage aan de welvaart en het welzijn in Nederland en ook daarbuiten.

Amsterdam Airport Schiphol is, als belangrijkste luchthaven van de groep, een zogenaamde airport city, met (in)direct ruim 300.000 arbeidsplaatsen. Daardoor heeft Schiphol niet alleen een bedrijfs-economische, maar ook een belangrijke maatschappelijke functie. Het succes van de luchthaven uit zich in een sterke groei in passagiersaantallen. Die groei brengt interessante strategische vraagstukken met zich mee, omdat de capaciteit van Schiphol tegen haar fysieke limiet loopt.

Schiphol is een unieke semi-ambtelijke organisatie; met een groot en divers veld aan stakeholders en belangen; een sterk internationaal concurrentieveld; een 24/7 operatie; en ongeveer elke Nederlander als klant. Meer dan 2/3 van de medewerkers rondom het operationele luchthavenproces is in dienst van een partnerbedrijf.

Schiphol Group is eigendom van 4 aandeelhouders: de Nederlandse Staat (ca. 70%); gemeente Amsterdam (ca. 20%); gemeente Rotterdam (2%) en Groupe Aéroports de Paris (8%).

Heleen Kuijten is Human Resources Director van Schiphol Group. Esmé Valk is HR Business Partner van Schiphol Group.

Simon Noorman (simon.noorman@gmail.com) is adviseur, verandermanager en trainer strategisch HRM. Jelderik Schulz (schutz_j@schiphol.nl) is HR Lead Transformation van Schiphol Group.

Een open gesprek met Heleen Kuijten en Esmé Valk over de veranderende rol van HR in de praktijk bij Royal Schiphol Group.



Esmé Valk

Heleen Kuijten

Wat zijn de belangrijkste strategische uitdagingen voor Schiphol, nu en in de toekomst?

In het begin van het jaar wordt onze managementagenda door directie en de raad van commissarissen vastgesteld. Hierin staan in totaal 9 pijlers, waarvan voor ons de meest relevante zijn:

1. Ontwikkeling na Luchtvaartnota

Volgend jaar presenteert de regering de Luchtvaartnota 2020-2040, waarin de nieuwe kaders staan voor de luchtvaart in Nederland. Dit heeft grote invloed op de ontwikkeling van ons bedrijf en doet een groot beroep op de flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie.

2. Verdere digitalisering

Data, en digitalisering in het algemeen, spelen een steeds grotere rol in beslissingen van de organisatie en creëren tevens nieuwe zakelijke kansen. Door ons te richten op digitale oplossingen en onze medewerkers in de digitalisering mee te ontwikkelen, kunnen we steeds beter op een agile wijze invulling geven aan het leveren van geprioriteerde digitale producten en diensten die waarde opleveren voor onze klanten.

3. Slim en efficiënt organiseren

Per dag bedienen we meer dan 200.000 passagiers en dat maakt ons in de basis een erg operationeel gedreven organisatie. Onze doelstelling is om alle passagiers op tijd, veilig, met



een glimlach en met hun bagage het vliegtuig in of uit te helpen. Dit is dagelijks een grote operationele uitdaging. Aan ons de taak om dat werk steeds slimmer te organiseren.

4. Ontwikkelen nieuwe businessmodellen voor tevreden passagiers

We zien dat passagiers op steeds wisselende wijzen gebruik maken van onze dienstverlening, wat weer continue doorontwikkeling van onze businessmodellen vraagt. Door online mogelijkheden, digitale oplossingen, en samenwerking met disruptors zoals Google en Amazon, kunnen we ook in de toekomst de juiste proposities bieden aan onze passagiers, vliegmaatschappijen en overige bedrijven op de luchthaven.

5. Verder professionaliseren van een effectieve organisatie door strategisch talentmanagement

Als laatste, maar zeker niet minst belangrijke, staat strategisch talentmanagement op de agenda. Schiphol ziet heel goed in dat onze mensen cruciaal zijn voor het succesvol runnen van de luchthaven, vandaag en in de toekomst. En daarom is strategisch talentmanagement één van de vijf prioriteiten.

Waarom wil Schiphol een High Performance Organisatie (HPO) worden?

Schiphol is in de kern een operationeel bedrijf en wij krijgen dagelijks ontzettend veel werk te verstouwen. Dit maakt dat we als organisatie – inclusief het management – ongelofelijk van het *hier en nu* zijn. Maar wat vandaag goed werkt, moet morgen aangescherpt worden. We hebben daarom veel behoefte aan een werkcultuur waarin we elkaar elke dag scherp houden, en elkaar elke dag een beetje beter maken. De HPO-manier van werken is voor ons de manier waarop we onze strategische doelen willen bereiken. Het is, zoals wij dat noemen, een ‘way of living & way of working’. Het helpt ons om, aan de hand van een gestructureerde set van 35 verbeterkenmerken, gericht te ontwikkelen naar een lerende en daarmee wendbare organisatie.

Strategisch talentmanagement maakt bij ons een prominent deel uit van het groeipad naar een lerende organisatie. We hebben vanuit HR een systematiek ontwikkeld die de organisatie helpt om vanuit de strategische businessdoelstellingen

aandacht te focussen op wat bij ons echt kritieke rollen zijn, en hierop continu bezettings- en ontwikkelaandacht te richten.

Ons voornaamste doel is om onze klanten (zowel de passagiers als de vliegmaatschappijen) optimaal te bedienen. De eerdergenoemde uitdagingen vragen echter tijd en ruimte, in zowel de agenda als in het hoofd, om na te denken over de dag van morgen. Intern noemen we dit: ‘Perform today while creating tomorrow’. Strategisch talentmanagement gaat duidelijk over creating tomorrow.

Op welke manier zijn jullie als organisatie voorbereid op de wereld na komend jaar?

Wij voeren binnen het management een actieve dialoog over hoe wij als organisatie omgaan met de weg naar 2040. Zijn onze mensen bijvoorbeeld gericht op groei of kwaliteit? Tot 2020 hebben we de bestaande Luchtvaartnota die we moeten afwerken. De vraag is nu hoe we na 2020 doorgaan met een gematigde groei. Zoals we nu groeien kan het niet doorgaan. Dat vraagt een andere mindset; welke mensen hebben we dan nodig in die nieuwe context? Onze mindset blijft flexibel, maar wellicht met andere kritieke rollen die daar na 2020 bij horen.

De uitdaging is daarom hoe we met de kennis van vandaag, met alle eisen die nu al aan Schiphol worden gesteld, toch ook met de dag van morgen bezig kunnen zijn.

Focussen op wat bij ons echt kritieke rollen zijn

Wat is de kern van de huidige talentstrategie van Schiphol?

Talentmanagement is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de lijn en HR. Voor talentmanagement hebben we een hybride model. Daarbij gaan we er aan de ene kant vanuit dat iedere medewerker talent heeft. Daar is zowel ons beleid als onze beloning op ingericht. We noemen dit inclusief talentmanagement. We hebben voor iedere medewerker een performance managementcyclus, waarbij meerdere keren per jaar aan de hand van een continue dialoog, naast de performance en de competenties, de ambitie van de medewerker wordt besproken. Verder

heeft iedere medewerker een duurzaam inzetbaarheidsbudget. Dit bedrag (een percentage van het inkomen) kan besteed worden aan doelen waarvan de medewerker zelf denkt dat het ten goede komt aan zijn of haar inzetbaarheid, bijvoorbeeld opleidingen en coaching. Ook kunnen medewerkers gebruik maken van een feedbacktool, zodat niet alleen de leidinggevende, maar ook directe collega's, op ieder moment in het jaar feedback kunnen geven op prestaties en gedrag. Daarmee faciliteren we de cultuurontwikkeling van onze organisatie richting een lerende organisatie met een aanspreekcultuur.

Daarnaast zijn we bezig met *strategisch* talentmanagement voor een specifieke groep medewerkers in kritieke rollen. Voor dit proces is het zogenaamde Tactisch Plan van de business leidend, en gaan de HR Business Partners in gesprek met hun MT over de stip op de horizon en de behoeften aan kennis en vaardigheden om deze strategie daadwerkelijk te behalen. Soms bestaan deze rollen al en kunnen we bijvoorbeeld concluderen dat een *Solution Architect* over een bepaalde bekwaamheid beschikt om invulling te geven aan een kritieke rol die zich richt op de verdere digitalisering van Schiphol.

Bestaat een rol nog wel over een aantal jaren, en welke nieuwe rollen zien we?

Met onze toptalenten op de kritieke posities voeren we ook het gesprek over retention risks, ambities en opleidingen. We doen pragmatisch wat nodig is en kennen daarmee voor deze posities geen beperkingen. Het gaat er vooral om het gesprek met deze talenten heel open te houden en flexibel om te gaan met alles wat nodig is voor een tevreden, high performing toptalent.

Met betrekking tot opleidingen kijken we bijvoorbeeld heel scherp naar wat nodig is: proactief in plaats van reactief. Vanuit HR gaan we het gesprek aan met het management wanneer investeringen moeten worden gedaan in talenten.

Wanneer is een rol kritiek binnen Schiphol?

Kritieke rollen binnen Schiphol zijn dynamisch en veranderen voortdurend. We koppelen deze aan de strategische importantie, maar ook aan de schaarste ervan. Ook kijken we naar

data over verschijn- en verdwijnfuncties. Bestaat een rol bijvoorbeeld nog wel over een aantal jaren, en welke nieuwe rollen zien we ontstaan? En in hoeverre zijn bestaande rollen automatiseerbaar? We baseren ons hierbij op wetenschappelijke studies over de automatiseerbaarheid van functies (zoals die van Oxford!), en we hebben deze studies gekoppeld aan onze strategische talentmanagement-systematiek. Zo kunnen we de organisatie effectief helpen in haar bewustzijn over de automatiseerbaarheid van de huidige functies en rollen, en welke verdwij- en verschijnfuncties we op korte termijn verwachten.

De rollen die als kritiek beschouwd worden, zijn dus zowel schaars op de arbeidsmarkt als waarde toevoegend voor onze strategie. Als we bekwaamheden nodig hebben die nog niet belegd zijn in een bepaalde rol, hebben we het in ieder geval tijdig gesignaleerd. Je zou dan bijvoorbeeld een toptalent kunnen opleiden om zich deze bekwaamheden eigen te maken – dit geeft weer perspectief voor de toekomst.

Maakt de hiërarchische positie een rol binnen Schiphol kritiek?

In het verleden waren zogenaamde sleutelposities voornamelijk gebaseerd op de hiërarchische positie, vanuit de gedachte dat alleen deze posities het verschil zouden maken. Vaak werd dit gekoppeld aan de zwaarte van de verantwoordelijkheden, in plaats van aan de toegevoegde waarde voor de klant. Dit is eigenlijk 'oud denken'. Nu kijken we nog wel naar deze '*key leading roles*' maar om een andere reden. Niet zozeer omdat ze kritiek zijn voor het halen van een strategie. Het kan bijvoorbeeld best zijn dat een manager makkelijker te vervangen is dan een *cyber security specialist*. Maar voor ons zijn ze wel kritiek omdat ze geacht worden Schiphol door een transformatie te leiden. We beperken deze rol nu echter wel tot de top 20 posities van de organisatie. Een belangrijk onderscheid hierbij is dat het *transformationele* element het een kritieke rol maakt, en dus niet de overige werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Het is dus niet meer zo dat iedere manager automatisch een kritieke rol heeft. Voor 2018 is 18% van al onze rollen als kritiek bestempeld (inclusief onze top 20 key leading roles).

Wat zijn andere voorbeelden van kritieke rollen binnen Schiphol?

We kijken vanuit onze commerciële afdelingen naar de totale ervaring in een terminal waar de passagier even uit het reisproces kan stappen en zich kan onderdompelen in het diverse aanbod op de luchthaven zoals bijvoorbeeld onze VIP- en Priviumservice, het Rijksmuseum en Nemo. Hierbij is het van belang dat er een continue afstemming tussen is onze Developers, Category Managers, Marketingmanagers en de Accountmanagers van de afdeling Media. Dit belang van flexibel en ondernemend samenwerken moet terugkomen in de profielen van deze medewerkers. We moeten hierin vandaag al investeren, om in de nabije toekomst toptalenten op dit specialisme te hebben.

Een andere kritieke rol is die van Data Scientist. Door de enorme hoeveelheid data die wij hebben, kunnen we met de juiste analyses een significante voorsprong nemen op onze concurrenten,

waardoor we meer toegevoegde waarde aan onze klanten kunnen bieden. Dit is dus een typische rol waarin we vandaag al flink investeren om morgen nog meer (strategische en kritieke) toegevoegde waarde aan onze klanten te kunnen leveren.

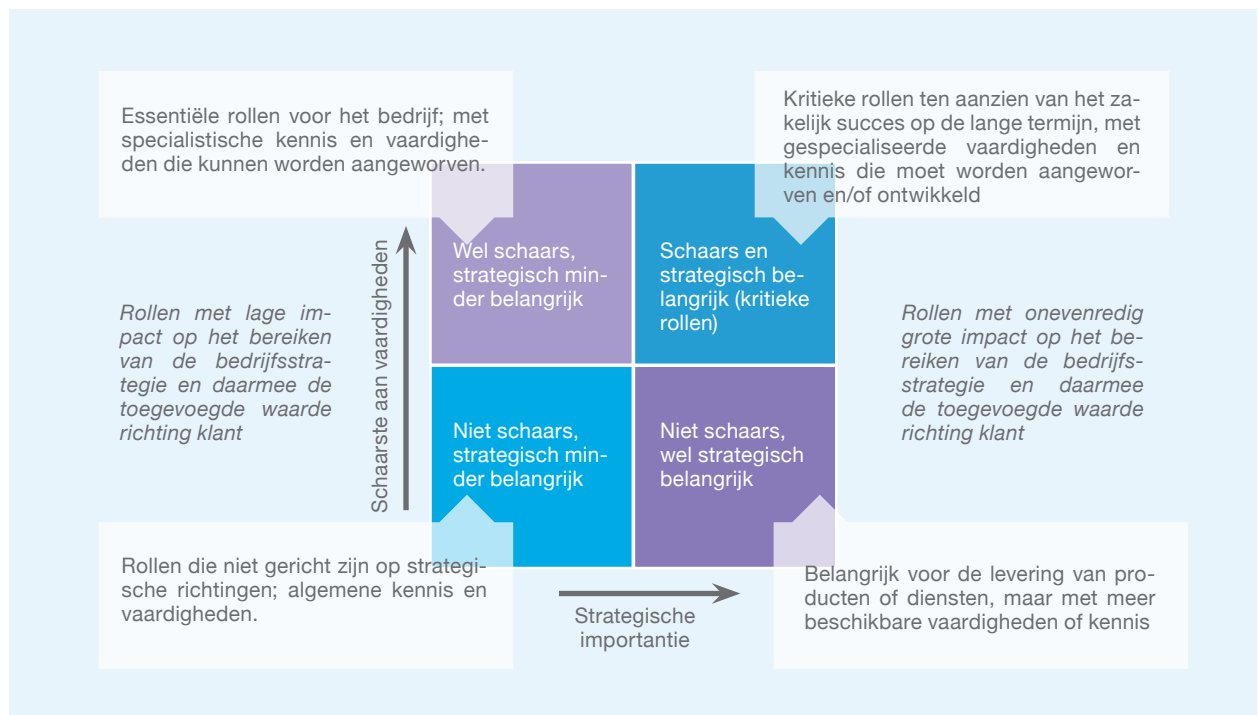
We moeten als organisatie een heel goed beeld hebben wat een kritieke rol omvat. Hierover is HR doorlopend in gesprek met managers en degenen die deze rollen bezetten. Deze rollen moeten echt waarde toevoegen. We denken en opereren hierbij bewust niet in hokjes, kaders en functiebeschrijvingen. Dat is wederom oud denken, maar is wel de transitie waarin Schiphol zit.

Op welke manier kijken jullie naar de bezetting van de kritieke rollen?

Over de bezetting van de kritieke rollen stellen we drie vragen:

1. Wie is de functiehouder? Dit is belangrijk omdat je de beste mensen op deze plekken wilt hebben, als katalysator voor het behalen van je strategie.

8





*De essentie is dat het echte
gesprek gevoerd wordt!*

9

2. Is er een opvolger in huis? Een belangrijke vraag, zeker als je deze posities vanuit intern wilt vullen, omdat het in onze specifieke bedrijfstak vaak helpt om op basis van bedrijfskennis (en gedragenheid) succes te hebben in een kritieke rol.
3. Is er een (ongewenst) risico op verloop? In gesprek blijven met de betreffende medewerkers is hier de kern, en er alles aan doen om je beste mensen betrokken te houden.

Waar komt de bezetting van de kritieke rollen vandaan? Intern of extern? Grow or source?

We willen meer dan de helft van de kritieke rollen vanuit intern ontwikkelen. We zitten in een markt waarin we als Schiphol een aantrekkelijke werkgever zijn. We willen voor de talenten die we binnen krijgen dan ook zoveel mogelijk doorgroeimogelijkheden hebben.

Vorig jaar is het ons gelukt om meer dan de helft van onze vacante kritieke rollen met interne toptalenten te vullen. Maar op bepaalde rollen is het een uitdaging om de talenten binnen te houden en ze op rollen te benoemen waarbij ze ook echt worden uitgedaagd. Tenslotte halen we soms ook talenten van buiten om in fris bloed te voorzien. Hierbij houden we rekening met de context en de setting van de kritieke rol, waarbij fris bloed één van de succescriteria kan zijn.

Welke ruimte hebben of nemen jullie voor 'gedifferentieerd talentmanagement'?

We hebben altijd de ruimte om dit te kunnen doen. Als het maar uitlegbaar is. We hebben bewust meer *richtlijnen* dan regels, om zo de organisatie te voeden in haar eigen verantwoordelijkheden.

Neem bijvoorbeeld ons performance managementsysteem. Als systeem zit dit goed in elkaar, maar de toepassing ervan kent de gebruikelijke uitdagingen ten aanzien van differentiatie. De essentie is dat het echte gesprek gevoerd wordt! Daar kan geen systeem bij helpen. Het gaat over oprechte interesse en veiligheid in het gesprek. Deze lijn hanteren we binnen Schiphol al een aantal jaren, en begint inmiddels haar vruchten af te werpen. De essentie is bij Schiphol dus om steeds open en transparant met elkaar in gesprek te blijven, waarmee gedifferentieerd talentmanagement door de organisatie ook gedragen wordt.

Welke rol heeft het topmanagement bij (strategisch) talentmanagement?

Het voorbeeldgedrag van onze directie is essentieel. Zo moet onze directie ook het 'echte' gesprek voeren met hun eigen

direct reports, iets wat veel verder gaat dan alleen inhoud; het gaat juist ook over elkaar aanspreken op je rol als manager en het doorvragen naar hoe opvolging en dergelijke is geregeld. Het echte gesprek begint bij ons aan de top, en daar besteedt HR heel actief aandacht aan. In de transformatie is het rolmodel van de leiding essentieel, naast actieve en continue focus op ontwikkeling, waardering, zelf- en waardensturing.

Wat vraagt bovenstaande van de HR Professionals en waar staat HR voor?

Jaren geleden hebben we de beweging ingezet om de generieke HR-taken integraal te beleggen in de lijn. Inmiddels zien we dat onze lijnmanagers dit heel goed doen en behoefte hebben aan een ander soort ondersteuning. Die dienstverlening kunnen we niet verlenen met een HR-organisatie vol generalisten. Daarom is ervoor gekozen om het hele 'operating model' van HR om te gooien en ons te focussen op onze toegevoegde waarde vanuit specialismes en strategische business partners. De rol van HR verandert hierdoor wezenlijk van een supportafdeling naar de afdeling die mede de verantwoordelijkheid neemt voor het verwezenlijken van de strategie van Schiphol door het goed inzetten van ons menselijke kapitaal.

We hebben binnen HR een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de running business en de strategische vraagstukken. De rol van HR Business partner richt zich nu puur op strategische waarden toevoeging richting de business. Vroeger konden vraagstukken heel inefficiënt bij vijf verschillende HR-businesspartners liggen. Nu worden ze binnen HR geclusterd. Daarnaast zijn we volgens een 'Self-service – Service – Advice-model' gaan werken, gebaseerd op de gedachte dat alle repetitieve HR-advieswerkzaamheden geautomatiseerd (en daarmee klantgerichter en efficiënter) moeten kunnen worden. Ook zitten er onderlinge afhankelijkheden ingebouwd: onze operationele HR-functie en de specialistische community of expertise zijn vanuit 'Perform today, while creating tomorrow' binnen HR met elkaar verbonden vanuit georganiseerde zelfsturing. We organiseren onze HR-organisatie om de employee experience heen om de optimale medewerkers- en managersbeleving te creëren.

Voor ons als HR-afdeling is het meer dan ooit tevoren belangrijk

om de business te begrijpen. Niet alleen de huidige manier van opereren maar ook en vooral de toekomstige. Welke ontwikkelingen zijn er, welke bekwaamheden moeten we dan in huis hebben? Gaan we intern opleiden of gaan we werven? Continu blijven challenges en doorvragen in de business, totdat we het tot in de haartjes begrijpen.

Ook hebben we geleerd dat we als HR comfortabel moeten zijn met het leveren van een '*Minimum Viable Product*'. Vroeger waren onze processen meer statisch te noemen en was er sprake van een jaarlijkse optimalisatie van de cycli rondom de standaard HR-producten en diensten. Dit past niet meer bij de snel veranderende wereld om ons heen. Daarnaast is er een toenemend risico dat tegen de tijd dat we een jaar verder klaar zijn met het verfijnen van een proces of dienst, deze geen waarde meer toevoegt. Je moet dus continu in gesprek blijven met management. Na ieder gesprek stellen we onszelf de vraag: hebben we een waardevol gesprek gehad en wat kunnen we de volgende keer beter of anders doen? Het werken met een MVP vraagt dat je je kwetsbaar durft op te stellen. Je kunt je niet verschuilen achter fancy slides en modellen; en het doet een beroep op je creativiteit.

Waar het eerst draaide om efficiëntie en standaardisatie, draait het nu om impact en effectiviteit. Wij hebben ervaren dat '*perfectionism kills progress*'. De business wil snelheid en toegevoegde waarde in plaats van perfectie. Dit past binnen '*You can't standardise your way to greatness*'. Er moet ruimte zijn voor maatwerk in een organisatie en je moet de business continu verbonden houden met de HR-ontwikkelingen (en andersom), dan pas voeg je waarde toe.

Dit vraagt een andere mindset, die creativiteit en flexibiliteit van je HR-medewerkers vereist. Daarbij moet dus ook continu een feedbackloop tussen de businesswensen en HR worden gehouden: hoe verhouden de (iteratieve) ontwikkelingen en de opgeleverde Minimal Viable Products zich bijvoorbeeld tot beleid en processen, maar ook tot de samenwerking met de OR en vakbonden? Als we bijvoorbeeld met rollen gaan werken in plaats van met functies, wat doet dit dan met ons functiehuis?

Zo blijven we vanuit HR continu in beweging om vanuit alle dagelijkse uitdagingen ons tegelijkertijd ook op het werk van morgen voor te bereiden. | Md