

Anticiperen met Strategische Resource Planning bij de Rabobank

Jasper Gommers & Jocelyn Venmans

***“Mensen gaan steeds meer virtueel bankieren. De ‘ouderwetse bankmedewerker’ aan het loket verdwijnt uit beeld. Hoe ziet de nieuwe bankmedewerker van de toekomst eruit? Waarover moet hij of zij beschikken? Rabobank Nederland ontwikkelde samen met lokale banken een instrument om de huidige bezetting en kwaliteiten enerzijds én toekomstige formatie en competenties anderzijds aan elkaar te koppelen.*”**

Rabobank Nederland stelde in september 2013 Strategische Resource Planning (SRP) beschikbaar voor lokale banken. SRP is een methodiek om systematisch en gedegen aan de slag te gaan met kwantitatieve en kwalitatieve bezettingsvraagstukken. Rabobank Amersfoort en omstreken staat aan de vooravond van een vernieuwde klantbediening, die gepaard gaat met een krimp van haar organisatie. De veranderingen in haar klantbedieningsmodel – meer virtueel – roept de vraag op welke kwaliteiten en competenties de bank in de toekomst nodig heeft. Hoe kan SRP daarbij helpen?

Marloes Derks, adviseur HRM bij de lokale Rabobank Amersfoort en omstreken: *“SRP helpt om het benodigde aantal fte en toekomstige competenties inzichtelijk te maken en zet deze af tegen de huidige bezetting en kwaliteiten van medewerkers. Door deze vergelijking te maken, kun je als organisatie anticiperen op veranderingen en tijdig een eerlijk gesprek met medewerkers aangaan over hun toekomst.”* “Maar,” vult zij aan, *“voordat je aan de slag gaat moet je goed nadenken vanuit welke veranderfilosofie je SRP inzet.”*

Rabobank Amersfoort en omstreken heeft een bottom up strategie gevolgd. Dat wil zeggen dat het management maximaal wordt betrokken

bij het invullen van de SRP-tool. De bank startte met een kick off voor lijnmanagers geleid door het directieteam en ondersteund door de afdelingen HRM en Business Control. Al bij de start werden de rollen besproken. Derks: *“Het was cruciaal om ervoor te zorgen dat managers nut en noodzaak van SRP inzagen. Zij geven mede invulling aan de uitkomsten van SRP en moeten deze aan hun teams kunnen uitleggen. Vanuit onze visie dat transparantie een belangrijke succesfactor is bij organisatieveranderingen hebben wij onze medewerkers al in een vroegtijdig stadium meegenomen in de uitkomsten van SRP, die een stevige personele krimp voor de komende jaren laten zien. Maar we kunnen niet met 100 procent zekerheid voorspellen of de uitkomsten ook daadwerkelijk uitkomen. Door medewerkers nu al, bijna twee jaar van te voren, inhoudelijk en procesmatig te betrekken, zonder eerst te wachten tot het moment dat we precies weten wie, wanneer boventallig wordt, hebben we enerzijds veel begrip en respect gekregen. Anderzijds zorgde het ervoor dat medewerkers eerder over hun eigen ontwikkeling en toekomst zijn gaan nadenken. Hierdoor konden leidinggevendenden in een vroegtijdig stadium al een open en eerlijk gesprek met medewerkers aangaan en afspraken maken over nieuwe competenties die zij nog moeten ontwikkelen.”*

SRP bij de Rabobank omvat zes stappen:

1. scan en analyse;
2. huidige bezetting en verwachte ontwikkeling;
3. huidige en toekomstige formatie;
4. de GAP;
5. plan van aanpak;
6. monitoren.

Bij de eerste stap wordt een ‘doorkijk’ gemaakt naar de toekomst. Hoe ziet de bank eruit in 2016? Deze stap heeft tot doel een gezamenlijk toekomstbeeld vast te stellen en alle betrokkenen *involved* te maken.

In stap twee worden de huidige bezetting en de verwachte ontwikkeling in beeld gebracht. Daarmee wordt inzicht verkregen in het personeelsbestand. Er worden berekeningen losgelaten op het huidige personeelsbestand. Dan gaat het bijvoorbeeld om de vraag: hoeveel mensen zijn er in 2016 met pensioen? En hoeveel in-, door- en uitstroom wordt de komende jaren verwacht?

In de derde fase worden de huidige en toekomstige formatie bepaald. *“Deze fase was samen met stap vier de grootste klus. Bij deze stap ga je zowel kwantitatief als kwalitatief bepalen hoe 2016 eruit ziet. Dus hoeveel medewerkers heb je nodig in 2016, in welke functies en over welke competenties moeten zij dan beschikken? Die analyse baseren we onder meer op ons strategisch kader en doelstellingen, effecten van automatisering en pro-*

ces optimalisaties (business cases), best practices van andere lokale banken en vereiste competenties,” zegt Derks.

Bij het vaststellen van de ‘GAP’ wordt vervolgens duidelijk hoe een medewerker zich verhoudt tot de toekomstige vereiste competenties. Is hij of zij klaar voor de toekomst, moet hij of zij zich nog ontwikkelen, of gaat de betrokkene het niet redden? Op basis hiervan konden leidinggevendenden al in een vroeg stadium met medewerkers persoonlijke ontwikkelplannen aanscherpen en in performance management-gesprekken beoordelen waar een medewerker nu staat. Derks: *“De score is een inschatting die je nu maakt. De medewerkers die klaar zijn voor de toekomst zijn de talenten van onze bank. Zij worden vanuit onze veranderfilosofie als ambassadeur ingezet om de organisatieverandering mede vorm te geven. Zij nemen bijvoorbeeld deel aan een denktank waarin zij strategische thema’s van de bank met concrete ideeën en voorstellen proberen een stap verder te brengen.”*

Ten slotte wordt in stap vier gekeken naar de kloof tussen de huidige kwantitatieve bezetting (uit stap 2) en de toekomstige benodigde formatie (uit stap 3).

Bij het opstellen van het plan van aanpak in stap vijf worden op basis van de GAP acties bepaald. *“Dit kunnen acties zijn op zowel bank-, afdelings-, als op individueel niveau. Op deze manier ontstaat er een ontwikkelingsplan op maat,”* stelt Derks. Tijdens de laatste stap, het monitoren, wordt het proces gevolgd, wordt het plan geactualiseerd en indien nodig aangepast. Zo wordt de ontwikkeling van medewerkers gevolgd. *“Door één actieplan te maken waarin alle acties samenkomen, ontstaat focus en weten leidinggevendenden waarop zij moeten sturen.”*

Derks geeft aan dat SRP een cyclisch proces is. Dit wil niet zeggen dat de stappen ook cyclisch gevolgd moeten worden. Stap 2 en 3 kunnen bijvoorbeeld parallel worden opgepakt. Of als er op basis van nieuwe inzichten meer processen worden geautomatiseerd en er minder fte nodig is, moet een deel van stap drie opnieuw worden ingevuld. Daarnaast wordt de ontwikkeling van medewerkers gevolgd en periodiek aangepast in SRP.

Tot slot rijst de vraag wat er ‘typisch Rabobank’ is aan het zes-stappenplan. Derks: *“De bottom up manier waarop het proces is aangepakt, is typisch Rabobank en zorgt voor veel draagvlak. Daarnaast wordt het model gevuld met Rabobank-specifieke variabelen zoals onze eigen KPI’s, functies, competenties, etc. SRP vraagt van leidinggevendenden, controllers en medewerkers HRM om een investering aan de voorkant van het proces, maar deze wordt uiteindelijk dubbel en dwars terugverdiend omdat alle betrokkenen kunnen anticiperen op de toekomst.”*