

# 10

## HR & TOTAL TALENT ACQUISITION

10 do's en don'ts

# HR & TOTAL TALENT ACQUISITION

Door flexibilisering, schaarste aan talent en tegelijk druk op de kosten overwegen steeds meer organisaties een integrale benadering van al hun personele vraagstukken. Maar hoe krijgt dat in de praktijk vorm?

Als je werk gedaan wil krijgen dat je zelf niet kunt, vraag je degene die dat werk het beste kan om het voor jou te doen. Simpel toch? In de praktijk van alledag komt er voor elke organisatie echter wel wat meer bij kijken.

Want de eerste vraag is al: hebben we iemand in huis die het werk kan uitvoeren? Of moeten we iemand van buiten vragen? En moet diegene dan in dienst komen, of proberen we een zelfstandig professional in te schakelen, iemand van een uitzendbureau of een andere flexkracht? Of moeten we misschien proberen het hele werk uit te besteden? Wat heeft de organisatie nodig? En hoe lang? Wat is kwalitatief de beste keus? Wat is de snelste manier om iemand te vinden? Wat is qua kosten het meest efficiënt?

Zulke vragen worden in veel organisaties nog weinig integraal behandeld. Als er een vaste medewerker vertrekt, ontstaat vaak snel een vacature om die plek weer in te vullen. Zonder te kijken of het werk ook flexibeler kan worden verdeeld. Of zonder je af te vragen of het werk over een aantal jaar nog wel bestaat. En contracten met bijvoorbeeld uitzendbureaus lopen juist weer vaak via de afdeling inkoop, die steevast probeert te kijken of het nog wat goedkoper kan. Helemaal moeilijk wordt het als een organisatie ook over de grens actief is. Wáár ga je welk werk doen? Hoe zit het dan met de verschillende wet- en regelgeving? En is dat dan de meest efficiënte benadering? De benadering die op al zulke vragen antwoord moet geven wordt tegenwoordig wel 'Total Talent Acquisition' genoemd, of integrale sourcing. Kort gezegd gaat het om een integrale benadering van de hele capaciteitsvraag van de organisatie.

*"Het gaat om een integrale benadering van de hele capaciteitsvraag van de organisatie"*



Dus niet alleen om de vraag of iemand vast of flex moet worden aangenomen, het gaat om de totale vraag hoe de vraag en aanbod van werk op de juiste manier en op het juiste moment aan elkaar te koppelen. In- en extern. 'Total Talent Acquisition' is daarmee een grote kans voor HR-afdelingen om strategisch van toegevoegde waarde te zijn.

## **DRIE AANLEIDINGEN**

Het lijkt misschien een vrij logische gedachte, toch is de beweging naar 'Total Talent Acquisition' nog behoorlijk jong. Grosso modo zijn er 3 aanleidingen voor te zien: flexibilisering, schaarste aan talent, en een betere afweging van kosten en opbrengsten.

### **1 | FLEXIBILISERING**

Vanzelfsprekend speelt de flexibilisering van de arbeidsmarkt een grote rol. De fabriek van weleer, waar iedereen 'gewoon' tot aan het pensioen in dienst was, en een leven lang eens per jaar werd afgerekend op de gemaakte output, heeft plaatsgemaakt voor een netwerkorganisatie, die steeds flexibeler en steeds vaker op projectbasis zijn diensten levert. Zo is in veel organisaties een wildgroei ontstaan aan verschillende kandidaten en medewerkers, die op allerlei verschillende manieren de voor- en achterdeuren binnenkwamen. Via payrollconstructies, via detacheerders, via uitzendbureaus, via brokers, via zzp-bemiddelingsbureaus, via al dan niet betaalde stages, of via bijvoorbeeld consultancy-bedrijven. Naar schatting is in organisaties momenteel tussen de 20 en 50 procent werkzaam zonder 'standaard' arbeidscontract. Wie houdt hier nog overzicht over?

Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat liefst 51 procent van de bedrijven niet precies weet hoeveel niet-permanente medewerkers voor hen aan het werk zijn. Wie kan dan nog met zekerheid beweren dat de organisatie doelmatig te werk gaat? Ook hebben allerlei juridische kwesties de discussie op scherp gezet. Zo speelt de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) een grote rol, maar ook de WWZ, die binnenkort vervangen moet worden door de Wet Arbeidsmarkt in Balans.

## *“Meerdere organisaties zien in dat zij kansen laten liggen”*

### **2 | SCHAARSTE OP DE ARBEIDSMARKT**

Een tweede aanleiding is te vinden in de schaarste op de arbeidsmarkt. Nu het steeds moeilijker wordt om vaste medewerkers te vinden, schakelen veel organisaties over op kunst- en vliegwerk om het werk toch gedaan te krijgen. Maar wie bepaalt dan hoe je dat doet? En sterker nog: als je wat meer vooruit kijkt, is dan hier voor HR niet een meer strategische rol denkbaar, waarbij je flexibiliteit en een constante toestroom van het juiste talent op het juiste moment op de juiste plek kunt garanderen?

### **3 | EEN BETERE AFWEGING VAN KOSTEN EN OPBRENGSTEN**

Een derde aanleiding zit hem vaak in de kosten en opbrengsten. In veel organisaties zijn formatieplannen beschikbaar voor de vaste medewerkers, maar heeft de hiring manager daarnaast de vrijheid en verantwoordelijkheid zelf voor de inhuur te zorgen. Hooguit is de inkoopafdeling betrokken om een scherpe prijs te bedingen voor een volumecontract. Steeds meer organisaties zien in dat ze zo kansen laten liggen. Overzicht ontbreekt, en het kan zomaar gebeuren dat de ene manager iemand voor een bepaald project inhuurt, terwijl de andere manager dat ook doet. Zonder dat ze het van elkaar weten. Ook wordt vaak gedacht dat externen ‘altijd’ duurder zijn dan eigen krachten, terwijl dat helemaal niet zo hoeft te zijn, als je alle kosten meerekent.

## **DE PRAKTIJK, IN 4 STAPPEN**

De theorie van Total Talent Acquisition is dat het op al die aanleidingen een antwoord kan geven. Maar hoe werkt dat dan in de praktijk? Wie ervoor kiest met het onderwerp aan de slag te gaan, kan dat het beste doen aan de hand van de volgende 4 stappen:

- De situatie as-is
- De organisatiestrategie
- Het plan
- De uitvoering en de evaluatie

**1****WAT IS DE SITUATIE AS-IS?****2****WAT IS DE ORGANISATIESTRATEGIE?****3****WAT IS HET PLAN?****4****DE UITVOERING EN DE EVALUATIE**

## 1 | WAT IS DE SITUATIE AS-IS?

Het begint altijd met een analyse van de huidige situatie. Wie hebben toegang tot het pand? Wie staan er op de payroll, wie worden elke maand per factuur betaald? Zzp'ers, uitzendkrachten, gedetacheerden, payrollers, stagiairs, nulurencontracten, oproepmedewerkers, personeel van geoutsourcete diensten, interim consultants, vaste medewerkers: probeer eerst maar eens overzicht te krijgen, dat is vaak al een hele klus. Deze indeling maken, inclusief bepalen waar de grenzen liggen, is een nuttige interne discussie op zich. Het is goed voor de bewustwording: waar hebben we het nou eigenlijk over?

Het is eigenlijk opmerkelijk dat zo weinig organisaties deze data snel inzichtelijk hebben. Want als je geen zicht hebt op de complete gegevens van ál je medewerkers, wordt besluitvorming, forecasting en planning natuurlijk een stuk moeilijker, zo niet onhaalbaar. En juist om die redenen is het bij Total Talent Acquisition wel te doen. Voordat je iemand aantrekt is het goed in kaart te brengen wat de duur van de inzet moet zijn, wat het belang voor het bedrijf is en wat de frequentie is waarmee de expertise benodigd is. Op basis daarvan kun je dan een bewuste richting kiezen hoe je de vacature wilt invullen.

*"Head count is no longer a factor but total workforce cost is now our driver for sourcing the right skill"*

MAARTEN HANSSON  
GLOBAL COMMODITY LEADER HR, PHILIPS

Het gaat daarbij om veel meer dan alleen de namen weten van wie bij je binnenkomt, en op welke contractbasis ze dat doen. Het gaat bijvoorbeeld ook om: hoeveel uren komen ze bij je? Wanneer is het project afgerond? Hoe is hun beoordeling geregeld? Wordt dat vastgelegd? Is dat voor iedereen inzichtelijk? Hoe houden we ze betrokken? Welke competenties hebben onze eigen mensen? Welke competenties kunnen we inhuren? En wie heeft welke ontwikkelpotentie? Brengen we dat op één gelijke manier in kaart?

Hoe meer je erbij haalt, hoe complexer het wordt. Maar ook: hoe meer strategisch voordeel er te halen valt, hoe meer resultaat te halen is met al het beschikbare talent. Hoe meer flexibele medewerkers je aan je organisatie verbindt, hoe belangrijker het wordt hen een goede employee journey te bieden. En ook: hoe belangrijker het wordt aan hun opvolging aandacht te besteden. Alleen als je inzicht hebt kun je ook sturen.

## 2 | WAT IS DE ORGANISATIESTRATEGIE?

Wat is onze opgave als organisatie? En daarna, als afdeling: hoe zorgen we ervoor dat we op tijd beschikken over de juiste capaciteit en de juiste medewerkers om op het juiste moment de taken uit te voeren?

Dat zijn de wezenlijke vragen die je eerst moet beantwoorden voordat je besluit wie dat moet gaan doen, en op basis van wat voor soort contract. Een aantal jaar geleden was hier de term 'Strategische Personeelsplanning' (SPP) erg voor in zwang. Bij 'Total Talent Acquisition' kijken we nog wat verder, en nemen we niet alleen de vraag vast of flex mee, maar ook: wat kunnen we beter uitbesteden (of juist inbesteden)? En ook: hebben we de mensen misschien intern al voorhanden? Onterecht wordt de interne arbeidsmarkt vaak over het hoofd gezien. Want Total Talent Acquisition gaat om méér dan wat zich alleen aan de voordeur afspeelt.

In het ideale geval zijn je talentstrategie en je organisatiestrategie volledig op elkaar afgestemd. Waar je bijvoorbeeld een vestiging wil plaatsen, kun je laten afhangen van of er talent in die regio beschikbaar is. Talent is steeds meer de onderscheidende factor voor veel organisaties, een visie daarop is bepalend voor of je erin slaagt je strategie te realiseren.

### **3 | WAT IS HET PLAN?**

Heb je de organisatiestrategie goed in kaart en weet je wie op dit moment allemaal aan de slag zijn in de organisatie, dan is het tijd voor de derde stap: het grote plan. Hoe willen we toe naar één integrale aanpak, waarbij managers bij één loket terecht kunnen voor al hun capaciteitsvragen, los van of dat nou in- of extern, vast of flex is? En hoe zorgen we dat we de voordelen van Total Talent Acquisition naar iedereen duidelijk maken?

Inzicht en data worden in steeds meer organisaties cruciaal, evenals meer efficiency, compliancy en risicoreductie. Zulke doelen bereik je alleen met een integrale afweging. Beslis in deze fase: hoe gaat het proces bij ons eruit zien? Wie mag de aanvraag doen? Hoe ziet zo'n aanvraag er vervolgens uit? En heel belangrijk: hoe gaan we dat technologisch ondersteunen? Komt er één systeem dat vast én flex administreert?



## *“Bij Total Talent Acquisition kijken we nog wat verder”*

En misschien zelfs óók de interne mobiliteit? Of houden we vast aan losse systemen, met al hun voor- en nadelen van dien? Uit internationaal onderzoek van Deloitte blijkt dat meer dan 80 procent van de organisaties zich zorgen maakt over de ‘talent acquisitie’ in 2017 en 2018. Recent Nederlands onderzoek geeft aan dat hier meer dan 60 procent van de organisaties zich zorgen maakt over de werving- en selectieresultaten.

Tijd dus om na te denken over hoe het anders kan dan je het tot nu toe gedaan hebt. In het grote plan kun je opschrijven hoe je daarmee omgaat; zowel qua implementatie als qua fasering. En je kunt antwoord proberen te geven op de klassieke vraag: wat houden we centraal, wat decentraal? Geen geringe klus, want het gaat vrijwel altijd om een behoorlijke organisatieverandering. Maar als je het met succes weet uit te voeren, levert het wel iets op: een integrale benadering die zowel de business als de medewerker ondersteunt, zodat elk talent het meest tot zijn recht komt.

### **4 | DE UITVOERING EN DE EVALUATIE**

Als je de eerste 3 stappen met succes hebt doorlopen, heb je niet alleen inzicht gekregen in iedereen die werk voor de organisatie verzet, maar ook hoe je dat in een ideale situatie zou willen en welke besparingen daarmee te boeken zijn, of juist welke kansen het biedt om het ideale talent aan je te binden.

Maar the proof of the pudding is nog altijd in the eating. Worden de voorgespiegelde besparingen ook waargemaakt? Heeft HR werkelijk de regie in handen gekregen, of proberen afdelingsmanagers nog steeds hun eigen plan te trekken zodat het gezamenlijke dashboard eigenlijk maar weinig voorstelt?

Het succes van een Total Talent Acquisition-aanpak staat of valt – net als veel andere projecten – met de kwaliteit van de uitvoering. In de praktijk is gebleken dat het een project is dat HR-afdelingen zelden volledig zelfstandig tot een succes weten te maken. Daarvoor krijgen ze ook te vaak te maken met interne weerstand. Advies van buiten is daarbij vaak onontbeerlijk, al is het alleen maar omdat ‘vreemde ogen dwingen’.

*“Critical skills have to be at your provider, they provide you with the knowhow and benchmark. Collaboration between all parties to get aligned is key to success”*

MAXINE KELLY, HEAD OF SOURCING  
CORPORATE SERVICES, ROLLS ROYCE



## DE DO'S EN DON'TS

Hoe doe je dat nou, een Total Talent Acquisition-aanpak inrichten? 5 Do's en don'ts.

### 5 DO'S

#### 1 Breng in kaart wat je moet doen

Wat staat ons als organisatie te doen de komende jaren? Wat is onze opgave? En wie hebben we daarvoor nodig? Makkelijke gestelde, maar toch ingewikkelde vragen. Maar het is een essentiële start van Total Talent Acquisition en helpt om als HR op een pro-actieve manier met het management om de tafel te zitten en een antwoord te krijgen op de vraag hoe het zit met de kwalitatieve en kwantitatieve behoefte aan personeel. En hoe het zit met het mogelijk gat tussen nu en de toekomst? En aan welke interventies valt dan te denken? Zo zet HR zich in de regiestoel.

#### 2 Werk vanuit één brand, een waardepositie

De employee value proposition (EVP) is een mooie benadering om de merkwaarde te koppelen aan wat een bedrijf aan medewerkers te bieden heeft. Vanuit een gedachte van Total Talent Acquisition is het een logische stap om die value proposition door te trekken naar externen. Ja, die maken net even andere afwegingen, net even andere keuzes, hebben net even andere push- en pull-factoren als het erom gaat of ze ja of nee zeggen tegen een opdracht.

*“Er zijn veel verschillende contractvormen als het gaat om werk”*

Maar de waarde die een (werkgevers)merk toevoegt aan een cv, de werkcultuur, de 'purpose' van de organisatie, spelen zeker een grote rol in het talent dat je wil aantrekken; of dat nou vast, tijdelijk of interim is.





### 3 Kies één loket, meerdere kanalen

We kennen vele contractvormen als het gaat om 'werk'. Het vaste contract, tijdelijk, uitzendkrachten, inhuur van zelfstandigen, detachering, payrollen, outsourcing, consultancy en contracting (Statement-of-Work), om de belangrijkste te noemen. Niet zelden vallen die verschillende vormen onder verschillende afdelingen, met verschillende interne regels. Slimme managers maken daarvan vaak dankbaar gebruik. Scherpt de inkoopafdeling bijvoorbeeld de regels omtrent inhuur aan, dan is een uitweg naar meer 'contracting' snel gevonden. De enige manier om dit 'waterbedeffect' te voorkomen is simpelweg door ervoor te zorgen dat je als centrale punt alle contracttypes kunt aanbieden. Dan kan het daarna weer gaan over het wezenlijke gesprek: welke contractvorm past het best bij zowel de behoefte van de manager als wat er in de arbeidsmarkt gaande is?

### 4 Leer van recruitment, leer van inhuur

Recruitment staat voor: gedegen, zorgvuldig, kandidaatgedreven, een functieprofiel met veel aandacht voor competenties en 'waarden' en een arbeidscontract met verwachtingen ten aanzien van de 'input'. Inhuur van externen staat daarentegen voor: snelheid, schakelen, buiten kaders denken, onderhandelen, een scherpe opdrachtformulering en een contract met verwachtingen ten aanzien van de 'output'.

De ene benadering is niet beter dan de andere. Maar er valt wel het nodige van elkaar te leren. Net wat scherper schakelen bij kandidaten voor een vaste positie, net iets steviger selecteren bij die interimmer die uiteindelijk toch een flinke tijd bij je organisatie rondloopt, en daarbovenop: die verwachtingen richting medewerkers net wat meer 'output'-gericht formuleren.

### 5 Gebruik small data

Total Talent Acquisition draait om goede afwegingen tussen contractvormen, type medewerkers, kosten, kwaliteiten, snelheid van beschikbaarheid en hiring costs. Het is cruciale informatie om als HR-afdeling je meerwaarde te kunnen tonen. En dat gaat allemaal om 'small data', weten wat er gaande is binnen jouw organisatie. Het gaat om gegevens die als het goed is ook allemaal al in je systemen voorhanden zijn. Het zijn bovendien data die ook te gebruiken zijn om te kunnen benchmarken met de Big Data uit de buitenwereld. Alleen: zie ze eerst maar eens goed en vergelijkbaar boven water te halen.

## 5 DON'TS

### 1 Streven naar een geïntegreerd ATS/VMS-systeem

Het klinkt logisch en aantrekkelijk om één Total Talent Acquisition-programma op te bouwen vanuit één systeem dat een ATS, VMS en andere HR-systemen in één klap overbodig maakt. Maar in de praktijk van vandaag blijkt dat ook nog wel een paar bruggen te ver.

Daarvoor zijn simpelweg de verschillen in wetgeving en vereisten rond financiën tussen de 'vast' en 'flex', met al zijn verschijningsvormen, nog te groot. En misschien blijft dat ook wel zo. The best next thing? Een maatwerk dashboard laten bouwen, dat alle data uit de verschillende systemen trekt en gebruikers om zijn minst het gevoel geeft dat er één overkoepelend systeem is.

*"Het interessante van Total Talent Acquisition is de kruisbestuiving van twee vakgebieden die weliswaar veel gemeen hebben, maar toch ook duidelijk verschillen. Bij externen leg je in een opdrachtovereenkomst heel nadrukkelijk vast wat je van iemand verwacht. Best nuttig om dat ook bij medewerkers te doen die in loondienst komen"*

ROELAND VAN LAER, HEAD OF TALENT ACQUISITION, ALLIANDER

### 2 Een zelfstandig professional als flexwerker zien

Weet u nog: autonomie, vakmanschap en zingeving? Het zijn volgens succesauteur Daniel Pink de drie voornaamste drijfveren van professionals. Of ze nu in dienst zijn of niet. Dus ja, er zijn grote parallellen te trekken in hoe je professionals in loondienst en zelfstandige professionals moet benaderen: bij de werving, bij de contractonderhandelingen, de onboarding, tijdens de opdracht.

Waarschijnlijk gelden die punten van Pink zelfs nog net iets scherper voor zelfstandige professionals. Zij zijn immers ooit voor zichzelf gestart en ondernemer geworden, juist om aan die punten invulling te kunnen geven. Die drijfveren vergeten en de zelfstandige professionals beschouwen als flexwerker met minder oog voor de zorgvuldigheid in de communicatie is misschien wel de grootste valkuil waar organisaties in kunnen stappen. Het gaat hier namelijk om mensen die, heel stilletjes maar resoluut, 'stemmen met hun voeten'.



### 3 Intern talent over het hoofd zien

Wat staat ons te doen in de komende jaren? Welke cruciale projecten vragen om het beste talent? Het is prachtig om dat in kaart te hebben. Het gaat daarbij ook vaak om de meer uitdagende projecten binnen een organisatie. Jammer - en voor betrokkenen frustrerend - als je voor de bemensing van die projecten het eigen personeel over het hoofd ziet. Dat gebeurt overigens helaas nog wel vaak: de interessante nieuwe klussen gaan dan naar externen, de vaste mensen doen immers al het 'going-concern'. De wensen en kwaliteiten van het eigen personeel niet goed in kaart hebben is hiervan meestal een oorzaak.

Denk in dit kader eens aan de zogenoemde 'backfill'-optie. Zet vast personeel in bij de nieuwe projecten en vul de gaten die ze binnen het 'going-concern' achterlaten op met externen. Zo hou je het meest uitdagende werk beschikbaar voor mensen in loondienst. En wie weet kunnen die externen ondertussen nog verbeteringen aanbrengen in de reguliere werkzaamheden.

### 4 Tarief en salaris met elkaar vergelijken

'Een externe is altijd duurder', kun je in veel organisaties horen zeggen. En ja, dat klopt, als je sec het uurloon van een vaste medewerker en het uurtarief van een zelfstandige vergelijkt.

Maar er zijn ook indirecte en meer verborgen kosten. En die zijn bij vast personeel vaak wat hoger. Denk aan het pensioen en de doorbetaalde ziekte- en vakantiedagen, de kantoorruimte, de leaseauto. Maar ook: de werving- en selectiekosten van een vaste medewerker, en de niet-productieve inwerk- en begeleidingstijd.

Ook de opbrengst van de flexkracht en de vaste medewerker kunnen natuurlijk flink verschillen. Houd je daar in diezelfde afweging wel genoeg rekening mee?

## 5 Leveranciers als leveranciers behandelen

Total Talent Acquisition is een complex programma. Het biedt organisaties de mogelijkheid meer zelf aan het stuur te zitten in plaats van te afhankelijk te worden van leveranciers van personeel, of dat nu vast is of flex. Maar de complexiteit vraagt ook om partnerships met organisaties die kunnen helpen dat juiste talent binnen te halen. En een 'partner' is toch net wat anders dan een leverancier. Elkaar aanspreken op resultaten, maar met wederzijds respect. Data delen en daarover echt met elkaar in gesprek gaan. Laten zien waar je naar toe wil. Openheid, structureel contact, van elkaar leren, elkaars kracht durven te gebruiken. Geen TTA-programma kan zonder kwalitatieve partners.

### DO'S

**BRENG IN KAART WAT  
JE MOET DOEN**

**WERK VANUIT  
ÉÉN BRAND, EEN  
WAARDEPROPOSITIE**

**KIES ÉÉN LOKET,  
MEERDERE KANALEN**

**LEER VAN RECRUITMENT,  
LEER VAN INHUUR**

**GEbruik SMALL DATA**

### DON'TS

**STREVEN NAAR  
EEN GEÏNTEGREERD  
ATS/VMS SYSTEEM**

**EEN ZELFSTANDIG  
PROFESSIONAL ALS  
FLEXWERKER ZIEN**

**INTERN TALENT OVER  
HET HOOFD ZIEN**

**TARIEF EN SALARIS  
MET ELKAAR VERGELIJKEN**

**LEVERANCIERS ALS  
LEVERANCIERS BEHANDELEN**

# We HR

## Recruitment Services

- Recruiters (*vast en flex*)
- RecruitersPlus (*toolkit*)
- Recruiting Process Outsourcing (*RPO*)

## Career Services

- Outplacement
- Loopbaanbegeleiding
- Employability

## HR Services

- HR Professionals (*vast en flex*)
- HR Executives
- HR Expertisecentrum

## Workforce Consulting

### FEEDBACK MAAKT ONS BETER

Uiteraard schrijven wij graag relevante whitepapers voor onze relaties. Heb je suggesties of opmerkingen? Wil je meer weten over een specifiek onderwerp? Wij horen graag jouw mening, waarbij je mag rekenen op een snelle respons. Mail naar: [com@compagnon.com](mailto:com@compagnon.com).

Wilt u een keer van gedachten wisselen over hoe u Total Talent Acquisition optimaal kunt inzetten? Aarzel dan niet om contact met ons op te nemen: Frank Roders, [roders@compagnon.com](mailto:roders@compagnon.com) of 079-3631680.



#### Colofon

Dit whitepaper is opgesteld door Hugo-Jan Ruts en Peter Boerman van ZiPconomy.