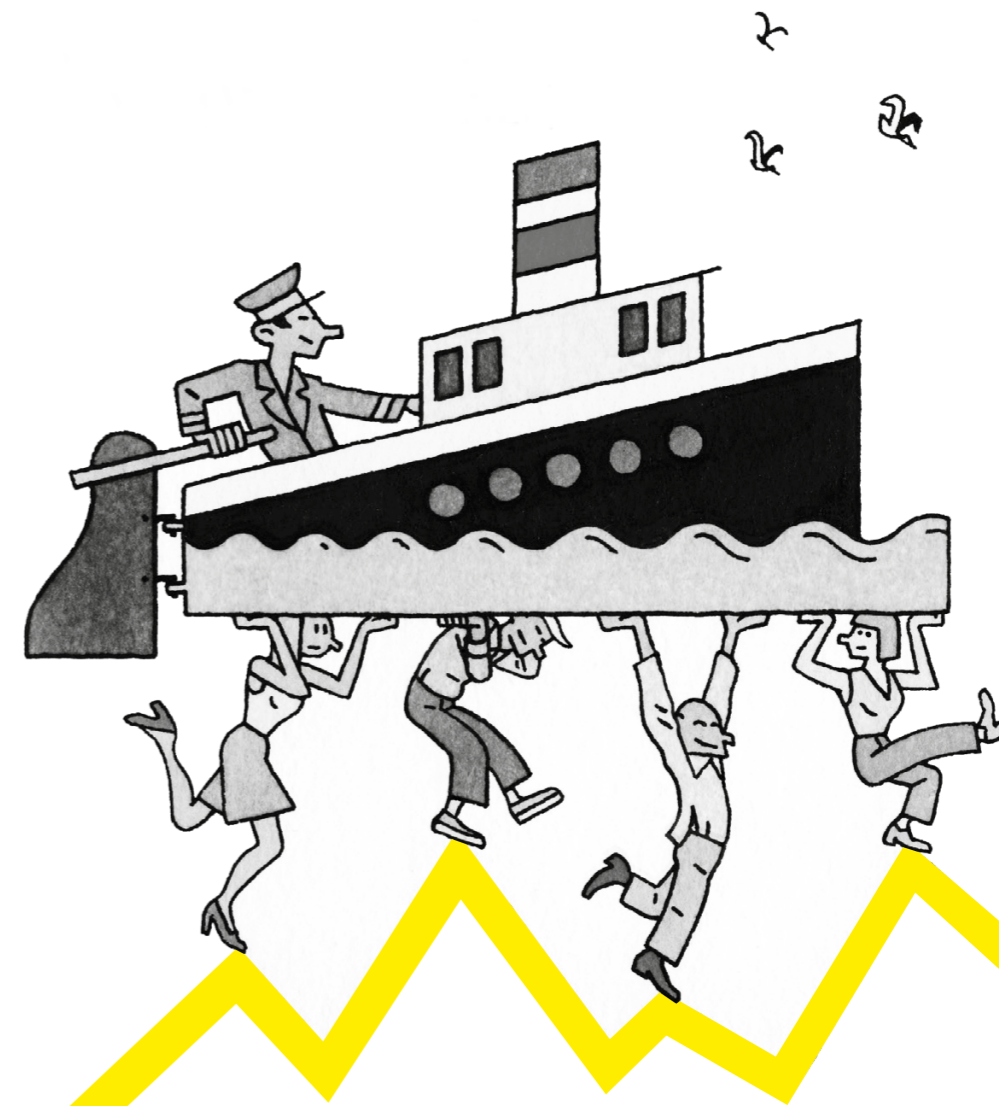


Loods je organisatie de nieuwe realiteit van het werk binnen



IN GESPREK MET

MARLEEN DELEU EN MARK VAN ASSEMA

“We zijn gaan samenwerken en zagen dat ITB kan én werkt. Het is niet eenvoudig, maar wel de way to go.”

In maart 2020 verscheen ‘Mis geen talent’. Hoe kwamen jullie op het idee om over het thema ‘integraal talentbeheer’ (ITB) een boek te schrijven?

Marleen Ik werkte jarenlang met grote organisaties in de hr-dienstverlening en ging al in 2011 met een klant op zoek naar een manier om iedereen die voor de organisatie werkt te omarmen. Daar zijn eigenlijk de eerste stappen naar integraal talentbeheer gezet. In 2016 kreeg ik dan de kans om bij VRT het denken rond ITB uit te werken. Tijdens dit traject kwam Mark in beeld als projectleider. We zijn gaan samenwerken en zagen dat ITB kan én werkt.

Het is niet eenvoudig, maar wel de way to go. Vanuit deze vaststelling is het idee gekomen om er een boek over te schrijven.

Mark Sinds 2013 schrijf ik voor Zipconomy in Nederland, de zusterwebsite van Nextconomy (van Marleen). Ik ben daarmee begonnen omdat ik de discussie wilde aangaan waarom hr niets doet met ingehuurd talent. Ik schreef over het feit dat er eigenlijk maar heel weinig verschillen zijn in het inzetten van vaste werknemers en ingehuurd talent en dat er dus veel redenen zijn om het samen te doen. In de loop

der jaren is daar meer en meer over geschreven, ook in het buitenland, en alles kwam perfect samen toen Marleen en ik bij VRT aan de slag gingen. We konden toen samen de reis rond ITB verderzetten en verfijnen.

Kan een van jullie even kort samenvatten wat jullie verstaan onder ITB?

Marleen ITB is het punt waarop een organisatie het hr-beleid dat ze uitstippelt, toepast voor iedereen die bijdraagt aan het succes van de organisatie. Dat gaat over het end-to-end-hr-proces, dus van strategische personeelsplanning tot het uit-

betalen en eventueel de uitstroom van talent. Al die hr-stappen zijn dan geregeld voor alle contractvormen. Ze gaan uit van het principe ‘Het zijn mensen die voor onze organisatie werken en mensen dragen bij tot ons succes, hun contractvorm is van ondergeschikt belang.’ Wanneer je als organisatie de juiste man of vrouw op de juiste plaats zet en je hem of haar aandacht schenkt, en waarbij alles bovendien goed geregeld is binnen het wettelijk kader, dan kan je spreken van ITB.

De non-believers maken vaak de denkfout dat het juridisch gezien

niet mag. Het mag wel, maar er zijn restricties in de wet- en regelgeving, wat het hier en daar moeilijker maakt. Maar moeilijk gaat ook: het is een kwestie van willen, een visie hebben en die tot in detail uitwerken.

De ondertitel van het boek luidt ‘Loods je organisatie de nieuwe realiteit van het werk binnen’. Wat zien jullie als de nieuwe realiteit?

Mark Enerzijds is de nieuwe realiteit de opkomst van zelfstandigen in de hele wereld en zeker ook in Nederland en België. Het is namelijk de wens van mensen om flexibeler om te gaan met hun tijd en zelfstu-

“Het zijn mensen die voor onze organisatie werken en mensen dragen bij tot ons succes.”

render te zijn in hun loopbaan. Er is dus een heel stuk flexibilisering voortgekomen uit het zoeken naar een goede *work-life balance*. Daarnaast is het percentage ingehuurd talent bij organisaties de laatste jaren gegroeid. Bij grotere organisaties kan dit oplopen tot 20 % à 30 %. Die evolutie is heel geleidelijk aan gebeurd, maar wij willen dit nu expliciet op tafel gooien en ervoor zorgen dat organisaties die groeiende populatie meenemen in hun beleid. Veel van deze externen zijn immers kenniswerkers die met de kerntaken van de organisatie bezig zijn. Zij zijn een cruciale factor in het succes en de continuïteit van de organisatie en dus veel meer dan alleen een flexibele ‘schil’.

Anderzijds heb je ook nog de opkomst van de werkplatformen waar vanuit de hele wereld werk *gesourcet* kan worden. Bijvoorbeeld een freelancetext schrijven, een freelancedesigner inhuren enzovoort. Een Nederlandse redacteur die in Chili woont, zoals ik zelf heb, of een illustrator die in Boston woont en werkt: dat kan tegenwoordig allemaal en dat is ook de nieuwe realiteit van werk.

Marleen Als je het bekijkt vanuit de organisaties, is de realiteit ook dat vast werk niet meer zo vast is. Een organisatie kan niet meer aan werknemers beloven dat het werk voor de rest van hun leven is. Wat mensen nodig hebben aan kennis en competenties is heel erg aan verandering onderhevig en ook het volume van werk kan zomaar veranderen. Dat maken we tijdens de

coronacrisis heel extreem mee. In normalere tijden zit daar ook nooit een constante lijn in, en organisaties zijn daar niet goed op georganiseerd. Vast werk kan en moet dus veel fluïder worden georganiseerd. Dan kunnen organisaties over de afdelingen heen met de mensen schuiven en kan er makkelijk worden op- en afgeschaald om die volatilititeit in werkvolume flexibel te kunnen opvolgen.

Wat is voor bedrijven concreet de meerwaarde van ITB?

Mark De belangrijkste zaak is dat je geen talent gaat missen, wat ook terugkomt in de titel van het boek. Organisaties hebben voorkeuren voor een bepaalde contractvorm en halen daarmee een bepaald profiel talenten in huis. Als je als organisatie alleen maar mensen vast in dienst wilt bijvoorbeeld, dan zul je alleen maar mensen vinden die graag zekerheid willen en die graag voor langere termijn op een plaats zitten. Dat zijn natuurlijk prima werknemers, alleen mis je daarvoor een groep mensen die graag flexibeler werkt, meer verschillende ervaringen opdoet en die daardoor toegevoegde waarde geeft op allerlei andere vlakken. Je mist dus talent als je niet in alle vijvers met talenten vist.

Marleen Klopt, heel veel organisaties hebben daarnaast een *blind spot* en weten niet wie nu reeds de externen zijn in hun organisatie. Ze kunnen dus niet zeggen welke toegevoegde waarde ze hebben en bepalen of ze eigenlijk wel nodig zijn. Ze weten ook niet of alles

juridisch goed geregeld is en of ze al dan niet risico lopen. Er zijn een hele hoop consequenties aan die onwetendheid verbonden die je liever vermijdt en dat kan alleen door aan ITB te doen. Als je daarnaast kijkt naar de medewerkers die op de loonlijst staan, doe je hun ook vaak onrecht aan door ondoordacht in te huren. Mensen hebben zich vanuit hobby's of interesses verder ontwikkeld, alleen wordt dat niet benut door de organisaties en dat is ook 'mis geen talent'. Kijk daar eens met een vergrootglas naar en benut al die talenten aan de hand van ITB.

In het boek vinden we enkele concrete cases terug als inspiratie, welke is jullie het meest bijgebleven en waarom?

Marleen Voor mij is dat de case van VRT aangezien die samen met UCB (een biofarmaceutisch bedrijf) de eerste echte case in België is waarbij een grote organisatie inzet op ITB. Er was bij VRT een scheefgegroeide situatie met inhuur van externen op grote schaal. Het gaat over grote groepen freelancers: cameramannen, klankmannen, redacteurs ... die met de *core-business* van de organisatie bezig waren. Die zijn dus onmisbaar voor de organisatie, maar toch was er geen visie en beleid rond dat inhuren. De filosofie was 'het gaat toch goed, en we zien wel als het eens fout loopt', iets wat ik wel vaker hoor in gesprekken met organisaties. Dat risico kan een organisatie natuurlijk nooit nemen. Bij VRT heeft hr daarom eigenaarschap genomen van iedereen die voor VRT werkt. De onderliggende processen moesten worden ingericht zodat inhuur trans-



parant werd, maar ook zodat er voor iedereen die bij VRT werkt geen verschil is in hoe ze benaderd en behandeld worden. Dat is de visie die uitgerold is, uiteraard binnen het wettelijk kader.

Mark Ik werk al 2,5 jaar bij VRT voor de implementatie van hun ITB-programma, dus dat is voor mij natuurlijk ook een hele mooie case. Om toch een andere, ook heel inspirerende case te vermelden, kies ik FMO, de Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden. Die case geeft aan dat je elementen die nodig zijn om ITB te implementeren op een vrij eenvoudige manier kunt doorvoeren. In dit geval ging het over het proces voor achtergrondscreening bij indiensttreding van nieuw talent van over de hele wereld. Je controleert dan bijvoorbeeld of mensen wel zijn

wie er op hun paspoort staat, of ze al dan niet fraude hebben gepleegd en of hun diploma en referenties kloppen. Hiervoor moest eerst een beleid gemaakt worden waar alle talenten gelijkvormig worden gecontroleerd. Er zijn wel wettelijke verschillen tussen ingehuurd talent en vaste mensen, maar dat is geen 'hobbel' om geen geïntegreerd beleid te kunnen maken. Vervolgens is dat beleid uitgewerkt in een integraal proces waar we de drie invalshoeken (mens, technologie en proces) voor dit specifieke proces volledig ITB-proof hebben neergezet. Daarom vind ik dit een mooie case.

Wanneer is voor jullie de opzet van dit boek geslaagd?

Marleen Ten eerste is het voor mij de bedoeling om een *wake-upcall* te geven aan bedrijfsleiders in

“Denk groot, begin klein!”

België en Nederland, in middelgrote en grote bedrijven, maar ook van *scale-ups*. *Scale-ups* zijn organisch aan het groeien met veel inhuur. Mijn boodschap voor hen luidt: zorg dat je vanaf een bepaald moment toch een visie en een beleid hebt voor de vele externen, want anders wordt het zo groot en ga je in dezelfde valkuilen stappen als andere grote, bestaande organisaties in het verleden.

Ten tweede hoop ik dat het boek ook een *wake-upcall* kan zijn voor het wetgevend kader. Onze arbeidsmarkt in België is niet voldoende flexibel. Het wetgevend kader en de sociale zekerheid zijn constructies die tientallen jaren geleden opgezet zijn en die sindsdien nauwelijks zijn mee geëvolueerd. Dat maakt dat er heel veel onduidelijkheid en onzekerheid is bij organisaties in verband met inhuren van externen, wat hen bijgevolg tegenhoudt om een geïntegreerd beleid op te zetten. Als je geadviseerd wordt 'doe dit niet want je loopt behoorlijke risico's op zware sancties' – zelfs gevangenisstraffen – dan vind ik het heel normaal dat bedrijven dat niet doen. Dat beperkt hen natuurlijk heel erg in het vinden van oplossingen die wel werkbaar zijn en die hen voordelen kunnen opleveren zoals altijd het juiste talent hebben, kostenbesparing en-

zovoort. De economische noodzaak en het nieuwe denken over werk en de vele nieuwe vormen van werk zijn er, dus *deal with it*, dat is ook een beetje de missie van het boek.

Mark Ik denk dat het voor mij geslaagd zal zijn als er toch op z'n minst een aantal hr-directeuren dezelfde stap durven nemen als Hans Cockx bij VRT. We zien wel visionairs op ITB-vlak bij grotere en kleinere organisaties, zoals ook bij een aantal andere cases in het boek vernoemd. Daar zijn dan wel stappen gezet richting ITB, maar daar zijn nog niet alle niveaus in het management bewust van de noodzaak om ITB breed op te pakken. Daarom hebben we ook meer een managementboek geschreven dan een hr-boek. Als er meer directies en vooral hr-managers openlijk verklaren voor alle talenten in de organisatie oog te hebben, dan volgt de rest vanzelf en is onze missie geslaagd.

Marleen We zien organisaties vaak met ITB starten aan de instroomkant, omdat ze zich daar realiseren dat talent verschillende contractvormen kan hebben. Je ziet dan een gemengd team van hr en inkoop, maar die focussen alleen op *talent acquisition* (het vinden van het juiste talent). Dat doen ze dus al helemaal geïntegreerd. Waar ze de visie en het beleid nog niet hebben, is op de vervolprocesstappen rond doorstroom en uitstroom, zoals *performance management*, strategische personeelsplanning en talentontwikkeling ... Daar zit bij hen nog een gat dat gedicht moet worden.

Welke ultieme tip zouden jullie geven aan een bedrijf dat op het punt staat om een ITB-strategie te integreren?

Marleen Begin met een grondige oefening door heel breed te kijken wat het probleem is bij een gebrek aan een ITB-beleid. Stel je dan de vraag: 'Wat zou het ons opleveren als we het wel hebben?' Met andere woorden: is de winst voldoende groot en loont het de moeite om het in te voeren? Wanneer je antwoorden hebt op die vragen kan je analyseren hoe je het gat kan dichten. Daarnaast is de rol van de CEO en van het directiecomité heel belangrijk. De manier waarop ze het verhaal brengen, hun visie en hun steun zijn cruciaal voor het succes.



Mark Pak een punt, een proces of een tool waar het pijn doet en waarvan je denkt dat het veel toegevoegde waarde heeft om met ITB aan de slag te gaan en doe het gewoon. Bewijs dat het kan zonder per se meteen een heel groot programma te maken. Laat ook vooral zien dat het helemaal niet zo ingewikkeld is. Het is eigenlijk een *no-brainer* om dat neer te zetten voor alle talenten en niet alleen maar voor vaste medewerkers. Dus denk groot, begin klein!

8

hobbels op weg naar integraal talentbeheer

- 1 Gebrek aan specifieke ITB-kennis bij jouw managementteam**
Managementteams hebben te weinig kennis over alternatieve werkvormen en de daarbij horende mogelijkheden. Hr en inkoop zijn twee cruciale afdelingen die uiteindelijk de strategie moeten vertalen naar de operatie.
- 2 ICT-technologie als kritische succesfactor**
Technologie is het middel om jouw ITB-visie en -strategie te ondersteunen en te waarborgen. Het vermindert de mogelijke risico's, het levert transparantie en kostenbesparingen op en het verhoogt de efficiëntie.
- 3 Een te vage strategische visie en onvoldoende uitgewerkt plan**
Een te vage strategie geeft weerstand en maakt mensen onzeker. Je moet mensen meekrijgen in jouw 'why?', alleen zo wordt het voor hen duidelijk welke richting en doelen jij en/of de organisatie wil(len) nastreven met ITB.
- 4 Interne regels en procedures, wet- en regelgevingen**
Deze kunnen ervoor zorgen dat het implementeren van een ITB-strategie een hele klus kan blijken. Enkele veelvoorkomende argumenten: rigiditeit heerst, lijnmanagers 'do it their way' en heilige huisjes in stand houden.
- 5 Geen idee hebben van alle verborgen kosten voor de organisatie**
Het werken met externen gaat ook gepaard met mogelijke risico's die veel geld kunnen kosten. Het gaat meer bepaald over juridische risico's, reputatieverlies en de twee snelheden waarmee het geheel aan talenten wordt aan- en bijgestuurd.
- 6 Jijzelf - laat je je door de beste mensen omringen?**
Omring jezelf door visionaire medewerkers en ervaren externen zoals een ITB-projectleider, zorgvuldig gekozen experts, betrouwbare leveranciers met een visie op lange termijn of ervaringsdeskundigen uit andere organisaties. Zo vermijd je het ontwikkelen van een tunnelvisie.
- 7 Zie ITB niet als een reis met een bewegend doel**
Denk niet na een project van één of twee jaar dat je het ITB-doel wel bereikt zal hebben. Niets is minder waar! ITB implementeren doe je daarom het best met kleine projecten die je succesvol uitrolt.
- 8 Diegene die volhouden, halen het einde**
Het einde is pas bereikt als je je niet meer de volgende vraag hoeft te stellen: "En hoe is dit geregeld voor ingehuurde talenten?" Bij elke hindernis of weerstand is er altijd een oplossing. Je moet die alleen kunnen en willen zien.

HET BOEK

Mis geen talent

AUTEURS Marleen Deleu en Mark van Assema
UITGAVEJAAR 2020
BESTELCODE 204 203 000
ISBN 978 90 4863 830 7
MEER INFO
nieuweondernemer.diekeure.be

29,95
euro

