

De weg naar een **Total Talent Acquisition** Architectuur

7 november 2019 - Versie 1

Door: Mark van Assema

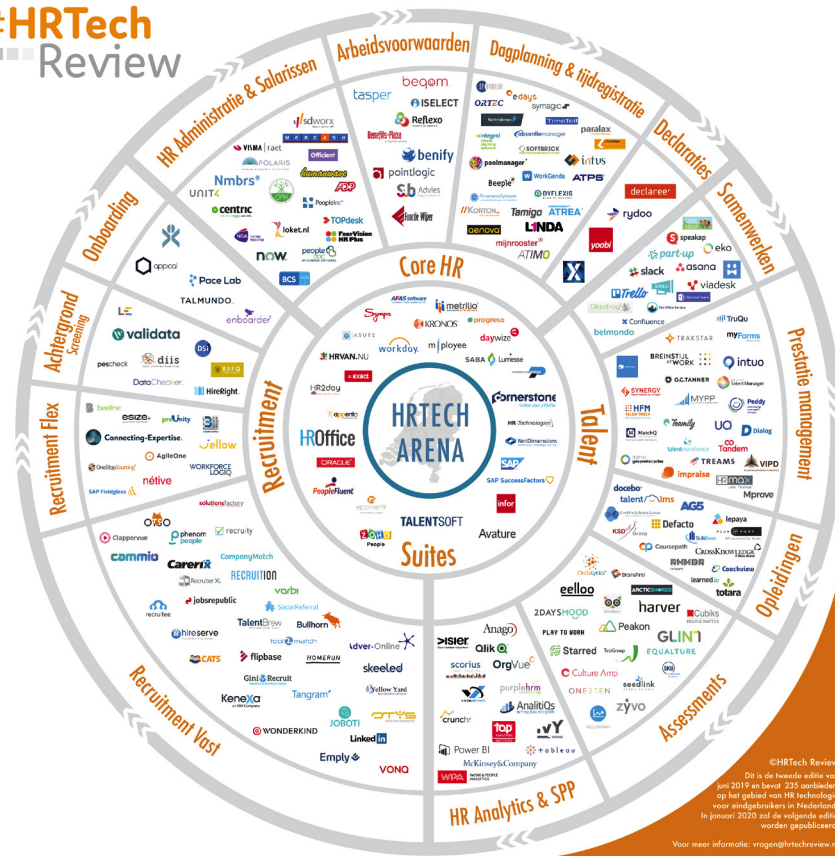


In samenwerking met:



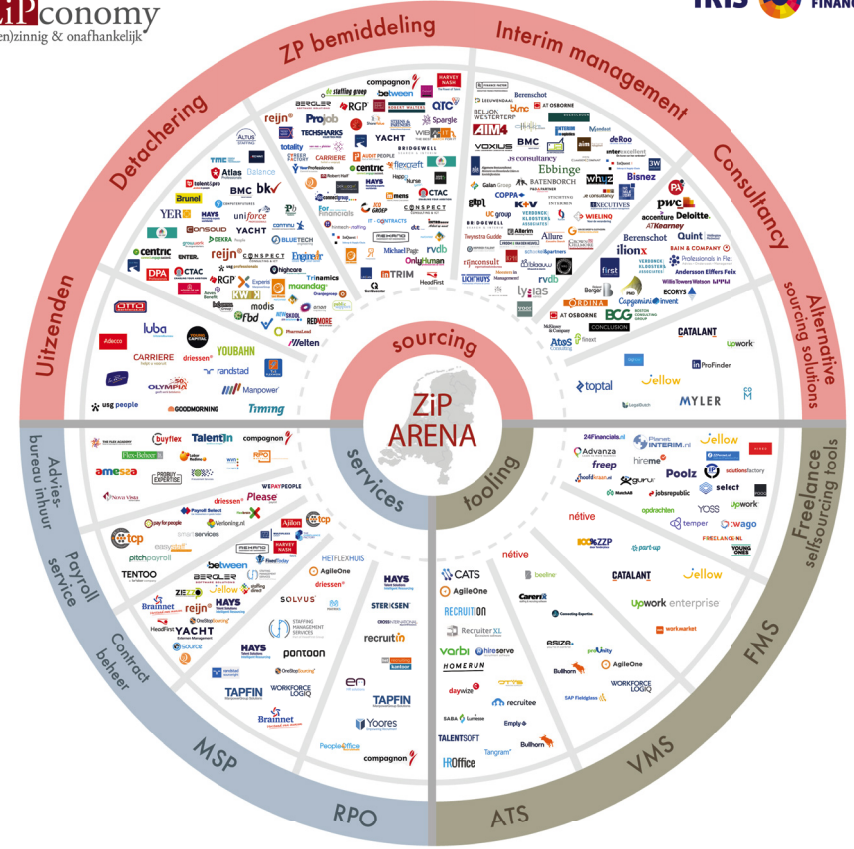
Met technologie uit de HRTech Arena van HRTech Review en de ZIPArena van ZIPconomy

#HRTech
Review



ZIPconomy
(eigen)zinnig & onafhankelijk

IRIS CORPORATE FINANCE



Inhoud

Introductie	4
Waar past TTA in het grotere geheel	5
Deel 1 - Total Talent Acquisition	7
• Diffuse inhuurmarkt	7
• Focus op juiste match	7
• Geïntegreerd recruitmentbeleid	8
• Zes dingen die 'flex' kan leren van 'vast'	8
• Wat kan 'vast' leren van 'flex'?	9
TTA Employer Branding cases	10
Deel 2 - TTA architectuur	12
• De basis van een TTA architectuur, het ATS + Talentpool	15
• In-, door- en uitstroom	17
• Interne wervingskanalen	18
• Externe wervingskanalen	19
Eén TTA architectuur	24
Is de kerstboom vol genoeg?	27
• Employer branding voor vast én flex	27
Nawoord en dankwoord	28

Introductie

De kortste definitie van Total Talent Acquisition (TTA) is 'een geïntegreerd recruitmentbeleid, waarbij in de werving en selectie de focus op het vinden van de juiste match voor alle mogelijke contractvormen (vast en flex) gelijk is'. Dit wordt in deel 1 van dit whitepaper verder toegelicht.

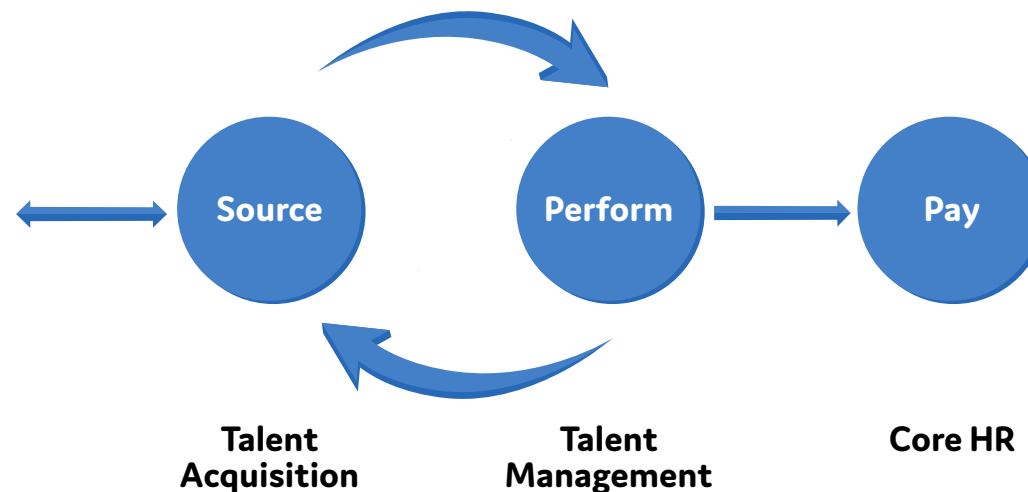
Deel 2 van deze whitepaper gaat in op het opzetten van een goede TTA-architectuur. Het is een eerste aanzet om in het steeds bredere HR Tech landschap te komen tot een goede architectuur van alle samenhangende tooling rondom TTA. Aangezien de markt niet stilstaat en zowel aanbieders als klanten met creatieve oplossingen komen, is deze architectuur een momentopname met de stand van technologie in 2019-2020.

Waar past TTA in het grotere geheel?

Vanuit HRTech Review delen we de HR Tech markt op in drie kern processen. In de HRTech Arena noemen we die 'Recruitment', 'Core HR' en 'Talent'. Binnen ieder van die drie kern processen bevinden zich verschillende domeinen met te onderscheiden technologie. Meer vanuit HR processen en de mensen zelf gezien kun je een andere benaming hanteren, vanuit *werk* en *talent* (de mensen) dat dit werk uitvoert;

1. **Source** – waar *talent* gekoppeld wordt aan passend en uitdagend *werk*
2. **Perform** – waar *talent* het *werk* uitvoert en daar steeds beter/productiever in wordt door zichzelf te ontwikkelen
3. **Pay** – waar *talent* wordt betaald voor het uitvoeren van het *werk*

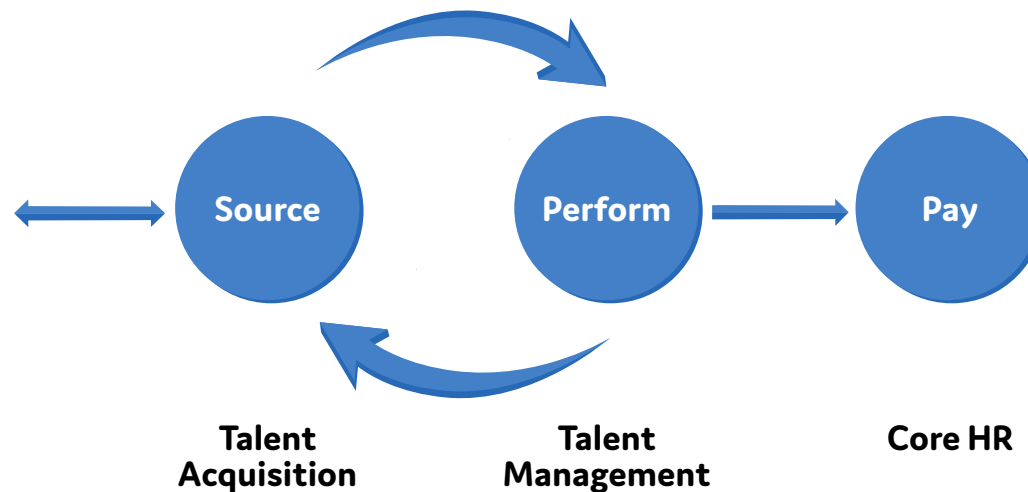
In deze figuur zie je nieuwe talenten het **Source**-proces inkomen. Binnen dat proces vindt de selectie plaats, waarna de geselecteerde talenten doormoeten naar het **Perform**-proces. Daarin ga je het werk uitvoeren met daarin alle talentmanagement tools. Voor het uitvoeren van werk word je betaald, vandaar een pijl richting het **Pay**-proces. Na een bepaalde tijd is het tijd voor een nieuwe uitdaging en stroomt het talent weer door, vandaar de pijl van **Perform** naar **Source**. Of als er geen nieuwe uitdaging gevonden wordt, gaat het talent weg, vandaar de dubbele pijl, in en uit, bij het **Source**-proces.



Je kunt er als organisatie voor kiezen om bepaalde processen uit te besteden aan een andere partij of met SoW, Statement of Work, contracten te werken die gebaseerd zijn op resultaat en minder op de mens die het werk doet. In dit whitepaper worden deze vormen van werk niet meegenomen.

In het Source-proces veranderen de werkzaamheden, het is veel meer dan alleen cv's beoordelen en gesprekken voeren. Technologie neemt administratieve taken en selectiestappen over en gesprekken worden vooral door 'de business' gevoerd.

Ook het aanbod aan talent verandert. Niet iedereen komt of wil meer in vaste dienst, maar kiest voor eigen ondernemerschap, zelfstandigheid en flexibiliteit. Bij een andere rol voor recruitment past ook een nieuwe naam: **Talent Acquisition** (TA). Recruiters worden *TA Adviseurs* die veel pro-actiever met de vraag naar en aanbod van resources omgaan. **Total Talent Acquisition** is een hogere vakterm voor een steeds complexere wereld van Sourcing waar iedere contractvorm tot zijn recht komt in een geïntegreerd recruitment beleid.



Deel 1 - Total Talent Acquisition (TTA)

Waarom is TTA niet vanzelfsprekend? En waarom hebben maar weinig organisaties een goed geïntegreerd recruitmentbeleid? Daarvoor moeten we kijken naar het verschil in achtergrond en ontwikkeling tussen de werving en selectie van vast personeel en van flexkrachten.

Diffuse inhuurmarkt

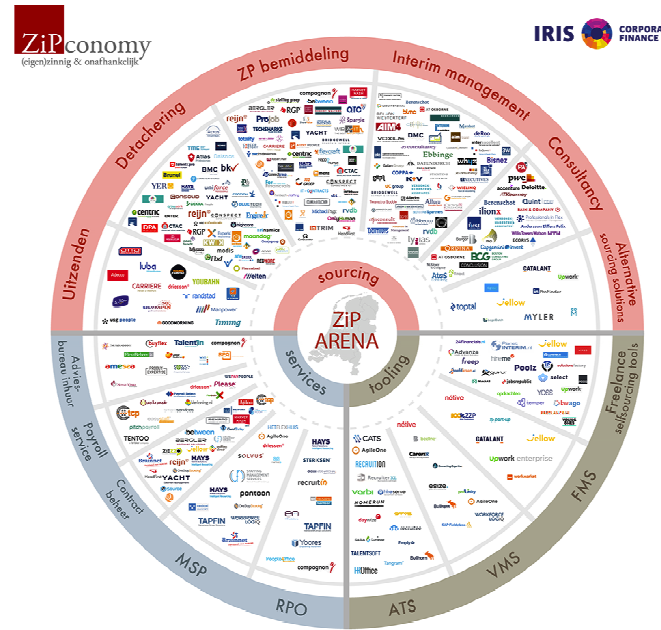
Nederlandse bedrijven hebben een relatief grote flexibele schil in hun personeelsbestand. En ondanks pogingen van de overheid om te komen tot 'meer vast en minder flex' blijft de flexschil van organisaties fors. Er is namelijk een grote behoefte aan flexibiliteit.

Die flexibilisering heeft de afgelopen decennia de arbeidsmarkt ook veel diffuser gemaakt; er zijn tal van vormen van flex, van tijdelijke contracten, Uitzenden, Detachering, Consultancy, Interim Management en ZP-bemiddeling. De verschillende samenwerkingsvormen tussen werkenden en organisaties hebben geleid tot vele contractvormen tussen opdrachtnemers en opdrachtgevers. In hun behoefte hier grip te houden schakelen organisaties gespecialiseerde bemiddelingsbureaus in die zorgen voor de administratie (contracting) en compliance, het voldoen aan de actuele wet- en regelgeving. De inhuurmarkt die de afgelopen jaren is ontstaan, kent vele specialismen en is op zich al een complex geheel geworden.

Focus op juiste match

Op de inhuurmarkt ligt de focus vooral op kosten, compliance en harde selectiecriteria. Het vinden van de juiste persoonlijke match door goede werving en selectie lijkt, mede door de vele tussenschakels, steeds meer uit het oog te zijn verloren. Recruitment voor vast personeel is binnen de meeste organisaties ook een totaal ander proces dan de externe inhuur. Waar recruitment voor vaste krachten een taak van HR is, worden flexkrachten als freelancers en consultants, veelal in de lijn, door de manager zelf, ingehuurd. Hierbij speelt HR een andere rol, meer aan de zijlijn, of is HR zelfs in het geheel niet betrokken en is Inkoop (lees: kosten) leidend.

Dus waar recruiters voor vast personeel hun vizier richten op het vinden van de juiste match op basis van persoonskenmerken, bedrijfscultuur, functieprofielen door uitgebreide selectie, assessments, employer branding of zelfs recruitment marketing, ontbreken deze elementen in de praktijk vaak als het gaat om externe inhuur.



Geïntegreerd recruitmentbeleid

Er zijn dus maar weinig organisaties die echt een goed geïntegreerd recruitmentbeleid voeren, terwijl daar meer dan ooit behoefte aan is. Want op de krappe arbeidsmarkt met schaarste aan geschikt personeel woedt de strijd om talent meer dan ooit. En steeds meer van dat talent verkiest een meer onafhankelijk bestaan als freelancer, zoals de jonge millennial of de senior specialist. Het vinden van het juiste talent, vast en flex, op het juiste moment voor de juiste positie is de grootste uitdaging geworden.

Zes dingen die 'flex' kan leren van 'vast'

De uitdaging voor een geïntegreerd recruitmentbeleid is dus werving en selectie van externe inhuur op hetzelfde niveau krijgen als de werving en selectie voor vast personeel. Daarbij zijn er zes elementen die al lang gemeengoed zijn voor het vinden en binden van kandidaten binnen recruitment, waar men ook bij de inhuur van flex zijn voordeel mee kan doen. **Die zes elementen van werving en selectie zijn:**

1. Interne mobiliteit

Voor vaste krachten kijkt men bij vrijkomende vacatures meestal eerst of er intern iemand beschikbaar is. Interne doorstroming is de snelste en gemakkelijkste manier om een vacature te vervullen. Waarom niet voor externe inhuur hetzelfde doen? Misschien zit er twee deuren verderop wel een geschikte freelancer die bijna klaar is met zijn opdracht en kan hij of zij aan de slag met het volgende project. En misschien heeft zo'n freelancer wel interesse om intern door te stromen naar een vaste baan.

2. Onboarding

Op de eerste werkdag(en) is er voor vaste medewerkers meestal meer geregeld dan voor flexkrachten. Grote bedrijven hebben inmiddels een onboarding proces en zo niet dan is er toch meestal wel een secretariaat of rechterhand van de manager om de start van de vaste medewerker positief te laten zijn. Voor de onboarding van een externe is vaak nauwelijks beleid en tijd, is er geen bemoeienis van HR en soms is er zelfs helemaal niets geregeld voor de freelancer op zijn eerste werkdag.

[Lees ook: Total Talent Acquisition is alleen voor organisaties waar iedereen welkom is](#)

3. Referral recruitment

(Grotere) bedrijven kennen vaak een referral programma om nieuw talent binnen te halen; medewerkers wordt gevraagd binnen hun eigen netwerk mensen te zoeken en te benaderen, meestal tegen een (financiële) beloning voor het aanbrenge van een nieuwe medewerker.

Maar voor flex bestaat dit niet of nauwelijks. Als je dan toch een referral programma hebt, waarom zou je dat dan niet ook voor het aanbrenge van freelancers gebruiken? Dan kun je ook de kruisbestuiving benutten; freelancers die voor vaste functies referent kunnen zijn en andersom.

[Bij technologie bedrijf Irdeto doen ze dit al op deze manier.](#)

4. Employer branding

Hoe sterker het werkgeversmerk, hoe aantrekkelijker het bedrijf is voor (extern) talent om er te werken. Om talent te lokken, moet het bedrijf zijn (gewenste) uitstraling terug laten komen in de eigen arbeidsmarktcommunicatie. Voor vast personeel gebeurt dit al. De 'werken bij' site en de recruitment processen en communicatie worden tegenwoordig vanuit 'candidate experience' gestroomlijnd, inclusief een social media beleid. Voor externen loopt die ervaring en het bijbehorende wervingsproces in de praktijk echter vaak heel anders. Wat je natuurlijk wilt, is die employer branding doortrekken naar flex. Bedrijven als *Philips*, *ABN AMRO* en *BAM* brengen dit al gedeeltelijk in de praktijk (zie kader).

5. Talentpools

Talentpools voor freelancers bestaan al langer (zie kader) en worden steeds meer ingezet om externe professionals te bereiken. Maar ook hierin is recruitment voor vast verder dan voor flex. Waar het op de freelance portals nog vooral een kwestie is van 'post and pray', wordt voor het aantrekken van nieuwe, vaste medewerkers tegenwoordig een veel pro-actievere aanpak gehanteerd. Dit gebeurt door potentiële kandidaten te selecteren en direct te benaderen voor vrijkomende vacatures, door de relatie met potentiële kandidaten warm te houden, bijvoorbeeld via communities. Voor externe professionals staat die proactieve sourcing door organisaties intern nog in de kinderschoenen.

6. Assessments

Bij het selecteren van vaste medewerkers gaat het steeds minder om het cv, omdat deze vooral is gebaseerd op het verleden. Via assessments kun je juist vooruitkijken, voorspellen en iemands talenten ontdekken die hij voor de organisatie kan inzetten. In het verleden stuurde men alleen voor hogere posities mensen een hele dag naar een assessmentbureau. Tegenwoordig zijn er allerlei online assessments en gamification tools die dit toepasbaar maakt voor alle functies. Dit kan worden ingezet bij de werving, voordat je definitief solliciteert, of tijdens het selectieproces. Vooral voor witte boorden zijn hier lessen te leren. Voor blauwe boorden in bulk werkzaamheden wordt dit al toegepast.

Wat kan 'vast' leren van 'flex'?

Andersom geldt dat de Sourcing-wereld rond vaste medewerkers ook een aantal dingen kan leren van de werving en selectie van flex.

Snelheid

Een groot verschil is de snelheid waarbij posities met externen moeten worden ingevuld ten opzichte van vaste posities. Van uitzendkracht tot interim manager - ze moeten binnen een paar dagen op de stoep staan. Processen zijn hiervoor vaak efficiënter ingericht met meer standaardafspraken. Hiervoor worden overigens ook talent pools gebruikt. Vooral uitzenders en Managed Service Providers (MSP's) zijn ver met het inrichten en efficiënt benutten van een talentpool.

TTA Employer Branding cases

Er zijn wel enkele fraaie voorbeelden van employer branding gericht op externen in de praktijk. Daar wordt wel de term de FVP, de Freelance Value Proposition, gebruikt als tegenhanger van de EVP, de Employee Value Proposition. In basis zouden deze grotendeels gelijk mogen zijn en alleen de specifieke dingen mogen worden uitgelicht. Grote bedrijven hebben inmiddels bijna allemaal een aparte opdrachten portaal voor interim professionals, waarbij gebruik wordt gemaakt van de uitstraling van het werkgeversmerk om aantrekkelijk te zijn voor freelancers. Toch blijkt van echte Total Talent Acquisition in de praktijk nog nauwelijks sprake te zijn. Enkele praktijkvoorbeelden in oplopende mate van TTA richting kandidaten:



Bouwbedrijf BAM werkt voor de externe inhuur met het [BAM Flexplein](#), een centrale inhuurdesk waar iedereen binnen het bedrijf terecht kan voor zijn flexkrachten. Via dit Flexplein kunnen zzp'ers zich ook inschrijven en ervoor kiezen op de hoogte te worden gehouden van tijdelijke vacatures.

[Lees ook: Hoe BAM met haar Flexplein de beste mensen op de beste plek krijgt](#)

Typend is wel dat dat dit Flexplein in het navigatiemenu op de website onder Inkoop staat. Welke freelancer gaat dat vinden? Opvallend is ook dat op de 'gewone' vacaturesite van BAM niets te vinden is over flex. Ook hier is recruitment voor vast en werving en selectie voor flex dus nog gescheiden.

Digitaal bouwen In.

FLEXplein



CV



CV



ABN AMRO heeft [een interim-portal](#) voor zzp'ers (de ABN AMRO Talent Pool), die qua look and feel helemaal in lijn is met de branding van de bank. Dat de inhuur van freelancers nog altijd gescheiden is van de vacatures voor vast blijkt uit het feit dat de interim opdrachten niet zichtbaar zijn op de 'gewone' vacaturesite.

Overigens heeft ABN AMRO wel een inhuurmodel geïmplementeerd om het inhuurproces van externe professionals te integreren en is de bank naar eigen zeggen wel degelijk op weg naar TTA.

[Lees het artikel ABN AMRO heeft de inhuur 'eerlijker' georganiseerd.](#)

PHILIPS

Philips heeft een eigen [Freelance Platform](#). Deze talentpool voor en met freelancers biedt functionaliteiten die je ook op de 'gewone' vacaturesite tegenkomt, zoals opdrachten/vacatures en notificaties. Daarnaast is goed nagedacht over de freelance value proposition (FVP). Om extern talent te vinden en binden aan de organisatie appelleert Philips aan uitdagende projecten bij hun aansprekende merknaam. Daarbij gebruiken ze de aangepaste pay off 'Don't be just a freelancer, be a game changer'.

[Lees ook: Philips vindt en bindt via Freelance Platform](#)

Kritische kanttekening: het Freelance Platform heeft, onder meer door ander kleurgebruik (rood en geel) op de landingspagina en in de e-mail communicatie, wel een andere look and feel dan de gewone vacaturesite. Op die site heb je minder het gevoel dat je in een Philips-omgeving zit. Dat strookt minder goed bij het idee van [eenduidige \(employer\) branding](#).

Don't be a freelancer, be a game-changer

ing-edge projects at Philips

Get connected and enhance
in unexpected ways.

vrt

vrt Begeleider kinderdagverblijf

vrt Thesauriebeheerder

vrt iOS ontwikkelaar Ketnet (free

vrt Service Engineer Media Supp

vrt Java ontwikkelaar User Servi

vrt Project medewerker Sandbox

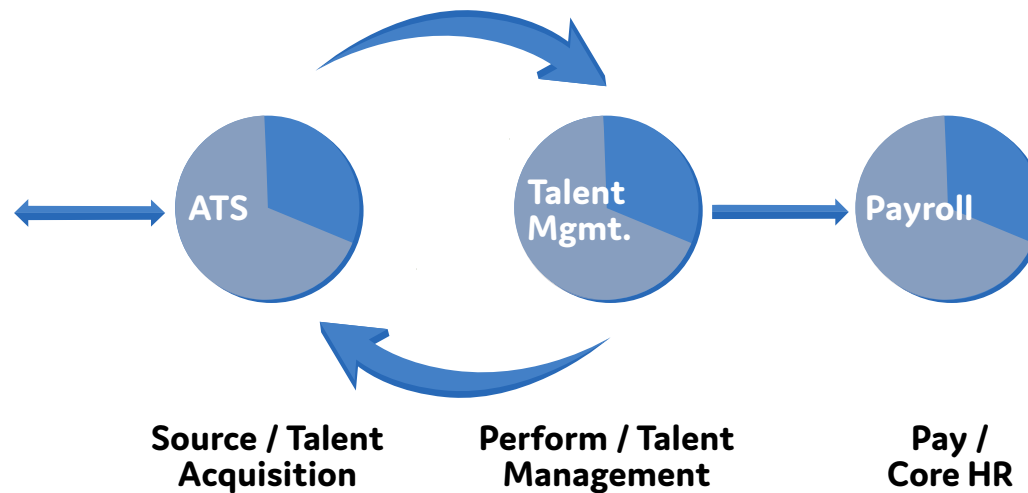
vrt Business Partner Aankoop

VRT Het Belgische radio- en televisiebedrijf VRT is misschien wel het meest geslaagde voorbeeld van een organisatie met één geïntegreerde benadering van vast en flex. [De gemengde job site](#) is bedoeld voor geïnteresseerden in zowel vaste banen, uitzendwerk als zelfstandigen. Positief is dezelfde uitstraling van het werkgeversmerk (look and feel) naar potentiële vaste medewerkers en flexkrachten. Bij het vacatureoverzicht staan vacatures voor vast en freelancers gewoon door elkaar en er is zelfs een contractvorm 'Te bespreken'. Alleen als de opdracht valt onder de wettelijke aanbestedingsregels en niet door VRT rechtstreeks mag worden geworven, wordt een freelancer doorgeleid naar een apart platform dat door de externe Managed Service Provider (MSP) wordt gebruikt.

[Meer over de candidate experience voor de zelfstandig professional en het belang van employer branding vind je in dit recente onderzoek van Zipconomy en Brainnet;](#)

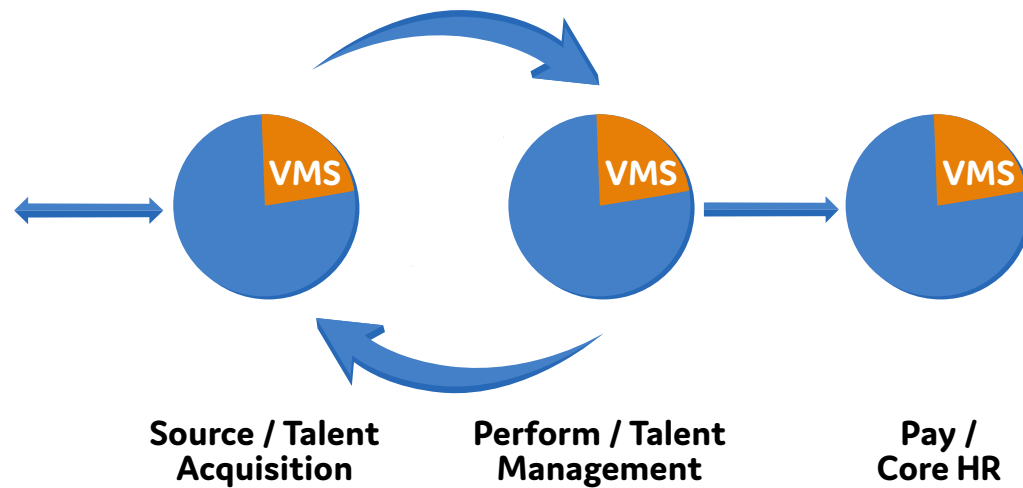
Deel 2 - TTA architectuur

Hoe past TTA ook alweer in het grote geheel? De drie HR-processen voor vaste medewerkers worden in de basis ook door drie verschillende technologieën ondersteund, het ATS (Applicant Tracking System) voor Source, een Talent Management tooling voor Perform en een salarisadministratie voor Pay. Uitgaande van een verhouding met 2/3 vaste medewerkers en 1/3 flexwerkers dekken deze tools de totale HR-processen als volgt:



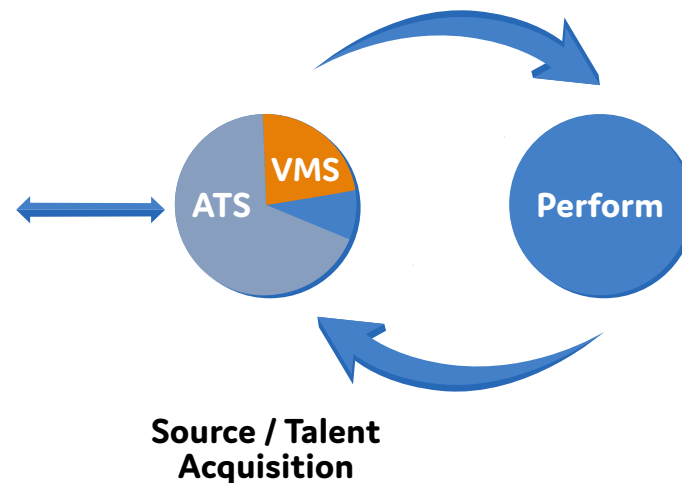
Een **ATS** is een recruitmentsysteem voor vast personeel en moet vooral de werving en selectie ondersteunen om de juiste match te krijgen.

In een Total Talent Management-architectuur kijk je ook naar de tijdelijke medewerkers. Die komen via verschillende kanalen, leveranciers en systemen binnen. Een belangrijke vorm van systemen hierbij is het Vendor Management System (VMS), dat in feite voor alle drie kernprocessen een deelfunctionaliteit in zich herbergt. Voor het 1/3-deel flexwerkers dekt het VMS daar weer een subdeel van het proces, bij benadering als volgt:



Een **VMS** is niet alleen ontworpen voor het vinden van de juiste externe medewerker, maar ook voor het managen van de leverancier die extern personeel levert, voor het bijhouden van geleverde prestaties (eventueel via een import uit het tijdregistratiesysteem van de klant) en voor de facturatie.

In deze whitepaper leggen we zoals gezegd de focus vooral op de eerste van de drie kernprocessen, de Source. Dit proces werken we verder uit in allerlei verschillende vormen van Sourcing-technologie die in de loop der jaren is ontstaan.



De basiselementen ATS en VMS in de TTA-architectuur zijn als het ware twee kerstbomen die met lichtjes en kerstballen kunnen worden opgetuigd. Dit levert uiteindelijk een zeer uitgebreid landschap op in deze TTA-architectuur, waar vooral grote organisaties behoefte aan hebben. De overstap naar de cloud maakt deze technologie overigens een stuk toegankelijker, niet alleen technisch, maar ook financieel, want sommige tools kun je al voor een paar euro per maand per medewerker gebruiken!

De basis van een TTA architectuur, het ATS + Talentpool

Is Total Talent Acquisition (TTA) technisch al te realiseren? Dat is de grote vraag. Om maar meteen al te hoge verwachtingen te temperen alvast een tip: ga niet op zoek naar één systeem voor de werving en selectie van vast en flex. Het is een illusie te denken dat er een complete alles-in-één oplossing bestaat. Vandaar ook deze whitepaper, bedoeld om richting te geven in een tech-wereld met zoveel verschillende tools. HR (recruitment voor vast) en Inkoop (externe inhuur) zijn in de basis twee verschillende werelden, met verschillende organisatorische processen, die door twee substantieel verschillende systemen ondersteund worden, het ATS en het VMS. Maar welk systeem is nu het kernsysteem in het **Source**-proces dat gekoppeld wordt aan het **Perform**-proces?

De ontwikkeling richting Total Talent Acquisition (TTA) is door een aantal softwareleveranciers ondertussen wel opgepakt. Vanuit de klantbehoefte zijn sommige leveranciers achter de schermen bezig hun pakketten meer en meer te integreren. Recruitmentsystemen voor vast personeel (ATS) en interim professionals (VMS-leveranciers) groeien meer en meer naar elkaar toe. En er zijn ook al ATS partijen (zoals Carerix en Bullhorn) en VMS partijen (zoals Nétive en Hireme) die een deels geïntegreerde oplossing bieden voor de werving en selectie van vast en flex personeel. Eigenlijk gebeurt hier hetzelfde als wat vroeger gebeurde met de salarisadministratie en de HR-administratie die bij sommige partijen (zoals Afas en Visma) nu geïntegreerd is.

Hoe kun je starten met een TTA architectuur?

Een kernsysteem in TTA moet enerzijds een workflow hebben om het werving- en selectieproces te ondersteunen, anderzijds moet zo'n systeem over talentpools beschikken om alle talenten die nog niet geselecteerd zijn, maar wel interesse hebben, in op te nemen. Als je een ATS hebt zonder talentpools dan moet je misschien weer een apart tool, een CRM, Candidate Relationship Management, gebruiken. Hoewel verschillende leveranciers binnen hun tools ook talentpools aanbieden, zoals bij een VMS, een Freelance Management System (FMS) of een Staffing Agency, zien we uiteindelijk slechts één realistisch centraal systeem in het Source-proces: het ATS.



Op zoek naar ATS tooling?

Kijk dan [hier](#) in de HRTech Arena of bij onze [partner](#)



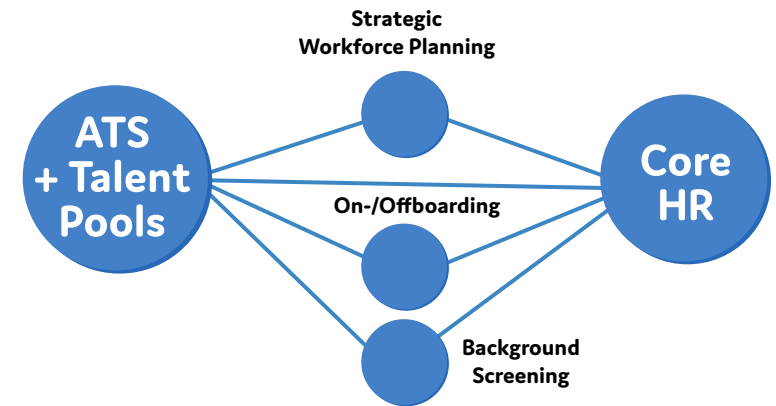
Het basiselement in een TTA Architectuur is dus het ATS, inclusief Talentpools

We hebben hiervoor de volgende zes argumenten, in volgorde van prioriteit:

1. Hoewel flexwerk de laatste jaren groter werd, blijft de **omvang** voorlopig beperkt tot 20-30% van alle werkenden en zijn er veel verschillende vormen van flex. Het ATS is al jaren een volwassen basis voor de instroom van de andere 70-80% en daarmee de belangrijkste tool.
2. Het ATS is een **volwassen applicatie** om het werving- en selectieproces te ondersteunen, met een workflow en notificaties die recruiters en managers in staat stelt het proces efficiënt te managen.
3. Recruitment voor vaste medewerkers loopt vele jaren voor in **candidate experience** en is al gestart met **candidate relationship marketing** (CRM). Hierbij wordt de kandidaat gezien als 'klant', en niet als 'resource' waarvoor je een 'offerte' opvraagt. Kandidaten zijn geen 'goederen' die je inkoop, toch gaan veel inkooptools nog wel zo met externen om.
4. Een ATS is al gebouwd met een '**publiceer**'-functionaliteit, waarmee je vacatures naar alle mogelijke sourcing kanalen kunt publiceren en kandidaten terug kunt ontvangen. Deze 'twee kanten op'-koppelingen zijn oorspronkelijk gemaakt voor het gebruik op een eigen corporate vacaturesite, maar zijn goed schaalbaar naar allerlei andere sourcing kanalen die je wilt gebruiken.
5. Het Source-proces moet **koppelingen** hebben met het Perform-proces. Met name met de HR-administratie waar de basisgegevens van het talent in worden overgenomen en worden bijgehouden. Veel ATS-partijen hebben dergelijke koppelingen al gerealiseerd.
6. In een volwassen ATS bevinden zich **Talentpools**, ook weer gekoppeld aan een efficiënt proces voor interne doorstroom en eventueel uitstroom (voor de 'boomerang hires' en voor referral recruitment). Ook hiervoor geldt: onderhoudt slechts één talentpool. De kandidaten zitten niet stil en zijn vandaag nog stagiair en morgen op zoek naar een vaste baan, maar overmorgen uitzendkracht en over twee jaar freelancer of werkzaam bij een consultancy bureau. Het blijft één en dezelfde persoon en daarom kun je het beste maar één Talentpool tooling hebben, waarvoor het ATS de aangewezen plek is. Ook praktischer in verband met GDPR-goedkeuringen.

In-, door- en uitstroom

Om de architectuur verder op te bouwen kijken we eerst naar de interne organisatie. Als de juiste kandidaat gevonden is, volgt in ieder geval één koppeling naar de Core HR, de HR-administratie waarin de basisgegevens van de medewerker worden vastgelegd zolang hij bij de organisatie werkt. Het gaat dan om bijvoorbeeld naam, afdeling, functie/ rol en (ICE) contactgegevens. Onderdeel van het Core HR is ook het digitale personeelsdossier, met contracten en andere persoonlijke informatie die vroeger vaak in hangmappen hing.



Daarnaast kun je tussen Core HR en het ATS nog 3 andere processen en tools inzetten:

- 1. Strategic Workforce Planning**, waarbij je de aantallen en skills van de huidige populatie werkenden afzet tegen de toekomstige behoefte en zo je wervingsbehoefte kan bepalen.
- 2. On- en offboarding**, waarin je eerst zorgt voor praktische zaken en een warm onthaal van de nieuwe medewerker en later, wanneer men de organisatie verlaat en terugstroomt naar de talentpool, voor een warm vertrek.
- 3. Background screening**, voor de 'pre-employment' vooraf en eventueel 'in-employment', periodieke, achtergrond checks worden uitgevoerd van de werkenden, zoals werkervaring, integriteit, fraude en criminele achtergrond.

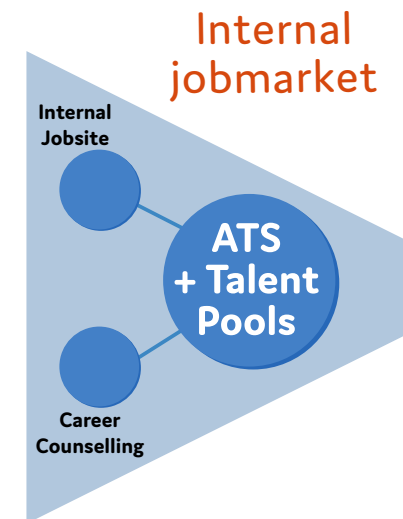
Op zoek naar tooling voor deze processen?



Interne wervingskanalen

Aan de voorkant van het Sourcing-proces onderscheiden we twee soorten wervingskanalen: intern en extern. De eerste, intern, is redelijk beperkt in omvang en omvat de interne vacaturesite, referral recruitment tools en loopbaanbegeleiding.

- Op de **interne vacaturesite** staan alle open posities, voor zowel vaste als flexibele contracten. Zo kunnen freelancers die binnen de organisatie werken ook andere interne freelance klussen vinden en/of naar een vaste baan solliciteren als ze enthousiast zijn en graag langer bij de organisatie willen werken.
- **Loopbaanbegeleiding** bijvoorbeeld bij re-integratie trajecten en reorganisaties is vooral mensenwerk. Wel zijn in deze trajecten vaak ook vacatures beschikbaar via een portal, vandaar dat deze hier worden meegenomen.



Externe wervingskanalen

Een veel groter speelveld komt in beeld als je de externe wervingskanalen in de TTA architectuur opneemt. In de loop van de tijd zijn allerlei mogelijkheden ontstaan om hierbij ook bepaalde processen uit te besteden, al dan niet ondersteund met technologie. Vaak heeft zo'n uitbestedingspartner, zoals bij Recruitment Process Outsourcing (RPO) (of Managed Service Provider (MSP), ook eigen tooling in huis of werkt de partij met tooling van hun klant, direct of via een koppeling.

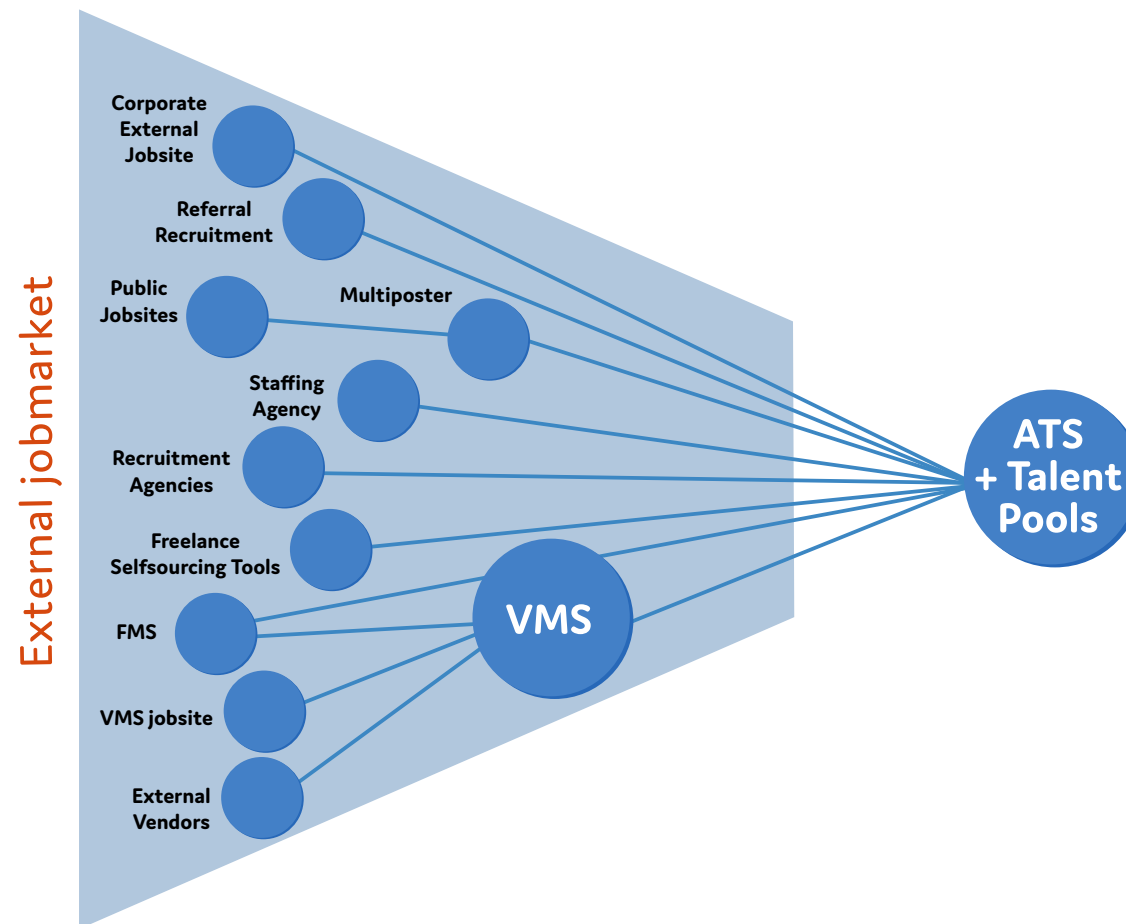
Er zijn acht technische mogelijkheden om via externe werving het juiste talent te vinden:

1. De eigen corporate vacaturesite, de 'werken-bij' pagina waar je alle, zowel vast als flex, posities kunt publiceren.
2. Referral recruitmentprogramma's zijn een nog onderschatte manier van het vinden van nieuwe talenten, terwijl bewezen is dat referrals vaker een goede match vormen en gemiddeld langer blijven. Wanneer je zo'n programma hebt kun je dat ook openzetten voor freelancers, om referent te zijn voor vaste posities. Een eventuele aanbrenghonus kunnen de freelancers dan gewoon op de factuur toevoegen, zoals bijvoorbeeld bij [Irdeto](#) gebeurt. Andersom kun je referral recruitment ook inzetten voor het vinden van freelancers en uitzendkrachten, in het netwerk van alle werkenden, zowel vaste werknemers als flexwerkers in je organisatie.
3. De publieke of **openbare vacaturesites**, zoals Indeed, LinkedIn en Monsterboard, waar je handmatig of via een Multiposter (zoals InGoedeBanen, Broadbean of Recruitment Technologies), vanuit het ATS vacatures kunt publiceren.
4. Een **Staffing Agency** kan een in-house vestiging of team van een uitzendbureau zijn, of een Recruitment Process Outsourcing (RPO) dienst. Soms zijn de systemen die deze partijen gebruiken al gekoppeld aan de systemen van de klant, zodat talentpools die daar worden opgebouwd ook gedeeld kunnen worden met de klant. Het komt ook voor dat de staffing agency gebruik maakt van het ATS systeem van de klant, waarbij handmatig of via een koppeling met het eigen systeem vacatures worden gepubliceerd.

5. **Recruitment agencies** kunnen algemene uitzendbureaus, specialistische bureaus of RPO's zijn. Voor deze externe partijen gelden vaak dezelfde technische mogelijkheden als bij de in-house services, omdat ook de in-house gebruikte systemen veelal in de cloud staan en security gewaarborgd moet zijn.
6. **Freelance self-sourcing tools** zijn in feite de tegenhangers van de publieke vacaturesites (zie punt 2), zoals freelance.nl, Temper, Upwork en Freep. Hier kun je als organisatie rechtstreeks zelf op zoek naar freelancers door opdrachten te plaatsen. Op dit moment worden sommige van deze platformen voornamelijk door werving- en selectiebureaus gebruikt, waardoor opdrachten ook dubbel voorkomen op hetzelfde platform. Als je als organisatie zelf rechtstreeks vacatures voor freelancers wilt publiceren is het wel nodig om vooraf te bepalen welke site te gebruiken.
7. Met een **Freelance Management System** (FMS), zoals bijvoorbeeld Philips gebruikt (zie kader deel 1), kan de organisatie een eigen freelance pool opbouwen. Er zijn hierbij twee toekomstscenario's. Bij de eerste is het FMS rechtstreeks gekoppeld aan het ATS, deze vorm hebben we nog niet gezien in de markt, en worden specifieke freelance vacatures naar het FMS gepubliceerd. In het tweede scenario - dat [Gartner](#) voorziet - koppelen FMS providers hun platform aan de VMS-platformen.
8. Een Vendor Management Systeem (VMS). Een VMS zelf is, net als een ATS, meer een workflowsysteem en het publiceert de vacatures of opdrachten naar externe leveranciers. Hiernaast bieden sommige VMS-partijen ook zelf een vacaturesite of marktplaats aan, waar - na inloggen - alle openstaande opdrachten bij alle partijen die met die VMS-oplossing werken te vinden zijn.

Externe arbeidsmarkt

De manieren om de arbeidsmarkt te bereiken zijn het laatste decennium flink veranderd en vooral zijn de mogelijkheden gegroeid. Van alleen je eigen 'werken-bij' pagina en de traditionele vacaturebanken bovenin deze figuur en de werving- en selectiebureaus voor de moeilijker te vinden functies zijn er door technologie en de opkomst van andere contractvormen flink wat mogelijkheden bijgekomen. Deze figuur met verschillende wervingskanalen zal zich in de nabije toekomst zeker nog verder ontwikkelen.

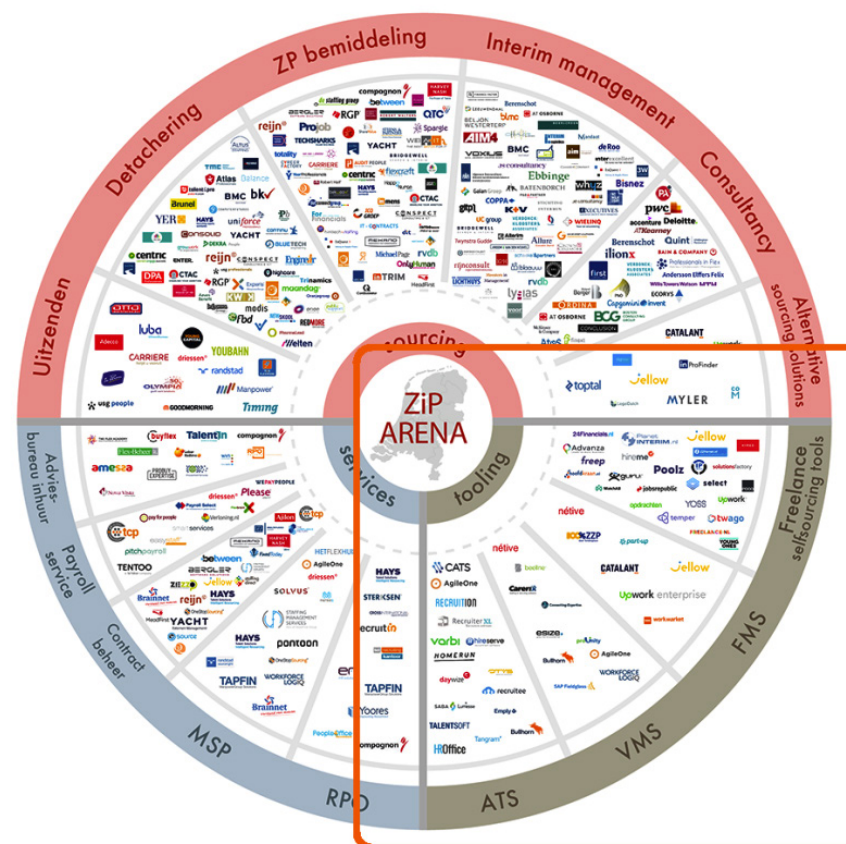


Op zoek naar tooling voor deze processen? Of bij het Tooling gedeelte in de ZiParena?



Toelichting ZiParena

De ZiParena bevat een overzicht van dienstverleners die actief zijn in de wereld van (het organiseren van) externe arbeid en is gekoppeld aan een doorzoekbare database. In het 'Tooling' gedeelte van de Arena staan enerzijds ATS en VMS partijen die ook te vinden zijn in de HRTech Arena. Anderzijds staan hier extra de Freelance Management Systems (FMS), om zelf je eigen pool met freelancers te beheren, en de Freelance self-sourcing tools, waar je zelf gaat zoeken naar freelancers door het plaatsen van opdrachten op publiek toegankelijke jobsites.

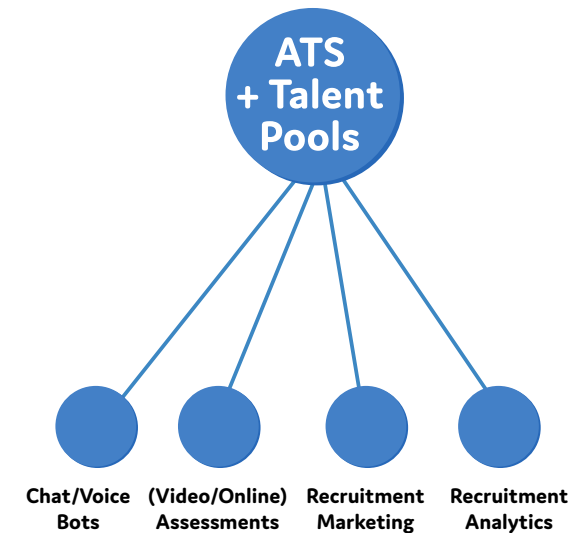


Selectietools

Om het juiste talent te selecteren, beschikt de recruiter vandaag de dag over allerlei tools. Sommige tools zijn direct gericht op de kandidaat om een voorselectie te kunnen maken. Andere tools kunnen worden gebruikt tijdens het selectieproces.

We onderscheiden 4 soorten selectietools:

- 1. Chat/voice bots;** op dit moment zien we nog weinig voice bots, maar chatbots worden op recruitment sites veel ingezet om de kandidaat enerzijds informatie te geven en soms ook om vragen te stellen in een voorselectie.
- 2. Video en Online Assessments;** kandidaten kunnen bijvoorbeeld in een video sollicitatie, al dan niet gestuurd met stappen, solliciteren. Daarnaast zijn er vele verschillende vormen van online assessments, van tekst tot beeld-gestuurde vragenlijsten en testen en zelfs gezichtsanalyse om emoties te meten voor een persoonlijkheidsprofiel.
- 3. Recruitment marketing tools;** hiermee kun je de kandidaat als een soort 'klant' met marketingacties benaderen voor open posities, inclusief online en offline community management met je Talentpools. Je gaat dan ook gericht vacatures sturen naar een bepaalde doelgroep in je talentpool. Met deze tools werk je veel meer proactief in plaats van reactief, zoals bij de 'post and pray'-aanpak.
- 4. Recruitment analytics tools;** deze tools kun je de recruitment marketing doormeten en verbeteren, maar vooral ook de kosten en opbrengsten, financieel en in skills, van alle verschillende wervingskanalen meten. Die kennis is dan weer te gebruiken om in nieuwe trajecten betere keuzes te maken om bepaalde skills te vinden. Met deze tooling wordt ook de Management Informatie verzorgd en hierbij zal dus ook uit andere tools dan alleen het ATS data geleverd moeten worden.



Op zoek naar tooling voor deze processen?



Assessments



HR Analytics



Recruitment vast

Eén TTA architectuur

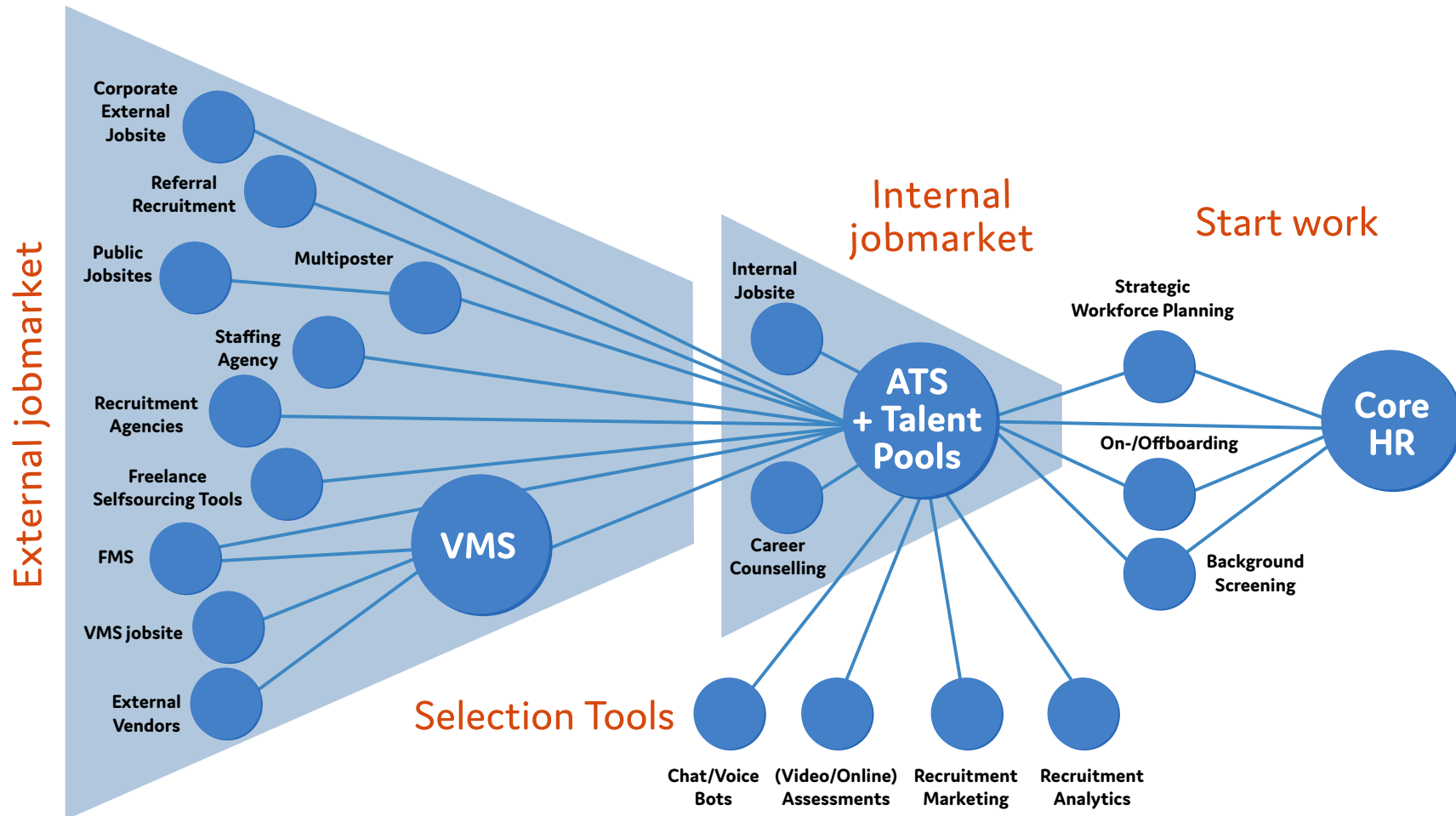
Hoe kom je tot één TTA architectuur? Door meer koppelingen van tools tussen het VMS, ATS/Talent Pool en HR te leggen, benut je de verschillende modules binnen de TTA architectuur beter (zie afbeelding). Daar is veel winst te behalen. Het probleem is namelijk dat in de praktijk die interne data vaak over veel verschillende systemen verspreid zijn en dat die verschillende systemen lastig met elkaar kunnen 'praten' omdat ze andere termen en definities gebruiken. De kunst is dus die systemen zo te koppelen dat data-uitwisseling wel plaatsvindt en relevante informatie op het juiste moment, in de juiste situatie beschikbaar komt. Lees ook: [Total Talent Management. Tussen droom en werkelijkheid](#)

Samenvattend is de totale TTA-architectuur te vereenvoudigen tot vier technische basiskoppelingen:

1. Tussen het ATS en de interne/externe wervingskanalen. Hiervoor is een koppeling nodig voor twee acties:
 - om van het ATS de vacature / opdracht te publiceren naar het wervingskanaal.
 - om van het wervingskanaal de kandidaten terug te sturen naar het ATS. Van daaruit worden kandidaten geselecteerd en aangenomen, opgenomen in een talentpool, inclusief CRM, of afgewezen.
2. Tussen het ATS en de core HR, wat in de basis eenrichtingsverkeer is; de gegevens van de aangenomen kandidaat gaan richting het Core HR (en background screening) systeem. Eventueel kunnen via offboarding de gegevens van het vertrokken talent weer teruggestuurd worden naar een talentpool. Het Strategic Workforce deel is vooral een analytics-oplossing waar data uit het ATS en Core HR naartoe stromen.
3. Tussen het ATS en de verschillende selectietools. Ook hier gaat de informatie twee kanten op:
 - vanuit het ATS gaan de kandidaat gegevens naar de selectietool.
 - uitslagen/informatie komt terug uit de selectietools naar het selectieproces in het ATS.
4. Rapportage data bepalen en vanuit de relevante bronnen naar de Recruitment Analytics tool sturen.

Een Total Talent Acquisition Architectuur kan er als volgt uitzien:

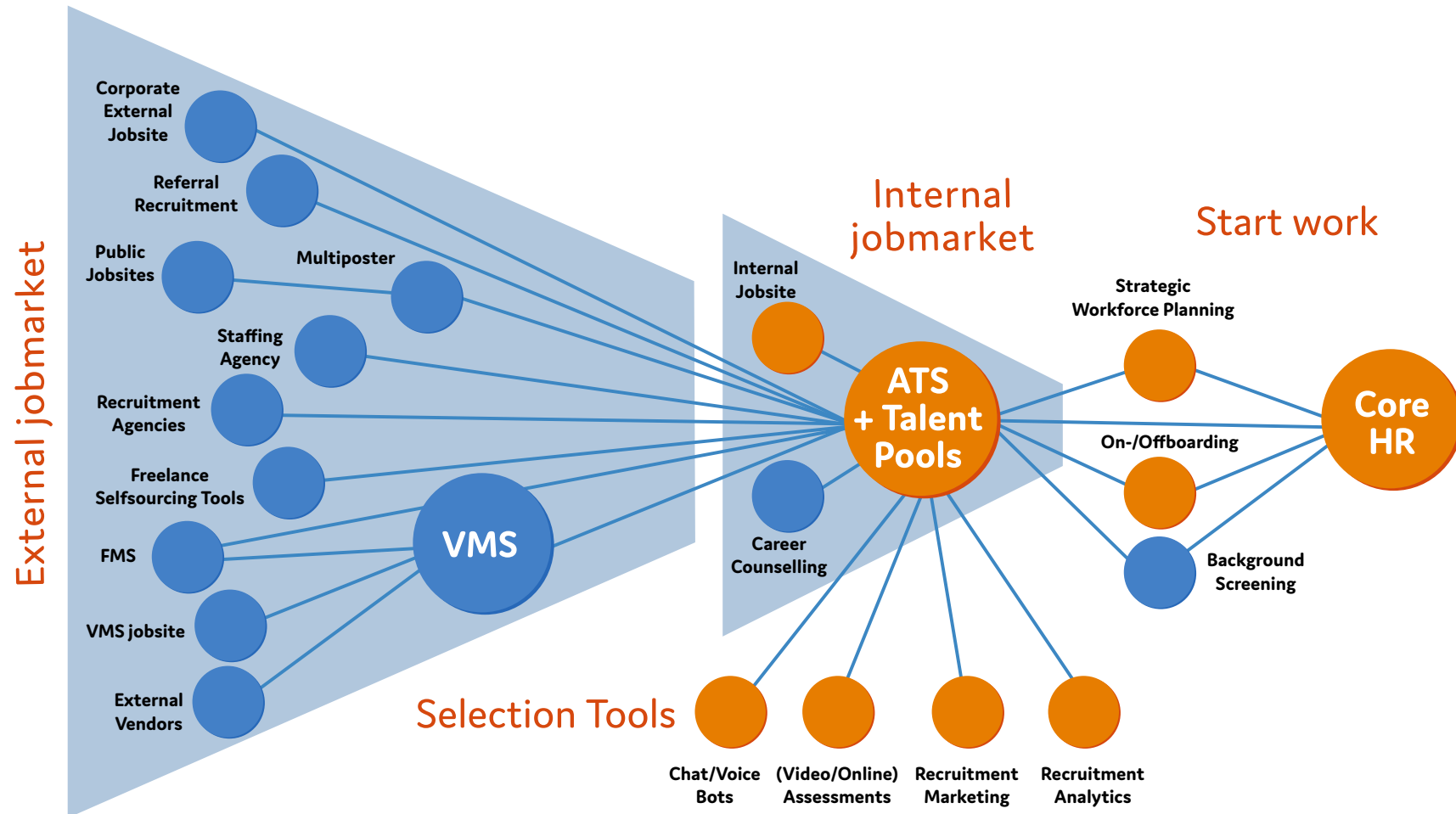
Total Talent Acquisition Architecture Ambition paper v25-10-2019



Let op! Dit is een schematische weergave met veel losse onderdelen. In de praktijk ontwikkelen leveranciers zich in verschillende richtingen. Zo kan een leverancier zich in meerdere onderdelen (bolletjes) van de TTA Architectuur begeven. Een Talent Management suite kan bijvoorbeeld de oranje modules beschikbaar hebben, zoals in het volgende figuur:

Total Talent Acquisition Architecture

Talent Management Suite coverage



Tip: om inzicht te krijgen in de eigen TTA-structuur is het aan te raden bij leveranciers na te gaan in welke onderdelen (bolletjes) ze wel en niet actief zijn.

Is de kerstboom vol genoeg?

Ook al is kerstboom met deze TTA architectuur al redelijk goed versierd, we missen toch nog iets, vooral voor 'white collar workers'. Voor 'blue collar workers' in het meer uitvoerende werk vind je dit al in 'Workforce Planning Tools', waarin mensen op skills worden ingeroosterd, eerst vast en indien niet beschikbaar flex.

Juist omdat er steeds meer verschillende sourcing kanalen en contractvormen bij komen is het vinden van het juiste talent steeds ingewikkelder. Waar in de HRTech markt nog ruimte voor is, is een soort operationele uitvoering van de Strategic Workforce Planning. Voor iedere concrete capaciteitsbehoefte zou er een soort *beslisboom* tool mogen zijn die de manager en HR Business Partner helpen om samen de invulling van die behoefte vorm te geven:

1. Welke skills en competenties zijn nodig?
2. Voor welk werk? Kent het werk een concreet resultaat, of is het voor een bepaalde termijn, of voor onbepaalde tijd?
3. De mogelijke antwoorden uit zo'n tool zijn dan: de mogelijke en toegestane contractvormen (*worker classification*) en bijbehorende sourcing kanalen en prijs; salaris, uurtarief of vaste prijs.

Een simpele versie kun je zelf maken in een spreadsheet, infographic of webpagina.

Employer branding voor vast én flex

Samenvattend, het advies is dus niet te streven naar één systeem voor vaste werknemers en flexkrachten, maar wel naar meer onderlinge samenhang en zorgen voor dezelfde uitstraling (merkbeleving). Want het gaat om het kunnen koppelen van verschillende systemen die naar buiten toe één lijken, ook al schuilen daarachter verschillende systemen en processen.

Concreet betekent dit dat de voorkant van het VMS past binnen TTA-filosofie, waarbij in de werving en selectie het vinden van het juiste talent centraal staat, ongeacht contractvorm (vast en flex). Want alleen dan is het mogelijk de employer branding ook goed in te zetten voor freelancers en het binden en boeien van flex net zo serieus te benaderen als vast, zoals bijvoorbeeld VRT dat doet (zie kader).

Nawoord

Ontwikkelingen in de markt

Natuurlijk gaan de ontwikkelingen in de markt door. Ben je een speler in die markt en heb je nieuwe ontwikkelingen of op- of aanmerkingen op onze visie, laat het ons alsjeblieft weten voor de volgende versie. Mail naar: vrAGEN@hrtechreview.nl

TTA is een onderdeel van TTM, Total Talent Management. Over dit onderwerp publiceren Marleen Deleu en Mark van Assema in het voorjaar van 2020 een boek. Dat boek gaat technisch niet zo diep als deze whitepaper, maar gaat meer in op de trends in de 'toekomst van werk', met alle mogelijke contractvormen waarmee je talent aan je organisatie kunt koppelen.

Dankwoord

Dit whitepaper is geschreven door Mark van Assema en tot stand gekomen in samenwerking met Hugo-Jan Ruts van Zipconomy en redacteur Arthur Lubbers. Daarnaast hebben we feedback gekregen van een leespanel met de HRTech Experts Ron Bosma, Wim Ydo en Tom van der Valk. Dit is de eerste whitepaper die vanuit de #HRTech Review community tot stand is gekomen.



Ron Bosma
TalentIn



Tom van der Valk
Blyxum



Wim Ydo
Vroom HR



Mark van Assema
Amessa