

# De opkomst van Total Workforce Management

Uitdagingen bij het managen van vast  
personeel en uitzendkrachten.

In de huidige economie zijn er ontwikkelingen geweest die de manier waarop werkgever en werknemer naar hun professionele leven kijken en eraan deelnemen aanzienlijk hebben veranderd. Het hebben van een fulltimebaan bij één werkgever is decennialang de norm geweest, maar tegenwoordig nemen organisaties niet alleen werknemers aan op basis van een contract voor bepaalde tijd. Flexibele, deeltijdse en tijdelijke werknemers maken deel uit van de succesmotor van moderne, multinationale organisaties. Er is dan ook een groeiende behoefte bij organisaties om een aanpak te formuleren voor het centraal managen van het totale personeelsbestand, dat aan de ene kant uitzendkrachten en aan de andere kant vaste werknemers omvat (Ardent Partners, 2017).

In deze whitepaper gaan we eerst in op het concept van Total Workforce Management (TWM) en de trends die hebben geleid tot de opkomst van TWM. Bovendien zullen we verschillende voordelen en uitdagingen voor belanghebbenden bij de implementatie van dit model belichten, evenals onze benadering van en visie op dit onderwerp.

### Eén systeem, proces en visie

Total Workforce Management (TWM) is een opkomend model dat de werving van vast ingehuurd werknemers en de inhuur van flexwerkers en zelfstandigen samenbrengt. TWM, dat wordt beheerd via één IT-systeem, organisatorisch proces en visie, omvat verschillende hoofdthema's, zoals Total Talent Acquisition, Technology en Exit Management (Zipconomy, 2017).

Aangezien TWM een breed scala aan activiteiten omvat, zijn er verschillende benaderingen voor de implementatie van dit model. Ook zijn er variabelen, zoals organisatieontwerp, complexiteit en financiële middelen, die bepalen of een organisatie überhaupt in staat is TWM te implementeren. In de praktijk betekent dit dat pioniers één beleid hebben geformuleerd voor werving, training en offboarding, terwijl opkomende 'adopters' zich alleen richten op bijvoorbeeld de integratie van wervingsprocessen. Er is dus geen uniforme aanpak voor TWM, maar het uiteindelijke doel blijft het vinden en behouden van geschikt talent tegen de juiste kosten.

### TWM bevindt zich in een vroeg stadium van adoptie, aangezien...

**58%**

...van de organisaties **plannen hebben** voor implementatie.

**26%**

...van de organisaties **(nog) geen plannen hebben** voor implementatie.

**9%**

...van de organisaties **hebben geïmplementeerd** in het verleden.

Bron: Ardent Partners (2017).

### Over TWM

Er is **geen uniforme aanpak** voor TWM, maar het uiteindelijke doel blijft het **vinden en behouden van geschikt talent tegen de juiste kosten**.



## De opkomst van TWM

Versillende externe ontwikkelingen hebben de opkomst van TWM versneld. Allereerst vereist globalisering dat organisaties hun processen zeer efficiënt uitvoeren. Bovendien zijn bedrijven en industrieën aan verandering onderhevig en zijn de functievereisten zwaar en voortdurend aan verandering onderhevig. Het werven, behouden en inzetten van het juiste talent heeft een ware strijd om talent gecreëerd waarin groei, lonen en productiviteit in gevaar zijn (HRdive, 2016). Organisaties moeten dus nieuwe, creatieve manieren vinden om talent aan te trekken. Ten tweede evolueren we naar een 'gig economy' (Ardent Partners, 2017). Dit betekent dat 'gig werknemers' zich verbinden aan organisaties om tijdelijke opdrachten of projecten (bekend als een 'gig') uit te voeren op basis van on-demand commercie, bijvoorbeeld Uber (Donovan, Bradley & Shimabukuru, 2016). Van 'gig naar gig' is net zo normaal geworden als een vaste werknemer zijn.

## De voordelen van een geïntegreerde personeelsbenadering

Door de aanpak voor het aantrekken, behouden en ontwikkelen van het personeelsbestand te integreren, hebben organisaties real-time inzicht in het huidige personeelsbestand en de toekomstige personeelsbehoeften. Dit soort transparantie is op meerdere manieren gunstig voor organisaties, interne werknemers en uitzendkrachten.

Betere en snellere besluitvorming. Het kwaliteitsniveau van het maken en sturen van bedrijfsplannen, budgettering en operationele planning verbetert aanzienlijk, waardoor de organisatie haar wendbaarheid kan vergroten, sneller kan reageren op trends en betere beslissingen kan nemen (Hrpraktijk, 2016).

Door het personeelsbestand als een collectief aan te sturen, bijvoorbeeld door interne medewerkers en flexwerkers de kans te geven om dezelfde trainingen en workshops te volgen, creëren organisaties een sterkere band en verbinding tussen alle medewerkers. Dit maakt medewerkers niet alleen verantwoordelijker, maar stimuleert ook innovatie, die vaak ontstaat waar verschillende groepen samenkomen.

### Voordelen van TWM

Besluitvorming



Verbinding



Innovatie



Flexibiliteit



Zichtbaarheid



Organisaties zijn beter in staat om proactief talent aan te trekken tegen lagere kosten en met minder risico, wat in ruil daarvoor het flexibiliteitsniveau van de organisatie verbetert (Laborredimo, 2019). Dit is belangrijk omdat de arbeidsmarkt voortdurend verandert, inclusief veranderingen in wet- en regelgeving.

Verbeterde zichtbaarheid. Door een systeem te gebruiken dat beschikbare vacatures op een transparante manier weergeeft en vaste medewerkers en flexwerkers laat reageren op vacatures, 'ontsluiten' bedrijven het potentieel van hun eigen mensen, wat een concurrentievoordeel oplevert voor de organisatie.

TWM is flexibel in het vergroten en verkleinen van het aantal resources, zonder aan kwaliteit in te boeten. Succes draait niet om interne medewerkers of flexwerkers, maar om het aantrekken van de juiste mensen.

### HR vs. Procurement: samenwerking als middel tot succes

TWM heeft betrekking op meerdere belanghebbenden omdat het de grenzen van afdelingen overschrijdt. HR en Procurement (Inkoop) zijn belangrijke partijen bij het managen van het personeelsbestand. Traditioneel is de rol van HR het aantrekken, ontwikkelen en managen van het personeelsbestand. Als zodanig ziet HR uitzendkrachten als een middel om toegang te krijgen tot kandidaten voor een baan. De taak van Procurement is het beheren van risico's, kosten en contracten. Daarom wordt uitzendwerk gezien als de meest kosteneffectieve manier om personeel aan te trekken (Workforcelogic, 2019). In werkelijkheid bundelen de functies niet altijd hun krachten als het gaat om TWM. Door hun afdelingssilo's af te breken, zouden HR en Procurement in staat moeten zijn om hun belangen te beheren en tegelijkertijd gemotiveerd te zijn om naar een gemeenschappelijk doel toe te werken (Hrmagazine, 2019).

Naast samenwerking vereist TWM management en leiderschap; stakeholders moeten op één lijn worden gebracht en activiteiten moeten worden gecoördineerd. Aangezien TWM per definitie een HR-onderwerp is, dat bijvoorbeeld resource planning en talent management omvat, is HR het best geplaatst om de verandering te leiden. Maar zelfs als HR en Procurement nauw samenwerken, zijn er functionele, technologische en strategische verschuivingen nodig

#### Over samenwerking

Door **hun afdelingseilanden te doorbreken**, moeten HR en Procurement in staat zijn hun belangen te behartigen en tegelijkertijd gemotiveerd zijn om naar een **gemeenschappelijk doel toe te werken**.

Bron: Hrmagazine (2019).

binnen de organisatie. Zonder al te veel in te gaan op diepgaande en complexe elementen die verband houden met TWM, heeft de invoering van dit nieuwe HR-model gevolgen voor de manier waarop medewerkers werken en met elkaar omgaan. Als zodanig vereist de implementatie van dit model een duidelijke visie, doel en strategie, ondersteund door senior leiderschap dat de boodschap verspreidt, om deze te versterken.

### Quintop's TWM-aanpak

De eerder in deze whitepaper beschreven uitdagingen illustreren duidelijk dat TWM veel verder gaat dan de opdracht en invloed van HR. Het ontwerpen en implementeren van een TWM-strategie - die inspeelt op uw huidige en toekomstige personeelsbehoeften - vereist een meer holistische aanpak. Quintop heeft organisaties hiermee in de praktijk zien worstelen. Quintop's benadering van TWM is cross-functioneel. Eerder in dit artikel concludeerden we dat HR het beste in staat is om de TWM-strategie en -initiatieven aan te sturen en te coördineren, maar het resultaat moet mede-eigenaar zijn van meerdere functies en uiteindelijk van het topmanagement van een organisatie.

De introductie van het TWM-concept en de TWM-aanpak is geen eenmalige interventie, maar een iteratief proces. Om dit te benadrukken en het belang te benadrukken van het ontwerpen en bouwen van TWM-oplossingen (processen, systemen en governance) die flexibel kunnen worden aangepast aan de personeelsprioriteiten van een organisatie, heeft Quintop gekozen voor een gestructureerde en cyclische aanpak.

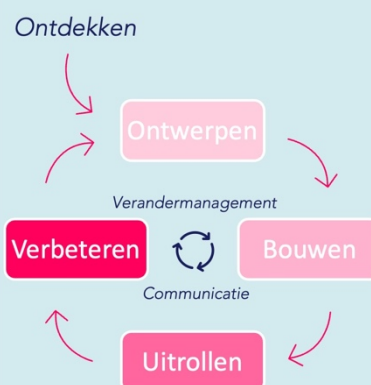
#### Ontdekken

Definieer uw TWM 'case for change': waarom zou u de TWM-aanpak gebruiken voor uw personeelsstrategie? Welke doelstellingen wilt u bereiken door uw vaste en tijdelijke personeelsprocessen te integreren? Wat is de haalbaarheid (financiële en niet-financiële voordelen versus investeringen in TWM-oplossingen) van TWM voor uw organisatie?

#### Ontwerpen

Maak een gedetailleerd ontwerp en een stappenplan voor uw TWM-oplossing in termen van end-to-end processen, governance,

### Quintop's aanpak bij de implementatie van TWM



technologie en sourcingstrategie. Door middel van een participatieve aanpak worden HR- en Procurement teams betrokken, evenals leveranciers en andere belanghebbenden. Omdat Quintop technologie- en leveranciersafhankelijk is, zijn wij in de positie om uw Request for Proposal (RFP) proces te ondersteunen bij het selecteren van TWM tooling en dienstverleners.

### **Bouwen**

Lever uw TWM-oplossing door de processen, mensen en technologie op hun plaats te brengen via een iteratieve en flexibele aanpak. Waar normaal gesproken de technologieleverancier, uw interne IT-afdeling of een implementatiepartner optreedt als systeemintegrator, voelt Quintop zich comfortabel om de rol van procesintegrator te spelen naast het algemene programma- en projectmanagement.

### **Uitrollen**

Quintop helpt u de TWM-oplossing te activeren in lijn met uw strategie (bijv. pilot, big bang, land voor land, business voor business) en werkt nauw samen met toekomstige gebruikers en teams die de nieuwe TWM-processen gaan uitvoeren om ervoor te zorgen dat de organisatie er klaar voor is.

### **Verbeteren**

Meet de adoptie. Wordt het nieuwe proces nageleefd? Zijn gebruikers, interne klanten en werknemers tevreden met het TWM-proces en de ervaring? Het bijhouden van de gerealiseerde voordelen (ten opzichte van de business case) en het uitvoeren van 'data gedreven' verbetercycli voor alle onderdelen van de TWM-oplossing moet een terugkerende procesactiviteit zijn.

In elke fase is het van cruciaal belang om de projectactiviteiten te ondersteunen met een breed scala aan verandermanagement- en communicatie-interventies. Door het ontwerpen en implementeren van een gestructureerde aanpak is het mogelijk om het juiste niveau van bewustzijn, adoptie en versterking van uw TWM-oplossing te creëren.

De aanpak van Quintop is iteratief, interactief en pragmatisch. We werken nauw samen met onze klanten en hoewel HR onze natuurlijke habitat is, zorgen we ervoor dat er in elke fase van het project

crossfunctionele samenwerking plaatsvindt. Uw menselijk kapitaal staat centraal in alles wat we doen, en technologie wordt gezien als een hulpmiddel, niet als een doel op zich. Zoals bij elk project dat we uitvoeren, zijn we erg gepassioneerd om samen resultaten te behalen. We kijken ernaar uit om u te helpen met uw TWM-ontwikkeling.

### Verwijzingen

Centraal Bureau Statistiek (2018, Februari 2). Weer meer vast werk, maar flexwerk groeit harder. CBS. Geraadpleegd op 20 Januari, 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/08/weer-meer-vast-werk-maarflexwerk-groeit-harder>

Compagnon (2016, Mei 2). Met Total Workforce Management komen flex en vast bij elkaar. HR Praktijk. Geraadpleegd op 20 Januari 2020, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategische-personeelsplanning/achtergrond/met-total-workforce-management-komen-flex-en-vast>

Doczi, F. (2019, Maart 14). Meeting in the Middle: Procurement and HR for Total Talent Management. Workforce Logiq. Geraadpleegd op 20 Januari, 2020, van <https://www.workforcelogiq.com/2019/03/14/meetingin-the-middle-procurement-and-hr-for-total-talent-management/>

Donovan, S. A., Bradley, D. H., & Shimabukuru, J. O. (2016). What does the gig economy mean for workers?

Dwyer, C.J. (2019, April). The modern guide to total workforce management. Ardent Partners. Geraadpleegd op 20 Januari 2020, van <https://www.fieldglass.com/sites/default/files/2017-11/modern-guide-total-workforcemanagement-report-2017-ardent-partners-sap-fieldglass.pdf>

O'Donnell, R. (2019, Januari 7). 5 Talent Trends to Watch in 2019. HRDive. Geraadpleegd op 20 Januari, 2020, van <https://www.hrdive.com/news/5-talent-trends-to-watch-in-2019/545053/>

Ruts, H.J. (2017, Maart 7). Alles over 'Total Workforce Management'. Terugkijken op vijf webinars. Zipconomy. Geraadpleegd op 20 Januari, 2020, van <https://www.zipconomy.nl/2017/03/alles-over-totalworkforce-management-terugkijken-op-vijf-webinars/>

Scherpel, S. (2019, Juli 4). Waarom werken bedrijven als Philips en Alliander aan Total Workforce Management (TWM)? Labor Redimo. Geraadpleegd op 20 Januari 2020, van <https://laborredimo.nl/2019/07/04/waarom-werken-bedrijven-zoals-philips-en-alliander-aan-totalworkforce-management-twm/>

Sharp, R. (2019, September 25). HR must collaborate with procurement on contingent workforce management. HR Magazine. Geraadpleegd op 20 Januari 2020, van <https://www.hrmagazine.co.uk/articledetails/hr-must-collaborate-with-procurement-on-contingent-workforce-management>

Verbeek, P. (2019, April 29). Millennial wil eigen werkuren bepalen. PW Net. Geraadpleegd op 20 Januari 2020, van <https://www.pwnet.nl/organisatiestrategie/artikel/2019/04/millennial-wil-eigen-werkuren-bepalen10129991>

---

## Contact

Quintop HR Consultants  
Groenewoudsedijk 70b  
3528 BK Utrecht

[info@quintop.nl](mailto:info@quintop.nl)

030 - 670 46 05