

# In de slag om talent winnen vooral de huurlingen

Martijn Pols en Rik Winkel  
Amsterdam

Is de strijd om talent weer terug of eigenlijk nooit weggeweest? Deloitte gaat tweeduizend nieuwe mensen aantrekken. De andere grote consultants volgen. Zelf zeggen de firma's geen problemen te hebben om nieuwe mensen te werven, maar wervingsexperts betwijfelen dat.

In veel sectoren is de arbeidsmarkt krap tot heel krap, maar voor de consultants en accountants zelf zijn het echt gouden tijden. Wie al een paar jaar ervaring heeft, kan nu veel hogere salariseisen stellen. Ook eenmalige bonussen bij het tekenen van een contract komen vaker voor. En de forse studiekosten die bijvoorbeeld accountants moeten betalen als ze vroegtijdig vertrekken bij het kantoor waar ze zijn opgeleid, worden vaker overgenomen.

Toch is de 'war for talent' geen nieuwe ontwikkeling. Eens in de zoveel tijd gaan concurrenten elkaar steviger te lijf om de beste mensen binnen te halen. Wat het deze keer anders maakt, zijn volgens zowel de kantoren als de kenners de bijzondere omstandigheden.

'Mensen die in de financiële sector werken zijn sowieso al risico-avers. Covid heeft ertoe geleid dat ze nog minder overstapten,' zegt Rob Steur van wervingsbureau Robert Walters. 'Daarbij was er bovendien een groep loyale medewerkers die niet weg wilde toen het moeilijk ging, maar wilde bijdragen aan de oplossing. Beide groepen komen nu in beweging.'

Steur wijst erop dat vooral in het derde kwartaal de vooruitzichten er toch heel anders uitzien dan vorig jaar. Veel bedrijven starten projecten op die zijn blijven liggen.

## HOGЕ DOORLOOP

Zie daar de oorzaak van de forse ambitie van de grote firma's. Die hebben altijd een relatief grote honger naar talent, juist omdat ze ook veel mensen jaarlijks zien vertrekken. De doorloop is gemiddeld een op de zeven medewerkers, dus voor deze 15% moeten jaarlijks evenveel nieuwe mensen binnenkomen om minimaal op sterkte te blijven. Zo kreeg Deloitte er het laatste jaar alleen al 850 mensen bij, maar nam het tegelijkertijd afscheid van een net zo'n grote groep. EY kromp zelfs met een paar fte.

In het ideale geval hadden ze dit al veel eerder zien aankomen, maar ook dat is nu anders dan anders. 'We waren voorzichtig want we wisten niet of deze periode beter zou worden dan vorig jaar', zegt Steur van Robert Walters. 'Ik zit al een tijdje in dit vak en heb niet eerder meegemaakt dat je zo duidelijk en in zo'n korte tijd een omslag als deze ziet.'

Ook andere wervingsexperts bevestigen dat beeld. Piet Hein de Sonnaville, partner van Schaeckel & Partners Executive Search, stelt dat het niet helemaal onverwacht is gekomen, maar wel dat het in zoveel sectoren tegelijkertijd speelt.

'Ik had dit anderhalf jaar geleden niet verwacht en een deel van de bedrijven heeft het nog steeds niet in de gaten en denkt dat iedereen bij ze wil werken', zegt de ervaren headhunter. Hij heeft nog wel een belangrijke nuance. 'Je kunt je afvragen hoe echt de schaarste is en of werkgevers uit

In veel sectoren heerst krapte, maar voor consultants en accountants zijn het echt gouden tijden



Net afgestudeerden zijn nog goed te werven voor de grote consultants, maar om ervaren mensen lijkt de strijd losgebarsten.

FOTO: ROGER CREMERS VOOR HET FINANCIËLE DAGBLAD

luxepositie niet te kieskeurig zijn.' Het is bovendien volgens hem de vraag of de huidige schok door de pandemie blijvend is.

Een van de wapens in de strijd is geld. Om genoeg mensen binnen te halen, bieden kantoren een hoger salaris. Een ervaren recruiter hoort en ziet de verhalen dagelijks. Consultants met een paar jaar ervaring zijn de 'eengezinswoning met tuin' van de arbeidsmarkt: zeer gewild en dus een stuk duurder dan voorheen. 'Die mensen zijn in de positie om firma's tegen elkaar uit te spelen. En met succes. In paniek bieden sommige kantoren zomaar 10 tot wel 20% meer salaris.'

Volgens De Sonnaville is die ruimte voor de grootste firma's niet oneindig. 'Organisaties als Deloitte hebben het moeilijk, die zoeken allemaal mensen met hetzelfde profiel. Kleinere firma's kunnen gericht zoeken en het aanbod aantrekkelijker maken voor kandidaten omdat ze een uitzondering kunnen maken. Laatst ketste een overstap naar een groot kantoor af op 80 euro per maand, omdat de werkgever zei dat hij dat dan aan iedereen zou moeten geven. Dat zou te kostbaar zijn.'

Steur bevestigt dat. 'Het salarishuis van de Big Four is strak en daar houden ze zich aan. Geef je nieuwkomers veel meer salaris, dan krijg je gemor in hogere jaarlagen.

De compactere firma's zijn minder rigide.' En dan kun je soms ook andere financiële prikkels inzetten. 'We horen al van bedrijven die een paar duizend euro "tekenpremie" beloven. Ik juich dat niet toe, want mensen moeten intrinsiek gemotiveerd zijn. Dat geld is zo weer op.'

## NIET TOEGEVEN

Toegeven dat het moeilijk is om talent binnen te halen doen de grote firma's niet, althans niet openlijk. Het is immers zaak zo aantrekkelijk mogelijk te blijven, en toegeven dat het je niet lukt, is geen teken van succes op de arbeidsmarkt, zeggen kenners van deze sector.

Bestuurslid Marc Borggreven van PwC zegt het beeld van forse salarisbiedingen niet te herkennen. 'Het zal vast weleens voorkomen, maar mensen zoeken vaak andere dingen in een nieuwe baan dan enkel een beter salaris.'

Consultants met paar jaar ervaring zijn als 'de eengezinswoning met tuin': gewild en dus duurder dan eerst

Borggreven is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid van het op een na grootste accountants- en consultancykantoor van Nederland. 'De afgelopen periode is voor veel mensen een moment van bezinning geweest, en dat betekent dat er nu meer mensen vertrekken', zegt hij.

Vernieuwde de firma in doorsnee jaarlijks iets meer dan 11% van het personeelsbestand, het laatste boekjaar (tot eind juni) liep dat op tot ruim 14%, een kwart meer. 'De snelheid waarmee dat is omgeslagen heeft ons verrast', erkent Borggreven.

## GEEN PROBLEEM

Toch wil Borggreven liever niet spreken over een oorlog om talent. 'Dat is op korte termijn wellicht nu gaande, maar wij willen vooral op een langere termijn de juiste mensen aantrekken en behouden.' Zoals gebruikelijk zien consultants geen probleem, maar een mooie uitdaging. PwC zegt nadrukkelijk niet te willen groeien om te groeien. 'We hebben strikte streefcijfers voor de diversiteit van ons medewerkersbestand, die blijven bovenaan staan.'

Voor één sector zorgt de krapte onder consultants voor een berg werk: de werving en selectie. Steur: 'Ik schat dat we 20% of 30% uitbreiding zoeken.'

## McKinsey maakte er oorlog van

De term *war for talent* komt uit de kringen van de Amerikaanse consultants van McKinsey. Eind jaren negentig deden een aantal partners van die befaamde firma een onderzoek onder de grootste Amerikaanse ondernemingen en de wijze waarop zij zorgden voor het behoud en ontwikkelen van talent.

Aanleiding was de vraag naar een hele nieuwe groep medewerkers in een tijd dat de eerste telecomrevolutie uitbrak. En dat tegen een belangrijke demografische ontwikkeling: toen al voorspelde McKinsey een steeds krappere aanbod op de arbeidsmarkt omdat steeds meer babyboomers met pensioen gaan. Eén van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek was overigens dat je de 'oorlog' om goede nieuwe mensen niet per se begint bij de werving, maar binnen de organisatie moet zorgen voor een cultuur waarin talent goed gedijt. Het zou daarom een strategisch speerpunt moeten zijn, waarbij de top van de onderneming scherp let op de ontwikkeling en prestaties van het hogere management. Bedrijven die dat goed zouden doen, blijven ook vanzelf aantrekkelijk voor net afgestudeerde talenten.