



2021
EDITIE

HR & RECRUITMENT

15 AANDACHTSPUNTEN

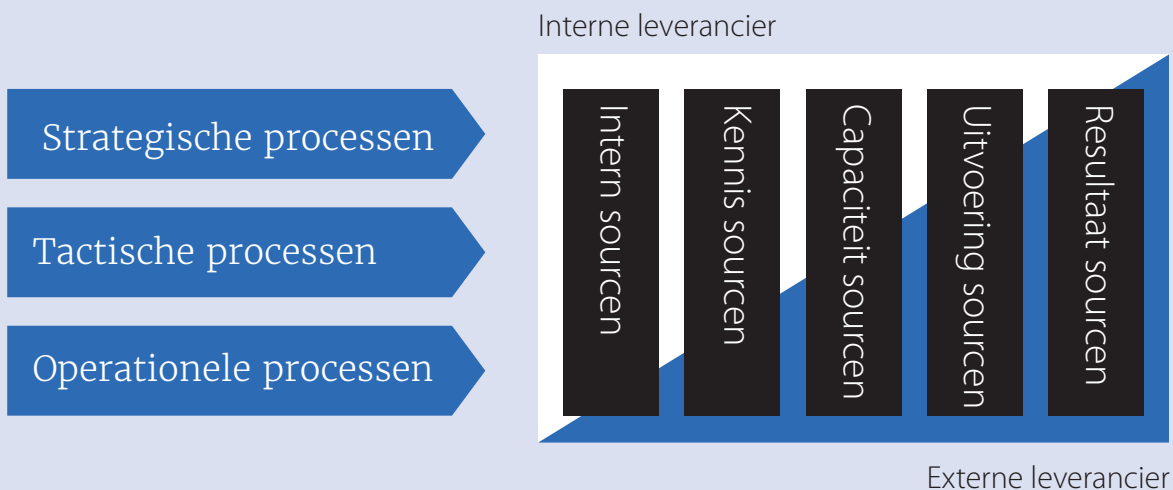
HR & RECRUITMENT

Sommige branches staan ernstig onder druk door de huidige omstandigheden, andere groeien juist. Wat in ieder geval duidelijk is: door de vergrijzing zal de kwantitatieve schaarste op de arbeidsmarkt de komende jaren toenemen.

Naast kwantitatieve schaarste is er eigenlijk altijd kwalitatieve schaarste. Het beste team wint de wedstrijd. Organisaties zien medewerkers niet meer als inwisselbaar maar als strategisch. Recruitement staat dan aan de poort van het succes van organisaties. Of zoals management goeroe Jim Collins zei: *"The key to greatness is in search and selection"*.

Als recruitment belangrijker wordt, ontstaat de vraag: hoe organiseren we het? De keuzes variëren van zelf doen tot uitbesteden. Onderstaand schema van de Kirkman Company is hierbij een hulpmiddel en brengt de 'strategic sourcing options' in kaart:

LEVERANCIERSRELATIES



"The key to greatness is in search and selection"

JIM COLLINS

Een toelichting bij deze invalshoeken:

- Intern sourcen (zelf doen). Vooral bij kritische activiteiten, zoals het vaststellen van de recruitment strategie. Denk aan het employer brand dat naadloos moet aansluiten bij de branding van de organisatie als geheel.
- Kennis sourcen. Het inhuren van specifieke expertise. Denk aan kennis van social media of arbeidsmarktonderzoek.
- Capaciteit sourcen. Het inschakelen van interim recruiters is hier een voorbeeld van. De verantwoordelijkheid blijft bij de eigen (inhurende) organisatie.
- Uitvoering sourcen. Gaat vaak om een deel van de activiteiten van een proces. Het management van het totale proces blijft bij de organisatie van de opdrachtgever zelf. Denk aan de inzet van een recruiter inclusief toolkit.
- Resultaat sourcen. De klant definieert een resultaat en de leverancier bepaalt in belangrijke mate hoe dit resultaat tot stand komt: recruitment process outsourcing (RPO). De klant stuurt op hoofdpunten: de strategie bij aanvang en de selectie van de medewerker bij afronding van het proces. Maar het proces zelf ligt bij de leverancier.

Deze vijf varianten bieden een kader voor de keuze zelf doen of (deels) uitbesteden. Voor de goede orde, bij uitbesteden worden twee invalshoeken nogal eens verward:

- Incidentele oplossingen. Denk aan de inzet van een W&S-bureau voor één of enkele functies tegen een percentage van het jaarsalaris.
- Structurele oplossingen. Denk aan Recruitment Process Outsourcing (RPO). Hierbij neemt een leverancier het hele proces over voor (vrijwel) alle vacatures, doorgaans in huis van de klant en onder de vlag van de klant.

Lees desgewenst meer over 'strategic sourcing decision making' in het boekje 'Verkoop je HR'.



Er zijn vele overwegingen die een rol spelen bij de vorm en mate van uitbesteding. In dit whitepaper nemen wij je graag mee in die overwegingen. Met als doel: een weloverwogen keuze maken voor een optimale invulling van recruitment.

OUTSOURCE

IN-HOUSE

15 AANDACHTSPUNTEN OM RECRUITMENT OPTIMAAL TE ORGANISEREN

Wil je een weloverwogen keuze maken voor de optimale organisatie van jouw recruitment? Wat doe je zelf, wat besteedt je uit? De volgende aandachtspunten helpen je op weg:

1 Uitgangspositie

Voorafgaand aan de volgende overwegingen: is er al een sterke recruitmentafdeling? 'Never change a winning team' ligt voor de hand. Is er geen (sterke) afdeling recruitment of is een extra inspanning noodzakelijk? Gehele of gedeeltelijke uitbesteding van recruitment kan een optie zijn.

2 Belang

De uitstroom van personeel is in Nederland gemiddeld 16% (iG 2018). Bij 1000 medewerkers zijn er dan, zonder groei of krimp, jaarlijks 160 medewerkers te werven. Gemiddeld 45% van de vacatures is moeilijk vervulbaar (CBS 2018). Dat zijn in dit eenvoudige voorbeeld liefst 72 moeilijk vervulbare vacatures die mogelijk de voortgang van de bedrijfsvoering hinderen. Wat zijn de kosten van deze vacatures ofwel: welke opbrengsten missen we?

3 Opstarttijd

Gespecialiseerde bureaus (W&S-bureaus én RPO-leveranciers) werken vaak jaren aan het optimaliseren van hun processen. De concurrentiedruk vereist prestaties. Recruitment als staffunctie kent een lange opstarttijd. Het is niet de corebusiness. Tegen de tijd dat het echt werkt, is het alweer crisis. Het RPO-project bij TenneT won echter al na enkele maanden de prijs voor de beste digitale sollicitatie-ervaring.

4 Focus

Richting vergroot de kans op succes. Een organisatie probeert sterk te zijn in de eigen kerncompetenties. Zo moet een waterleidingbedrijf in ieder geval uitblinken in het leiden van water. Management kan de aandacht niet oneindig verdelen. Een recruitment dienstverlener moet uitblinken in recruitment, iedereen in de organisatie focust zich erop.

“Bij 1000 medewerkers zijn er zonder groei, jaarlijks 160 medewerkers te werven”

Recruitment is een complex samenspel in HR, inkoop, marketing, sales en technologie



5 Farmers en hunters

Ook onder recruiters herkennen we 'farmers' en 'hunters'. De farmer richt zich op het scheppen van voorwaarden, de hunter haalt hoe dan ook de kandidaat naar binnen. Zelden zijn deze twee kenmerken verenigd in één persoon. Bij een goed RPO-project schept de leverancier de voorwaarden en zit de hunter bij de klant. Die moet zich focussen op werven en een 'opgaan in overhead' vermijden.

6 Kennis

Recruitment is een vak: een complex samenspel waarbij kennis van en vaardigheid in HR, inkoop (van vast en flex), marketing, sales en technologie een rol spelen. Natuurlijk moeten recruiters ook thuis zijn in werving via sociale media. Maar ook: de beste recruiters zijn altijd schaars. De kans is zo vrij groot dat organisaties zelf onvoldoende kennis van recruitment kunnen aantrekken en/of onvoldoende kunnen beoordelen welke kennis relevant is.

“Het ontbreekt doorgaans aan tijd en kennis in actuele searchmethoden”

7 Schaalbaarheid

Het gemiddelde budget in Nederland per vacature is circa € 5.000,-. Met een gemiddelde is het lastig rekenen in een specifieke situatie. Financieel management wil graag heldere afspraken over de kosten per vacature. Met externe partijen zijn daar normaliter afspraken over te maken, voor aanvang van het jaar weet je dat de kosten niet hoger zullen zijn dan het aantal vacatures maal de vaste fee.

8 Schaal recruitmentafdeling

Het aantal aangenomen kandidaten per recruiter is gemiddeld 65 per jaar. Naarmate de complexiteit van de functies toeneemt, worden dit er uiteraard minder. In bovenstaand voorbeeld zijn er jaarlijks 160 nieuwe medewerkers te werven. Dat zou dan met 2.5 FTE recruiters te doen moeten zijn. Heb je echter een stabiele recruitmentafdeling (ziekte-verloop) en voldoende kennis met slechts 2.5 recruiters? Er is een minimale schaal voor een structureel succesvolle afdeling. Een bekwame externe partij garandeert de bezetting en de kennis.

9 Recruitment Marketing

Slechts 12% van de hoger opgeleiden zoekt actief naar een nieuwe functie. Die andere 88% is lastiger te bereiken maar uiterst relevant. Dit vereist actuele searchmethoden via Google, LinkedIn, Facebook, etc. Het ontbreekt HR- en recruitmentafdelingen doorgaans aan de tijd en kennis hiervoor. Een professionele dienstverlener in recruitment moet de meest actuele methoden van sourcing in huis hebben.

“De beperkte schaal van de gemiddelde recruitmentafdeling en het doorgaans flinke personeelsverloop onder recruiters zelf, bedreigen de continuïteit van goed recruitment”

10 Kwaliteit

De kwaliteit van het proces is bepalend voor de tevredenheid van kandidaten en het uiteindelijke succes. De processen van sommige recruitment dienstverleners zijn vergaand uitgekristalliseerd en ISO-gecertificeerd. Professionele RPO-partijen onderzoeken de tevredenheid van klant en kandidaat voortdurend. De ‘candidate experience’ wordt immers steeds belangrijker in de werving.

11 Flexibiliteit

Soms heb je meer recruiters nodig, soms minder. Soms heb je een senior nodig, soms volstaat een junior. Soms heb je kennis van de ene beroepsgroep nodig, soms van de andere. Soms is er specifieke kennis nodig, bijvoorbeeld van nieuwe media. En in het ene geval heb je een farmer nodig, in het andere geval een hunter. Binnen een kleine recruitmentafdeling is dit nauwelijks te organiseren.

12 Continuïteit

De beperkte schaal van de gemiddelde recruitmentafdeling, en het doorgaans flinke personeelsverloop onder recruiters zelf, bedreigen de continuïteit van goed recruitment. En na iedere economische crisis kan je opnieuw beginnen... Dat is bezwaarlijk als je personeel net als strategisch bent gaan zien. Een goede leverancier kan continuïteit en behoud van kennis organiseren.



“Door systemen met een leverancier te delen, kunnen kosten worden bespaard”



“Kan er bijvoorbeeld al mobiel worden gesolliciteerd?”

13 Kosten

De start van een afdeling recruitment vraagt doorgaans een forse investering in mensen en middelen. Door systemen met een leverancier te delen, kunnen kosten worden bespaard. Leveranciers zijn veelal bereid tot flinke bewegingen in het prijsniveau als het aantal te vervullen vacatures toeneemt. De kosten van een eigentijdse RPO zijn doorgaans een fractie van die van een klassiek W&S-bureau.

14 Technologie

Recruitment was ooit simpel: je plaatste een vacature en er reageerden kandidaten (de ‘post & pray’ aanpak). Tegenwoordig speelt nieuwe technologie een belangrijke rol in de strijd om personeel. Kan er bijvoorbeeld al mobiel worden gesolliciteerd? Is men bedreven in het searchen via sociale media? Bij een specialist hoort recruitment de kerncompetentie te zijn en hoort de nieuwste kennis dichtbij te zijn.

15 Service levels

Zowel met eigen recruiters als met personele leveranciers maak je afspraken over resultaten, soms resulterend in een service level agreement. Bij leveranciers kunnen de afspraken afgedwongen worden, tot en met een bonus en een malus.

We HR

SAMEN WETEN WE MEER!

NVP is het netwerk voor HR-professionals dat staat voor kwaliteit, innovatie en uitdaging. Als netwerk dragen we bij aan de professionele ontwikkeling van leden en het HR-vak. Door als onafhankelijke HR-autoriteit actuele informatie en nieuwe inzichten te delen waarmee we leden verrassen met kennis en inspiratie.

Verbinding vanuit het netwerk staat bij NVP centraal. Praktijk met theorie, ontwikkelaars met uitvoerders en leden met leden. Altijd vanuit het gemeenschappelijke belang en op basis van wederkerigheid. Leden en aangesloten partners komen niet alleen om zichzelf vooruit te helpen, maar ook elkaar. Kennis is niets zonder actuele inzichten, expertise moet gedeeld worden en opinies stimuleren vooruitgang. Doe, deel en denk mee met NVP netwerk voor HR Professionals.

FEEDBACK MAAKT ONS BETER

Uiteraard publiceren 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.

Wilt u nog eens verder van gedachten wisselen over hoe u als HR recruitment optimaal kunt organiseren? Aarzel dan niet om contact met Compagnon op te nemen: Frank Roders, roders@compagnon.com of 079-3631680.



Colofon

Dit whitepaper is geschreven door Frank Roders (Compagnon) met dank aan Mirjam Vollering. Bronnen: Intelligence Group en Berenschot.