

DE IMPACT VAN RECRUITING OP DE BUSINESS

# '21st century talent' in beeld

**Recruitment-processoutsourcing (RPO) is momenteel onderweg naar een volgende fase van volwassenheid. Klanten en providers hebben meer oog voor de impact van recruiting op de business. Trends op de arbeidsmarkt en technologische ontwikkelingen zijn de voornaamste drijfveren om scherper dan ooit te kijken naar hoe een bedrijf straks nog aan schaars talent komt.**

Tekst: Koos Plegt

**W**aar het gaat om het in huis halen van talent grijpen veel organisaties naar het middel van outsourcing. Recruiment, zo redeneren zij, is geen kernactiviteit, maar wel een steeds belangrijker onderdeel van talentmanagement en in toenemende mate een specialisme. Vanuit efficiencyoogpunt en vanwege de kostenvoordelen is het aantrekkelijk een specialist in te schakelen voor recruiting, sourcing, screening en vaak ook het vendormanagement dat hiermee samenhangt. Bedrijven die recruiting strategisch benaderen, kijken echter niet alleen naar de openstaande vacatures van vandaag, maar ook naar hun behoefte over een paar jaar.

"De vraag of de huidige populatie medewerkers past in het strategische plaatje voor de toekomst staat daarbij centraal", vertelt Jeroen van Hooff, managing director van serviceprovider Manpower Group Solutions. "Recruiting hangt dan nauw samen met het in beeld krijgen van verborgen talent in

de eigen organisatie, dat toe is aan een volgende stap. Veel bedrijven treden bijvoorbeeld onnodig naar buiten met vacatures, terwijl talent ook intern beschikbaar is. Om dit in kaart te brengen kunnen zij ondersteuning krijgen in de vorm van *talent scans* waarin tevens opvolgingsplanning op kritische posities onder de loep wordt genomen."

## SCHAARSTE DOOR MISMATCH

Op de arbeidsmarkt gaan bedrijven steeds proactiever te werk bij het aantrekken van talent. Dit is ingegeven door de steeds grotere 'mismatch' die ontstaat tussen gevraagde en aanwezige vaardigheden. Iets dat Jouke van Dijk, hoogleraar regionale arbeidsmarktanalyse aan de Rijksuniversiteit Groningen, ook merkt. "Multinationals als Shell en Unilever zoeken rechtstreeks het contact met studenten. Hetzelfde geldt voor consultancybedrijven, bijvoorbeeld Boston Consultancy Group en Berenschot. Zij willen de beste talenten al snel bereiken, nodigen daarvoor studenten uit en geven workshops." Het zijn echter vooral grote en prominente bedrijven

die programma's hebben om jong talent te verleiden. In het mkb gebeurt het al veel minder, constateert Van Dijk. "Nu is dat nog niet zo'n probleem. Het is nu nog crisis en daardoor is het minder een probleem om aan goede mensen te komen. Ook in de kaartenbakken van het arbeidsbureau zitten heel goede kandidaten. Maar dat is nu. Over een paar jaar, ik schat rond 2017, gaat het wijzigen. Door de vergrijzing lopen deze bedrijven risico."

Nu klanten van RPO-providers in toenemende mate de strategische rol van recruitment onderkennen, maken ook *employer branding*, *workforce planning*, *analytics* en *assessments* steeds vaker onderdeel uit van het pakket geleverde diensten. "De markt voor RPO bevindt zich nu in de tweede fase van volwassenheid, ook wel RPO-plus genoemd", aldus Van Hooff. "In de eerste fase ging het nog om het uitbesteden van recruiting en de processen die daarmee te maken hadden. Maar nu kijkt men verder naar de effectiviteit van het RPO-model en de impact op de business. Hoe goed



is de RPO-strategie aligned met de business? Hoe bereiken we schaars talent? En is er ook een 'cultural fit' tussen de eigen organisatie en de mensen die binnengehaald worden?" Met deze zoektocht naar toegevoegde waarde komt de derde generatie RPO voor de markt ook in zicht. "Waar we nu als markt naartoe gaan is talentmanagement. Daarin kijken we ook naar performancemanagement en het belonen en behouden van talent."

#### **VAN RPO- NAAR HR-PROVIDER**

De RPO-provider gaat in de derde generatie RPO steeds meer fungeren als de HR-afdeling van de klant, ziet ook Van Hooff. "Het gaat dan om het begeleiden van de gehele HR-cyclus. De volwassenheid van de markt zal alleen maar toenemen als de conjunctuur weer aantrekt en schaarste van talent een groter probleem wordt." Enkele belangrijke trends zijn echter nu al niet te negeren, zoals employer branding en het afnemen van assessments. Werkgevers zijn er steeds meer van doordrongen dat er meer nodig is dan een blik op een cv om de geschiktheid van een kandidaat te bepalen. Van Dijk: "Dit heeft ook te maken met het feit dat soft skills, zaken die niet op je diploma staan, steeds belangrijker worden op de werkvloer. Ik noem ze ook wel '21st-century skills'. Mensen moeten kunnen samenwerken, communiceren en bepaalde IT-vaardigheden bezitten."

Bedrijven zijn zich tevens bewust van de ranglijsten van aantrekkelijke werkgevers die (onder meer) op het internet circuleren en de waarde daarvan. "Zij staan daar heel graag op. Er wordt ook steeds meer naar dergelijke lijsten gekeken. Jongeren vertellen het ook aan elkaar door. Vergeet niet dat zij veel netwerken hebben en dat dit, vooral via sociale media, heel snel gaat."

De trend naar employer branding leidt er onder meer toe dat RPO-providers steeds vaker websites van klanten overnemen om een volledige 'candidate experience' neer te zetten. "Dit blijkt heel effectief, omdat jongeren steeds vaker solliciteren op een merk en beleving belangrijk vinden", zegt Van Hooff. De manier waarop men in recruiting met sollicitanten omgaat, is in een paar jaar tijd sterk veranderd. Sociale media en market intelligence zijn toverwoorden. "Steeds vaker wordt talent via sociale media geworven, ook over landsgrenzen heen. *Multilingual talent sourcing* is hiervoor de gangbare term. Er wordt bovendien steeds meer geanalyseerd, waardoor we een voorspellende waarde hebben voor de klant." Via techniek en marketing kan een RPO-provider waarde toevoegen, betoogt Van Hooff. "Wij zijn volop aan het investeren in technologie en systemen. Het gaat niet alleen om het vinden, benutten en flexibiliseren van talent, maar ook om de impact

van techniek. Videorecruiting is een voorbeeld, net als assessmentplatforms en tal van toolingsystemen voor applicatiemanagement waarmee we in de cloud actief zijn."

#### **INTERNETSTRATEGIE**

Wat een provider in de fase van RPO-plus nu al met een klant doet, is het toepassen van diens internetstrategie om het recruitmentproces vorm te geven in relatie met sociale media. "Wij kunnen bijvoorbeeld de marketingafdeling laten zien welke focus op kanalen voor bepaalde doelgroepen effectiever is", zegt Van Hooff. "Stel dat de conversie van kandidaten die via LinkedIn binnenkomen 20 procent is, tegenover 10 procent via Facebook. Dat is waardevolle informatie." Het is maar een voorbeeld van hoe snel recruiting als proces is veranderd. "In het verleden speelde de employer-brandingstrategie van bedrijven zich vooral af rondom banenmarkten en universiteiten. Dat is veranderd; er zijn nu heel andere marktkanalen. Als goede RPO-provider heb je hier ook oog voor, waardoor je effectiever kunt selecteren en bovendien ook in de marketinguitgaven veel kunt besparen."

**Koos Plegt is journalist.**