

‘De recruiter hoort aan de directietafel’



Wat is het belang van strategisch recruitment? Organiseer je het intern, via de lijn of HR? Of toch liever buiten de deur? Vier deskundigen uit de industriële sector in gesprek over strategisch recruitment. “Recruitment is de belangrijkste KPI van HR”

Tekst Paul Groothengel
Beeld Ton Zonneveld



De deelnemers aan dit rondetafelgesprek verzamelen zich in het opmerkelijke kantoorpand van Professionals4Technology in Delft-Zuid. Gastvrouw Marinel van Walsum is oprichter/directeur van dit bureau voor executive recruitment voor met name hoogopgeleide technici. Ze is blij met deze locatie vlakbij de TU Delft, waar veel van de techneuten die ze voor haar klanten bemiddelt, gestudeerd hebben.

Van Walsum ontvangt drie vakgenoten. Martin Slikkerveer is corporate recruiter van Alewijnse, ontwerper en installateur van elektrotechnische systemen voor onder meer de industrie en de maritieme sector. Susan Swarte was tot voor kort cfo van biotechnologiebedrijf OctoPlus. Een dienstverlener in de farmaceutische industrie, die zich vooral bezighoudt met het ontwikkelen van formuleringen voor injecteerbare medicijnen voor klanten. Ivar de Hek is manager HR van de Groeneveld Group, die een breed scala van automatische vetsmeersystemen produceert en wereldwijd verkoopt. Het gesprek wordt geleid door Wim van den Nobelen, recruiter en directeur van bureau Strictly People.

WAT HOUDT, VANUIT JULLIE EIGEN PROFESSIE EN ORGANISATIE, STRATEGISCH RECRUITMENT IN?

IVAR DE HEK: “Voor de Groeneveld Group is strategisch recruitment onderdeel van het strategisch businessplan. Waar staan we over vijf jaar met de onderneming, welke markten bedienen we, et cetera. Dat vertalen we naar ons personeelsbestand: wat zijn de kritische functies? Waar knelt het nu of mogelijk in de toekomst? Wie zijn onze talenten, waar zien we *underperformance*? Een van de pijlers onder ons HR-beleid, en daarmee ons recruitment, is een vloot-schouw gecombineerd met een *gap*-analyse: op welke functies mogen we schaarste verwachten, en waar zitten onze talenten om mogelijk door te stromen? We zijn vorig jaar begonnen met onze Learning & Development Academy, waar we medewerkers niet alleen ondersteunen en begeleiden in hun kennis en vaardigheden, maar ook klaarstomen voor vervolgfuncties. Onder strategisch recruitment versta ik ook de kunst om het intern zó in te regelen dat je je beste medewerkers aantrekt, binnenhoudt of laat doorstromen binnen de organisatie.”

MARTIN SLIKKERVEER: “In mijn ogen zijn er drie pijlers onder strategisch recruitment. Ten eerste is dat de *quality of hire*: je moet niet alleen zorgen dat je de beste talenten vindt voor een vacature, maar ook dat ze over vijf jaar nog steeds het verschil maken. Daarbij moet ik goed rekening houden met de transitie van Alewijnse van installateur tot hoogwaardig *system integrator* die voor grote klanten volledige trajecten kan uitvoeren. Dat vraagt uiteraard om een ander type medewerker. De tweede pijler is ons merk als werkgever: we missen binnen onze nieuwe

doelgroepen nog de nodige bekendheid. Het mooie is wel dat zodra mensen ons eenmaal kennen, ze Alewijnse een heel gaaf en inspirerend bedrijf vinden. Daarom moeten we vanuit strategisch recruitment ook bijdragen aan onze *employer value proposition*. Hoe? Bijvoorbeeld door onze technici met technische kandidaten van buiten te laten praten. De derde pijler wordt gevormd door inzicht in data. Data analyseren, daar trends uit destilleren en nadenken wat je kan verbeteren. Simpel voorbeeld: als je twintig kandidaten uitnodigt voor een gesprek, en er gaat er niet één door naar een tweede gesprek, is er ergens iets fout gegaan.”

MARINEL VAN WALSUM: “Bij veel van mijn opdrachtgevers, vrijwel allemaal technische bedrijven, zie ik dat strategisch recruitment vaak een ondergeschoven kindje is. Ze vinden het meestal lastig. Martin noemde net het belang van het werkgeversmerk. Wij hebben ons daar - naast onze activiteiten in werving en selectie - als bureau in gespecialiseerd: hoe bouw je effectief de juiste *employer branding*-strategie; en hoe geef je daar handen en voeten aan, bijvoorbeeld via social media? Ik zie dat men binnen bedrijven de recruiter vaak niet ziet als strategische partner. Gevaarlijk, want een goede engineer of techneut is voor een technologisch bedrijf toch de basis voor een gezonde toekomst. Ik sprak laatst op een internationaal congres mensen van L'Oréal en drankfabrikant Diageo, die beschouwen strategisch recruitment puur als marketing, zetten recruitment ook echt in als marketing-tool. Geweldig! Je hebt als bedrijf een concurrentievoordeel als je goede mensen aan je weet te binden. Met de kanttekening dat grote bedrijven natuurlijk wel over grote budgetten beschikken.”

SUSAN SWARTE: “Strategisch recruitment is voor mij het vinden van de meest geschikte kandidaat. Dat hoeft niet altijd de allerbeste te zijn, het moet degene zijn die het beste past bij jouw organisatie. Die idealiter precies zo lang blijft als wenselijk is voor de organisatie. Als een nieuwe medewerker te snel weer vertrekt, heb je het niet goed gedaan: dan heb je in hem geïnvesteerd, maar heeft hij te weinig rendement opgeleverd. Bij OctoPlus werkten we aanvankelijk met 150 man. Enerzijds aan projecten voor onze eigen rekening, anderzijds voor andere bedrijven. In dat laatste segment zaten onze mensen die zich goed bewust waren van het belang van uren schrijven, zowel voor de klant als voor het bedrijf. Daarentegen dachten de medewerkers die aan onze eigen projecten werkten, niet na over hun *billability*. Op een gegeven moment hebben we onze strategie aangepast, we gingen alleen nog voor klanten werken. We moesten afscheid nemen van enkele tientallen medewerkers. De overblijvers moesten allemaal *billable* oftewel commercieel, kunnen denken. Die omslag kon niet iedereen maken, helaas vertrokken toen een paar goede mensen. Per saldo hadden we daarom toch nog een aantal mensen nodig. Vanuit strategisch recruitment geredeneerd betekende dat dat we niet alleen de juiste techneuten moesten binnenhalen, maar tegelijk ook moesten denken aan eventuele door-groeimogelijkheden. Zodat ze niet na een paar jaar opeens vertrekken als ze hun huidige job niet meer aantrekkelijk vinden.”

‘Strategisch recruitment is een ondergeschoven kindje’

WAARIN MAAKT RECRUITMENT VOOR JOUW ORGANISATIE OF KLANT HET VERSCHIL?

SWARTE: “Bij OctoPlus geloofden we sterk in het belang van blijvende werknemers. In tevreden professionals die goed werk afleveren waar de klant gelukkig van wordt. Maar waar worden mensen blij van? Onze klanten in de biotech beginnen met honderd projecten en eindigen hopelijk met één succesvolle doorbraak. Die honderd medicijnkandidaten ga je preklinisch testen. Je hebt uiteraard geen geld om al die honderd trajecten zwaar te financieren, dus je moet genoeg nemen met testmethodes die geschikt zijn voor die fase van ontwikkeling, dat wil zeggen: ze doen het, maar zijn nog niet volledig gevalideerd. Sommige wetenschappers zeggen dan: dit is half werk, hier kan ik niet mee leven. Die haken dus af. Dergelijke types, hoe slim ook, moesten wij dus zeker niet rekruteren. Daarom zat ik, of een collega, ook altijd bij de laatste fase van een sollicitatiegesprek. Puur om kandidaten daarop te toetsen.”

VAN WALSUM: “Voor organisaties die erg afhankelijk zijn van bijvoorbeeld technologische kennis, is recruitment cruciaal. Ik vraag me dan af waarom ze geen *chief recruitment officer* benoemen in de board. Die kan echt toegevoegde waarde bieden.”

SLIKKERVEER: “Ik vind dat recruitment het verschil kan maken door intern te zorgen dat de collega's in de lijn zelf recruitment goed kunnen oppakken. Ik faciliteer, stel de kaders, geef onze lijnmanagers de juiste tools. Recruitment is bij ons een decentrale verantwoordelijkheid. Ik moet ervoor zorgen dat we niet voor de korte termijn gaan. Een manager binnen Alewijnse zoekt laatst een ‘enthousiaste starter die kan doorgroeien, ontwikkelingsgezind is en voor drie dagen per week beschikbaar is’. Duidelijk was dat hij zo niet zou krijgen wat hij zocht. We hebben in samenspraak het functieprofiel gewijzigd waardoor een 36-urige werkweek te verantwoorden is, met als resultaat een fantastische nieuwe medewerker met groeipotentie. Want ik vind dat wij niet alleen vacaturegericht moeten werven, zeker niet in onze markten waar schaarste heerst. Dan moet je vertrouwen opbouwen.”

DE HEK: “Recruitment hebben we binnen Groeneveld inmiddels goed op de rit. Ik merk het onder andere aan de reacties van onze kandidaten. Die ervaren het hele proces als prettig en professioneel. We voeren uitgebreide gesprekken met ze, in meerdere rondes. Daarbij bieden we voor de kritische functies ook een assessment en voor iedereen een stevig op maat gemaakt introductieprogramma. In onze selectie van monteurs kijken we ook of ze de competenties in huis hebben om op termijn te kunnen doorstromen, bijvoorbeeld naar internationale posities.”

WAAR KOMT STRATEGISCH RECRUITMENT HET BESTE TOT ZIJN RECHT? IN DE LIJN? BINNEN HR?

SWARTE: “Dat ligt aan de ontwikkelingsfase van de onderneming. Als je hard groeit en afhankelijk bent van goede mensen, moet recruitment direct rapporteren aan de ceo. Is recruitment niet allesbepalend, dan hoort het thuis onder HR. Al blijft de verantwoordelijkheid voor recruitment wel in de lijn liggen. Je moet oppassen dat de verhoudingen niet diffuus worden; dat recruitment afwacht, omdat een manager de cv's op zijn bureau laat liggen.”



MARTIN SLIKKERVEER (36)

IS: corporate recruiter bij Alewijnse

WAS ONDER MEER: recruiter bij TNO en recruitmentconsultant bij The Search Company

MARINEL VAN WALSUM (35)

IS: oprichter/eigenaar van Professionals4-Technology

WAS ONDER MEER: businessmanager Technology bij Eagle Staffing & Advisory, recruiter bij Yacht



SLIKKERVEER: “Bij ons is recruitment onderdeel van HR, ik rapporteer aan de director HRM. Ik vind wel dat het een echt ander vak is dan HR, onze ambities zijn veel meer sales- en marketing-driven. De competenties van een recruiter zijn anders dan die van een HR-professional. In beide disciplines staat de (toekomstige) medewerker centraal, maar ik heb regelmatig meegemaakt dat HR zich met name focust op het behouden en ontwikkelen van bestaande medewerkers. Het eigenaarschap van operationeel recruitment moet in de lijn liggen.”

DE HEK: “Ik vind dat recruitment de belangrijkste kpi is van HR. HR gaat toch over instroom, doorstroom en uitstroom? Daar maakt recruitment dus een onlosmakelijk onderdeel van uit, het begin van het on-boarding proces. Ik denk dat ik 35 procent van mijn tijd besteed aan recruitment. En dat is meer dan cv’s toesturen; dat is ook toetsen op competenties en culturele aspecten.”

VAN WALSUM: “Dat is wel nieuw, die attitude kom ik nog weinig tegen. Wat dat betreft ben jij een HR-manager 2.0. Vaak zet HR recruitment ernaast en dan zie je inderdaad dat HR niet erg sales-driven bezig is. Ze hebben niet altijd de wil om het snel en goed te regelen, omdat hun prioriteiten niet bij recruitment liggen.”

WAAR STAAT STRATEGISCH RECRUITMENT OVER PAK- WEG TIEN JAAR?

VAN WALSUM: “Ik denk dat recruitment dan in veel organisaties een positie heeft in het managementteam. Zo niet, dan heb je kans de boot te missen. De *war for talent* wordt groter. Social media zullen verder versnipperen, wat het lastiger zal maken om overal goed en snel vindbaar te zijn.”

DE HEK: “We zullen mee moeten in een andere benadering, richting een 24-uurs technologie. De internetgeneratie werkt waar en wanneer ze wil. Recruitment zal daarin mee moeten.”

SLIKKERVEER: “Ik zie recruitment zich verder ontwikkelen richting de lijn, als belangrijke adviespartner. Recruiters zullen zich meer gaan richten op data en branding, minder op de harde werving. Het gaat om het binden van kandidaten aan je organisatie. Recruitment wordt meer sales en marketing.”

SWARTE: “Big data en social media zullen het landschap nog meer gaan bepalen dan nu. Bedrijven kunnen op voorhand nog meer informatie over kandidaten naar voren halen, maar hoe vormen ze zich daar een goed beeld van? Zodat ze niet de verkeerde conclusies trekken? Tegelijk zullen kandidaten zich ook veel beter kunnen informeren over de bedrijven. Dat zie ik als winst.”

BLAUWDRUK STRATEGISCH RECRUITMENT

PW de Gids organiseert vier sessies over nut en noodzaak van Strategisch Recruitment, in samenwerking met Wim van den Nobelen van Strictly People. In deze derde sessie komen vier deelnemers uit de technische sector aan bod. De gedachte is om vanuit verschillende invalshoeken en sectoren tot een blauwdruk te komen wat strategisch recruitment is. Deel 1 verscheen in PW De Gids 7/8 2014, deel 2 in 1/2 van dit jaar.



IVAR DE HEK (43)

IS: group HR-manager bij Groeneveld Group

WAS ONDER MEER: manager HR Consultancy bij Versatel/Tele2 en HR-adviseur bij Getronics PinkRocade

SUSAN SWARTE (46)

IS: chief financial officer (ad interim) en commissaris bij verschillende bedrijven

WAS ONDER MEER: cfo van OctoPlus, finance director bij Numico/Danone en factory controller bij Unilever

