

A man and a woman are standing outdoors in front of a large, leafy tree and a building with a spire. The man is wearing a dark suit and tie, and the woman is wearing a light blue cardigan over a dark top. They are both looking towards the camera.

Wat is het belang van strategisch recruitment?
Organiseer je het intern, via de lijn of HR? Of toch
liever via een gespecialiseerd bureau? Deskundigen
in gesprek over strategisch recruitment.
“Recruitment ligt dicht tegen marketing aan.”

Tekst Paul Groothengel
Beeld Leonard Fäustle

‘Recruitment is geen HR-speeltje’



Het is negen uur op maandagochtend als de deelnemers aan het rondetafelgesprek zich verzamelen in de Troonzaal, de mooiste vergaderruimte in De Efteling. Deze zaal sluit letterlijk aan op de magische stad Raveleijn; de stad van de Raven Ruiters, die het dag, in dag uit opnemen tegen hun overheerser Graaf Olaf Grafhart en een vijfkoppig monster.

Dan start opeens oorverdovende muziek. De eerste Raveleijn-show is begonnen. Gastheer Bas van Tilborg, concerncontroller van De Efteling, kan een glimlach niet onderdrukken: "Dit spektakel maken we dagelijks een aantal malen mee. Zo houden we hier op kantoor een goede connectie met ons product."

Naast Van Tilborg zijn verder aangeschoven: Monique ten Buur, teamleider Recruitment & Arbeidsmarktcommunicatie bij A.S. Watson Health & Beauty Benelux (met formules als Kruidvat, Trekpleister en ICI Paris XL); Gemmie Hermens, HR-director bij McGregor Fashion Group (onder meer de merken Gaastra en McGregor); en Olfertjan Niemeijer, bureaurecruiter en directeur van Independent Recruiters. Het gesprek wordt geleid door Wim van den Nobelen, recruiter/directeur van bureau Strictly People.

WAT VERSTAAN JULLIE, VANUIT JULLIE EIGEN ORGANISATIE, ONDER STRATEGISCH RECRUITMENT?

TEN BUUR: "Dat je op het juiste moment zorgt voor de juiste persoon, op de juiste plek. Oftewel: dat je zo effectief en efficiënt mogelijk de juiste mensen verleidt, vindt, selecteert en binnenhaalt. Daarbij moet de strategie van recruitment aansluiten op de strategie van zowel de organisatie als van HR. Je moet dus continu kijken waar de organisatie naartoe beweegt, daar proactief op aansluiten en het klassieke vacaturedenken loslaten."

VAN TILBORG: "Het lijkt me gevaarlijk om de ondernemingsstrategie te vertalen naar strategisch recruitment, omdat strategie best veranderlijk kan zijn. Komt er een nieuwe ceo, dan verandert hij de koers. HR moet een DNA-profiel formuleren, waaraan alle medewerkers moeten voldoen, ook een nieuwe ceo. Zo'n profiel moet tien jaar mee kunnen. In ons geval wordt dat profiel sterk bepaald door de familiecultuur, en daarmee door een hoge mate van betrokkenheid, die er binnen de Efteling nog steeds in zit."

HERMENS: "De visie op strategisch recruitment moet gedragen worden door het hoogste niveau, liefst door de ceo zelf. Het mag geen speeltje zijn van HR. HR moet faciliteren, maar de lijn bevestigen. Uiteraard kunnen wij dat als HR sturen of bijsturen. Ik zit zelf, als HR-directeur, met name bij sollicitatiegesprekken waar het gaat om kandidaten voor sleutelposities. Het is cruciaal dat zij

passen binnen de kernwaarden van ons bedrijf. Overigens hebben wij intern getalsmatig weinig ruimte voor recruitment: in totaal heb ik slechts drie HR-businesspartners op een totaal van 800 medewerkers, en geen afdeling recruitment. Recruiting doe ik veel met gespecialiseerde bureaus."

NIEMEIJER: "Recruitment is een relatief nieuwe professie en tegelijk een vak met vele gezichten. Er is meer noodzaak tot specialisatie gekomen. Binnen mijn recruitmentbureau heb ik specialisten op gebied van search of een nieuwe discipline als procesmanagement. Het is essentieel dat recruiters alles weten en willen weten van het vakgebied waarin ze bemiddelen; bij ons komen ze er meestal ook uit voort. Wat me verbaast, is dat ik bij klanten recruiters tegenkom die mij zeggen dat het vakgebied waarvoor zij werven, hen niet boeit. Hoe is het mogelijk. Ondertussen zie ik wel dat met name grotere bedrijven hun recruitment steeds beter op orde hebben. Dat gaat helaas vaak gepaard met een gebrek aan visie op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt."

WAARIN MAAKT RECRUITMENT VOOR JOUW ORGANISATIE OF KLANT HET VERSCHIL?

TEN BUUR: "Binnen A.S. Watson denkt de lijn tamelijk operationeel over recruitment. Ik zie het als mijn verantwoordelijkheid om dat naar een strategischer niveau te tillen. Zowel de business als de directie weten waar ze naartoe willen met onze formules, maar de vertaalslag naar recruitment maak ik, samen met mijn recruitmentafdeling. En dat stem ik vervolgens weer af met de lijn. Laatst had het commercieel management van Kruidvat, onze grootste formule, een HR-heidag. Ik zit daar dan bij, houd een presentatie over waar recruitment mee bezig is, en hoor wat de plannen zijn voor Kruidvat. Daar stem ik dan ons recruitmentbeleid op af."

VAN DEN NOBELEN: "Kun je daar een voorbeeld van geven?"

TEN BUUR: "We verwachten de komende tijd moeite te hebben met het vinden van goede filiaalmanagers voor de grote steden; vanuit recruitment bouwen we daarom nu al aan een talentenpool. We nemen goede mensen sowieso aan, ongeacht of er op dat moment een vacature voor hen is of niet. Zie het als verstandig talentpoolbeheer, we moeten deze mensen toch ook eerst intern opleiden, voor ze een filiaal kunnen runnen. Door met zo'n pool te werken, heb je op tijd nieuwe, goede mensen klaarstaan. Zo maak je als recruitment het verschil."

VAN TILBORG: "Bij de Efteling krijgen we op de staf- en kantoorvacatures bijzonder veel reacties, met dank aan ons sterke merk. En dat het verloop erg laag is. Binnen de functies hier op het hoofdkantoor ligt de gemiddelde arbeidsduur op elf jaar; ikzelf werk hier vijftien jaar. Dan is recruitment nauwelijks nodig."

TEN BUUR: "Is het niet de taak van strategisch recruitment om ervoor te zorgen dat je alleen de juiste mensen binnenkrijgt en niet alleen maar heel veel kandidaten?"

VAN TILBORG: "Zeker, daar hebben we wel methoden voor. Belangrijk is het profiel dat je opstelt en de selectie-eisen. De kunst is om die mensen te selecteren, die in staat zijn ons product te verkopen. En dat product is vooral beleving. Bedrijfskritisch zijn voor ons de medewerkers aan de kassa's, dat zijn de mensen waar

Gemmie Hermans:
'Vanuit recruitment is het van belang om contacten te leggen met scholen'

Monique ten Buur: 'Door onze pool hebben we op tijd goede mensen. Zo maak je als recruitment het verschil'

onze bezoekers met name mee te maken krijgen. Je moet kunnen entertainen aan de kassa, en dat heb je in je of niet. Wij doen er alles aan om dat type medewerkers binnen te halen en binnen te houden. Als je hier 's ochtends de poort binnenkomt, moet je in staat zijn de gewone buitenwereld helemaal los te laten."

HERMENS: "Vanuit recruitment is het van belang om ook contacten te leggen met scholen. Binnen McGregor zijn de functies van productmanager en designer cruciaal. Op die terreinen zoeken we echt naar de toptalenten. Daarom werken wij op die gebieden zeer nauw samen met vakgerichte scholen. Ik heb overigens bij mijn vorige werkgever, TMG, ook meegemaakt wat er gebeurt als de organisatie weinig in recruitment ziet. Personeelsadvertenties konden we gratis in de eigen bladen plaatsen, dus voor recruitment leek er weinig noodzaak. Met de overname van Hyves kregen we er twee recruiters bij. Die hadden samen een geweldig netwerk, waardoor we vacatures veel sneller konden vervullen, zo bleek. Bovendien bleken ze ook heel waardevol te zijn toen we ze inzetten bij een aantal interne herplaatsingsprocedures."

NIEMEIJER: "Dat punt van samenwerking met die scholen is interessant. Binnen mijn bureau maken we geregeld gebruik van stagiaires van de Hogere Hotelschool. Die blijken heel geschikt. Ze zijn sterk in gastvrijheid en in management; hoe eerder je die aan je organisatie kunt binden, hoe beter. Wat betreft organisaties: bedrijven die hun recruitment op orde hebben, zijn aantoonbaar succesvoller. Logisch ook, de mensen maken immers het bedrijf."

VAN TILBORG: "Wij hebben onze eigen Efteling Academy, een samenwerkingsverband met de NHTV Breda. Die opleiding duurt twee jaar en wij zien dan al heel snel de pareltjes."

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

HERMENS: "In de lijn. Recruitment ligt in mijn ogen ook erg dicht tegen marketing aan. Het gaat toch om het verkopen van je bedrijf aan een potentiële werknemer. Advertentieteksten die door een HR-afdeling zijn geschreven, zijn doorgaans niet erg wervend."

NIEMEIJER: "Inderdaad. Valt recruitment eigenlijk nog wel onder HR? Het heeft natuurlijk wel met elkaar te maken, maar recruitment heeft ook te maken met bijvoorbeeld *finance* of marketing. Essentieel is dat het duidelijk moet zijn waar de verantwoordelijkheden liggen. Zodra dat niet duidelijk is, gaat het vaak mis. Idealiter is recruitment een sparringpartner van de business."

TEN BUUR: "Bij ons valt recruitment wel gewoon onder HR. De vacatures op operationeel niveau liggen bij de lijnmanagers zelf. Wij geven ze de juiste tools, denk aan een ATS-recruitmentsys-



MONIQUE TEN BUUR (36)

Is: teamleider Recruitment & Arbeidsmarkt-communicatie bij A.S. Watson Health & Beauty Benelux

Was onder meer: senior adviseur Werving & Selectie, Jeroen Bosch Ziekenhuis

GEMMIE HERMENS (48)

Is: HR-director bij McGregor Fashion Group-organisatie

Was onder meer: vicepresident HRM, Telegraaf Media Groep



Olfertjan Niemeijer: 'Valt recruitment eigenlijk nog wel onder HR?'

teem, zodat ze zelf makkelijk vacatures kunnen openzetten. Als ze pakweg een vulploegmedewerker nodig hebben, komen de sollicitaties direct bij hen binnen. Zij handelen dat dan verder zelf af. Daar bemoei ik me niet mee, we hebben deze verantwoordelijkheid bewust zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Het verandert zodra het gaat om bedrijfskritische vacatures; dan gaan wij vanuit recruitment actief aan de slag."

VAN TILBORG: "Ook bij ons is strategisch recruitment een onderdeel van HR. Als ik iemand zoek voor mijn afdeling, betrek ik recruitment erbij. Dan verlang ik wel van ze dat ze weten wat voor type medewerker ik zoek, en dat ze vervolgens met een paar goede kandidaten komen. Anders is het zonde van mijn tijd, en kan ik net zo goed zelf gaan zoeken, bijvoorbeeld in mijn eigen netwerk."

WAAR STAAT STRATEGISCH RECRUITMENT OVER PAKWEG TIEN JAAR?

VAN TILBORG: "Nu bespreek ik alles met mijn interne HR-adviseur. Die weet wat ik wil en zoek voor mijn afdeling. Ik kan me voorstellen dat het over tien jaar heel gewoon is dat je een kandidaat eerst even spreekt via Skype of andere communicatiekanalen, voor een eerste indruk. Het maakt mij niet uit wie mij de juiste kandidaten levert, als het maar snel en efficiënt gaat."

NIEMEIJER: "De veranderingen gaan steeds sneller; ook in de recruitmentwereld moet je steeds sneller je businessmodel kunnen aanpassen. Binnen mijn bureau kijken we ieder half jaar met een strategische bril naar hoe we ervoor staan, en op welke vlakken we moeten verbeteren. Dat zal iedere organisatie moeten doen."

TEN BUUR: "Op de Nederlandse arbeidsmarkt is nu het vaste contract het dominante model. Dat gaat veranderen. We gaan meer naar projectorganisaties en andere flexibele werkvormen. Dat heeft enorm veel impact op recruitment. Ook in hun recruitment moeten organisaties steeds flexibeler worden."

BLAUWDRUK STRATEGISCH RECRUITMENT

PW de Gids organiseert een aantal sessies over nut en noodzaak van strategisch recruitment, in samenwerking met Wim van den Nobelen van Strictly People. In deze tweede sessie komen vier deelnemers uit de profitsector aan het woord. De gedachte is om vanuit diverse invalshoeken en sectoren tot een blauwdruk te komen van strategisch recruitment.

Deel 1 verscheen in PW De Gids 7/8 2014.



BAS VAN TILBORG (43)

Is: concerncontroller De Efteling

Was onder meer: interim-professional Yacht

OLFERTJAN NIEMEIJER (43)

Is: managingconsultant en specialtyrecruiter bij Independent Recruiters

Was onder meer: consultant bij ASB Vedior, Adecco en Robert Half

