

‘Strategisch recruitment moet je voelen’

Wat is het belang van strategisch recruitment? Organiseer je het intern, via de lijn of HR? Of toch liever bij een bureau?

“Strategische recruiters zijn de voelsprietten van de organisatie.”
Deskundigen in gesprek over strategisch recruitment.

Tekst Paul Groothengel Beeld Ton Zonneveld



Het is een stormachtige vrijdagmiddag als in het hoofdkantoor van Delta Lloyd, naast het Amsterdamse Amstel-station, het rondetafelgesprek plaatsvindt. Buiten loeit een stevige najaarsstorm, met hagelstenen en slagregens. Gehaast schieten de deelnemers aan dit gesprek naar binnen. Gastvrouw is Suzanne Jungjohann, sinds een paar maanden director Group Human Resources & Business Development Delta Lloyd. Naast haar schuiven drie vakgenoten aan voor dit rondetafelgesprek. Bureaurecruiter Ron Arendonk, die al lange tijd zijn eigen consultancybureau A Priori leidt, een bureau voor werving & selectie, interim-management en organisatieadvies. Daarnaast zit Rishi Santokhi, van huis uit accountant, nu cfo van Aegon Asset Management Nederland. En Robin Disma, die bij uiteenlopende bedrijven werkte als recruiter (Dutchtone/Orange, Nationale-Nederlanden, Cirque du Soleil), als laatste bij IT-bedrijf Cognizant. Gespreksleider is Wim van den Nobelen, recruiter en directeur van bureau Strictly People.

WAT VERSTAAN JULLIE, VANUIT JULLIE PROFESSIE EN ORGANISATIE, ONDER STRATEGISCH RECRUITMENT?

RON ARENDONK: “Recruitment krijgt een strategisch karakter als het onderdeel uitmaakt van strategische personeelsplanning die direct verbonden is met de ondernemingsdoelen. Recruitment an sich is een operationele activiteit: je moet zo snel mogelijk iemand vinden voor die ene vacature. Strategisch recruitment gaat over de diepere dimensie, vanuit de verbinding met je strategische doelen.”

RISHI SANTOKHI: “Om je strategie te realiseren en je doelen te halen, is het menselijk kapitaal dat je inzet, cruciaal. En daarmee is recruitment automatisch van strategisch belang. In dit verband gaat het organisaties om twee zaken: hoe zorgen we ervoor dat de mensen die we aan boord nemen, onze strategie realiseren? En, hoe worden we als organisatie dermate aantrekkelijk, dat de juiste kandidaten ook echt voor óns kiezen? Strategisch recruitment speelt daar een belangrijke rol in.”

ROBIN DISMA: “Strategische recruiters zijn de voelsprietten van de organisatie in de buitenwereld, ze zijn dan ook vooral actief buiten de bedrijfspoorten. Ze moeten de ontwikkelingen en talenten in hun populatie volgen en voeden met informatie in community's en social platforms. Waarbij ze de laatste jaren ook steeds sterker moeten werken vanuit een bewustzijn van social recruitment. Ze zijn in staat hun werkgeversmerk te promoten, markttrends te voorpellen en hierop in te spelen. Strategisch recruitment kan je niet leren uit een boekje, dat moet je voelen.”

SUZANNE JUNGJOHANN: “De beste verkopers zijn vaak ook goede recruiters. Zij zijn het perfecte visitekaartje naar de buitenwereld. Dat zijn vaak geen mensen die uitgebreid CV's willen doorgronden. Zij moeten zich vooral richten op het pure werven, het selecteren laat je aan anderen over. Die twee rollen trek ik graag uit elkaar. Recruitment krijgt een strategisch karakter zodra je vooruit kijkt: welke vaardigheden en welk potentieel zal jouw organisatie in de toekomst nodig hebben? Dat is dus iets heel anders dan het posten van een vacature. Strategisch recruitment moet continu zowel extern als intern het netwerk van mogelijke kandidaten bespelen. Onderdeel daarvan is dat je jezelf voortdurend laat zien, als mogelijke werkgever.”

WAAR HAAL JE MENSEN OP BINNEN?

JUNGJOHANN: “Niet op kennis. Want kennis verandert tegenwoordig zó snel dat het opstellen van functieprofielen daardoor vrijwel geen zin meer heeft. Temeer omdat organisaties zelf ook continu veranderen. Ik toets mensen nog maar zeer ten dele op vaardigheden; het gaat mij vooral om hun potentieel. Hoe snel kunnen ze nieuwe kennis en *skills* aanleren? En vooral, hoe wendbaar zijn ze? Dat is wat telt.”

DISMA: “Eens. In de ‘nieuwe wereld’ wordt karakter veel belangrijker dan de vaardigheden van een kandidaat. Een financiële instelling voerde onlangs een grote reorganisatie door, die samen viel met hun vernieuwde marketingstrategie. Intern moest men op een aantal vacatures opnieuw solliciteren. Daar gaven extraverte en proactieve karakteristieken van de kandidaten de doorslag. Dat zie ik als een nieuwe trend.”

ARENDONK: “Werkgevers moeten een coalitie aangaan met nieuwe werknemers, waarin hun talenten en ontwikkelmogelijkheden kunnen floreren. En dat moet je slim en met tact doen. Als voorbeeld: jonge technuten hebben een bloedhekel aan recruiters die hen alsmaar bellen. Wat zij graag willen, is inhoudelijk contact met hun *peers*. Daar kan je als strategisch recruiter op inspelen, bijvoorbeeld door ontmoetingen te organiseren met vakgenoten.”

JUNGJOHANN: “Punt is wel dat wendbaarheid maar deels aan te leren is, in mijn ogen. Dat is zorgelijk, want nieuwe medewerkers hebben toch adaptief vermogen nodig, anders belanden ze snel op een zijspoor.”

ARENDONK: “En dat aanleren van wendbaarheid zou idealiter al op school moeten beginnen. Dat je kinderen geen kunstjes leert, maar leert te begrijpen wat ze doen, en waarom. Daar ligt toch ook een taak voor bedrijven, die moeten hun werknemers leren om goed om te gaan met veranderingen. Zoiets kan nooit in de cultuur van een organisatie zitten, maar zit in het vermogen van mensen. En daar kan je echt aan werken.”

SANTOKHI: “Om de juiste mensen binnen te halen, ga ik altijd uitgebreid met een recruiter in dialoog. Ik kan niet verwachten dat hij dezelfde inhoudelijke finance-kennis heeft als de kandidaat, dus ik leg uitgebreid uit wat voor type kandidaat ik zoek, met welk profiel en vereiste vaardigheden. Na zo'n uitgebreid gesprek

heb ik de ervaring dat ik de recruiter gerust op pad kan sturen. We zoeken de laatste tijd steeds meer mensen die in staat zijn om hun klanten, of het nou gaat om pensioenfondsen of particulieren, uit te leggen wat zij doen en waarom. Dat is ook weer een vak apart, maar daar kan je goed op recruiten.”

WAARIN MAAKT RECRUITMENT VOOR JOUW ORGANISATIE OF KLANT HET VERSCHIL?

DISMA: “Als het direct impact heeft op de verkoopresultaten. En dat kan echt. Daarvoor moeten recruiters wel de lijn in, beter integreren met wat er gebeurt in de *business lines*. Dan weten ze aan wie ze welke kandidaten proactief kunnen voorstellen: je hebt nu geen vacature, maar die en die houd ik voor je in beeld. Dat vereist een andere basiskarakteristiek en een bredere organisatie- en marktkennis van de nieuwe recruiter 3.0: bewuster van hun impact, hun sales- en *brand responsibility*. Plus een progressieve, extraverte mindset. Maar dat werkt alleen als *hiring managers* dezelfde instelling hebben en erkennen dat het oude *post & pray* niet meer werkt.”

JUNGJOHANN: “Tja, je mag toch van een hiring manager verwachten dat hij weet hoe de arbeidsmarkt werkt. Een recruiter maakt ondermeer het verschil door zijn arbeidsmarktkennis up-to-date te houden en een talentpool op te bouwen. Tegelijk vind ik ook dat een hiring manager een recruiter wel mag vragen naar zijn conversieratio, dat vind ik wel een terechte KPI.”

SANTOKHI: “Mijn collega's van HR zagen het als een uitdaging om de juiste kandidaat te leveren, omdat ik als hiring manager constant hun kandidaten voor een hele specifieke vacature afwees. Ik zocht iemand met zeer specifieke financiële kennis, die daar bovendien ervaring in had in andere organisaties. Kandidaten zouden erg schaars zijn, dat wist ik; maar toch bleef ik zoeken, terwijl ik de vacature ondertussen opvulde met interimmers. HR droeg ook intern kandidaten aan, die graag wilden; maar ik vond telkens dat ze niet het juiste profiel hadden. Pas na anderhalf jaar vond ik de juiste persoon, die echt een versterking was voor mijn team.”

ARENDONK: “Heb je nog afgewogen, wellicht samen met HR, om toch wel voor een intern iemand te kiezen die voor zeg, negentig procent zou voldoen? Ook uit oogpunt van doorstroming, van interne beeldvorming? Ik begrijp dat je voor jouw afdeling naar de optimale persoon zoekt, maar voor de gehele organisatie kan zo'n keus suboptimaal zijn.”

SANTOKHI: “Die afweging heeft wel gespeeld, maar de interne kandidaten waren in mijn ogen echt niet goed genoeg.”

ARENDONK: “Recruitment kan het verschil maken door een vacaturehouder, die telkens de beste kandidaat wil, voor te houden dat ieder team niet alleen maar uit elf Messi's kan bestaan, maar ook waterdragers nodig heeft. En dat je voor een vacature dus op zoek gaat naar de juiste kandidaat, en dat is niet altijd de beste. HR, en daarmee recruitment, heeft nu in de praktijk vaak nog een faciliterende taak, denk aan arbobeleid, gratificaties, et cetera. Terwijl het niet wordt ingezet als concurrentiewapen, als factor waarmee je waarde toevoegt.”



SUZANNE JUNGJOHANN (43)

IS: director Group Human Resources & Business Development Delta Lloyd

WAS ONDER MEER: HR Directeur Tempo-Team

ROBIN DISMA (44)

IS: interim-recruitmentconsultant

WAS ONDER MEER: corporate technology-recruiter Cognizant



‘Strategisch recruitment kun je niet leren uit een boekje; dat moet je voelen’

‘Een team kan niet alleen maar uit elf Messi’s bestaan. Ook waterdragers zijn nodig’

JUNGJOHANN: “Dat laatste vind ik een achterhaald beeld, dat is in veel organisaties toch wel veranderd. Overigens is het in mijn ogen uiteindelijk wel de hiring manager die beslist welke kandidaat hij kiest, hooguit heeft HR daarin een adviserende rol. Ik houd ook wel van eigenwijze hiring managers die net zo lang wachten tot ze eindelijk vinden wat ze willen.”

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

SANTOKHI: “Dat maakt mij niet zoveel uit, net zo min als de vraag of je recruitment nou wel of niet moet outsourcen. Dat is voor mij secundair. Het gaat mij om het resultaat: krijg ik de juiste kandidaten aan tafel?”

DISMA: “Ideaal is een aparte afdeling, tussen HR en marketing in. Ik zei al, recruiters moeten zoveel mogelijk uit hun oude comfort zone: naar buiten, de populatie in. En samenwerken met de lijn, vooral met marketing en sales. Recruitment moet integraal onderdeel zijn van je organisatie, recruiters moeten weten waar en in welke gevallen ze intern mensen kunnen recruten.”

JUNGJOHANN: “Strategisch recruitment moet weten wie intern verder ontwikkeld worden, wie je laat gaan en wat je dus nodig hebt van buitenaf. Daarom moet strategisch recruitment onderdeel uitmaken van personeelsplanning en daarmee van HR. Het mooie binnen Delta Lloyd is dat we alle HR-functies letterlijk hebben geïntegreerd in één HR Resource Center. Overigens vind ik het, net als Rishi, in het algemeen niet zo relevant voor organisaties waar ze hun strategisch recruitment in het organogram op hangen. Als er maar een goede samenwerking is tussen sales, personeelsplanners, recruiters en data-analisten. En ieders rol daarin helder is.”

ARENDONK: “Recruitment moet een volwaardige positie hebben, dus niet ónder maar als integraal onderdeel van HR. Want anders blijft de connectie met de business te mager.”

BLAUWDruk STRATEGISCH RECRUITMENT

PW de Gids heeft vier sessies georganiseerd over nut en noodzaak van strategisch recruitment, in samenwerking met Wim van den Nobelen van Strictly People. De gedachte is om vanuit verschillende invalshoeken en sectoren tot een blauwdruk te komen van wat strategisch recruitment inhoudt en waarom het cruciaal is voor elke organisatie. De eerste drie delen verschenen in PW De Gids 7/8 2014, PW De Gids 2 en 7/8 van dit jaar.



RON ARENDONK (49)

IS: eigenaar A Priori, bureau voor werving & selectie, interim-management en organisatieadvies

WAS ONDER MEER: manager bij Brunel, vervulde diverse managementposities.

RISHI SANTOKHI (40)

IS: chief financial officer en lid management board Aegon Asset Management Nederland

WAS ONDERMEER: accountant bij EY

