|  |  |
| --- | --- |
| ARTEV_lo_zwart_zonder_baseline_RGB | Arteveldehogeschool |
| Katholiek Hoger Onderwijs Gent |
| Opleiding bachelor in het sociaal werk |
| Campus Sint-Annaplein |
| Sint-Annaplein 31, BE-9000 Gent |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Academiejaar: | 2015 – 2016 | Bachelorproef voorgedragen door: |
| Jana BOSTOEN |
|  |  | tot het behalen van het diploma  Sociaal werk, Personeelswerk; waarvoor de graad van bachelor in het sociaal werk wordt verleend. |

|  |
| --- |
| Een duurzaam wervingsmiddel van alle tijden, is dat mogelijk? |
| Het ATS-systeem en zijn alternatieven kritisch bekeken – toegepast op euro engineering |

|  |  |
| --- | --- |
| ARTEV_lo_zwart_zonder_baseline_RGB | Arteveldehogeschool |
| Katholiek Hoger Onderwijs Gent |
| Opleiding bachelor in het sociaal werk |
| Campus Sint-Annaplein |
| Sint-Annaplein 31, BE-9000 Gent |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Academiejaar: | 2015 – 2016 | Bachelorproef voorgedragen door: |
| Jana BOSTOEN |
|  |  | tot het behalen van het diploma  Sociaal werk, Personeelswerk; waarvoor de graad van bachelor in het sociaal werk wordt verleend. |

|  |
| --- |
| Een duurzaam wervingsmiddel van alle tijden, is dat mogelijk? |
| Het ATS-systeem en zijn alternatieven kritisch bekeken – toegepast op euro engineering |

Inhoudstafel  
  
Voorwoord en inleiding   
  
Hoofdstuk 1: Situering   
  
**1.1 Inleiding…………………………………………………………………………………………………………………………… 5**

**1.2 Definities…………………………………………………………………………..……..…………………………………….. 5**

1.2.1 Definitie rekrutering…………………………………………………………….……..…………………………………… 5

1.2.2 Definitie ATS-systeem…………………………………………………………………………………………………… 5

1.2.3 Definitie social media………………………………………………………..…..………………………………………… 5

1.2.4 Definitie referral recruitment……………………………………………..………………………………………… 5

**1.3 Toelichting van de stageplaats euro engineering………………………………………..………………. 6**

Hoofdstuk 2: : Het ATS-systeem kritisch bekeken   
 **2.1 Inleiding…………………………………………………………………………………………………………………………… 7**

**2.2 Werking van een ATS-systeem…………………………………………………………………………………………. 7**

**2.3 De vraagstelling………….……………………………………………………………………………………………………. 8**

**2.4 De beperkingen…………………………………………………….…………………………………………………………. 9**

2.4.1 Het up-to-date zijn van de gegevens gelinkt met de persoonlijke en professionele band….. 9  
2.4.2 De tijdsintensiviteit…………………………………………………………………………………… ……………………… 10  
2.4.3 De evolutie van de gegevens…………………………………………………………………………………….………. 11

**2.5 Is het systeem laten vallen een optie?............................................................................. 11**

**2.6 Samengevat……………………………………………………………………………………………………………………… 12**

**2.7 Besluit……………………………………………………………………………………………………………………………… 12**

Hoofdstuk 3: Mogelijke alternatieven   
 **3.1 Inleiding…………………………………………………………………………………………………………….…………….. 13**

**3.2 De online talentpool als alternatief………………………………………………………….. …………………….. 13**3.2.1 Facebook, Twitter, Hyves en andere…………………………………………………………………….. …………. 13  
3.2.2 LinkedIn……………………..………………………………………………………………………………….…………………. 17

**3.3 Het persoonlijke netwerk als alternatief……………………………………………………………….…………. 21**3.3.1 Referral recruitment………………………………………………………………………………………..……………….. 21  
3.3.2 Andere vormen van netwerken als oplossing tegen het verlies aan creativiteit………………… 23  
  
Hoofdstuk 4: Naar een algehele consensus   
 **4.1 Inleiding…………………………………………………………………………………………………………………………… 25**

**4.2 Enkele belangrijke principes bij rekrutering……………………………………………………………………… 25**4.2.1 Rekruteren is meer dan het grootste aantal……………………………………………………………………… 25  
4.2.2 De arbeidsmarkt en doelgroep bepaalt de wervingsstrategie …………………………………………… 27  
4.2.3 De grootte van de organisatie speelt een rol…………………………………………………………………….. 28  
4.2.4 Een systeem is altijd slechts een hulpmiddel, het is de mens zelf die het moet uitvoeren 30  
4.2.5 De rol van het imago…………………………………………………………………………………………………………. 30

**4.3 Algemeen advies aan bedrijven……………………………………………………………………………………….. 31**4.3.1 Speel in op de basisprincipes…………………………………………………………………………………………….. 31  
4.3.2 Speel in op de trends………………………………………………………………………………………………………… 31

**4.4 Specifiek advies voor euro engineering……………………………………………………………………………. 32**Hoofdstuk 5: Conclusie

Referentielijst en Bijlagen

Woord vooraf   
  
Goed bedanken is niet eenvoudig, maar ik wil het er toch op wagen. Een korte, maar krachtige bedanking. Omdat mensen soms wat meer dankbaar mogen zijn. Omdat zij het verdienen.

Hierbij wil ik mijn stagementor Jolien Vuylsteke bedanken. Zonder onze gesprekken zou het niet gelukt zijn deze inzichten te verkrijgen. Dankzij haar open communicatie ken ik mijn sterktes en mijn zwaktes, maar kon ik vooral groeien in de dynamische wereld van HR.

Vervolgens bedank ik mijn collega Bruno Baetens. Hij wees mij op belangrijke bronnen en contactpersonen en bracht mij nieuwe inzichten aan.

Een speciale dank aan Geert-Jan Waasdorp voor het delen van zijn expertise, voor het telefonische gesprek en voor de ondersteuning met het vinden van nieuwe contactpersonen.

Ook mijn stagementor Erika heeft mij erg goed geholpen. Haar kritische blik hielp mij om het beste uit mezelf te halen.

Tenslotte een grote dank aan mijn vele nalezers, mijn stageplaats, vrienden en familie. Voor de moeite, voor de steun en het geloof in mij.

Inleiding

Ik wou schrijven over een onderwerp dat niet alleen mij bezighield, maar ook nuttig was voor mijn stageplaats. Daarom begon ik terug te blikken op mijn stage van vorig jaar. Wat hield mij toen bezig? Wat vond ik opmerkelijk of minder goed aan de aangeleerde rekruteringsmethoden? Het antwoord werd mij al snel duidelijk. Ik was verbaasd geweest dat onze kandidaten in de database vaak niet up-to-date waren. Ik vroeg mij af hoe dit, ondanks alle technologische mogelijkheden van vandaag, nog mogelijk was.

Dit bracht de bal al snel aan het rollen. Ik moest en zou een kritisch stuk schrijven over het ATS-systeem. Aangezien ik nog steeds een bijdrage wou leveren aan mijn stageplaats en niet alleen alles wou afbreken, was de keuze om te zoeken naar alternatieven al snel gemaakt.

Ik ging algauw op onderzoek, maar merkte snel op dat ik over dit onderwerp niet veel literatuur zou vinden. Dit hield mij echter niet tegen, integendeel. Het maakte dat ik nog meer zin had om mij te verdiepen in het onderwerp en iets op papier te zetten dat nog weinigen mij hadden voorgedaan.

Ik startte met literatuurstudie aan de hand van boeken, artikels en verschillende onderzoeken. Daarna legde ik zelf linken en probeerde onderwerpen met elkaar te verbinden. Om de betrouwbaarheid van mijn bevindingen te garanderen, toetste ik deze af door ze voor te leggen aan experten. Vandaar zijn er veel mondelinge bronnen te vinden in mijn bachelorproef. In de bijlagen wordt (een deel van) de expertise toegelicht van de professionals die meerdere malen in de bachelorproef naar voor komen. Let wel, het is niet omdat ik naar hun naam verwijs dat zij deze zaken letterlijk hebben meegedeeld. De professionals dienden deels ook ter inspiratie en gaven mij nieuwe inzichten, maar ik refereer omdat ik dankzij hen die inzichten niet had verkregen. Enkel wanneer zij zaken letterlijk hebben meegedeeld, kan je de naam ook in de lopende tekst terugvinden. Hetzelfde geldt voor literatuurstudie.

Doorheen mijn onderzoek heb ik ook gemerkt dat Nederland op vlak van rekrutering veel verder staat dan België. Dit is de reden dat ik ook Nederlandse professionals heb gecontacteerd en een poging heb gedaan om buiten de Belgische grenzen te onderzoeken.

De reden voor de zoektocht naar een duurzaam wervingsmiddel komt vanuit de opleiding, aangezien kritisch zijn en duurzaamheid de sleutelwoorden zijn van sociaal werk.

Omwille van het thema richt ik mij vooral op personen die dagdagelijks in contact komen met werving- en selectie. De bachelorproef is wel op zodanige manier geschreven dat alle geïnteresseerden ook baat kunnen hebben bij het lezen van mijn werk.

Ik werd alvast heel wat wijzer, hopelijk geldt dit ook voor mijn lezers.

Jana

Hoofdstuk 1: Situering   
  
**1.1 Inleiding**Enkele zaken als rekrutering, ATS-systeem, social media en referral recruitment komen uitgebreid aan bod in deze bachelorproef. Om misverstanden en onduidelijkheid te vermijden, begint het eerste hoofdstuk met de definities van eerstgenoemde onderwerpen. Een toelichting van de stageplaats volgt nadien, aangezien deze uitmaakt van de toepassing op deze bachelorproef.   
  
**1.2 Definities**  
1.2.1 Definitie rekrutering   
  
Er bestaan veel uiteenlopende definities over wat rekrutering nu precies inhoudt. A. Verhoeven (2012) geeft een overzichtelijk geheel weer. Belangrijk hierbij is dat men rekrutering beschouwt als een vakgebied:

* Wat: de taak als recruiter bestaat uit werving en selectie.
* Wie: kandidaten zijn potentiële werknemers.
* Hoe: zo gunstig mogelijk voor de organisatie.
* Waarheen: passend bij de missie, visie en strategie van de organisatie. (Verhoeven, 2012, pp. 15-16)

1.2.2 Definitie ATS-systeem   
  
Een ATS of an applicant tracking system is een software applicatie ontwikkeld als ondersteuningsprogramma voor recruiters. Dergelijk programma kan gebruikt worden om jobs te posten op de website van de organisatie of op jobboards, CV’s te screenen, etc. Het is ook mogelijk om kandidaten te ordenen of te screenen door middel van zoekopdrachten, automatische mails te sturen in meerdere talen, enzovoort. (Teachtarget, z.j.)   
  
1.2.3 Social media   
  
A. Verhoeven (2012) definieert social media als volgt “Social media zijn onlineplatformen waarmee gebruikers kunnen communiceren en informatie kunnen uitwisselen om dingen (van en voor elkaar) te krijgen”. (Verhoeven, 2012, p. 146)   
  
1.2.4 Referral recruitment   
  
Een andere definitie die A. Verhoeven (2012) aanhaalt is deze van referral recruitment. “Referral recruitment is het stimuleren van de eigen werknemers (of andere stakeholders) om sollicitanten aan te brengen”. (Verhoeven, 2012, p. 152)

# 1.3 Toelichting stageplaats euro engineering

# Het voormalige XPE engineering, opgericht in 1989, gaat sinds 2015 door onder de naam van euro engineering. De firma is gespecialiseerd is rekrutering en beschikt over vier kantoren gelegen in Merelbeke, Groot-Bijgaarden, Berchem en Waver.

# Sinds 2009 valt het bedrijf ook onder de Adecco groep. Adecco is de grootste uitzendonderneming en Human Resources leverancier van de wereld. Ze zijn enerzijds gespecialiseerd in arbeidersprofielen op basis van interimcontracten, maar beschikken anderzijds over nog 6 andere business lines met elk zijn eigen specialisatie.

[](http://www.google.be/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjnr6mFq-HMAhVGSBQKHTnNAV0QjRwIBw&url=http://emploisnamur.be/page/2/&bvm=bv.122129774,d.ZGg&psig=AFQjCNF9pNPUMPCOoL8PQOtBlkOQwpHJ-A&ust=1463582286040554)De eerste business line betreft XPE Pharma & Science. Zij focussen zich op hoog gekwalificeerde wetenschappelijk-technische consultants in de farmaceutische, biotech en agri food industrie

Vervolgens is er XPE Customer Care, gespecialiseerd in detachering en rekrutering van gekwalificeerde klantendienst professionals. Voor profielen als commercieel medewerker, helpdeskmedewerker, enquêteur, etc. kan men bij deze organisatie terecht.

[](http://www.google.be/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwikwtK_qOHMAhUTsBQKHcCHARkQjRwIBw&url=http://www.financecontractors.com/jb_company_description.asp?usr=128&psig=AFQjCNEmlwSNRdHXVU3GE3PWXGaMfUFLRQ&ust=1463581605231582)Badenoch & Clark spitst zich toe op het domein van sales, marketing, human resources, financiën en accounting. Naast het rekruteren bieden zij ook advies aan bedrijven bij het verbeteren van financiële processen of het beheersen van

kostenstructuren.

[http://nuhguyen.com/wp-content/uploads/modisonwhite_rgb.png](http://www.google.be/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiBz_PrqeHMAhUHVhQKHdZ-BmEQjRwIBw&url=http://nuhguyen.com/portfolio-item/modis-salary-guide-2014-campaign/&psig=AFQjCNGXMGpG8YriLQZIT2CgVe9HIf8-ZA&ust=1463581966048580) Modis is gespecialiseerd in het leveren van professionals binnen de IT. Deze firma maakt vanaf 2010 deel uit van de XPE Group.

[](http://www.google.be/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiR1fmnquHMAhUKrRQKHTFcATwQjRwIBw&url=http://www.bilder-plus.de/ref_bild-kollage_ee-ag.php&psig=AFQjCNE3ANpt7zRdm4ZwMLiEGNmxm7cEGw&ust=1463582052982876)De organisatie euro engineering is gespecialiseerd in hoger technisch bedienden. Deze wordt opgesplitst in twee luiken. Aan de ene kant is er Industrie, profielen binnen de productie komen hier naar voor. Enkele voorbeelden zijn maintenance manager, plant manager of technisch tekenaar. Aan de andere zijde komt het bouwkundige luik. Dit is dan ook de plaats waar mijn stage zich afspeelde. Profielen als project/werfleider, calculator en werkvoorbereider zijn slechts enkele functies waar euro engineering mee in contact komt. Dit in verscheidene sectoren zoals gebouwen, infrastructuur, facility, HVAC en HSE (veiligheid- en milieu).

Samenwerking met euro engineering is mogelijk via drie verschillende contractvormen. De eerste is het detacheringsluik. Kandidaten komen dan op de payroll van euro engineering, maar werken ter plaatse bij de klant als consultant. Een andere mogelijkheid is een samenwerking met freelancers. Anders dan bij de consultants worden zij geen werknemer van euro engineering, maar factureren wel naar euro engineering. Op hun beurt factureren zij door naar de klant. Als laatste is er ook nog de vaste plaatsing, het zogenaamde R&S. Hier treedt euro engineering als tussenpersoon van de kandidaat-werknemer en bedrijf-werkgever op. (Bostoen, 2015)

Hoofdstuk 2: Het ATS-systeem kritisch bekeken   
 **2.1 Inleiding**Het applicant tracking system of kortweg ATS is, zoals elk technologisch systeem, bedoeld om processen te vereenvoudigen en efficiënter te maken. Deze technologie lijkt dan ook zo vanzelfsprekend dat deze niet meer in vraag wordt gesteld. Na het vaststellen op stage dat deze werkmethode vaak mensen selecteert waarvan de gegevens verouderd zijn, kan men zich afvragen of het systeem niet beter kan. Dit is ineffectief werken en bijgevolg een dure aangelegenheid. Daarnaast is het ook interessant de huidige digitale mogelijkheden in het achterhoofd te houden. Hetgeen mij voldoende reden geeft om het ATS en haar efficiëntie in vraag te stellen. Daarom wordt tijdens deze bachelorproef het systeem kritisch geanalyseerd. Zo wordt nauw aandacht besteed aan de werking, de vraagstelling, de mogelijkheden en de beperkingen. Na deze analyse wordt ook nagegaan of dit technologisch ondersteuningsmiddel geëlimineerd kan worden.   
 **2.2 Werking van een ATS-systeem**Het ATS is een hulpmiddel voor recruiters om processen in het werving- en selectieproces te ondersteunen. Het kan gebruikt worden om CV’s op te slaan om later gemakkelijk te kunnen screenen. Een andere mogelijke toepassing is om vacatures op te slaan en te posten op verschillende jobboards. Verder kan men een status toekennen aan kandidaten en vacatures om maximaal overzicht te behouden op het wervingsproces. (Teachtarget, z.j.)

Bij euro engineering maken ze gebruik van Carerix, maar er zijn nog vele andere softwarepakketten op de markt. Andere belangrijke spelers in Nederland en België zijn o.a. Connexys, PeopleXS,… (Valkenburg, 2009)

Onderstaande geeft, ter illustratie, aan welke functies Carerix belooft te vervullen:

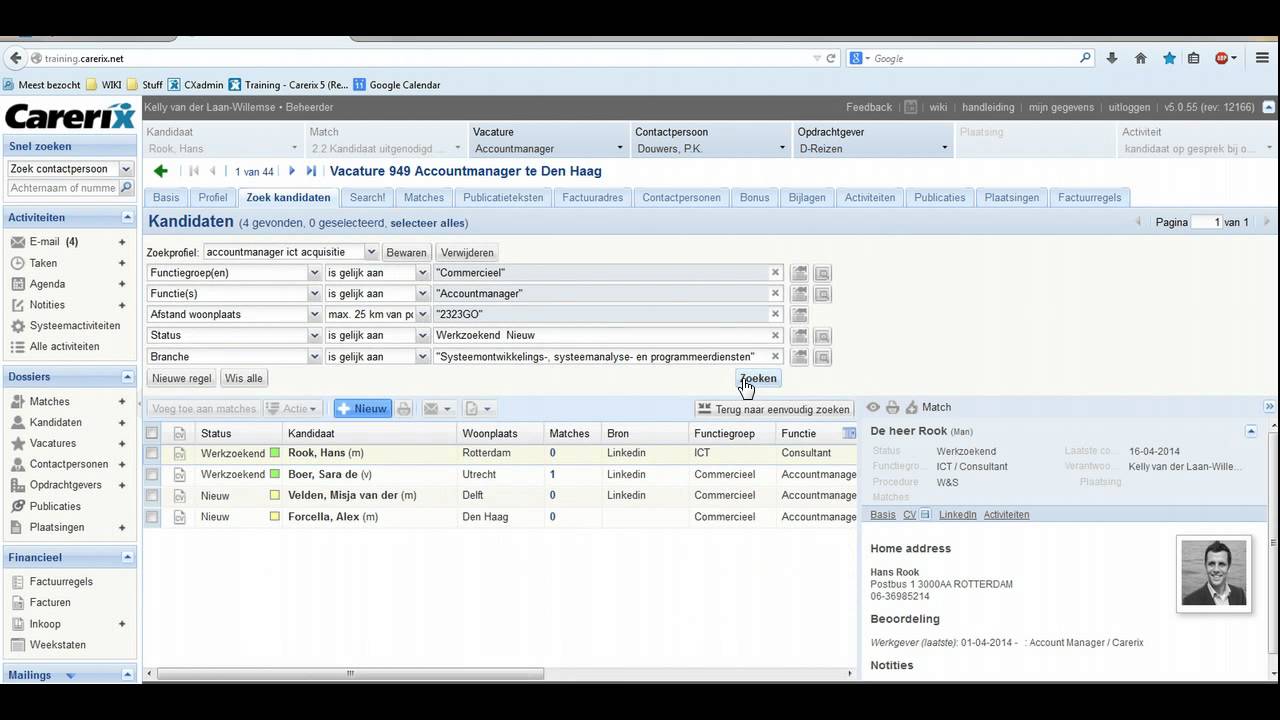
* Opbouw van eigen talentpool van professionals.
* Inzicht verkrijgen in het wervingsproces door middel van rapportages.
* Goed overzicht van de communicatie en status van elke procedure.
* Mogelijkheid om vacatures te publiceren en te beheren op uw eigen website, sociale media en populaire vacaturebanken.
* Snelheid en continuïteit van de opbouw van de talentpool door gebruik van de Werving & Selectie editie.

Het algemeen principe dat bij euro engineering gehanteerd wordt, is dat er CV’s in de database worden ingeladen. De gegevens worden geordend en er wordt een status toegekend aan de persoon (van nieuw, tot werkzoekend, niet contacteren…). Naast de voorgeprogrammeerde functies kunnen onder meer ook individuele opmerkingen toegevoegd worden aan een bepaald profiel. (Carerix, z.j.)

Een voorbeeld geeft meer duidelijkheid over een mogelijke werkwijze. Wanneer er een vacature binnenkomt, bouwt de recruiter een query op om tussen de ingeladen CV’s de geschikte kandidaten te zoeken. Dit wil zeggen dat er een zoekopdracht wordt ingesteld waarbij er bepaalde criteria vooropgesteld worden. Er kan geëist worden dat de gezochte kandidaat moet voldoen aan bepaalde eisen zoals bijvoorbeeld regio, jobfunctie, aantal jaren ervaring, enzovoort.

Op basis van deze query is het mogelijk geschikte kandidaten te matchen aan de vacature. Deze potentiële kandidaten worden dan later telefonisch gescreend. Vervolgens worden deze kandidaten, na een positieve telefonische screening, uitgenodigd voor een persoonlijk gesprek.

Figuur 1: Snel naar kandidaten zoeken in Carerix

I

Youtube (2014) *Video 1 - Snel kandidaten vinden (Carerix instructievideo*). Geraadpleegd op 21 mei 2016 via https://www.youtube.com/watch?v=XnPcplt\_2ng

**2.3 De vraagstelling**Hetgeen hierboven besproken werd, klinkt veelbelovend en gelijkaardige softwarepakketten zijn vaak niet meer weg te denken. Dergelijke systemen bieden dan ook tal van voordelen aan de organisatie. Toch kan opgemerkt worden dat zich een probleem stelt bij de toepassing van Carerix, namelijk het up-to-date houden van gegevens van potentiële kandidaten. (J. Vuylsteke, persoonlijke communicatie op 07 maart 2016)

Bovendien kan het ook anders. Onderzoek uit Nederland toont aan dat bij de 100 grootste bedrijven één op drie geen gebruik maakt van een ATS-systeem. Sollicitaties worden via e-mail behandeld en gegevens worden er, indien ze dit al doen, bewaard in een Excel-bestand. Dit is best opmerkelijk, aangezien het om bedrijven gaat die doorgaans meer dan 800 werknemers tewerkstellen. Wat zorgt ervoor dat zij erin slagen efficiënt te werven zonder de hulp van een technologisch proces? (Valkenburg, 2009)

Belangrijk is alvast om na te gaan of de voordelen wel opwegen tegenover de nadelen. In eerste instantie wordt gekeken naar de belangrijkste beperkingen, maar ook de mogelijkheden worden niet vergeten. Vervolgens wordt ook stilgestaan bij een situatie zonder een ATS-systeem.

**2.4 De beperkingen**2.4.1 Het up-to-date zijn van de gegevens gelinkt met de persoonlijke en professionele band  
  
Een korte analyse in de database van euro engineering legt meteen al een belangrijk pijnpunt bloot. Van de 11.307 kandidaten in de database zijn er 7.037 kandidaten waar het laatste contact situeert van een jaar geleden of langer. Dit komt overeen met maar liefst 62,24%. Deze vaststelling roept heel wat vragen op betreffende het up-to-date zijn van de gegevens. Slechts bij 2.435 kandidaten ofwel 21.54% was er minder dan 6 maanden geleden contact. (zie bijlage A)

De vraag moet echter omgekeerd gesteld worden, namelijk: “wat is het voordeel van een up-to-date systeem?”. De organisatie beschikt over de juiste contactgegevens waardoor men de kandidaat eenvoudig kan bereiken, maar men weet ook wie op zoek is naar een job en wie niet. Een up-to-date database is dan ook ideaal om kandidaten op te sporen die effectief op zoek zijn naar een job. (J. Vuylsteke, persoonlijke communicatie op 24 maart 2016)

De vraag of het voldoende is om enkel op de zogenaamde actieve kandidaten te concentreren bij een wervingsstrategie hangt af van twee zaken: de markt en de urgentie. Hoe hoger de complexiteit van de markt, hoe moeilijker het is om een goede kandidaat te vinden. Factoren die de markt ingewikkelder maken, zijn o.a. schaarste van de doelgroep en een krappe markt. Indien de complexiteit hoog is, doet men er ook goed aan om zich te concentreren op de passieve kandidaten. Dit zijn kandidaten die niet actief uitkijken naar een baan en meestal nog aan het werk zijn. Toch wil dit niet zeggen dat zij niet openstaan voor een vacature. Algemeen wordt aangenomen dat maar liefst 40% open staat om geïnformeerd te worden. (Verhoeven, 2012, pp. 128 – 130)

Volgens J. Vuylsteke (2016) van euro engineering zijn er veel goede vacatures voor bouwkundig ingenieurs, maar weinig geschikte kandidaten. Dit maakt de markt complex, met als gevolg dat euro engineering zich niet enkel kan beperken tot het zoeken van actieve kandidaten. Het is dus ook interessant om de passieve kandidaten aan te spreken, ook al betekent dit soms veel afwijzingen. Een niet up-to-date systeem hoeft dus niet noodzakelijk negatief te zijn, al is het wel tijdrovend. (J. Vuylsteke, persoonlijke communicatie op 24 maart 2016).

In een gesprek via LinkedIn haalt W. Houtzager (2016) nog een argument aan. Het up-to-date zijn is niet het grootste probleem, wel de band die er niet meer is. Een database opbouwen heeft slechts nut als er een band is tussen het bedrijf en de kandidaat-werknemer. Enerzijds kan dit professioneel zijn, anderzijds persoonlijk. Het bedrijf kan de kandidaat een job aanbieden, waardoor de relatie betekenisvol is en er een professionele band ontstaat tussen beide partijen. Dit is voornamelijk bij actieve kandidaten het geval, aangezien zij effectief naar een job uitkijken. Bij passieve kandidaten ligt dit moeilijker doordat zij al tewerkgesteld zijn bij een andere werkgever. Belangrijk is dat er dan een soort van persoonlijke band ontstaat zodat de wil tot samenwerking en het openstellen voor een nieuwe opportuniteit wordt vergroot. Om die band te verkrijgen zijn aanvullende activiteiten nodig zoals persoonlijke telefoons, mails, ontmoetingen etc. (W. Houtzager, persoonlijke communicatie op 02 maart 2016)

W. Bauwens (2016) bevestigt in een persoonlijk gesprek het belang van een band met de kandidaat. Hij bracht zijn eigen bedrijf 3W groot door de kandidaat centraal te stellen en niet de vacatures. Luisteren is hiervoor een noodzakelijk gegeven, maar ook blijvend contact onderhouden. Zo belde hij bijvoorbeeld topkandidaten meermaals per maand op, zelfs in geval van langdurige ziekte.

Er bestaan allerhande trucs om op een systemische wijze die band te doen groeien. Het aanspreken van de kandidaat met de voornaam is een gekend voorbeeld. Een ander methode waar W. Bauwens (2016) gebruik van maakte, is het noteren van de data wanneer men de kandidaat voor het laatst hebt gesproken. Indien men de kandidaat later opbelt en dit aanhaalt, zal de kandidaat zich vereerd voelen. Dit geeft een positieve invloed op de persoonlijke band en zorgt voor een perceptie van engagement met de kandidaat. Let wel, deze band kan niet vergelijken worden met een vriendschap- of relatieband. Ongeacht de situatie zal een deel van de band steeds professioneel blijven. (W. Bauwens, persoonlijke communicatie op 03 maart 2016)

In een telefonisch gesprek bevestigde G.J. Waasdorp (2016) deze stelling. Voor zijn job trekt hij vaak naar de Verenigde Staten, waar men een pak verder staat op vlak van rekrutering dan België. Daar leerde hij onder andere dat de telefoon de basis is voor het rekruteringsproces, net om die band te krijgen en onderhouden. Ondanks het technologisch tijdperk blijft persoonlijke communicatie dus erg belangrijk. (G.J. Waasdorp, persoonlijke communicatie 16 maart 2016).

Op het eerste zicht zou gesteld kunnen worden dat een ATS volstaat mits het onderhouden van de persoonlijke band. W. Houtzager (2016) geeft echter nog een bemerking mee. Een bureau dat zich enkel toespitst op vaste plaatsing bij de werkgever heeft weinig baat bij een ATS-systeem. De bedoeling is namelijk dat de kandidaten jaren en in theorie zelfs levenslang bij de werkgever tewerkgesteld zullen worden. De band ontstaat dan tussen de werknemer en het bedrijf waarvoor die werkt, niet met het wervingsbureau die als tussenpersoon optreedt. Daarbij is het ook niet mogelijk om regelmatig contact te onderhouden om de band te blijven houden, aangezien dit niet in dank afgenomen zou worden door de werkgever. (W. Houtzager, persoonlijke communicatie op 02 maart 2016)

J. Vuylsteke (2016) haalt aan dat dit een ander verhaal is bij een detacheringsbureau. Doordat de kandidaten ook werknemer van het bedrijf zijn, is het gemakkelijker om de band te onderhouden. Ze worden opgevolgd, zijn aanwezig op bedrijfsevenementen etc. Ook voor het vast samenwerken met freelancers is dit het geval. In dit geval is het ATS-system relevant voor euro engineering, aangezien zowel vaste plaatsing als detachering contractvormen zijn waar men gebruik van maakt. (J. Vuylsteke, persoonlijke communicatie op 24 maart 2016)

In een persoonlijk gesprek stelt S. Gernaey (2016) echter dat een combinatie van werving & selectie met het detacheringluik efficiënt gebruik tegen gaat. Enerzijds wordt er een talentpool opgebouwd en anderzijds wordt deze als het ware weggegeven. Dit principe, van opbouwen en weer weggeven, spreekt elkaar tegen en werkt bijgevolg niet. Een bedrijf moet dus een keuze maken. Afhankelijk van de keuze moet een wervingsstrategie verder uitgebouwd worden. (S. Gernaey, persoonlijke communicatie op 21 maart 2016)   
  
2.3.2 De tijdsintensiviteit

De 11.307 kandidaten zijn natuurlijk niet zelf in het systeem gekomen. Een korte test toont aan dat een kandidaat inladen ongeveer een kleine 3 minuten in beslag neemt. Dan mag er ook nog niets fout gaan. Vermenigvuldigd met 11.307 kandidaten komt dit neer op 33.921 extra minuten aan het rekruteringsproces. Omgerekend bedraagt deze tijd 565,35 uren of zo’n 23,56 dagen. Deze tijd kost geld voor de organisatie. Dit is extra tijd zonder het aantal minuten die men erbij moet rekenen van de telefonische screening, het kennismakingsgesprek etc. Deze zaken zijn natuurlijk standaard bij (bijna) elke wervingsmethode. (zie bijlage A)

Daarbij kan afgevraagd worden hoeveel geschikte kandidaten zich bevinden tussen die 11.307 kandidaten. (J. Vuylsteke, persoonlijke communicatie op 07 maart 2016)

2.3.3 De evolutie van de gegevens

In een gesprek met J. Vuylsteke (2016) komt er een ander opmerkelijk gegeven naar voor. Sommige gegevens blijven namelijk onveranderd doorheen de jaren en evolueren niet mee. Er is bijvoorbeeld de mogelijkheid om de kandidaten in te delen naargelang de werkervaring. Een pas afgestudeerde, een junior met maximum twee jaar ervaring, een senior met meer dan tien jaar ervaring en de categorie daartussen (medior). De status die aan de persoon wordt toekend, blijft onveranderd naargelang de tijd. Een junior blijft na 10 jaar een junior. Bij het opbouwen van een query kan men zo potentiële kandidaten missen. (J. Vuylsteke, persoonlijke communicatie op 13 april 2016)

Vervolgens veranderen telefoongegevens ook naar gelang van tijd. Volgens de analyse van Carerix bevinden zich 897 kandidaten in de database zonder telefoonnummer. Dit bedraagt zo’n 8.15% van de kandidaten. Op het eerste zicht valt dit cijfer nog mee, maar er wordt geen rekening gehouden met het feit dat bij sommige kandidaten al een tijd geen contact meer is geweest. Wetend dat het laatste contact van zo’n 7.037 kandidaten situeert van minstens een jaar, kan dit cijfer enorm oplopen. (zie bijlage A)

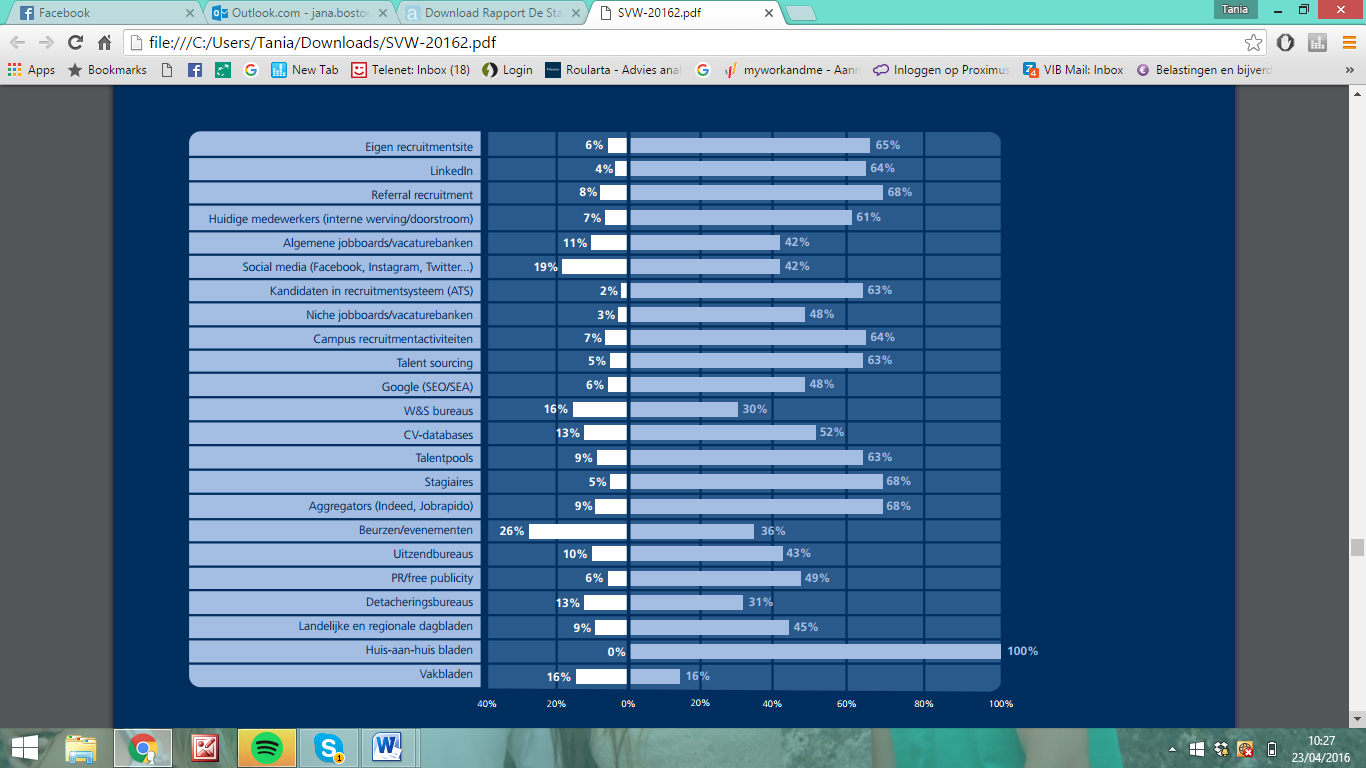
Het niet mee-evolueren van gegevens zorgt er ook voor dat de relevantie van het profiel in gevaar wordt gebracht. Veel mensen blijven niet hun gehele leven in dezelfde job. Werkervaring en relevantie van het profiel kan dus veranderen. Denk niet alleen aan mensen die bijvoorbeeld een carrièreswitch gemaakt hebben en een B&B geopend hebben (wat in de bouw het lastig maakt een geschikte job te vinden), maar ook in de bouw een andere functie hebben aangenomen zoals bijvoorbeeld algemeen manager/sales. Als men dan net geen vacature heeft voor deze kandidaten of hun expertise valt niet onder het vakgebied, gaat er opnieuw kostbare tijd verloren. (J. Vuylsteke, persoonlijke communicatie op 13 april 2016)

**2.5 Is het systeem laten vallen een optie?**Het zou incorrect zijn om enkel oog te hebben voor de beperkingen. Carerix en andere ATS-systemen bieden wel degelijk voordelen. Om dit na te gaan is het noodzakelijk een situatie te bekijken waar men het systeem achterwege laat. Een logisch gevolg zou zijn dat men dan aanwerft door te zoeken via vacaturebanken. Volgens J. Vuylsteke (2016) treedt dan het fenomeen op dat collega’s eenzelfde kandidaat bellen. Naast tijdverlies komt dit ook de professionaliteit van het bedrijf niet ten goede. In Carerix bestaan die mogelijkheden wel, aangezien men aantekeningen kan maken in de nota’s. (J. Vuylsteke, persoonlijke communicatie op 7 maart 2016).

Bovendien wordt in die situatie enkel aandacht besteed aan de actieve kandidaten, waarbij de passieve kandidaten volledig buiten beschouwing gelaten worden. Voor een doelgroep van ingenieurs met functies als werfleider, projectleider, tekenaar, ontwerper,… zou dit tot een zeer hachelijke situatie kunnen leiden aangezien deze beroepen bijna allemaal knelpuntberoepen zijn. Euro engineering kan zich als organisatie kan niet permitteren om slechts op dit beperkt deel te focussen. (Onderwijskiezer, z.j.)

In het onderzoek ‘De stand van werven 2016’ werd gevraagd aan 289 wervingsspecialisten naar de effectiviteit van de verschillende wervingskanalen. De witte balk op onderstaande figuur toont daarbij het aantal antwoorden voor een zeer lage effectiviteit, de blauwe balk voor een zeer hoge effectiviteit. In het onderzoek komt naar voor dat het zoeken in vacaturesbanken of jobboards volgens 42% van de wervingsspecialisten een zeer hoge effectiviteit heeft. Voor een niche blijkt dit zelfs 48%. Op zich is dit geen slecht cijfer, maar het is duidelijk dat deze strategie een pak minder scoort dan andere wervingsstrategieën zoals de eigen recruitmentsite, LinkedIn, Referral en belangrijk, het ATS-systeem. (Waasdorp & Hemminga, 2016, pp. 19-21)

Figuur 2: Effectiviteit per wervingskanaal



Waasdorp & Hemminga (2016) De stand van werven 2016. [Rapport] Uitgever Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie B.V. p. 21   
  
Tenslotte zijn technologische systemen handig om het overzicht te bewaren op het wervingssproces. Bij Carerix is het mogelijk kandidaten te matchen aan vacatures en deze ook een status toe te kennen zoals uitgenodigd voor een gesprek, voorgesteld aan de klant etc. Daarbij zijn telkens alle gegevens van de kandidaat gelinkt zodat snel schakelen mogelijk is. Dit voordeel gaat verloren indien men zich enkel beperkt tot het actief zoeken van kandidaten via vacaturebanken/internet. (Carerix, z.j.)   
 **2.6 Samengevat**

Onderstaande tabel zet enkele beperkingen en mogelijkheden nog even op een rij om zo een beter overzicht te verkrijgen.

Figuur 3: De voor- en nadelen van het ATS-systeem

|  |  |
| --- | --- |
| Voordelen | Nadelen |
| Overzicht van het wervingsproces | Gegevens niet up-to-date |
| Groot aantal professionals binnen handbereik | Band verdwijnt bij R&S |
| Onmiddellijke beschikbaarheid van gegevens | Tijdsintensief |
| Vroegere ervaringen noteren, historiek | Sommige gegevens evolueren niet mee |
| Talentpool van actieve en passieve kandidaten | … |
| … |  |

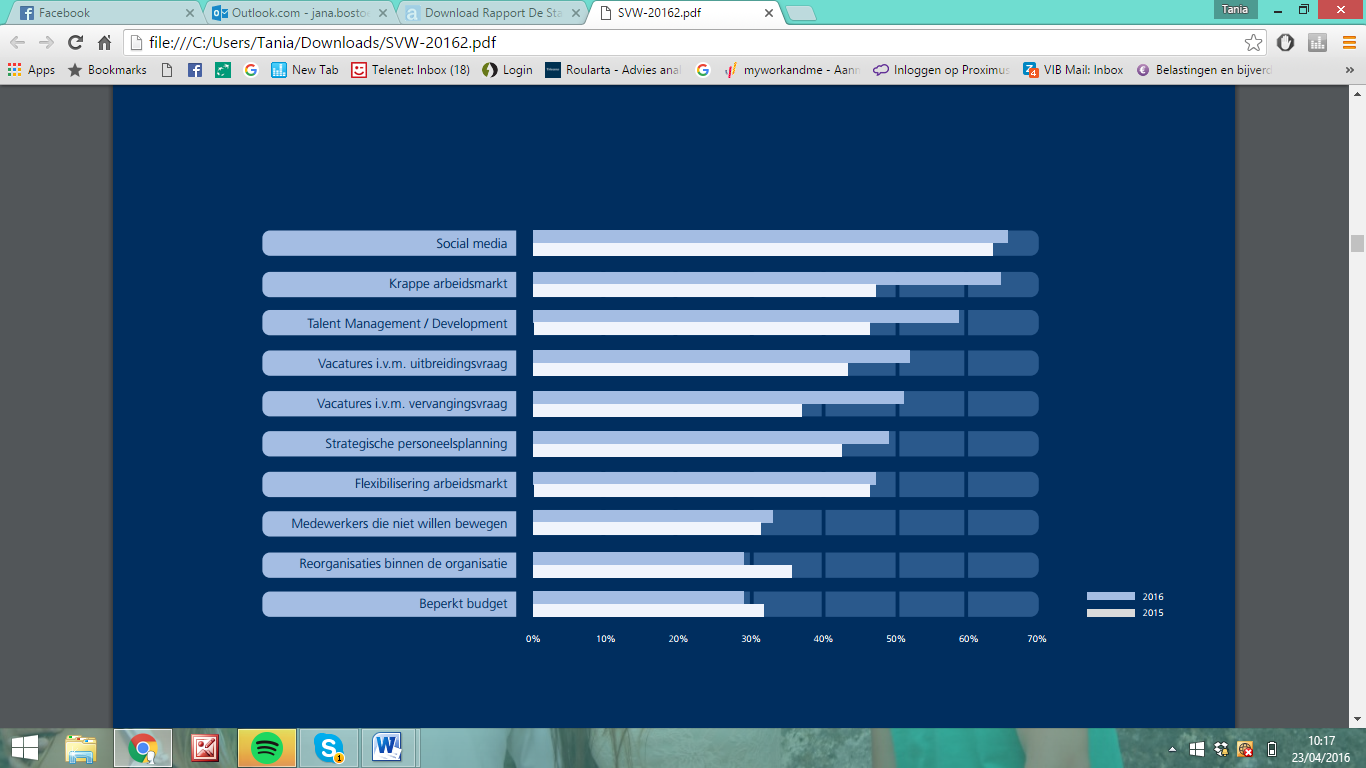
**2.7 Besluit**Men kan zich zeker vragen stellen bij het systeem. Het biedt zowel veel mogelijkheden, maar tegelijk zijn er ook beperkingen. Vandaar is het noodzakelijk om alternatieven te bekijken. Zijn er betere oplossingen? Of beter gezegd, zijn er alternatieven die meer inspelen op de toekomst?

Het is wel duidelijk dat de grootste nadelen niet gelden indien het contact met de kandidaten regelmatig onderhouden blijft. Een vaste samenwerking met freelancers of eigen werknemers, waar opvolging en contact centraal staat, kan dus perfect in combinatie met een ondersteuningsprogramma als Carerix.

Hoofdstuk 3: Mogelijke alternatieven   
  
**3.1 Inleiding**De beperkingen van een applicant tracking system doen vragen rijzen omtrent de duurzaamheid van het systeem. Het systeem laten vallen is echter ook niet meteen een optie. Het is dus noodzakelijk om alternatieven te overwegen. Deze worden opgedeeld in twee grote luiken: de online wereld zoals social media en het persoonlijke netwerk zoals referral recruitment. Dezelfde werkwijze wordt toegepast zoals bij het ATS. De werking en vraagstelling wordt bekeken om zo over te gaan tot de mogelijkheden en de beperkingen. Uiteindelijk wordt er afgerond met een besluit.   
   
**3.2 De online talentpool als alternatief**  
3.2.1. Facebook, Twitter, Hyves en andere   
  
3.2.1.1 Werking van social media   
   
Social media is een verzamelnaam voor verscheidene online platformen. De specifieke werking hangt van platform tot platform af, kenmerkend is wel dat er steeds de mogelijkheid bestaat tot interactie. Verhalen, ervaringen en gebeurtenissen worden gedeeld met anderen. Dit kan beschreven of opgenomen worden door middel van beelden, video’s en geluiden. De aard van de boodschap kan zowel ludiek als professioneel zijn. Een leuke vakantiefoto, wetenschappelijk artikel, reclame, openstaande vacature, enzovoort. Het blijft ook niet bij het meedelen alleen, er bestaat ook steeds de mogelijkheid tot reageren, het leuk te vinden, etc. De meest bekende platformen zijn o.a. Facebook, Youtube, Twitter, Instagram en Hyves. (Salens, 2013, pp. 10-12)

Officieel valt LinkedIn onder de definitie van social media. LinkedIn wordt hier echter apart genomen omdat er veel verwarring rond ontstaat omdat het zich onderscheidt door zijn professioneel gebruik. (Waasdorp & Hemminga, 2016, p. 19)   
  
3.2.1.2 De vraagstelling   
  
Social media is al langer ‘in’, het is dan ook een veelbesproken topic zowel in de privé- als in de bedrijfswereld. Volgens onderzoek van G.J. Waasdorp en M. Hemminga (2016) is het zelfs het meest invloedrijke onderwerp in het werkveld voor wervingsprofessionals. Het onderwerp is te actueel om gewoon het te laten voorbij gaan. Doordat het zo leeft, lijkt het ook aannemelijk om als bedrijf hierop in te spelen. De vraag kan dus zeker gesteld worden of social media geen onderdeel moet uitmaken van een wervingsstrategie. (Waasdorp & Hemminga, 2016, pp. 6-7)

Figuur 4: Meest invloedrijke onderwerpen in het werkveld van wervingsprofessionals voor 2016



Waasdorp & Hemminga (2016) De stand van werven 2016. [Rapport] Uitgever Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie B.V. p. 7   
  
Toch blijft het een moeilijk gegeven aangezien veel mensen dit juist als een privéplatform zien. Veel mensen zijn tegen het professioneel gebruik van social media omwille van de privacy. Volgens onderzoek van de hogeschool-universiteit Brussel in 2011 past social media als rekruteringsinstrument gewoon (nog) niet in de mentaliteit van de mensen. (HR magazine, 2012, p. 25)   
  
3.2.1.3 De voordelen van social media aan de hand van succesverhalen   
  
Op 30 mei 2011 tweette Wouter Torfs (2011) dat hij op zoek was naar 40 werknemers en studenten. Een enorm aantal kandidaten boden zich aan, maar geen enkele werd geschikt bevonden. Uiteindelijk sprong de media erop, waardoor het bereik nog veel groter werd. Resultaat was dat alle vacatures uiteindelijk ingevuld geraakten. Het verhaal zorgde alvast voor veel commotie omtrent online rekruteren. (HR magazine, 2012).

[](http://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiu3bXg_rDLAhVFuxQKHTjsCSwQjRwIBw&url=http://www.queromedia.be/big-content-small-fish/algemeen/online-werving-en-selectie-tips-om-te-rekruteren-via-linkedin-en-andere-social-media-9713/&psig=AFQjCNF4lOBJMtRQaNMYUtsXAKB4TR9PsA&ust=1457523079145695)Illustratie 5: Het succesverhaal van Torfs als voorbeeld voor online werving

Queromedia (2011) *Online werving en selectie: tips om te rekruteren via LinkedIn en andere social media*. Geraadpleegd op 21 mei 2016 via http://www.queromedia.be/big-content-small-fish/algemeen/online-werving-en-selectie-tips-om-te-rekruteren-via-linkedin-en-andere-social-media-9713/

Hier komt meteen al een heel belangrijk voordeel aan bod. De meeste online platformen hebben miljoenen gebruikers, waardoor het bereik wel erg groot wordt. Dit is dan ook een veel aangekaart argument om social media in te zetten in het wervingsproces. In 2012 bedroeg het aantal leden van Facebook zo’n 901 miljoen. Twitter deed het ook niet slecht met zo’n slordige 500 miljoen leden en Hyves moest het met ‘maar’ 11,6 miljoen leden doen. Dit zijn cijfers waar men niet naast kan kijken. Het zou dan ook onrealistisch zijn om te stellen dat er zich tussen die miljoenen personen geen geschikte kandidaten zouden bevinden. (Salens, 2013, p. 11)

Een ander succesverhaal is dat van het netwerkbedrijf Alliander met de campagne Alliander Game in 2009. Deze werd opgericht om nieuwe monteurs aan te werven. De Alliander Game was een soort interactieve videogame, waarbij er werksituaties naar voor kwamen. De speler kreeg zo meer duidelijkheid van de inhoud van de job en de manier van werken. Zelfs de arbeidsvoorwaarden werden erin verwerkt. Het is duidelijk dat men op deze manier probeerde in te spelen op de doelgroep. Monteurs zijn over het algemeen erg actief op internet en hebben maar weinig oog voor bijvoorbeeld advertenties in kranten. De game werd verspreid via verschillende kanalen zoals Youtube, Hyves en verschillende gamesites. De campagne werd een succes. De interactieve filmpjes van de game werden veel bezocht en uiteindelijk leverde dit meer dan 750 sollicitaties van geschikte kandidaten op. Een mooie prestatie voor een campagne met een budget van slechts 23.000 euro. (van Rantwijk & Ox, 2011)   
  
3.2.1.4 Bedenkingen   
  
Het grote bereik van social media biedt dus een enorm voordeel. Vanuit dit standpunt lijken Facebook, Twitter en andere geschikte werkingsmiddelen. Toch zijn er ook bedenkingen. J. Vuylsteke (2016) benadrukt dat bij het voorbeeld van Wouter Torfs men rekening moet houden dat het pas succes had nadat de media erop sprong. Indien men zich vooral zou toespitsen op het gebruik van deze methode, zou de media wegblijven en het resultaat niet meer hetzelfde zijn.

Aanvullend vertelt J. Vuylsteke (2016) dat daarbij niet vergeten mag worden dat Torfs een grote naamsbekendheid heeft. Kandidaten bieden zich vaak spontaan aan bij dergelijke bedrijven. Zo’n bedrijven hebben een bepaalde luxepositie en kunnen daar gerust mee spelen met o.a. behulp van social media. Kleinere bedrijven of bedrijven met minder naamsbekendheid kennen deze gelukkige positie meestal niet, waardoor deze methode ook minder relevant en efficiënt wordt. (J. Vuylsteke, persoonlijke communicatie op 24 maart 2016).

Hetzelfde geldt voor het Nederlandse bedrijf Alliander. Met zijn 1.7 miljard euro omzet en een 7.173-tal medewerkers kan dit geen klein bedrijf genoemd worden. Er kunnen dus vragen gesteld worden of het succes vooral te danken is aan de hulp van social media of dankzij de naamsbekendheid. (Alliander, 2016)

Tenslotte rijzen er ook veel vragen met betrekking tot de betrouwbaarheid van de gegevens op dergelijke sites. Volgens R. Van Espen (2016) is het internet een belangrijke informatiebron, maar zeker niet de belangrijkste. Dit komt omdat deze een veel te gekleurd beeld geeft. Een foto die in eerste instantie grappig lijkt, kan algauw tot verkeerde interpretaties leiden. Wat online wordt gevonden over een kandidaat, kan dan ook nooit tot een onderbouwde beslissing leiden. Dit geldt zowel voor Facebook, Twitter als eender welke online website. (Van Espen, 2016)

J. Valkenburg (2015) sluit het stuk rond sociale media duidelijk af. Volgens hem ontbreekt vaak zakelijke informatie op deze internetsites, wat het gericht zoeken enorm lastig maakt. Hij ziet social media daarom meer geschikt als advertentiemedium, die ervoor zorgt dat de naambekendheid wordt vergroot, wat indirect ook weer positieve gevolgen heeft voor het werven. Facebook, Twitter en Hyves kunnen echter nooit de hoofdzakelijke bezigheid zijn van een wervingsstrategie (Personeelsbeleid, 2015, p. 35)

3.2.1.5 Samengevat   
  
Onderstaande tabel zet enkele beperkingen en mogelijkheden nog even op een rij om zo een beter overzicht te verkrijgen.

Figuur 6: De voor- en nadelen van social media

|  |  |
| --- | --- |
| Voordelen | Nadelen |
| Interactie mogelijk | Niet professioneel genoeg |
| Groot bereik | Subjectief |
| Zorgt voor meer naambekendheid | Enkel voor bedrijven met grote naamsbekendheid |
| Goedkoop | ... |
| … |  |

3.2.1.6 Besluit   
  
Inspelen op trends zoals Facebook, Twitter, Hyves, etc. is slim als bedrijf en voor een stuk ook noodzakelijk om mee te blijven. Toch is het duidelijk dat deze methodes als extra moeten worden gezien. Deze sites zijn nooit professioneel genoeg als basis van een duurzaam wervingsbeleid.

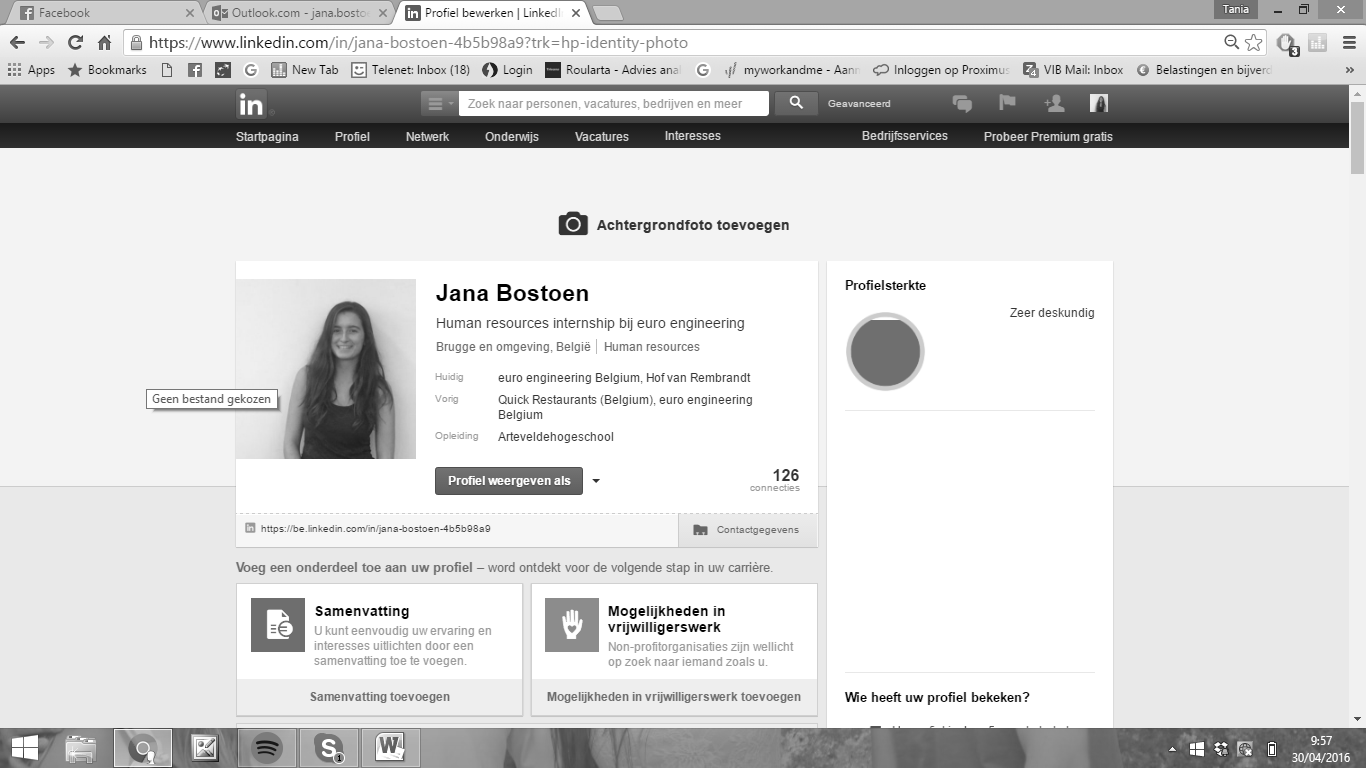
Social media is wel ideaal als advertentiemedium om de naamsbekendheid van de organisatie te vergroten, wat indirect een positief effect heeft op rekruteringsgebied.

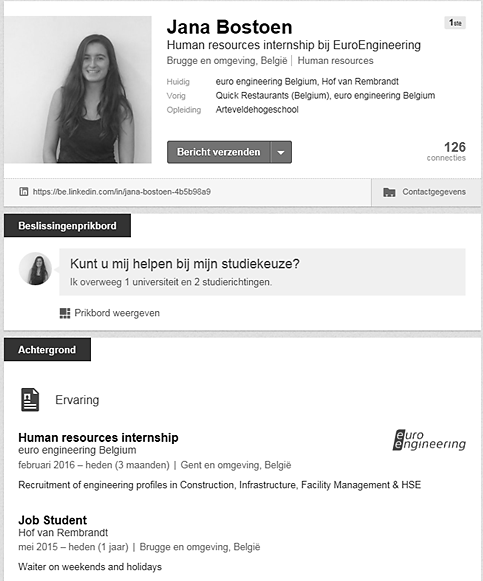
3.2.2. LinkedIn   
  
3.2.2.1 Werking van LinkedIn   
   
In het boek HR & Social media halen I. Beckers en D. Russo (2015) de mogelijkheden van LinkedIn aan door de werking uit te diepen. Om te beginnen tonen ze het verschil met andere social media aan. Anders dan de meeste social media, is LinkedIn hoofdzakelijk bedoeld in professionele context. Professionals connecteren met elkaar om op professionele wijze contact te houden. Een ander opvallend verschil bedraagt de snelheid van de updates. Updates en discussies kunnen weken- tot maandenlang actief blijven. Dit komt omdat het niet de gewoonte is om elke dag een nieuwe update te plaatsen. Bovendien zijn de meeste gebruikers niet elke dag actief op LinkedIn.

Algemeen kan volgens I. Beckers en D. Russo (2015) LinkedIn onderverdeeld worden in vier basisdomeinen. Op elk van deze domeinen kan een werkgever inspelen om zo geschikte kandidaten aan te werven.

Het eerste domein is het persoonlijke profiel en contacten van de persoon. Een profiel bevat doorgaans basisgegevens als werkervaring, opleiding, talenkennis, etc. Recruiters en werkgevers kunnen het profiel screenen en/of vergelijken met de gewone CV screening. Door met elkaar te connecteren ontstaat er een verbinding van verschillende netwerken, waardoor deze makkelijker bereikbaar worden.

Figuur 7: Het profiel van Jana Bostoen als voorbeeld





LinkedIn (2016) *Profiel Jana Bostoen.* Geraadpleegd op 21 mei 2016 via https://www.linkedin.com/in/jana-bostoen-4b5b98a9?trk=hp-identity-photo

Een ander domein bedraagt de groepen. Het onderwerp en de doeleinden van dergelijke groepen kan heel uiteenlopend gaan. Een vakgroep oprichten om kennis te delen of om zich te verenigen onder freelancers voor opdrachten te plaatsen behoren o.a. tot de mogelijkheden. Het onderwerp hoeft niet noodzakelijk gericht te zijn op een bepaalde organisatie, maar kan ook overschrijdend zijn.

Vervolgens is er het domein van de bedrijfspagina’s en showcasepagina’s. Organisaties kunnen zich zo profileren naar mogelijke kandidaten. Het is dus in eerste instantie bedoeld om meer naambekendheid te verkrijgen. Toch kunnen deze pagina’s ook een functie hebben voor de eigen werknemers. Door updates te plaatsen en de werknemers deze te laten volgen creëert men betrokkenheid ten aanzien van de organisatie. De showcasepagina’s bieden dan weer een aparte ruimte om specifieke producten en/of diensten van de organisatie te belichten.

Als laatste en meest recente heeft LinkedIn in 2013 universiteitspagina’s toegevoegd aan het geheel. Niet alleen de universiteiten zelf ondervinden daar mogelijkheden om via deze pagina’s met studenten en alumni te communiceren, ook voor bedrijven is er groot potentieel. Zo is dit een toegankelijke weg voor o.a. campus recruitment. (Russo & Beckers, pp. 96 – 103, 2015)  
  
3.2.2.2 De vraagstelling   
   
Een platform ingericht in zakelijke context, bedoeld om professioneel te netwerken en groeien. In de bespreking van de werking van LinkedIn komt ook duidelijk naar voor dat bedrijven heel gemakkelijk gebruik kunnen maken van deze vereniging van professionals. Bovendien zijn er veel hedendaagse opleidingen om te leren werken met LinkedIn. Zo biedt Syntra een opleiding “LinkedIn voor organisaties en bedrijven” aan. De VDAB richt zich dan weer op de kandidaten met een online cursus “LinkedIn om een job te vinden”. (Syntra, z.j. ; VDAB, z.j.)

Redenen genoeg om te denken dat het “the place to be” is voor recruiters, maar is dit wel zo? Is LinkedIn een duurzaam rekruteringsmiddel of slechts een hype die na enkele jaren uit het zicht zal verdwijnen?   
  
3.2.2.3 De voordelen   
  
Met een ruime 90 miljoen gebruikersprofielen bezit LinkedIn over een groot bereik verspreid over wereld. Dit indrukwekkend getal maakt het platform zeker interessant voor een wervingsstrategie. Daarbij behoort de site tot de top twintig meest bezochte websites van de wereld en groeit deze met een extra profiel per seconde. (Valkenburg, 2011, pp. 10-12; Verhoeven, 2012, p. 147)

Toch is het noodzakelijk om niet te hard van stapel te lopen. In het voorafgaande deel van social media kwam duidelijk naar voor dat een groot bereik niet noodzakelijk de sleutel tot succes is. Het grootste voordeel in vergelijking met andere social media is wel dat LinkedIn veel werkgerelateerde informatie bevat. Denk maar aan werkervaring, projecten, opleidingen, talenkennis enzovoort. Dit maakt deze zakelijke website al veel interessanter voor recruiters. (Verhoeven, 2012, p. 147)

Het standpunt van P. Kempycnk (2016) gaat nog een stap verder. Volgens hem maakt het internet de klassieke rekruteringdatabases zelfs overbodig. Als grote voordeel haalt hij het up-to-date zijn van de gegevens, waarbij LinkedIn het ideale platform vormt om actuele professionele informatie van te halen. Hij kaart aan dat bedrijven hier in de toekomst nog meer op zouden moeten inspelen. (Van Espen, 2016)

Het up-to-date zijn wordt aangehaald als voordeel. Ook dit onderwerp kwam al eerder aan bod bij de bespreking van ATS. Daarbij werd duidelijk dat het niet up-to-date zijn niet noodzakelijk als een nadeel moet gezien worden, aangezien de passieve kandidaten niet vergeten mogen worden. Al is het wel handig om over de juiste contactgegevens te beschikken natuurlijk. (Verhoeven, 2012, pp. 128-130)

Niet enkel zijn de gegevens up-to-date, maar volgens J. Valkenburg (2015) zijn ze ook betrouwbaar omwille van de sociale controle. Doordat de gegevens voor iedereen zichtbaar zijn, zijn mensen minder geneigd over bepaalde zaken te liegen. (Valkenburg, 2015, p. 35)

Daarboven haalt J. Valkenburg (2011) aan dat werken met LinkedIn in principe gratis is. Er is wel een mogelijkheid voor recruiters of werkgevers om een abonnement te nemen, maar dit is niet noodzakelijk. Deze werfmethode bespaart de organisatie dus veel kosten. (Valkenburg, 2011, pp. 10-13)

Als laatste komt in het gehele onderzoek ‘Stand van werven 2016’ van G.J. Waasdorp en M. Hemminga (2016) LinkedIn erg sterk naar voor. Zo behaalt LinkedIn de tweede plaats met 17% van de totale aannames in vergelijking met andere wervingsmethodes, later te lezen in de bachelorproef op p. 26 . Zoals eerder gezien scoort ook de effectiviteit van LinkedIn met 64% erg goed. (G.J. Waasdorp & M. Hemminga, 2016)   
  
3.2.2.4 De nadelen   
  
In een telefonisch gesprek verduidelijkt G.J. Waasdorp (2016) het nut van professioneel gebruik voor zowel heden als in de toekomst. Allereerst bevestigt hij, zoals geschreven in zijn eerder onderzoek, de vele voordelen van het hedendaags gebruik van LinkedIn om professioneel te werven. Vreemd genoeg haalt hij verder aan dat deze methode nooit een duurzaam wervingsmiddel kan zijn. De verklaring volgens hem zit in het feit dat LinkedIn in België momenteel op zijn topgloriepunt zit of zelfs al net over. Concreet betekent dit dat er geen goede kandidaten meer bijkomen en steeds meer en meer potentiëlen afhaken. In de Verenigde Staten weten ze dit al en merkt men een veel minder gebruik van LinkedIn.

Om het verstaanbaarder te maken, verduidelijkt G.J. Waasdorp (2016) met volgende beeldspraak. Volgens hem moet men recruiters zien als sprinkhanen en LinkedIn als hun grasveld. De sprinkhanen maaien het ene grasveld leeg en gaan dan naar het volgende. LinkedIn is voor hedendaags gebruik dus zeker een geschikt wervingsmiddel, maar is geen duurzame methode. De toekomst zal steeds iets nieuws brengen. (G.J. Waasdorp, persoonlijke communicatie 16 maart).

Bovendien werd eerder al gesteld dat een gebruiker meestal niet elke dag actief is en dat het engagement over het algemeen erg laag is. Dit doet dan weer vragen rijzen over het al dan niet up-to-date zijn. (Beckers & Russo, 2015, p. 96)

3.2.2.5 Samenvatting   
  
Onderstaande tabel zet enkele beperkingen en mogelijkheden nog even op een rij om zo een beter overzicht te verkrijgen.   
  
Illustratie 8: De voor- en nadelen van LinkedIn

|  |  |
| --- | --- |
| Voordelen | Nadelen |
| Goedkoop | Tijdelijke methode, niet duurzaam |
| Groot bereik | Twijfel omtrent up-to-date zijn van gegevens |
| Zakelijke context | … |
| Up-to-date gegevens |  |
| Betrouwbare gegevens |  |
| … |  |

3.2.2.5 Besluit   
  
Ondanks een positief beeld ten aanzien van het gebruik van LinkedIn voor een hedendaagse wervingsstrategie, is het opmerkelijk dat het geen deel kan uitmaken van een duurzaam wervingsbeleid. In de toekomst kan er dus een daling van het gebruik van het instrument verwacht worden.

Dit weerhoudt echter niet om LinkedIn vandaag de dag in te zetten, aangezien dit wervingsmiddel wel degelijk veel voordelen biedt voor een organisatie.

**3.3. Het persoonlijke netwerk als alternatief**  
3.3.1. Referral recruitment   
  
3.3.1.1 Werking van referral   
   
Referral recruitment is een vrij gemakkelijke manier om nieuwe mensen te werven. Het professionele of persoonlijke netwerk van medewerkers wordt aangesproken om zo nieuwe kandidaten binnen te halen. Om dit te stimuleren kan er een beloning beloofd worden aan de werknemer die iemand aanraadt. In de meeste gevallen is de bonus geld, maar andere bedrijven gaan iets creatiever aan de slag. Denk maar aan een extra verlofdag, cinemakaartjes, een uitstapje met het team, een T-shirt en dergelijke. De premie hoeft ook niet noodzakelijk materieel zijn, bij sommige bedrijven volstaat een compliment om de werknemers te stimuleren. Bij andere is er zelfs geen beloning nodig omdat het principe in de cultuur is geïntegreerd. In het Nederlands wordt referral soms vertaald als via-via werving. (Verhoeven, 2012, pp. 152-157)   
  
3.3.1.2 De vraagstelling   
   
De meeste bedrijven en recruiters kennen het belang van deze methode. Onderzoek van G.J. Waasdorp en M. Hemminga (2016) bewijst dit. Zij stelden de vraag aan 289 wervingsprofessionals naar de top 5 belangrijkste wervingsmiddelen. Op de derde plaats, net na LinkedIn en de eigen website van de organisatie, komt referral recruitment met 61% sterk naar voor. (Waasdorp & Hemminga, 2016, p. 17)

Toch kan men merken dat het, ondanks het besef van belang, nog weinig geïntegreerd is bij bedrijven. Tot kort was dit ook zo bij euro engineering. Op aanvraag van B. Baetens (2016) wordt er momenteel gewerkt aan de implementatie van een levendig referralsysteem (door mijzelf). (B. Baetens, persoonlijke communicatie op 07 maart 2016)   
  
3.3.1.3 Voordelen   
  
In een onderzoek van twee belangrijke partners Carerix en Intelligence Group komt het erop aan om niet harder te werken, maar vooral slimmer te werken en werven. Dit zou onder andere kunnen door het gebruik van referral. Volgende hypothese, waarbij 1 persoon uit een team van 5 recruiters enkel en alleen de volledige taak van referral zou opnemen, brengt meer duidelijkheid. De taakinhoud van die persoon bestaat uit de opzet van het systeem, opvolging aangebrachte kandidaten, implementatie van een aantrekkelijk bonusprogramma enzovoort. Als resultaat zou er minimum 30% van de aannames te wijten zijn aan via-via werving. Voorts zouden de kandidaten voldoen aan hoge kwaliteit en zouden ze langer behouden worden. Als laatste verbetert dit het aanzien van de organisatie en dit op een goedkope manier. (Reinald Snik & Geert-Jan Waasdorp, z.j.)

In een ander onderzoek van G.J. Waasdorp, in samenwerking met M. Hemminga, stellen zij een andere hypothese: “Wat als men 30% van de recruitmentcapaciteit –en budget zou investeren in referral recruitment?” Volgens hen zou er dan geen 30% , maar tot 40% van de totale aannames via referral binnenkomen. (Waasdorp & Hemminga, 2016, p. 19)

Het succesverhaal van het Nederlandse bedrijf Accenture bevestigt alvast de stellingen. Zij verkregen zelf een Recruiting Exellence Award dankzij hun succesvol referral programma. Deze bevatte indrukwekkende en ambitieuze getallen. Zo had Accenture duizend vacatures openstaan en zou een derde via referral worden ingevuld. Dit zou een besparing opleveren van zo’n 600.000 euro. Dankzij dit succesvol programma groeide het bedrijf wereldwijd uit tot een topbedrijf. (Verhoeven, 2012, p. 154)

Volgens een Amerikaans onderzoek in 2005 van de Recruiting Roundtable bleek dat referral bijna drie keer zo effectief was als het werven via een headhunter. Dit deden ze door 18.000 medewerkers die de afgelopen 2 jaar van werk veranderden, te ondervragen welk onderdeel van het recruitmentproces doorslag gaf op een succesvolle plaatsing. Werving via een (voormalig) medewerker stond daarbij op 1. Nipt gevolgd door een informeel interview, benadering van iemand in de organisatie, de website van de organisatie, om tenslotte drie keer minder effectief te eindigen met een headhunter. Een succesvolle plaatsing- en match zorgt ervoor dat medewerkers zich gelukkiger voelen met een betere prestatie tot gevolg. Ook blijven ze gemiddeld langer dan werknemers die op een andere manier in contact zijn gekomen met de organisatie. (Verhoeven, 2012, p. 153)

Wat maakt deze methode zo succesvol? Een groot voordeel is dat er al een zekere preselectie gebeurt. Medewerkers weten als geen ander wie er bij de organisatie past en wie ze als collega willen hebben. Ze passen onbewust preselectie toe en zullen alleen die mensen in hun netwerk aandragen waarvan ze het idee hebben dat deze bij de organisatie past. Medewerkers willen tevens geen slecht figuur slaan intern door iemand voor te dragen die niet past. (Hemminga, z.j.)

Tenslotte is het een heel goedkope manier van werven. Mond-op-mondreclame is in principe zelf gratis. (Verhoeven, 2012, p. 153)

3.3.1.4 Nadelen   
  
Ondanks de voordelen geeft A. Verhoeven (2012) mee dat referral in Nederland en België slechts weinig wordt toegepast. Zeker In vergelijking met landen als Italië en de Verenigde Staten. Een verklaring hiervoor is dat het minder in onze cultuur zou passen. Een andere optie zou zijn dat referralprogramma’s onvoldoende doordracht zijn. Werknemers vinden het systeem te ingewikkeld of er wordt onvoldoende over gecommuniceerd.

Voorts zijn er ook enkele voorwaarden verbonden aan een succesvolle implementatie. Een eerste belangrijke bepaling is dat een referral recruitment systeem continue aandacht vergt van de organisatie. Herhaling is de boodschap. Hiermee valt of staat de gehele methode. Dit is een fout die veel bedrijven maken. Ze beginnen enthousiast aan de implementatie, maar laten het na een tijdje voor wat het is. Ten tweede moet de organisatie over voldoende tevreden werknemers beschikken. Een bedrijf mag nog veel energie steken in een goede implementatie, zonder tevreden arbeidskrachten zal het systeem niet werken. Als derde voorwaarde is het belangrijk om het programma te ondersteunen met een automatiseringsprogramma. Zo verloopt alles automatisch en duidelijk. Referral is dus een methode die niet van vandaag op morgen geïmplementeerd is en vergt werk van lange adem.

Tenslotte kan de bedenking worden gemaakt dat indien men steeds in hetzelfde netwerk blijft vissen, er op een duur verlies van creativiteit zal zijn. Nieuwe mensen uit een andere omgeving brengen vaak vernieuwende ideeën mee. De angst kan dus bestaan dat men als organisatie na een tijd vastgeroest raakt in oude ideeën. (Verhoeven, 2012, pp. 152-168)

3.3.1.5 Samenvatting   
  
Onderstaande tabel zet enkele beperkingen en mogelijkheden nog even op een rij om zo een beter overzicht te verkrijgen.

Figuur 9: De voor- en nadelen van referral recruitment

|  |  |
| --- | --- |
| Voordelen | Nadelen |
| Goedkoop | Tijdsintensief/ Lang proces |
| Kostenbesparend door preselectie | Veel voorwaarden voor succes |
| Erg kwaliteitsvol | Verlies aan creativiteit |
| Langer behouden van werknemers | … |
| Gelukkigere werknemers door betere match |  |
| Betere prestaties |  |
| … |  |

3.3.1.6 Besluit   
  
Ondanks de vele voordelen die referral biedt, blijft het opmerkelijk dat bedrijven er niet in slagen een levendig systeem te implementeren. Een te ingewikkelde procedure of te weinig tijd in het onderhouden van de methode kunnen aan de basis liggen.

De grootste nadelen zijn het verlies aan creativiteit en vooral de vele energie en tijd die kruipt in de zowel de opstart als onderhoud van het proces. Bovendien is het duidelijk dat er ook nog andere voorwaarden verbonden zijn aan het succes van het recruitment programma, zoals bijvoorbeeld tevreden werknemers.   
  
3.3.2. Andere vormen van netwerken als oplossing tegen het verlies aan creativiteit   
  
3.3.2.1 Werking van deze andere vormen   
  
Netwerken kan op verscheidene manieren gebeuren. Een mogelijkheid is om naar beurzen en evenementen te trekken om daar contact te onderhouden met verscheidene potentiële kandidaten. Men hoeft ook niet steeds op zoek te gaan naar nieuwe kandidaten, het contact onderhouden met ex-werknemers is ook een vorm van netwerken. Tenslotte kunnen ook stagiairs het netwerk verbreden. Centraal bij de verschillende werkwijzen is dat men een actief netwerk van potentiële werknemers uitbouwt met het doel om hen te benaderen voor zowel huidige als toekomstige vacatures. Dit netwerk wordt ook wel talentpool genoemd. (Verhoeven, 2012, pp. 157-168)  
  
3.3.2.2 De voordelen

Het grote voordeel bij het actief onderhouden van een talentpool is dat men proactief te werk gaat. Veel recruiters zijn juist reactief in het werven. Ze gaan pas op zoek naar geschikte kandidaten wanneer er een concrete vacature beschikbaar is. Reactief werven kan werken indien er voldoende geschikte kandidaten zijn. Het voordeel echter van proactief werven is dat er al mogelijke kandidaten beschikbaar zijn voor toekomstige vacatures, wat tijd bespaart. Een uitgebreid netwerk is ideaal voor een lange termijnvisie. (Verhoeven, 2012, pp. 157-168)

Eigenlijk is het principe hetzelfde als bij ATS. Ook bij ATS wordt een talentpool opgebouwd. Het verschil zit hem echter in het actief onderhouden van de band en het beperkter aantal. Door die band actief te onderhouden, ontstaat de wil tot samenwerking en het openstellen voor nieuwe opportuniteiten, ook al kijkt men niet meteen actief uit. (W. Houtzager, persoonlijke communicatie op 02 maart 2016)

Door het netwerk steeds uit te breiden aan de hand van evenementen, stagiaires, etc. voorkomt men het verlies aan creativiteit voor de organisatie. Pas afgestudeerden die gevonden worden via jobbeurzen of campus recruitment kunnen zorgen voor een vernieuwde blik, terwijl men via business- en netwerkevenementen meer nieuwe ervaren mensen kan aantrekken. (Verhoeven, 2012, pp. 157-168)   
  
3.3.2.3 De nadelen   
  
Enkel nieuwe mensen toevoegen in het netwerk, zal de organisatie niet veel verder brengen. Een talenpool kost tijd en moeite, zowel in de opbouw als onderhoud ervan. Daarbij is er technologische ondersteuning nodig om gegevens bij te houden en te voorkomen dat er een overkill is aan contact. Met andere woorden, een ATS kan ondersteuning bieden. Een talenpool staat dus niet op zichzelf. (Verhoeven, 2012, p. 162)   
  
3.3.2.4 Samenvatting   
  
Onderstaande tabel zet enkele beperkingen en mogelijkheden nog even op een rij om zo een beter overzicht te verkrijgen.

Figuur 10: De voor- en nadelen van een talentpool

|  |  |
| --- | --- |
| Voordelen | Nadelen |
| Goedkoop | Tijdsintensief |
| Toenemende creativiteit | Technologische ondersteuning nodig |
| Tijdbesparing door proactief werken | … |
| Lange termijnvisie |  |
| … |  |
|  |  |

3.3.2.5 Besluit

Gelijkaardig met referral biedt het opbouwen van een talentpool veel voordelen. In combinatie met beide systemen kan de talentpool bovendien het verlies aan creativiteit compenseren. Het belangrijkste nadeel is echter dat beide systemen erg tijdrovend zijn.

Een ander nadeel betreft de nood aan technologische ondersteuning. Een talenpool staat dus nooit op zichzelf, maar heeft nood aan een bijkomend systeem, bijvoorbeeld ATS.

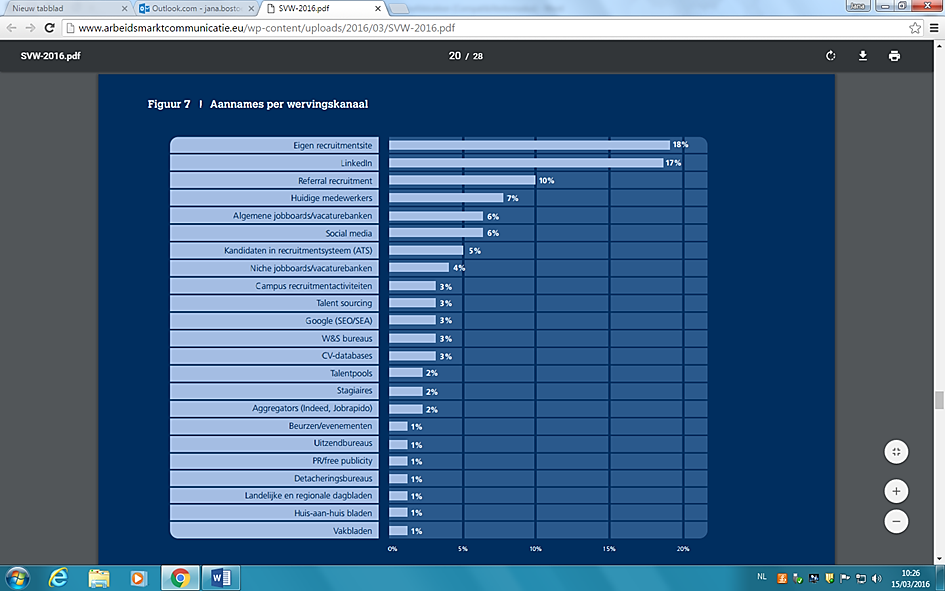
Hoofdstuk 4: Naar een algehele consensus

**4.1 Inleiding**  
De voor- en nadelen van zowel het ATS-systeem als de alternatieven zijn in kaart gebracht. Voorlopig kan echter enkel geconcludeerd worden dat geen enkel rekruteringsmethode perfect is en dat een combinatie van verscheidene kanalen aangeraden is. Dit is ook logisch en niet voldoende om af te sluiten voor een onderzoek naar een duurzaam wervingsmiddel. Daarom worden enkele basisprincipes van recruitment aangehaald, om zo de afweging te maken naar de ideale combinatie van wervingsmiddelen. Van daaruit volgt zowel een algemeen advies naar bedrijven toe, als een specifiek advies naar euro engineering.   
  
**4.2 Enkele belangrijke principes bij rekrutering**  
4.2.1. Rekruteren is meer dan alleen het grootste aantal   
   
4.2.1.1 Verdieping   
  
Een wervingsmiddel waarbij er meteen honderden sollicitaties binnenstromen kan gunstig lijken, maar de realiteit wijst anders uit. Integendeel, indien deze allemaal negatief uitwijzen kost het de organisatie alleen maar tijd en geld. Rekruteren is dus meer dan alleen een getal, kwaliteit biedt het grote succes.

Kwaliteit boven kwantiteit dus. Rekening houdend met dit basisprincipe, wordt het ATS-systeem met zijn alternatieven vergeleken om zo een keuze te maken. Belangrijk hierbij is om te weten hoe men kwaliteit kan meten. Dit is mogelijk op verschillende manieren. Een mogelijkheid is om te kijken naar de lengte van het dienstverband, maar ook het geluksgevoel van de werknemer kan een indicator zijn. Omwille van de eenvoud wordt de kwaliteit gemeten aan de hand van de effectiviteit van de gekozen wervingsmethode. (Zandonà, 2014, p. 7)   
  
4.2.1.2 Het basisprincipe toegepast op het ATS-systeem   
  
In de samenvatting op p. 12 in de bachelorproef staat dat dankzij een ATS men een grote hoeveelheid professionals binnen handbereik heeft. In het geval van euro engineering bevat de database ongeveer 11.000 kandidaten. Kwantitatief gezien is dit dus een redelijk sterke methode. Bovenstaande haalt echter aan dat kwaliteit boven kwantiteit gaat. Vandaar dat de grafiek terug erbij gehaald wordt die ook te vinden is op p. 12 in mijn bachelorproef. Deze grafiek geeft de aannames per wervingskanaal mee, wat een goede indicator is voor de effectiviteit van het wervingskanaal.

Onderstaande grafiek uit het onderzoek van G.J. Waasdorp en M. Hemminga (2016) toont aan dat het ATS-systeem verantwoordelijk is voor zo’n 5% van de aannames. Daarbij strandt het slechts op de 7de plaats in de ranking.

Figuur 11: Aantal aannames per wervingskanaal

****

Waasdorp & Hemminga (2016) De stand van werven 2016. [Rapport] Uitgever Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie B.V. p. 20   
  
4.2.1.3 Het basisprincipe toegepast op het online netwerk   
  
LinkedIn scoort opvallend goed. Eerder werd beschreven dat het medium een groot bereik heeft, zelf nog veel meer dan het ATS-systeem. Kwantitatief scoort het dus alvast positief, maar ook kwalitatief komt het sterk uit de hoek met zijn 17% aannames. Daarbij staat het op de eerste plaats vergelijking met de andere alternatieven.

Social media vertoont vergelijkbare resultaten met het ATS-systeem door kwantitatief sterk uit te komen, maar in veel mindere mate kwalitatief (6%). Daarbij komt het wel hoger te staan dan het ATS-systeem.   
  
4.2.1.4 Het basisprincipe toegepast op het persoonlijk netwerk   
  
Referral is moeilijk in te schatten op niveau van bereik en hangt grotendeels af van het aantal werknemers en dus de grootte van de organisatie. Algemeen kan wel gesteld worden dat het nooit zo’n grote cijfers zal halen als LinkedIn, social media of het ATS-systeem. Kwalitatief gezien komt het wel verrassend sterk uit de hoek met zijn 10% van de aannames, zeker indien er rekening wordt gehouden met het feit dat er hedendaags nog weinig geïnvesteerd wordt in referral.

Talenpools, stagiaires, beurzen en evenementen bengelen wel onderaan en staan in de ranking onder het ATS.

4.2.1.5 Besluit   
  
Volgens dit basisprincipe komen LinkedIn en referral het sterkste naar voor en hinken het ATS-systeem en social media opvallend achter. (Waasdorp & Hemminga, 2016, pp. 19-20)

4.2.2 De arbeidsmarkt en doelgroep bepaalt de wervingsstrategie   
  
4.2.2.1 Verdieping   
  
Volgens A. Verhoeven (2012) is het allereerst belangrijk om als organisatie een duidelijk beeld te hebben van de gezochte doelgroep. De organisatiestrategie bepaalt dan wie die doelgroep precies is. Een voorbeeld van euro engineering brengt meer duiding. Zij richten zich op hoger technisch bedienden/ingenieurs.   
  
De organisatiestrategie vertelt echter niet hoe de doelgroep gezocht moet worden. Hiervoor moet men kijken naar de arbeidsmarkt. Zo wordt vraag en aanbod samengebracht. Het is wel noodzakelijk deze twee zaken op elkaar af te stemmen. Indien de markt erg schaars is, kan het nodig zijn om de doelgroep te verbreden en omgekeerd.

Deze doelgroep kan redelijk vast zijn. Het zou best vreemd zijn indien euro engineering binnen 10 jaar zich zou focussen op bancaire profielen. Toch moet er ook rekening gehouden worden dat bepaalde trends op de arbeidsmarkt ervoor zorgen dat de gezochte doelgroep steeds gedeeltelijk gewijzigd wordt. Denk aan de trend dat steeds meer mensen zich als zelfstandige op de arbeidsmarkt begeven of dat werknemers meer flexibelere werktijden wensen. Een ander typerend voorbeeld is deze van de vergrijzing, waardoor bedrijven in de toekomst zich verplicht meer zullen moeten focussen op het aanwerven van oudere werknemers.

Recruitment heeft de taak hier op in te spelen. Het werven van zelfstandigen vergt een andere aanpak dan die van vaste loondienst. Hetzelfde geldt voor oudere versus jongere werknemers, hoger opgeleiden versus lage opgeleiden, enzovoort. (Verhoeven, 2012, pp. 35-55)

Om meer duidelijkheid te verkrijgen wordt dit basisprincipe toegepast op zowel het ATS-systeem als zijn alternatieven. Voor de eenvoud beperkt het zich enkel tot de trend van schaarste, andere trends worden even achterwege gelaten.

4.2.2.3 Het basisprincipe toegepast op het ATS-systeem   
  
Zoals eerder vermeld, focust het ATS-systeem zich niet enkel op de actieve kandidaten. In eerste instantie worden kandidaten in het programma geladen die effectief op zoek zijn naar werk. Het is echter ook mogelijk om diezelfde kandidaten maanden of zelfs jaren later terug te bellen met een jobaanbieding. De meesten zullen al aan het werk zijn, maar kunnen passief uitkijken naar andere opportuniteiten. Dan is het belangrijk om als recruiter of werkgever hierop in te spelen. Doordat zowel actief zoekenden als passief uitkijkende werknemers tot de doelgroep behoren, kan men inspelen op de schaarste.

Een geheel ander verhaal speelt zich af indien men enkel gaat werven via vacaturesites of jobboards. De doelgroep is hier een stuk beperkter doordat enkel actief zoekenden betrokken worden. In een markt van schaarste is dit onvoldoende.

4.2.2.2 Het basisprincipe toegepast op het online netwerk

Zowel LinkedIn als social media zijn ideaal om mogelijke kandidaten in het oog te houden. Hierdoor is het mogelijk om kandidaten die niet geïnteresseerd zijn, op tijd op te merken wanneer ze wel actief aan het uitkijken zijn. Een andere mogelijkheid is om interesse op wekken zodat, wanneer er een beschikbare vacature is, men meteen kan inspelen. Dit wordt ook wel proactief werven genoemd. Net als bij het ATS richt men zich met deze methode op zowel actieve als passieve kandidaten.

4.2.2.4 Het basisprincipe toegepast op het persoonlijke netwerk   
   
Wanneer werving via-via goed geïmplementeerd is in de bedrijfscultuur, kan deze ook zeer vroeg worden ingezet in het wervingsproces. Vanaf het moment dat werknemers twijfel horen vallen bij personen van hun netwerk of dat er aangehaald wordt dat men openstaat voor andere opportuniteiten, kan men hier al op inspelen. Dit zonder dat men al actief aan het uitkijken is naar een andere baan.

Bij andere vormen van netwerken is dat precies hetzelfde. Stagiaires kunnen eventueel andere stagiaires aanbevelen die op dat moment nog niet beschikbaar zijn, maar binnen een verloop van tijd wel. Ook bij evenementen, beurzen, etc. kunnen er al linken gevormd worden naar een latere eventuele samenwerking.

4.2.2.5 Besluit

Zowel het ATS als haar alternatieven komen sterk naar voor ter voordele van euro engineering omdat ze inspelen op de trend van schaarste. Toch mag men niet vergeten ook rekening te houden met andere trends. Deze kunnen ervoor zorgen dat men een heel ander resultaat verkrijgt. Het is dus belangrijk om als organisatie de doelgroep en de arbeidsmarkt goed te kennen. Een analyse of onderzoek met de gewenste methoden voor die doelgroep is belangrijk.

De wervingsactiviteit beperken tot het doorzoeken van vacaturebanken speelt eerder in het nadeel van euro engineering, omdat deze methode de trend van schaarste niet kan opvangen. (Verhoeven, 2012, pp. 133-169)

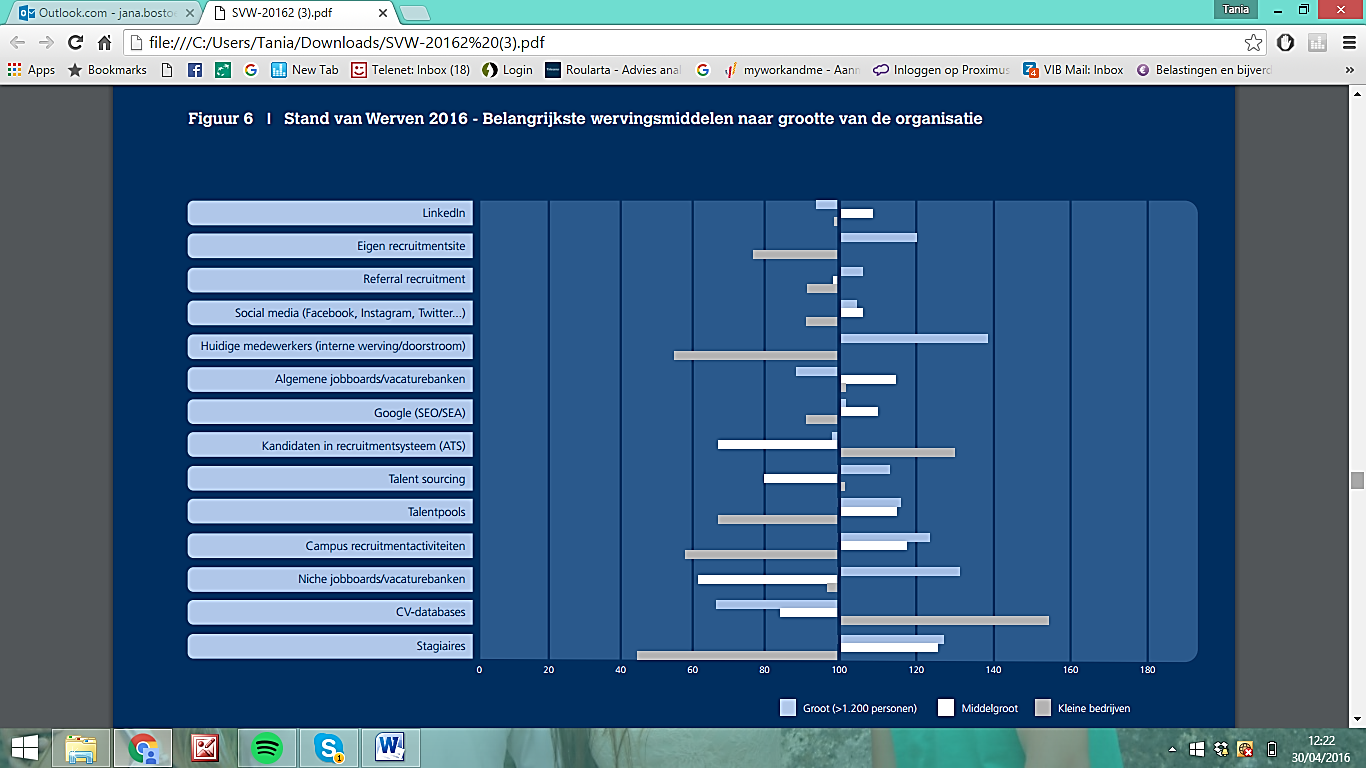
4.2.3 De grootte van de organisatie speelt een rol   
  
4.2.3.1 Verdieping

Volgen G.J. Waasdorp en M. Hemminga (2016) wordt er afhankelijk van de grootte van de organisatie er meer of minder aandacht besteed aan bepaalde kanalen.

Met meer dan 60 kantoren verspreid over Europa, zo’n 200 miljoen euro omzet en 3.000 werknemers, kan men euro engineering geen klein bedrijf noemen. Volgens het onderzoek van G.J. Waasdorp en M. Hemminga (2016) rekent men een organisatie tot een groot bedrijf indien er meer dan 1.200 werknemers werken. Toch wordt euro engineering in deze bachelorproef niet aanzien als een groot bedrijf, omwille van het feit dat er enkel rekening wordt gehouden met de organisatie op Vlaams niveau. In dat geval komt dit slechts neer op 3 kantoren verspreid in regio Gent, Antwerpen en Brussel. Bovendien behaalt deze de kaap van 1.200 tewerkgestelde personen niet, waardoor de organisatie tot middelgroot bedrijf gerekend wordt. (euro engineering, z.j.)

Onderstaande grafiek brengt meer duidelijkheid. De scores zijn index cijfers die aantonen voor hoeveel % een kanaal meer of minder belangrijk wordt naargelang de grootte van het bedrijf. De eigen recruitmentsite scoort bijvoorbeeld 120%. Dit toont aan dat de eigen site 20% belangrijker is voor grote organisaties. Bovendien staan de bronnen in volgorde van belangrijkheid. Bovenaan staat het meest belangrijke wervingskanaal om onderaan te eindigen met het minst belangrijke.

Figuur 12: Belangrijkste wervingsmiddelen naar grootte van de organisatie



Waasdorp & Hemminga (2016) De stand van werven 2016. [Rapport] Uitgever Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie B.V. p. 18   
  
4.2.3.2 Het basisprincipe toegepast op het ATS-systeem

Volgens het onderzoek zijn het voornamelijk kleine organisaties die zich sterk inzetten op kandidaten die ingeput zijn in een recruitmentsysteem. Opvallend bij de figuur is hoe middelgrote organisaties veel minder inzetten op ATS. Bij grote organisaties kan men een licht negatieve trend opmerken, wat duidt op een beperkter inzetten van deze methode dan gemiddeld.

Bij het gericht zoeken van kandidaten via vacaturebanken is er een opvallend verschil naargelang het om algemene of niche jobboards gaat. Voor middelgrote bedrijven winnen de algemene jobboards aan belang, terwijl dit voor grote bedrijven duidelijk de niche vacaturebanken zijn.   
  
4.2.3.3 Het basisprincipe toegepast op het online netwerk   
   
De figuur toont aan dat voornamelijk middelgrote en grote bedrijven social media inzetten. Kleine bedrijven blijken minder baat te hebben bij het gebruik van Facebook, Twitter, etc. Ook LinkedIn wordt vaak gebruikt bij middelgrote ondernemingen, alleen valt het op dat bij deze werkmethode ook de grote bedrijven meer afhaken. De kleine bedrijven kennen een licht negatieve slag onder het gemiddelde, al is deze miniem.   
  
4.2.3.4 Het basisprincipe toegepast op het persoonlijke netwerk

Referral scoort op de figuur niet zo goed. Voor grote bedrijven is het slechts voor een beperkt percentage belangrijker dan andere kanalen. Bij middelgrote en kleine firma’s is het zelf minder belangrijk dan gemiddeld. In eerste instantie zou het voor euro engineering minder interessant zijn om sterk in te zetten op referral. Toch moet dit ook genuanceerd worden. Eerder werd al geschreven in de bachelorproef dat deze methode tegenwoordig nog erg beperkt wordt ingezet. Terwijl het onderzoek gebaseerd is op ondervragingen van professionals en houdt dus geen rekening met toekomstige trends, zoals bijvoorbeeld het meer inzetten van referral.

Talenpools en andere vormen van netwerken, o.a. stagiaires en campus recruitment, scoren dan weer wel goed bij middelgrote tot grote bedrijven. Voor kleine bedrijven lijken deze werkvormen minder interessant.

4.2.3.5 Besluit

Volgens dit basisprincipe komt het online netwerk positief naar voor, waardoor euro engineering belang heeft bij het meer inzetten van zowel social media als LinkedIn. Het persoonlijke netwerk is eerder verdeeld. Netwerken komt positief naar voor, in tegenstelling tot referral die ook behoort tot het persoonlijk netwerk. Al bestaat er omtrent het laatste twijfel, aangezien deze hedendaags in veel bedrijven nog maar beperkt is geïmplementeerd. Het mag wel duidelijk zijn dat, volgens dit basisprincipe, ATS een stuk minder interessant naar voren komt. (Waasdorp & Hemminga, 2016, pp. 17-18)

4.2.4 Een systeem is altijd slechts een hulpmiddel, het is de mens zelf die het moet uitvoeren

G.J. Waasdorp wijst op een belangrijk punt. Men heeft de neiging om een goed systeem af te schrijven als slecht indien men fouten of beperkingen opmerkt. Toch moet men soms kijken naar wie het uitvoert, de recruiters! Volgens hem is Carerix één van de betere systemen, maar toch merkt men er graten van in (11.000 kandidaten). Dit stelt meer vragen rond de recruiters dan rond het systeem zelf. Vergelijk het met Word. Iedereen claimt met Word te kunnen werken, maar hoeveel van de beschikbare functies gebruikt men effectief? Sowieso minder dan de helft. Met Carerix is dit dan ook niet anders. Dit maakt van Carerix nog geen slecht systeem.

Natuurlijk geldt dit voor alle systemen. Een slechte zoekopdracht via LinkedIn betekent nog niet dat men LinkedIn moet afschrijven als onvoldoende. Bij het niet onderhouden van een referralsysteem verkrijgt men hetzelfde resultaat. Dit basisprincipe is hetzelfde voor alle methoden. Een slecht gebruik wijst niet noodzakelijk op het falen van het gebruikte kanaal. (G.J. Waasdorp, persoonlijke communicatie op 16 maart 2016)

4.2.5 De rol van het imago

Hoe meer naamsbekendheid, hoe sneller mensen zich spontaan kandidaat zullen stellen om te solliciteren. Een grote naamsbekendheid brengt dus een zekere luxe mee, aangezien dit zoektochten naar het vinden van kandidaten uitspaart. Bovendien zullen mensen zich makkelijker openstellen voor de organisatie, wat een positieve invloed heeft op de professioneel-persoonlijke band. Ze voelen zich dan sneller verbonden met het bedrijf. Ook wanneer ze niet actief uitkijken, is er een grotere kans dat men zich toch op een bepaalde manier aangetrokken voelt tot de organisatie.

J. Vuylsteke (2016) geeft aan dat de succesverhalen van Torfs en Alliander met een korrel zout moeten worden. Mensen die de naam van grote bedrijven horen vallen, worden meteen al enthousiast. Een positief en groot imago heeft dus steeds een positieve invloed op de gebruikte wervingssystemen. Dit geldt zowel voor ATS als social media, LinkedIn, referral en netwerken. Kanalen met een extra groot bereik zoals Facebook of Twitter kunnen voor organisaties die een luxepositie hebben kunnen veroveren een extra troef zijn. (J. Vuylsteke, persoonlijke communicatie op 07 maart 2016)

**4.3 Algemeen advies aan bedrijven**   
  
4.3.1 Speel in op de basisprincipes   
  
Om te beginnen is het belangrijk om als organisatie de arbeidsmarkt en doelgroep zeer goed te kennen. Door deze zaken in kaart te brengen, wordt ook een beter inzicht verkregen op de aanpak van het werven. Er is dus geen één duidelijke wervingsmethode, aangezien niet ieder bedrijf met dezelfde doelgroep te maken heeft. (basisprincipe 2)

Vervolgens is het belangrijk om rekening te houden met de grootte van de organisatie en de naamsbekendheid. Ook deze zaken zorgen ervoor dat elk bedrijf een andere aanpak vraagt. (basisprincipe 3 en 5)

Eenmaal deze zaken bekend zijn, is het noodzakelijk om op zoek te gaan naar het meest kwalitatieve systeem. Het meten van de instrumenten voor het bedrijf kunnen inzicht brengen in het best aansluitende systeem voor de eigen organisatie. Opnieuw is het duidelijk dat de meest kwalitatieve methode niet noodzakelijk gelijk is voor alle bedrijven. (basisprincipe 1)

Tenslotte mag men niet vergeten te investeren in opleiding voor het personeel, aangezien zij de aangewezen methode effectief moeten uitvoeren. Een goede kennis van het systeem en zijn gebruikswijze is hiervoor noodzakelijk. (basisprincipe 4)

4.3.2 Speel in op de trends

De arbeidsmarkt en de bedrijven zijn onderhevig aan veranderingen en zijn dus dynamisch. Strategieën en instrumenten om die strategieën te doen vervullen zijn dus niet hetzelfde in het jaar 2016 of pakweg twintig jaar of zelfs een jaar geleden.

Volgens recruiters in het onderzoek ‘De stand van werven 2016’ van G.J. Waasdorp en M. Hemminga (2016) hebben vacaturebanken en ATS aan belang verloren ten opzichte van 2015. Alle andere kanalen wonnen in 2016 juist aan belang. (Waasdorp & Hemminga, 2016, p. 17)

Toch geeft het onderzoek wel een algemeen besluit van effectiviteit van wervingskanalen voor 2016 mee. In dit besluit wordt aangekaart dat het als organisatie slim is om de krapte te lijf te gaan door meer in te zetten op ofwel:

* referral recruitment
* LinkedIn
* talenpools
* stagiaires en campusrecruitment
* …

De keuze van de methode of methoden is wel afhankelijk van de doelgroepen en type van de organisatie, zoals ook eerder besproken. Afsluitend kan er algemeen worden aangenomen dat de trend van 2016 voor de meeste organisaties is om minder in te zetten op social media, jobboards en beurzen.

Let wel, minder inzetten betekent niet noodzakelijk afschaffen. In tijden van schaarste en strijd om talent is het verstandig om meerdere middelen in te zetten in de zoektocht naar potentiële kandidaten. (Waasdorp & Hemminga, 2016, p. 23)

Afsluitend wijst docent J. Lefevere van de Arteveldehogeschool (2016) op het feit dat zowel de mensen als hun organisaties in een dynamische wereld leven. Een systeem kan dus nooit goed zijn voor komende honderd jaar. Dit geldt zowel voor wervingsmethoden als pakweg elk ander technologisch ondersteuningsmiddel. Je kan dit vergelijken met de evolutie van de telefoon. Van de uitvinding van een telefoon naar een draadloos mobieltje tot een luxe smartphone, de technologie kan en zal nooit stilstaan. Toch wil dit niet zeggen dat een telefoon van 10 jaar geleden slecht is, het is gewoon verouderd aan de hedendaagse tijd. Hetzelfde geldt voor Linkedin, ATS, social media, enzovoort. Een duurzaam systeem is onmogelijk in een dynamische wereld, wat ook niet erg is. (Jo Lefevere, persoonlijke communicatie op 20 april 2016)

**4.4 Specifiek advies voor euro engineering**

Voor euro engineering raad ik op dit moment aan om allereerst een keuze te maken tussen enerzijds de vaste plaatsing van werknemers en anderzijds het werken met consultants. Omwille van het feit dat het opbouwen van een talentpool (consultants) en het weer uit handen geven (vaste plaatsing bij bedrijven) twee principes zijn die elkaar tegenspreken. Vanuit deze keuze moet euro engineering de wervingsstrategie- en passende kanalen bepalen.

Vervolgens is het belangrijk om het ATS-systeem in vraag te durven stellen omwille van het grote aantal kandidaten dat opgeslagen zit in hun systeem. Ze moeten ervoor kunnen zorgen dat ze de pool die ze opbouwen effectief kunnen onderhouden door aanvullende activiteiten, wat ten goede komt voor de professioneel-persoonlijke band. Dit is mogelijk door ofwel het ATS aan de kant te durven schuiven of door grondig opnieuw te structureren.

In een toekomstig tijdperk van schaarste en omwille van de knelpuntberoepen waarop euro engineering zich focust, lijkt het mij aangewezen om nog meer in te zetten op het persoonlijke netwerk. Dankzij de proactieve aanpak van referral en het opbouwen van een heus netwerk speelt men zo in op deze toekomstige trend van schaarste.

Als laatste heeft de organisatie belang bij het inzetten van middelen om meer naamsbekendheid te verkrijgen. Hierdoor verkrijgt euro engineering een meer luxe positie, wat indirect positieve invloed heeft op het werven.

Hoofdstuk 5: Conclusie   
  
Een duurzaam wervingsmiddel van alle tijden bestaat niet. De organisatie die telkens aan verandering onderhevig is en de dynamische arbeidsmarkt bieden hiervoor een verklaring. Dit komt omdat een wervingsstrategie, en bijgevolg ook de keuze van het wervingskanaal of -kanalen, afgestemd wordt op de organisatiestrategie. Deze wordt op zijn beurt weer afgestemd op de organisatiecontext, inclusief de dynamische arbeidsmarkt.

Het enige dat duurzaam is, is het persoonlijke contact dat onderhouden moet worden. De professioneel-persoonlijke band dus. Vandaaruit lijkt het aannemelijk om te stellen dat het persoonlijke netwerk als duurzaam werkingsmiddel kan benoemd worden, maar men mag niet vergeten dat deze afhankelijk is van andere ondersteuningssystemen. De keuze van het ondersteuningsprogramma hangt dan weer af van verscheidene factoren zoals de gezochte doelgroep, grootte van de organisatie, trends op de markt, etc. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat enkel het persoonlijk contact een duurzaam gegeven is in een wervingsbeleid.

Voor men kan beslissen welke wervingsmiddelen men inzet, moet men dus eerst een grondige analyse doen van de organisatie. Rekening houdend met de basisprincipes en de trends is het mogelijke om een keuze te maken. Na enkele jaren moet dan weer gekeken worden of deze nog aangepast is aan de huidige trends, deze zal nooit vast zijn.

Referentielijst  
  
Opgemaakt op 17 mei 2016

* Alliander (2016) *Factsheet kerngegevens Alliander.* Geraadpleegd via https://www.alliander.com/sites/default/files/Factsheet%20kerngegevens%20Alliander.pdf
* Bostoen, J. (2015) *Organisatieverslag euro eningeering* [Onuitgegeven intern document]. Gent: Arteveldehogeschool.
* Carerix (z.j.) *Carerix werving & selectie editie.* Geraadpleegd via https://www.carerix.com/software/werving-en-selectie-editie/algemene-informatie-werving-en-selectie-editie/
* Euro engineering (z.j.) Geraadpleegd via http://www.euro-engineering.be/
* Hemminga, M. (z.j.) De 10 voordelen van Referral recruitment. Academie voor arbeidsmarktcommunicatie. Geraadpleegd via http://www.arbeidsmarktcommunicatie.eu/2016/04/05/de-vele-voordelen-van-referral-recruitment/
* HR magazine (2012). Rekruteren 2.0: alles in orde? *De overheid als snelle taskforce*, 18e jaargang (n° 190), pp. 24-27
* Onderwijskiezer (z.j.) *Knelpuntberoepen.* Geraadpleegd via https://www.onderwijskiezer.be/v2/beroepen/beroep\_knelpuntberoepenlijst.php
* Personeelsbeleid (2015) De beste kandidaten vinden voor een baan. Daar gaat het om. *Mobiliteit,* jaargang 50 (n°2), pp. 34-35
* Reinald Snik & Geert-Jan Waasdorp (z.j.) *Harder werken of slimmer werven* [Rapport]. z.p.
* Russo, D. & Beckers, I. (2015) HR & Social media: *Hr in de rol van gebruiker, business partner & change agent*. Vakmedianet
* Salens, D.(2013) Social media in een organisatie: *Welke kansen biedt Social media voor organisaties en meer bepaald voor Recruiters?*[Bachelorproef] Gent: bachelor in het sociaal werk: personeelswerk.
* Syntra (z.j.) *LinkedIn voor organisaties en bedrijven.* Geraadpleegd via http://www.syntra-bedrijfstrainingen.be/opleiding/%C3%A9cht-werken-met-linkedin
* Teachtarget (z.j.) *Definition applicant tracking system (ATS).* Geraadpleegd via http://searchcio.techtarget.com/definition/applicant-tracking-system
* Valkenburg, J. (2009) *Overzicht alle recruitment software systemen in Nederland en België (ATS guide).* Geraadpleegd via http://www.recruitingroundtable.nl/2009/07/09/overzicht-alle-recruitment-software-systemen-in-nederland-en-belgie-ats-guide/
* Valkenburg, J. (2011) Recruitment via LinkedIn: Een praktische handleiding voor HR-professionals, recruiters en arbeidsmarktcommunicatiespecialisten. AMC-media
* Van Espen, R. (februari 2016) Tips voor online rekruteren. Knack. Geraadpleegd via http://trends.knack.be/economie/bedrijven/tips-voor-online-rekruteren/article-normal-667877.html
* Van Rantwijk, J & OX, M(juli 2011)‘Recruitment 2.0’: Social media als dé manier om te werven (Deel 2): *Voortaan solliciteren via online tools als referral sites, augmented reality en games?* [Blog] Geraadpleegd via https://www.managementsite.nl/recruitment-social-media-werven-solliciteren
* VDAB (z.j.) *LinkedIn om een job te vinden.* Geraadpleegd via https://www.vdab.be/mijnvdab/opleidingen/opleidingen.jsp?context=MAIL&entryPoint=OpleidingInhoud&opleidingid=33729&doelgroep=2
* Verhoeven, A. (2012) *Recruitment*. Uitgever PEARSON.
* Waasdorp, G.J. & Hemminga, M. (2016) De stand van werven 2016 [Rapport]. Uitgever Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie B.V.
* Zandonà, G.(2014) *Recruitment metrics: Beter meten in 2014* [Rapport]. Uitgever Centraal Bureau voor de Statistiek(CBS).

Bijlagen

**Bijlage A: Een analyse van Carerix bij euro engineering**  
In dit document worden een aantal objectieve gegevens in kaart gebracht om een beter beeld te krijgen van de werking van het systeem.

Totaal aantal kandidaten in de database

**93.565 kandidaten**

Opmerking: Deze omvat kandidaten van 5 bedrijven: euro engineering, Badenoch & Clark, Modis, 3W en Pharma & Science. Deze bedrijven zijn allen onderdeel van Adecco, met elk zijn eigen specialisatie.

Totaal aantal kandidaten in de database van euro engineering

**11.307 kandidaten**

Waarbij het laatste contact zich situeert van 1 jaar geleden of langer:7.037 kandidaten    
Uitgerekend in procent: **62.24%**Waarbij het laatste contact minder dan 6 maanden geleden is:2435 kandidatenUitgerekend in procent: **21,54%**Waarbij geen extra nota’s gemaakt zijn: 3.669 kandidatenUitgerekend in procent: **32.45%**Waarbij de status staat op ‘do not contact’(=onbetrouwbaar): 366 kandidatenUitgerekend in procent: **3.24%**   
Waarbij er geen telefoonnummer (meer) beschikbaar is: 897 kandidaten  
Uitgerekend in procent: **8.15%**

Opgemaakt door Jana Bostoen op 12 maart 2016

Aantal tijd inputten van een kandidaat in Carerix

Kandidaat 1: 2 min. 57 sec.   
Kandidaat 2: 2 min. 36 sec.   
Kandidaat 3: 2 min. 49 sec.   
Kandidaat 4: 3 min. 07 sec.   
Kandidaat 5: 3 min. 23 sec.   
Kandidaat 6: 2 min. 36 sec.   
Kandidaat 7: 2 min. 12 sec.   
Kandidaat 8: 2 min. 19 sec.   
Kandidaat 9: 2 min. 45 sec.   
Kandidaat 10: 2 min. 35 sec.

Opgemaakt door Jana Bostoen op 18 mei 2016

## Bijlage B: Korte toelichting van de expertise van Will Houtzager

[](https://www.linkedin.com/start/view-full-profile?_ed=0_u-x5WRbX-1M8Ct0VyiselZY7nHMgyNGziyk-tzYFqm_jlR1u2M1_fDzkXvqetJeB&trk=pprof-0-ts-view_full-0)

**Wil Houtzager**

Partner NextHRM

Locatie

Utrecht en omgeving, Nederland

Bedrijfstak

Management consulting

|  |  |
| --- | --- |
| Huidig | 1. [NextHRM](https://www.linkedin.com/company/nexthrm?trk=ppro_cprof), 2. [Onderwijsgroep Tilburg](https://www.linkedin.com/company/onderwijsgroep-tilburg?trk=ppro_cprof), 3. [Stg. VO De Vechtstreek](https://www.linkedin.com/company/stg.-vo-de-vechtstreek?trk=ppro_cprof) |
| Vorig | 1. [PoortGroep](https://www.linkedin.com/company/poortgroep?trk=ppro_cprof), 2. Smart Value Group, 3. [Cherry3company](https://www.linkedin.com/company/cherry3company?trk=ppro_cprof) |
| Opleiding | 1. The Human Academy |

**Samenvatting**

Ik ben (HR-)organisatieadviseur met oog voor innovatie en mensen. In 2008 startte ik NextHRM en verbond mij daarna met verschillende andere mensen en organisaties in netwerkverband. Inmiddels zijn we binnen NextHRM met zes partners, naast mijzelf zijn dat: Corrie van Oorschot, Rita Geytenbeek, Rob Agterberg, Johannes Wolffensperger en Marc Peter Geytenbeek.   
 De productiviteit van mens en organisatie wordt steeds meer bepaald door wendbaarheid, duurzame inzetbaarheid en het vermogen tot samenwerken en co-creëren. Deze ontwikkeling vereist dat organisaties wendbaarder worden, mensen duurzamer inzetbaar en dat de kracht van (collectieve) samenwerking wordt benut, zowel intern als extern. Mensen zijn het sociale kapitaal van de organisatie, en bepalend voor de prestaties van organisaties. Sociale netwerken in- en extern zijn daarbij belangrijke 'drijvers' van kennisdeling, innovatie en presteren. Deze ontwikkeling verlangt andere paradigma's van HR. Naar deze paradigma's ben ik op zoek. HOE kunnen we daar vorm aan geven? Dat boeit mij mateloos.  De ontdekkingsreis naar Social Resources Development.

…

Bron: Linkedin (z.j.) Profiel Wil Houtzager. Geraadpleegd op 26 mei 2016 via https://www.linkedin.com/in/wilhoutzager

## Bijlage C: Korte toelichting van de expertise van Geert-Jan Waasdorp

[](https://www.linkedin.com/start/view-full-profile?_ed=0_y_EBPO0ajTp6ccldDtHyuvAN4hvJt9MWa3nYQg5WaODk6BJzyJ33BKECk0GQR94x&trk=pprof-0-ts-view_full-0)

**Geert-Jan Waasdorp**

CEO Intelligence Group

Locatie

Rotterdam en omgeving, Nederland

Bedrijfstak

Onderzoek en wetenschap

|  |  |
| --- | --- |
| Huidig | 1. [Hogeschool voor Recruitment](https://www.linkedin.com/company/hogeschool-voor-recruitment?trk=ppro_cprof), 2. [Intelligence Group](https://www.linkedin.com/company/intelligence-group?trk=ppro_cprof), 3. [Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie](https://www.linkedin.com/company/academie-voor-arbeidsmarktcommunicatie?trk=ppro_cprof) |
| Vorig | 1. [maximum](https://www.linkedin.com/company/maximum-employment-marketing-group?trk=ppro_cprof), 2. [VNU Business Publications](https://www.linkedin.com/company/vnu-business-publications?trk=ppro_cprof) |
| Opleiding | 1. [Tilburg University](https://www.linkedin.com/edu/tilburg-university-15452?trk=ppro_sprof) |

* [**Founder & Expert**](https://www.linkedin.com/title/founder-%26-expert?trk=pprofile_title) **:** [**Hogeschool voor Recruitment**](https://www.linkedin.com/company/hogeschool-voor-recruitment?trk=ppro_cprof)

september 2015 – heden (9 maanden)

[**CEO - Founder**](https://www.linkedin.com/title/ceo-founder?trk=pprofile_title) **:** [**Intelligence Group**](https://www.linkedin.com/company/intelligence-group?trk=ppro_cprof)

januari 2003 – heden (13 jaar 5 maanden) Rotterdam en omgeving, Nederland

[**Co-founder**](https://www.linkedin.com/title/co-founder?trk=pprofile_title) **:** [**Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie**](https://www.linkedin.com/company/academie-voor-arbeidsmarktcommunicatie?trk=ppro_cprof)

november 2006 – heden (9 jaar 7 maanden) Rotterdam en omgeving, Nederland

…

Bron: LinkedIn (z.j.) Profiel Geert-Jan Waasdorp. Geraadpleegd op 26 mei 2016 via https://www.linkedin.com/in/waasdorp

## Bijlage D: Korte toelichting van de expertise van Jolien Vuylsteke

[](https://www.linkedin.com/start/view-full-profile?_ed=0_bGKcdg39z2T7ZCqyS2zbFy39ka6Z3RG5xMenR1-ViKOkXAa88iPCfeuQVf229-os&trk=pprof-0-ts-view_full-0)

**Jolien Vuylsteke**

Career Manager at euro engineering

Locatie

Gent en omgeving, België

Bedrijfstak

Human resources

|  |  |
| --- | --- |
| Huidig | 1. [euro engineering](https://www.linkedin.com/company/euro-engineering-belgium?trk=ppro_cprof) |
| Vorig | 1. [Volvo Cars Gent](https://www.linkedin.com/company/volvo-cars-gent?trk=ppro_cprof), 2. [Versele-Laga](https://www.linkedin.com/company/versele-laga?trk=ppro_cprof) |
| Opleiding | 1. Ehsal Management School |

**Samenvatting**

I am passionate about finding the right match between candidates and clients. I’ll try with a candidate driven approach to lead them to a new opportunity. I truly want to build a long-term relationship with the employees and guide them in their new adventure by organizing a lot of follow-up meetings, customized training and searching together for a good work-life-balance.

**Ervaring**

[**Career Manager**](https://www.linkedin.com/title/career-manager?trk=pprofile_title) **:** [**euro engineering**](https://www.linkedin.com/company/euro-engineering-belgium?trk=ppro_cprof)

oktober 2013 – heden (2 jaar 8 maanden)

I am an expert in construction, HVAC and HSE and love to learn more about it as much as possible. That’s the reason why I am very enthusiastic and motivated to follow constantly the new evolutions in construction. At euro engineering I get the possibility to improve myself every day, on the job and by a lot of intensive trainings.

…

Bron: Linkedin (2016) Profiel Jolien Vuylsteke. Geraadpleegd op 26 mei 2016 via https://www.linkedin.com/in/jolienvuylsteke

## Bijlage E: Korte toelichting van de expertise van Jacco Valkenburg

Jacco Valkenburg: Recruitment Architect

Jacco Valkenburg (1971), is oprichter van Recruit2, Refer2 en Recruiter University en een van Nederlands bekendste bloggers op gebied van recruitment, te weten ‘Recruiting Roundtable’. Hij is een onafhankelijk expert, trainer en auteur op het gebied van recruitment.

Sinds 1996 staat hij internationale organisaties succesvol bij in het verbeteren of uit handen nemen van het werving- en selectieproces. Dit alles door slim gebruik te maken van nieuwe technologieën, arbeidsmarktcommunicatie en jarenlange expertise.

Jacco is de auteur van het succesvolle boek ‘Recruitment via LinkedIn’ en co-auteur van de bestseller ‘Solliciteren via LinkedIn’.

Recruit2 is een aanbieder van recruitment- en talentmanagementoplossingen zoals werving van individuele specialisten, het opzetten van een projectteam voor een specifieke doelstelling, of een volledig operationeel recruitmentteam voor bijvoorbeeld de opzet van een nieuwe onderneming.

**Jacco Valkenburg curriculum vitae:**

* Sinds 1996 expert in internationale werving en selectie van personeel
* Sinds 1999 interim corporate recruiter/manager, 15 grote projecten succesvol afgerond
* Sinds 2003 gestart met Recruit2 (voorheen IPRC), bureau in personeelsbemiddeling en recruitmentadvies
* Sinds 2005 ervaring met recruitment outsourcing / managed services
* Sinds 2007 blogger op onder andere [RecruitingRoundtable.nl](http://www.recruitingroundtable.nl/)
* Sinds 2007 begonnen met het aanbieden van maatwerk trainingen en workshops ([RecruiterUniversity.nl](http://www.recruiteruniversity.nl/))
* 2008 auteur van boek ‘[Recruitment via LinkedIn](http://www.recruitmentvialinkedin.nl/)’
* 2009 auteur van boek ‘[Solliciteren via LinkedIn](http://www.solliciterenvialinkedin.nl/)’ / ‘[Career Management via LinkedIn](http://www.careermanagementvialinkedin.com/)’
* 2009 lancering van [Refer2](http://www.refer2.nl/), een totaaloplossing op het gebied van referral recruitment. (november 2010 genomineerd voor ‘Meest veelbelovende recruitment initiatief’)
* 2009 verkozen tot ‘[Best Social Recruiter](http://www.recruitingroundtable.nl/2009/05/14/best-social-recruiter-2009-jacco-valkenburg/)’ en [#12 meest invloedrijke recruiter](http://www.recruitingroundtable.nl/2009/12/10/geert-jan-waasdorp-is-de-meest-invloedrijke-werver/)
* 2010 aanbieder van mobiele recruitment applicaties (iPhone en Android) voor bemiddelingbureaus en werkgevers
* 2011 gasthoofdredacteur [Werf& magazine 12](http://www.werf-en.nl/), thema ‘Recruitment’
* 2012 & 2013 organisator Mobiele Recruitment Award en 123Mobile conferentie
* 2014 auteur van het boek ‘[Recruitment via sociale media](http://recruitmentviasocialemedia.nl/)‘

Bron: Recruit2 ( z.j.) Jacco Valkenburg: Recruitment Architect. Geraadpleegd op 26 mei 2016 via http://www.recruit2.com/nl/contact/jacco-valkenburg/