



Oscar Mager:
'Een computer
ziet veel, maar
plakt er alleen
een oordeel op
als hij zo is ge-
programmeerd'

Zelfrijdende auto's, steeds slimmere machines, robots die van alles kunnen: technologie neemt ons steeds meer werk uit handen. Een doemscenario voor veel werkenden en de flexbranche? Of komen er vooral nieuwe kansen en banen? Flexmarkt gaat op zoek naar de impact van nieuwe en aankomende technologie voor de klanten van de flexbranche. En dus voor de (flex)arbeid van morgen.

Recruiting anno nu: een cv van enen en nullen

Het werk van een recruiter verschuift van vacatures vullen naar online marketing: weten waar je doelgroep zich ophoudt en op welke manier je die het beste kunt benaderen. Maar terwijl de technologie voortraast, is het bij veel HR-afdelingen nog *business as usual*.

Annet Maseland

Er zijn taken die je liever niet overlaat een computer. Mensen aannemen, om maar iets te noemen. Een klik hebben met een kandidaat, hem peilen, aanvoelen of hij past in de bedrijfscultuur; allemaal typisch mensenwerk. Toch is voor een deel van het recruitmentwerk de machine bij uitstek geschikt. Een stapel cv's doorlezen bijvoorbeeld doet een machine oneindig veel sneller dan de mens. Colin Lee van de Rotterdamse School of Management haalde bijna een half miljoen cv's door de computer die eerder in het echt waren beoordeeld door een recruiter. Vervolgens liet Lee de computer voorstellen welke kandidaten werden uitgenodigd. Op basis van alleen het cv lukte dat in 81 procent van de gevallen. Dat maakt een machine natuurlijk nog niet gelijk de betere recruiter.

Echte mensen

Maar daar zijn we wel naar op weg volgens Googles HR-directeur Laszlo Bock. In Nederland staat kandidatenselectie op basis van *big data* nog in de kinderschoenen, maar in de VS vertrouwt een bedrijf als Google liever een algoritme dan het instinct van een manager. 'Bedrijven zijn vaak extreem slecht in werving en mensen interviewen. Mensen varen op gevoel en ongefundeerde theorieën', zei hij in een interview met het Financieel Dagblad. Laszlo Bock, die sinds zijn aantreden in 2006 uitgroeide tot 's werelds beroemdste personeelschef, beschrijft in het boek *Toekomst van werk* zijn wetenschappelijke benadering van HR. Werving is bij het techbedrijf een proces van nullen en

enen. Google baseert wie het aanneemt in de eerste plaats op harde data en algoritmen die zijn herleid uit succesvolle wervingen. Computers doen het namelijk niet alleen sneller, ze doen het ook beter. Of beter gezegd: HR-specialisten met de juiste tools, doen de job beter dan managers, omdat die in de ogen van Bock kortetermijndenkers zijn en vooral mensen aannemen die op henzelf lijken. Overigens zijn op Google's HR-afdeling echte HR-mensen in de minderheid. Er werken veel researchers als psychologen en natuurkundigen die zich met niets anders bezighouden dan *people analytics*. Het eerste wat Bock deed, was een analist laten voorrekenen dat het wervingsproces dat voor zijn komst soms maanden duurde net zo goed in 47 dagen kon. Na een grondige analyse van het wervingsproces werden ook de meeste assessments geschrapt, net als vacatures op job boards, omdat ze te weinig opleverden. Diploma's en studiecijfers bleken niet te correleren met goede prestaties van werknemers. Deze worden nauwelijks nog meegewogen. Wat wel? Google's op maat gemaakte gestructureerde vragenlijst, die vooral lerend vermogen en emotionele intelligentie meet.

Dat valt tegen

Nu is Google een bedrijf dat groot genoeg is om eigen big data te produceren en die te analyseren. Niet elk bedrijf heeft drie miljoen sollicitaties per jaar om door te ploegen en 60 000 carrièrepaden om van te leren. Maar Googles aanpak heeft zeker bijgedragen aan de inburgering van recruittech.

Want recruittech is hot. Dat wil zeggen, hot onder developers en in toenemende mate onder investeerders, nuanceert recruittech-consultant Oscar Mager. Bij de recruiters zelf is de overheersende houding afwachtend. Op Youtube is Mager te zien op een event waar hij de zaal vraagt naar bekendheid met een van zijn favoriete communicatietools Slack. Twee handjes gaan voorzichtig de lucht in. 'Dat valt me een beetje tegen', zegt Mager monter.

De voormalig recruiter stortte zich op de technologie toen hij zag hoeveel mogelijkheden onbenut bleven. Nu adviseert hij tech-startups over recruitment en praat hij recruiters bij over technologie. En dat is best lastig, geeft hij toe, want het wemelt van de start-ups die vergelijkbare apps ontwikkelen, die weer allemaal net even wat anders kunnen.

Waar recruiters volgens hem nu dringend behoefte aan hebben, is een totaaloplossing die de belangrijkste tools samenbrengt en met elkaar laat praten. Zelf is Mager fan van Slack, een online communicatietool, of in goed tech-jargon een *collaboration hub*, die oude servers en mailsystemen kan vervangen en waarin alle documenten, conversaties en mensen doorzoekbaar zijn. En die integratie is belangrijk, want net als alles in tech draait het ook in de recruittech vooral om data. Een andere veelbelovende tool die data samenbrengt en vooral verrijkt, is Hello Talent. Mager: 'Daarmee bundel je kandidaten in talentenpools. Hun profielen verrijk je vervolgens met de informatie die je vanuit sociale media of alle mogelijke bronnen binnenhaalt.'



Jan van Goch: 'De honderd technuten die je als bedrijf over een jaar nodig hebt, moet je nu al in kaart brengen en kennen.'

Zelfoverschatting

Recruiting staat aan de vooravond van grote veranderingen. De ondersteunende taken, zoals het inplannen van een afspraak met een kandidaat, gebeuren nu in de meeste gevallen nog door mensen. Maar dat zal in de nabije toekomst volledig door technologie worden overgenomen. In theorie kan dit al. Nu al maken *applicant tracking systems* (ATS) een slimme voorselectie uit honderden cv's.

Maar de echte selectie, zo klinkt het in blogs meer dan eens bezwerend uit monden van recruiters, dat blijft mensenwerk. Oscar Mager moet er een beetje om glimlachen. 'Mensen overschatten zichzelf nog wel eens als het op beoordeling aankomt.' Een computer kan om te beginnen alles veel nauwkeuriger en sneller registreren. 'Een leuk voorbeeld van wat er al kan met kunstmatige intelligentie is de startup Clearwater. Die ontwikkelt technologie die uit gezichtsex-

pressie een persoonlijkheidsprofiel afleest. Zelf mocht ik zo'n test bij wijze van proef doorlopen. En de uitslag was bizar correct. Normaal is een kandidaat voor een MBTI-persoonlijkheidsassessment (Myers-Briggs Type Indicator, red.) een uur onder de pannen, nu kan zoiets in drie minuutjes. Die techniek wordt extra interessant als je hem koppelt aan een video-interview waarin je heel gericht vragen stelt.'

Maar computers hebben volgens Mager nog een groot voordeel: 'Ze hebben geen bias.' Van *soft skills* tot de persoonlijkheid, de symmetrie van iemands gezicht – of iemand mooi is –, een buitenlandse naam, gedateerd kapsel of geboortejaar. 'Een computer ziet het, maar plakt er alleen een oordeel op als hij zo is geprogrammeerd.'

Human cloud

Als je wilt weten waar het naartoe gaat, moet je als recruiter vooral de consumenten-

marketing in de gaten houden, zegt Mager. 'In customer support kunnen cliënten via chatbots 24 uur per dag praten met een bedrijf. Zo zou een bedrijf via de chat 24/7 vragen van kandidaten kunnen beantwoorden zodanig dat kandidaten denken dat ze met een recruiter praten. Zoiets lijkt nog ver weg, maar de technologie is er.'

Mager noemt de startup Workshape, een doorzoekbare database van techpersoneel. Het gaat verder dan het klassieke jobboard als Monster, waar mensen hun cv's uploaden en bedrijven hun vacatures. De developers achter Workshape bouwden slimme software die kandidaten via visuele *clues* – dus zonder tekst – aan banen of klussen koppelt. *Zero noise*, noemen de bouwers het. Er komt geen cv of recruiter meer aan te pas, zegt Mager.

We Match IT doet iets soortgelijks. Het bedrijf is niets meer en minder dan een slim match-algoritme, vertelde oprichter Cornelissen aan Computable. Hij ontwikkelde een selfservice platform dat werkgevers koppelt aan IT-professionals, zowel in vaste dienst als zzp'ers.

Kijken we nog iets verder in de toekomst, dan zou je al het niet-plaatsgebonden werk kunnen ophangen in één grote doorzoekbare *human cloud*, waar human

'Via talentenpools breng je een werkgever structureel in direct contact met je high potentials'

cloud-technologie werknemers aan taken en klussen koppelt. In de designbranche is dit al werkelijkheid.

Slimme dingen doen

Terwijl de technologie voortraast, is het bij veel HR-afdelingen nog *business as usual*, constateert Jan van Goch, oprichter en ceo van Connexys, marktleider in HR-software. In het doorsneebedrijf is de recruiter geen *early adapter*, maar iemand van de HR-afdeling die nog als vanouds vacatureteksten schrijft. Dat verklaart van Goch uit de *business as usual*, constateert Jan van Goch, oprichter en ceo van Connexys, marktleider in HR-software. In het doorsneebedrijf is de recruiter geen *early adapter*, maar iemand van de HR-afdeling die nog als vanouds vacatureteksten schrijft. Dat verklaart van Goch uit de conjunctuurgevoeligheid en de ad-hoc natuur waarop HR en recruiting nu nog is georganiseerd. 'In de crisisjaren zijn veel recruiters ermee gestopt en met het komen en gaan van vacatures worden hele recruitmentafdelingen opgetuigd en weer opgedoekt.

Doodzonde, vindt Van Goch dat. 'Zo kan een vak zich niet ontwikkelen.'

Organisaties veranderen namelijk ook en verbreden zich naar mensen die niet op de payroll staan. 'Bij de werving moet je daarom minder denken in vacatures en cv's. En meer in hoe je kwaliteiten binnenhaalt, hoe je de juiste persoon op de juiste klus zet.' Werving wordt in plaats van vacatures plaatsen op het moment dat er een tekort is meer een integraal marketingproces. Een proces dat begint bij arbeidsmarktanalyse en doorloopt tot selectie en *onboarding*. 'De honderd techneuken die je als bedrijf over een jaar nodig hebt, moet je nu al in kaart brengen en kennen.' Daarvoor heb je een structuur nodig, benadrukt hij. 'Of je nou een afdeling HR bent of een wervingsbureau: durf in een systeem te investeren, zeg ik altijd. Het liefst één platform waarin je als bedrijf zowel je inkoop van zzp'ers als recruitment kan managen.'

Zelf werkt Connexys met Salesforce, een open source-platform, waaraan een klant

zijn recruitment-app en andere wervingstools klikt. Van campuswerving tot videosollicitatie en een responsive werkbij-site. Een van hun meest recente tools – met een techaward bekroond – is proactief recruitment via talentenpools. Van Goch: 'Je plaatst alle potentials in je netwerk, kandidaten en net-niet kandidaten, oud-werknemers en studenten, in aparte pools met eigen marketingkanalen.' 'De technologie erachter is niet het enige onderscheidende', zegt Van Goch. 'Het gaat vooral om de achterliggende visie. Het wordt tijd dat recruiters niet alleen hun database vullen, maar er ook slimme dingen mee gaan doen. Dat is de opmaat naar online marketing. Via talentenpools breng je een werkgever of bureau structureel in direct contact met je high potentials, ook als ze nog niet *on the lookout* zijn. Daardoor kun je mensen sneller inhuren en verbeter je de kwaliteit van je inhuur.'

Online marketeers

Een recruiter verandert zoetjesaan in online marketeer, signaleert ook Marieke van Heek, recruiter bij Compagnon. Compagnon is een schoolvoorbeeld van hedendaagse recruiting. Het levert technologie en mensen en alles daartussenin. Bijvoorbeeld voor het bouwen aan talentenpools. 'Daarop laten we contentmarketing los en filteren we voor functieprofielen. Online marketing in recruitment is precies weten wat werkt en wat niet. Hoe spreek je bijvoorbeeld een doelgroep aan? Zo hebben we proposities getest en gemerkt dat je bij techneuken niet met algemene salespraatjes moet aankomen. Die groep benader je door te praten over hun vak, door webinars te organiseren.' Recruiting is meer maatwerk geworden, zegt ze. Bedrijven kijken kritischer wat ze zelf willen en kunnen ze doen en wat ze uitbesteden. Steeds vaker wordt daarbij gekozen voor recruitment process outsourcing (RPO). 'De RPO'er treedt op als gezicht voor de klant en heeft een specialistisch team vanuit het RPO-bureau dat meewerkt. De recruiter krijgt meer de rol van procesmanager.' 'Moderne bedrijven hebben geen recruitment-budget meer', vervolgt ze. 'Ze investeren in systemen. Als recruiters bouwen we een systeem voor een klant, zetten het open en richten het in. Werving wordt dan veel meer dan alleen het beheren en controleren van kandidaten en hun inschrijven, je houdt je steeds vaker ook bezig met het proces daarvoor: de *candidate journey* en *employer branding*. Zo worden wij als RPO-recruiters steeds meer een verlengstuk van het bedrijf.' **X**

Manpower: steeds rijkere data

En dan kan het ineens heel hard gaan met de technologie, zegt Niels Valks van Manpower. Hij is er director van het Center of Recruiting Excellence-APPS (Core Apps). Vijf jaar geleden konden kandidaten in vele vestigingen binnenlopen. Nu bestaat Manpower fysiek op minder plaatsen, maar in de digitale wereld groeide de aanwezigheid explosief, met miljoenen bezoekers per jaar. 'De kandidatenmarkt is online geworden en de website is nu ons centrale marketingkanaal', zegt Valks. Manpower moet vindbaar zijn waar elke kandidaat tegenwoordig zijn zoektocht begint: Google. Van online giganten als Booking.com werd de kunst afgekeken hoe je bezoekers trekt en afhankelijk van iemands profiel andere content aanbiedt en uiteindelijk verleidt tot solliciteren. Achter de website hangt een *application tracking*-systeem, legt Valks uit. Behalve dat het de administratie op de kantoren vervangt, kun je daarmee heel fijnmazig selecteren. 'We preselecteren op vacatureniveau, zodat de geschikte kandidaten klaarstaan. De beschikbaarheid van kandidaten moesten intercedenten vroeger eindeloos nabellen. Nu is dat een veld in de database, dat automatisch periodiek wordt uitgevraagd. Pas aan het einde van de trechter komt de intercedent eraan te pas, die de match lokaal tot stand brengt. De intercedent hoeft nauwelijks nog administratie te doen: de focus ligt volledig op de klant en kandidaat.'

Begin dit jaar is Manpower gestart met de transitie naar één centraal platform. 'De website, ons ATS, pre-screening tools en videosollicitatie; het draait allemaal onder één systeem. We kunnen er straks ook backoffice-systemen van klanten aanhangen, hiervoor moesten we voor elk urenregistratiesysteem weer een andere koppeling maken.'

Met verrijkte data kan Manpower voor grote opdrachtgevers met honderden vacatures zoeken naar gemeenschappelijke doelgroepenkenmerken. 'In plaats van een dure algemene wervingscampagne erop loslaten, kun je dan gaan *microtargeten*.' 'De laatste tijd groeit het inzicht dat een *candidate journey* een positieve ervaring moet zijn', zegt Valks. 'De journey moet snel en zonder al te veel hobbels verlopen, moet liefst zelfs een leuke ervaring zijn. Met gamification kun je mensen op een speelse manier testen door bijvoorbeeld met virtual reality een werksituatie na te bootsen. Terwijl iemand iets intikt, meet je spelenderwijs de aanslagen per minuut. Dat is maar een van de voorbeelden hoe technologie de werving leuker én sneller maakt.'