

EEN AANTREKKELIJKE WERKGEVER WORD JE NIET VANZELF

Employer branding heeft zich de afgelopen jaren ontpopt tot een niet meer weg te denken onderdeel van recruitment. Toch lukt het niet elke HR-afdeling om een sterk merk neer te zetten dat potentiële medewerkers aantrekt en vasthoudt. Te weinig tijd of onvoldoende kennis belemmeren HR vaak om er echt mee aan de slag te gaan. Recruitment Process Outsourcing (RPO) kan uitkomst bieden.

De Zaanse cacao-verwerker ADM werd in 2015 overgenomen door Olam. Tot vier jaar geleden had het bedrijf geen eigen vacaturewebsite, weinig naamsbekendheid en kampte het met hoge wervingskosten. Het werven van engineers en voedingsmiddelentechnologen, cruciaal voor het bedrijf, was door de onbekende naam van de multinational niet altijd even makkelijk, vertelt Marjan Beijer-de Looze, Regional HR-Manager bij Olam. 'Als je tegen mensen zegt dat je bij Olam werkt, hebben ze vaak geen idee terwijl er wereldwijd meer dan 62.000 mensen werken. Maar die naamsbekendheid is

wel heel belangrijk als je specifiek talent wilt vinden of erop wil aansturen dat ze jou vinden.'

Tot 2012 werd ADM daarbij geholpen door verschillende werving- en selectiebureaus. Niet alleen hielp het inhuren van deze bureaus onvoldoende bij het versterken van ADM's *employer brand* in Europa, de kosten *per hire* waren fors. Daarom besloot het bedrijf dat het anders moest en ging het over op *Recruitment Process Outsourcing* (RPO) van Yoores. 'Een groot voordeel van RPO is dat we het merendeel van onze recruitmentwerkzaamheden hebben uitbesteed, maar wij blijven wel in de *lead*. Zo leveren wij de vacatureteksten aan en voeren we zelf de selectiegesprekken met de vijf meest geschikte kandidaten,' vertelt Beijer.

Yoores werft personeel uit de naam van Olam en bouwde een aparte vacaturewebsite voor het bedrijf. Dat was hard nodig, stelt Beijer. 'Voordat we begonnen met RPO waren onze vacatures in Europa minder goed vindbaar op de

career-pagina van ons moederbedrijf.' Nu komen de gegevens van alle mensen die via de nieuwe website solliciteren direct in een omvangrijke database terecht. Niet alleen wordt deze eigen database gebruikt bij het werven van nieuwe medewerkers, het is ook een manier om in contact te blijven met de doelgroep. 'Wij kunnen maandelijks een nieuwsbrief met nieuws over ons bedrijf en vacatures sturen. Op die manier kunnen we ons merk bij potentieel personeel continu onder de aandacht brengen', zegt Beijer.

Structurele aandacht

Het lastige van *employer branding* is dat het niet iets eenmaligs is. Je moet er op de lange termijn aandacht aan besteden en het werkt door in diverse bedrijfsprocessen. Edwin Noordeloos, senior partner bij Yoores, zegt daarover: '*Employer branding* draait niet alleen om een goede vacaturewebsite en werven op sociale media. Ook de candidate experience speelt een belangrijke rol; hoe ga je om met een kandidaat die bij jou solliciteert? En hoe ga

'Naamsbekendheid is heel belangrijk als je specifiek talent wilt vinden'

je om met een medewerker die na een paar jaar weer vertrekt? Dat zijn momenten die bepalend zijn voor het beeld dat de buitenwereld van jou als werkgever heeft.'

Ook het correct afwijzen van niet-geschikte kandidaten kan bijdragen aan een sterke *employer brand*. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar dat is het volgens Noordeloos zeker niet. 'Wij kregen tijdens de crisis bedankjes van mensen die we correct afwezen, simpelweg omdat ze na een sollicitatie vaak helemaal niks meer hoorden. Natuurlijk denkt elk bedrijf dat zoiets simpels bij hen niet fout gaat. Maar als je belooft dat je na een sollicitatie binnen vijf dagen terugmailt en je doet dat pas na twee maanden dan begrijpt iedereen dat dat niet bijdraagt aan je reputatie.'

Het versterken van *employer branding* is niet enkel weggelegd voor hippe bedrijven als Apple en Starbucks. Ieder bedrijf kent volgens Noordeloos wel een unieke cultuur, die de basis kan vormen voor een *employer branding*-strategie. Zo krijgen jonge medewerkers bij Olam al snel veel verantwoordelijkheid en hecht het bedrijf veel waarde aan duurzaamheid. Juist de positieve punten van een bedrijfscultuur zijn voor HR vaak moeilijk te zien omdat ze zelf deel uitmaken van deze cultuur.

Sommige bedrijven denken er mee weg te komen om een brand strategie op te stellen die niet aansluit op de daadwerkelijke bedrijfscultuur, maar dan val je snel door de mand, stelt Noordeloos. 'Heel veel bedrijven hebben zich tijdens de crisis geherpositioneerd. Ze hadden niet de juiste mensen in huis en wilden een ander type medewerker aantrekken. Maar dat betekent in veel gevallen ook dat

'Positieve punten van een bedrijfscultuur zijn voor HR vaak moeilijk te zien'



© Pixabay

Bij cacaooverwerker Olam werken wereldwijd meer dan 62.000 mensen. 'Maar als je de naam noemt hebben mensen geen idee.'

je je bedrijfscultuur moet aanpassen. Zeker omdat medewerkers tegenwoordig de mogelijkheid hebben om hun werkgever op Indeed en Glassdoor te beoordelen. Als jij je als bedrijf als jong en hip presenteert, maar dat in de praktijk niet bent, merk je snel genoeg dat de retentie laag is. Als werknemers vervolgens weggaan en een negatieve review achterlaten wordt het steeds moeilijker om weer nieuwe mensen aan te trekken. Dus hier geldt: *practice what you preach*', aldus Noordeloos.

Forse besparing op recruitment

Ondanks dat HR en marketing meestal wel het belang van *employer branding* inzien, vormen gebrek aan tijd en kennis regelmatig een drempel om er actief mee aan de slag te gaan. Bedrijven met een sterk consumentenmerk kunnen soms meeliften op de marketing die gericht is op klanten, maar dat geldt niet voor organisaties die zich richten op de B2B-markt. Bovendien maakt een aantrekkelijk product je nog niet per definitie een aantrekkelijke werkgever.

Het versterken van hun *employer brand* was voor Olam niet de enige reden om te starten met RPO. Het bedrijf hoopte ook een kostenbesparing te realiseren en dat is meer dan gelukt. 'In 2014 hebben we op onze recruit-

mentwerkzaamheden ruim een ton bespaard. Dat zijn de cijfers waar je het voor doet. Bij ons is *return on invested capital* erg belangrijk en daar moet je als HR ook aan bijdragen. Vroeger zetten we onze vacatures uit bij meerdere werving- en selectiebureaus, die soms wel fees van 30 procent rekenden en dan moest je maar afwachten of je de juiste kandidaten kreeg. Van Yoores krijgen we vijf kwalitatieve kandidaten en betalen we aanzienlijk minder', vertelt Marjan Beijer van Olam.

En nog een argument voor het werken met RPO: het kan ervoor zorgen dat je als organisatie blijft in een tijd waarin de ontwikkelingen op het gebied van recruitment snel gaan. 'Ooit was Monsterboard het helemaal en nu is dat LinkedIn. Maar mijn verwachting is dat dit over drie jaar weer anders ligt, omdat mensen wel heel veel recruiters spam ontvangen via LinkedIn', zegt Edwin Noordeloos van Yoores. 'Daar komt bij dat de economie en de arbeidsmarkt verder aantrekken. Met de krappe arbeidsmarkt van de afgelopen jaren reageerden er met gemak vijftig tot vijfhonderd mensen op een vacature en hadden recruiters het relatief makkelijk. Maar als de economische groei doorzet, zal de competitie op de arbeidsmarkt weer terugkomen en dan is degelijke kennis van de markt essentieel.' ◀