

THE COST AND COMPLEXITY OF RECRUITMENT

Master thesis

13.09.2021

University of Twente

Master Business Administration

Specialization HR

Researcher

Lieke Willemijn Angela Engelse

Student number: s2426871

Supervisor Committee

First supervisor: prof. dr. T. Bondarouk

Second supervisor: dr. A. Tursunbayeva

External supervisor: MSc B. Lempsink. Owner Teamgenoten B.V. & Jaeger Interim Professionals

Abstract

[Recruitment is a process that is represented in every company. However, there is a high level of variety in activities, strategic choices, and ways to go about it. This variety creates difficulty in estimating costs of recruitment, and to make prognosis of a “good” recruitment, whether costs of recruitment are paid off by a quality of a hire and the integration in an organization. But what aspects are influencing the cost and complexity?

In this research we are trying to answer this by interviewing recruiters from varying backgrounds including MKBs, big companies and outsourcing agencies about the Recruitment activity, Costs, Recruitment objective, Recruitment strategy, and Trends. Learned is that in the technological sector no company works without the use of outsourcing agencies. Moreover, the complexity is mainly due to scarcity and the war for talent, where costs are to be found in outsourcing, time and keeping deadlines.]

Keywords: recruitment process, scarcity, outsourcing MKBs, war for talent

Definitions

Secondment- (*Dutch: detachering*) period when an employee is sent to work somewhere else, to increase the number of workers, to replace other workers, or to exchange experience or skills.

Temp- (*Dutch: uitzendkracht*) a person employed to work for a short period, especially in an office while another person is absent or when there is extra work

KPI- (*Dutch: sleutelprestatie-indicator*) key performance indicator: a way of measuring a company's progress towards the goals it is trying to achieve.

MBO- (*Dutch: middelbaar beroepsonderwijs*) post-secondary vocational education

HBO- (*Dutch: hoger beroepsonderwijs*) HBO is the equivalent of college education in the United States.

MKB- (*Dutch: midden- en kleinbedrijf*) Small and Medium Enterprise

BBL- (*Dutch: begeleid beroepsopleiding*) Profession supported education

Deta-vast- (*Dutch: detachering-vast*) Secondment where after a certain amount of hours, the seconded employee can be hired by the company without an additional fee.

Summary

The variety in the recruitment process makes it difficult to estimate costs of recruitment, and to make prognosis of a “good” recruitment business case, whether costs of recruitment are paid off by a quality of a hire and his/her integration in an organization. But what aspects are influencing the cost and complexity?

The answer to this question was found through semi-structured interviews where the themes demographics, recruitment activity, cost of recruitment, recruitment objective, recruitment strategy, trends, and cost outside of recruitment were asked.

What was found, is that the factors influencing the complexity of the recruitment process are related to the availability of skills on the labour market or scarcity in combination with competition with other companies. These factors in combination with fear leads to the (international) war for talent. This can be a reason that in the technological sector no MKB or big company works without the use of outsourcing agencies, making it clear that a dedicated recruiter is needed with access to a well-developed network.

The costs involved in the recruitment process mentioned by MKBs and big companies is that the outsourcing agencies are causing a lot of the costs. However, looking at the strategic reasons for companies to outsource part of their recruitment, the quality conscious or cost-efficient strategy give the possibility to outsource (part) of the recruitment process. The contrast between these strategies and the remarks from participants, is that the participants often used outsourcing as a last resort when their efforts were proven to be unfruitful, but at the same time all participants stated to look for quality first. Moreover, many participants mentioned that they feel that outsourcing agencies asked very high prices for their efforts and therefore felt like they were paying the top price as was mentioned by participant eight. However, using the services of outsourcing agencies can, in contradiction to the view of the companies, also be considered as a cost-efficiency strategy. With this strategy recruitment is often outsourced to free time and money as there is an assumption that there will be fewer HR employees involved in recruitment. As most costs in the recruitment process are in the time and wage of the recruiter and other employees involved like a hiring manager.

Table of Contents

Introduction	6
Understanding of recruitment process complexity and costs	7
Recruitment objective	8
Strategy development	9
Recruitment activities.....	12
Outsourcing.....	14
Recruitment results	14
Costs	15
Post script	16
Methodology.....	17
Method	17
Population.....	18
Research tools/techniques	21
Data sources and procedure	22
Results	24
Recruitment objective	24
Recruitment strategy.....	26
Recruitment activity	34
Cost of recruitment	46
Cost outside of recruitment	53
Trends	55
Conclusion/Discussion.....	65
Cost and complexity	65
The recruitment process.....	67
Limitations.....	73
Suggestions for future research	73
References	74
Appendix 1. Interview protocol English.....	77
Appendix 2. Interview protocol Dutch	81
Appendix 3. Overview brainstorm possible questions	84

Appendix 4. E-mail for participants Dutch and English	86
Appendix 5. LinkedIn post	87
Appendix 6. Email before interview Dutch and English	88
Appendix 7. Codes and quotes.....	90
Appendix 8. Interview February 20 transcript	91
Appendix 9. Interview February 22 transcript	106
Appendix 10. Interview March 5 transcript	119
Appendix 11. Interview March 8 transcript	129
Appendix 12. Interview March 9 transcript	133
Appendix 13. Interview March 10 transcript	142
Appendix 14. Interview March 12 transcript	153
Appendix 15. Interview March 16 transcript	161
Appendix 16. Interview March 24 transcript	173
Appendix 17. Interview March 25 transcript	183
Appendix 18. Interview April 12 transcript	192
Appendix 19. Interview April 14 transcript.....	203

Introduction

Recruitment is a process that is represented in every company. However, there is a high level of variety in activities, strategic choices, and ways to go about it (van Minnen, 2019). Making matters even more complex, companies can also choose to have an external expert recruitment for them by outsourcing the recruitment activities to a recruitment agency. But even within the same organization, recruitment practices can vary dependent on many factors, for example, for what position to recruit, specificity of a business unit and leadership. Such a variety makes it difficult to estimate costs of recruitment, and to make prognosis of a “good” recruitment business case, whether costs of recruitment are paid off by a quality of a hire and his/her integration in an organization. But what aspects are influencing the cost and complexity?

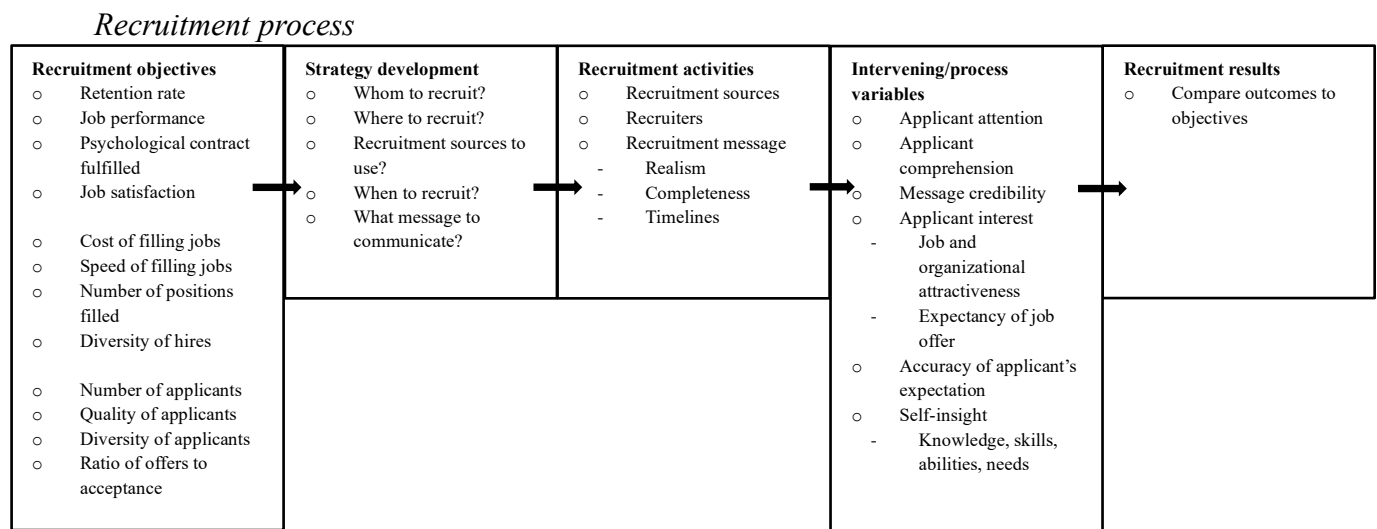
This research was inspired by this difficult question. And as stated there are many possibilities where true costs of these endeavours are not always visible.

When considering different ways of getting new talent in a business (recruiting by the firm, recruiting by an agency, hiring freelancers, to name a few) the cost and benefits of the different ways are necessary to consider. In this research the costs (visible and invisible) are examined for the different ways of hiring talent. Most organizations already assess the visible cost of recruitment when considering starting a recruitment process, however the invisible cost and the possible benefits of alternatives are not assessed fully and stay difficult to assess.

Talent on the labour market is scarce and the so-called war for talent is a challenge many companies face. Officially the war for talent was already launched in 1998, but Beechler and Woodward (2009) illustrate the international war for talent. This war is driven by scarcity, competition, and fear. Both recruiters and recruitment agencies are investing their energy into the competition (Beechler & Woodward, 2009) and therefore this war for talent to find and supply companies with talent. The recruitment market is flourishing with diverse services, offering a variety of possibilities with a range of costs. An example of this, is visible on the website of Randstad (Randstad, n.d) there is a difference with secondment and recruitment outsourcing, with recruitment outsourcing the client only needs to pay once and with secondment it is a percentage on the hourly wage. Moreover, the cost for a standard recruitment seem to lie between 20 to 30 percent of an annual gross salary (SalesRecruitmentGroup, n.d.). The challenge of finding talent can be addressed in different ways, mainly by external recruiters (payroll, agency, or freelancers) or recruitment by the company themselves. The guidance for this research comes from this

observation and the desire to create the possibility to make well informed choice about what service to use, as the cost of the many different services need to be considered. In this research, we identified visible and invisible characteristics that have an impact on the cost of recruitment, guided by the research question: What are the characteristics that impact recruitment costs and complexity?

Figure 1



Note. Recruitment process. From Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions” by J. Breugh, and M. Starke, 2000, *Journal of Management*, 26(3), 408

Understanding of recruitment process complexity and costs

When considering the cost of recruitment, the enormous variety of recruitment processes used in every company makes it difficult to create a uniform model and calculation to fit all situations. Therefore, to start the investigation into the recruitment process, we looked into all steps of the recruitment process. Due the constant development of new digital technologies (hereafter – technologies), the recruitment process has largely changed in the past. A starting point is needed from where the recruitment process will be investigated and added to in order to gain a complete overview of all options and choices. Therefore, we borrowed the model suggested by Breugh and

Starke (2000, figure 1). The model of Breaugh and Starke (2000) starts off by deciding on the recruitment objective, followed by the strategy development, recruitment activity, intervening or process variables and ending with the recruitment results. Ordani and Silvestri (2008) later highlight the huge variety in recruitment processes as the strategic relevance of HR practices and human capital changes when the strategy of organization changes. Remarkable to notice is that not only can the recruitment process vary among companies; it changes over time within those companies as well. To be able to assess all aspects in the process that affect the cost of recruitment, we will have a detailed look at the steps of the recruitment as well as the option to outsource the recruitment process and the costs related to the recruitment process. Following figure one this chapter will start with the recruitment objective, followed by the strategy and recruitment activities. After these first three steps outsourcing will be researched followed by recruitment results and cost of recruitment. The chapter will end with a post-script to look back on what we learned.

Recruitment objective

The first step when looking into the recruitment process, is to look into the recruitment objective. In figure 1 the objectives seem to be split into business objectives (e.g retention rate and job performance), consequences of filling the position like cost or speed of filling the job, and lastly aspects of the applicants (e.g. the diversity and quality of applicants). However, this is not the only way to split the objectives, and already in step one start creating variety in the processes. Looking at how Ordani and Silvestri (2008) have split the recruitment objectives illustrates this difference. They split the recruitment objective into pre-hire and post-hire objectives (Ordani & Silvestri, 2008). But before looking into these objectives, it is important to know that these objectives can help build and give direction to the recruitment strategy. This strategy helps to accomplish what the company finds important, their objectives. Therefore, it is logical that choosing the objectives for the recruitment strategy is the first step. Important for objectives is to keep in mind that an open vacancy has consequences. Sullivan (2005) highlights this in his research stating that having an open vacancy can cost between 7,000 and 12,000 dollar per day.

Now that the importance of having the right recruitment objective is clear, the pre-hire and post-hire objectives will be looked into. Pre-hire objectives are formulated by deciding upon the number of applicants, the diversity of these applicants and how many of these applicants will accept an offer in the end (Breaugh & Starke, 2000). Post-hire outcomes are job performance and satisfaction of new employees, the retention rate among new employees and to what extent new

employees feel the company is living up to the psychological contract (Breugh & Starke, 2000). As mentioned earlier, the recruitment objectives can help guide strategy for the recruitment, logically this is the next step.

Strategy development

When developing a strategy there are a lot of issues to investigate besides the objectives that got chosen in the previous step. According to Breugh and Starke (2000) a good understanding of the following aspects: whom, where, when to recruit, available recruitment sources, message to communicate is important when creating a recruitment strategy. An organization can also choose to outsource the recruitment process as part of its HR-strategy, but this will be looked into after the recruitment activities.

Before diving into the where to recruit, it is important to understand that there are many differences in strategic choices for recruitment, Abdul-halim et al. (2016) distinguish six basic types of HR-strategy: innovative, quality conscious, cost efficiency, commitment, employee development and conventional. Moreover, the strategy can also be influenced by the sector, the labour market, and the needed skills, to name a few.

According to Russo et al. (1997) companies that operate in different sectors for example sectors with seasonal components like agriculture will have a recruitment strategy that relies more on the external labour market than companies in stable sectors. Other companies in more stable sectors and are not influenced by seasonal components have more opportunity to develop their employees in house (Russo et al., 1997). Other than sector, there are other reasons to focus a recruitment strategy on the internal or external labour market. For example, the power a company has on the labour market or to what extent the needed skills are present on the external labour market. moreover, the employer can also prefer the internal labour market since these candidates go through an elaborate pre-screening process through referrals before entering the recruitment process (Russo et al., 1997).

Now that we know what can influence the strategic choices of companies, we will look into the the following: the message to be communicated, the available recruitment sources and where to recruit.

Starting with the message to communicate. The message to be communicated is the information candidates receive via the corporate website, the job advertisement, and other communication with the organization and people related to the company (Chang & Chin, 2018).

For the message it is important that the information matches the reality, however as Russo et al. (1997) state, recruitment process operates in a market with imperfect information. By spreading the message in a way that it can be accessed by candidates and current employees, the level of trust increases. The reason for this is that employees can verify the message sent. Because when the message does not reflect reality, it could create conflict with current employees (Chang & Chin, 2018). In line with this Russo et al. (1997) mentions that because internal or informal sources provide more realistic job information, the candidates have a higher chance of remaining at the new job. In other words, it means that the message should reflect the reality of the job to increase the retention of newly hires.

Continuing with the message to communicate, when the company is communicating with applicants, they send out signals. These signals share values, goals and show what is important to the company with the applicants (Meyers, 2020). Signal theory suggests that candidates rely on signals when there is limited information available (Stockman, et al., 2020). As information in the communication with candidates can have asymmetries, sharing signals and information is important. For example, there is added value for HRM to be present on the company website in relation to recruitment. Simón and Esteves (2015) explain that the additional information on company websites can include information on the work environment, core values and key aspects of the culture therefore sharing more signals. When the website shows information on HRM practices (e.g., training, appraisal, pay for performance, security, grievance, and benefits) it uses the website to signal commitment HRM which can be beneficial in attracting candidates and increase recruitment effectiveness, according to signalling theory (Chang & Chin, 2018). Additionally, according to Stockman et al. (2020) all information or signals applicants receive can influence their attitude and behaviour and therefore the speed of filling a vacancy. However, these signals can be spread through many different sources, which brings us to the next aspect, the recruitment sources.

Active job seekers get their first information from the corporate website but are influenced by many other elements (Phillips-Wren et al., 2016). For example, with social media or interactions with employees, candidates do not only get the information through the company, but also from people by means of word-of-mouth (Stockman et al., 2020). Positive word-of-mouth has a positive relation with the speed of employment, the amount of job offers and perception of the company according to Stockman et al (2020). However, word-of-mouth can be negative. As Stockman et al.

(2020) indicate, the effect of negative word-of mouth differs per situation. One example given by Stockman et al. (2020) is that in a situation where applicants were confronted with negative word-of mouth, but at the same time the company had a positive employer brand equity, the positive employer brand equity worked as a buffer against the negative word-of mouth.

The reason for this can also be found in signalling theory, where candidates rely on signals when the information they have on the company is limited. If the information is sufficient, the negative signals have a limited effect (Stockman et al., 2020).

Besides, word-of mouth, corporate career sites and social media there are other recruitment sources. Over time these recruitment and communication sources have changed, impacting where to recruit. Breugh and Strake (2000) state that newspaper ads, employee referrals, direct applications and recruiting at schools were commonly used recruitment sources. These sources have passed on the reputation of common recruitment sources to e-recruitment. E-recruitment has become the way to recruit as highlighted by Allden and Harris (2013). With e-recruitment, sources are digital. Examples of sources for e-recruitment as mentioned by Simón and Esteves (2015) are job sites, a company's corporate career page and social media websites. Some sources are more used than others, for instance job seekers mostly use the corporate career site of a company (Simón & Esteves, 2015). With the vast variety of options for recruitment sources, it is difficult to choose the source best fit for the type of recruitment. But Sharma (2014) has indicated that job portals work well for entry-level vacancies and print media for senior-level positions according. In addition to these sources there are also agencies that can recruit for a company; however, Sharma (2014) assumes that these agencies only help expand the online market and pool of candidates.

However, as mentioned earlier, a company website remains the most common medium for general information about the organization and the vacancy (Chang & Chin, 2018). For vacancy related information corporate career sites are found to be used the most. Chang and Chin (2018) mention that corporate career websites are the first-place potential candidates look for information on the company, information about the vacancy and HRM.

Even though the corporate career sites are used the most, these sites do not have the same success rate as Social Network Sites (SNS) like LinkedIn, according to Allden and Harris (2013). Posting a vacancy on LinkedIn cost approximately 146 euros (Sharma, 2014).

Nowadays there are many job-application tools available (e.g., online resume submission, profile update, job basket, job agent, e-mail application, regular mailing application, fax allocation,

online interview, etc.). Simón and Esteves (2015) divide them into screening-oriented tools and recruitment-based tools. According to these authors, the pre-screening tools have the benefit that the recruiter can remotely and with minimum resources go through all steps in the recruitment process. The recruitment-based tools however have the benefit that they create an attractive and enriched employer brand to the candidate (Simón & Esteves, 2015).

Looking at the trends regarding strategy development for 2020 and 2021, Verma (2019) highlights the importance of social media-based recruitment. He shows that only four percent of recruiters do not use social media, and the 92 percent of the recruiters that use it do it to reach a wider group than ever (Verma, 2019). Not only can social media in recruitment increase the visibility, there are claims that it also helps reduce the recruitment cost. This claim is based on the idea that with the use of social media, one can post vacancies but can also search for potential candidates to build a relationship and engage them to apply. This is where the recruitment activities come into play.

Recruitment activities

We continue considering the recruitment process along its main steps (figure 1). After the preparations and decisions regarding the development of the strategy are done and the company has an idea on where to recruit, the recruitment activities can start. There are many different recruitment activities Sharma (2014) and Allden and Harris (2013) are among the many who wrote about the recruitment activities. The way these activities are performed changes over time due to new technologies and software. However before looking it to that, there first is a split in types of recruitment activity by Ordanini and Silvestri (2008).

They split up the recruitment and selection activities into administrative activities and strategic activities. Administrative recruitment activities according to Ordanini and Silversti (2008) are job advertising and pre-screening, and the strategic activities are colloquia and selection. The split and type of recruitment activity illustrated by Ordanini and Silversti (2008) are not the only activities. Sharma (2014) mentions, identifying, defining, and designing the vacancy, attracting candidates, sorting the candidates, contacting the candidates, closing the deal and finally socialize the new employee, as recruitment activities. From these activities attracting, sorting, and contacting can be done via e-recruitment according to Sharma (2014).

Before e-recruitment the recruitment process was paper-based, and scholars argue that the lack of systematic log of information and a good way to store information created delays in the

process (Okolie & Irabor, 2017). Because of these delays the time to hire and therefore the cost to hire was higher (Okolie & Irabor, 2017). But with e-recruitment the most important and regular activities are not done to directly influence the cost or speed but to strengthen the employer brand (Allden & Harris, 2013; Sharma, 2014). This is important as a positive employer brand equity makes it appealing to join the company (Chang & Chin, 2018). Beside recruitment being online, the candidates can also sign the offer and contract online as well as experiencing the onboarding online (Okolie & Irabor, 2017). Sharma (2014) shows that online tools can be used for different parts of the recruitment process, for attraction, assessment, and onboarding. Looking more into job posting in e-recruitment, job boards with talent searching (e.g. Indeed) are used by 50 percent of companies in the research of Allen and Harris (2013). In addition to these job boards, knowledge management systems and other e-recruitment systems can make the recruitment process easier by automation the publishing of vacancies and the receiving of CVs. These systems can work in two ways, finding a vacancy that fits the person or by finding candidates that fit the vacancy (Faliagka et al., 2012).

With e-recruitment the creation of a relationship is central. The reason for this is that the recruitment is the beginning of building the relationship with a new employee (Chang & Chin, 2018). Creating a relationship helps generate positive candidate experiences that can contribute to the employer brand equity. When a company has employer brand equity negative word-of-mouth has a limited effect on the candidates. However, when there is not much known about the employer, and the company has no employer brand equity, the signals from negative word-of-mouth can influence the candidates and their perception of the company (Stockman et al., 2020). Because there is a lot of information available on all parts of the social environment of candidates, there are new possibilities to create a positive candidate experience. All a company needs for this is a fit-for-purpose career site, an effective employer brand and a targeted approach (Allden & Harris, 2013).

There are different technological innovations that affect recruitment activities. As companies are starting to work with new software (e.g., artificial intelligence, HR software, and application tracking software) these innovations are thought to influence the time to hire for example by screening the applicants. So instead of an HR-employee having to screen all incoming applications, there is software to do this task.

Outsourcing

Before looking into the next step in the process, as described by Breugh and Starke (2000) (figure 1), we will look into HR outsourcing. As mentioned before, outsourcing the the whole HR recruitment process or parts of it can be part of the HR-strategy (Abdul-halim, et al., 2016). Whether outsourcing is preferable depends on the type of strategy the company has. For example, with a quality conscious strategy as described by Abdul-halim, et al. (2016) the emphasis is on employment relation and the competitive advantage. These are determined by stable, skilled, experienced, and motivated employees thereby creating a minimal need for in-house recruitment. This makes it possible to outsource (parts of) the recruitment process. In doing so, the company can focus more on retention and selection. Recruitment that follows a cost-efficiency strategy, is often outsourced to free time and money as there is an assumption that there will be fewer HR employees involved in recruitment (Abdul-halim et al., 2016).

In contrast, recruitment based on a commitment strategy assumes to keep HR activities in-house. As advised by Ordani and Silvestri (2008) the administrative activities can be outsourced, and the strategic recruitment and selection activities should remain in house. Furthermore, following the logic of Resource-Based View, Ordani and Silversti (2008) state that the recruitment activities that are rare, valuable, inimitable, and non-substitutional should be kept in house. Because when a company loss their competitive advantage, according to Abdul-Halim et al. (2016) companies need for outsourcing increase after falling behind on their competitors. The time and human capital freed by outsourcing is used to, for example, address outdated technology (Abdul-Halim et al., 2016). An example of a technological innovation that can influence the need for outsourcing is AI. The technology AI has been named “one of the most embraced trends among hiring professionals in 2018” (Upadhyay & Khandelwal, 2018, p. 255). This can cause an increase in the need for outsourcing as companies implement this technology into their recruitment process and train the employees who will work with this new system. This technology can save time as it scans social media for information on applicant’s attitude, values and personality traits making it possible to pre-screen resumes (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

Recruitment results

The last part of the recruitment process by Breugh and Starke (2000) (figure 1) is the recruitment result. This final part of the recruitment process is where recruiters look back to the objectives to see if there are in line with the results. especially the objectives cost of filling jobs and speed of

filling jobs seem important. Continuing on the objective speed of filling jobs, Faliagka, et al. (2012) found that the average time to fulfil a vacancy differs from 37 to 70 days.

Costs

Costs are considered as one of the main results of the recruitment process. They can be visible and invisible. Looking through the recruitment process by Breugh and Starke (2000) (figure 1) we look at some of the cost that are already starting to show. As these costs are present in every step of the recruitment process. As we saw, the first step is to choose the objectives. In this step of the process the visible cost can be easily found in the wages of the employees that work on choosing the objectives. In the strategy development important choices are made and according to Russo et al. (1997) are influenced by the cost of the different aspects of the process. For example, the recruitment sources. There are many sources and often with paid services combined free aspects like LinkedIn. Looking at the cost of using LinkedIn an account can be made for free but for the recruitment products and services the cost can vary between 7,378.28 and 1,966.94 euros (Betterteam, nov 13th 2020). According to the results from a research done by Brown and Matsa (2016) on U.S. companies, an average job posting received 57.7 applications with a median of 28 applications. Depending on where the vacancy is posted this can influence the cost, since LinkedIn and Indeed for example can charge per view or click on a post (van der Avoird, 2020).

However, there are many more choices to make in the strategy regarding the recruitment process that effect costs of the recruitment, like focusing on the internal or external market or whether or not to outsource parts of the process to name a few. However, the recruitment process has influence on a large part of the business and thereby creating cost outside of the recruitment process, for example by employees who are involved in job interviews or have to keep up with the extra work due to an open vacancy.

Speaking of costs outside the recruitment process, it is important to keep in mind special costs that are related to open vacancies. The costs of having an open vacancy are considered to be not so visible. These costs lie in the loss in productivity, loss of customers, and the deadlines that are missed (Sullivan, 2005). However, these are not the only hidden costs of having an unfilled vacancy. Some authors refer to formulas to calculate the cost based on different aspects like average revenue per employee, salary multiplier of revenue that is lost, simple salary multiplier, revenue lost, or budget expenditure per employee that is lost (Sullivan, 2005). On top of this, extra costs come with the fact that when the vacancy is filled or there is a temporary employee to fill the

gap, the productivity is still lower than before the open vacancy came to be. When a manager lends a hand, there are managerial tasks that are not completed, adding to the loss of productivity and possibility of missing deadlines. In addition, there is also a higher error rate and possible higher amount of overtime to compensate for the lower productivity. This all results in hidden costs, related to recruitment.

Other effects of an open vacancy are the time to market that is impacted, the lower productivity, the impact on the competitive advantage, teams that are impacted and have lower productivity, the lost leadership, loss of knowledge, loss of focus, frustrated or overworked employees that can act out (e.g., by calling in sick, higher amounts of error, coming in late or sabotaging the work) (Sullivan, 2005).

All in all, it looks like all latest discussions in the recruitment literature still go back to the almost half-a-century old conservation done by Devine and Marcus (1967). They described that when calculating the cost of recruitment, there are imperfections regarding the information and competition. A few costs for an employer mentioned by Devine and Marcus (1967) are, recruitment, working conditions, location of the firm more specifically the transportation cost of employees, and training costs.

Post script

In short, looking back at all the aspects from figure 1, it is clear that the recruitment process will always vary per company thereby effecting the cost and complexities of the process. These differences are influenced by the number of applicants and their variety, available recruitment sources, the sector, power of the company on the labour market, the scarcity of skills, imperfect information, and the vast variety of recruitment activities. In addition, the recruitment process of a company can also change over time. However, there are cost aspects that come back in every recruitment. Mainly the open vacancy, internal and external labour market, the communication with applicants, corporate career page, employer brand, e-recruitment, software innovations and whether to use outsourcing agencies in the process.

Methodology

For this research an explorative qualitative method was used, with semi-structured interviews. This method is used to obtain experiences, opinions, feelings and especially knowledge from the professionals that participated in the interviews (Patton, 2005). For this research method a minimum of 12 individuals was needed, from at least 4 different companies. The objective for this research was to create the possibility to make well informed choices by identifying the aspects of the process that influence the cost and complicity of recruitment.

Method

To obtain the research objective, an interview protocol, (appendix 1 for the English protocol, appendix 2 for the Dutch protocol) was made. This interview protocol and research method were approved by the ethics board of the University of Twente. For this interview protocol relevant themes were identified based on a literature study, except for the theme trends which was added out of personal interest to see how Covid-19 effected the interview process. From this literature study a list of possible questions for in the interview was created (see appendix 3).

For the interviews the advice by Gioia, et al. (2012) was followed, which lead to taking notes intensively during the interviews. This was done by writing with pen on paper while listening to the answers given in the interview. In doing so, it was possible to repeat the same terms used by the participants to ask follow-up questions and create a better understanding of their experiences. The interviews were recorded after getting consent from the participants. This was done using Microsoft Teams and a backup recording through OBS Studio. Before asking for consent to record the interviews, the participants were informed on where their data will be stored and the purpose of the recordings. After the interviews, the recordings were transcribed, anonymized, and sent back to the participants, who were asked to review the transcript. The participants were informed that they could make changes in the transcript if the information given was not correct, or not in line with what was meant. In the mail to the participants with the transcript, the explanation of how to make changes was included, as well as the information on how long their data would be saved (see appendix 4). The transcripts were made quickly after the interview. In doing so it was possible to learn from mistakes made or writing follow-up questions that were missed so they could be used in the next interview. Looking at the sample size Boddy (2016) mentions different arguments for a variety of sample sizes with a minimum of one participant. A way chosen in this research was to set a goal of 12 and based on the data saturation, continue finding people to interview or stop

interviewing. After interview eight the information became saturated, but due to the background of participant one and four decided to add two more interviews. Of the 12 people interviewed two did not have a link to the technological industry, these are participant one and participant four.

The participants were approached in varying ways. In total 605 people were approached via LinkedIn through a post on 27.01.2021, this post can be seen in appendix 5, resulting in three interviews. Furthermore, LinkedIn has been used to approach people through personal messages to get a good mix of in-house and outsourced recruiters. These personal approaches resulted in seven interviews. In addition to that, the personal network of stakeholders has also been used to find interviewees, resulting in two interviews. An overview of the approached people can be seen in table 1. After which the population information will be given, this information was obtained through the Interviews and through LinkedIn.

Table 1.

Overview of the approached people

	<i>Approached</i>	<i>Interviewed</i>
<i>MKB (<250 fte)</i>	9	5
<i>Big company (>250 fte)</i>	13	3
<i>Outsourcing agencies (incl. self-employed)</i>	6	4
<i>Total</i>	27	12

Population

The *first participant* had four years of experience at the time of the interview and worked for a MKB in the healthcare sector. The company had two parts, one being the vocational school for education level mbo-2.

The *second participant* had over two years of experience and worked for a recruitment agency that operates as a full-service HR business partner at the time of the interview. The company helped find employees for clients, but also did assessments and group coaching. The clients were in the east of the Netherlands. The company had two locations, one is the headquarters with the marketing department and the second location had additional HR business partners. The company worked in a variety of sectors, for example healthcare and technological. They had a dedicated technical team in addition to teams focussed on IT, business, and development.

The *third participant* had four years of experience at the time of the interview. She worked for an international company with the headquarters in the Netherlands. The company was active in the sector big metal and electro technical. Most of the employees in the company are highly educated technical people, sometimes there are vacancies for in the factory with a lowed education but that is less often than for in the office.

The *fourth participant* had four years of experience at the time of the interview as an international HR manager who together with 50 percent of an intern has responsibility over the whole HR department. She worked for a business development company that offered a variety of services including sales outsourcing, HR outsourcing, digital marketing and mergers and acquisitions. The company had 75 employees that together spoke over 26 languages.

The *fifth participant* has three years of experience in two different companies and no longer works for either. One of the companies she worked for is a secondment company that focuses on technical secondments, this is the company mainly spoken about. The company used to be part of a different company and got sold to a recruitment agency. The secondment company is mainly active in the building sector with the average level of education of hires being MBO. With the recruitment agency the average was HBO.

The *sixth participant* has over 25 years of experience, she started with finance and later added human resources to her role. At the time of the interview, she had a few colleagues taking over some daily financial tasks like purchase invoices. The company she worked for was established in 1993.

The *seventh participant* was 30 years old and had five years of experience at the time of the interview. She started at the company before there was an established HR-department as an HR-consultant. At the time of the interview, she was working as HR-business partner. She worked with one other HR-business partner and two administrators. The company had 220 employees and an additional workforce through secondment. Internationally the company had 12,000 employees and 350 open vacancies. In the Netherlands the company had three locations in the south-, middle-, and east-of the Netherlands. In the locations in the south and the east most of the employees were MBO-3 and 4, in the location in the middle of the Netherlands the education level was mainly HBO and WO.

The *eighth participant* had eight years of experience at the time of the interview. She started as interim employee. When the company got acquired, she started working parttime for the

company. For the last six years she worked fulltime as HR manager and is part of the management team. As HR manager she was responsible for a broad range of HR tasks like legal affairs and recruitment. The company had two locations one in the middle of the Netherlands and one in the east of the Netherlands. The company had 100 employees of which 75 to 80 were direct hires of the company and the others were either flexible employees or hired through secondment. The company's main business was helping other companies engineer their product as a service.

The *ninth participant* worked as an HR manager with over 25 years of experience, of which two within the current company at the time of the interview. The company employed 55 people. Normally the number of employees was at 60 but there had been four terminations. The company had a division for the service in data communication, a division for multimedia solutions to the hospitality industry, and a division for sales of data communication technologies to industries for bridges and tunnels and to wholesalers. In addition, the company had a R&D department where new products were developed. The company has a vacancy for an all-round engineer, but that does not exist. The engineers all have a base level of all engineering qualities but will only be specialized in a certain area.

The *tenth participant* had over four years of experience and worked for an outsourcing agency. His team worked for the technical sector and recruits for positions like operator, technicians, and work planners. He focused on the area in the west of the Netherlands.

The *eleventh participant* was 32 years old at the time of the interview and had two years of experience at the current company as a technical recruiter. The company was part of an American organization that develops and produces products for big companies among which, a few original product manufacturers (OEM) that bring products to market. The company was active in the sectors industrial, aviary, defence, and medical. The company had 468 employees in the Netherlands, internationally 11,000 employees.

The *twelfth participant* had over seven years of experience, with one and a half years as a freelancer at the time of the interview. She mainly worked for MKB companies that do not have a dedicated recruiter. In her previous experience she was part owner of a secondment company. In her experience with secondment, she noticed that the deployed people would be the first the external companies let go, only looking at numbers not at quality of the people.

Research tools/techniques

The data was obtained via semi-structured interviews, that due to Covid-19, took place online to minimize the risks for the people involved. Conducting the interviews online can have positive and negative effects when compared to face-to-face interviews. There were many issues the researcher needed to address. Lobe et al. (2020) looked into these issues related to the collection of qualitative data in an era of social distancing. Even though communication via computer brings increased flexibility in time and location in relation to face-to-face interviews, the security of the platform, confidentiality and facilities needed are sources for concern (Lobe, et al., 2020).

Before looking at the concerns first the requirements were checked. There are three requirements related to logistical and technical aspects when conducting interviews online through a videoconferencing platform. The first is to have at least an average quality internet connection. The second requirement is to have working speakers, microphone, and camera. And the final requirement is a quiet place with minimal interruptions from the surrounding during the interview. Lobe et al., (2020) also advised to send the participants instructions with the request to minimize distractions (e.g., social media and mobile).

For the concerns surrounding security and confidentiality, Lobe et al., (2020) advised to think of a way to ensure informed consent, also highlighting those participants needed to be able to ask follow-up question. In this research informed consent was obtained before the videorecording was started in the interview. The informative text can be found in appendix 1 and 2 in the interview protocol, and in the e-mail, see appendix 6 sent to participants with the link to the videoconferencing platform. To assure the privacy in the chosen platform, Microsoft teams, the waiting room feature was enabled, as is advised by Lobe et al (2020), as well as a notification sound when people enter or leave the meeting. This makes sure people with the link to the meeting cannot get in, unless the people in the call allow them access, making sure the participants privacy was guarded during the interview.

In addition to the concerns O'Connor et al. (2008) raise an issue with the recruitment and sampling of participants. According to them the digital divide, creates a barrier for some individuals to participate in the interviews, this is a shortcoming of e-research. However, this was not expected to hinder the gathering of information, but it limited the diversity of the sample and should therefore be noted. In table 2 an overview of the tools, systems and programs used in the research and their purpose.

Table 2.*Overview of the tools, systems and programs*

Tool/system/programs	Purpose
Headset and microphone	Making sure the audio coming in and going out was of good quality.
Aukey webcam	High quality video so the participants could see me well.
ATLAS.ti version 9	Coding the transcripts
Locally hosted website transcribe.com	Locally hosted to keep data safe, the program helped in transcribing more quickly by having short keys to pause and rewind the audio
Microsoft Excel	Keeping an overview of the codes and quotes.
Microsoft Word	Writing the thesis

Data sources and procedure

The communication with participants was either through email or through LinkedIn. Before and after the interviews participants were asked to carefully read through the transcript when they were sent to them and send it back with feedback on how correct the information was and to what extent they were comfortable with the level of anonymization in the transcript. These transcripts same as the interviews were in the language the participant preferred (Dutch or English), for 11 out of twelve this was Dutch and for one it was English. From the twelve participants, nine provided feedback or replied that no adjustments were needed before the deadline given. As can be seen in the example email in appendix 5, the participants were given a deadline for providing feedback.

The analysing of the data was done in the following way. The coding process started in writing the transcripts. Listening back to the recording of the interviews the answers given were categorised in the themes from the interview protocol (Demographics, Recruitment activity, Cost of recruitment, Recruitment objective, Recruitment strategy, Trends, and Cost outside of recruitment). After finishing a transcript, the document was sent to the participant to provide feedback within 2 weeks. The following steps started off by collecting all transcripts and checked for feedback. The version with feedback was uploaded to ATLAS.ti version 9 where the coding process continued. Codes were made by linking a word or code to a part of the text that can be taken as a quote with information. An overview of the codes and quotes at the end of the process can be found in appendix 7. The transcripts (see appendix 8-19) were loaded into the software and then checked per theme, adding codes to the information in the text. This resulted in 180 codes.

There codes were then cleaned, taking out miss spelled codes, codes that did not have quotes

attached, or very similar codes (e.g., change and changes, became changes). Next, codes that only had a small number of quotes (1-3) attached were checked again and merged with codes that were very similar. After removing duplicates and merging similar codes 144 codes were left. The final round of codes was done to provide structure in the results chapter. These codes were made in the code overview (see appendix 7) and per theme the codes left were divided into between two and four groups. For example, the codes and quotes of recruitment activity, were grouped to either by sources and network, process, or complexity. These quotes were then used to write the results chapter and provide the data on which the conclusions were based.

Results

In this chapter the results for the semi-structured interviews presented. Per theme on which the interviews were structured (recruitment objective, recruitment strategy, recruitment activity, cost of recruitment, cost outside of recruitment, and trends) the results for all twelve participants are given. The results are in the form of paraphrased quotes from the coding process. Not all participants have specific answers that fit within a specific theme. Therefore, some have no results for that part. Within table 3 an overview of the recruitment cost is given and in table 4 an overview of the costs and issues creating complexity are given to put emphasis on the research question.

Recruitment objective

The *first participant* mentioned the goals of the company to increase in the vocational school. Every year there is place for 40 people in the vocational school who need to be recruited, this year an extra group was created so number of places increased to 60. Another goal for the company is to be the main supplier of domestic care in their region. For some activities *participant one* found ways that worked last year, and plans to continue these activities, for example sharing the vacancy for holiday workers with students houses.

The *third participant* shared that in their recruitment they have a KPI to ensure vacancies are open no longer than two to three months and if it happens it is less than twice per year.

The *fourth participant* shares that within the recruitment, the goal is to get at least 50 to 60 applications in. From these applications they want to have five to six people for a first interview and two or three for a second round of interviews. Furthermore, they always want to at least post the vacancies on LinkedIn.

The *seventh participant* mentions they do not really have a goal, they want to go for quality, but they always want it quick, quick, quick. But they will still look at quality.

The *eighth participant* explains that they do not have the luxury for KPIs in the recruitment process. If they have two applicants who are suitable, both will get an offer. However, if it is for the replacement of a project manager *participant eighth* does want to speak with more applicants. With temporary placements secondment is also possible as they do not want secondments for the long term. But, for established projects paying more is less of an issue as the cost are covered. Furthermore, the company intends to be seen as a company where there is a place for everyone. Other goals at the company are department specific. Every manager gets to establish their own goals in the department for recruitment, trainings, and composition of their team.

The *ninth participant* states that for a small company the KPIs are more based on the previous years, and they do not have established KPIs. But *participant nine* has her own goals in the recruitment. She wants to have at least two references.

The *tenth participant* has a target of five candidates per week, but if he can find two this week and seven the next week it is still in balance. To his manager it is more important to be able to explain why he managed to achieve the target or not. However, to *participant ten* his rate of provisioning is more important, which is at 50 percent.

The *eleventh participant* has KPIs for investments, how much is invested in secondments, what is the maximum amount of secondments. The secondments are almost always with employment at the own company in the end, almost never through a recruitment fee or secondment where the person remains in the employ of the bureau. When recruitment agencies are used, the hit rate is important. They look at how many are presented before a match is found. This needs to be at a certain rate. Furthermore, *participant eleven* is held responsible to retain a certain number of employees.

The *twelfth participant* works as a self-employed recruiter and therefore does not have the same goals as the inhouse recruiters have. However, she will also participate in the evaluations but for her it is based on the number of fulfilled recruitments, and how the processes are going. At other assignments she has the experience that the smaller companies look up to her, to provide guidance and provide for example the contracts. She works as consultant and therefore does not have a minimum number of applications or fulfilled recruitments, but it is expected that when nothing comes in, she writes a plan of approach and uses different sources to improve this.

Reflexion

Half of the MKB companies do not have established goals or KPIs. The companies that do not have any goals written down look back to previous years to determine if their actions were effective, but the goals that are mentioned focus on the number of applications or interviewees or are overall company goals not directly focused on recruitment. For the big companies most did not have specific recruitment goals. Some of the KPIs are to ensure the processes are not too lengthy. However, one of the companies measures a lot and has recruited hit rates from outsourcing bureaus and a maximum of seconded employees. Finally, the outsourcing companies of which only half of the companies have given an answer. With one of them who has a certain number of candidates to

get per week, and the other who is a consultant and is expected to provide solutions when recruitments are unfruitful.

Recruitment strategy

The *first participant* explained that in their strategy they need to look at the target group. As she explained that the older employees are not as active on Instagram, which is probably different in technical companies. She also stated that the referral program is different than in a technological company, as they could only offer a gift card worth 15 euros. Unfortunately, the results for the referral program were not as desired, as people left soon after being hired or were not suitable candidates. For the employees, getting something was more interesting than getting a good new colleague, so the program was stopped. The company also tried outsourcing some of the recruitment, but the experience was not good nor beneficial.

Other strategic choices the company made, are that the company will not offer more just to get someone to take the job, because after a month the amount has been forgotten, and the wage can also be a filter for people who only work for the money and not because they like the organisation of the position. Therefore, the company is looking for other ways to attract talent for example by loaning e-bikes, a company iPhone, nice work-clothing, a small present for Sinterklaas, personal attention on their birthday and most important development opportunities. The company has many e-learning that the employees can do in addition to the recruited e-learning for remaining qualified and able.

These decisions are needed because just like in the technical sector, the healthcare sector is dealing with scarcity. According to *participant one* the sector is 750 nurses IG MBO level 3 employees short. For these employees the companies simply have to pay a lot. But finding people to help at the homes of clients is not difficult. Besides dealing with the scarcity, the direction annually gives a review and based on these numbers a yearly plan is made. In this yearly plan the company decides what to do looking at the number of employees, the number of clients, how to approach the growth or decline and what the goals will be for the vocational school. Accompanying the yearly plan, *participant one* also creates a policy plan for multiple years. Looking at the past year due to Covid-19 regular healthcare came to a halt, which increased the number of clients for homecare. But it differs per company is they experienced a shortage of clients or a shortage of employees in this time.

The *second participant* noticed that their clients often state that the recruitment needs to be done quickly but sometimes in the end the urgency was not as high as it appeared. However, the opposite also happens that the client seems in less of a hurry but then the urgency of a quick recruitment is greater than is seemed. None the less, time to hire is for every client relevant as is the quality of the recruit. Some clients can compensate for some missed qualification in the recruit, this makes it easier to find someone for these clients. In these cases, internal training is more intense. Moreover, the price of the recruitment is also a concern, but this depends on what companies are used to pay for outsourcing. When it comes to the time to recruit, the recruiters often try to give an indication to the clients. But for more scarce positions the recruiter refrains from giving a planning.

In the recruitment process the recruiters need to think about how to present the client in the market, and what kind of campaigns to do. The company can “create very nice landing pages with cool photos, but that requires a little more investment”. More often the recruiters look for unique selling points of the client and go into the market with that. Furthermore, the company does not limit itself in recruiting nationally, but *participant two* could not recollect a successful international recruitment. Looking at the effect of Covid-19 normally if he had a good technical applicant, and introduced them to 30 companies, 25 would want an interview, now it is the opposite.

The *third participant* shared that at her company the recruitment tasks are colour coded by hand and sometimes it is not clear which vacancy belongs to whom. In addition to coding by hand, alle mails need to be personalised by hand, writing the reason for rejection, the name and even the position it is for. This is an enormous amount of work. When they work with outsourcing agencies, which if for about 25 percent, they approach a few bureaus that each has their own speciality. In the recruitment process, the company also has a referral program. In this program they experience two sorts of referrals, the first one where the employee does not say much to the skills or knowledge of the referral and there are less useful. But the second one is where employees tell HR that the referral simply knows everything and they simple need them for the position, which turns out to be true. In addition, the company started with merchandise. So, the employees can walk around with bottles of water with the company name on it. The company is not yet working on a very nice exit program for when someone leaves to keep them as a spokesperson for the company, but the merchandise is a start for the employer brand.

The goal of the company is to hire the best quality in an as short as possible timeframe. Since the process is not in order and takes way too much time, it became important to look into. The way the company tries to attract applicants, is through their product and the size of the company. In this product all disciplines are present from electrical and mechanical to software. And the company size is relatively small but still international which creates interesting collaboration opportunities. The employees of the company are recruited to be able to read, write and understand English. Just so they can make themselves be heard in the company. However, it seems a bit of a generational thing, as most people between 30 and 50 are able to speak English.

In addition to the internal recruitment, the company also has some education efforts. They offer internships, but this is not with recruitment in mind. For some positions, they can only find applicants that need to be trained internally. They need to find someone who wants to travel a lot and has experience with either diesel engines or aggregates and teach them the other part. This internal now only takes 18 months.

The *fourth participant* states that the recruitment strategy is revised usually every year. The job descriptions are reviewed for every vacancy. In the recruitment strategy the company usually decides to go for potential and wants to attract raw global talent. The company believes that by attracting youth talent and give them a job which is above average from what they would usually be doing they will respond quicker and develop themselves faster. As a result of this the employment lifecycle of these employees is shorter (3-4 years) and after training them, they are ready for a new step and leave the company.

The *fifth participant* shared that the focus of each client is different, for some the time to hire is most important, but others need to fill a continues position where the quality is the most important. But to increase the chance of one applicant being hired, she often would introduce at least two applicants at the same time. This way the client can compare the two people. Furthermore, she tries to be enthusiastic when recruiting for a position, to create a good experience for the applicant this ensures they will apply. Other than enthusiasm, she keeps in close contact with the applicants through WhatsApp and phone calls, as it is important to gain their trust. She mentioned that the target group is not interested in long conversations through phone. Therefore, she would send emails or send her information to them. This way she could reach out to the target group. However, trust was very important, since some of the applicant would sometimes not show up to interviews, and she would then emphasis that she is putting in the effort for them. To help the

applicant along the company she worked at had quality certifications for a branch association for secondment bureaus, and if the client required a certification for the applicant the company could cover the related expenses. In exchange the applicant needed to work a certain number of hours for the company.

The strategy the company of *participant six* uses, is that vacancies are shared on WhatsApp with the employees of the company. But they do not have a specific referral program, or a reward employee can expect, sometimes the company rewards the employees for a referral on the initiative of HR. Before posting a vacancy *participant six* first looks at the open applications that have come in, and for an easy recruitment she can easily find two good applicants. For a difficult recruitment she immediately approaches secondment bureaus, and she knows which bureaus to contact. Furthermore, *participant six* writes the vacancy text in a way to generate enthusiasm with applicants.

One project the company took part in is working on aligning and adjust the education of the ROC to the work the students are going to be doing. Another improvement project the company works on is by hiring the services of a marketing company and renewing the corporate website in addition to share that the company is a nice place to work. A target group for the company where they had come issues with is the MBO students they have for an internship. When they have a good intern, they would offer them a job at the company but often the students want to continue their studies and get a bachelor's degree. The interns the company has, like testing the circuit boards, but the job title is "not sexy enough they would rather be a test and repair engineer". For the system control the engineers need to be able to understand some English.

The *seventh participant* always shares an open vacancy internally for two weeks, followed by four weeks externally. The company does not actively search for people. The positions at the company are always challenging as people get to work very independently. The company has a referral program where employees get 1,500 euros when the referred person passes the trial period. The motivation behind this is that when they outsource, they spent around 20.000 euros and they rather give the money to an employee. For the employer brand awareness, the company has no projects or collaborations with schools or universities in the area, but they do take interns once a year only not in the technical area.

Looking at the locations of the company, there is a difference. In contrast to the location in the east of the Netherlands, the other location is more difficult to recruit for and they do not try

to recruit themselves. For some positions the company can manage hiring a recruitment agency and pay a recruitment fee, but for other positions because of the speed they find new people through secondments with two years until they can hire the seconded employee. In the east of the Netherlands, the company can recruit some positions themselves. “Even the outsourcing agencies are looking to south-Afrika and Ireland for new talent and creating connections with universities there”.

In addition to a difficult area to recruit, the people at the company are also recruited to have a certain level of English understanding. One reason for this is that one of the locations of the company the communication is completely in English. Furthermore, the company recruits internationally and has expats. However, the company made the strategic choice to ensure all team managers are Dutch as not all employees can voice their concerns well in English.

When HR wants to change something internally for the recruitment strategy, the feedback has always been that it is not needed. Because the secondment bureaus get the job done quite quickly. The company has some KPIs, starting with the maximum of four weeks the process is done internally, after that the outsourcing bureaus also get four weeks. After these four weeks, other outsourcing agencies can pitch in.

The *eighth participant* states that for the location in the middle of the Netherlands recruitment is more difficult than in location in the east of the Netherlands. This is mostly due to the competition of big companies in the middle of the Netherlands. These big companies are willing to pay a high amount for shorter periods. When these people get back on the labour market, they expect unrealistic wages. *Participant eight* has noticed that the scarcer talent is on the market, the more the outsourcing bureaus are in control of who gets employees.

Even though there is scarcity in the market, the quality of new employees is the most important. Therefore, the company is not afraid of rejecting applicants. The choice for an applicant is also influenced by the expected time for the onboarding.

The biggest issue for the company is finding bachelor or university educated engineers, and with the workforce being mainly bachelor and university educated it is important. The company can find the MBO educated people through their network, the connection with schools and through incoming applications. For schools and universities, the company organises guest lectures in the canteen of the organisation. However, despite the efforts, outsourcing agencies are needed. In the

first year of education the students are approached by these bureaus, therefore the companies cannot recruit without them.

The *ninth participant* stated that the company does not have a specific recruitment policy or procedure written down. According to her it really is a small company, they simply just do things. For the recruitment process the services of an external recruiter are used. The flexibility the recruiter can offer is perfect as she can adjust the number of hours based on how many vacancies the company has. Before the external recruiter, the company would use outsourcing agencies but not since the external recruiter as the company would then be paying double.

Some technical educated applicants have very unrealistic expectations. An example of an offer a starter got was a salary of 5,200 gross per month with 40 vacation days and profit-sharing agreement, where the company could maximally pay between 2,700 and 3,000. But the bigger companies get these starters with these high wages short term, hired to be fired. Besides the amount of money, a newly hired employee gets, there are other ways to differentiate and attract applicants. The company of *participant nine* differentiate through the small size of the company and the amount of autonomy employees have. *Participant nine* explained that for the employer brand, the company is not doing enough. She believes that when a company takes in interns, they should also offer coaching. But the company does try to offer trainings, but this is mainly position oriented. So, employees get access to trainings they need for their job. For employees who need to learn on the job at a smaller company, there is less time for coaching for experienced employees as there are less people to coach compared to larger companies.

The *tenth participant* shared that they create a recruitment strategy where questions like: where, how and through which are they going to recruit. The sources are Monsterboard, Nationale vacaturebank, LinkedIn and their own database. The recruitment agency does not have competition from their colleagues, as they work in teams with a clear division in sectors. When a recruitment comes in the strategy is created. In this strategy the channels, when and with whom to communicate, where to share the vacancies, and deciding if the client needs its own page on the website of the company. Moreover, the challenge is how to approach people and get in contact with possible applicants. *Participant ten* explained that these potential applicants probably get as many messages as he sends out. Therefore, his approach to getting in contact with new people is to ask if they are open for a new challenge, or if he can help them with something. The message should always be

personalized, as bulk messages do not work. When someone is not interested, he might try again in three months.

Of course, it is important to start the conversation with the client when there is scarcity in the market regarding the specific profile he is recruiting for. The company now also has a tool for the numbers to invigorate the need for lower experience in the profile and train newly hired employees internally. After hiring someone, *participant ten* checks in with the client and the newly hires employee to see if everything is still alright. As he has seven regular clients, he checks in with them regularly. This differentiates the company from other recruiting agencies.

In the end *participant ten* feels like he is there to help someone find a job, not if he finds someone to fill the vacancy. It also happens that he does coaching sessions for people that are not sure what direction to go in. This is very typical for the organisation, the coaching in addition to the focus on hiring someone less experienced and training them internally. The company could do more in collaborating with schools and universities, he believes there is something the company does, but he believes they can do more. But if they would do that, they would also need to talk with their clients as the clients want a young person with a lot of experience. The company does both secondments as send out temporary workers. But with a secondment the employee has more security as they get continued payment for example when they are sick.

The *eleventh participant* shared that she gets a carte blanc regarding the strategy, but she must substantiate. The strategy is sort of a structure to which alle activities are linked. For this strategy the following questions are answered: how they want to promote themselves, what the ideal or regular employee look like, what is the goal of the employer branding campaign and what result is expected. For the external communication part of the strategy, she looks at how to reach the target group, what events are coming up, and with which study associations are they collaborating with. For this she gets a budget for a year and informs what specialisms will be needed in the coming months. She can organise lunch lectures with a certain study association if she sees a need for it, but everything needs to be well-funded and within budget. She creates a long-term and well-funded strategy and is sure not to miss a target group. In addition, promoting the company as an employer is very easy. This is because of the great career opportunities, which shows in the high retention rate.

The recruitment is then done both internally and through outsourcing agencies. And *participant eleven* keeps information on the number of applicants the outsourcing agencies

introduced, and the number of applicants hired through specific agencies, their hit rate. The external part of the recruitment process is almost always through secondment with taking in the employee after a certain time, not through recruitment agencies. But they do not want to make it more interesting for someone to get hired through a secondment. Therefore, the seconded employee will experience the same CLA (Collaborative Labour Agreement) increases and might get a raise when they are hired after the secondment.

For the internal process, *participant eleven* approached around 30 to 70 people a week through LinkedIn. This takes a lot of time, around 6 hours a week, but eventually she finds the right things to say to make it relevant and personalized when approaching people. For difficult vacancies, she will sit together with the manager for an hour to look for these 30 to 70 people to approach.

The company would rather choose a more expensive better applicant than lower the requirements. The reason for this, is that they need the expertise, however, they also have time pressure. Time is also an issue in planning branding activities as she needs to ask engineers to donate time for example for a lunch lecture. Other activities to increase employer brand awareness, can be found by looking into the collaboration with foundation explore hi-tech. Through this foundation a lot of activities are organised with eleven other tech companies, for example the annual pub quiz and activities at primary school to increase interest in a technical career path.

The twelfth participant shared that she recruits in the name of the client, with a company email address. She does this because when she actively approaches people they might not reply. She is unbiased and will never introduce an applicant to a client of whom she is not sure, for her it does not matter if someone takes a job or not. This is in contrast with other outsourcing agencies that market themselves as being no cure no pay resulting in less suitable applicants. *Participant twelve* mentioned that secondment bureaus are not always happy with her and tell her she is ruining the labour market. The companies she approaches are MKB companies, they can recruit for themselves, but it is often an additional task. She approaches these companies by calling and saying she has a question regarding the vacancy. If she then is put through to a manager, she knows there is no dedicated recruiter. Moreover, she also goes on LinkedIn to look for a recruiter at the company. When she has contact with a manager or HR employee of a company without a dedicated recruiter, she asks them about the percentage outsourcing agencies ask them and compares that to

the hourly wage she asks and what she has been able to do in 8 to 10 hours per week for a client. She does not provide guarantees, but she can tell people about her history.

At the moment of the interview, she had two clients. For one of the clients, she communicates only once a week with the HR manager through an Excel overview. But for the second client, management is more involved, and her tasks are mainly focused on active searching, approaching and preselecting people.

Reflection.

Within the group of MKB companies not all have a defined strategy or goal for their recruitment. However, one of these companies also mentioned that the scarcer talent is on the market, the more the outsourcing bureaus are in control of who gets employees. But not all MKBs are having the same difficulties. The big companies have more of a strategy developed, with KPIs to make sure targets are met. In the strategies the percentage of using outsourcing is decided, which steps are to be taken first, and plans for branding activities like lunch lectures or collaborations to increase interest in a technical career.

For the outsourcing companies all clients mention that their vacancy is urgent and needs to be filled in by a talented young person with a lot of experience. This is the ideal has been mentioned by many companies but of course is not the reality of what can be found in the market. The outsourcing companies must therefore communicate and manage the expectations for both the talent that is on the market and the time it will take to recruit them. And it is noticeable that for this purpose more outsourcing companies are using information technology compared to the MKBs and big companies.

Recruitment activity

Looking at the sources and networks the *first participant* uses; she is part of a network used to battle shortages in the healthcare sector, for which the company pays “around 1700 euros per year”. In this network they collaborate with other parties and brainstorm for ideas on how to attract new employees. In addition to the specific network the company collaborates with local government, the UWV, and study associations. The company is eager to collaborate with other companies as well due to their vocational school, creating a win-win situation. But some competitors are not open to this. The network and collaborations are used as channels to spread their vacancies, in addition they also use werk.nl, zorgwerk.nl, corporate website, Facebook, Instagram and LinkedIn. But the target group is not very active on LinkedIn. Another way to spread

awareness is done by one of the employees who has been on TV for a cause. This is then shared on the social media of the company. However, *participant one* states that to use social media for recruitment, it is important to gain followers by posting regularly which she does not do herself but often gives as a project to interns.

The company has other recruitment activities and activities mostly done in the recruitment process. The company participates in job fairs that due to Covid-19 are now hosted online. For the vocational school the company opens vacancies in September and February with an extra group this year in April. The vacancy is shared on the different channels. The whole year round the company gets replies to vacancies. After getting replies, people are invited for an interview, either with her (HR) and her supervisor or with her supervisor and the trainer of the vocational school. If someone shows potential during the interview, a trial day is scheduled. When the contract is being signed one and a half hours are scheduled to also go over all company rules and policies. On average four hours are spent per applicant who goes through the entire process. According to *participant one*, it is important to give a reply fast as applicants get invited by most companies and the first to reply with the highest salary get the employee, but after the trial day she gives them around two days to reflect on the position.

In the recruitment *participant one* experiences a few difficulties. The first difficulty experienced is that “the target group is not always as good with computers”. A second difficulty in recruitment is that for a specific position many of the recruited employees left within three months.

Looking at the sources and networks the *second participant* uses; He uses many different sources including LinkedIn, Indeed, Facebook, Nationale vacaturebank, and his own personal network which includes contact with student associations. With LinkedIn, “the recruiter system is used, in this system you can take the area of the client and use key words to actively search for people and send them a personal message to trigger a reply and get in contact with them”. From there the best three to five people are introduced to the client. With Facebook sometimes a campaign is started. The company is also active at job fairs to gain first connections with possible applicants.

The company has other recruitment activities and steps mostly taken in the recruitment process. The *second participant* is specialized in technical recruitments. In recruiting for a variety of technical positions the average education level is HBO, but MBO and WO also occur. The ideal applicant is the sheep with five legs, a young person who does the work at a competitor and is not

actively looking for a new job. The clients the company attracts are companies that are not good at marketing their own company or actively approaching applicants. The company prefers to work with partnerships as the recruiters can that use tools and tricks that are not possible without exclusivity.

It starts with a call from a client with a request. The recruiter visits the client and discusses the request, and find out what they are looking for, what do they need to be able to do, and if not if it can be solved internally. The next step is to write a good text for the vacancy that attracts the target group. The company has tools to look what is important for a target group. The company also always creates videos to give an impression of the job and the colleagues. The vacancy is then posted to all channels and shares in their own network and that of the client. *Participant two* also asks his colleagues if they know any good applicants, and after that he will actively approach applicants. The company also offers additional services to the clients in the form of assessments. Most of the time it is a personality analysis done by someone else than the recruiter. According to *participant two* the average recruitment takes 50 hours, of which many hours are spent in communication with the client, as every week the client gets an update, or in calling applicants. The difficulties he mentioned are that some positions are more difficult to land like marketing positions, but a mechanic position is easier to land. However, these positions are easier to fill as positions that use social connection and networking are more often on LinkedIn, in contrast to engineers who do not always have a LinkedIn account. Furthermore, there is a lot of competition as there are many recruitment agencies.

Looking at the sources and networks the *third participant* uses, HR always posts on the corporate website, Indeed and LinkedIn unpaid. The company also uses their own employees as a source for applications by a referral program. For a standard vacancy, employees can earn 500 gross or 1500 for a vacancy for a specialist. In addition to recruiting for all positions, the company offers a service development plan of 18 months to bring employees up to speed to independently perform preventative service tasks on their machine. But to educate someone to level 4 takes around four to five years. Places for BBL is also something they offer.

The company has other recruitment activities and steps in the recruitment process. A recruitment has a long process of around two months at the company, and on average they have three to five open vacancies. There are two kinds of recruitments at the company, new positions, or a replacement. A request for a new position needs to be send in by the manager of a specific

department. The CFO needs to accept or reject this request, “time of approval often varies between a week and two months depending on the urgency of the position that needs to be filled”. With a replacement permission from the CFO is not needed, but it will be sent to the CFO. After permission from the CFO the vacancy is send out. This can take between a week and two months depending on how urgent the vacancy is. When HR knows about a vacancy, they start looking at the text, based on the standardized job profiles. The vacancy is than sent to the manager for feedback and approval. The feedback is processed into the vacancy after which it is than spread on all sources. Applications come in to one email inbox. After a week since spreading the vacancy HR starts to look at the applications. The two HR employees have the vacancies divided among them, and keep an overview of what has come in, who they want to invite or not. The preselection is done by HR and easily takes up ten hours, preselection is done based on the job requirements and experience of the applicant. After the preselection the application is send to the manager who informs HR on who he wants to invite. HR tries to find three candidates for a first interview which is scheduled with the applicant, HR, and the manager. An interview takes between 30 and 60 minutes. After that a second round of interviews or a job offer can be arranged with one or two applicants. The second interviews are done by the second level manager and the manager. After which a tour of the company can be done. Creating an offer takes HR about half an hour, but it is up to the hiring manager to decide who they want to hire, HR offers advice.

The difficulties mentioned are that “the principle part of the applicants are not Dutch or needs sponsorship to work in the Netherlands which the company does not offer”. Another difficulty that happens frequently is that an offer is rejected as the participant also got an offer from a different company. International recruitments are not excluded but applicants need to already have the desire to relocate to the Netherlands. However, the company is working on the innovation of the process by checking if the applicant is allowed to work in the Netherlands and if not, they end up on the rejection pile.

The *fourth participant* uses the following sources and networks in their recruitment. She posts vacancies on LinkedIn recruiter, Instagram, and Facebook. The steps taken in most recruitments are as follows. Starting with the manager or VP who sends in a request to the board of directors, after this is approved the VP sends the recruits to *participant four*. She sits with the VP and creates a profile. They have a couple of meetings to discuss the strategy. Both the strategy and the vacancy are sent to the board of directors for approval. Next the vacancy is spread using

the sources and networks. After posing and spreading the vacancy, *participant four* starts to headhunt people. She usually waits a week for applications to come in, then selects six people to invite for an interview. The first interview is with HR and a colleague doing the same job as the open vacancy, where they assess the skills and qualifications. Afterwards the interviewers sit with the VP and evaluate. The second interview is more in depth checking if someone is a fit with the culture. After three second interviews, usually a decision is made. Then there is one final meeting with someone from the board, and someone from the board will have a coffee with the finalist after which the applicant is invited for an offer. On average the first interview takes an hour to an hour and a half. The second interview takes two hours. With all employees involved *participant four* expects a recruitment takes around 100 hours.

The Sources and networks used by *participant five* are mainly LinkedIn for higher educated people and their own personal database for MBO educated people. Besides posting on the sources and actively searching in them, the company where *participant five* worked also post pictures of seconded employees to increase interest and awareness of the talent that is already available for secondments. And at the recruitment agency they made videos of the workplace and the colleagues to create interest among applicants. Furthermore, the recruiters also go to job fairs, she informed that last year two colleagues went to the ball exhibition.

In the recruitment process *participant five* has both MBO and HBO educated people whom she recruits. However, she mentioned that for HBO positions the recruitment procedure is more in depth than for MBO level.

Participant five starts by creating a vacancy and looking into the database of applicants or not if she does not have that. She does warm and cold acquisitions. Furthermore, she creates the vacancy and then applications come in or she calls people in the database for secondments. With recruitment, people are not in need of a new job as frequently, so she does not call them as often. Interviews are at the office and before she goes through the CV of the applicant to see if there is a match with the vacancy. She invites people she is interested in and if there is not a vacancy for the applicant yet, *participant five* goes looking for one. The duration of an interview varies between 30 min to an hour, or one and a half hour for the more specialized positions. When she has a technical company as client, she creates a nice vacancy, discusses it with the client and then posts it and starts to think of people she might know. She waits for applicants to reply to the vacancy and interviews applicants. Afterwards she creates a profile based on the interviews and notes to

send to the client. If the client is interested the applicant will be invited for a second interview. With higher positions it happens that another person will look at it and there will be another interview.

For secondment this process is different. *Participant five* stated that for secondments there is one interview with the applicant, the client and HR after which a decision is often already made, or the applicant simply starts, with an evaluation after a while.

One of the difficulties mentioned by *participant five* is that there are a lot of secondment bureaus and how can you differentiate, by having many connections. Furthermore, there is scarcity in the technical sector. This makes recruitment more difficult especially for positions that require a higher education level or more knowledge. Another difficulty is that as an outsourcing bureau the personal database has a lot of information but there is a lot of information, they are not allowed to use but they are also not allowed to delete.

The Sources and network the *sixth participant* use are LinkedIn, indeed, Facebook, and the corporate website. LinkedIn might not always be the right place for the target group; however, the target group can get informed through their network.

In the hallways she usually already hears about a need for a new employee. When the request comes in officially, she meets with the production manager for 15 minutes to discuss what he is looking for and checking if the job profile is still accurate. Then she thinks if it is an easy or hard vacancy to fulfil, does she already know someone. If it is not an easy vacancy, she will contact the secondment bureaus. If the bureaus say it is going to be a difficult, she will post the vacancy herself as well. When a secondment bureau takes on the recruitment, she will communicate further with them, but if the new employee will be employed by the company itself there are more interviews needed as the labour conditions need to be discussed as well as the contract. She always wants something to choose and therefore tries to get three applicants, but sometimes she speaks with five or six applicants without finding a good one. With easy to fulfil positions an interview takes ten minutes as the applicant gets restless after that. If that happens the manager will give the applicant a tour. After the first interview most of the time a second interview will take place and sometimes a little assessment to check their solder skills. For recruitments with a higher education level there are more interviews and take longer. The time for an easy vacancy is a few days maybe a week, most of the time is spent on getting in contact with the applicant and scheduling an interview. A difficult vacancy at the moment has been open for two months and there is still no

suitable applicant. Due to the difficult nature, she has adjusted the vacancy to fit a broader target group and hopes to find a young person whom they can train within the company.

One of the difficulties mentioned by *applicant six* is that with a temporary replacement via secondment due to illness, it is hard to give applicants perspective on how long they can work at the company.

The sources and networks the seventh participant uses, are the corporate website, Indeed, and Twente.com. She posts the application both internally and external. She believes that the software guys are not on LinkedIn. The bureaus that look for the company probably actively searches on LinkedIn and Nu.nl and has sponsored advertisements no one is waiting for.

In the recruitment process after there is a need for a new employee, HR looks at the job profile, is it still correct or is a new one needed. HR will meet with the hiring manager to discuss what personality fits within the team. After the meeting HR creates the text for the vacancy which is checked by the manager and published. Halfway HR looks at the responses and based on that decided if a recruitment agency is approached. If there are responses, participant seven states that she takes about two hours to invite applicants for interviews. The company wants at least three applicants for an interview. If a recruitment agency is needed, the whole process is done again by the agency based on a recruitment fee and they start actively approaches people. They do not want to hire through secondment as they want new employees to be employed by the company itself. The company always has two rounds of interviews for which requirements of the applicants are decided beforehand. Based on these recruitments the preselection is also done. The first interview is with HR and the manager, and the second interview with HR, the manager, and a future colleague of the applicant. Both interviews take about an hour. Technicians will also have a trial day of half a day.

The sources and networks the eighth participant uses, is her own network, LinkedIn and through their employees. To stimulate this the company has a referral reward, where the employee gets a bonus if the recommended person makes it through their probationary period. Employees often have connections from student housing or their own personal network. The company is working on improving their employer brand. For this they are working with a well-known company that made an analysis of the company to explore how to profile the company in the market. In addition, the company is present at (job) fairs and collaborates with other companies in the area on recruitment campaigns. The company continues to grow and is in constant need of hard

and software engineers. For these engineers it is important that the projects are challenging. Other than that, the company is not the highest paying employer, but the secondary benefit package is very appealing. The company has profit-sharing arrangements and employees are updated every Monday on the state of the company. They try to be a good employer and remember birthdays, births, new employees, and sickness, which we see is highly appreciated. Other than retaining employees the company also recruits new employees.

In the recruitment process *participant eight* states that “in our sector you can no longer get around the fact that you are stuck with expensive secondment agencies”. It is almost always secondment only for staff positions it is sometimes through recruitment agency. She needs to consider how easy or difficult the vacancy is to fulfil, and the advantages of recruitment agencies and secondment bureaus. Most of the time though it is secondment or deta-vast. In the beginning they only work with preferred bureaus otherwise it takes a whole day to go through all applications.

When application start coming in, they are checked based on content, if they speak Dutch and if they are connected to one of the outsourcing bureaus the company works with. The preselection is done within two minutes, according to participant eight it takes longer rejecting all applicants that are not a match. If the applicant matches the requirements they are put into a sheet where the managers can see what has come in. Managers check the sheet two or three times per week and indicate if they want to invite someone for an interview or want to reject someone. The office manager then schedules interview and sends the rejections. The interviews are schedules with the manager and an experienced engineer of the department or sometimes a project manager and takes one hour. For the contract negotiation the *eighth participant* (HR manager) is involved again.

Looking at the sources and networks the company of the *ninth participant* uses, vacancies are always posted on the corporate website and LinkedIn. The recruiter also uses LinkedIn for active searching for applicants. The target group for the recruitments is bachelor educated people.

The process of recruitment starts by the need for a new employee either for replacement or to increase the workforce, which was about 50/50 in the past. The HR manager investigates and creates a clear idea of what is needed. Over the years she has made some standard job profiles. The next step is to discuss with the hiring manager. After this is done, the vacancy is sent to the recruiter to post and she is asked for advice. The recruiter is external but dedicated to the company. The recruiter makes a few adjustments and post the vacancy. She looks at the replies that come in

and if it is not enough, “which is almost always unfortunately” she can also actively approach people through her LinkedIn account. In addition to recruiting the recruiter can also create an assessment if needed as she had done in the past. Before when the manager started at the company, she would get called the whole day by bureaus. Most of her time was spent on adjusting and giving feedback to these bureaus, who asked a lot of money. If they had found someone for the company, they would easily pay 20-25 percent of an annual wage.

The company does not have a standard process, but the HR manager tries to always have a clear idea beforehand of who will do the first selection. Following the selection are at least one or two sometimes three interviews. Different people are involved in the interviews depending on what position the company is recruiting for. As a manager can for example ask about the OSI-model, if the applicant did not know this, they would not be suitable for the position. A proposal is made by HR, for which common sense and experience is used. This gives flexibility but can also be inconvenient. However, the company is working on benchmarking the wages of employees.

A difficulty mentioned by *participant nine* is that need of skills is not available, for example a manager who wants someone who is skills in a large variety of programming languages. But it is needed since an assignment can come in that asks for a different programming language than is available in the company at the moment.

Looking at the recruitment practices of *participant ten*, he mentions always posting vacancies online to increase the visibility on which sites is not specified. However, for active approach he uses Monsterboard, LinkedIn and the company’s own database. On all these sources it is possible to pool and look for suitable applicants. Within the company there is little competition for applicants as the regions are divided among the recruiters and in conflicts it is up to the managers to resolve the matter. Before Covid-19 the company has organised speed dates at the company of clients, and the recruiters tried to visit the companies of the clients so they can give an accurate representation of the client. What the company still does is creating a page on their own corporate website for a specific client. The company recruits MBO level 2 till 4, and sometimes for higher positions bachelor level. The team *participant ten* works in does not only focus on the technical sector but also recruits for lab technician, and other position linked to the chemical and analytical work area.

Participant ten does not only work as a recruiter on a recruitment fee basis, but also recruits for secondments. As often the technical employees want more security than is provided as a temp.

The steps he takes in a recruitment process start with a call from one of his seven regular clients. The client then sends in a request form with some standard things like the vacancy and the vacancy text. Following this from is a discussion with the hiring manager to discuss for around half an hour to 45 minutes to find out what kind of person they are looking for and what activities the activities are going to be. During this discussion *participant ten* can also inform the client on the scarcity on the labour market using their analytics tool. After this he makes sure to have a clear picture of what the client is looking for, *participant ten* either post the vacancy online or he starts by looking in the talent pool for a suitable candidate. The next step is to create a strategy for the recruitment. During the whole process he also keeps looking in on how the vacancy is doing and if there are adjustments needed. As the duration of a recruitment varies enormously, the client gets frequent updates on the progress or adjustments that are advised. The duration of a recruitment for a mechanic is around two months, but an operator the company has in their talent pool and can be filled in in a day. In addition to the talent pool, he can also connect with people who have applied for a job in the past. After applications start coming in, *participant ten* starts the preselection through a video call. Based on the call he makes a profile of the applicant and sends it to the client. The client can then inform *participant ten* on if they want to speak to and *participant ten* arranges the interview. *Participant ten* is involved in the process until the client decides to hire an applicant, at that step a colleague takes over.

The sources and networks used by the *eleventh participant* are the connection with a large number of student association and the company uses their own network through a referral program. This referral program has recently been updated to include more stimulus for the employee in the start, not just after the trial period is over. Other ways the company tries to increase the visibility of the company and the vacancies is through active promotion on social media, being visible at fairs or if that is not possible by organising events online and giving guest and lunch lectures at schools.

Participant eleven works as a recruiter and is involved in all steps starting at the vacancy until the applicant is hired, including creating a long-term strategy and job market communications. For this position she needs to be creative. On average the company has between 20 and 25 open vacancies including all positions like engineers, managers, and operational planners. For the long-term recruitment strategy, she first needs to investigate what an applicant would want. It is important to look at the ideal profile however, with the scarcity she needs to make sure that what

is offered is of interest to the applicants. Therefore, she continuously monitors what she searched for and where she found successes. The KPIs the company uses in the recruitment are the process time, the success rates of outsourcing agencies, how successful recruitment efforts are, where the most money is spent, and how much is spent per vacancy. Participant eleven herself searches for four of five vacancies; the other ones are outsourced to one of their seven outsourcing partners. The recruitment process time can vary, it can be that a new employee is hired within six weeks, maybe even four weeks. But for a good hardware engineer it can easily take up to four months.

Looking at the steps in the recruitment process, it all starts with a job profile coming in and the recruiter makes it more commercial by highlighting what makes it nice to work at the company. The vacancy is shared, and applications come in. Based on the profile she shows applications to the manager. Most of the recruitments are for WO educated people. After a week the first interviews are scheduled, with the interview happening a week later. The interviews are with the manager, a colleague, a project manager, about five people are involved in this for about one and a half hours per interview. If someone rejects the offer, they need to start again from the beginning and look more into promotion efforts or use the outsourcing partners. In difficult recruitments, like the VHDL-engineer with five years of experience, the company chose to use temporary secondments while looking for a less experienced VHDL-engineer to train within the company. She stated that through secondment it is much easier to find specialized people than through detavast. Besides waiting for applications to come in and using outsourcing partners, the recruiter also actively searches for suitable people. However, a lot of partner companies need to be taken out of the filter as she cannot approach these employees. Every week she sits with a few managers to look at suitable profiles through LinkedIn, after which she approaches them and invites them for an interview. Before the final step, the offer is made, she has the offer checked by HR as they have the overview of all employees, the communication for this takes no longer than an hour. Communication through this process is continuously through email, WhatsApp, phone calls and through teams. the time the recruiter and the hiring manager are involved is around six to eight hours

The *twelfth participant* uses the LinkedIn recruiter licence in addition to Indeed which is free source. Vacancies will always be posted on LinkedIn. The company she works for did not have jobslots on LinkedIn and that was priority one for her, not just for the applicants but for the (employer) brand awareness. Besides the network and sources to post on *participant twelve* needs

to do actively approach people especially people with an IT background. Her experience is that when recruiting from a bureau, when there is no exclusive collaboration with a client, the good people that are approached will not reply. However, she now works as a self-employed recruiter for a few clients based on an hourly fee and has no added benefit of someone being hired or not. Therefore, she can advise in what is best for the applicant and for the company.

In addition to giving advice, posting the vacancies, and actively approaching people, *participant twelve* also checks the personality, cultural fit, and soft skills in interviews. At the moment she has two clients, but sometimes as a self-employed recruiter she has a client for three months and then moves to a new client. She works between eight and 16 hours per week for one of her clients, and 32 hours a week for the other client.

The work she does for client one is 360 degrees recruitment, where it starts with writing the vacancy text. She gets the information from the HR manager, to discuss who they want to hire and what the job profile is, but it is also important to her is what kind of manager the applicant's manager is. She then starts to write the vacancy text. After which, she starts looking at where it is the best to post it. Following this, she googles the job title and looks at what website come up first, this can be Indeed and Intermediar. Often, she takes two weeks to see what is coming in before actively approaching people. After two weeks she takes two days to provide all applicants with an invitation or rejection. For the other client she manages the application that are coming in through their recruitment system, where for the first client this process is by hand. She continues in the process by putting in the information of when someone applied and when the last communication has been into an excel sheet. After looking at what application has come in, she evaluates what other sources to use and starts actively approaching people. Around two times a week she spends two to three hours on active recruitment. Only as a last resource she will ask help from a recruitment agency. Before inviting an applicant, she screens the applicant by asking why they have applied, what is their motivation and what is there wage indication. At a certain point she needs to make a choice to either post the vacancy elsewhere or revisit applicants that did not fit because of the wage indication or that did not have the right skills or experience and needs training, both will cost the clients.

She mentioned that managers that reject applicants a bit too easily is a difficulty for her. She feels like the managers think that she can just look further and find good new applicants. However,

she starts with applicants that are close to what is desired but the longer the process takes the less accurate of a fit the applicants will be.

Reflection

The MKB companies use their own network and actively search for applicants, except for participant one whose target group is not active on LinkedIn and participant six who uses secondment and recruitment agencies. For the active approach a LinkedIn license is needed, but LinkedIn is for these companies a common source used in recruitment. This source is either used only for posting or sharing a vacancy or additionally used for actively searching for people. What is interesting is that only participant eight has a referral program in place, but all see employees and their network as valuable. Furthermore, for all participant except the first one, managers very involved in the process. They help HR get a clear view of what is needed, participate in interviews and chose who is invited or rejected. With some of these recruitments HR does the first interview but interestingly, as mentioned by participant four the first interview is for checking the hard skills and the second interview for checking fit with the culture. This seems contradictory as HR is often seen as good in checking the social skills of people and cultural fit.

In all the recruitment programs of big companies the managers are heavily involved. LinkedIn is used by all. All of the big companies use outsourcing 2x deta-vast and one recruitment fee based. Most (3, 11) have extra's in their recruitment program in the form of referral program, or online activities lunch/guest lectures to increase their visibility.

The outsourcing companies mention that they also post vacancies so the client can stay visible on the market. all use LinkedIn and have either a developed company network or use their own personal network in the recruitments. For all the communication with the client takes a significant amount of time. Another time investment is actively approaching people mostly done through LinkedIn.

Cost of recruitment

The *first participant* explains that people always have the idea that it is expensive to post a vacancy online, but the company pays 1,700 euros on this per year on the network. In addition to these costs, she calculated around 30 euros per hour per person for a job interview. Looking at her personal wage which is a lot more than 2,700 gross per month. The 30 euros per hour, per person might not sound like much, but if you add it up and you have around two or three people in an interview it becomes a lot more. Especially since after one interview one does not often have

the right applicant. It is even more difficult in higher educated positions. But in positions that require lower education, it happens that someone is hired only to leave within a week. She highlights that the more cost effective to retain employees, but this is often not recognised. On the other side, if someone is not performing well it can also create costs for the employer.

Looking back on the recruitment activities, through the network *participant one* is part of brainstorming for new sources to use in recruitment. One example of this, is through vlogs. However, *participant one* is not spreading brand awareness this way. The way she is spreading awareness is through flyers. As most of the target group is not always able to find the company online.

Other costs for the company, in addition to the gross wage of an employee is the 40 % extra they are paying on insurances and other standard costs.

The *second participant* explained that one can spend as much money as they want on LinkedIn or Indeed. But he thinks this can also be influenced by the views and how specific the target group is. For additional recruitment campaigns the marketing department will create promotion material and a photographer goes and makes pictures and videos, but this also brings additional cost for the client. Before Covid-19 all clients said they were growing, but this can also be because clients do not like to say that it is a replacement. However now with Covid-19 the growth is less.

For the recruitment services the company takes 24 percent of a gross annual wage of the position they are recruiting for. This is the percentage for non-partners. When the client is a partner and therefore offers the company exclusivity, the cost of the service can be calculated in two ways. The first one is based on a recruitment fee of 22 percent, where the agency only gets paid when they found someone the client will hire. The company will always try to advise this to their clients. The second way with exclusivity from a partnership is based on an hourly fee. Here the company calculates with 150 euro per hour, with a minimum of 15 percent and a maximum of 22 percent. Furthermore, the recruitment agency also has cost, mainly the wage of the recruiter. He explains that a junior recruiter will start with a wage of 2,000 gross per month and senior employees from 3,500 euros gross per month and up.

The *third participant* informed that there are two ways of paying for LinkedIn vacancies. One way is per click on the vacancy, and *participant three* has a daily budget of 15 euros. The other one is not specified. In addition, they pay 15,000 per year for ATS system to support the recruitment process. Though the system the company can post vacancies on different websites that

can bring additional costs. Looking at the recruitment activities, most of them are online, including the interviews. Because they are online resumes are no longer printed. *Participant three* informed that time spent on all the fuss related to the recruitment process is the biggest expense. This fuss does not lead to any added benefit, for example rejecting applicants, and setting up the system. The HR employees working on this are paid far more than the average on 2,700 gross per month for a recruiter. In addition to these internal cost items, the company also has expenses related to outsourcing. When they use the service of a recruitment agency, it is based on a recruitment fee of 19 percent of an annual gross wage of the recruit. Of course, sometimes this percentage is higher, but they have agreements, so it is also lower sometimes. For secondments there is a minimum number of hours before they can hire the person this is about 1,500 hours. In addition, they pay a standard wage for the company during the secondment which is a certain percentage added. In the past it has only happened once, that they ended a secondment before the agreed upon time, this was because the person did not meet expectations.

The *fourth participant* states that for LinkedIn the company pays 10,000 euros per year, this includes the recruiter licence and the recruiter platform. Besides the cost of the sources used, *participant four* expects that around 100 hours are invested in a recruitment, sometimes more. With on average a monthly gross wage of 3,600 for the people involved, except for the interns.

The *fifth participant* shared that for the LinkedIn recruiter they pay around 6,000 euros per year. For Nationale vacaturebank they also pay, but *participant five* did not remember how much. Other than the posting of vacancies, the company also pays for employer brand awareness, by getting billboards and advertisements on busses, investing in their corporate website and social media like Instagram. As an outsourcing company they ask between 29 and 34 euros per hour for their MBO level positions, this wage has every cost included (pension, type of contract, hourly wage, profit margin of 5 to 7 euros). What *participant five* had seen at other outsourcing agencies is that this wage can easily go up to 40 or even 60 euros an hour. The assignments for her recruits are often with the intention to hire them after the 1,450 hours after which it can be done penalty free, but for recruits in construction it also happens that assignments are for any period ranging from two weeks till two months. The cost for a recruiter at the company she worked at was a monthly wage of 2,500 euros based on a 40-hour work week.

The *sixth participant* explained that for the first week they post the vacancy unpaid on LinkedIn and they share the vacancy with their network in the company and on social media. If

after the first week the responses are low, they will pay for an add on LinkedIn and look at the responses again in one or two weeks. For Indeed they pay per clicks and after the sponsored clicks the vacancy moves lower on the list. *Participant six* mentions that her monthly wage is far above the average recruiter wage of 2,700 euros gross per month. After the internal cost, it is good to look at the costs from outsourcing. For a normal recruitment agency, the calculation factor for the cost is between 2.3 and 2.5. For bureaus that have a partnership with them she has also had a factor of 2.1 or 2.2. However, for secondment bureaus the factor goes up to 2.7 and 2.8 based upon the hourly wage of the person. The times the secondment bureaus are used, is often for higher positions in the company that have a higher hourly wage already.

The *seventh participant* explained that they have a few job slots on LinkedIn from the headquarters, making it possible to have three sponsored job posts at the same time. When additional licences are needed, this can be bought for 4,000 per year. The HR staff at the company also has a salary that affects the cost of recruitment. The HR-administrators earn between 3,400 and 3,900 per month, the HR-business partner earns between 4,400 and 5,200.

For the outsourcing part of the recruitment, the company has preferred suppliers who they arranged a calculating factor of 2.45. This factor times the wage, is what is paid. An example given by *participant seven*, an engineer earning 3,600 with 173.33 working hours per month, then the hourly wage multiplied by the factor $((3,600/173.33) * 2.45 \approx 51.78$ per hour). She explained the commercialisation they experienced from an outsourcing agency, the company had to pay additional cost for the car of the employee or the social media campaign that is not included in the fee sometimes. However, when these agencies find someone for them the percentage factor can be between 17 and 21 percent of an annual gross salary, so they easily pay around 1,500 per vacancy. The company has in the past also hired an external recruiter for 97 euros per hour. This person hired around 60 people for the company almost all through outsourcing agencies, creating double costs for the company. In a certain location the company was asked to pay 26 percent which is of course outrageous but is the result of the big competitors for talent in the area.

The *eighth participant* mentioned that for the internal cost related to recruitment, the wage of almost all people involved is above 2,700 euros per month, only the two office managers that supports *participant eight* ear around the 2,700 per month one slightly above the other slightly below. But what is important is the time of the people involved for example for the interviews. *Participant eight* is always a bit selective in who they want to invite for an interview because every

hour in an interview is an hour the employees are not working on their core tasks. There for the junior and medior positions only have one interview. *Participant eighth* does not spend money on a LinkedIn licence and they post the vacancies unsponsored. However, the recruitment process is not only internally at the company, as they also use outsourcing to find new employees. And for this *participant eighth* stated that they pay enough. There is an agreement for the recruitment fee for when they set out a “hunt” of no more than 25 percent of an annual gross salary. More difficult positions are on 25 percent, but easier recruitments are around 20 percent. When a recruit does not pass their trial period the outsourcing agency does not get paid (no-cure-no-pay). In addition to the no-cure-no-pay, the company also has a staffel with two partner agencies, where they build up a discount the more, they hire through these partner agencies.

The *ninth participant* explained that the recruitment part is outsourced as she is expected to in addition to recruitment do many other tasks as well like creating the long-term view of the recruitment for example. Due to her role, management position and experience her wage is far higher than the average 2,700 of a recruiter. For the outsourced recruiter the company pays 70 euros and hour.

The *tenth participant* shared that he uses LinkedIn recruiter, and other standard job boards as mentioned before and all paid. But the company he works for has bought a few of these platforms and therefore does not pay to post on it. Other internal cost is related to the wage of *participant ten*, which is just above 2,700 euros. For the outsourcing activities the company uses a factor of 23 percent of an annual gross salary for their clients.

The *eleventh participant* explains that they use referral recruitment. At the moment of the interview, it was a VVV gift card of 500 euros when someone is introduced, a dinner gift card after the person passes the first month at the company and after the first three months another 500 euros. However, *participant eleven* stated that time cost the most and she as a recruiter earns more than 2,700 per month. After time the largest cost in the recruitment process are the secondment bureaus. She has a partnership with twelve bureaus and pays a factor between 2.4 and 2.9. For deta-vast the company can hire the people after 1,600 to 1,800 hours. But since they pay more, **the bureaus are more likely to introduce someone to us as it gives the bureau a higher benefit.**

The *twelfth participant* shared that as a self-employed recruiter she provides her services including a recruiter licence from LinkedIn, but as these costs her 1,000 euros per month, at the moment she ended the license and therefore also lowered her hourly rate to the client. However, at

her other client there was already a licence, and she was allowed to also use it for the other client. *Participant twelve* has a license for jobslots where she pays 90 euros per month. When she bills the clients for this, she bills them between 150 and 200 euro. If the companies would get these licensed themselves, they would pay around 200 to 400 euros. In this way she makes money over the jobslots, and her clients get a beneficial deal. The more niche a position is the more labour-intensive the process is. And for HR the cost are all overhead expenses, but if they do not invest in the recruitment process later on the expenses will be higher as more people start to leave and the process would take more time.

Reflection

Looking at the overview below in table 3, it is interesting that the wages of outsourcing companies are lower than that of the MKB or the big companies with the highest wage being HR business partners with a wage between 4,400 – 5,200 euros per month and the lowest a junior recruiter with a wage of 2,000 per month. Time and outsourcing bureaus are mentioned to be the biggest expenses and the lowest being 17 percent or a factor of 1.7 for a recruitment on a fee basis and the highest being 2.9 where the company uses paying a bit more as a strategy to encourage outsourcing bureaus to offer their talent to them. Moreover, outsourcing based on a fee calculated over the gross annual salary has lower factors or percentages than secondment or deta-vast. Furthermore, when looking at the expenses, it is noticeable that the cost for LinkedIn differ, form 10,000 per year, 6,000 per year and 1,00 per month. Many of the cost are also mentioned in answers to questions fitting other themes therefore this is not a complete overview. An overview of the costs of recruitment can be seen in table 4.

Table 4.

Overview recruitment cost

	<i>Sources</i>	<i>Time</i>	<i>Wage</i>	<i>Outsourcing</i>	<i>other</i>
<i>MKB</i>	1,700 per year	30 per hour per person	A lot more than 2,700 per month		40% extra cost for employer, flyers
	10,000 per year for LinkedIn	100 hours	Average 3,600		

	1 st week unpaid, then paid vacancies. For Indeed per click		Far above 2,700	Recruitment agency factor between 2.3 and 2.5; with partnership 2.1 or 2.2 of an annual salary. Secondment factor between 2.7 and 2.8 per month	
	Un-sponsored LinkedIn posts.	Hours of everyone involved	Above 2,700 only office managers around 2,700	Recruitment fee no more than 25 % of an annual gross salary. Easier vacancies 20 %. No cure no pay. Staffed to build up a discount	
			Far higher than 2,700 per month	70 euros an hour external recruiter	
<i>Big companies</i>	Daily budget 15 euros on LinkedIn. 15,000 per year ATS system	Fuss	Far more than 2,700 per month	Recruitment fee 19 % of annual gross salary. Secondments deta-vast after 1,500 hours and pay a percentage over the monthly wage.	
	Job slots from headquarters, additional slots 4,000 per year		HR administrators 3,400-3,900; HR business partners 4,400-5,200.	Preferred suppliers with a factor of 2.45. Recruitment agencies between 17 and 21 % of annual gross salary, with at a certain area 26 % was asked. External recruiter 97 euros an hour.	
			More than 2,700 per month	Partnership and pays a factor between 2.4 and 2.9. deta-vast after 1,600 to 1,800 hours.	Referral: VVV of 500 euros, dinner gift card, additional 500 euros.
<i>Outsourcing</i>	As much as they want, limited by specifying target group		Junior recruiter 2,000 per month; senior employee 3,500+ euros per month	24 % of annual gross salary. In a partnership 22 percent or 150 euros an hour with minimum of 15 % and maximum of 22 % of annual gross salary.	Marketing materials, photographer
	LinkedIn recruiter		Salary of 2,500 per	Between 29 and 34 euros an hour for MBO level.	Billboards, bus ads, investing in

6,000 per year	month based on 40 hours a week.	Deta-vast after 1,450 hours.	corporate website and social media
LinkedIn and other job boards paid. Company owns a few so they do not pay for all	Just above 2,700	23 % of an annual gross salary.	
Recruiter licence LinkedIn 1,000 per month Jobslots 90 euros per month		Job slot for client 150-200 euros	HR costs are overhead expenses.

Cost outside of recruitment

The *first participant* shared that outside of a recruitment, the trial day can take some extra energy of the colleagues but can also be a great help to have. In addition, these colleagues might experience having a trail applicant with them as fun and see it as an extra challenge. At the office of course it takes time before the new employee can create value.

The *third participant* shared that the reason for a vacancy is that the company needs someone to perform tasks that are not being done at that point or are being done by people who have their own tasks. In certain positions it can be a big cost issue, as with management positions the department is aimless, tasks were not performed, and employees focussed of the wrong priorities. The company will always land the project, and the project will not be delayed but the company will ask more from its employees. For example, to meet the deadline the employees will work 9 hours instead of 8 and depending on the salary scale overtime will be paid or not.

The *fourth participant* explained that outside the recruitment there are a lot of training costs involved. Besides direct costs, the recruitment itself takes a long time and a lot of energy. This is not that much of an issue for *participant four* as it is her job to work on recruitment. However other employees that are involved in the process, work for 20 percent of their time on recruitment, which *participant four* states is a lot.

The *fifth participant* explained that secondments are simply very flexible, if they do not deliver a suitable employee, the client can go to a hundred other secondment bureaus. This is not the most favourable for the client due to all the different contracts. The clients of *participant five* would rather work with two secondment bureaus that are satisfactory than a hundred different ones.

The *sixth participant* informed that in the company the team compensates for the vacant position. They rotate in the teams, for example when one team is less busy an employee will rotate into the other team where there is more work pressure or if that team is missing a person. This way there is a bit of disruption, but she does not believe there are too many costs involved in this. It works for short-term, but in the long-term the person that helps to compensate might not get to their own tasks. With a new employee the onboarding takes time, it is then up to the project manager to rotate employees as they have a good overview of who can support what process best.

The *seventh participant* explained that internal training in the company takes a long time, she believes two years. Therefore, when an employee leaves the company can lose a certain specialism as well. In order to compensate for open vacancies within the company the collaborating with the headquarters abroad, but this means that the company has extra cost and time when employees come from abroad. This has effect on the deadline of the customers who are not pleased with this, and the company itself has higher employment related cost. However, to not delay the deadline to much, employees work overtime but this takes a lot of flexibility from the employees. When this happens to often it can affect the employer branding and future applicants might think that the work pressure is to high due to people leaving.

The *eighth participant* mentioned that onboarding cost are always part of it, and in the planning the extra needed time form senior employees is taken into consideration. Besides this, the new employee sometimes needs the right certificates, and those costs are already considered in the recruitment. However, due to Covid-19 employees need to have extra work equipment, but it is also an investment as working from home and at the office are going to be the new hybrid way of working. Besides these onboarding related cost, *participant eight* also mentioned that because the company is constantly looking for new employees, they need to pay extra attention to the deadlines of projects. When a deadline for a project is about to be missed either due to illness of an employee or because of the turnover, the company would switch to secondment.

The *ninth participant* explains that it often happens that projects cannot start or getting delayed. In addition, the company also offers a lot of autonomy to the employees, but when it is

taken to far it becomes non-committal, and this happens a bit too much. In the company there is a lot of grumbling on deadlines that are not met, therefore the marketing department is ready to launch a new product, but it is not finished. In order to compensate the employees sometimes work overtime. However, the difficulty according to *participant nine* is that the company has insufficient capacity to do the work they want to do, and they have trouble making choices. The company is working on creating structure internally and implementing streams with a stream-master for a more agile way of working

The *tenth participant* states that for their clients the cost for time to hire are part of it, but other costs are not directly visible for the company of *participant ten*. But it could be all sorts of cost for the client related to missing an employee.

The *eleventh participant* explained that projects will not be delayed nor project request that cannot be accepted. The company will then hire someone with less experience and train them internally and hire someone through secondment in the meantime.

Reflexion

For the MKB organisations the team often compensates for the open vacancies as to not miss a deadline or delay a project too much. Sometimes this is done by working overtime but adding someone through secondments is also an option. Besides these cost, onboarding and the time of involved colleagues are also seen as cost outside the recruitment. For big companies the long time of internal training, missed focus when a manager position is open and project delays are cost mentioned. And of course, with an aimless team, a missed deadline or with a team that works overtime frequently the actual effect is bigger, illustrated by participant seven, it can damage the employer branding and clients can become unhappy.

An interesting point made by one of the outsourcing agencies on the cost outside recruitments are the amount of agencies the companies work with as it can get difficult with the different sorts of contracts. In addition, being in contact with one or two outsourcing agencies takes time, when a company is in contact with a hundred this is intensified. Keeping in mind that the client has cost in time to hire as they need to work with an uncomplete workforce.

Trends

The *first participant* normally has a few activities the company organises to increase company bonding. But, due to Covid-19 this was not possible this year. So instead, the employees participated in the Jerusalem challenge. The video of the challenge can only be shared internally

as the creator of the song if filing copyright lawsuits if it is shared externally. Other than that, the company has an employee who is in a lot of networks and because of that she is occasionally on the TV. Whenever she is in the news, *participant one* always shares in on the company's social media.

The *second participant* explained that in the beginning people simply did not know what the future would bring, but the number of people actively looking for a job was high, only latent jobseekers were less interested, they would say ask me in three months. In addition to a change in jobseekers, Covid-19 also brought a change in the desires of companies. The companies were more critical and desired more experience in their applicants, where they used to just hire applicants more freely. Automotive and aviation got a setback, but food, IT, healthcare, and professional service industry continued to grow. Some companies in the area of the company of *participant two* went out of business. Participant two has noticed that many applicants are from these companies.

The *third participant* explained that they changed the internal procedure, but the number of applications coming in remained the same. However, the first two to three weeks of Covid-19 they had a recruitment stop, after the first couple of weeks they realised that they needed to continue with the recruitments. Because of Covid-19 they made changes and learned that a first interview is fine to have online it increased the flexibility and the information was still valuable and more focused on the abilities and knowledge of the applicant. The second round will always remain in person. The addition to the change of having a first interview online, *participant three* is also switching to a new recruitment system. With this system a preselection will be done based on the candidate, where they live, what background they have, and the system creates the possibilities for assessments beforehand.

The *fourth participant* explained that she sees that there is more talent available in the market, this changed the attitude of applicants and gave employers more opportunity for selection. The change to online interviews, is fine for when the applicant is abroad but, in the future, if people can come into the office, she thinks it is always better to do it in person, because people get a feel from the office and the understanding is clearer, therefore it is more efficient to do it in person. She still believes people join environments instead of jobs. People are looking more at that than the job itself. As for recruitment in the future, *participant four* believes it will be more automated and LinkedIn will play a huge role in this. Managers will be able to take over the central role of HR as the system will organise everything.

The *fifth participant* highlighted a difficulty that Covid-19 brought. The search for companies to place secondments or to recruit for became harder, to the point where she and her colleagues would drive around to see what kind of companies were in the area. But most of the companies replied to calls with due to Covid-19 we need to look at what is possible, or we cannot do anything at this moment, and if there was an assignment for the company of *participant five* if was often for a replacement.

The *seventh participant* informed that the transition during Covid-19 went quite smooth as everyone switched to using teams and she feels it works efficiently as you can directly make the minutes and travel time does not need to be considered while scheduling. Looking at international recruitments, now they do not have to pay for an airplane ticket and a room in a hotel as it is simply through teams. This made it possible to move quicker in the recruitment process.

The *eighth participant* mentions a few trends she has noticed. Starting with the increasing importance of external recruitment agencies. These agencies also started asking more for their efforts, "agencies are now asking the top price". In the past the company could hire someone who was in their company on a secondment after around 1300 hours without additional cost, currently the amount of hours to hire the person increased to over 1700 hours. "Everyone is looking for the same kind of people, therefor the highest bidder gets the employee". A second trend is that the attitude of starters has changed. In the past these starters would be happy to find a job, now they tell her their minimum wage they accept, that they will not work fulltime. The last trend *participant eight* mentioned in the interview was the need for customized solutions, for example an applicant they want to hire would also be offered paid public transport the first year. She mentioned looking into secondary benefits to sweeten the deal for someone without creating imbalance in the wages of employs within the company. Besides these trends *participant eight* also shared an opportunity she recognised in the current way of working for the future. The hybrid form of working at the moment provides new opportunities as that the company can recruit in a broader area. By getting the new hire a hotel room the first month and after that let them work from home for four days a week, she sees that there is more possible for recruitments.

The *ninth participant* noticed that in their sales unit four employees have found a new job in a short time. She found it strange that they were able to find a new job, often with a competitor or a similar company.

The *tenth participant* mentioned that the scarcity remains an issue that creates delay in the process. Because of this scarcity, *participant ten* had deeper conversations with applicants and other companies. One of two difficulties due to Covid-19 is that sometimes he needs to recruit for a new production line but has never seen it in person as he is not allowed to visit clients. The other difficulty is that there are a lot of vacancies for short time, but who has a mechanic for five days.

The *eleventh participant* shared that due to Covid-19 the medical sector brought opportunities for the company. Naturally the employees worked more from home, but in recruitments the second interview is always at the office while the first interview is online. For the lunch lectures which were also online, the threshold of joining was lower for both the guest lecturer as for the students. Another opportunity due to Covid-19 is that the work from home policy created possibility to recruit outside of the area of the company, maybe even in Germany and Belgium. The region of Eindhoven is very interesting for the company as a lot of students with a relevant background are there, making the target group a lot bigger. If the company can also offer office space there, the market becomes bigger. Even though recruiting there might be harder but if they do not investigate this, the market remains small.

The *twelfth participant* had hoped that due to Covid-19 the market would become more flexible with more possibilities of working from home, unfortunately, her partner did not have this experience. For herself, she works abroad and before would often travel back to the Netherlands, since Covid-19 nobody cared where she worked. Other than that, she has not noticed any trends as she is more old-fashioned and believes a personal connection is the most important.

Reflection

Noticeable with the MKB companies is that there is not a real common trend seen by all of them. However, two of the five companies mention a change in the attitude of applicants, they either want a job giving room for selectivity or they have demands in relation to the hours and salary. However, Covid-19 also brought opportunities and new insights like expanding the recruitment area as hybrid working will be the new normal or looking at secondary benefits to attract applicants.

There seems to be a bit of a contrast between big companies and MKBs. The MKBs use the smaller work environment as part of how they want to market themselves therefore it is important that applicants come to the office however, for the big companies the increased area for recruitment and the flexibility seems a huge benefit. The change from in person to online went

smoothly for the big companies, some of the companies already had experiences with Teams for example. What is interesting, is that one of the companies also mentioned the lunch/guest lectures that had benefit from the online nature. They experienced a lower threshold for students and the lecturer. This can increase opportunities for increased collaboration between businesses and schools.

The outsourcing companies experienced more difficulties, both with companies and jobseekers. Not unexpected that in the beginning latent jobseekers were not interested in switching companies however, as mentioned by participant nine this hesitance with latens jobseekers is no longer an issue. Interestingly there is also a contract with the information from outsourcing agencies and other companies. Since the companies mention that these outsourcing agencies are increasingly needed in recruitment, but the outsourcing agencies also experience difficulties finding clients for their secondments or for recruitments for workforce growth.

Table 4.

Overview cost and complexity.

<i>Participant</i>	<i>Cost/time</i>	<i>Complexity</i>
1. <i>HR MKB</i>	1700 per year for network. 4 hours per applicant for entire process. 1,5 hours contract meeting. 30 euros per hour per person for a job interview. her personal wage which is a lot more than 2700 gross per month. In addition to the gross wage of an employee is the 40 % extra they are paying on insurances and other standard costs. Referral program old 15-euro gift card. Loaning e-bikes, a company iPhone, nice work-clothing, a small present for Sinterklaas, personal attention on their birthday and most important development opportunities. The company has many e-learnings that the employees can do. the trial day can take some extra energy of the colleagues. At the office of course it takes time before the new employee can create value.	Target group not always as good with computers. Employees sometimes leave within 3 months. Need to reply fast, the applicant gets invited by most companies and often takes the first offer with highest salary. Competitors do not always want to collaborate. Using social media in recruitment only works if you build a following by posing regularly. Online job fair (Covid-19). She highlights that the more cost effective to retain employees, but this is often not realised
2. <i>Outsourcing</i>	Average recruitment takes 50 hours. Uses LinkedIn recruiter. Creating promotion material and a photographer go and make pictures and videos. recruitment services the company takes 24 percent of a gross annual wage without exclusivity. With exclusivity either 22 percent or 150 euros per hour. Junior recruiter will start with a wage of 2000 gross per month and senior employees form 3500 euros gross per month and up	The ideal applicant does not exist (sheep with five legs). Extra tools and tricks only possible in partnerships. Positions for which a network is beneficial is harder to obtain as client but easier as applicant, technical positions earlier to obtain as client harder as applicant as not all have LinkedIn. A lot of competition with other recruitment agencies.
3. <i>HR big company</i>	Referral program 500 standard vacancy and 1500 vacancy for a specialist. Education efforts between 18 months and 5 years. Preselection takes 10 hours. Interview takes 30 to 60 minutes. Creating an offer takes 30 min. 2 ways of paying for LinkedIn vacancies. One way is per click on the vacancy, and <i>participant three</i> has a daily budget of 15 euros. 15.000	Most applicants need sponsorships which the company does not offer. Often applicants reject the offer because the already got an offer from another company. The company is working on innovation to check if applicants are allowed to work in the Netherlands, otherwise end up on rejection pile.

per year for ATS system. The HR employees working on this are paid far more than 2.700 gross per month.

Recruitment fee of 19 percent of an annual gross wage. For secondments there is a minimum of 1500 hours with normal wage plus a percentage. work with outsourcing agencies for about 25 percent. the company started with merchandise. So, the employees can walk around with bottles of water with the company name on it. Internally training for a certain position can be done in 18 months. Someone to perform tasks that are not being done at that point or are being done by people who have their own tasks. with management positions the department is aimless, tasks were not performed, and employees focussed of the wrong priorities. Employees will work 9 hours instead of 8 and depending on the salary scale overtime will be paid or not

4. *HR MKB*

first 1st interview 30 min to 1.5 hour. The 2nd interview takes 2 hours.

All involved expects a recruitment takes around 100 hours.

Uses LinkedIn recruiter.

LinkedIn 10.000 euros per year. expects that around 100 hours are invested in a recruitment, sometimes more. With on average a monthly gross wage of 3,600 for the people involved.

A lot of training costs involved. recruitment itself takes a long time and a lot of energy. For other employees that are involved, recruitment takes 20 percent

5. *Outsourcing*

Interview of 30 min to 1.5 hours.

for the LinkedIn recruiter they pay around 6,000 euros per year. Nationale vacaturebank they also pay but does not remember how much. Billboards and advertisements on busses. As an outsourcing company they ask between 29 and 34 euros per hour for their MBO level positions. Profit margin of 5 to 7 euros. often with the intention to hire them after the 1,450 hours after which it can be done penalty free. Monthly wage of 2,500 euros based on a 40-hour work week

Competition with other outsourcing bureaus. Scarcity in the technical sector especially in positions where higher education is required. The company has a lot of information, but they are not allowed to use or delete it.

6. *HR MKB*

Easy positions interview takes 10 minutes and a tour. Positions that require a higher education take longer. Most of the time two interviews. Meeting manager 15 min. first week they post the vacancy unpaid on

Difficult vacancies get adjusted to fit a boarder target group. For temporary replacements due to

LinkedIn. responses are low, they will pay for an add on LinkedIn. For indeed they pay per clicks and after the sponsored clicks the vacancy moves lower on the list. monthly wage is far above the average recruiter wag of 2,700 euros gross per month. recruitment agency, the calculation factor for the cost is between 2.3 and 2.5. For bureaus that have a partnership with them she has also had a factor of 2.1 or 2.2. However, for secondment bureaus the factor goes up to 2.7 and 2.8 based upon the hourly wage of the person. In the company the team compensates for the vacant position. This way there is a bit of disruption, but she does not believe there are too many costs involved

illness via secondment it is hard to give perspective to the applicants.

7. HR big company

Minimum of 3 applicants, two interview rounds. An hour per interview. Recruitment agency based on a recruitment fee.

For some positions 5-6 interviews without a good applicant.

2 hours to invite applicants. Few job slots on LinkedIn form the headquarters, making it possible to have three sponsored job posts at the same time. additional licences are needed, this can be bought for 4.000 per year. HR-administrators earn between 3,400 and 3,900 per month, the HR-business partner earns between 4,400 and 5,200. Outsourcing with preferred suppliers who they arranged a calculating factor of 2.45. $((3600/173.33) * 2.45 \approx 51.78$ per hour). additional cost for the car of the employee or social media campaign that is not included in the fee sometimes. Agencies find someone for them the percentage factor can be between 17 and 21 percent of an annual gross salary. Easily pay around 1,500 per vacancy. External recruiter for 97 euros per hour. Certain location the company was asked to pay 26 percent for a recruitment. Referral program where employees get 1,500 euros. through secondments with two years until they can hire the seconded employee. internal training in the company takes 2 years. company can lose a certain specialism. to compensate for open vacancies, they collaborate with headquarters, but it takes extra time and cost more when employees come from abroad. to not delay the deadline to much, employees work overtime but this takes a lot of flexibility from the employees

8. HR MKB	<p>Interview of an hour. Hired a company to work on employer brand. Referral bonus. Working to improve employer brand service of other company. Preselection 2 minutes. Hour of scheduling interviews by office manager.</p> <p>wage of almost all people involved is above 2,700 euros per month, the two office managers that supports <i>participant eight</i> ear around the 2,700 per month one slightly above the other slightly below.</p> <p>Set out a “hunt” of no more than 25 percent of an annual gross salary. More difficult positions are on 25 percent, but easier recruitments are around 20 percent. they build up a discount the more they hire through these partner agencies. In the past the company could hire someone who was in their company on a secondment after around 1300 hours without additional cost, currently the amount of hours to hire the person increased to over 1700 hours. She mentioned looking into secondary benefits to sweeten the deal for someone. onboarding cost are always part of it and sometimes they need certificates. Extra work equipment. When a deadline is about to be missed, they switch to secondment.</p>	Cannot ignore outsourcing bureaus in the (tech) sector anymore.
9. HR MKB	<p>Recruitment agency asks 20-25 percent of annual wage. Benchmark of the wages as this is not standardized in the company. Her wage is far higher than the average 2,700 of a recruiter. For the outsourced recruiter the company pays 70 euros and hour. Often happens that projects cannot start or getting delayed. The autonomy is taken a bit too far becoming non-committal</p>	Need for an all-round engineer, but this does not exist. A programmer sufficient in all languages does not exist but is needed in case there is a project that requires it. Flexibility of not having a standard process but can also be inconvenient.
10. Outsourcing	<p>Recruits for secondments and on a fee basis.</p> <p>45 min discussion hiring manager. Recruiting a mechanic takes around 2 months. Operator is in talent pool recruitment takes a day. The wage of <i>participant ten</i>, which is just above 2,700 euros. For the outsourcing activities the company uses a factor of 23 percent of an annual gross salary. For their clients the cost for time to hire are part of it</p>	
11. HR big company	<p>Referral program. On average 20 to 25 open vacancies. Recruitment process time varies between 4 weeks and 4 months. 30 min per interview. Temporary secondments to fill the time to train someone else. Check offer with HR, takes no longer than an hour. Manager and</p>	

HR total of 6 to 8 hours per recruitment. Referral: VVV gift card of 500 euros, a dinner gift card and after the first three months another 500 euros. recruiter earns more than 2,700 per month. partnership with twelve bureaus and pays a factor between 2.4 and 2.9. deta-vast the company can hire the people after 1,600 to 1,800 hours. approached around 30 to 70 people a week through LinkedIn for 6 hours a week. There will not be a delay or project request that cannot be accepted, the company will then hire someone with less experience and train them internally and hire someone through secondment in the meantime.

12. Outsourcing

LinkedIn recruiter.

Client 1, between 8 and 16 hours a week. Client 2, 32 hours a week. Waits 2 weeks to see what applications come in. 2 days to respond to all applications. For client one put all info in excel sheet, for client 2 there is an online system. recruiter licence from LinkedIn, but as these costs her 1000 euros per month. recruiter licence from LinkedIn, but as these costs her 1000 euros per month. she bills them between 150 and 200 euro if they get these licensed themselves, they would pay around 200 to 400 euros.

People deployed through secondment were the first being let go, not looking at quality of the people only at the numbers. Managers reject applicants too easily. The longer the process the less accurate of a fit the applicants will be

Conclusion/Discussion

In this chapter the research question of what the characteristics are that impact recruitment costs and complexity is answered. The overview of figure 1, was the starting point for this research and in this chapter, three new models are made showing the recruitment process of the three types of companies represented in the research. In these models, the aspects that resemble figure 1 are in grey, but the additions are blue for the MKBs, in orange for the big companies and in green for the outsourcing agencies. Another change in the model is the addition of recruitment cost and complexity based on the answers to the research question. The costs are represented either in the form of time, money or aspects outside the recruitment that impact the cost for a company. The complexity is presented in the form of statements made by the participants.

Cost and complexity

The aim of this research was to research what the characteristics are that impact recruitment costs and complexity. Based on the recruitment process model of Breugh and Starke (2000) this empirical research found that not all aspects of the model are being considered and that there is a difference between MKBs, big companies and outsourcing agencies. In looking for the complexity and cost in the different recruitment processes the results are focused on the recruitment process and less on the activities influenced by a recruitment.

Interestingly when looking at the factors influencing the complexity of the recruitment process. Most of the difficulties mentioned see figures 2, 3 and 4 are related to the availability of skills on the labour market or scarcity in combination with competition with other companies. As mentioned before by Beechler and Woodward (2009) these factors in combination with fear leads to the (international) war for talent. That the war for talent is international, can be seen in the statements made by participant seven that even the outsourcing agencies are getting talent from South-Afrika and Ireland. Here the participant also highlights another difficulty, being competition. The competition is not only with their business competitors but also with outsourcing agencies and all other companies that require similarly skilled employees.

When looking at the MBKs it is noticeable that all recruiters have more than recruitment as a responsibility, there fore a higher wage and less focus on recruitments activities. This can

easily explain why most (3 of 5) use the services of outsourcing agencies, and therefore the cost of these agencies.

Besides the complexity the cost both inside and outside the recruitment process have been researched. The MKB companies expressed that recruitment outsourcing costs are quite high with percentages between 20 and 25 percent of an annual salary of the hire or calculated with a factor between 2.1 and 2.5. However, the costs are similar or higher for the big companies. But as expressed by participant eleven, paying a higher price can also be an incentive for outsourcing agencies to contact them first with a new candidate. But, besides these costs, time is a major investment as there are multiple employees involved in the process, and the people involved earn around the 3,600 gross per month in the company of participant four.

The big companies also have costs related to recruitment outsourcing. These costs lie between 17 and 21 percent of an annual salary of a new hire or calculated with a factor between 2.4 and 2.9. What was interesting is that almost all companies both MKBs and big companies used outsourcing agencies, with the exception of participant one and four. Interestingly these participants were not in the technological sector but in healthcare and business consultancy, highlighting the difference between the different sectors. Interesting is it that in the technological sector no MKB or big company works without the use of outsourcing agencies, making it clear that a dedicated recruiter is needed with access to a well-developed network.

Looking back at the strategic reasons for companies to outsource part of their recruitment as described by Abdul-halim, et al. (2016) the quality conscious or cost-efficient strategy give the possibility to outsource (part) of the recruitment process. The contrast between these strategies and the remarks from participants, is that the participants often used outsourcing as a last resort when their efforts were proven to be unfruitful, but at the same time all participants stated to look for quality first. Moreover, many participants mentioned that they feel that outsourcing agencies asked very high prices for their efforts and therefore felt like they were paying the top price as was mentioned by participant eight. However, using the services of outsourcing agencies can, in contradiction to the view of the companies, also be considered as a cost-efficiency strategy. With this strategy recruitment is often outsourced to free time and money as there is an assumption that there will be fewer HR employees involved in recruitment. As most costs in the recruitment process are in the time and wage of the recruiter and other employees involved like a hiring manager.

However, for some companies, as mentioned by Abdul-halim, et al. (2016) the cost-efficiency is maintained by limiting the number of HR employees needed in the company by using outsourcing agencies in addition to the recruitment process within the company.

Other cost aspects outside the recruitment are mainly focused on keeping deadlines for projects. Often the participants mentioned that these issues are solved within the team either by rotating team members to increase the workforce of a team temporarily or by working overtime. Because the issues are solved within the team there seem to be no cost involved. But the cost is invisible and can be found in the overtime payment for employees who are eligible to this.

Overall, the complexity is mainly due to scarcity and the (international) war for talent. And outsourcing, time and keeping deadlines are the biggest costs for companies.

The recruitment process

Clear differences between figure 1 and the new figures (2, 3, and 4) is that not all aspects from figure 1 seem to be as important. For example, the psychological contracts are not mentioned by the participants, neither are the diversity of applicants or hires, and the rate of accepted offers. This of course can be a result of the scarcity all participants mentioned during the interviews. Often participants mentioned that it took a long time for suitable applicants to present themselves or to be found through for example LinkedIn. This makes it harder to see the diversification of the hires as an objective as any suitable applicant receives an offer. Participant eight mentioned that if there are two suitable applicants both will get an offer. Illustrating that in a sector with a high level of scarcity a company cannot have limiting objectives. As the scarcity combined with fear and competition, leads to the war for talent (Beechler & Woodward, 2009). These companies experience a fear of losing the applicant or making an offer that is rejected due to the competition with other companies that are willing to pay a higher salary.

When looking at the differences between figure 1 and practice in the strategy development, the participants looked to more specific aspects, and really try to find out what drives the target group. The participants think about what title the new position will get and under what name to post the vacancy. Furthermore, the participants are thinking of ways to differentiate from the competition and how to attract applicants without paying the higher wage. Looking back at the six basic HR-strategies from Abdul-halim et al. (2016), all participants mention that quality is the most important. This is often combined with a desire and need to fill a vacancy quickly. Some MKB

companies do not try to recruit for the difficult scarcer positions themselves but start their process by contacting a few outsourcing agencies. Interestingly, the companies often mention paying a very high price for employees through outsourcing, therefore excluding the cost-efficient strategy (Abdul-halim et al., 2016), form being the focus for these organisations, it would seem. But as mentioned before outsourcing to limit the HR employees on the payroll of the organisation can be a way companies try to maintain this strategy.

As mentioned, the time to hire is an aspect often mentioned in the interviews. But the participants are not working on the when to hire from figure 1. This aspect of the strategy looks to be controlled by the bureaucratic and administrative policies. Participant three highlights this by explaining that a recruitment needs the approval of the CFO which can take between a week and two months depending on how urgent the open vacancy needs to be filled. Therefor even if companies were looking at the when to hire in their strategy, they would not be able to influence this part.

Moving on to the recruitment activities. This is where a lot of similarities are between the different models. This is due to the umbrella terms used. All participants have a broad scale of recruitment sources including their network, collaborations with education institutions and websites. All of the companies use a corporate career website, LinkedIn and their network. Which according to Chang and Chin (2018) is nice way for the companies to signal commitment HRM in addition to a higher change of sharing realistic job information which can lead to a higher change of retaining the new employee (Russo et al., 1997). But in contrast to what was stated by Simón and Esteves (2015) LinkedIn in contrast to the corporate website was the main focus for the participant, as some participants even stated that always posting on LinkedIn was part of their recruitment objectives.

What was missing in practice compared to the literature review was the attention to the candidate experience. Since the employer brand equity of companies are not equal and for some this is an aspect that is getting active attention and with others there is not yet a plan to improve it, negative word of mouth as mentioned by Stockman et al. (2020) can have negative impact on the recruitment results. Therefore, by looking to create a nice candidate experience the change of negative word of mouth is smaller. According to Allden and Harris (2013) this can be done by using a fit-for purpose career site, and effective employer brand and a targeted approach.

The biggest difference between the three groups (MKBs, big companies, and outsourcing agencies) is that MKBs work less with a dedicated recruitment process that has been pre-determined. The big companies are more structured and look more to the target group and how to attract them. What looks to be the biggest difference between the outsourcing agencies and the inhouse recruitment, is that the outsourcing agencies create big networks where a lot of data is saved. This may not always be used but can help with finding people who are not active on LinkedIn. Because the people who are not active on LinkedIn can only get in contact with the inhouse recruiters through their employer brand activities at educational institutions or through (open) applications.

Figure 2.

Recruitment process MKB

<p>Recruitment objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Objectives based on previous year ○ Where to post the vacancy ○ Number of applications ○ Number of references ○ Be known as a place where everyone is welcome 	<p>Strategy development</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Revising the recruitment strategy annually ○ Whom to recruit/ Who is the target group? ○ What message to communicate/ How to write the vacancy text? ○ Where to recruit/Where to look for target group? ○ For which location is the recruitment ○ When to approach outsourcing agencies ○ Title of the vacant position ○ Referral recruitment program? ○ Employment lifecycle ○ How to attract applicants <ul style="list-style-type: none"> - Not using money to attract applicants - Using secondary benefits to attract applicants ○ Employer brand activities ○ Taking in interns or not? 	<p>Recruitment activities</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recruitment sources. <ul style="list-style-type: none"> - Post on corporate website - Sharing/ posting on social media - Active in network - Share vacancy on channels - Actively approach people (LinkedIn) ○ Recruiters <ul style="list-style-type: none"> - Rejecting or inviting applicants - Create offer - Review job profile - Contract negotiation ○ Recruitment message <ul style="list-style-type: none"> - Communicate vacancy for referral program - Discuss with hiring manager - Discuss strategy with involved people - Create vacancy text ○ Obtain permission for the recruitment ○ 1st & 2nd interview ○ Trial day ○ Contact outsourcing agencies ○ Recruitment campaign ○ Visit (online) job fairs ○ Assessment 	<p>Recruitment costs</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Network 1,700 euro per year ○ LinkedIn 10,000 per year ○ 4 hours per applicant entire process/ 100 hours for all people involved, meeting manager 15 min ○ 1st interview 30 min to 1.5 hours; 2nd interview 2 hours ○ 30 euros per person involved in an interview of an hour. Wage from a lot more than 2,700 to around 3,600 gross per month. ○ Recruitment agency between 2.1 and 2.2 with a partnership; between 2.3 and 2.5 or 20-25 % of an annual salary without a partnership ○ Det- vast after 1,300 to 1,700 hours <p>Recruitment complexity</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scarcity - Need for an all-round engineer or programmer, but this does not exist - Employees leave after 3 months - Temporary placements due to illness during Covid-19, is hard to give perspective to applicants - Need to reply fast - Social media only works if the company post regularly - Cannot ignore outsourcing agencies - Need for an all-round engineer or programmer, but this does not exist - Not having a standardized process is flexible but also inconvenient
--	--	--	--

Figure 3.

Recruitment process big companies

<p>Recruitment objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> o Duration a vacancy is open o Retention rate o Speed of filling jobs o Quality of the applicants o maximum cost outsourcing o Hit rate of outsourcing partners 	<p>Strategy development</p> <ul style="list-style-type: none"> o Who is responsible for what tasks? o Whom to recruit/ who is the ideal employee? o What outsourcing agencies to approach? o How to approach referral recruitment? o How to hire best quality in a short time? o How to differentiate? o Taking in interns or not? o Who to train internally? o How long to recruit internally? o How long to recruiting externally? o Collaborating with educational institutions? o For which location is the recruitment o International recruitments? o How to reach the target group o How to promote to company? o What employer branding activities? o How to actively approach people? 	<p>Recruitment activities</p> <ul style="list-style-type: none"> o Recruitment sources <ul style="list-style-type: none"> - Post on corporate website - Post vacancy internally - Share/post on social media - Actively approach people (LinkedIn) o Recruiters <ul style="list-style-type: none"> - Preselection - Rejecting or inviting applicants - Create offer - Get feedback from manager on vacancy - Get feedback manager on applicants - Continuous communication with hiring manager o Recruitment message <ul style="list-style-type: none"> - Communicate vacancy for referral program - Create vacancy text - Tour of company - Discussion hiring manager o Obtain permission for recruitment o 1st, 2nd, and 3rd interviews o Contact outsourcing agencies o Visit (online) job fairs o Lunch/ guest lectures 	<p>Recruitment costs</p> <ul style="list-style-type: none"> o 5,000 euros per year for ATS system, o Referral program between 500 and 1500 euros. Split in 3 sections a VVV gift card of 500 euros, a diner gift card and another 500 euros after the first 3 months. o LinkedIn daily budget of 15 euros. Additional license for 4,000 euro per year. o Preselection 10 hours, 2 hours to schedule and invite applicants for interview o Between 30 min to one hour per interview. HR and hiring manager spent between 6 to 8 hours per recruitment o Wage far more than 2,700.HR-administrator between 3,400 and 3,900, HR-business partner between 4,400 and 5,200. o Outsourcing 19 % of annual gross salary. o Preferred suppliers have a factor between 2.4 and 2.9. o Recruitment agency between 17 and 21 % of annual gross salary. o External recruiter 97 euros per hour o Deta- vast after between 1,500 and 1,800 hours o Internal training for 18 months o Someone for tasks that are not being done or are being done by others. o Focus on wrong priorities o Working overtime to keep deadline
			<p>Recruitment complexity</p> <ul style="list-style-type: none"> o For some positions 5-6 interviews without a good applicant. o International recruits often need a sponsorship, which not very company offers

Figure 4.

Recruitment process outsourcing agencies

<p>Recruitment objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Number of positions filled. ○ Number of candidates per week ○ Hit rate ○ Plan of approach for clients 	<p>Strategy development</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ For client <ul style="list-style-type: none"> - With whom to communicate? - How urgent is the vacancy? - How to communicate expected time to hire? - How to present client in the market? - What channels to use? - Where to share the vacancy? - What are the unique selling points? - How to reach the target group? - How to communicate scarcity? ○ For applicant <ul style="list-style-type: none"> - How to increase the chance of an applicant getting chosen? - Creating a trusting relationship with the applicants ○ How to not compete against colleagues - Collaborating with educational 	<p>Recruitment activities</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recruitment sources <ul style="list-style-type: none"> - Post/ share on social media - Active in personal network - Checking internal database ○ Recruiter <ul style="list-style-type: none"> - Actively approach people (LinkedIn) - Introduce people to client - Visit client - Research what is important to target group - 1st interview - Creating a profile of applicant - Sent profile to client - Research job title - Advice client - Rejecting or inviting applicants ○ Recruitment message <ul style="list-style-type: none"> - Write vacancy text - Communication with client - Create video of working place - Share video of working place on all channels ○ Active (online)job fairs ○ Assessment ○ Cold and warm acquisition ○ Evaluation of new hire ○ Organize speed dates at the client ○ Creating a corporate career page for the client ○ Preselection 	<p>Recruitment costs</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Network ○ Referral ○ For LinkedIn recruiter around 6,000 euros are paid per year. A job slot can be billed to clients between 150 and 200 euros ○ An average recruitment takes 50 hours. Discussions with hiring manager takes around 45 min. ○ An interview takes between 30 min and 1.5 hours. ○ The wages of recruiters differed from 2,000 gross per month, and a senior 3,500 gross per month. ○ Outsourcing between 23% and 24 % of gross annual salary, or 22 % or 150 euros per hour with exclusivity, for an MBO level position the company ask between 29 and 34 euros per hour. ○ Outside recruitment
			<p>Recruitment complexity</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Positions for which a network is beneficial is harder to obtain as client but easier as applicant, technical positions earlier to obtain as client harder as applicant as not all have LinkedIn. ○ People deployed through secondment were the first being let go, not looking at quality of the people only at the numbers ○ The longer the process the less accurate of a fit the applicants will be ○ Managers reject applicants to easily. ○ The ideal applicant does not exist ○ Extra tools and tricks only possible in partnerships. ○ A lot of competition with other recruitment agencies. ○ The company has a lot of information, but they are not allowed to use or delete it.

Limitations

Like all research, this one is not without limitations. The first being the limited number of participants. In an ideal world, all people involved in a recruitment process would be interviewed including managers, employees who do the job the applicant is applying for, marketing employees, office managers, and board members. However, a choice has been made to limit the population to recruiters or HR employees working on recruitment. This way a comparison between the different types of companies could be made.

A second limitation is the limited amount of actual numbers given. By conducting a survey or requesting specific information beforehand from the participants this limitation can be fixed to some degree. In hindsight, by preparing a message to participants with the question to look for a few numbers and have them ready during the interviews this might have less effect on the research.

Suggestions for future research

The recruitment process is a very broad subject. A suggestion for future research can include a focused research on the different types of companies separately. This way a more complete view can be given of the recruitment process of MKBs, big companies and outsourcing agencies. Especially the last type has a lot more to be researched. As there are differences in what outsourcing agencies offer (e.g., recruitment services, secondment, deta-vast, agency-workers, and self-employed recruiters).

As already stated not all people involved in the recruitment process have been interviewed. However, these people influence and are influenced by the recruitment process. By researching the recruitment process

References

- Abdul-Halim, H., Che-Ha, N., Geare, A., & Ramayah, T. (2016). The pursuit of HR outsourcing in an emerging economy: the effects of HRM strategy on HR labour costs. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 33(2), 153-168.
- Allden, N., & Harris, L. (2013). Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, 34(5), 36–47. doi:10.1108/jbs-11-2012-0072
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Brown, J., & Matsa, D. A. (2016). Boarding a sinking ship? An investigation of job applications to distressed firms. *The Journal of Finance*, 71(2), 507-550.
- Chang, E., & Chin, H. (2018). Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. *Journal of Business Research*, 84, 175-185. doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.002
- Devine, E. J., & Marcus, M. J. (1967). *Monopsony, Recruitment Costs and Job Vacancies*. *Economic Inquiry*, 5(4), 352.
- Faliagka, E., Tsakalidis, A., & Tzimas, G. (2012). An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet Research*, 22(5), 551–568. doi: 10.1108/10662241211271545
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

- Lobe, B., Morgan, D., & Hoffman, K. A. (2020). Qualitative data collection in an era of social distancing. *International Journal of Qualitative Methods*, 19(0), 1-8. doi:10.1177/1609406920937875
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
- O'Connor, H., Madge, C., Shaw, R., & Wellens, J. (Eds.). (2008). Internet-based Interviewing. In *The SAGE handbook of online research methods* (pp. 271–289). SAGE
- Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11).
- Ordanini, A., & Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 372-391
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative research. In *Encyclopedia of statistics in behavioral science* (Vol. 3, pp. 1633–1636). John Wiley & Sons, Ltd, Chichester. <https://doi.org/10.1002/0470013192.bsa514>
- Phillips-Wren, G., Doran, R., & Merrill, K. (2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision systems*, 25(sup1), 450-462
- Randstad (n.d.). *Kosten werving en selectie*. Retrieved June 28, 2021, from <https://www.randstad.nl/werving-en-selectie/wat-kost-werving-en-selectie>
- Russo, G., Gorter, C., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (1997). Employers' recruitment behaviour: an empirical analysis of the role of personnel management attitudes. *Labour*, 11(3), 599-623.
- SalesRecruitmentGroup. (n.d.). *Wat kost een recruitmentbureau - Tarieven Werving Sales 2021 – 2022*. Retrieved June 28, 2021, from <https://salesrecruitmentgroup.nl/wat-kost-een-recruitmentbureau-tarieven-werving-sales/>
- Savino, D. M. (2016). Assessing the effectiveness of outsourcing human resources recruiting. *American Journal of Management*, 16(2), 17-22.
- Sharma, N. (2014). Recruitment Strategies: A power of E-Recruiting and Social Media. *International Journal Of Core Engineering and Management (IJCEM)*, 1(5), 15-35.

- Simón, C., & Esteves, J. (2015). The limits of institutional isomorphism in the design of e-recruitment websites: a comparative analysis of the USA and Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 23-44.
- Stockman, S., Van Hoyea, G., & da Motta Veiga, S. (2020). Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103368
- Sullivan, J. (2005). Cost of vacancy formulas for recruiting and retention managers. Retrieved 12.08.2020 from: <https://www.ere.net/cost-of-vacancy-formulas-for-recruiting-and-retention-managers/>
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255–258. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>
- van der Avoird, M. (2020, May 25). *Vacature Plaatsen. De kosten per vacaturesite in Nederland.* Werkzoeken. Retrieved 28 June 2021, from https://www.werkzoeken.nl/blog/14_vacature-plaatsen-de-kosten-per-vacaturesite-in-nederland/
- van Minnen, B. (2019, November 7). *De 5 fases van het recruitmentproces.* Academy for Recruitment. Retrieved 28 June 2021, from <https://www.academyforrecruitment.nl/nieuwsbericht/de-5-fases-van-het-recruitmentproces/>
- Verma, N. (2019). All new recruiting trends in 2020. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/all-new-recruiting-trends-2020-neil-verma>

Appendix 1. Interview protocol English

Intro:

Thank you very much for participating in this interview. Before we start, I would like to tell you a bit about my research and the research method.

This research is about the cost and complexity of recruitment. And by interviewing a variety of recruiters HR and finance employees from differing companies, I will try to find a best practice regarding the recruitment approach, its benefits, and the related costs.

The research method is via a semi structured interview, which will be transcribed and analysed. To do this, I would like to record the interview. This recording will be saved on a secured server of the University and deleted after completing my research in July.

Are you okay with this interview being recorded?

After this interview I will transcribe the recording which will be sent to you for review.

If you are okay with being recorded, I will now start the recording.

In this interview the following themes will be used: company information, recruitment objective, recruitment strategy, recruitment activities, cost of recruitment, new trends in recruitment.

Theme's	Opening question	Example questions	Desired information
Company information	Can you tell me about the company you work for?	In which sector is the company active	General information, sector, and activities
		What are the main activities?	
Recruitment activity	Could you walk me through the recruitment process and the activities involved?	Who makes the final decision?	Where are the hidden recruitment costs/ time/ involved people
		Recruiting technical educated people has proven to be difficult, how does this kind of recruitment differ?	
		Which channels used & what are the cost	
		Do you use a recruitment team?	
		How much time is spent on the activities	
		What activities create the most added benefit?	
		How do you prepare for a recruitment?	
Cost of recruitment	What is part of cost of recruitment?	With what activity are the most expenses related?	What are visible and invisible costs?
		What are cost that are more hidden in your recruitment process?	
Recruitment objective	What had been the main goal/objective of previous recruitments?	Why were recruitments needed in the past?	Is the objective met, average duration and number of applications
Recruitment strategy	What is the recruitment strategy?	How often is the recruitment strategy revisited?	What role does cost of recruitment play in the

		Who is involved and in what phase of the process?	recruitment strategy?
		How is the selection procedure organised?	
		How is this part of the process prepared?	
		Is the emphasis on the internal or external labour market?	
		Is the recruitment strategy being followed?	
		Is the employer brand being taken into consideration what creating the recruitment strategy?	
		Has the company looked into the option of outsourcing their recruitment, why did or didn't?	
New trends	What are new trends you have experienced?	What are changes in the process due to the Covid-19 period?	Recent changes in the process
Costs outside the recruitment	What effect does a recruitment have on the rest of the company?	are daily activities able to continue at the same pace?	
		Are there other additional costs?	

After interview

Thank you very much for all the information. I expect to send the transcript to you in two weeks.

If there are parts that are incorrect, you are not comfortable with or information that is missed, please change it in the document using a different colour or the “track changes” option in Microsoft Word.

And after finishing my thesis in July I will send it to you if you are interested.

(if you don't already have their email address, ask for it)

Appendix 2. Interview protocol Dutch

Intro:

Heel erg bedankt dat je meewerkt aan dit onderzoek. Voordat we beginnen wil ik je graag vertellen over het doel van mijn onderzoek en de onderzoeksmethode.

Het onderzoek gaat over de kosten en complexiteit van recruitment. Door een gevarieerde groep recruiter, HR en financiële medewerkers te interviewen van verschillende bedrijven, hoop ik een best practice te vinden in de recruitment aanpak met betrekking tot de toegevoegde waarde in relatie tot de kosten.

De onderzoeksmethode bestaat uit semigestructureerd interviews, die getranscribeerd en geanalyseerd worden. Om dit mogelijk te maken zou ik het interview graag opnemen.

Het opgenomen interview zal worden bewaard op een beveiligde server van de universiteit, en aan het eind van mijn onderzoek zal deze worden verwijderd.

Na het interview zal ik het gesprek uittypen, anonimiseren en deze naar jou door sturen ter controle.

Als je hier akkoord mee gaat dan start ik nu de opname.

In dit interview zullen de volgende **thema's** af gegaan worden: bedrijfsinformatie, recruitment doel, recruitment strategie, recruitment activiteiten, kosten van recruitment, nieuwe trends.

Thema	Opening question	Voorbeeld vraag	Beoogde informatie
Bedrijfsinformatie	Kan je me vertellen over het bedrijf waar je voor werkt?	In welke sector is het bedrijf actief?	Algemene info Sector en activiteiten
		Wat zijn de voornaamste activiteiten?	

Recruitment activiteiten	Kan je me door het recruitment proces heen lopen en de activiteiten die worden uitgevoerd?	Wie maakt de uiteindelijke beslissing?	Waar zitten de verstopte kosten/ tijd/ betrokkenen?
		Recruitment van technische opgeleide mensen is erg lastig, wat maakt de recruitment anders?	
		Maken jullie gebruik van een recruitment team?	
		Welke kanalen worden er gebruikt voor recruitment en welke kosten zijn daaraan gerelateerd?	
		Hoeveel tijd wordt er aan verschillende taken gespendeerd?	
		Welke activiteiten zorgen voor de meeste toegevoegde waarde?	
		Hoe wordt een recruitment voorbereidt?	
Kosten van recruitment	Hoe zijn de kosten van een recruitment opgebouwd	Wat is het duurst binnen het recruitment proces? Wat is een koste post die wat verstopt zit?	Wat zijn de zichtbare kosten
Recruitment doel/ uitgangspunt	Wat is het voornaamste doel van voorafgaande recruitment?	Waarom was er een nieuwe medewerker nodig?	Word het doel gehaald, in hoeveel dagen, hoeveel reacties,
Recruitment strategie	Wat is de recruitment strategie van het bedrijf?	Hoe vaak wordt de recruitment strategie opnieuw bekeken?	Welke rol speelt de kosten van recruitment in de strategie?
		In welke fase wordt er wie bij betrokken?	
		Hoe is de selectieprocedure vormgegeven?	

		Hoe wordt dit voorbereid?	
		Ligt de nadruk op de interne of externe arbeidsmarkt?	
		Wordt deze strategie ook gevolgd?	
		Heeft het bedrijf ooit overwogen de recruitment extern te organiseren/ outsourcen en waarom wel/niet?	
Nieuwe trends	Zijn er nieuwe trends/ aanpakken ontstaan	Wat zijn de grootste veranderingen door corona	
Buiten de recruitment	Wat voor effect heeft een recruitment op de rest van het bedrijf?	Kunnen normale werkzaamheden ongeremd door gaan	
		Zijn er andere kosten posten?	

Na de vragen.

Heel erg bedankt voor de informatie. Ik verwacht het interview in maximaal twee weken getranscribeerd te hebben en naar je toe te sturen. Als er informatie toch niet klopt of er informatie instaat die je er liever niet in wilt hebben kan je dit aanpassen in een andere kleur of via de optie bijhouden aanpassingen in Microsoft Word.

Aan het eind van mijn scriptie, in juli zal ik ook mijn scriptie met je delen als je daar interesse in hebt.

(Als je het email adres nog niet hebt, vraag ernaar)

Appendix 3. Overview brainstorm possible questions

Possible questions

Question	For whom	theme
What is the focus of the HR-strategy in your organization?	recruiter	strategy
Would you match the strategy of your organization as focused on: innovation, quality conscious, cost efficient, commitment, employee development or conventional	Recruiter	Strategy
What step in your recruitment process create the highest cost for the organization or for the client?	Finance, recruiter, HR outsourcing	cost
Can you tell me what activities are involved in a normal recruitment process	Recruiter. HR outsourcing	Activities in the process
What are the main reason customers chose to outsource their recruitment processes	Outsourcing agency	Outsourcing/ cost/recruitment experience/expertise/excellence/specific recruitment scenarios
What recruitment sources do you use	Recruiters/ HRM	Recruitment strategy/ activity
What cost are involved with the recruitment sources	Finance, recruiters, HRM	Cost of recruitment
What activities do you do to improve the employer brand?	recruiters, HRM	Recruitment strategy
Has the recruitment process changed in the past years, if yes how and how did it impact the cost/ complexity?	Finance, recruiters, HRM	Cost of recruitment, new trends

Do you mainly recruit on the internal or external labor market	Finance, recruiters, HRM	Recruitment strategy
How many candidates do you have on average on a recruitment	recruiters, HRM	Recruitment activity/ strategy/objective
What is the average duration of a recruitment?	Finance, recruiters, HRM	Recruitment activity
What sources have been the most successful	recruiters, HRM	Recruitment strategy
How diverse are the candidates that replied?	recruiters, HRM	Recruitment objective
Has the company ever considered outsourcing and why did or didnt you go with it	Finance, recruiters, HRM	Recruitment strategy
What is the recruitment strategy	recruiters, HRM	Recruitment strategy
What is the recruitment objective	recruiters, HRM	Recruitment objective
Can you tell me about your company? Sector, country it operates in, type of business,	Finance, recruiters, HRM	Company info

Appendix 4. E-mail for participants Dutch and English

Beste

Bedankt dat je hebt meegewerkt aan mijn onderzoek. In de bijlage van deze mail stuur ik je het transcript. Ik vraag je deze door te lezen. Als er informatie niet klopt of niet in lijn is met wat je bedoelde, kan je dit aanpassen. Maak de aanpassingen in een andere kleur of door de “bewaar aanpassingen” optie in Microsoft Word. Als ik voor [datum] geen aanpassingen heb doorgekregen ga ik er van uit dat er geen aanpassingen nodig zijn en zal het transcript in onaangepaste staat worden gebruikt.

Dear

Thank you for helping with my research. Attached to this email you can find the transcript of the interview. Please read through it. If there is information that is incorrect or not in line with your meaning, you can change it. Please make the changes in a different colour or by the “track changes” option in Microsoft Word. If I do not receive any changes before [date] I will assume no changes are needed and the transcript will be used as you received it.

Appendix 5. LinkedIn post

Beste _____ netwerk,
Voor mijn scriptie ben ik bezig met het uitvoeren van een onderzoek naar de werkelijke kosten en complexiteit _____ van _____ recruitment.
Om een goed onderzoek uit te voeren wil ik graag interviews houden met recruiter, HR en financieel medewerkers, met kennis van deze thema's. De interviews zullen afgenomen worden in de periode van **februari** tot en met **eind april**. Voor de interviews zou ik graag maximaal een uur van _____ je _____ tijd _____ innemen.
Als u mij hierbij kan helpen of kent je mensen die mij kunnen helpen dan horen ik graag!
Ik ben bereikbaar via LinkedIn en e-mail.

Delen wordt gewaardeerd!

l.w.a.engelse@student.utwente.nl

Gezocht voor een interview:

Recruiters, HR en Financieel medewerkers voor een interview over hun kennis over recruitment en de bijbehorende kosten.



Doel: achter een best practice komen met betrekking tot de kosten van de recruitment methode in verhouding tot de voordelen er van.

Periode:

15 februari tot en met eind april.

Contact:

Lieke Engelse

l.w.a.engelse@student.utwente.nl

Appendix 6. Email before interview Dutch and English

Beste,

Heel erg bedankt voor het mee werken aan mijn onderzoek. In deze mail vind je de link naar een Teams meeting. Als je van mening verandert en niet meer wilt meewerken aan het onderzoek, kan je op elk moment terugtrekken uit het onderzoek. Als er nog vragen zijn over het onderzoek kan dit voorafgaand aan het interview in de meeting, of na het interview via email behandeld worden. Voordat het interview kan beginnen, verzoek ik je om een rustige plek kan opzoeken waar het interview ongestoord kan plaats vinden. Zorg voor een stabiele internetverbinding en een microfoon en camera die werkt.

Link naar de meeting:

Informatie over Teams

Het interview zal worden afgenomen via Microsoft Teams. Voor Teams heb je geen account nodig. De meeting wordt of in de browser of in de desktopapplicatie gestart, wanneer je klikt op de bovenstaande link. Voordat je in de meeting komt, krijg je een scherm waar je de camera en audio kan checken en een filter over de achtergrond kan toevoegen door te klikken op “achtergrondfilters” een filter te selecteren en vervolgens achtergrondinstellingen te sluiten. Vervolgens kan je klikken op “nu deelnemen” en zal je in de wachtkamer terecht komen, tot dat ik je toe laat aan de meeting. Deze optie zorgt er ook voor dat er niet zomaar een ander de meeting kan betreden, ook als die de link heeft ontvangen.

Dear,

Thank you very much for participating in my research. In this email you can find the link to the Microsoft Teams meeting. If you change your mind and choose to withdraw from the research,

this is possible at any time. If you have questions regarding the research these can be discussed before the interview via teams, or after the interview via email. Before we start the interview, I would like to ask you to find a place where the interview can take place without interruptions. Make sure your internet connection is stable and you have a working camera and microphone.

Link to the meeting:

Information about teams

To participate you do not need an account or to install the Teams desktop application. When you click on the link it will bring you to website that either starts your Teams application or gives you access via the browser. Before you get access to the meeting, a window will open where you can check if your camera and microphone are working, and where you can add a filter over the background. After the camera and microphone are on you can click “join now” and you will end up in the waiting room, until I let you into the meeting. Because of the waiting room no one can enter the meeting without permission even if they have the link.

Appendix 7. Codes and quotes

Link to the shared document:

<https://drive.google.com/file/d/1rNubkJ3y5FIkiNcMjyCDunvwdhJmxbAZ/view?usp=sharing>

Appendix 8. Interview February 20 transcript

Bedrijfsinformatie

Ja, eigenlijk zijn het twee bedrijven. We hebben een vakschool waarin we mensen opleiden tot helpende, dat is mbo-niveau 2. Voornamelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, en mensen ... nou ja dat noemen zij instromers, eigenlijk die uit een hele andere sector komen, soms ook uit de technische sector, of de horeca zien we nu veel in coronatijd of... winkels, retail, ja heel divers, allemaal andere achtergronden. Vaak wel... niet heel hoog opgeleid, maar er zit ook af en toe ook gewoon iemand in die in het verleden een master heeft gehaald ook heeft gewerkt erin goede baan had maar zijn hele leven omgooit bijvoorbeeld. Dus daarin krijgen we veel mensen binnen. We hebben veel contacten met gemeente UWV en we staan op beurzen en op netwerken. En daarnaast hebben we dan de stichting en dat is de thuiszorg en daar bieden we wijkverpleging en hulp bij het huishouden, en dat... een gedeelte van de leerlingen uit de vakschool komen ook weer werken in de huishouding tijdens de opleiding en die lopen stage met de wijkverpleging. Dus dat is eigenlijk al een manier hoe wij... de eerste start van recruitment begint al bij het opleiden en doorstroom naar onze stichting. En als ze het diploma dan hebben gehaald kan je ze dus ook weer in gaan zetten in de stichting in een volwaardige baan... maar daar ben je er natuurlijk niet helemaal, want je hebt ook andere functies natuurlijk binnen een organisatie, ... dus ja hogere niveaus wijkverpleegkundige, maar dan werken we weer heel erg met hogescholen samen; [locatie Midden Nederland], [locatie Oost-Nederland].. Ja [hogeschool] dat zit in [locatie Oost-Nederland] denk ik en in...

Ja bij jou in de buurt, zoiets. Nou ja daar hebben we ook stagiaires wel eens van gehad. En soms blijven stagiaires daarna plakken, de hbo-verpleegkundige. Ja verder is het gewoon voor functies op kantoor en ... Daar heb je diverse dingen en is het een beetje kijken via-via maar ook wel ja gewoon de normale, kanalen zal ik maar zeggen. Je zet de vacature ergens online en dan reageren er mensen op dus dat is een beetje wat we doen... Opleiden maar ook thuiszorg bieden bij mensen thuis in [locatie Midden Nederland].

Recruitment activiteiten

Wij zijn bij een netwerk aangesloten dat heet [locatie Midden Nederland] "Zorgt", en dat netwerk is om tekorten in de zorg tegen te gaan, zeg maar tekort aan personeel. En daar werken we samen met de andere partijen die in het netwerk zitten, en daar betalen we lidmaatschap voor... Het verschilt hoe groot je bedrijf is maar toevallig van de week hebben we dat verlengt weer, dus dat was rond de 1700 euro. Maar dan heb je wel dat je daar je vacatures online zet, je in netwerken zit; ik zit in een recruitment netwerk... Waarin we soms workshops hebben en we ook elkaar, andere organisaties elkaar helpen met ideeën, hoe kun je het nog leuker maken om mensen aan te

trekken ... In maart is er een "ontdek de zorg" week, dus dan heb je weer dat er ... Normaal is dat banenmarkten en activiteiten, maar dat kan allemaal niet.

Dus nu wordt het waarschijnlijk online, weet ik veel, koffie drinken met een verzorgende of met een wijkverpleegkundige of iemand die de opleiding doet of ... Zit nog een beetje te kijken wat we gaan doen, want dat is nog best wel lastig, ... Niet iedereen in de doelgroep net als in de technische wereld goed met computers. Dus in zo een gesprek komen met iemand kan best wel... een opgave zijn, dat dat niet altijd lukt, dus moeten we een beetje gaan denken hoe we het gaan inkleden. En dat netwerk, we kunnen daar dus onze vacatures uitzetten, en dan wordt het gelijk doorgezet naar Indeed... Dus dat is doorgeschakeld en dan betalen we daar dus niet extra voor. Ja, per jaar inderdaad.

Ja, klopt dus je hebt mensen die wel het heel erg zien als concurrenten en dat voel je ook als je op banenmarkten staat of ... Ja wij hebben weleens leerlingen waar we geen plek voor hebben om een werkplek, maar we weten dan wel dat andere partijen gewoon mensen zoeken in die functie, en dan willen we graag samenwerken, dat ze bij ons de opleiding doen en dat ze... Ja daar werken, dus eigenlijk zien wij het als win-win. Maar niet alle partijen staan daarvoor open. Maar we hebben ook wel partijen om ons heen, echte concurrenten waar we wel echt super goed al jaren mee samenwerken, dus ja het is echt hoe staat Hoe staan bestuurders erin van organisaties maar ook hoe staat de HR- afdeling en recruitment er in... Bij sommigen vind je gewoon geen ingang... En dan kan je jaren proberen maar het heeft gewoon geen zin.

Ja ik denk dat dat wel heel belangrijk is. Als die niet goed is dan kom je nergens. Terwijl ik denk dat je eigenlijk heel veel voor elkaar kan betekenen, dus dat is wel, ja. Dus dat en verder hebben we nog via meer gemeente, dat is UWV, werk.nl, daar komt niet heel veel uit. Dat is meer het online gedeelte, ... zorgwerk.nl, onze eigen website, maar dat is nu een rommeltje en we zijn daar mee bezig. We zijn nu met teksten bezig en dan hebben we volgende week een meeting omdat weer beter neer te zetten, en ook de vakschool en de stichting uit elkaar te trekken, dus een eigen website maar wel naar elkaar doorgelinkt, dat het wat duidelijker is voor externe partijen, want soms snappen ze er helemaal niks van hoe het in elkaar zit.

We hebben eigenlijk iemand die ... ja het is een beetje gek gelopen, die is via de gemeente bij ons gekomen, die had een aanvullende uitkering, want die had een eigen bedrijfje en die redde het daar net niet mee, die is grafisch vormgever, en. Ja die wilde ook wel bij ons het kantoor schoonmaken, maar gaandeweg kwamen we er achter dat hij veel meer kon, dus die gaat ook het technisch gedeelte van de website doen, en dan hebben we nog iemand die met teksten schrijven die daar in helpt, ja wat is het... volgens mij is ze journaliste... nah journaliste is ze eigenlijk.

Ja, een beetje zo een type persoon ook die een beetje lekker teksten schijft en daar hebben we volgende week weer een afspraak mee via Zoom. Dus dan gaan we zien. Maar ik denk dat je eigen website, als die weer op orde is en heel duidelijk, en meer uitstraalt dan wat het nu doet, het

dan ook beter oogt. Al denk ik dat onze doelgroep niet zo zeer de hele tijd op internet zit maar heel erg... in de zorgwereld gaat het heel erg via-via, en op banenmarkten. Ja ik weet niet, of je wordt gevraagd of op facebook of Instagram of zo, weet je wel.

Nou ja dat proberen we. Maar dat doen we dan weer een paar maanden, en dan hebben we er geen zin meer in. Maar goed ik heb nu weer iemand... Die tot september die ieder geval. Student die daarna weer haar master gaat doen die ons ondersteund, dus ik dacht dat is wel een leuke taak voor haar om daar af en toe wat meer op te zetten. Ik doe dat zelf af en toe, bijvoorbeeld dan was er een collega bij [tv-programma] en dan gooi ik het filmpje erop of... Nou ja het moet wat meer structureel want als je het maar eens in de drie maanden wat doet dan volgen mensen je niet. Je moet eigenlijk elke week iets leuk erop zetten, of desnoods iets herhalen, dus... Nou ja dat gaan we zien. Ik vind het een hele leuke taak voor haar ik denk ook dat, we hadden vorig jaar ook een meisje die haar master erna ging doen en die vond het helemaal leuk en die was er helemaal mee bezig en die zette er elke week iets leuks op. Ja ze zijn ook wat handiger daarin, ik merk gewoon dat ik nu alweer, eigenlijk te oud ben of eruit of zo dat ik niet weet wat twintigers, mensen die net twintig zijn echt leuk vinden zeg maar. Of wat dan aanspreekt of wat nu weer in is of zo, soms hoor ik echt dingen en dan denk ik echt, waar gaat dit over... of ... ik kan het er natuurlijk allemaal wel opzetten maar ik weet gewoon minder... zij hebben allemaal leuke ideeën en zijn daar ook gewoon in privé gewoon heel veel mee bezig, terwijl ik dan denk ik zet er af en toe eens iets op en meer is het ook niet. Zij zijn er gewoon, het zit echt in hun, ja ik weet niet, het hoort erbij.

Dat verschilt heel erg waarvoor de vacature is, want we hebben natuurlijk ook vacatures voor de opleiding, als de opleiding gaat is ook de praktijkopleider betrokken, eigenlijk gaat het een beetje zo: ik zet iets open, en we hebben natuurlijk standaard momenten voor die school, daar starten we in september en nu nou februari wordt april, maar dat komt ook doordat we in november een extra groep zijn gestart, want jeej corona, iedereen wilt in de zorg werken en heeft geen baan meer in de horeca, maar dat zetten we dan open op verschillende kanalen, maar we hebben altijd ook al contacten met mensen bij de werkgevers servicepunt van de gemeente en UWV en andere gemeente weten we ons ook steeds beter bij te vinden dus gemeente Zeist, Stichtse Vecht, dat heeft jaren geduurd maar het is eindelijk zo ver. Dus we krijgen het hele jaar door daar eigenlijk reacties op. Vorig jaar hadden we een vacature voor zorgcoördinator, ik zet het dan online op verschillende plekken, ik probeer het ook wel een beetje, voor dat soort functies op LinkedIn te delen of facebook, maar dat trekt niet heel veel merk ik. Ik merk dat de zorg niet zo veel op LinkedIn zit

Ook wijkverpleegkundigen niet, had ik echt verwacht, echt een enkeling die helpt heeft het niet eens. Dus af en toe zeg ik hoe zit dat, hoe kan dat, je zou toch verwachten dat jullie toch ook daar je netwerk willen verbreden, maar dat is gewoon niet nodig want als ze morgen een andere baan willen, dan hebben ze die. Dus de doelgroep is best wel lui, als ik het zo mag zeggen, want ze hebben toch zo een baan, reageer je op bijvoorbeeld ook als helpende gediplomeerd is mbo 2

reageert op 4 vacatures en je wordt bij alle 4 uitgenodigd en degene die het eerste toe hapt en het hoogste salaris biedt die wordt het vaak. Dus het is niet... Je wilt je op meerdere plekken onderscheiden maar dat heeft vaak helemaal niet zo veel zin, je moet gewoon heel snel reageren dan ben je vaak degene die het wordt. Nou ja dat zet je online, voorheen deden we ook veel banen markten dus daar legde we connecties, en dan ... verzamelde we cv's en die mensen belde we dan de dag daarna gelijk om uit te nodigen... wat doen we verder... sociaal media dus af en toe, maar dat hangt er ook echt van af, soms krijgen we ook veel te veel binnen. We hebben bijvoorbeeld een groep die in april start met 20 man, we hebben nog 15 gesprekken staan, maar eigenlijk zit de groep al vol, en we blijven maar binnenkrijgen. Dus die zeggen we allemaal van nou ja als je nog interesse hebt voor september dan bewaren we graag het CV. Ik zit te denken wat doen we verder... ja op de website zetten, en dan nodigen we mensen uit voor gesprekken en daar ligt het aan dus voor wat voor vacatures het gaat. Veel zit ik met mijn baas met mijn gesprekken als het echt gaat om verpleegkundige of een zorgcoördinator een planner, dat soort dingen. Maar gaat het echt voor iemand met opleidingen dan is het vaak mijn baas met de praktijkopleider. Eerst deed ik dat met de praktijkopleider maar dat is weer gewijzigd want ik zat eigenlijk alleen nog maar in gesprek er door en kon eigenlijk niks anders meer doen dus dat vind ik wel fijn. Uiteindelijk gaan waarschijnlijk de twee praktijkopleiders dat grotendeels oppakken, want we zijn er nu weer een aan het opleiden, dus dat is mooi. Ja wat doen we dan... Gesprekken nou ja kijken wat wil je wel en wat niet met iemand als je dan denkt van dat heeft wel potentie of dat kan iets worden, dan ga je iemand eerst altijd even laten meelopen, want we weten inmiddels wel uit ervaring dat mensen soms een verkeerd beeld hebben bij een functie of bij... de werkzaamheden, hoewel die naar ons idee best duidelijk kunnen zijn bij sommige functies maar dat gaat er dan niet helemaal in of zo.

Ja dat dacht ik ook dus, ik zie dat altijd wel bij het proces horen, onboarding, dat verschilt een beetje, bij bepaalde functies ga je wel dan na het meelopen echt wel zelf op stap, alleen op pad, maar er zijn ook functies waar je je eerst nog een tijdje meeloopt met een vaste medewerker en... Ja ik doe altijd na 4 weken, maakt niet uit met wie, altijd even evaluatiegesprekje, want sommige mensen komen continu met vragen maar er zitten ook mensen tussen die stellen nooit vragen maar bijvoorbeeld: waar loop je tegen aan, snap je wie je waarvoor moet bereiken, hoe gaan de werkzaamheden, hoe ervaar je het met cliënten, wat vind je moeilijk, wat vind je goed gaan, wat hebben wij als feedback voor jou over bepaalde zaken, snap je hoe je loonstrookje waar dat staat, vakantie aanvragen, ja alles wat je maar kan bedenken. En eigenlijk merk ik dat sinds we dat structureel doen, want dat deden we 5 jaar geleden nog echt niet, ik denk dat we dat meer zijn gaan doen, ja. oh ja ik sla nog een stapje over, helemaal aan het begin bij het contract tekenen dan hebben we echt wel 1,5 uur, niet alleen contract tekenen maar dan ook altijd dat we allemaal afspraken bespreken binnen de organisatie, gedragscode, verzuimprotocol, afhankelijk van je functie ook allemaal protocollen in de zorg, wat doe je als iemand een deur niet open doet, hoe

handel je vanuit kantoor op zo een moment als je op kantoor werkt, klachten van cliënten, wanneer je evaluatie gesprekken hebt, functioneringsgesprekken, ja eigenlijk van alles wordt besproken dan, hygiëne protocollen, heel belangrijk tegenwoorden, nou altijd in de zorg maar nu helemaal. Gebruik van apps, beveiliging, privacy is ook heel belangrijk natuurlijk, waar we mee werken, doelgroepen, van alles. Dus dan ben je ook wel even bezig en dat ik denk dat is heel belangrijk, maar juist dat gesprek daarna is heel belangrijk.

Ja dat allemaal. Dus dat is wel... dat is echt wel veel werk en ook natuurlijk, als ik iemand in dienst komt, ja je hebt bedrijfskleding, dus daar moet je weer dingen voor maken, een bruikleenovereenkomsten, krijgt iemand sleutels van het pand of niet, contracten, leerovereenkomsten, studieovereenkomsten soms, ja je moet van alles eigenlijk doen voordat iemand er eenmaal staat, dan ben je eigenlijk al, ik ben dan denk ik al per persoon 4 uur verder qua werk.

Nee dat is dus ook al een ding. Ja en soms kan je nog zeggen, sommige mensen moeten eerst een bepaalde scholing doen. Maar dat is een beetje, ja in coronatijd lastig. Maar we zijn nu wel verbonden aan een e-learning systeem, en dat zit echt alle soorten e-learnings in die je maar kan bedenken die met onze sector te maken hebben dus dat helpt wel echt mee. Ja soms heb je dat je mensen nog toegang moet geven tot allerlei dingen, dus apps, email, uitleg.

Contracten, nou ja, uitnodigen, gesprek, regelen mee lopen en dan contract tekenen, dan ben je al 4 uur verder. En dan kan je nog hebben dat iemand na twee dagen zegt, doe... Was toch niet wat ik dacht.

Ja en dat vind ik dus heel lastig, want ik zit daar heel, nu over na te denken, van je moet snel reageren met uitnodigen maar ik heb gezegd, ik vind eigenlijk dat na het meelopen niet op dezelfde dag of de dag erna al contracten getekend moeten worden, laat het eerst maar even een of twee dagen bezinken en als iemand het dan nog wil, dan weet je tenminste dat iemand volmondig ja zegt en niet na een paar dagen dat het weer niks is. Ja en waar wij ook veel tegenaan lopen is dat er ook heel veel randvoorwaarden, die bij andere bedrijven heel normaal zijn, is bijvoorbeeld, is de kinderopvang wel geregeld, heb je stabiele thuissituatie waardoor je dit nu wel kan doen... Ja spreek je genoeg de taal, kun je fietsen? Nou serieus, waar heb je ooit gehoord in een sollicitatiegesprek of iemand kan fietsen?, dus ja dat zijn een beetje dingen, daar lopen we allemaal tegenaan en dat is natuurlijk, mens de tijd die je als persoon er in steekt en meerdere personen bij gesprekken etc. en daarna nog het onboarding, moet je toch met iemand mee, of op kantoor, als iemand op kantoor komt werken dan maak ik altijd een inwerk programma van zeker een maand en dan net voordat we eerste, ... proefperiode afloopt, dan loopt dat ook af en dan hebben we ook weer een evaluatiegesprek van ja hoe het van beide kanten bevalt en dan bepaal je ook of iemand dus doorgaat. Want we hebben gewoon te vaak gehad dat je net over die proefperiode heen zit en er dan ineens allemaal lijken uit de kast komen. Dan kan je maar beter heel duidelijk een goed

inwerkprogramma waar je heel veel in moet investeren de eerste maand en wekelijks zitten met evaluaties, dan weet je ieder geval wat je aan elkaar hebt... Dus dat is wel, ja, ik merk wel dat dat nu gewerkt heeft, bij onze nieuwe zorgcoördinator, bij een administratief medewerker, want we hebben toch wat de afgelopen jaren zien komen en gaan die binnen 3 maanden vertrokken, en dat kost wat, dan kan je weer van vooraf aan beginnen.

Ja want dat hebben we heel erg gehad met planners en zorgcoördinatoren die gewoon na drie maanden weer foetsie, de ene na de ander. Ik denk dat we in twee jaar tijd dat wel 3 of 4 keer hebben gehad en dat is echt veel geld, en dat is heel veel tijd. Je energie zit echt al in onboarding heel erg maar het betaalt ook ontzettend terug als je dat goed doet. Het is toch lastig door een gesprekje te weten of iemand de juiste kandidaat is, mensen ... hoe zeg je dat... liegen. Ik denk altijd wees gewoon eerlijk over of een functie. Je moet niet alleen kijken heb ik dan een baan maar is dit echt wat bij mij past, zeg ik wel eerlijk over hoe ik bepaalde werkzaamheden doe... Ja ik vind wel dat je kan verwachten van iemand die inmiddels in de 40 is dat hij een beetje weet hoe hij in elkaar zit en of hij tegen bepaalde dingen in een organisatie kan. We zijn natuurlijk een kleine organisatie, en voor de ene is dat hartstikke leuk maar voor de ander is dat echt niet passend en benauwend en lastig...

Ja je merkt gewoon, daarna gesprekken werkt beter dan dat eerste gesprek daardoor weet je gewoon niet perfect of iemand bij je past, ik ging op gegeven moment bijna aan mezelf twijfelen of ik wel de juiste vragen stelde, of ik wel of m'n onderbuikgevoel nog wel klopte en zo. En soms moet je ook gewoon genoeg gaan nemen met iemand waar je eigenlijk bij denkt, ja We hebben gewoon nu echt iemand nodig maar is dit... Ik weet niet of dit de juiste persoon is maar ja er is gewoon niemand anders. En ik denk we zijn wat meer gaan omdenken. Dus niet heeft iemand die functie al gedaan en...

Bewezen maar meer, hoe makkelijk kan iemand dingen aanleren en wat weet ie wel al in de zorg en hoe kunnen we diegene begeleiden naar een functie.

Ja en dat hebben we nu meer gedaan, en ik merk wel dat je daardoor andere kandidaten ook uitnodigt op gesprek en dat het ook veel leuker is.

Ja wat kan iemand leren dat is denk ik wel belangrijk. En wat voor... instelling heeft iemand, wil je graag leren sta je open voor van alles. Ja.

(Verskil vakantiemedewerker versus van een meeloper of een verpleger) omdat je wilt dat iemand snel dingen oppakt en snel zich thuis voelt en niet dat die eindeloos moet laten meelopen. Dus wij richten ons dan meer op hoger opgeleiden, dus hbo, wo, studenten in de zorg, die affiniteit met de zorg hebben. Vorig jaar hadden we heel veel mensen die farmacie studeerden, toegepaste psychologie, ja wat andere, nee niet verpleegkundige, ja ook geneeskunde studenten, ja echt van alles. Voorheen hadden we meer vwo 6 leerlingen.

Ja maar we hebben nu wat mensen, wat contacten wat meer binnen studentenleven, binnen de studentenflats in [locatie Oost-Nederland], dus we laten dan iemand even een berichtje zetten bijvoorbeeld de facebook van [naam studente huis/ vereniging] of [naam studente huis/ vereniging], en dan hoeven we niks meer te doen, dan is het achterover leunen en dan stromen ze binnen. Vorig jaar hadden we zoveel reacties dus ik zei, ja we hadden echt 20 vakantiemedewerkers, terwijl we het jaar ervoor hadden we er 10 terwijl ik daar heel veel moeite voor moeten doen, en hierbij zei ik op gegeven moment, ja sorry we hebben gewoon echt niet meer nodig. Maar nu hebben we ook wat mensen die nog zijn gebleven, een die op kantoor ondersteund en een ander die nog een paar cliënten in de wijk helpt en nog iemand die wat cliënten in de wijk helpt.

Ja ja, mensen met een tussenjaar die even wat komen doen, ik denk dat corona wel heel erg, ja klinkt heel lullig, maar wel in die zin heeft geholpen. Mensen gingen minder op vakantie of korter.

Ja geen bijbaantjes, minder in de horeca, want dat was minder, ja dus ze... En ineens ontdekten ze dat de zorg ook heel leuk is dus het zijn ook mensen die daar na dachten, oh ik werk in de zorg maar ik wil meer die kant uit, dus dat was ook wel leuk.

Nou even denken, voor die zorgcoördinator toen was het uiteindelijk nummer 5. Maar ja je hebt ook al contacten daarvoor met mensen die je afwijst, ja dat klinkt zo leuk, maar mensen die je afwijst mensen die je uitnodigt voor gesprekken dus ja, we hebben toen even ook kort gekeken met een bureau die mensen aandroeg, maar die waren echt super slecht, want toen wilde we niet met iemand door en wij betaalden ervoor dat zij ook de afwijzing zouden doen, en toen durfde die haar niet af te wijzen, en toen dacht ik echt... Ik doe het wel zelf. Echt... Ik bedoel er was gewoon niet een goede klink dat is gewoon soms zo, en het is ook niet leuk mensen af te wijzen maar het hoort nou een maal bij het leven en bij het werk. Je wijst altijd meer mensen af dan dat je aanneemt.

Recruitment doel,

Ja... Dat hangt ervan af want op dit moment zitten we dus te wachten tot we weten wat we gaan doen. Dat klinkt heel erg, maar we zijn met een aanbesteding bezig bij de gemeente [locatie Oost-Nederland] voor hulp bij het huishouden, want die wordt opnieuw uitgezet. We hebben net alles ingestuurd en we horen waarschijnlijk, nou ja de deadline voor een reactie was vandaag zie ik, want het is de 20e, ik hoop dat we volgende week dat horen van de gemeente, maar ik denk omdat ze de inschrijfdata met een week hadden verschoven, dat zij ook vast een week langer pakken. Maar als zij niet hoofdaannemer worden, dan betekent dat ook iets voor hoeveel mensen we willen aannemen en wat ons doel wordt de komende jaren, dus er hangt heel veel van af. Maar bijvoorbeeld nu, we hebben altijd gewoon groepen die we opleiden, dus je weet gewoon twee keer per jaar wil je twintig, dus twee keer twintig mensen binnenhalen voor de opleiding dus dat is 40 man, dit jaar hebben we dus een groep extra gedaan in 2020, dus dan heb je dus al 60 man,

vakantiemedewerkers dat weet je ook wel een beetje van tevoren. Dat hebben we vorig jaar echt super goed gedaan, dus nu weten we ook wat de manier is om de juiste persoon binnen te halen

Recruitment strategie,

Wat aanspreekt en ook meer per doelgroep en ja je weet gewoon de oudere werknemers ga je niet vaak via Instagram en via... Maar goed wij hebben best wel... Ja gemixt hoor, maar we hebben ook best wel veel jonge mensen... maar ook wel veertigers, dus het is best wel gemixt maar ja ik denk wel dat voor bepaalde functies wil je toch wel de jonge meiden en jongens aanspreken, zijn niet veel jongens maar die jatten we wel van de Tech, haha nee.

(Referral recruitment) dat hebben we wel eens gedaan maar ja. Het werkt gewoon heel anders dan binnen Tech bedrijven, ik heb wel eens van mensen van daar van recruitment erover gehad, en als je dan via-via iemand binnen brengt krijg je gewoon zo nou duizend euro of je mag een reisje uitzoeken of weet ik het allemaal. Soms hebben ze hele menukaarten en weet ik het allemaal. Wij kwamen dan met een lullige cadeaubon van 15 euro. En het vervelende was ook, we vonden het niet echt werken omdat mensen daardoor mensen gingen aan dragen waar we niet heel blij mee waren of die dan weer zo vertrokken waren. En ik denk dat als jij iemand heel goed vindt en bij de organisatie vindt passen dan draag je die sowieso aan en dan is eigenlijk je beloning al dat je een leuke nieuwe collega hebt waar je goed mee kan samenwerken, en ik merkte dat dat eigenlijk veel belangrijker was dan dat ze echt iets krijgen, en heel veel haalde we er ook niet uit, dus daar zijn we eigenlijk mee gestopt. Ja ook vooral omdat iemand zei, van ja maar ik heb die aangedragen, en een andere zei dan ja maar ik heb die ook aangedragen, en dan ... ja wat wil je nou, moeten we die allebei nu iets gaan geven of... ja hele discussies ook, dus ik was er een beetje klaar mee. Ik heb in het verleden wel bij organisaties gewerkt waar je bijvoorbeeld 250 euro kreeg als je iemand aan droeg, wat ik al best wel veel vind, terwijl binnen de Tech wereld is dat echt super weinig.

Ja. Je hebt ook qua positie, ik heb dat wel eens gevraagd aan iemand, en die had dat even gedeeld via zo een meeting, want ik mocht dat niet houden, dat vond ik erg jammer, maar ik zag echt een hele menukaart met die functie kan je dit, die functie of als je stapelt, na drie aandragen kon je dan een weekend weg naar Disneyland Parijs of kon je weg naar ... Weet ik waar, gewoon city trips, en ik dacht moet niet gekker worden, maar hoe vaak draag je nou drie man aan. Misschien bij echt grote bedrijven wel natuurlijk, maar daar zijn wij echt te klein voor. En ik heb vaak ook zoiets van ik hou liever privé en zakelijk een beetje gescheiden. Ik vind het soms wel leuk hoor want ik heb ook een vriendin van mij die werkt bij dat netwerk waar wij aangesloten zijn daar heb ik haar dan weer op getipt zeg maar, dat daar een vacature vrij kwam... En dat is dan wel grappig maar wij hoeven niet samen te werken dus dat scheelt dan weer want zij gaat over een

andere regio, ik vind het altijd een beetje ingewikkeld als je te veel privé en zakelijk mixt, dat zie ook wel eens op de werkvloer, van echt handig is het niet.

Nee sommige mensen snappen toch wat minder, ja dus dat. Ook soms om te testen is het niveau Nederlands wel voldoende, want dat is soms ook een issue bij bepaalde functies. Ja en dan... Dan is het kijken wat vinden wij en wat vindt die persoon, dan krijgen we terugkoppeling van degene met wie ze meelopen of soms op kantoor dus... En dan ga je eigenlijk pas, bij een helpende leerling is het gewoon duidelijk wat die voor startsalaris krijgt ect... Daar is geen discussie over het algemeen over mogelijk heel af en toe heb je daar wel gesprekken mee, een enkeling die uit een sector komt die dat dan een hoger salaris had, wanneer is het wel haalbaar voor iemand om deze stap te nemen, kan je soms iets afwijken, maar bij een functie als zorgcoördinator ga je wel echt in gesprek van wat bieden we, is iemand daar tevreden mee, er zitten grenzen aan natuurlijk. Ik weet bij sommige organisaties, zetten ze gewoon super hoog in want ze willen gewoon, ze hebben die mensen gewoon nodig en ze willen ze binnenhalen. Maar wij zijn van mening dat je dat niet te veel moet doen, omdat je in het verleden ook mensen hebt aangenomen die... meer ervaring hebben maar dan ineens gewoon een lager salaris hebben en ik vind dat gewoon niet fair. Ik vind dat je dat gelijk moet trekken. En dat je niet omdat er te kort is, je alsmaar geld moet blijven bieden, dat merk je een maand en daarna ben je het alweer vergeten. Dus je moet mensen op andere manieren enthousiast krijgen en ook, het filtert ook wel denk ik van... Hoe zeg je dat.... gaat iemand echt voor de functie en de organisatie, vinden ze ons leuk, nou ja ze hoeven mij niet leuk te vinden, maar ik bedoel gewoon de organisatie, de mensen, de sfeer. Of vind je geld vooral belangrijk, want als we iets niet willen, zijn het mensen die echt vooral voor het geld gaan. Soms hebben we echt mensen op gesprek, en dan is de eerste vraag 'wat verdient ik?'. Dan denk ik echt, hoezo je werkt hier nog niet, ik denk oh is dat het belangrijkste, ik vind dat niet het belangrijkste in werk. Dan was ik wel ergens anders gaan werken denk ik dan, maar goed. Ja wat doe je dan in zo een proces, ja dan heb je dus dat gehad. Dan wordt het contract tekenen... tot hoever gaat in jullie geval recruitment? Tot daar?

Ja. Beleid is altijd lastig voor sommige mensen het juiste postvakje vinden waar je hem ingooit bijvoorbeeld, dan zitten ze ineens in hun eigen postvakje, of in die van mij of verdwaald of kwijt, dat is altijd knap, we dachten we gaan het digitaal doen, maar ...

Ja wat maakt het aantrekkelijker, nou ja we kunnen bijvoorbeeld regelingen met mensen afsluiten dat ze bijvoorbeeld, dat doen we nog niet bij mensen die in opleiding zitten, maar daarna wel, bijvoorbeeld bruikleen van een e-bike dan vervalt wel de fietsvergoeding van 1 euro nog wat per dag, maar dan heb je wel de tijd dat je werkt een e-bike, zakelijke telefoon na de opleiding een iPhone, echt wel een mooi ding. Ik weet niet hoe het werkt, maar dat is allemaal leuk voor hun. En dat zijn wel dingen die sommige mensen interessant vinden, na goede bedrijfskleding denk ik, we hebben op een gegeven moment voor vaste medewerkers, zo wel hulp bij het huishouden als

wijkverpleging en helpende allemaal hele mooie, van die soft shell jassen die helemaal tegen wind en weer, in de winter superlekker, en ze zien er echt leuk uit ook. Ik denk wel het is niet alleen wat geef je ze natuurlijk maar het is ook dat sommige echt super trots zijn dat ze daarin mogen lopen en dat, dat het er echt mooi uit ziet, ik denk dat dat meer brengt dan dat ze iets krijgen, ik bedoel we doen ook wel dingen zoals kerstpakketten en allemaal dat soort dingen.

Dat doet elk bedrijf weet je wel en ik bedoel, ik denk dat eigenlijk bijvoorbeeld met sinterklaas, dat mensen niet zozeer dat ze een chocoladeletter of iets krijgen leuk vinden, maar meer dat we echt een gedicht schrijven dan voor iedereen.

Persoonlijke aandacht, stilstaan bij verjaardagen van mensen dus dan geven we ze altijd een klein cadeautje, dat een beetje, ja scholing gewoon veel scholing mogelijk maken. Ontwikkelmogelijkheden, ik denk dat dat vooral belangrijk is, dat je echt kansen krijgt je te ontwikkelen, ik hoor veel van mensen die dan bij ons daarna komen, ja ik heb jaren daar gewerkt of daar vrijwilligerswerk gedaan, en ik wilde gewoon een vaste baan maar dat werd me gewoon niet aangeboden, was allemaal niet mogelijk, opleidingen waren niet mogelijk. En hier is gewoon alles mogelijk

Ja, ja echt wel opleidingen die mogelijkheden, dat is wel superbelangrijk. Ik hoor wel eens mensen zeggen van ben ik daar niet te oud voor? Maar ik denk je leeft nu in een wereld je continue ontwikkelen door blijven leren belangrijk is en we hebben zelfs iemand van 60 gehad die de opleiding heeft gedaan bij ons en die is nu gewoon nog lekker aan het werk in de zorg. En ik denk dan je bent nooit te oud, zie je het al voor je dat je over een paar jaar helemaal niks meer leert, nou lekker saai. Sommigen vinden het wel lastig hoor, dat bijvoorbeeld nu met die e-learnings... trekken aan mensen is niet normaal, er zitten een aantal zitten super moeilijk te doen, en dan help je ze een keer en dan is het ineens oh is dit het? En dan denk ik, ik heb echt maanden aan jou lopen trekken en doen. Ik heb ook dit jaar een opleidingsplan geschreven met een maandelijks thema, waardoor, je moet altijd verplichte dingen in de zorg hebben om bevoegd en bekwaam te zijn maar je hebt ook gewoon dingen die leuk zijn, nou ja leuk, gewoon belangrijk zijn, zoals fysieke belasting of handhygiëne of ziektebeelden die interessant zijn over dementie over Parkinson, nou van alles. maar dat is wel gewoon, soms leren mensen ook weer dingen dat ze denken oh ja, of even een opfrisser, hoe ga je om met verschillende culturen bijvoorbeeld, is ook best belangrijk aangezien we toch ook wel in een gemengde wijk zitten, en ik merk wel dat sommige mensen vinden het altijd stom als ze iets extra's moeten, maar er zijn ook heel veel mensen die vinden het echt fantastisch en die zitten elke maand nu: Ja wat wordt het thema van volgende maand en wat gaan we doen weer? en we proberen iedereen meer te betrekken door elk kwartaal een nieuwsbrief te schrijven nou ook gewoon leuke, bijvoorbeeld was er nu met dat sneeuw en dan zeggen, sturen we naar iedereen een mail met stuur eens een foto van je sneeuwpret of stuur een foto van je kerstboom.

Ja wij laten het gewoon meestal, wij kijken niet echt hoelang dat iets open staat, maar ik denk dat er gewoon functies zijn die altijd moeilijk blijven bijvoorbeeld vanaf mbo-niveau 3 verzorgende IG, forget it! Er is een tekort van 750 verzorgende IG binnen [locatie Oost-Nederland], nou als je er een binnen wilt halen, dan moet je gewoon dik geld neer leggen denk ik. Dus wat wij nu doen is ze gewoon zelf opleiden als we... Als we zien dat dat goed gaat, eentje moet het nog afronden, en dan hebben we er 4 opgeleid waarvan er een is vertrokken, maar goed dan heb je wel eindelijk, en dan willen we in september weer een nieuw groepje opleiden die heel graag wil. Maar het is ook heel erg kijken, is iemand wel in staat tot, is het niet alleen ik wil graag, maar kan iemand het ook gewoon echt, en wilt die het ook gewoon bij jou doen, en niet dat ie weer zo vertrokken is. En ik denk ook bepaalde functies in kantoor, blijft gewoon moeilijk om de juiste persoon dus dan kunnen vacatures veel langer open staan. Maar ja... Bij bepaalde dingen gaat het echt gewoon supersnel, hoeven wij niet veel voor te doen, maar ik denk dat het verschil met andere bedrijven is dat wij zelf gewoon zelf veel opleiden.

Ja want dan heb je gelijk mensen die hulp bij het huishouden bieden maar via-via wordt er ook weer over verteld en dan denken mensen, ja ik ben niet in staat om nu een opleiding te doen maar ik wil wel bijvoorbeeld 20 uur per week hulp bij het huishouden bieden en ik heb gehoord dat die, en die, dat dat bij jullie heel goed kan ... ja, ja. Dat helpt echt. Dus ja daar hoeven we eigenlijk niet heel veel moeite voor te doen, voor die mensen binnen halen. Terwijl ik hoor andere organisaties die super veel moeite er mee hebben die mensen binnen te halen. Maar ik denk dat het gewoon, dat je moet denken, iemand is het misschien nog niet, maar ik kan wel zorgen dat iemand, die functie kan gaan doen.

Het duurt alleen, ja, je moet gewoon bedenken hoe kom je er wel, in plaats van het lukt niet.

Nou je hebt elk jaar een jaarlijks een directie beoordeling, die we maken en daaruit komt allemaal cijfers en dingen, hoe heb je het eigenlijk gedaan, en daarop bouw je voort met een jaarplan eigenlijk. En het jaarplan bepaald wat daarin staat wat je gaat doen dus dat jaar, sommige dingen zijn gewoon verplicht maar daar staat natuurlijk wel ook in, wat willen we met personeel, willen we groeien of niet. Willen we meer cliënten, is het haalbaar, hoe krijg je die dan... ja wat wil je met je scholing, wat wil je met, wat zijn je kwaliteitsdoelen voor dat jaar, daar staat wel voor dat jaar, een daarbij schrijf je ook wel een beleidsplan voor meerdere jaren dat moeten we ook eigenlijk gaan doen, maar nu, laten we eerst maar even afwachten voor we een hele strategie neerzetten die over twee weken ...

Ja je moet gewoon kijken, want je merkt ook door corona, gewoon dat de reguliere zorg best wel stil ligt, normaal kregen we heel veel cliënten ook voor wijkverpleging vanuit het ziekenhuis, die komen dan 6 weken of 8 weken.

Ja en dat is nou natuurlijk niet echt aan de orde natuurlijk, dus dan merk je gewoon dat je minder cliënten binnenhaalt waar je eerst geen moeite voor hoefde te doen, wordt nu lastiger, terwijl we dan ook weer horen van andere partijen waar, wij hebben echt geen plek. Hoezo je hebt geen plek, je hebt gewoon geen mensen, willen jullie even dat...

Zeker ook bij de wijkverpleging maar ook bij de hulp bij het huishouden heb je ook, organisaties om je heen nodig. Dat als de ander het niet kan dat je elkaar wel weet te vinden. En sommige organisaties die houden er niet van. Maar ik denk dan juist waar kan je elkaar helpen, uiteindelijk heb je allemaal een doel, en dat is goede zorg bieden aan cliënten. Dus ja...

Ik ben ook wel benieuwd of zij dingen doe die wij absoluut niet doen, die juist zouden helpen. En wat ik nu ook veel hoor wat nu helemaal onder sommige bedrijven helemaal hot is... is podcast opnemen en zo mensen trekken voor werving. Nee dat hoor je ook wel een bedrijven die daar filmpjes maken en dan mensen trekken... Club? Ofzo? Nee even kijken... Club house. Moet je maar eens opzoeken, daar moet je voor uitgenodigd worden kan allen op iPhone maar dan kan je dus, je hebt verschillende kamers en dan kan je met elkaar over onderwerpen praten maar daar zijn dan mensen in de recruitment die zo mensen proberen te werven. Maar ik dacht heel leuk maar bij ons kunnen ze er nog niet eens in komen dus ... Waarom die moeite nemen.

Ja. Nou ja weet je er zijn gewoon bepaalde organisaties op hoger niveau en er zijn ook bijvoorbeeld, sommige mensen organiseren via club house met vreemde komen erin en dan kan je met elkaar praten, maar je kan ook naar een andere ruimte, kan je met iemand anders praten. En dan kan je bijvoorbeeld een boekenclub of over een bepaald onderwerp heel erg praten of voor recruitment gebruiken ze het, nou weet ik veel... Dat soort ontwikkelingen ja ik hoor het allemaal maar ik doe er gewoon niks mee...

Het is gewoon niets voor ons, en soms denk ik wel van oh wat leuk en dit en dat. en ook een ander ding wat was er ook weer, maar ja ik kwam er niet in want mijn internetverbinding was te traag... Dat heet [niet goed verstaan klinkt als meebo] maar dat is dan meer voor casual maar goed daar kan je natuurlijk meet, een meeting doen met werknemers en dan meet casual [meebo] dat is dan een soort videochat en dan kan je voor de vrijdagmiddag borrel zeg maar en dan kan je op een strand gaan staan of in het café en dan kan je echt, dan hoor je alleen degene die dicht bij jou staat, waarmee je kletst. Dan kan je ook zeggen we gaan met meerdere personen van de organisatie daarin zitten en dan, dan kunnen andere mensen van buiten daar ook in... ja dat kan je dan doen, dan kan je echt met een persoon praten maar je kan ook in een groepje praten dus dat is wel heel grappig die dingen die nu allemaal ontstaan ... maar het is gewoon niet onze doelgroep, want wij doen ook gewoon nog steeds de interviews face-to-face. We houden wel goed afstand en zo maar het is gewoon niet te doen om die mensen te vragen log in voor een gesprek, en we gaan zo het gesprek voeren. Dat lukt gewoon niet, dus wij hebben dat gewoon opgegeven. Nee. Dus ik

denk dat dat echt een groot verschil gaat zijn, dat zij echt veel meer op digitaal zitten en misschien wel dit soort dingen doen, ik bedoel ik hoop het, lijkt me leuk.

Ja omdat het niet lukte, heel lang en toen hebben zij erbij betrokken maar dat zorgde niet voor betere kandidaten en ook niet voor betere ondersteuning en toen ineem kregen we iemand die... terug moest komen van een wereldreis, halverwege omdat corona kwam. Zij was jarenlang doktersassistente geweest. En dan denk je niet meteen in die richting, maar ze had wel een toerisme en managementopleiding net afgerond op hbo en ineens zagen we allemaal dingen bij elkaar komen, van he jij kan goed organiseren en coördineren dat heb je echt nodig in die functie, misschien wel in een andere sector, maar je hebt wel jarenlang in de sector en snapt een beetje hoe de zorg werkt en zo kwamen we er een beetje op uit. Maar dat was gewoon toeval, want ze had gewoon onze vacature op inderdaad gezien of zo. Dus ja soms loopt het ook gewoon heel gek, dan denk je iemand via weet ik veel binnen te krijgen en dan is het helemaal niet zo. Wat was je vraag ik ben hem kwijt...

oh ja dat hebben we even geprobeerd, maar dat werd niks. Ik krijg echt wekelijks denk wel 2, 3 berichten van mensen die wat willen, ze doen ook altijd net of wij, of ze me super goed kennen en dan zeggen ze ja ik ... en dan tegen mijn collega's ook dus die denken dan dat ik van alles heb uitgezet, ik word er altijd zo moe van. Want ze zijn ook heel pusherig en ik... Ik denk ze hebben gewoon niet genoeg werk of genoeg opdrachtgevers, maar ga even lekker wat anders doen of zo... Ja ik vind die bureaus allemaal zo irritant en best wel opdringerig, en als ik dan zeg, ik heb jullie allemaal niet nodig, dan zijn ze echt op hun teentjes getrapt. Dan denk ik ja maar wij hoeven toch niks met jullie, ja die bureaus zou ik echt nooit willen werken en -denk wel dat bij die bureaus, ze dat bedrag verdienen per maand denk ik. Als je de hele dag alleen maar mensen moet bellen en moet koppelen aan elkaar, ja, dan denk ik wel dat je dat verdient ongeveer.

Kosten van recruitment

Ja ik denk echt wel het persoonlijke gedeelte van het gesprek en het meelopen, ik bedoel mensen denken dat het altijd heel duur is dat je je vacature online zet maar als je bekijkt wat wij per jaar betalen en dat zijn dan die kosten.

Ja zoiets is dat. en dan denk ik nou ja dat valt eigenlijk wel mee want er zijn ook bedrijven die hele grote campagnes doen en zo die hebben daar wel hele hoge kosten in, ik denk vooral ja de gesprekken voeren. Het is niet als je een gesprek voert dat het dan gelijk de juiste kandidaat is, en bij wat hogere functies merk je gewoon dat het best wel moeilijk is in de zorg, die lagere functies en opleiden dat gaat wel. Daar haken wel af en toe wat mensen af en zo en dat... Dan heb je dus weer een kandidaat waar je super veel energie in hebt gestoken en die is dan na een week weer verdwenen.

Kan me zo niet iets bedenken, nou dat is echt ... Nee ik denk dat mensen gewoon vaak niet door hebben hoeveel het eigenlijk, als je echt gaat kijken hoeveel dat kost. Dat het eigenlijk heel voordelig voor je bedrijf is om zoveel mogelijk mensen binnen te houden, dat wordt vaak niet gerealiseerd, maar aan de andere kant mensen binnen houden die niet functioneren dat kost ook heel veel geld. Want dan moet een ander het weer oplossen. Ik ben benieuwd of dat binnen de Tech of dat totaal anders is.

Ja dat is nu helemaal een ding, maar dat is niet helemaal onze doelgroep, vind ik. Maar er zijn heel veel organisaties die dat wel doen en vlogs en zo. Dat is heel erg in bij veel bedrijven, maar ik denk ja, dan moet je wel mensen hebben die überhaupt met een computer om kunnen gaan, dus ik denk in de Tech wereld dat wat meer gebeurt, en filmpjes opnemen en doen. Wij zijn gewoon heel makkelijk, flyers en zo dat kost natuurlijk ook geld. Wij zijn nog een beetje ouderwets, jullie doen nog met geprinte onderdelen, ja dat komt doordat mensen ons ook niet altijd even goed kunnen vinden online. Omdat ze gewoon niet behendig met een computer zijn. Je moet gewoon nadenken wat is mijn doelgroep en hoe bereik ik die het beste. En ja in de Tech wereld is heel veel juist via computer en internet en ect. En dan kan je hele coole dingen doen, ik kan het wel doen maar wie gaat het zien en wie spreekt het aan. Veel kunnen op hun telefoon heel veel en Instagram en weet ik het, maar daarbij houdt het ook wel bij op, gewoon een computer de aan knop vinden dat is soms al een probleem. Dus, ja echt hoor. Dat je echt denkt hoe moet dat dan, maar uiteindelijk werken wij ook gewoon met apps en dingen en kan dat, en lukt dat ze wel uiteindelijk na twee keer uitleg, dus het is ook wat wil je dat iemand kan. Maar die podcast dus, want dat was de vorige keer bij dat recruiters netwerk, dat is dus helemaal in en nu hebben ze ook een workshop opgezet, hoe maak je dan een podcast dat je mensen daar mee aantrekt, ja ik dacht voor ons is dat niet relevant dus ik ga dat niet volgen, maar bij grotere organisaties dat het wel iets is en dan heb je ook.... Hoe heet dat nou, dat is zo een app en dat willen mensen dan ook weer gaan gebruiken dat is Amerika helemaal iets...

Ja. Weet je wat het is bij mij is het zo een [hand gebaar om klein aan te geven] onderdeel van mijn werk. Ik doe het van a tot z en ook nog allemaal andere dingen in kwaliteitsdingen dus... Meer op beleid gericht dus daardoor kan ik wel alle verbanden leggen binnen de organisatie, maar ik vind dit ook wel het meest... simpele in het werk zeg maar. Heel erg uitvoerend en ik vind het ook, aan het begin vond ik het leuk. Maar ik merk dat ik het ook steeds minder leuk ook vind... Ja ik verdien wel een stuk meer, want dat is bruto he? Maar kijk als het alleen maar uitvoerend is dan vind ik het op zich wel enigszins, voor fulltime?

Ja wij allemaal, want de praktijkbegeleider die erbij betrokken is die werkt ook al lang en die is eigenlijk ook en doet ze meer dan de gemiddelde praktijkopleider, dus ... We zijn nu wel iemand aan het opleiden, en als zij gediplomeerd is, praktijkbegeleider komt zij wel rond dat

bedrag uit... Dus ik denk dat het wel op zich klopt, maar als ik het zo hoor dan denk ik echt wat... Zo weinig, maar goed het is ook zo een klein deel van mijn werk.

Weet je wat je ook nog rekening mee moet houden, je houdt rekening met een brutoloon, maar voor een werkgever komt daar nog zo een 40 % aan kosten bovenop wat een werkgever betaald, boven op het brutoloon dus dan moet je hebt al best wel omhooggooien. Verzekeringen, en weet ik wat, wat je af moet staan als werkgever, dus loonkosten voor een werkgever liggen altijd zo een 40% gemiddeld dan boven het brutoloon van iemand, dat hebben mensen nooit door maar dat is best wel een kostenpost, dus bij ons ligt dat best wel hoog wat dat kost, want per uur, nou ga uit van zeker per persoon ga uit van nou ik denk 30 euro per uur. Ja dat klinkt dan weer, klinkt niet heel veel. Maar goed als je al die uren optelt en je hebt twee of drie mensen zitten, dat tikt denk ik wel aan, voor een persoon die op gesprek komt.

Nieuwe trends

Ja en dan, dat soort dingen erin. Ook wat we de komende tijd gaan doen. Ja ik denk wel een beetje die persoonlijke touch en ik denk ook dat we gewoon best wel toegankelijk zijn op kantoor ondanks corona loopt iedereen alsnog gewoon de deur plat waar ik niet altijd even blij mee ben. Maar mensen komen ook gewoon even langs om te kletsen of even koffie te drinken in de keuken of even cup a soup te maken of even te eten of iets ophalen, maar eigenlijk was het niet nodig nu, en kletsen. En dan weet je wel hoe het met mensen gaat, en omdat het toch veel zelfstandig werken is dat wel belangrijk. Normaal doen we ook qua binding, vind het wel belangrijk, een personeelsuitje eens per jaar maar ja dat was natuurlijk nu ook niet echt gelukt tot op heden. Normaal altijd in het najaar... ja wat waren ze nu aan het doen, dat dansje, maar nu blijkt dat de makers van de Jerusalem challenge van dat liedje, allemaal ziekenhuizen aan het aanklagen zijn.

Ja, en nu mag het filmpje dus niet online gezet worden. Terwijl ik dacht dit vind ik leuk voor mijn recruitment want dan zet ik dat linkje van dat filmpje onder alle nieuwe vacatures, word jij onze nieuwe collega, had ik al helemaal bedacht, je moet iets, en nu kan het dus niet want het mag niet meer extern, het mag alleen nu in de nieuwsbrief komen intern. Dus ja dat, dat vind ik wel lastig, en ik denk we hebben een collega die wijkverpleegkundige is die best wel in netwerken zit om tekorten van de zorg tegen te gaan via dat [locatie Oost-Nederland] zorgt netwerk, maar ook via CNV-jongeren in de zorg, en zij komt daardoor ook wel eens op het nieuws.

Ja. Van [tv-programma] en toen was ze in [krant naam] en toen was ze weer weet ik waar, van de zomer was ze veel in het nieuws en toen hebben we lekker veel zitten delen via Instagram, dus dat.

Kosten buiten recruitment

Oh, nou ik denk eigenlijk niet, ja het enige is natuurlijk als iemand met iemand mee moet lopen, dan kost dat extra energie van sommige medewerkers, maakt het voor sommige mensen hun werk leuker, die zien misschien in het huidige werk minder uitdaging maar juist het begeleiden van andere zien ze dan weer als leuke toevoeging. Kan jij soms ook zorgen dat bijvoorbeeld een client van hulp bij het huishouden, is er nogal achterstand, een hele vervuiling en dan ineens is mogelijk om even met z'n tweeën de boel goed aan te pakken en ondertussen iemand dingen uit te leggen, dus het kan ook in het voordeel werken, maar ja indirect, even denken ... Op kantoor heb je natuurlijk wel dat als je iemand inwerkt dat kost echt vooral heel veel tijd en... Het duurt even voordat het iets oplevert, ik denk dat het wel bij veel functies is, op het begint op de werkvloer meekijken hoe gaat het nou eigenlijk bij cliënten thuis, dat is natuurlijk ook hartstikke veel werk. En als het niet goed gaat, hoe ga je dan er weer voor zorgen dat iemand wel goed gaat. Voordat je iemand gelijk afschrijft dat is natuurlijk ook niet de bedoeling. Dus dat zijn denk ik kosten die... opstart kosten van mensen denk ik.

Appendix 9. Interview February 22 transcript

Bedrijfsinformatie & demografisch

Ik zal een beetje vertellen hoe het in ieder geval is begonnen. We zijn een jaar of 15 geleden begonnen, misschien wel langer, echt als werving en selectie partij. Nou wat je dan inderdaad ziet, er komen verschillende vraagstukken binnen, en dat gaat van tijdelijk tot allerlei vaste constructies, meestal is het vast. Maar goed dan komen er andere vragen bij zoals training en coaching als iemand dan een stapje gaat maken intern of bij het bedrijf, of iemand functioneert niet helemaal lekker dan ga je kijken van hoe kunnen we die beter laten draaien. Stel je voor je hebt bepaalde groei ambities, hoe kun je dan strategische personeelsplanning inzetten om dan mooie stappen te maken met je personeelsbeleid met de groei van je bedrijf. Dus eigenlijk zijn er zo steeds meer dingen erbij gaan doen, van employer branding tot allerlei strategische plannen, interim klussen, noem het maar op, wat wij hebben gezegd van volgens mij zijn wij meer een full service HR-businesspartner tegenwoordig dan alleen een werving en selectie-bureautje. En daarin proberen we dan onderscheid in te maken door samen met opdrachtgevers met namen in het oosten van Nederland te kijken naar wat is nou jullie behoefte, en voor sommige partijen is dat heel simpel. Wij zoeken een poppetje voor plek a, bij andere posities doen we eigenlijk veel meer dan dat, dan doe je veel meer andere functies en dan kun je bijvoorbeeld assessments afnemen, groeps-coaching of groepsassessment kan je dan ook afnemen dus het is vrij breed in dat opzicht. Dus sommige

hebben we hele mooie partnerships mee bij andere is het iets meer oppervlakkig maar in de grote lijn is het echt wel te ondersteunen waar dan de vraag is.

Ja absoluut. Kijk wij hebben onze teams opgericht, wij hebben een afdeling in Hengelo waar eigenlijk alles is begonnen waar ook de office zit dat is ons hoofdkantoor en de marketing, dan hebben we in Deventer ook een kantoor zitten waar een aantal recruiters of HR-businesspartners zitten. Wij hebben dat opgesplitst in verschillende teams wij hebben een techniekteam, zoals je wel kan raden is het techniekteam voornamelijk bezig met de technische functies, is niet heel spannend wij hebben een apart team voor IT, in dit geval IT proberen wij dan meer de support functies op te pakken en niet zo zeer de developers, dat zal je waarschijnlijk ook wel gevoeld hebben bij andere mensen die je spreekt, developers is een tak apart, daar moet je je helemaal focussen of niet, daar komt het eigenlijk op neer, wij proberen meer de functies er omheen te doen. Daarnaast hebben we een derde team dat zich bezighoudt met staf, management, ook marketingfuncties, ook sales functies, wat niet echt technisch is en ook niet IT is, dat valt daar eigenlijk onder.

Ja die business tak precies, en het vierde team houdt zich meer bezig met de ontwikkel vraagstukken. Stel je voor het is geen recruitment, want dat is nog steeds wel 70% van wat we doen, dat is meer die training, coaching, assessment of development vraagstukken, dan komt dat team naar voren en dat hebben we over die twee vestigingen verdeeld. Dat is een beetje hoe we het doen. Het zit hem in de zorg, we doen de techniek, we eigenlijk van alles, of het nou in de verzekeringswereld is of semi-overheid, het maakt niet heel veel uit.

Recruitment activiteiten

Ja ik denk techniek, mbo + begint tot aan wo. Ik denk dat het meeste hbo is wat wij vervullen. Maar dat verschilt daar wel een beetje tussen wij hebben ook nog als een dochteronderneming hebben wij een detachingsbedrijf er onder hangen dat is [bedrijfsnaam], die houdt zich meer bezig met echt de tijdelijke projecten maar ook meer de monteurs, de als ik het heel oneerbiedig mag zeggen, de handjes heet dat dan.

De uitvoerende krachten precies, en daar zie je dat het niveau gemiddeld, dat het gemiddelde mbo is en voor de vaste functies is het gemiddelde hbo denk ik.

Nou ja, het is gewoon lastig omdat het gewoon niet in balans is. Ja kan bepaalde cijfers opvragen, dan weet ik niet precies wat de cijfers zijn maar er zijn gewoon veel meer vacatures dan er mensen beschikbaar zijn. Dat is ook onze ervaring. Dat zorgt er in ieder geval voor dat wij werk hebben, want bedrijven die heel erg goed zijn in het maken van een product zijn niet zo goed om zichzelf in de markt te zetten of dan wel mensen actief te benaderen, om te kijken wat maakt een

bedrijf nou mooi en hoe kan je iemand triggers. Ja dat vereist toch gewoon aandacht en tijd en moeite. En daar is er gelukkig voor ons een markt, maar tegelijkertijd zijn er ook gewoon heel veel bedrijven die hierop inspelen, of dat nou landelijke partijen zijn of regionaal ofwel zelfstandige. Het is schaarsheid aan kandidaten maar er zijn nog steeds heel veel bureaus en mensen die gaan vechten om die kandidaten, en ook vechten om de vacatures en de bedrijven. De bedrijven weten niet waar ze het moeten zoeken ja de ene keer heeft Pietje een goede kandidaat de andere keer Jantje, en ja ik ga niet een vacature exclusief bij hem neerleggen als hij misschien nog daar vandaan komt. Dus bedrijven worstelen daar ook heel erg mee, maar natuurlijk ervaren wij ook dat het gewoon lastig is.

Heel plat gezegd, er is ergens een keer, komt er een telefoontje binnen van, van iemand die wij kennen. Dat is een beetje hoe het gaat, wij hebben heel veel vaste partners, en daarmee gaan wij aan de slag. Dus wij oriënteren ons echt op de, wij werken vanuit de opdrachtgever. Dus er komt een bepaalde aanvraag, je gaat ernaartoe, en je spreekt die aanvraag door. Als je die mensen al kent dan zijn in feiten de voorwaarden ook wel duidelijk, maar het is wel cruciaal om door te vragen, van goh wat zoek je precies, wat moet iemand kunnen, en ook omdat je met een technisch schaarse markt te maken hebt, zul je moet gaan kijken oké maar stel je voor dat ie dit niet kan maar dat kan een collega misschien opvangen maakt dat dan het zoeken iets breder.

Ja, even een voorbeeld te noemen, ieder bedrijf zoekt, wij noemen het altijd het schaap met 5 poten, misschien dat je die uitdrukking vaker hebt gehoord.

Zeker. Ja. Iedereen zoekt dus eigenlijk iemand die deze functie al jarenlang doet, liefste een jonge vent, of een dame, liefste vaak in de techniek een dame, die eigenlijk dezelfde functie doet bij de concurrent. Dat is wat men wil, en wat je ziet is dat dat niet echt, ja men gaat die horizontale stap niet zo snel maken en dan moeten ze ontevreden zijn op de plek waar ze nu zitten of veel meer salaris krijgen, wat je wel ziet gebeuren is dat iemand van onderop komt die een leuke stap kan maken, maar goed dan zul je hem zelf bepaalde trucjes moeten bijleren of noem maar op dat hij erop kan groeien. En daarin, in die face is het cruciaal om dat te bespreken, en daarvoor denk ik dat die partnerships heel essentieel zijn. Maar goed om dan, dan wil je vast even de rest van het proces. Als je dat scherp hebt, zet je een goede tekst eruit waarbij je ook even goed moet kijken naar wat spreekt zo een groep nou aan, wij gebruiken ook echt wel tools om te kijken wat vindt de groep belangrijk, en dan zet je een goede passende tekst uit. Vervolgens maken wij er ook altijd videobeelden bij om een goede indruk te geven van hoe ziet het eruit, interview met collega's om, een zo duidelijk beeld te geven en met name voor de techneuten ook een visueel beeld te geven van joh wat ga je nou doen in plaats van een platte tekst van alsjeblieft hier heb je het. Dat is ieder geval hoe wij iets meer indruk proberen te maken. Vervolgens ga je het uitzetten via allerlei sociale kanalen dus dat dan: indeed, LinkedIn, via je netwerk ik bedoel wij hebben binnen Twente hebben

wij een gigantisch netwerk via LinkedIn en via facebook en dat ga je inzetten om zo veel mogelijk kabaal te genereren, samen met de opdrachtgever die daar ook een heel groot netwerk in heeft, en kijken of je al sollicitaties kan krijgen. Maar ervaring leert ook dat in de techniek gewoon niet heel veel sollicitaties krijgt omdat men op een leuke plek zit of wel heel veel anderen aanbiedingen heeft. Dus dan vervolgens, heb je je collega's gevraagd of zij nog goede kandidaten weten want het is heel veel op basis van netwerk, je moet goede kandidaten kennen en daarnaast gaan we gewoon actief mensen benaderen en dat denk ik dat dat, met namen in de technische sector een must is. Want als jij gaat wachten totdat de juiste persoon reageert, dan ben ik bang dat je niet zo heel snel een kan invullen.

Ja nou laat ik zo zeggen, ik denk dat ik, ik doe dit werk nou 2,5 jaar. Denk als ik echt een goeie sollicitante, nou dat, dat zijn er minder dan twintig die echt heel goed waren, ja de rest moet je gewoon zelf vergaren of ieder geval benaderen of je iemand in het systeem hebt staan of via LinkedIn. Wij werken heel veel vanuit het techniek team via LinkedIn, en wij zoeken ook wel op nationale vacaturebank, en inderdaad. Maar wij merken wel dat het aanbod daar kleiner is, dan op LinkedIn. Het aanbod is wel concreter bij nationale vacaturebank en inderdaad, of werk.nl omdat die over het algemeen echt opzoek zijn naar een baan, de vraag is welk groep wil je aan schrijven, is dat de actief werkzoekende of de zoals wij het noemen, de latent werkzoekende. En nou goed latent werkzoekende, dat is wie wij heel veel proberen aan te spreken en die mensen zijn niet perse actief opzoek maar staan toch wel eens een keer open voor een gesprek of bij toch wel eens een keer benieuwd. Dat is over het algemeen de beste kandidaten maar die zal je het meeste vinden via LinkedIn.

Ja zo moet je het ook zien, kijk je gaat, ja pakt LinkedIn vanuit de andere kant zoals je weet, je trekt een straal rondom het bedrijf, je stelt een aantal key-words in, dat mag zijn wat voor opleiding heeft iemand genoten maar ook wat voor functie heeft iemand gedaan bij een soortgelijk bedrijf, in combinatie met de soortgelijke bedrijven en uiteindelijk creëer je een poel aan kandidaten die het mogelijk zouden kunnen doen. Dan ga je kijken hoe kan je die zo persoonlijk mogelijk benaderen, omdat je geen twintig duizend kandidaten hebt, de kandidaten die er zijn moet je, daar moet je het beste uit halen dus je gaat kijken of je iemand een persoonlijk berichtje kunt sturen van joh ik zie dat je nu teamleider bent bij dat en dat technische bedrijf, wij zoeken een manager voor dit bedrijf zijn, zou het voor jou interessant zijn om. Ook om een bepaalde connectie te leggen wat iemand doet en wat iemand zou kunnen gaan doen en wat hem mogelijk kan triggeren. En dan daarmee in gesprek te komen, en als iemand prima op zijn plek zit dan is dat ook goed, maar in ieder geval je moet je berichten sturen.

Ja, er is absoluut een verschil tussen, ik ga niet zeggen dat het zwart-wit is dat nou die is er wel en die is er niet, zo erg is het ook weer niet. Maar je ziet inderdaad wel dat mensen die wat meer rollen waarbij men meer sociale contacten heeft, noem het even, de accountmanagers of de

salesmanagers die hebben heel veel contacten en die netwerken veel, die zijn actiever op LinkedIn, je ziet bijvoorbeeld de mensen die heel uitvoerend zijn noem het even de engineers de tekenaars de calculatoren die gebruiken het minder die zijn ook minder actief en die krijgen waarschijnlijk ook meer berichten. Je ziet inderdaad dat bij de commerciële functies de reactie een stuk hoger ligt dan bij de echte die hard technische functies. Maar die hebben ook volgens mij minder aan een netwerkplatform zoals LinkedIn

Precies, en dat is dus het lastige, en waar zitten die jongens dan wel? Die vraag daar worstelen we eigenlijk ook dagelijks mee. Het is en blijft hartstikke lastig ze te vinden want je weet dat je op LinkedIn misschien 40, 50, 60 % van de beroepsbevolking kan vinden, en dat is even een ruwe schatting, hoe kom je dan aan die anderen? Ja die zitten wellicht op Facebook of Instagram, en daar kan je dus ook campagnes op in zetten om op basis van interesses en achtergronden om toch in contact te komen met iemand, maar niet dat je ze een berichtje kunt sturen zoals bij LinkedIn. Dus ja als jij het antwoord weet dan ben ik heel erg benieuwd.

Ja. Ik heb wel eens ideeën gehoord van mijn IT-collega's die zeggen van weet je misschien moeten we via Tweakers of zo, dat we ze daar gaan benaderen want daar zitten die jongens veel, om even een voorbeeld te noemen.

Dat is even een voorbeeldje, voor techneuten is dat denk ik net iets minder omdat die zich iets minder online begeven die zitten misschien iets meer bij autoclubs of zo dat ze lekker aan het sleutelen gaan. Dus die zul je misschien iets meer daar moeten bereiken, maar ja het is lastig. De vraag is ook hoeveel tijd en moeite kun je daar insteken.

Als je in ieder geval sowieso, wij weten sowieso dat wij via LinkedIn uitzetten, via onze eigen website, via... sowieso facebook en zelfs twitter gebruiken we nog, het is niet dat er veel mensen op kijken maar er zouden er maar net een paar tussen zitten.

Ja daar doen we het voor. We gebruiken ook campagnes voor facebook, maar dat doen we niet standaard, even kijken wat we nog meer gebruiken, inderdaad doen we altijd en volgens mij, zo nu en dan eens nationale vacaturebank. Dat ligt er een beetje aan, meestal bij monteursfuncties en dergelijken, dat daar gemiddeld genomen meer monteurs zitten.

Ja je ziet dat heel veel commerciële en managementfuncties via LinkedIn heel goed scoren. Als je daar een engineers functie neerzet dan krijg je heel veel sollicitaties uit India, dat kan ook af en toe maar over het algemeen is dat heel erg complex wij zien dat niet echt als heel waardevol.

(Wat voor klanten)Zit ik even te denken hoor want dat verschilt ook weer per tijd, de meeste aanvragen zijn in ons team, denk ik gewoon de engineers, als dat op procesgebied is of echt producten ontwikkelen, dan mechanische engineers noem ik maar even op daar zit de meeste vraag in, tegelijkertijd zijn er, moeten we regelmatig productieleders zoeken die zien wij ook veel, werkvoorbereiders zien wij ook heel veel, of hele specifieke vragen.

Wij pakken het werving en selectie gedeelte over van de opdrachtgever dus dat betekent dat wij eigenlijk de voorselectie doen. Dus dan krijgen wij sollicitaties binnen en dan kunnen wij daar gewoon kritisch naar kijken, en beoordelen of we iemand op basis van papier al kunnen uitsluiten. Tegelijkertijd weet je ook dat er marktschaarste is, je gaat over het algemeen bij redelijke profielen het gesprek aan om te kijken, want vaak is de kandidaat qua persoon belangrijker dan het CV, alleen kijken techneuten vaak heel snel zwart wit er naartoe, dus dan moet je dan. Om dat aan te vechten moet je gewoon persoonlijk spreken. Dus dat is altijd de eerste stap, hebben we mensen aangeschreven op LinkedIn dan hebben we eigenlijk die eerste check al gedaan, want wij schrijven alleen mensen aan waarvan wij dachten dat dat geschikte mensen zijn die gaan we dan ook spreken, en het liefste doe je dat in een of twee weken zodat je ze naast elkaar kan leggen en dan selecteer je de beste drie of vijf kandidaten, dat zijn mooie paletten om uit te kiezen dus ik probeer ook vaak, iets jonger, iets ervarener, en dan kijken van goh je hebt nou 2-3 mensen gesproken, wat past nou het beste bij de vraag. Soms is de vraag ook heel specifiek hoor en dan heb ik die ruimte niet, maar in ieder geval de eerste stap is een persoonlijk gesprek met de kandidaten om te kijken waar zit je ervaring, waar zit je kennis, waar zit je kunde, en waarom ook zou je die stap willen maken en ook gewoon ook om een band op de bouwen laten we dat niet vergeten.

Sommige, en dan heb je gelukstreffers die heb je met een paar uurtjes. Maar in de meeste gevallen niet, de meeste vraagstukken waar je echt actief voor moet zoeken, he en dan heb je het over mensen spreken en telefoontjes plegen en dan nog zullen de helft van de mensen zullen niet aansluiten op de vacature of toch geen interesse hebben, maar die kansen moet je ook aangrijpen, als ik dat even gauw moet uitrekenen, ik denk dat je sowieso 50 uur, ja dit is even een ruwe schatting.

Ik zal even nadenken, je bent al heel gauw ben je verschillende dagdelen aan het zoeken, ik denk dat je aan zoekuren zul je al gauw aan twintig tot dertig uren komen als je het over hele technische functies hebt, dus dat kan vervolgens je ben met allerlei, je gaat naar de kant toe en je spreekt wat dingen door dus ik dek dat je heel veel uren of wel in overleg met de klant of aan het bellen dat het er echt allemaal wel in zit. Dus ik denk dat je al gauw die kant op kruipt, maar goed dat is natuurlijk niet met elke vacature het geval hoor. Dat is even nattevingerwerk, ik zou het anders een keer voor je moeten natellen als ik het exact wil zeggen.

Ligt er een beetje aan. Wat je meestal ziet is dat ik en mijn vaste klanten met wie ik al goeie relaties heb opgebouwd, daar probeer ik ook de vacatures op te pakken en in te vullen, in dat geval pak ik dat in mijn eentje op, tegelijkertijd hebben wij wel ondersteuning van collega's op de office die eigenlijk de vacatures ontvangen, of moet ik zeggen, de sollicitanten ontvangen en

bevestigingen sturen, dus dat is meer de administratieve kant, ik weet niet of je die ook wilt mee rekenen?

Dan heb je bij office en marketing, hebben wij volgens mij 6 man zitten, en we hebben volgens mij iets van 20 tot 25 recruiters of zo. Goed als je gaat kijken wie is er nou bezig met die opdracht dan doe, ik over het algemeen, doe ik dat zelf. En natuurlijk vraag ik wel aan mijn collega's of ze nog mensen weten, maar over het algemeen pak je het zelf op. Het kan wel zijn dat iemand hartstikke druk is, dat je elkaar gaat ondersteunen, dus dat ik een aantal zoekuren stop in een vacature om dan ondersteuning te bieden.

Ja, als je kijkt naar het recruitment proces dan heb je in de beginfase ben je heel druk bezig met je vacature uitzetten en dergelijke en opgegeven moment ga je gesprekken voeren. Dan gaat je inspanning neemt af, dus je hebt verschillende trajecten hebt lopen in die beginfase ben je hartstikke druk maar als je verschillende trajecten hebt lopen in die eindfase dan ben je relaties heb je meer tijd om wat andere dingen te doen, dat kan natuurlijk ook gewoon belletjes zijn naar je klanten en kandidaten om te vragen hoe het daar gaat en tegelijkertijd kan je ook je collega's ondersteunen om te kijken van oké wat zoek je nou precies. En dan kun je misschien ook met een andere bril kijken, naar oké welke zoek woorden kan je invoeren, want ik kijk net iets anders naar een kandidaat dan de collega van mij om zo doende ondersteuning te bieden. Maar eigenlijk en dat is meestal het geval, ik ga zelf de vacature opnemen bij mijn klanten, en ik vul hem eigenlijk ook zelf in. En wij hebben wel ondersteuning van de collega's van de office en marketing, en wij doen altijd ook aan de achterkant doen wij, ik weet niet of je het kent, het is een assessment de thema methode.

Dat maakt ook niet uit het is een beetje hetzelfde als de discover inzichten met die kleuren heb je en dergelijke, het is eigenlijk gewoon een persoonlijkheidsanalyse die wij bij iedere procedure gebruiken, die doet ook weer een andere collega omdat je anders natuurlijk ook weer een heel erg verkleurd beeld gaat krijgen dan. Dus er zijn verschillende collega's betrokken maar eigenlijk beheer jij zelf het project.

Ja maar zij zorgen er over het algemeen voor, want recruiters zijn met alles en nog wat bezig, en ze zijn lang niet allemaal zo gestructureerd, dus sommigen, nou laat ik zo zeggen de borging, zorgen dat alles goed in het systeem staat, de bevestigingen zullen zowel naar de kandidaat bijvoorbeeld met een teams uitnodiging erbij als naar de klant met zo laat en zo laat komt Pietje voorbij voor een gesprek of Pietje krijgt een mailtje met zo laat en zo laat wordt je verwacht bij de klant, dit is het adres en met deze heren heb je het gesprek, dat wordt bij ons vanuit de office geregeld, maar goed dat hoeft niet. Bij sommige partijen moet de recruiter dat van a tot z zelf doen, maar ja is maar net hoe je het hebt ingericht.

Ja, maar dat komt omdat wij, met namen vanuit de techniek, je hebt het over specifiek profielen en de dames binnen de office zien wel dat het een technisch profiel is maar die kunnen niet de inschatting maken of iemand uit de installatietechniek nou heel goed past bij machinebouw, dat verschil zullen zij niet zo snel zien. Wij hebben de vacatures opgenomen wij weten precies wat er gezocht wordt en wat misschien aansluit en wat totaal niet aansluit. Ja wij weten waar we naar willen kijken, ja.

Ja wij doen verschillende manieren hoe wij het aanvliegen. Wat je vaak ziet, laten we detachering even zitten en interim klussen laten we voor nu ook even aan de kant liggen. Maar dan hebben we drie manieren om het aan te pakken, we proberen altijd exclusief te werken, heeft ook te maken met hoe wij de markt willen bewerken. Wij willen partnerships aangaan met vertrouwen en daarmee willen we, en daarmee kunnen we ook als exclusieve partij ook met de naam de markt in, en allerlei foefjes en trucjes uit de kast halen, waarbij je als je niet exclusief werkt dat heb je waarschijnlijk ook al een beetje meegekregen, dan heb je twintig partijen die ook kandidaten gaan aanbieden en dan moet het snel, snel, snel, en je hebt geen garantie dat een kandidaat via jou loopt dus je gaat ook niet met een naam de markt op dus dat is dan ook niet exclusief en dat heeft absoluut niet onze voorkeur en dan ga je, dan heb je in feiten geen investering voordat iets ingevuld is, het no cure no pay principe eigenlijk. Wanneer dat gebeurt, dan wil je waarschijnlijk ook het tarief weten.

Ja dat is ook het mooie want je hebt iedere week of een paar keer per week contact met je opdrachtgever, en je houdt elkaar een beetje op de hoogte van, we zitten nou hier, we kunnen, stel je voor we hebben een paar mensen op gesprek ik kan door blijven zoeken maar we kunnen ook even die gesprekken af wachten, dat scheelt weer een hoop geld, maar goed wat is dan de haast erachter. Onze voorkeur heeft altijd gewoon die variant, het is voor het bedrijf altijd weer een mooie kans om een besparing op te realiseren, wij krijgen gewoon onze uren vergoed en je hebt een heel intensief contact en dat is iets dat heel erg past bij hoe wij tewerk gaan.

Ja dat denk ik zeker wel, en dat heeft er heel erg mee te maken hoe je dingen aanvliegt. Stel je voor je hebt een mooie marketingfunctie, ik zeg maar wat, een directeur dan hoeft je eigenlijk alleen maar de vacature online te zetten en dan ga je kijken naar wie reageren er. Zij kunnen op basis van sollicitaties kunnen zij hele goede kandidaten uitvissen en de beste zal het uiteindelijk gaan worden. Wat je daarmee merkt is dat wij als technici, technische recruiters heel erg moeten kijken naar wat kan iemand nou bij wijze van spreken, maakt niet uit of ie nou stottert of scheel kijkt ben je een goede engineer, dan ben je een goede engineer. Maar als je manager bent en je moet mensen meenemen dan zijn die soft skills veel belangrijker. Bij ons zijn meer de harde criteria, van nou heb je kennis van die en die machines of van die en die technieken, terwijl dat je bij andere die soft skills meer belangrijker zijn. Wilt niet zeggen dat bij ons helemaal niet belangrijk is hoor

maar daar zie je verschillen tussen en het is ook gewoon dat wij actief moeten gaan benaderen wat bij die andere functies ook wel het geval is, maar minder. En de markt is schaarster dus bij ons is het aantal respondenten is gewoon veel lager, het duurt langer dus wij spenderen veel meer tijd aan het benaderen van kandidaten wij hebben misschien voor sommige functies heb je 1 of 2 kandidaten. Terwijl aan dat aan de andere kant kunnen ze 20 sollicitaties krijgen of veel meer en dan moeten ze heel kritisch gaan kijken dus het is een hele andere manier van hoe je de markt aanvliegt. Ik denk ook dat wij veel persoonlijker moeten benaderen omdat wij. Stel je voor je hebt het over een bepaalde branche, nou goed er zijn er 3-4 bedrijven die daar iets in doen daar zitten misschien 3-4 mensen op die functie, nou dan zul je in die regio 20- 25 mensen hebben die perfect aansluiten, als je die een berichtje doet van hoi hier heb je een vacature, is dit wat? Bel maar op dit nummer... ja dan zul je nooit een reactie krijgen, tenminste daar ga ik van uit. Dus de manier van benaderen is heel anders en hoe je met je mensen om gaat dus ja ik. Ik weet niet of dat de richting is waar je op doelt met je vraag?

Ja zo is het ook, en het zit ook aan de kant van, stel je zou acquisitie doen op vacatures. Het is heel lastig een functie binnen te halen voor een marketingmedewerker, je kan heel makkelijk een monteursfunctie binnen halen. Want een bedrijf zegt ja toe maar, graag vul alsjeblieft in, terwijl bij een marketingfuncties of directeurs dat kunnen we zelf wel, wij krijgen zelf wel sollicitaties. Dus daar zit ook wel een verschil in. Bij ons is het invullen van de vacature is gewoon een stuk lastiger en intensiever, bij hen is die anders intensief maar ook het binnen halen van die vacature ~~voor het~~ is een uitdaging.

Bedoel je werven bij scholen.

Wij werven mensen voor [naam hogeschool] wij werven mensen voor [naam universiteit] dus dat zijn ook klanten van ons, dus ieder geval bij vullen mensen in bij die scholen tegelijkertijd hebben wij ook contact met studentenverenigingen om daar ook onze kandidaten vanuit daar te halen daar zijn we ook actief mee bezig, kun je op onze website wel vinden met welke studentenverenigingen wij actief zijn, dat zijn met name de HR-verenigingen omdat die aansluiten op ons vakgebied.

Ja [naam vereniging] ook, ja en [andere vereniging], dus dat is hartstikke leuk, maar dat zijn ook onze toekomstige collega's en die hebben heel veel interesse in wat wij doen en wij kunnen heel veel waardevolle impact, invloed leveren voor hun, en uiteindelijk zullen dat ook de klanten van de toekomst worden als je heel veel verder gaat denken, ben je jaren verder natuurlijk maar daar wil je ook gewoon staan. Maar als je kijkt naar de technische clubs bijvoorbeeld op de [naam universiteit] heb je [naam vereniging] dat zijn heel veel werktuigbouwkundige die daar zitten, die zijn hartstikke interessant om mee in contact te komen, bedrijven zelf ook proberen dat doen ze ook zeker, om vast in ieder geval je moet daar komen op bedrijvendagen zijn wij vaak aanwezig

om daar in ieder geval je naam toch even te laten horen. En als ze dan een vacature voorbij zien komen of ze krijgen een berichtje van [naam bedrijf], dat ze denken van he maar die ken ik.

Recruitment doel

Recruitment strategie

Wij hebben dat wel eens geprobeerd, even kijken of ik een succesvol voorbeeld weet, ik heb er zelf, ik heb er een of twee toen in bemiddeling gehad en die zijn nooit verder gekomen dan het eerste gesprek en dat heeft er vaak mee te maken ze spreken de taal vaak niet en dat zorgt er in de praktijk voor dat het lastig gaat worden, en dat het bedrijf over het algemeen ook zegt volgens mij gaat dit niet werken ook al is het op papier een leuke kandidaat. En een andere die kwam uit een bepaald land en de opdrachtgever die werkte voor defensie.

En daar zitten een aantal restricties tussen waardoor dat niet kan, of mag of heel heel ingewikkeld is. Waardoor ook het bedrijf zegt ja dan, dan laat maar zitten. Het komt wel voor maar ik kan me zo niet 1,2,3 een succesvolle bemiddeling herinneren, wel als men hier op de UT al zit, ze zijn hier al in het land, dan maakt dat het makkelijker dan... of gezinshereniging, als hun vriend hier woont dan wordt het makkelijker dan als iemand in het buitenland woonden hier helemaal nieuw naar toe moet komen.

Verschillende signalen eigenlijk. Soms lijkt het alsof er heel veel haast is, uiteindelijk valt het mee. Andere keer lijken ze wat rustiger te zijn maar is er toch wel heel veel prioriteit bij. Dus eigenlijk er is eigenlijk wel altijd haast behalve in de corona periode, op zich die honger naar technisch talent dat is in de corona periode eigenlijk wel afgenomen. Normaal gesproken als ik, gechargeerd zou zeggen dat je iemand, een goede techneut hebt gesproken die zou je bij dertig bedrijven voorstellen dan mag hij bij 25 op gesprek en nou is het denk ik andersom. Omdat men, die groei die eigenlijk altijd het geval is, is niet bij ieder bedrijf meer het geval. Dus dan zou het meer vervangingsvraag zijn. Maar goed, dus wat hoor je dan veel, in ieder geval dat er haast is dat sowieso, kwaliteit is nog steeds heel belangrijk alleen zijn sommige bedrijven wel wat soepeler in hoe ze met criteria omgaan en je ziet het wel dat bedrijven die wat soepeler daarin zijn, makkelijker personeel aantrekken. Alleen die zijn natuurlijk wel weer intensiever bezig met het opleiden van die mensen en het helpt een beetje, en prijs is ook altijd een dingetje, het heeft er heel erg mee te maken wat men gewend is om te betalen. Wij doen heel veel op werving en selectiebasis wat inhoudt dat men daarin direct in dienst treedt, dat zorgt er wel voor dat die betaling naar voren wordt gehaald waarbij, bij detachering het uiteindelijk duurder is maar dan is die bij de detacheerder in dienst en dan word je verhuurd. Dus het is maar net wat men gewend is om te doen, als. Wij werken heel veel samen met vaste partners die weten hoe wij werken en dan is dat helemaal goed. Maar goed als het een nieuwe klant is, dan is het altijd een puntje van discussie.

Ja, dat... Soms komt dat voor, maar goed dan is inderdaad kwaliteit nog wel een beter punt. Vaak is het van we zoeken een, noem een kandidaat, he we zoeken een engineer en wij gaan op gesprek daar gaan ook kijken naar de haalbaarheid daarvan op basis daarvan doen wij wel een inschatting van wat voor termijnen we iemand zou kunnen verwachten, maar goed het is natuurlijk geen lopendebandwerk het blijft gewoon mensenwerk, het kan zijn dat wij morgen iemand vinden die perfect past en dan zijn we heel gauw klaar, kan ook zijn dat het een traject is van twee drie maanden dat kan ook, dus dat verschilt heel erg. Van sommige functies kunnen wij wel een bepaalde planning aan geven, heb je het bijvoorbeeld over een directeur dan weet je dat je voldoende sollicitaties gaat krijgen dan kun ze zeggen van dan en dan spreken wij de kandidaten dan is het eerste gesprek, dan is het tweede gesprek, arbeidsvoorwaardelijk, assessment, noem maar even wat op dan kan je een planning echt wel afgeven. Want ga je het over een hele schaarste functie hebben dan is dat heel lastig om te doen, en dan proberen wij het ook altijd te vermijden, mensen vanuit techniek dan omdat je geen beloftes wilt maken die je niet kunt maken, maar daarin kun je gewoon heel open communiceren want daarvoor hebben we dan onze partnerships natuurlijk.

In de recruitment processen, heb je het ook gauw over, hoe draai je campagnes, of hoe laat je het bedrijf naar voren komen. Je kunt hele mooie landigspagina's creëren met gave foto's maar dat vereist dan wel iets meer, iets meer investering, je kunt met collega's aan tafel gaan om te bevragen van goh he wat maakt het nou zo gaaf om voor bedrijf X of Y te werken en dat dan ook uit te vragen en dat dan ook weer naar buiten uit te dragen, dat kan. Maar dat doen we lang niet altijd. Meestal is het gewoon, je hebt een vacature je spreekt wat unique selling points door en daarmee ga je de markt op om zo snel mogelijk iemand te vinden dus die stap slaan we over het algemeen wel over maar je ziet wel als een vraag gewoon heel lastig is dan heeft het meer aandacht nodig.

Ja dat klopt want ik heb een collega van jou gesproken tijdens de bedrijvendagen, dan ben je al, geeft je eigenlijk al een streepje voor op andere partij, of nou noem maar op. Dus ja die dingen proberen wij ook aan te grijpen. Op onze site kun je wel vinden met wie wij samenwerken, ik weet niet of dat interessant is voor je.

Ja maar dat vond ik voorheen erger, omdat sommige bedrijven geen extra projecten konden aannemen omdat ze gewoon niet de mensen hebben om het in te vullen, neem bijvoorbeeld de bouw of installatie als voorbeeld, maar ook andere bedrijven die eigenlijk gewoon om kwamen in de projecten maar ze kunnen niks aannemen omdat ze niet de mensen hebben om de projecten in te vullen, dat vind ik zelfs minder geworden, maar goed dat is misschien een of twee voorbeelden die je dan hebt.

Kosten van recruitment

Ja absoluut. Daar kun je net zo veel geld in pompen als je zelf wilt, volgens mij heeft het ook met aantal views te maken, dus hoe specifieker dat je hem target ook des te minder dat het kost. Je kan bijvoorbeeld het aan heel Twente laten zien maar als je, zeg maar je zoek een engineer dan wil je eigenlijk alleen aan de technische mensen laten zien. Zou je zelfs alweer geld schelen, daar zijn we al mee bezig maar dat is wel een vrij arbeidsintensief omdat onze marketingafdeling daar speciale campagnes voor moet aan maken, promotiemateriaal, dan gaan we in combinatie met een fotograaf bijvoorbeeld om hele mooie foto's te schieten, wat een mooier beeld te krijgen, daar zit ook weer kosten aan verbonden dus dat doen we echt niet voor elke vacature waarvoor we kunnen inschatten dat lukt ook wel zonder.

Ja nou, ook dat verschilt. Je zag eigenlijk de afgelopen jaar, voor corona is het eigenlijk gewoon constante groei, en men wil ook niet heel snel toegeven dat het is ter vervanging van, want dat staat altijd wat minder gunstig, dus de meeste bedrijven zullen ook altijd groei zeggen, maar ja meestal is het ook wel groei geweest. Alleen nu in die corona periode is er wat minder groei.

Ja nou goed, dan hanteerde wij 24% van het bruto jaarloon. Dat is in het geval van niet exclusief, dus eigenlijk een meezoeker, en daar proberen wij zo veel mogelijk van af te blijven en wij proberen ze richting exclusiviteit te krijgen en het opbouwen van partnerships. Dat kunnen we ook op twee manieren doen, op een fee basis, dus dat er pas een bedrag krijgen als ie ingevuld is dat zou dan voor 22% zijn, je kunt natuurlijk met een partnership ook afspraken maken over nou goed, als we meerdere dingen invullen wat doet dat dan met het percentage, kan altijd, dan zal het een aantal procent gaan dalen. Maar goed het verschil van 22 procent tot 24 procent is ook al aanzienlijk dus het is ook een soort van advies richting de klant, want dan kunnen we veel meer aandacht voor je genereren en het is goedkoper voor je. We hebben een derde variant dat is ook exclusief alleen dat is op uren basis, en dan rekenen wij 150 euro per uur met een bodemprijs van 15% en een maximum van 22.

Ja, weet je wat wij zeggen, wij doen het op basis van uren, dit kan je ook inzichtelijk maken van nou we hebben het uitgezet, zoveel mensen hebben wij gesproken, zo veel uren hebben wij gespendeerd aan het zoeken en als dat er inderdaad ervoor zorgt dat wij minder uren spenderen en de vacature invullen, dan heb je gewoon een mooie besparing opgeleverd, nou is dat niet het geval, zul je altijd dat plafond hebben van 22% hebben wat hetzelfde is als die andere variant.

Ja nou goed het is maar net hoe je wilt werken, je hebt heel veel bureaus die het op detacheringen basis doen, dat kan het is anders, het heeft z'n voor- en nadelen.

Die van mij zit er heel iets onder, dus ik zit te kort aan, maar dat heeft er mee te maken dat ik er ook niet heel lang werk. Dat is het dus, ik denk ik inderdaad wel dat je als recruiter, en dat

verschilt heel erg, de junioren beginnen bij 2000 denk ik en de senioren zullen rond de 4000 zitten misschien 4500 bruto per maand, dus daar zit het ergens tussen. Bij sommige bedrijven is het salaris wat lager omdat ze vervolgens werken met hele grote bonussystemen. Dat heeft ook wel impact, maar ik denk dat het gemiddeld wel ongeveer klopt. Ja kijk, als ik een hele ruwe schattig moet maken dank ik dat een junior tussen de 2000 en de 2500 zal zitten, de medior 2500 tot 3500, en senior 3500+. Even een ruwe schatting.

Tegelijkertijd denk ik dat het heel erg te maken heeft met, het blijft mensenwerk en wij proberen heel erg op de relatie te bouwen, sommige bedrijven zijn heel erg pak een mannetje en schuif hem bij zo veel mogelijk mensen door de brievenbus, dat werkt ook, laten we heel eerlijk zijn, het is maar net hoe je de markt aanvalt, dus ja een bepaalde stijl.

Nieuwe trends

In het begin zag je heel veel dat men heel simpelweg niet wist wat de toekomst ging brengen. En waar normaal gesproken je een overstap zou maken dan is het hartstikke logisch dat je een tijdelijk contract krijgt, in die eerste coronagolf, was het alleen al heel lastig om mensen te kunnen bereiken want ik heb nu werk, ik heb hier een vast contract ik weet niet wat de toekomst brengt, want niemand wist dat destijds wat corona ging doen wat voor impact en hoeveel bedrijven zouden omvallen, dus die waren totaal niet bereid om die stap te maken.

Ja, tegelijkertijd waren er ook bepaalde bedrijven die toch zijn gaan reorganiseren of een paar bedrijven die zijn omgevallen, valt nog wel mee hoeveel. Maar qua aanbod van die kandidaten die actief op zoek zijn, die waren wel hoog, alleen die latent werkzoekende die zeiden van goh vraag me over drie maanden nog maar een keertje, nu even niet. Dat is een trend die je ziet. Zoals ik al zei bedrijven die eigenlijk constant aan het schreeuwen zijn om technische personeel, maakt niet uit of het nou een starter is of een ervaren iemand, nou daar kon je heel veel mee terecht, en nou zijn ze toch wat kritischer aan het kijken van nou... hij moet toch een paar jaar ervaring is toch wel gewenst of in ieder geval ervaring, omdat ze niet meer lukraak alles meer aannemen. Is ook vrij logisch als je aan de andere kant, je hebt je kostenplaatje ook natuurlijk en je hebt iets minder inkomsten of minder projecten dus je moet kritischer gaan kijken je kunt niet meer lukraak mensen aannemen. Dus dat is gewoon een trend die je ziet. Als je gaat naar bepaalde bedrijven, dan zie je dat de automotive een klap heeft gehad vorig jaar, dat de luchtvaart helemaal op z'n gat ligt. Dus wat daaraan toelevert is helemaal de Sjaak, om even zo uit te drukken. Voedsel gaat gewoon lekker door, IT gaat ook gewoon goed door, zakelijke dienstverlening verschilt maar gaat ook door, zorg groeit gewoon door. Het is eigenlijk meer die productie kant als ik het even zo mag noemen, met namen de toelevering voor automotive en in luchtvaart wat heel slecht gaat.

Ja dat is het ook. er zijn bepaalde markten waar eigenlijk nog steeds die zelfde schaarste is als daarvoor, waar corona totaal geen impact heeft gehad, dat maakt dan lastig, en dat blijft ook lastig, je ziet dat bepaalde andere bedrijven hier over de regio [naam bedrijf], die heeft veel mensen eruit gedaan of die gaat reorganiseren en dan zie je dat daar veel kandidaten vandaan komen, dat zijn dan voorbeelden waarvan je zegt oké maar daar is in een keer wel weer veel toevoer van, over het algemeen is de schaarste, is er wel.

Kosten buiten recruitment

Appendix 10. Interview March 5 transcript

Demografisch & bedrijfs info

Ik ben [naam] HR-adviseur bij [bedrijfsnaam]. Ik werk hier bijna 4 jaar nu, we zijn hier verantwoordelijk voor de locatie Nederland, ik doe wat kleine dingen voor de locaties, Engeland, Spanje, Rusland en soms nog wat dingen voor andere internationale locaties, maar de hoofdmoot van de werkzaamheden zijn hier, waaronder recruitment en selection.

We zijn sector grootmetaal, en dan volgens mij Electro Techniek

Als je zegt een gemiddelde recruitment moet ik dan aan mbo, hbo of universiteit geschoolde, hoog technisch, laag technisch kijken? (Wat het meest bij jullie in het bedrijf voorkomt)

We zitten voornamelijk in het hoog technische personeel, we hebben wel eens vacatures in de fabriek maar dat is minder dan op het kantoor.

Recruitment activiteit

Het is vaak een redelijk lange procedure, en met redelijk lang bedoel ik rond de twee maanden, waarbij wij veel sollicitanten ontvangen, dat krijgen we echt heel veel, waarvan de hoofdmoot van de sollicitanten niet in Nederland woont of sponsering nodig heeft om in Nederland aan het werk te gaan. En dat is iets dat wij als bedrijf niet bieden, dus daar lopen we vooral tegen aan.

Voornamelijk buiten Nederland en ook echt buiten de EU, de Nederlandse kandidaat ik zou haast zeggen dat dat 1 op 10, 1 op 20 is. Dat is toch wel veel minder, en dat is voor ons geen vereisten alleen om draagvlak in de organisatie te creëren moet je toch wel een beetje basiskennis hebben van de Nederlandse taal, dat helpt gewoon de sollicitant ook zelf heel erg.

Wij hebben in het verleden wel eens mensen van binnen de EU, die zelf al de ambitie hadden om naar Nederland te verhuizen en alleen nog de baan erbij zochten, die hebben we aangenomen. Het is niet zo dat wij mensen aannemen die helemaal geen plan hadden om naar

Nederland te komen. Dat ze de ambitie al hadden om hierheen te verhuizen op de lange termijn maar dat ze de baan nog miste, dan helpen wij wel.

Het intern proces of het externe proces? Wij hebben twee soorten vacatures, nieuwe vacatures en vacatures ter vervanging. Bij nieuwe vacatures moet altijd de aanvraag worden gedaan door de manager bij de CFO, als dat goedgekeurd is dan zetten we dat naar buiten, kom ik zo even op terug.

En bij vacatures die opnieuw, die we ter vervanging doen, die zetten we altijd nog wel even langs de zijlijn noemen we dat, nog wel even richting de CFO, van dat dat gaat gebeuren maar daar hoeft geen formele toestemming op te komen. Vanaf het moment dat wij weten dat we een vacature hebben gaan we kijken naar de tekst, we hebben standaard functieprofielen daar maken we een gewoon vacatures van, die zetten wij uit op meerdere plekken. De hoofdmoot of de hoofdzaak is altijd de website, onze eigen website, daarnaast maken we gebruik van inderdaad een onbetaalde versie en betaalde LinkedIn vacatures

Op de hoogte stellen gaat vaak binnen een week dus dan, dat interne proces loopt redelijk snel door. Bij een nieuwe vacature kan dat een week zijn maar kan het ook een maand of twee maanden duren, het is maar net hoe hoog de nood is.

Wij krijgen alles binnen momenteel in een jobs inbox, vacature inbox waar ik en mijn collega bij kunnen. We hebben de vacatures onderling verdeeld, wie doet wat, en op basis van dat houden we per persoon bij van oh dit is er binnen gekomen, deze mensen gaan we uitnodigen, deze mensen nodigen we niet uit, en zo begint dan het interne proces weer te lopen. Als wij sollicitanten binnen krijgen dan maken wij een voorselectie, de voorselectie doen wij gewoon op de functie-eisen en de ervaringen die iemand al heeft, voordat die wordt doorgegeven naar de manager, na de voorselectie worden ze doorgezet, dan zijn we al van twintig sollicitanten naar drie gegaan, die kijkt er nog een keer naar en zegt nou die en die wil ik uitnodigen. Dan komt ie weer bij ons, wij nodigen ze uit voor een gesprek met de manager en een van ons, en dan naar aanleiding van die gesprekken kijken we dan naar of een tweede gesprek of een aanbieding afhankelijk van de functie.

Verschilt een beetje, soms hebben we meer mensen die opzeggen soms minder. Het hangt meestal tussen de drie en vijf.

Het is zo dat wij geen einddatums hangen aan vacatures, dus de sollicitanten blijven eigenlijk constant binnenstromen, dus eigenlijk kijken we vanaf het moment dat we hem uitzetten,

na de eerste week van nou wat is er dan allemaal binnen gekomen, zitten daar goede kandidaten bij dan zetten we die door. Het kan zijn dat we ondertussen al aan het interviewen zijn maar nog steeds wel voorselecties doen in die weken daarna, maar dat is vaak één keer in de week dat we voor een bepaalde functie eigenlijk naar alles kijken. Afhankelijk van het aantal sollicitanten, als ik maar twintig sollicitanten heb dan ben ik nog een keer klaar, maar we hebben ook vacatures gehad waar we tweehonderd sollicitanten hebben, en dan ben je toch wel zo twee uur verder, en dat is dan voor een vacature. En je hebt natuurlijk meerdere tegelijk lopen. De hoeveelheid wisselt heel erg, we zijn tegenwoordig wel bezig met de voorselectieprocedure digitaal te laten verlopen dus als wij een vacature op LinkedIn hebben bijvoorbeeld, stelt die ook gewoon de vraag van hé, mag jij werken in Nederland? En als iemand dat niet mag wordt ie al automatisch op de aftewijzen stapel gelegd. Het wordt gewoon slimmer en sneller, vooral sneller.

Ik denk dat je al snel richting de tien uur gaat met het beoordelen van sollicitanten maar ook de gesprekken die daaruit voort komen. Wij proberen ongeveer drie kandidaten uit te nodigen ook gewoon als vergelijkingen materiaal tegenover elkaar, daarvan zien we er vaak dan 1 of 2 nog voor een tweede gesprek, en dan doen we een aanbieding, dus ik denk dat je al snel op tien zit met een redelijk kleine vacature. Afhankelijk van de positie weer, doen we soms als het een wat lager geschoolde is een gesprek van een halfuurtje, digitaal en het tweede gesprek op locatie van een uur. Maar vaak is het toch wel een uur per gesprek. We hebben toch wel vaak een kwartier nodig om echt iets over de organisatie te vertellen waar iemand ook solliciteert, nou ja dan willen ze iets over zichzelf vertellen, willen we iets over de vacature vertellen, je tijd is zo voorbij.

In het tweede gesprek doen we vaak met de 2nd level manager, dan vragen we de gewone manager gewoon nog een keer om een rondleiding te doen als ze al heel enthousiast zijn over een kandidaat en we nodigen vaak iemand uit het team om een goed beeld ook echt van de vacature te geven, ik bedoel wij kunnen er heel veel mooie dingen over vertellen, maar iemand die het werk doet zou het uiteindelijk goed kunnen vertellen.

Als we iemand aannemen, in principe is het in overleg tussen de hiring manager en de second level manager waarbij wij advies bieden. Als wij echt serieuze twijfels hebben bij iemand dan kunnen we daar nog wel wat meer doen. Maar we zien vaak dat als wij serieuze twijfels hebben dat andere mensen dat ook hebben.

Ja wel met regelmaat. Ja wij hebben regelmatig wel echt een procedure afgerond en een aanbieding eruit gedaan en dat het, dat de aanbieding werd afgewezen of dat iemand zei ik heb ook een aanbieding van een ander partij gehad. Ze wachten vaak meerdere aanbiedingen af voordat ze een keuze willen maken. We hebben ook wel eens veel vervelende omstandigheden gehad, dat

iemand tussendoor ziek werd en dat die alsnog niet kan starten. Het gebeurt regelmatig dat als we een aanbieding hebben gedaan, de vacature opnieuw opengezet moet worden.

Vaak stellen wij, als alles goed is gekeurd, stellen we de vacature op. Wij hebben dat op zo een manier opgesteld dat dat redelijk snel gaat, dat kost een halfuurtje denk ik en vaak hebben we de vacature al eens, de afgelopen vier jaar al gehad en hebben we nog een redelijk recente versie dus kost het minder tijd. Op dat moment wordt de vacature naar de manager gestuurd, met ga je hiermee akkoord? Die doet een paar aanpassingen, die doet dat natuurlijk naast andere werkzaamheden dus dat duurt vaak 1 a 2 dagen, soms iets langer, en dan komt het weer terug en dan wordt ie overal gepubliceerd.

(Lastigste functie om te vervullen) customer service engineer. Dat is field service, buiten dienst waarbij van mensen wordt verwacht dat ze heel veel op reis zijn ze een technische achtergrond moeten hebben. Het is een mbo-functie mbo-niveau 4 ongeveer. Elektrische zowel als mechanisch zoeken we mensen voor. En dat is al een vacature sinds ik hier ben gekomen 4 jaar geleden, heb ik die af en aan open staan. Waarbij het gemiddeld wel richting de 6 maanden duurt voor ik iemand heb gevonden. Het blijft gewoon een flinke uitdaging. Dat komt onder meer om wat wij van de mensen vragen. Wij vragen gewoon te veel. Ja dat is het gewoon, wij vragen gewoon te veel. Willen dat mensen ongeveer 8 weken van huis gaan om voor ons werk te gaan verrichten in andere landen en dan bedoel ik niet in België of Duitsland, maar in China of naar Rusland gaan voor ons voor die hele periode en daar commissioning gaan doen voor die hele periode. En er zijn tegenwoordig, dat heeft ook te maken met de veranderende maatschappij, er zijn gewoon weinig mensen die dat nog willen. Bijna niemand wil meer op zondagavond een telefoontje krijgen van joh morgen ga je weg, geeft je vrouw een kus en gaan met die banaan. Dat is niet meer van deze tijd. Daarnaast zit daar een hele riedel aan opleidingen en ervaringen bij die wij verwachten dat die mensen hebben, wat gewoon onmogelijk is.

(Mogelijkheden voor zelf opleiden) ja dat doen wij ook. Wij hebben tegenwoordig een service developmentplan, en dat wilt zeggen dat wij mensen binnen 18 maanden, dat is ons streven, up to speed brengen om gewone servicewerkzaamheden, en dan bedoel ik echt de preventieve dingen, dat zij die dingen zelfstandig kunnen doen. Maar om iemand helemaal tot niveau 4 op te leiden dat is het hoogste niveau wat ze hier kunnen bereiken, ben je zo 4 a 5 jaar verder. Wij zoeken daar actief mensen voor dat wil zeggen we gaan kijken naar mensen die heel erg in de buurt komen die bijvoorbeeld met windmolens hebben gewerkt of met aggregaten of generators, naar die mensen gaan we op zoek zodat ze alleen nog maar een andere deel van de machine hoeven te leren. Dus dat ze dan een deel van de voorkennis hebben en de rest gaan wij aanvullen. Wij hebben

in het verleden ook mensen in het BBL-trajecten hier in de fabriek gehad doe vervolgens wouden door groeien naar service waarbij wij dat ook helemaal faciliteren.

Ben ik net helemaal vergeten, we zijn ook actief met referral recruitment. Wij bieden ook een referral bonus aan voor mensen die iemand in brengen. Wij kennen daar twee categorieën in, voor een beetje standaard vacature bieden we 500 bruto, en zijn het hele specialistische vacatures dan is het 1500 bruto. ~~Aandraagt en wij~~ Nemen wij diegene aan, dan krijgen ze geld. In 2020 hebben we er volgens mij drie gehad. Dus dat was redelijk wat, waarvan het echt succesvol was. Want voor de vacature van customer support engineer hebben we volgens mij in totaal 6 referral gehad en er maar een hebben aangenomen. Het zijn zes mensen die reclame maken voor ons dus we doen iets goed.

Recruitment strategie

Rede voor overstappen nieuw systeem

Wij krijgen momenteel zoals ik al zei, van drie verschillende sites informatie binnen. Dat wordt allemaal in een email inbox gegooid en daarnaast hebben wij nog eventuele recruiters die ons soms assisteren, dat doen we niet bij alle vacatures alleen als we het idee krijgen van nou hier komen we zelf niet uit, huren we iemand in, die stuurt nog weer dingen. Soms is het ook zo dat het niet helemaal duidelijk is bij wie de vacature onder valt en dan wordt het naar de een gestuurd en niet naar de ander of net andersom, dat was een van de redenen dat wij zeiden van we willen nu een gecentraliseerde plek hebben waar dat allemaal terecht gaat komen en waar we ook de status van dingen kunnen bij houden, wij werken met een systeem met kleurtjes. Als iemand gewoon een nieuwe sollicitatie stuurt, staat die in de inbox ongemarkeerd, is die al bekeken en hebben we besloten dat die afgewezen wordt dan wordt die rood gemaakt, wijst iemand hem af, dan krijgt ie een nieuw kleurtje. En het zelfde doen we zo van ligt bij de manager, of komt op gesprek, komt op het tweede gesprek daar hebben we allemaal verschillende kleurtjes voor en allemaal handmatige acties, en handmatige acties zijn gewoon gigantisch veel werk en ook als we weten we moeten nu heel veel mensen afwijzen, soms staat een vacature open, hebben we die dag nog tien sollicitanten gehad maar hebben we ook die dag een aanbieding eruit gedaan die vervolgens geaccepteerd wordt. Willen wij ook gewoon een mogelijkheid hebben om dat allemaal in een keer af te wijzen. En nu is dat allemaal weer een handmatig mailtje sturen waar we zelf de naam moeten invullen, zelf de functie moeten invullen, zelf de rede voor afwijzing, het is gewoon te veel werk.

(Voornaamste rede) Het een stukje slimmer maken van het proces zodat we er minder tijd aan kwijt zijn, en daarnaast helpt ons ook voor onze global organisation omdat beter te sturen op de locaties want ook managers krijgen dan toegang tot de inbox voor hun vacatures en die kunnen dan zien van oh deze moet ik naar kijken, hier heb ik al naar gekeken, die heb ik al afgewezen, deze hoefde ik niet naar te kijken maar is wel interessant even. Die kunnen dan zelf ook meer een

rol spelen en dat systeem stuurt ook reminders van hé, het is nu een week geweest, je hebt nog niks gedaan met Pietje die vorige week heeft gesolliciteerd.

Het nieuwe systeem gaat bijna lopen.

(Extra recruitment programma's) Nee niet met recruitment in het achterhoofd. We bieden stages, dat doen we heel veel, waardoor je toch ziet dat mensen later weer een keer terugkomen met van oh, ik heb hier ooit stage gelopen. Maar niet recruitment gericht.

employer branding is iets waar we het afgelopen jaar wat meer mee zijn begonnen, maar dat is nog niet op een heel hoog niveau om zo te zeggen. Het is meer, we zijn vroeger onderdeel van een investeerders maatschappij geweest, waarbij we geen uitgaven mochten doen richting het personeel, waar we het nu wat meer mogen doen, waardoor we nu, ik noem maar wat, dat medewerkers met onze waterflesjes lopen. Dan bedoelen we echt meer het reclame maken voor je eigen bedrijf en waar je voor werkt dan echt... in plaats van dat we echt zeggen van nah, employer branding van als iemand weg gaat dat ze ook op dat op een hele leuke manier doen zodat ze een spokesperson voor ons blijven. Dat doen we toch minder.

Ja maar ook werkkleding met de naam erop. Het zijn hele simpele dingen.

(Maakt Engels als vereiste, de recruitment lastiger) Nee, het is ook niet dat wij, wij vragen van mensen dat ze Engels kunnen lezen, begrijpen en schrijven. Wij verwachten geen academisch niveau, wat dat betreft. Het alleen gewoon omdat je jezelf gewoon goed verstaanbaar kan maken binnen de organisatie, en afhankelijk van de functie ook hoeveel dat ook wordt gebruikt. We vragen het bijvoorbeeld van onze monteurs want die moeten bepaalde dingen invullen maar die hoeven geen diep technische uitleg te geven in het Engels. Dus misschien als we daar de eis hoger zouden leggen, we vragen het van mensen gewoon omdat ze de conversatie dan kunnen voeren. Maar vaak maakt het op zich niet uit.

Wij hebben wel eens monteurs hier zitten, en die zeggen ik spreek niet zo heel goed Engels, en vaak spreken we ze na een paar maanden weer en dan zeggen ze van ja ik was er even uit en nu gaat het wel weer. Dus het is ook wel een beetje een generatie dingetje, de meeste mensen die hier solliciteren zijn tussen de 30 en de 50 denk ik en die spreken allemaal wel Engels. En hoeverre ze het altijd gebruiken in hun dagelijkse leven, is het wat verder naar beneden gezakt of niet. En ook voor echt in de fabriek als ze zeggen van nah ik weet het niet, dan is het ook nog wel redelijk te doen zonder. Het kan zijn dat ze dan samen met de manager een keer iets moeten invullen of dat ze hun collega moeten vragen iets in te vullen. Op het proefveld wordt al wel wat moeilijker want daar moeten ze ook echt rapportages uitbrengen in het Engels want die gaan ook onder andere mee naar de klant als het gekocht is. Dus daar wordt het al wel iets meer verwacht.

(Opleiding om moeilijke functie te vervullen) Ja het stukje opleiding dat is de enige smaak die wij tegenwoordig nog hebben. Eigenlijk moeten we de mensen eigenlijk zo gek vinden dat ze zo lang op reis willen gaan uiteindelijk, en als we die hebben gevonden en ze hebben iets met, zoals ik net al zei met aggregaten gedaan of met dieselmotoren, dan gaan we hun gewoon die andere stukjes erbij leren. En wij hebben daar tegenwoordig gewoon een heel goed proces voor zodat het nog maar 18 maanden duurt.

(Lokketjes) Dat is het product. Wij hebben een heel bijzonder product eigenlijk waar alle disciplines in voor komen er zit mechanisch in, er zit elektrisch in er zit systems in er zit software in, waardoor het niet binnen een vakgebied valt op binnen een opleiding waar iemand voor is opgeleid. Ze krijgen van alles wat mee en ze werken vaak met iemand samen, om dat gewoon tot een goede machine te lijden en ik denk dat die uitdaging heel veel mensen aanspreekt. Ze zien eigenlijk van alles van het product, ze zien van alles wat terugkomen. Ik denk dat in combinatie met een relatief klein bedrijf die wel wereldwijd zit waardoor het wel gewoon interessant ook wordt qua samenwerking ook met andere mensen.

(referral recruitment in de strategie) Nee dat is eigenlijk een op zichzelf staand iets omdat de nood uiteindelijk zo hoog was om mensen te vinden. Dat we hadden gedacht we gaan dat opzetten en we gaan kijken wat er binnenkomt. Het is iets dat in het afgelopen jaar ook wel zijn steentje heeft bijgedragen.

(Voorselectie referral recruitment) ja en nee. Je hebt twee soorten referrals helaas. Soms heb je de referrals van mensen dat heb je al door op het moment dat ze hier eigenlijk binnen komen, dan zeggen ze Pietje gaat solliciteren, Pietje is een bekende van mij. Dan vraag ik vertel iets over hem, is het een goede kandidaat, jah nah, en dan zit je al zo iets van hmmm. En vaak zie je dat dan toch wel terug tijdens het gesprek. Maar je hebt ook kandidaten waarvan ze zeggen, van ja maar die weet alles, die moet je gewoon hebben hiervoor. En dan heb je het gesprek en dan denk je die weet ook alles.

Nee (geen recruitment strategie die actief gehanteerd wordt), we proberen de beste kwaliteit in een zo kort mogelijke periode binnen te halen, het is meer ook uit eigen belang dan echt een strategie vanuit de organisatie. Ik wil zeggen dat kwaliteit de belangrijkste is bij ons in de organisatie, maar ook daarbij wel benadrukken dat de hoeveelheid tijd die wij momenteel kwijt zijn aan de procedure mede doordat wij het systeem eigenlijk niet op orde hebben hier, is een belangrijke factor geworden.

(Vergelijking voorgaand interview over tijd druk) ligt een beetje aan de kandidaat. Sommige reageren echt puur uit interesse voor echt bedrijf en voor het product, en sommige mensen zijn gewoon echt opzoek naar werk. En de mensen die echt opzoek zijn naar ander werk die zijn vaak met meerdere partijen tegelijk bezig, waarvan je toch vaak wel ziet dat ze ongeveer tegelijk tot een aanbieding komen, plus of min een paar dagen maar dat rekt een sollicitant zo voor zich uit dat het allemaal wel passend is, dus nee tijd zie ik niet zo zeer terug bij ons.

(Bureaus inschakelen) niet heel vaak. Ik denk misschien 25% van de vacatures die uiteindelijk via en bureau gaat. Ja vroeger ging het allemaal via bureaus, tegenwoordig doen we toch de hoofdmoot zelf wel, waarbij de bureaus toch eigenlijk meer een uitzondering is geworden dan de regel. Dus ik denk dat dat dan ongeveer rond de 25% zit. Wij hebben een aantal vaste bureaus met hun eigen specialisatie, we hebben een bureau voor IT-software, wij hebben een bureau echt voor technisch personeel, we hebben een bureau voor algemeen administratief personeel. Dat verschilt welke we dan gebruiken.

Recruitment goal

We worden, we hebben onder anderen een KPI op de duur van recruitment en dat is, of vacatures langer open staan dan drie maanden (later op terug gekomen is eigenlijk 2 maanden). Dat is wel echt een doel om daar onder te blijven. (Hoeverre het lukt erbinnen te blijven) ja we proberen rond de twee per jaar te zitten *Ons streven is maximaal 2 vacatures langer dan 3 maanden open*. Nah ja vorig jaar hadden we er volgens mij twee en dit jaar nog niet maar dit jaar is net begonnen

Cost

Er zijn twee manieren om die (LinkedIn vacatures) betaald te doen, de ene is per click en de andere is per dag, en wij doen eigenlijk per dag en dan zitten we per vacature rond de 15 euro per dag. En dan afhankelijk van hoelang iets uit staat loopt de prijs verder op.

(Grootste kostenpost) Ik denk tijd. Zoals ik al aan gaf wij zijn gewoon heel veel tijd kwijt aan alle rompslomp er omheen. De tijd, zijn wij bezig met dingen die niks opleveren, zoals het afwijzen van kandidaten, het goed inrichten van ons systeem zoals we het nu hebben liggen dat kost meer tijd dan denk ik verwacht wordt door de meeste mensen. Daarnaast ik weet niet in hoeverre dat nog recruitment is, het stukje training en opleiding, komt dan daarna.

Wij gaan 15000 per jaar betalen (15000 is de jaarprijs (12 maanden) van het ATS systeem (het systeem wat ons ondersteuning gaat bieden in vacatures uitzetten, sollicitanten bijhouden/status bijhouden en het proces in gaan traceren)), dat is voor het systeem. Daar komen nog eventuele kosten van als wij via het systeem vacatures op bepaalde betaalde sites gaan uitzetten.

(Bureaus) dat is afhankelijk van hoe we iemand inhuren... als wij echt een werving en selectie fee betalen is dat vaak rond de 19% van een bruto jaarsalaris. Nou omrekening factor van andere bureau heb ik niet zo op mijn netvlies. Het percentage ben ik ook heel trots op, daar gaat ook altijd heel veel werk in zitten. De bureaus die bij benaderen hebben dan wel een luxe positie ten opzichte van andere bureaus, wij zeggen dat van wij zetten het alleen bij jullie uit maar wij verwachten daar ook iets van jullie van, en daarom kunnen we tot een lager percentage komen. Kijk natuurlijk hebben we wel eens hoger maar 19 is toch wel wat wij vaak afspreken, we hebben hem ook wel eens lager.

(Partnership komen we terug bij het bureau) ja dat is wel echt het idee ook hiervan, en we hebben dan een werving en selectie fee (Een Fee voor Werving en selectie, en een uitzendtarief voor inleners/detachering. Voor uitzenders hanteren wij daarnaast ook nog een minimaal ingehuurd aantal uren tot overname e.g. 1500.) maar we hebben ook gewoon een inhuur tarief en dan hebben de gewoon voor 1500 uur hier iemand zitten, en dat is wel gewoon constante inkomsten voor hun, die gewoon bijdraagt aan hun dagelijkse bedrijfsvoering. Het scheelt voor hun ook wel veel als ze iemand hier echt hebben zitten. Wij zijn niet het bedrijf dat snel...

Als we iemand zoeken en via zo een partij inhuren zeggen we wel echt van we hebben iemand voor een lange termijn nodig of voor een exact aantal maand (is dit dan voor detachering? Ja of uitzenden verschilt waar de beste kandidaat in de aanbidding is.) ze weten wel wat ze van ons kunnen verwachten. Ik denk dat in de afgelopen twee jaar een keer iemand heb gezien dat iemand eerder weg is gegaan en dat is meer omdat de kandidaat niet deed wat wij ervan verwachten, dan dat het iets was waar van we achteraf hadden van oh ja sorry we hadden toch niet zo veel tijd nodig. Ja hun uurloon, dat is wat ze normaal zouden verdienen bij ons en dan nog een vast percentage er over heel van het bureau, ik weet niet wat dat percentage precies is.

(Gemiddelde loon 2700) Er boven. Dat is ook omdat mijn hoofdwerkzaamheden niet recruitment zijn. (Managers bij het gesprek) ja allemaal erboven. Ja ver er boven.

(Cv printen) deden we altijd wel, maar tegenwoordig zijn de gesprekken digitaal dus hebben we ook de Cv's digitaal voor ons. Maar hiervoor deden we het vaak printen wel. Het is wel zo, omdat je face to face met iemand zit wil je toch niet een laptop er tussen hebben staan, dat voelt toch onpersoonlijker dus ik denk dat we er ook wel dingen mee winnen als we het printen. Ook voor aantekeningen maken maar ook als je een gesprek hebt en je zit met iemand te praten en die heeft een laptop voor zich staan waar je niet op mee kan kijken dat het wel een soort afstandelijkheid creëert. Dan krijg je af en toe nog een email melding die in beeld komt dan denk je die gene luistert echt niet naar wat ik te vertellen heb.

Trends/Corona

Nee (geen verschil in recruitment in corona tijd) kan me geen concreet voorbeeld bedenken. Ja we hebben de procedure hier intern aan gepast, maar dat heeft geen. De toestroom van kandidaten is ongeveer hetzelfde gebleven.

Wij hebben wel geteld twee a 3 weken recruitment stop gehad helemaal aan het begin maart vorig jaar. Toen hebben ze even gezegd van stop even met wat je aan het doen bent en kijk of het moet, en toen was de conclusie al heel snel van het moet wel. Dus daar zijn we gewoon weer door gegaan met onze zoektocht naar mensen. Het aanbod aan mensen wij hebben daar niet heel veel van gemerkt (toestroom uit bedrijven die failliet zijn of reorganiseren) natuurlijk hebben wij heel erg geprofiteerd aan de overname van [groot bedrijf] dat was ongeveer twee jaar geleden dat hebben we wel echt gemerkt en dat is ook omdat we zitten iets meer in de zelfde branche als wij. Zij zitten ook met high rotating equipment maar voor de rest zitten hier niet veel bedrijven die iets gelijkwaardigs doen.

Ja nou concurrenten hebben we helemaal niet in de buurt zitten we hebben alleen weinig bedrijven met gelijksoortige werkzaamheden in de buurt zitten.

(Toekomst plannen) Ja ik denk dat we met z'n allen hebben geleerd dat een eerste interview prima digitaal kan, waardoor de flexibiliteit van interviews eigenlijk wat verhoogt. We zien nu dat we mensen makkelijker voor een gesprek krijgen, ook omdat ze dat vanuit huis kunnen doen, makkelijk aan het einde of begin van de dag zonder dat ze de stress hebben van het heen en weer gereis, dat idee krijg ik er haast van. Ik geef er nu zelf invulling aan hoor. En ook dat wat uit die gesprekken komt ook wel heel waardevol is, je ziet dan misschien minder goed hoe iemand op een persoonlijk niveau hoe die interactie is, maar je wet wel iets over de kennis en de kunde die iemand heeft. We zullen altijd fysiek een tweede gesprek doen. We willen iemand gewoon gezien hebben voordat we een aanbieding doen, en dat gaat niet veranderen. Maar ik denk alleen dat we gaan overwegen of gewoon twee keer op locatie nou echt nodig is of niet.

Ja dat gaat wel straks een wat grotere rol spelen, we gaan over naar een ander systeem, of we gaan over, we beginnen gewoon met een systeem. Wij gaan beginnen met [naam systeem] waarbij ook een preselectie zal plaatsvinden op basis van de kandidaten, dus dan krijg je weer van woont iemand op de juiste locatie, heeft ie de juiste achtergrond en dat systeem zal gewoon een voorselectie voor ons gaan maken waar we ons toch wat meer aan gaan houden. En dat systeem ligt straks ook aan hoe we het gaan inrichten, biedt ook de mogelijkheid tot assessments vooraf wat ook iets is wat we kunnen gaan overwegen om te doen.

Buiten recruitment om

Ja vaak is er een rede waarom de vacature er is, en dat is omdat we iemand nodig hebben om

bepaalde werkzaamheden te verrichten die op moment niet gebeuren of door mensen gebeuren door mensen die hun eigen werkzaamheden ook nog hebben, waardoor die onder meer druk dan normaal staan.

(Vertraging) Het ligt eraan ook hoe snel de vacature wordt vervuld als het uiteindelijk uitstaat, want soms duurt het dan ook nog drie maanden voor we iemand hebben gevonden en dan ben je zo een half jaar verder, en dan heb ik hier mensen die heel erg chagrijnig zijn.

En ik denk een hele grote kostenpost is trouwens het feit dat we die tijd dat de vacature open staat niemand daar hebben zitten. Wij houden bij hoe vaak wij vacature langer dan die maanden open hebben staan. En het gebeurt regelmatig, op dit moment hebben we er twee. Wij hebben afgelopen jaar een hele belangrijke functie in de organisatie een vacature voor zeven maanden gehad, dat was de manager engineering, dat is wel een positie die je graag gevuld wilt hebben, zodat er sturing blijft in een bepaalde groep, en dat richt meer schade aan dan je denkt en dat hoort wel bij de recruitment procedure.

Het zit op heel veel factoren vast, het werk dat niet verricht wordt, er zit een hele grote groep met mensen onder, die stuurloos zijn om maar zo te zeggen, dus die zich wellicht niet met de juiste prioriteiten bezighouden. Sommige zullen dat wel doen anderen zullen dat niet doen.

En dat brengt gewoon onopvallende kosten met zich mee.

(Klussen niet kunnen aan nemen) Nou dat is eigenlijk iets wat in onze organisatie niet voorkomt, ze zullen altijd de order binnen halen. Je wilt niet weten op wat voor manieren, dat er aan de andere kant heel veel overgewerkt wordt, en allemaal dat soort dingen. Maar de order wordt wel binnen gehaald. Het wordt niet zo zeer vertraagd, maar we vragen meer van het personeel op dat moment. Dus zeggen gewoon, we halen de order binnen met die deadline, en waar normaal mensen 8 uur per dag werken zullen ze dan ineens 9 uur moeten gaan werken. Dit is een extreem voorbeeld hoor, het zal natuurlijk per groep verschillen hoe dat gaat, maar de klant is uiteindelijk koning daarin.

Afhankelijk van de schaal waar iemand in zit worden de overuren nog uitbetaald.

Appendix 11. Interview March 8 transcript

Demographics & company info

My name is [name] I am the international HR manager from [company name]. I have worked at [company name] now for four years. So, in February I celebrated my for year anniversary. a little bit about me, my background is in international HR management. So, I studied HR but in an international context. I moved to the Netherlands about seven years ago from the UK. why, because

I always wanted to study an international career. When I graduated and I was writing my thesis, I found [company], where I started off as a corporate recruiter and within four years, I have now taken over the HR department and I currently work with myself and with 50 % of an intern, and in total we have 75 people that we take care of. Our total workforce is 75 people.

What [company] does, [company] is a business development company so [company] helps north American companies expand their business into Europe. We do that in different ways, we have different services, we have sales outsourcing, so we help American companies to build their products and build their business in Europe. We set up a European sales office for them and we dedicate a team to them who basically work of market research and building their customers and distributors in Europe. I, we also offer HR outsourcing where we basically take care of the European HR needs of our clients. We have digital marketing where we basically help our clients with their marketing strategy to build their business in Europe, build traffic to their website, but basically build brand image for them in Europe. And also, M&A which is a very small unit and that is basically we help American companies if they want to merge or acquire. 75 employees, 28 nationalities, I remember in the past we had less. We speak over 26 27 languages. we have someone who speaks 6-7 languages [name] she can speak German, Indonesian, French, Spanish, and more.

Recruitment activity

Recruitment at [company] is always fun and interesting. firstly, we recruit internally, so we do not outsource our recruitment. It is part of my job to recruit people. What happens when we need someone, there is two reasons why we recruit someone, firstly for growth and secondly to replace someone. When there is a recruitment need either for growth or because we want to replace someone, the vice president, the manager of the unit, the department manager internally we say vice president, makes a formal request to the board, the bord of directors. And the board of directors approve that request, once that request is approved, it is then moved down to me. And I get a request from the VP, I need to find a new project manager for industrial for example. And then I sit with the vp we make a profile then we make the profile together, we have a couple of meetings we discuss a recruitment strategy such as where are we going to post are, we going to head hunt people, do we want to relocate someone abroad, we discuss all the details. Then after that w sent the job description and our strategy to the board of directors, the review it and then they approve again, and them we sent it out. We post it, we post it on LinkedIn we use LinkedIn recruiter we have a licence with them, and we also headhunt and then the applications come in (you also use Instagram and maybe Facebook if I was this correctly). We usually wait a week for the applications to come in, we have after a week sometimes 180 applications. And then we say for example, we are going to select 6 people to speak with in a first interview. Then we have our first interview, I have the first interview, it is always HR, HR, and someone else who is doing the job, so HR and a

project manager, someone doing the job the person has applied for and then the 6-7 people come in for a first interview. They always have a CV and we always ask them to also write a motivation letter, because writing a motivation letter is very important because it creates the space and also the time for people to think okay why do I want to work here, so on average we have 6-7 first rounds (is that 6-7 people to speak with or 6-7 times the 6-7 people to speak with?). And then we sit with the VP, the person who had the interview and we evaluate the interviews with the three of us (including HR), and we say okay we had these people, we think this one or this one could be a fit and then usually we select 2-3 people to go into a second round. The second interview is usually with the VP and then someone else from his or her team, and the second interview is always more in depth, so in the first interview it is more about getting acquainted checking on skills checking on qualifications, and the second interview is really going in depth, so really assessing is this person a fit for the culture to [company]. Then we... Have 3 second interviews, and after 3 second interviews we usually have a decision. We then have another meeting at this point we involve someone from the board because we are about to make a decision, we involve [name] or [name] they are the owners, they always like to be up to date with recruitment. And usually we send one or two people, who we think we could hire, if we are choosing between two, to them to have a coffee, so they then have an informal coffee with them for half an hour and they're completely objective in the process, so they are completely on the outside of the process and then they step in and then they say yeah I think this person is good, you follow the profile well or they say this person is not a fit you have missed something, so it is also a quality check on the process. Then after that we make a decision, and we invite someone in and make an offer. That is the process.

(first interview) About an hour, hour, and a half.

(second interview) Two hours.

(average time recruitment) So hard to say 100 hours, with everyone involved.

(application) Hours, days 4-5 days. I do it in combination with an intern.

Recruitment strategy

(revise the strategy) Usually every year. The job descriptions we review every time we have a new job posting but the recruitment strategy, usually every year we look into it. Yes (keep the strategy). The recruitment strategy is basically we decide that we go for potential. We attract raw global talent, that is our goal in recruitment, so by raw we mean that we go for people who have high potential, because we feel, well we don't feel but that is our strategy, if you recruit talent, young talent who can come into the organisation and we can give them a job which is above average that they would be usually doing, they will respond quicker to this. Also develop themselves faster, and also add more value to the company, these people also have a smaller employment life cycle, and we say that we go for potential versus qualifications, because we believe in people's potential and

their attitude above going for somebody with the most perfect resume and qualification, so we go for attitude. So, they are on average 3 years (in the company), because for example people... We train them for like 3-4 years and then they leave again, because they are ready for the labour market, they are ready for the next step in their career.

Recruitment goal

Yes, we want at least 50 -60 applications and we want to at least to post it in our network to post in in LinkedIn to feel like we reached the market. and then we want to have, in the first interview at least 5 to 6 people. and 2 to 3 for the second interview

Cost

10.000 euro's a year (LinkedIn), for both. So, there is one recruiter license and it's a recruiter platform and then you can do active approach and you can post jobs and you can build up a pipeline.

People involved, HR manager, VP's, board, HR intern, people doing the job applied for.

(average 2700 euro for recruiter) Slightly above. (also, applies for the other employees involved, except the intern). The average wage of the whole team I would say is around 3600 euros (per month).

It is 10.000 euros for a LinkedIn recruiter, there is my wage, the VP's wage, the employees wage, the board's wages. like I said 100 hours is invested in a good case scenario, sometimes more. So, the average wage of that whole team is something around 3800- 3900. the board wages are a lot higher, just to give you an average wage of my wage, the VP's wage and the person involved.

Trends/Corona

More is online so we do more online interviews than we did in the past. I think people, there is more talent on the market, because of corona a lot of people lost their jobs. I think before corona it was more an employee market, because talent was scarce, so employees were more hard to find, more precious to get. now there is more talent on the market which means we have more selection. And I notice that in the attitude of people they are more coming forward, like okay I really want this job, you know because they've been layer off. I think more talent an also online.

I think an online interview is good when your abroad, so when you are in another country and you physically can't go there. But in the future if people can come into the office, I think it is always better to do it in person, because people get a feel from the office the understanding is clearer and you can, it is more efficient to do it in person. For example, we had a guy who what not really motivated in the first interview, then he came to the office for the second interview, and he was like, oh I wasn't expecting this like I was expecting something different, so he was... Turned it around. Very important. I still believe people join environments instead of jobs. people are more,

okey what can this offer me in terms of my growth what can this offer me in terms of my colleagues and my work-life balance. People are looking more at that than the job itself.

yes, I think it will be more automated in the future, I think LinkedIn will play a huge role in automation. I think HR will take less of a central role, and that the manager will take ore of a central role because the system will be able to organise everything for the manager so basically the manager himself, or people will outsource recruitment completely and them it will be managed by one or two huge companies. like LinkedIn for example they could provide you from start to finish a full recruitment process, they have the network they can make a preselection for you, maybe they can also do some interviews for you and then they literally can hand you three candidates in the end.

Buiten recruitment om

yes there are a lot of training costs involved, there is a lot of time, and also sometimes a recruitment doesn't work out like you know, and then you need to start the whole process again. so, you really need to be efficient, because recruitment takes a lot of time, a lot of energy.

for me I not really because it is part of my job, but for other people who are involved I would say about twenty percent of their time on average (that they are involved in recruitment processes). that is a lot.

Appendix 12. Interview March 9 transcript

Bedrijfsinformatie,

Allereerste werk ik niet meer bij [bedrijf] dus misschien om als eerste even mee te beginnen. Ik ben sinds eind december ben ik gestopt bij [bedrijf] en ik heb daar anderhalf jaar heb ik daar wel gezeten. Maar ik heb nu andere plannen voor de toekomst, dat betreft reizen en dergelijk dus van daar dat ik ben gestopt. Maar goed ik kan je nog genoeg vertellen over [bedrijf] dus brand maar los.

Ik ben wel gestopt en ik ben voor mezelf wat aan het beginnen, dus ik ben wat dingen aan het uitvogelen en ik probeer wat op te zetten en dat wil ik uiteindelijk doen om te reizen en te werken.

Drie jaar (ervaring) totaal, dus ik heb anderhalf jaar hebt ik bij [bedrijf 4] gewerkt waar [connectie] dan werkt, en ik ben anderhalf jaar bij [bedrijf gewerkt].

[Bedrijf] Is een technisch detachingsbureau, dus wij doen niet werving en selectie maar de detachering. Wij doen, wij hebben, eigenlijk is [bedrijf] was een onderdeel van [bedrijf 2] dat is best wel een groot concern geweest aan aantal jaar geleden en mijn leidinggevende toen die heeft [bedrijf 2] toen verkocht aan [bedrijf 3], dat zegt je misschien wat? Dat is ook een werving en selectie en recruitment HR-bedrijf, en [bedrijf] was altijd al een onderdeel of een Bv'tje van [bedrijf 1] en die is blijven staan. En die hebben wij eigenlijk met een paar mensen hebben we geprobeerd met een paar mensen dat groter te maken en een beetje uitgebouwd en [bedrijf] is voornamelijk de bouw, de bouwsector dus dan moet je echt denken aan schilders, metselaars, slopers echte bouwvakkers en daarnaast een stukje WTB, werktuigbouwkunde en dat is denk ik waar jij naar op zoek bent.

Wij doen wel tot mbo-niveau en ik deed voornamelijk de werktuigbouwkunde kant andere medewerkers deden dan de bouwkunde en ik de werktuigbouwkunde kant. Tot mbo-niveau en dan heb je verschillende functies zoals verspaner cnc verspaner, order pikker, je hebt vast ook wel op de website gekeken, daar zie je dan ook wel een beetje de functies die wij in de werktuigbouwkunde hebben maar dan is het gewoon tot mbo-niveau. En wat is bij [bedrijf 4] heb gedaan is echt het hbo-niveau de engineering kant, de managers, key accountmanagers, operations managers, order processing die kant op.

Recruitment activiteiten

Onder recruitment valt ook werving en selectie is het proces van begin tot eind is in principe hetzelfde, dus jij begint, je hebt bijvoorbeeld al een database aan kandidaten, of je hebt die niet en je maakt vacatures dat doe je in beide gevallen. die vacatures haal je op dus je doet acquisitie, koude of warme acquisitie, vaak als een bedrijf al wat langer bestaat zoals [bedrijf 4] of [bedrijf] ook wel die hebben best al wel warme contacten, warme klanten en die bel je dan eigenlijk op en op momenten hebben zij dus misschien behoefte aan, aan hulp bij vacatures en daarbij kan je ze dus ook ondersteunen, en met koude acquisitie is het in principe hetzelfde maar dan is het gewoon wat lastiger om binnen te komen, want ze kennen jou niet, dan denken ze ja we hebben al genoeg, er zijn al heel veel detachingsbureaus dus hoe ga jij je onderscheiden. Nou ja en een ding is om bijvoorbeeld veel contacten, gewoon blijven bellen bijvoorbeeld het is misschien brutaal maar ja, ze kennen je naam dan wel gewoon. En dan ga je proberen op bezoek te gaan en dan ga jij een vacature met diegene bespreken. Je gaat het bedrijf met diegene bespreken, wat voor cultuur hangt daar, een rondleiding, misschien een paar van de medewerkers op de werkvloer leren kennen. Dat is altijd wel leuk in de techniek en in de bouw, want je kan alles, alles is heel fysiek, je kan zien hoe het gaat, je leert de mensen kennen, en het is ook wel een beetje een apart volk moet ik zeggen, meeste. En dan maak je de vacature, die post je dan. En daar komen sollicitaties uit of je hebt dus al een database aan kandidaten die jij regelmatig kan bellen bijvoorbeeld of zij nog wat zoeken, en

dat is dan vooral bij de detachingskant. Kijk als jij de werving en selectie kant hebt dan hoeven mensen niet regelmatig een nieuwe baan bijvoorbeeld, dus dan ga je ze ook niet te vaak bellen. En dan, dan heb je het intakegesprek en die vindt plaats op kantoor, nu misschien niet. En dan ga je eigenlijk het cv van iemand langs en kijken of die matched bij de vacature, dat is een mogelijkheid, of jij spreekt mensen die je interessant vindt waar jij nog geen vacature voor hebt en dan ga je op basis daarvan ga jij een vacature zoeken voor diegene.

En dat kan voor werving ene selectie en voor detachering in principe, voor allebei wel.

(Verskil opleidingsniveau moeilijkheid) ja voor mijzelf vond ik het verschil tussen hbo en mbo, is wel echt de diepgang van de gesprekken, van de inhoud, wat moet je allemaal weten over diegene en dat maakt het voor mij natuurlijk ook lastiger maar het maakt het ook wat uitdagender eigenlijk. En het is wel voor een hbo iemand hangt er natuurlijk wat de markt en wat het aanbod doet nu tegenwoordig, maar een hbo-functie is gewoon veel specifieker dus daar kan een langer traject aan vast zitten dan een detachering waarbij iemand gewoon wel bij een bedrijf kan proberen, nou ja laat diegene maar gewoon starten en we kijken wel over een werk of het klopt of niet, en dat doe je met een werving en selectie niet zo snel, daar ga je echt meerdere gesprekken aan. Met detachering heb ik gemerkt dat is vaak een gesprek met een bedrijf met de kandidaat en dan is het al wel een beslissing of iemand wel of niet mag starten al gelijk. En daarbij zijn ze natuurlijk bij ons in dienst, dus bij werving en selectie heb je dat, heb je eigenlijk niks meer in handen, dus het enige wat je doet is misschien een evaluatie of het wel allemaal goed is gegaan.

(Schaatste) ja sommige functies wel. Het hangt er een beetje van af welke functies dat zijn, vaak de wat minder echt technische functies die zijn makkelijker in te vullen want die vergen ook niet zo veel opleidingen en kennis, dus daar zijn gewoon veel meer mensen van die kunnen instromen bijvoorbeeld dat die het in ieder geval kunnen proberen die een beetje een technische achtergrond hebben in wat voor zin dan ook. Ja precies, maar dat hangt van het bedrijf af of ze daarvoor open staan. Maar voor de functie die ik net zei, verspaner, dat is gewoon een functie die niet veel mensen beheersen, of mensen zitten goed op hun plek, dus je moet echt geluk hebben of mensen die jij misschien ergens wegkaapt om maar zo te zeggen. Daar zit wel schaarste.

Een van de makkelijkste middelen was, bij [bedrijf 4] was dat vooral LinkedIn want daar zitten toch vaak de mensen die, die wat meer ervaring en wat meer opleiding hebben, die zetten dat natuurlijk allemaal op LinkedIn om gevonden te worden. En voor mbo hebben wij toch veel uit onze database en die krijg je door jaren veel vacatures sollicitaties van mensen of via-via dus op die manier krijg je die vooral. Wij hebben nog wel veel data waar wij dan eigenlijk ook niks mee mogen doen dus, stel wij hebben dan nog mailtjes, want die database hebben wij dan toch, je mag dat niet verwijderen of wat dan ook, en dan vragen wij ook vaak wel in een gesprek of in een

mail die wij als nieuwsbrief sturen, vragen wij of dit gewoon akkoord is, en dan kun je het weer voor een jaar verlengen, want het gaat tot een jaar kun je akkoord geven. In de nieuwsbrieven die wij het hele jaar door doen kun je natuurlijk gewoon een klein stellingje er onder zetten of het akkoord is dat wij dit nog steeds gebruiken.

(Betaalde LinkedIn) ja heb ik ook wel bij [bedrijf] gebruikt, heb ik alleen minder uitgehaald voor mbo-niveau.

Nationale vacaturebank bijvoorbeeld, verder hebben wij niet heel veel andere middelen gebruikt. We hebben via het UWV, werk.nl hebben we veel contact mee gehad dus die posten dan ook weer dingen en mensen die een uitkering hebben, zij delen ook profielen die mensen die iets zoeken die delen ze ook met ons. Dus dat is ook een source. Verder niks volgens mij.

Als ik een technisch bedrijf heb gevonden wat ik daar dan mee ga doen, dus stel ik heb [bedrijf 5] in Hengelo die heb ik gevonden en ik zie wat vacatures voor in de productie omgeving, dan ga ik als eerste de vacature uitzetten, ik ga ook alvast nadenken over misschien een paar mensen die ik heb gesproken die zouden kunnen passen, want die zijn natuurlijk al het dichtste bij, het snelste, dus als hun al kunnen passen dan hoef ik eigenlijk dan andere werk al niet meer te doen. Stel dat is niet het geval, dan maak ik de vacature mooi op en dit ga ik bespreken met de klant. Mocht ik ze daarbij kunnen helpen, en dan zet ik hem uit. En dan wacht ik op sollicitaties uiteraard en wij hebben dus een database waar wij heel specifiek kunnen zoeken op leeftijd, op plaats, op verschillende functies op verschillende benamingen, in ieder geval heel selectief en dan ga ik daarop zoeken en dan komen er misschien een pagina met honderd kandidaten uit en dan ga ik kijken of die ook qua cv, want die hebben we dan ook, of die geschikt zijn en dan ga ik ze bellen of mailen als ze niet opnemen. En dan voer ik de gesprekken. En stel daar komt niks uit, dan ga ik nog een keer door de database heen, maak ik hem misschien wat groter of wat anders en zo blijf ik eigenlijk weer verder zoeken naar nieuwe kandidaten. En daarnaast volgens mij, vorige week, vorig jaar zijn twee collega's van mij ook nog op een beurs geweest de ball beurs. Dus daar kunnen zo ook mooi netwerken met mensen, met managers van bedrijven om daar ook weer connecties te maken met kandidaten en klanten.

Dus stel ik heb een kandidaat, die heb ik gesproken, ik heb wat dingen, ik schijf altijd heel veel mee met iemand om gewoon gedetailleerd ook een mooi profiel uiteindelijk van iemand te maken. En dat maak ik op en dat stuur ik naar de klant, om te kijken of dat geschikt is volgens de wensen van de klant, en daar krijg ik dan een reactie op dat hij wel interessant kan zijn dus kom morgen maar op gesprek of kom volgende week maar op gesprek om tien uur bijvoorbeeld, en dan regel ik dat allemaal met de kandidaat en dan mag die op gesprek en kijken of dat goed of slecht

uitpakt. En dan veel van deze productiefuncties, wat flexibelere functies die zijn wel, daar mag iemand als het past ook wel gelijk de dag erna ook al beginnen als dat haalbaar is. Dus dan ben je echt wel gelijk al mooi inzetbaar en dan kun je gewoon omzet maken. Eigenlijk is dat het tweede gesprek officieel (het gesprek met de klant). En heel soms als het wel een wat hogere functie is of ze zijn het nog niet helemaal eens en er moet nog iemand naar kijken, dan komt er nog een gesprek.

(Duur gesprekken) Een half uur tot een uur, en bij [bedrijf 4] was het wel standaard een uur tot anderhalf uur, ja had veel meer te vertellen eigenlijk dus dat is veel uitgebreider, (voor de meer gespecialiseerde functies).

Een half uur tot drie kwartier (voor het opstellen van een profiel)

LinkedIn bijvoorbeeld, daar was ik, daar ben ik altijd wel lang mee bezig omdat jij ook de teksten nog moet schrijven, je moet iedereen specifiek echt nog goed bekijken, en in onze database ging dat iets makkelijker, dus dan kan ik sneller al een selectie maken en die mensen heb je in principe al wat meer dan LinkedIn, LinkedIn is nog groter eigenlijk. Maar als we even specifiek over een functie nadenken, bij LinkedIn misschien twee uur denk ik en bij een database zonder het bellen, ik denk dat wel een uur dan, dus dat scheelt nog wel.

(Klant aantrekkelijk maken voor kandidaat, door bijvoorbeeld filmpjes over de collega's) dat deden ze bij [bedrijf 4] wel ja, dus dat was wel heel goed dat zij dat ook wel deden maar dan zit je inderdaad ook in de werving en selectietak, dus kijk als wij, als detacheringsbureau is zo iets eigenlijk niet rendabel, omdat jij soms, heb je met projecten te maken die heel kort zijn, en dan moet je kijken of dat wel, zo een heel filmpje een heel pakket wat je eigenlijk maakt voor een klant of dat wel rendabel genoeg is om dat uiteindelijk te doen natuurlijk. Maar wat wij wel heel veel deden is op sociaal media en op onze website kandidaten die wij al in dienst hadden, dus die aan het werk zijn om daar foto's van te maken en dan daar ook wat meer aandacht voor te krijgen van de vakmensen die wij al hebben en hoe goed ze zijn dus op die manier doen wij dat wel. Maar bij [bedrijf 4] deden ze echt een traject aan met een klant om een video, om hun inderdaad ook bekender te maken en om het mooier te maken, maar dan heb je ook exclusiviteit dus dan maak jij dat filmpje maar dan ben je ook degene als mensen solliciteren dat iedereen ook naar [bedrijf 4] gaat. En dat moet je dan wel hebben.

(Focus is dus anders: bij bedrijf 4, he dit is het bedrijf, heel leuk om hier te werken. En bij jullie is het vooral kijk wat een gave mensen wij al toegang tot hebben en geef ons een functie waar we ze in kunnen zetten) ja precies en dan heb je dus niet, dan is het enige voor de kandidaat om het ook mooier te maken om het te promoten voor het bedrijf is, ja door het zelf te vertellen, eigenlijk kunnen we verder ook niet heel veel meer doen, door hen op de website te laten kijken en een rondleiding, maar verder kun je dat niet doen.

Vind ik lastig om te antwoorden, ik denk wel vergeleken met andere functies, is de techniek wel gewoon wat schaarser en moeilijker en misschien maakt het ook wel moeilijker omdat ik ook niet technisch onderlegd bent, dat weet ik niet, ik heb wel heel veel er over geleerd en ik ken het allemaal wel maar het is wel, er is gewoon meer schaarste heb ik het idee dan als jij een functie hebt, nu in de horeca is misschien niet een heel goed voorbeeld, maar service desk, gewoon de wat simpelere functies wat algemenere, daar zijn gewoon veel meer mensen van, en technische mensen die zitten vaak ook wel al goed ergens, dus ja, dan vind ik , het is wel moeilijk, het is niet zo 1,2,3 gedaan of zo, kost wel veel energie. Ze komen niet zomaar aanwaaien. En dat je misschien bij andere functies dan wel weer. Dat als je een vacature hebt geplaatst dat je dan bijvoorbeeld 50 mensen krijgt die solliciteren en kan je daar mooi mee aan de slag. Maar met technische personeel heb ik dat nou nooit dat ik denk van wow oké nou kan ik hier mee aan de slag gaan. Nee je bent eigenlijk altijd bezig met selecteren en zoeken en mensen spreken en ja, dat is wel lastig.

Recruitment doel,

Recruitment strategie,

(Hoeveel kandidaten) Dat verschilt ook echt per functie en per aanbod, maar ik hoopte altijd wel sowieso twee aan te dragen, gewoon twee goede. En dan moet je eigenlijk nagaan, je hebt eigenlijk al een favoriet maar dan heb je ieder geval al twee mensen dus dan kunnen ze al een mooi verschil maken in wie er beter is en dan heb je meer kans dat er in ieder geval eentje wordt gekozen, in plaats van dat je er maar eentje voorstelt en dan ziet diegene niks anders nog, grote kans dat die misschien ook wordt afgewezen en dan moet je weer opnieuw.

Dan zit je vooral veelal, bij de kandidaten niet echt ik probeer wel een functie al mooi en enthousiast over te brengen zodat het voor de kandidaatkant natuurlijk een goede beleving biedt zodat die al binnen is. En gewoon veel contact houden dat is heel belangrijk, of via bellen of via appen, maar in ieder geval dat ze jou ook een beetje vertrouwen, want bij dit soort functies die zijn gewoon soms heel, ja kunnen ze ineens niet meer op komen dagen of ze zeggen dat die ziek is of overleden is, en dat zijn best wel heftige statements terwijl het helemaal niet waar is maar dan gaan ze er gewoon onderuit proberen te komen, en dan denk je waarvoor doe je dat dan eigenlijk, ik doe het voor jou. Maar goed dat terzijde. (De band is vooral heel belangrijk en als die er niet is proberen ze er onderuit te komen) je of ze proberen tussen jou door naar de klant toe te gaan, wat eigenlijk niet mag maar zij denken dat dat dan wel kan bijvoorbeeld. Dus dat zijn allemaal dingen waar je wel rekening mee moet houden. dus eigenlijk op voorhand probeer je iemand al gewoon op de juiste manier binnen te halen en als je dan de kandidaatkant een beetje binnen hebt, probeer

je de klantkant al van af het begin goed te binden en dat is ook door goed contact te hebben en vertrouwen winnen door de juiste profielen ook al voor te stellen, de juiste vragen stellen, misschien al heel veel dingen tackelen, dus bijvoorbeeld het tarief en de prijzen en zo met elkaar bespreken zodat dat ook al geen issue meer is aan het einde. Ja en dan heb je ze allebei samen en dan is het gewoon de truck om de juiste mensen te zoeken.

Wat hier meer staat is waar wij lid van zijn, dus dat is een keurmerk van een branchevereniging voor uitzendbureau, dus als wij daar lid van zijn voldoen wij aan alle kwaliteitsnormen, dus dat is meer voor [bedrijf] zijnde, en wat wij aan de kandidaten wel eens mee geven, is dat als een kandidaat een heftruck certificaat nodig hebben, of een vca certificaat dan kunnen wij dat wel voor hun betalen, maar dan geven wij wel een soort van contract ja met goedkeuring van de klant, mocht het goed gaan, mocht het niet goed gaan dan gaan we dit afschrijven laat maar zeggen, we willen dit voor jou betalen, dus mocht je zoveel weken hebben gewerkt dan is het kwijt gescholden en anders dan moet je het nog een deel terugbetalen als het echt niks meer is geworden en hij weg moet bij dat bedrijf. Voor de medewerker wordt het betaald, (als de kandidaat bij een ander bedrijf wel weer kan werken) dan is dat geen probleem.

(Exclusiviteit) ik heb niet specifiek als jij echt op contractbasis exclusiviteit van iemand hebt, maar ik heb wel zo danig bijvoorbeeld twee kanten zo goed opgebouwd dat ik wel de exclusiviteit krijg om als eerste die functie in te vullen maar niet als jij een contract krijgt en op basis daarvan iets gaat werken, nee dat hebben wij niet gehad.

(Belangrijk voor klanten, kwaliteit snelheid...) allebei eigenlijk wel bij de ene misschien wat meer de tijd dus de haast erachter, dat iemand snel moet beginnen, en bij de andere is het een doorlopende functie en dan is de kwaliteit gewoon heel belangrijk en dan zit je vaak ook wel op de lange termijn te denken. Dus als iemand kwalitatief goed is dan wil iemand ook wel, dan kan iemand worden overgenomen en vaak een functie met haast, met spoed is vaak een tijdelijke functie. (Bijvoorbeeld in de bouw waar je op projectbasis iemand had is de tijd vooral belangrijk, maar in de andere situatie dat je nog niet weet wie goed past de kwaliteit meer een rol speelt) ja.

(acquisitie) nee dan probeer ik eigenlijk nog niet gelijk, misschien is dat wel een goed idee, heb ik eigenlijk nog nooit echt bij stil gestaan of dat een goed idee is of niet, maar ik vond zelf, soms dan heb je niet eens de mogelijkheid om een gesprek aan te knopen dus een tarief benoemen is nog niet gelijk iets, dat doe ik meestal als ze zeggen van nou ja zet maar op de mail, ik heb nou geen tijd om te bellen, en dan heb ik een kandidaat en dan zet ik er wel bij wat voor tarief het is, want dat vinden ze wel gelijk interessant bij een nieuw iemand.

Nou als het een kort gesprek was dan probeerde ik ook altijd een grapje tussendoor te maken om het in ieder geval wat luchtig te houden en ik weet dat die mensen vaak ook niet zitten te wachten om een heel gesprek aan de telefoon te hebben, dus dan probeer ik het ook nog een keer via de mail, mijn gegevens ieder geval op te sturen en misschien al een vraagje daarin te sturen, en dan op die manier een beetje binnen komen. En dan moet je natuurlijk een mooie kandidaat voorstellen als ze behoefte hebben. En dan is het een beetje trial and error, je probeert, bij de ene lukt het wel en bij de andere niet. En met de ene heb je ook een veel fijnere band mee dan met de andere. Ja dat hou je toch.

Kosten van recruitment

Dat hete LinkedIn recruiter heeft dat en wat ik er van weet is dat je wel per seat, dat is een plaats die jij krijgt als account en die wordt gewoon gekoppeld aan jouw account en daar betaal je volgens mij 6000 euro voor (per jaar).

Nationale vacaturebank daar betaal je volgens mij ook wat voor, dat is ook per jaar, maar dat durf ik zo niet te zeggen hoeveel dat is. Wij hadden een marketingvrouw die dat allemaal deed, dus daar weten we niet heel veel van af.

Voor de technische mbo-functies als ik het overall moet zien zit [bedrijf] zit echt tussen de 29 euro tot 34 euro tarief per uur. En daar zit dan wat wij dan altijd bij de klant vertellen, daar zit dus eigenlijk alles al bij in en wij berekenen door middel van een kostprijsfactor en wij hebben daar gewoon een berekening voor waarbij we de bureau kosten bij in doen, pensioen berekenen we er allemaal al bij, het type contract en daar komt dan op basis van iemands uurloon, dit bespreek ik dan ook in iemands gesprek, op basis van het uurloon maak ik het tarief en dat kan ik ook heel open communiceren naar het bedrijf toe in principe, want mocht een bedrijf er voor open staan om iemand na een jaar al over te nemen of misschien al eerder, dan is het belangrijk dat het allemaal natuurlijk wel helder is wat iemand allemaal verdient, omdat ze hem dan over gaan nemen.

Als ik begin bij de bouw, die hebben wel veel op projectbasis gehad, dus sommige zelfs voor twee weken tot twee maanden tot alleen in de bouwvak. Dus dat waren wel echt kortere projecten dus dan heb je ook veel in- en uitstroom eigenlijk elke keer dus je moet continue weer nieuwe mensen plaatsen. En mijn functies waren heel af en toe korte periode, en een korte periode bij mij was dan wel twee maanden, maar bij de meeste was de intentie om gewoon te blijven (uit proberen of iemand een goede fit is, en daarna zelf in dienst te nemen) ja. En bij ons kon dat na 1450 gewerkte uren. Niet veel gehad (dat kandidaten na 1400+ uren gewerkt hebben, weer weg bij de klant gingen), maar dat is meer wat je afspreekt, dus stel je zegt inderdaad van ja ik wil diegene voor een jaar hebben dat is dan misschien ongeveer 1500 uur, dan kan dat dan spreek je

dat natuurlijk af, en dat is voor de kandidaatkant is dat ook, ja dat moet een kandidaat natuurlijk ook willen. Kijk stel, het is natuurlijk wel een overweging of je dat zegt tegen een kandidaat of niet, want als iemand voor de lange termijn wilt blijven is het natuurlijk fijn om te weten van de kant dat dat misschien ook mogelijk is. Dat staat al beter dan dat je zegt nee dat is niet mogelijk. Voor beide ook zo open mogelijk over zijn.

(Opvallende kosten) nee durf dat zo niet te zeggen, ik denk dat de marketingkosten ook wel opvallend is, dat dat ook wel hoog kan zijn, ik weet zo exact de cijfers niet maar wij hebben wel eens aan het einde van het jaar bijvoorbeeld een PowerPoint presentatie gehad over de omzet en de kosten waar overal alles in gaat. Wat mij vooral opvalt in de jaren dat ik daar heb gewerkt is wel dat, dat wij vergeleken met andere technische detacheringsbureaus vrij goedkoop zijn qua uurtarief. Wij hangen natuurlijk aan ons tarief als je het over die berekening waar we het net over hadden hebben gemaakt, je hebt een uurloon van iemand, nou daar komt een kost prijs uit en daar ga jij nog een marge bovenop doen en daarom kom je uit op de 29 tot 34 euro, en dan hebben wij een marge van 5 tot 7 euro, dus vijf of tot en met zeven euro, en bijna niet meer daarboven of zo. En wat ik bij wel veel bedrijven zie is, dat hun uurtarief bijvoorbeeld al op de 40 euro zit, dus dat is wel echt een verschil met wat wij hebben. Dus dat verbaasde mij, of soms 60 euro heb ik ook wel eens gehoord. En dat verbaasde mij soms echt wel eens, dat ik dacht van wow hoe krijgen hun dat voor elkaar terwijl wij echt met onze klanten echt hier al wel echt gewoon goed zitten en niet meer durven te vragen ook want dan zeggen ze van ja dat ga ik niet doen, en dan ben je het ook weer misgelopen.

(employer branding) Ja wij hebben ook wel veel kosten ook wel gehad in, in de website, in de branding van ons, Instagram dus hoe staan wij, billboards, zelfs op bussen, dus daar gaan best veel, dat zijn best wel dure uitgaven.

Mijn bruto maandloon was 2500 euro op basis van 40 uur.

Nieuwe trends

Nee inderdaad een beetje hetzelfde (meer vervangingsvraag dan groeivraag tijdens corona), en nou heb ik alsnog wel, misschien dat het nou wel weer een beetje begint te komen voor wat diegene heeft benoemd, dat je nu wel ziet dat het meer opvulfuncties zijn dan echt de bedrijven gaan echt groeien, maar vorig jaar was het op veel momenten ook zo erg dat wij heel lang alleen maar mensen aan het bellen waren, of klanten aan het bellen waren. We hebben zelfs rondes gereden overal om nieuwe bedrijven te vinden om die dan ook te bellen, en er kwam gewoon zo veel uit van, ja we moeten echt kijken hoe het gaat met corona en we moeten echt kijken en we kunnen nu niks en anders was het vaak voor de opvulling van iemand. Maar verder niet veel van

we hebben echt zo veel werk we moeten echt drie nieuwe mensen erbij hebben, niet echt voor afgelopen jaar.

Kosten buiten recruitment

Bij de klant wat hun probleem daar in is? Niet geheel gedetailleerd maar hun weten ook dat een detachering ook gewoon heel flexibel is en ook niet vast zit aan ons dus mochten wij dat niet kunnen leveren dan hebben ze nog honderd anderen die ze kunnen vragen laat maar zeggen, bij wijze van. Is natuurlijk niet het meest voordelige ook voor de klant niet want dan heb je al die contacten en dat hoor ik vaak van de klant dan, liever maar gewoon twee goede, en niet honderd detacheringsbureaus bij elkaar. Maar goed dan ga je naar iemand anders toe want daar hebben zij ook gewoon natuurlijk behoefte daaraan, en als ze het zelf niet kunnen, dan iemand anders. En dat is voor ons natuurlijk ook heel spijtig maar ja als het echt niet kan dan kan het niet, dat moet je ook nog kunnen laten.

Appendix 13. Interview March 10 transcript

Bedrijfsinformatie

[Bedrijf] is in 1993 opgericht, dat was in [plaats] allereerst, en tien jaar geleden zijn we verhuisd naar [plaats] maar dat was nieuwbouw. In 1995 ben ik bij [bedrijf] komen werken. Ik werk daar al ruim 25 jaar en in eerste instantie ben ik begonnen voor de financiële administratie, en na een aantal jaren is de persoon die de personeelszaken deed helaas vertrokken en daarna overleden, dus personeelszaken werd een beetje een stiefkindje want niemand wilden het doen. En toen heb ik gezegd van lijkt mij wel heel interessant ben ik me die richting om gaan scholen en heb ik het overgenomen. En dat maakt het werk elke dag anders en interessant, dus naast financieel administratie die ben ik dus ook wel blijven doen, doe ik dan ook de personeelszaken. En voor de rest, ik werk part time, dus ik werk 24 uur, en omdat 24 uur natuurlijk niet zo veel is als je twee taken moet uitvoeren heb ik ook wel collega's om mij heen die veelal ook de dagelijkse gang van zaken op financieel bijvoorbeeld doen, bijvoorbeeld het inboeken van inkoopfacturen dat is wel heel tijdrovend. Dus daar hou ik mij niet mee bezig, dat doet iemand anders dan.

Recruitment activiteiten

Ja dat doe ik echt in mijn eentje. De ondersteuning is echt op administratieve vlak dus qua HR-taken is het wel zo dat een collega dan weer de snipperuren bij houdt, want dat is ook wel heel administratief allemaal, dus op die manier word ik wel ondersteund maar voor recruitment niet. Ja en ook de begeleiding van zieken, dat doe ik ook zelf.

Nee zeer zeker niet, eigenlijk gaat het soms maandenlang heel goed, dat we niemand nodig hebben vooral als het wat rustiger is merk je dat we wel wat ruim in ons jasje zitten, maar nou ja na corona was het even vorig jaar wat rustiger maar wij hebben gemerkt dat we het na de zomer, ja zo oktober november begon het echt wel beduidend drukker te worden en toen hebben we ook wel gemerkt, want wij hebben een aantal zieken, dus wij hebben wel gemerkt dat je dan meteen wel ook weer moet opschalen en mensen nodig hebt. Dus vandaar dat we toch weer zijn gaan zoeken.

Nou in dit geval, ik denk dat die wel op LinkedIn staat want volgen mij heb ik hem via de [bedrijf] site gelinkt, maar wij hebben nu gezegd we zoeken een elektronica medewerker als ik me niet vergis. En de elektronica medewerker die wij voor ogen hebben die zit meestal niet op LinkedIn. Dus van daar dat wij hebben gezegd van dat is dan niet het juiste medium om deze persoon te gaan contacten, maar uiteindelijk heb ik wel gedacht dat maakt niks uit want via-via kan je het ook horen, de zus van of de moeder van of ... die kan ook van tegen iemand zeggen van goh ik heb nou iets gezien op LinkedIn. Dus ik heb hem ook wel op facebook gedeeld, want daar zitten natuurlijk ook heel veel mensen op en die kunnen ook elkaar inseinen, en ik heb hem breed uit gezet onder meerder uitzendbureaus.

Meestal hoor je het in de wandelgangen al, van nou het is daar druk en Jantje is ziek dus ik denk wel dat we iemand erbij nodig hebben. Nou op gegeven moment komt die vraag officieel en dan ga ik altijd even zitten, meestal is dat met de productie leider dan ga ik even zitten met hem, van nou wat zoek je precies want ik pak wel altijd het functieprofiel erbij dat ik weet wat er bedoeld wordt en we zijn natuurlijk niet zo'n groot bedrijf dus ik weet wel ongeveer wie en wat, maar ik zit er niet zo ver in als de productie leider zelf. Dus dan vraag ik hem altijd goed uit van nou wat verwacht je precies, is het functieprofiel nog actueel, het kan best zijn dat er over de jaren heen het ene en ander is bijgekomen dat nog niet goed in dat functieprofiel is verwerkt. dan zorg ik dat ik mijn informatie actueel heb en dan ga ik bij mezelf te raden is dit een makkelijke of een moeilijke, denk ik dat ik daar zo al iemand voor weet? is dat niet het geval ga ik meteen even de uitzendbureaus bellen en dan heb ik zo mijn voorkeuren meestal bel ik eerst [bedrijf 2] en [bedrijf 3] want dat zijn toch de bedrijven die ook in de elektronica branche ook veel andere klanten hebben waar de mogelijkheid is dat er toch net iemand uit moet of dat het daar niet goed past, en kan ik dus net geluk hebben dat ze in een streep door naar ons kunnen. Als ze zeggen geef me even een paar dagen dan zoek ik voor je, dan laat ik het even maar als ze zeggen van nou dit wordt wel heel erg lastig en we zijn al een week of twee bezig en er komt niet echt resultaat dan beslissen we van nou dan gaan we zelf ook een vacature uitzetten en ook via LinkedIn of en sowieso ook via onze eigen site en vaak ook via Indeed, dus dat is de route die wij volgen.

(Tijd makkelijke vacature) nou dan heb je met een paar dagen tot een week, heb je wel iemand dus dat is wel mooi snel. (Niet alle gewerkte uren van een week) nee het is meer dat het een paar dagen kost om contact te krijgen en dat je zegt van oh kan je een keer langs komen en daar gaat natuurlijk ook al een paar dagen overheen. Nou dan komt zo'n persoon kijken die wil er dan misschien nog even over nadenken, dus dat zijn meer de dagen die aan de gang zijn dan dat je echt aan het zoeken bent.

Nou een kwartiertje of zo, we zijn wel redelijk goed op elkaar ingespeeld. En weet je door de jaren heen heb ik zelf ook al honderd keer rondgelopen en als hij zegt ik zoek een machineoperator of hij moet een machine kunnen opbouwen of hij moet programma's kunnen maken dan weet ik al vrij goed wat hij bedoelt, en als ik het niet weet dan zegt hij van nou loop even mee dan laat ik je zien wat ik bedoel. Dus dan is het natuurlijk wel een stuk gemakkelijker dan dat je in een bedrijf werkt waar 5000 man werken, dan wordt het wel lastiger.

(Duur procedure lastige functie) Nou per 1 februari is een van onze SMD machine operators bij ons vertrokken en wij wisten dat natuurlijk half januari al. Eigenlijk zijn we vanaf half januari opzoek naar een SMD-operator en het is nu half maart en we zijn nog niet echt in de buurt van een succesvolle operator. Wij hebben nog niet de juiste kandidaat kunnen vinden, en we zijn nu twee maand verder, dat is dus echt een hele lastige vacaturen wij hebben hem ook eerst uitgezet als SMD-operator. Maar ja goed dat is natuurlijk een hele lastige vacature. En als liefste wouden wij natuurlijk een ervaren operator, eentje die weet wat hij doet en die al vrij snel operatief kan zijn. Maar goed dat blijkt dat dat gewoon wishful thinking is, dat gaat hem niet worden. Dus daarom hebben we die weer uit de markt gehaald om geen verwarring te creëren, en hebben we hem breder ingezet als elektronica medewerker en daarvan hopen we eigenlijk dat daar een wat jonger iemand reageert die wij intern kunnen opleiden misschien in combinatie met een bbl opleiding dus dat zou een wat langer traject worden dan we op hoopten qua opleiding, maar qua werving hopen we dat het meer resultaat biedt. Dus dat we eerst hebben we heel erg onze pijlen gericht op iemand die echt verstand heeft van elektronica die bekend is met SMD machine die misschien al een aantal jaar ervaring heeft maar nu blijkt dat dat dus gewoon niet te vinden is want de techneuten die zijn tegenwoordig allemaal al aan het werk en degene die niet aan het werk is en thuis op de bank zit, daar is gewoon wat mee dat is gewoon een feit, anders dan zaten ze daar niet want er is natuurlijk werk genoeg. En degene die wel reageren die zijn misschien 58 of 60 waar wij op zich niks tegen hebben want ervaren mensen zijn heel welkom, maar die brengen vaak een bepaald salariseis met zich mee die wij niet waar kunnen maken, want dan kom je op de afdeling als laatste binnen en je bent meteen de meest verdienende, anders ga je ons hele salarishuis scheef trekken. Dus daar kunnen wij dan niet in mee, dus wij hebben wel een aantal reacties gehad van hele ervaren operators ook mensen die heel ergens anders zitten en zeggen nou ik heb

het hier niet meer echt naar m'n zin, ik wil die laatste 10 jaar nog wel bij jullie werken, wat natuurlijk hartstikke leuk is, maar als wij dan vervolgens qua salaris niet uitkomen omdat daar echt een groot gat tussen zit, ja dan heeft het geen zin. Dus nu hebben we geconcludeerd dat we toch op een andere manier moeten gaan zoeken, wat we nu aan het doen zijn. Vooral omdat als je bij ons binnenkomt, weet, ieder bedrijf heeft zijn eigen machine lijn en natuurlijk ben je bekend met hoe een SMD-machine werkt maar wij hebben bepaalde merken staan [merk1] [merkt 2] staan en een ander bedrijf heeft weer een andere staan. Het is allemaal toch net wat anders, je moet toch weer op nieuw die machine leren kennen en de manier waarop wij werken is natuurlijk toch wel weer anders dan bij een ander bedrijf. Dus eigenlijk neem je wel heel veel ervaring mee en tuurlijk heb je daar wat aan, maar toch begin je wel weer onderaan, en (de inwerk procedure) is niet met een paar maanden klaar. Dus dan is het wel... Dan kan je het niet maken om ze dan meteen een hoogste salaris te kunnen bieden, en het is maar de vraag of ze ooit bij ons dat salaris zouden gaan bereiken. Want onze operators zitten gewoon niet in die regio. Dan heeft het ook geen zin om verder met elkaar te gaan.

(Betrokkenen) dat ligt natuurlijk aan de functie natuurlijk, voor de hele productie werk ik samen met de productie leider, maar als er op kantoor iemand gezocht wordt, iemand voor sales of iemand voor werkvoorbereiding dan heeft de productie leider daar minder mee te maken en dan werk ik vaak samen met onze directeur die de aansturing op kantoor helemaal doet en die dan dus nauwer met hem gaat samenwerken dan dat productie gerelateerd is, dus dan werk ik juist samen met hem.

Nou we willen altijd wel iets te kiezen hebben dus we proberen sowieso als het lukt 3, dat je in ieder geval kijkt van welke vinden wij het meest geschikt. Voor sommige functies zou je er 10 kunnen spreken omdat er veel aanbod is, maar dat is een beetje too much denk ik, dus dan stoppen we wel bij drie. Maar voor sommige functies is het gewoon lastig en ben je een beetje zoekende en voor deze vacature hebben we inmiddels wel een stuk of 5-6 mensen gesproken, maar het is het allemaal net niet, of de kandidaat waarvan wij denken, die is super geschikt, die haakt zelf af. Dus het wil nog niet echt vloten, dus we hebben niet echt van we hebben een bepaald gemiddelde, het is een beetje afhankelijk van hoe moeilijk de functie in te vullen is.

Ja vaak sowieso twee gesprekken, en vaak als het dan via het uitzendbureau gaat overleg je verder met het uitzendbureau van wat nu en hoe gaan we hiermee verder. Maar als zo iemand bij ons zelf in dienst komt dan volgen er vaak meer gesprekken en dan moet je het ook over de arbeidsvoorwaarde eens worden en nou er moet een contract getekend worden nou enz... enz.... dus daar spreek je elkaar wat vaker voor, voordat iemand begint. Maar via het uitzendbureau dan overleg je gewoon met het uitzendbureau en die overleggen dat weer met de kandidaat.

Is ook gewoon weer heel erg afhankelijk van de functie want als het dus een vrij gemakkelijke in te vullen functie is dan zit zo een persoon die is net 10 minuten binnen en dan zie je ze wat ongedurig worden en dan zegt onze productie leider vaak van zal ik je even rondleiden dan weet je beter waar we het over doen. En dan gaan ze een rondje doen en dan is die persoon of heel erg enthousiast en die ziet zichzelf al zitten of hij zegt het is toch niet wat ik dacht, ik haak af, en als die dus wel enthousiast is dan spreek je nog eventjes wat dingen door en, ja die mensen hebben vaak weinig te vertellen en dan kan je wel doorvragen maar er komt niet zo veel uit. Dus dat soort functies doen we vaak ook via het uitzendbureau en dan koppel ik het terug naar het uitzendbureau en dan spreken we vaak nog een aantal kandidaten meer. En dan kan het dus zijn, nog even een tweede gesprekje of misschien even een soldeerproefje van kan jij wel zo mooi solderen als je beweert dat je kunt of we spreken even een meeloop dag af, dat we even wederzijds kunnen kijken van nou is het wat. Want misschien vind je een kandidaat na een dag proberen het ook helemaal niks, het is meer, het gaat al gauw bij dat soort functies naar het doen, en wat minder naar het overleggen. Die kandidaten vinden het ook al gauw goed, die leggen gewoon hun salariseis neer en dan, vinden ze dat we wel genoeg informatie hebben eigenlijk. Maar voor de wat hogere functies en mensen die echt een bepaald carrièrebeeld voor zich hebben, daar gaan meer gesprekken aan vooraf en ook langdurige gesprekken en die vragen ook veel meer door ook van hoe werkt dan nou en hoe is de productieplanning precies ingedeeld en waar zitten jullie klanten, wat voor markten werken jullie, dat soort vragen kan je dan ook verwachten.

Ik denk alleen, ik weet niet of dat in je onderzoek past, maar vaak is er natuurlijk wel door ziekte, denk dat ziekte vaak een onderbelicht punt is dat toch wel vaak door ziekte de vraag opspeelt. En het lastige voor recruitment is dan dat je niet weet hoelang die persoon ziek gaat zijn. Je kunt natuurlijk wel een inschatting maken, van nou is het een griepje dan is hij met een week weer terug dan ga je niet meteen recruitment natuurlijk. Maar op het moment dat iemand langdurig ziek is dan is het heel lastig om een kandidaat ook perspectief te bieden, want je zegt nou het is vervanging voor ziekte, en deze persoon kan voor eeuwig en altijd uitvallen omdat hij misschien helemaal niet meer terug gaat komen maar het kan ook met drie maanden klaar zijn. En dat vinden onze sollicitanten ook vaak lastig want ze zeggen van als ik nou deze baan aanneem en achteraf blijkt het maar voor drie maanden te zijn dan heb ik mezelf in de vingers gesneden want ik had ook ergens anders een baan kunnen aannemen en die was wel voor langere tijd. En dat maakt het ook altijd lastig om goed te recruten. Omdat je niet altijd precies weet welk perspectief je iemand kan bieden. Kijk als ik van te voren weet van iemand gaat uit vallen voor eeuwig en altijd dan kan ik de sollicitant natuurlijk veel meer perspectief bieden dan wanneer ik tegen hem zeg van, het is vervanging van ziekte dus ik weet niet precies wat ik je kan beloven, en achteraf blijkt die persoon toch helemaal uit te vallen en dan had ik die persoon die misschien een hele goede sollicitant kan

zijn een hele goede match met ons bedrijf veel meer zekerheid kunnen bieden en dan had ik hem wel binnen gehaald en nu zegt ie van sorry dan ga ik toch liever bij een ander bedrijf werken die mij meer zekerheid kan bieden, en dat vind ik toch altijd wel jammer dat je de goede kandidaten dan mist omdat je niet precies weet hoe die ziekte zich gaat ontwikkelen. En dat toch echt een bemoeilijkende factor.

Recruitment doel,

Recruitment strategie,

(Detacheringsbureau) we hebben op dit moment ook wel een gedetacheerde rond lopen dus wij werken daar al mee, maar ja onze ervaring is dat detacheringsbureaus allereerst duur zijn, ze hanteren, dus je geeft ze meer zekerheid vind wij, want detachering geeft meer zekerheid maar toch is de omrekenfactor duurder. Dus dat vinden wij altijd een beetje tegenstrijdig, wij zeggen van wij bieden jullie meer zekerheid maar we moeten meer geld betalen, wat klopt hier niet, en dan zeggen zij ja maar dat komt natuurlijk omdat een gedetacheerde echt bij hen in dienst komt en dan dragen zij het ziekterisico en dat verwerken ze natuurlijk net zo hard weer in de prijs naar ons toe. Dus dan is voor ons het interessante van detachering er wel een beetje af, dan werken wij liever met een normaal uitzendbureau en dan kunnen we na zes maanden of negen maanden al volgens de regels, kunnen we zo een persoon zelf aannemen en bij detachering is dat vaak toch een veel ruimere periode voordat je iemand zelf mag aannemen, dat loopt al gauw tegen een jaar of meer dan een jaar zelfs.

Nou in het geval van de meneer die er nu dus rondloopt was het gewoon een moeilijke functie. Wij wisten dan het lastig zou worden en we hebben hem gewoon breed uitgezet onder alle uitzendbureaus en dus ook detacheringsbureaus en toevallig kwam deze met een hele geschikte kandidaat en dan nemen we de constructie voor lief. We hadden wel zoiets van we kunnen nog wel veel langer gaan zoeken maar, we weten dat het lastig is een goed kandidaat te vinden en dit is een goede kandidaat, dus dan in godsnaam maar detachering. Maar het heeft normaal gesproken niet onze voorkeur.

(Zelf vinden van mensen) nou we hebben altijd contact met de ROC's, we hebben eigenlijk doorlopend wel stagiaires die bij ons rondlopen, dus dat is al een hele goede manier om een beetje instroom te hebben, want als het vierdejaars zijn en wij merken dat het een goede is zeggen wij altijd van je mag wel blijven als je wilt dus zo hebben we al wel een aantal personeelsleden binnengekregen. Maar wij werken wel dat de laatste jaren vooral, zeggen bijna alle goede mbo 4 leerlingen die zeggen nee sorry want ik ga naar hbo, echt ik denk wel 80% van de mbo 4 die wil hbo gaan doen. Wat heel jammer is want, tegenwoordig wil iedereen maar hbo of wo opgeleid zijn maar de markt schreeuwt om mbo'ers waardoor je straks wel een hbo-diploma hebt maar of niet

aan het werk komt omdat iedereen zegt dat je over gekwalificeerd bent of je moet alsnog een functie aan nemen die eigenlijk op mbo 4 niveau is, dus daar hoor dan ook een bepaald salaris bij, dus je komt dan eigenlijk nooit aan het werk voor het salaris dat je zou verdienen met je opleiding. dus dat is wel heel jammer, bovendien als ik dan soms de verslagen zien van die mbo 4 studenten dan weet ik bij voorbaat al dat ze gaan stranden, waarschijnlijk in het eerste jaar al want op het hbo is gewoon de nadruk veel ook op verslaglegging en ja sommige zijn daar gewoon niet geschikt voor, omdat ze technisch wel heel goed zijn en in de praktijk wel heel goed zijn ze de theoretische kant van de opleiding misschien moeilijker gaan vinden maar de praktische kant doen ze met twee vingers in de neus maar je moet ook die theorie en de verslaglegging daar zul je ook doorheen moeten. Dus dat vind ik altijd wel jammer dat ik denk van nou dat is een hele goede die wil ik wel houden, nou en dan zeg ik ook vaak van nou ja mocht het op de een of andere manier niet zo uitpakken als je had gehoopt dan weet je ons te vinden. Maar ja in 9 van de 10 keer hebben ze allang weer een nieuwe weg ingeslagen en hebben en zijn ze je al lang weer vergeten.

(Referral recruitment) we hebben het er wel over gehad, want we hebben een [bedrijf] groep app, we hebben wel in die groepsapp gezet van jongens zoals jullie zeer waarschijnlijk gezien hebben zijn wij dus op zoek, weet iemand misschien nog iemand want ja mensen hebben ook ergens anders gewerkt en kennen nog weer andere mensen die misschien ook op zoek zijn. Of in je eigen kennissenkring. Dus wij hebben wel gezegd nou als je iemand weet heel graag, maar we hebben er niet specifiek bij gezegd want dit is de beloning, maar dat zou ook niet bij ons bedrijfscultuur passen, we vinden het een beetje raar, wij denken als iemand ziet dat er een vacature is dan ga je dat uit jezelf al rondbazuinen want je wilt je wilt ook een leuke nieuwe collega. Dus wij willen daar niet persé een beloning tegenover stellen, aan de andere kant stel dat het goed zou uitpakken en wij denken van goh dat was een goede tip van Pietje of van Jantje dan kan het ook best zijn dat wij uit onszelf zeggen van nou dat was heel goed hier heb je iets. Maar dan gaan we ze meer achteraf uit eigen initiatief belonen dan dat we dat vooraf al beloven. Nee wij hebben dat niet ergens vastgelegd.

Nou in principe als wij iemand zoeken kijk ik altijd eerst eventjes van nou wie, want we krijgen best wel veel open sollicitaties vooral vorig jaar, met corona toen het overal wat rustiger was dan merk je dat meteen en krijg je veel open sollicitaties. Maar..., de functie als wij bijvoorbeeld iemand zoeken voor de afdeling handmontage, dan weet ik dat is geen moeilijke vacature dus dan duik ik gewoon even in de geschiedenis, en dan kan ik er zo een of twee vinden omdat die zichzelf wel aandienen. dus dan heb ik verder geen moeilijke zoektocht, dus dan hoef ik het ook niet via de uitzendbureaus of wat dan ook dat is gewoon vrij gemakkelijk, maar als ik bijvoorbeeld een SMD operator zoek, zoals we onlangs open hadden staan, dan weet ik gewoon dat is lastig, en dan begin ik eigenlijk meteen al met de uitzendbureaus bellen en vooral ook de

uitzendbureaus die ik weet ook bemiddelen bij soortgelijke bedrijven, want sommige bedrijven die werken ook gewoon... na verloop van tijd moet iemand er ook weer uit he, anders moet je ze vast in dienst nemen en dat willen ze dan niet, en ik weet dat als er daar dan een uitvalt, dan is het bij ons gewoon, pluck and play. Dus die wil ik heel graag, dus op die manier werken we dan wel met uitzendbureaus waarvan ik weet dat ze de beste kansen bieden. Wij spreken natuurlijk ook onze con-collega's maar ook de uitzendbureaus die weten inmiddels ook dat als er iemand daaruit moet dan bel ik voor de zekerheid [bedrijf] want wie weet hebben ze net iemand nodig. Dus ook op die manier werken ze want op gegeven moment weet je dat van elkaar.

(ROC) nou in principe is dat wat jij zegt, de stagecoördinatoren die komen een aantal keer per jaar langs om natuurlijk om hun stagiaires te bezoeken, maar ook om te kijken van is dit nog wel een erkend leerbedrijf he, dat gaan ze altijd even kijken is er hier nog wat veranderd. Dus wij hebben daar goede contacten mee en die weten inmiddels ook wel wat wij doen. Dus op dit moment is het puur dat contact, maar wij hebben in het verleden ook wel contact gehad met een groepje binnen het ROC, want het ROC kwam ook tot de conclusie dan niet alle opleidingen aansluiten op de arbeidsmarkt. Er is bijvoorbeeld geen opleiding voor een elektronica SMD machine operator, die opleiding bestaat niet. Er is wel een opleiding voor een cnc operator, en binnen, want wij vallen binnen de metaalnijverheid. Maar binnen de metaal is eigenlijk alles gericht op ja draaiers en frezers en dat soort machine operators, maar dat staat heel ver van wat wij doen, dus aan de ene kant vallen wij officieel onder de metaal, maar de opleiding elektronica, of eigenlijk is het elektro, die past het beste bij ons. Maar de jongens die van de elektro-opleiding afkomen die, dat noemen wij de dradentrekkers, die doen, dat zijn vaak installateurs, die zijn heel erg elektro gericht en wat minder elektronica en ja vaak hebben ze nog wel het solderen geleerd op school, maar als wij ze dan aan het solderen zetten, dan is het wat ze bij ons bakken en braden noemen, dat is wat minder verfijnd (er zit een leercurve voor ze binnen het bedrijf) en dat is de opleiding die het meest aansluit eigenlijk. en wat je dan ook nog hebt, want die opleiding heet dan technicus engineering, dat is dan de opleiding waar wij meestal de stagiaires hebben, dat zijn stagiaires die wij op onze testafdeling neer zetten want het zijn jongens die vinden het leuk om de printplaten te testen, om eventuele te zoeken van waar zit de storing en ... de schema's, het eventueel moeten repareren, dat vinden die jongens leuk en dat is ook het beeld dat de jongens hebben van nou dit is wat ik later met deze opleiding ga doen, dus als wij dan zeggen tegen die jongens wil je later de rest van je leven bij ons achter de machine staan, want jij wordt onze nieuwe machine operator, dan vinden ze dan niet het werk dat zij voor ogen hadden. Want het is helemaal niet sexy genoeg, zij willen veel liever T&R (test and repair) engineer zijn, dat klinkt toch veel beter als je dat op een verjaardag verteld. Dus daar zit ook nog wel een heel gat tussen. Dus toen hebben wij ook op gegeven moment in een werkgroep gezeten, want het ROC had zelf een soort project opgestart waarbij ze een aantal

uitzendingbureaus maar ook een aantal bedrijven uit de regio hadden uitgenodigd, van goh willen jullie met ons meedenken van hoe kunnen we dan die opleiding zo aanpassen dat het beter aansluit op wat er in het werkveld gevraagd wordt. Daar hebben wij ook een tijdje aan mee gewerkt, was ook wel interessant. En toen heeft bijvoorbeeld [bedrijf] in samenwerking met de ROC's een aantal soldeercursussen opgezet zodat, vaak zijn dat dan dames die bijvoorbeeld sieraden maken of zo die zijn daar handig in met de soldeerbout die doen dat puur voor hobby maar hebben geen idee wat elektronica is. Maar dat zijn wel dames die kunnen doorstromen naar onze afdeling handmontage, want dan kun je samen, in samenwerking met de ROC's is daar een cursus ontwikkeld en dan kunnen die dames een soort van turbo elektronikacursus doen, waarbij ze dus weten, en daar leren ze de basiskennis van elektronica en dat ze een beetje een verschil weten tussen wat ben ik nu aan het solderen, is dat een nieuw kettinkje of is dit nou een elektronica onderdeel. En ook wat op gegeven moment moesten we ook loodvrij solderen, van uit de Europese regelgeving mag je niet meer loodhoudend solderen want dat is natuurlijk niet goed voor de gezondheid en voor het milieu, maar loodvrij solderen moet de soldeerbout anders worden ingesteld, de temperatuur moet anders het vloeien van het tin is anders, en dat moesten ze allemaal weer anders leren, want thuis maak je misschien nog wel sieraden loodhoudend want thuis mag je doen wat jij wilt, maar wij moeten ons natuurlijk aan wet en regelgeving houden. Dus dat moesten ze dan he, terwijl je thuis denkt ik soldeer als de beste, is dat in een bedrijf waar je dan toch op een andere manier moet solderen dat je dat toch weer op nieuw moet leren.

Dat was niet de opzet van het programma, het was meer, vanuit het ROC was dat opgestart ook in samenwerking met [bedrijf2] en daar is ons gevraagd of wij wilden aansluiten, maar dat was niet bedoeld om meteen heel veel nieuwe medewerkers op te leveren, dat was meer, ja voor de toekomst dat de opleiding uiteindelijk beter zou aansluiten bij wat de arbeidsmarkt vraagt, en niet specifiek voor ons bedrijf maar in alle breedte voor elektronica, want wij merken dat van die jongen die van die opleiding afkomen die weten wel wat SMD is en wat SMD componenten zijn, alleen die hebben bijvoorbeeld nog nooit zo een SMD lijn van dichtbij gezien en ze weten helemaal niet hoe dat in zijn werk gaat, en ze vinden dat vaak ook wel erg interessant. Maar het woord machine operator staat ze dan tegen, het is gewoon heel anders als je op een verjaardag zit en ze vragen wat doe jij dan en je zegt ik ben test-engineer dat klinkt veel beter dan als je zegt ik sta achter de machine. Dus die beeldvorming moet ook nog wel aan gewerkt worden.

(Employer branding) ik denk dat wij daar wel...in het verleden hadden wij nog wel eens dat wij een vacature online zetten van nou dit is de vacature, maar sinds vorig jaar werken we ook samen met een marketingbedrijf en wij hebben ook onze website vernieuwd enzovoorts en we willen toch ook meer uitdragen dat wij een heel leuk bedrijf zijn om bij te werken en op die manier meer de concurrentie aangaan. Dus op het moment dat wij nu een vacature uitzetten, proberen we

dat wat laagdrempeliger te doen door te vertellen hoe leuk wij zijn en door het een beetje in te pakken en niet gewoon die vacature de lucht in te gooien maar echt te zeggen van goh lijkt het je leuk om in, word je enthousiast van techniek en zie je jezelf al in een internationale omgeving enz... En word jij hier enthousiast van, reageer dan op deze vacature. En ook wat meer op de jong mensen, op de manier waarop jonge mensen communiceren, dus niet wat bieden wij jou, maar dan zeggen we What's in it for you, zo meer, dat je zegt van oh jongere mensen denken dan toch van oh dat is een jong bedrijf en dat is een wervende tekst daar word je misschien sneller enthousiast van dan wanneer het zo een saaie vacature is. En we vinden ook dat het beter matched met de manier waarop onze website is opgebouwd, ook wat laagdrempeliger wat meer in toegankelijke taal dan dat het lijkt dat het zo een heel hoogdravende chique vacature is. Ik denk dat dat meer aansluit bij de doelgroep die wij willen aan spreken dus we hebben daar zeker wel een stap in gemaakt.

(Eisen Engels) in onze branche is het sowieso wel handig dat je Engels kunt, want heel veel, ja de hele aansturing van de machines is ook in het Engels, dus wij stellen wel de eis van goed Engelse spreekvaardigheid alleen het is wel heel, jij kunt waarschijnlijk ook heel goed Engels maar dat is niet elektronica gericht, het is echt al die termen die voorbijkomen die zijn heel erg specifiek, vaktaal. Dus zelfs al zou je een Engelsman aannemen, die waarschijnlijk hartstikke goed Engels kan, die is niet elektronica gericht waarschijnlijk tenzij het echt een techneut is. Dus dat is iets wat je hier intern moet leren, want ik heb in die 25 jaar dat ik bij [bedrijf] werk zoveel Engelse technische termen geleerd waarvan ik niet eens wist dat ze bestonden, je wordt er vanzelf wel goed in, je rolt erin. En in de machine ook, we gooien je echt niet op de eerste dag meteen voor de machine. Daar word je wel ingewerkt en dan leer je wel wat al die instructies op de machine betekenen en wat de machine nou weer wilt. Want het is een hele intelligente machine zoals ze dat noemen en die wordt aangestuurd door 6 computerschermen, heel wat in ieder geval, dus je moet wel weten welke instructies je de machine dan moet geven, want anders gaat het z'n eigen leven leiden.

Kosten van recruitment

(Gedetacheerde) waar de normale uitzendbureaus zitten omrekenfactor tussen de 2,3 2,5 en nou met uitzendbureaus waar we echt wat vaker mee samen werken krijg ik het ook wel voor elkaar om 2,1 of 2,2, maar bij de detacheringsbureaus gaat het al naar 2,7 2,8. dus de basis is altijd het uurloon van de persoon en daarbovenop komt dan de omrekenfactor en dat is dan het uurtarief dat je betaald. En aangezien als je naar een detacheringsbureau gaat zijn het ook vaak de wat hogere functies dus die hebben al een best wel wat forser uursalaris en daar gaat dan best wel een wat hoger omrekenfactor overheen en ja dan betaal je best wel wat geld per uur voor zo een

gedetacheerde dus het heeft niet echt onze voorkeur en soms kun je niet anders, omdat het gewoon best lastig is soms om een bepaalde functie te kunnen vinden.

Voor facebook niet, dat hebben we gewoon via alle medewerkers, gewoon via de [bedrijf] site en dan alle medewerkers die delen hem wel. En LinkedIn, meestal doen we gewoon een post die niet betaald is maar voor de vacatures doen we meestal een week niet betaald en kijken we wat er komt, en als er weinig reactie is zoals in dit geval dan doen we wel een add, dan doen we toch wel betaald, laten we hem een week of twee, dan kijken we per week van hoeveel reactie is er en dan doen we wel een betaalde post. Ik weet niet hoe dat bij LinkedIn is want dat regelt iemand anders bij ons maar inderdaad werkt wel, ik weet dat inderdaad het wel zo doet. Die doet ook per aantal clicks inderdaad, en als je voor die dag het aantal clicks bereikt hebt dan zak je weer naar beneden en de volgende dag begin je weer bovenaan tot dat het aantal clicks weer bereikt is en dan zak je weer. Dus ik weet wel dat inderdaad zo werkt en kan best zijn dat LinkedIn ook zo werkt.

Ik zit ver boven (2700 gemiddeld recruitment bruto maandloon) ik ben wel verbaasd over dat bedrag. Ja dat zou ook kunnen dat de manier waarop het gegroeid is, dat ik daar ver boven zit. Dat zou kunnen.

Nieuwe trends

Kosten buiten recruitment

Nou ja ze vangen het met elkaar op, het is niet zo dat je echt iemand mist. Ja we rouleren dan, ergens anders waar het dan wat rustiger is kan je dan iemand even weg trekken en die zet je dan op die afdeling neer. Dus het is niet dat de machine stil staat bijvoorbeeld, dus wat dat betreft heb je niet die kosten, maar ja, je wilt natuurlijk zo snel mogelijk vervanging want je wilt door die inwerktijd heen en je wilt zo snel mogelijk weer een geolied team daar neer zetten zodat die persoon die daar invalt ook weer terug kan naar zijn eigen plekje. Dus op die manier brengt het een beetje verstoring met zich mee, maar het is niet zo dat je denkt dat brengt veel kosten met zich mee. Wij hebben inderdaad verschillende afdelingen en op iedere afdeling heb je natuurlijk de wat makkelijkere klussen, de ondersteunende klussen en dus op de SMD afdeling daar kun je iemand er altijd bij zetten die de machine kan opbouwen bijvoorbeeld en dat is een kwestie van de juiste elektronica componenten in die machine hangen en dat is een kwestie van nauwkeurig werken, ik zou het zelf kunnen doen en ik heb geen verstand van techniek, maar het is gewoon een kwestie van de juiste codes testen en die dan inscannen dus daar kan je heel makkelijk iemand bij zetten. Dus als een operator normaal gesproken zijn eigen machine opbouwt kan je door daar iemand bij te zetten die die machine voor hem kan opbouwen kan je hem heel erg ondersteunen. En dan heeft hij meer tijd om die machine aan het lopen te houden. Wat ze normaal gesproken met z'n tweeën doen, maar nou moet ie het dus alleen doen, dan zet je er iemand bij die die machine kan helpen

opbouwen bijvoorbeeld. Dus op die manier kan je hem wel ondersteunen en ontlasten, dus dat doen we dan. Maar op het moment dat je dus op hand montage iemand dus wegtrekt omdat je zegt van ga jij maar eventjes daar helpen want die machine moet opgebouwd dan is dat voor even heel leuk maar als dat heel lang duurt dan denk die persoon ook van ja weet je ik moet daar ook nog twintig dingen doen, want ja op gegeven moment wordt het op de andere afdeling dan ook weer drukker. Dus ja, we willen wel graag, en op het moment dat we iemand gevonden hebben die die machine operator zou kunnen worden ja dan gaat daar ook weer een hele inwerkperiode overheen natuurlijk. En eigenlijk is dat de taak van onze productie leider die dan een beetje met zijn mensen gaat schuiven en zelf goed kan inschatten wie waar het beste kan ondersteunen.

Appendix 14. Interview March 12 transcript

Bedrijfsinformatie & demografische info

Ik ben, mijn naam is dus [naam] ik ben 30 jaar en ik werk nu 5 jaar bijna 5 jaar, 4,5 jaar bij [bedrijf]. Ik ben hier ooit begonnen, toen was er nog geen HR-afdeling toen deed de directiesecretaresse dat. Toen ben ik hier begonnen als HR-adviseur en inmiddels als business partner werkzaam en we hebben een team van 4 HR personen waarbij er dus 2 business partners zijn en 2 administrators. En gelijk goed om te vertellen, we hebben bij [bedrijf] op dit moment 220 mensen werken en we maken dus ook gebruik van externe medewerkers. Wij noemen het contingent workers die we dus via een detacheringsbureautje bij ons aan het werk hebben. En we hebben die verspreid over de locaties [locatie] bij Zuid-Nederland, [locatie] dat ligt bij Midden-Nederland en Oost-Nederland, dus we hebben drie locaties. En wat wij als [bedrijf] doen, wij verkopen plaatbewerkingmachines aan de technische industrie in NL en we bieden daar ook de service aan, dus dat is kort wat we doen. En dat is een business die aan Oost-Nederland gelinkt is dat is ons hoofdkantoor, en in [locatie] zijn wij met een soort van, het is begonnen als een project maar daar leveren we een machine lazer aan [bedrijf] en wij doen dan de service aan de machine lazer. Dus voor dat die, [bedrijf] verkoopt die EMV-machine aan klanten, en wij leveren dan de [machine] dan eraan. Dus dat is echt een specifiek onderdeel dat staat van wat we hier doen.

Wereldwijd hebben we 12000 mensen (+/- 350 open vacatures) dus ik denk dat, dat is nog steeds veel maar ja het is een technische sector dus daar is het heel moeilijk om mensen te vinden.

Onze vraag zit hem nu, de vraag is een beetje verschillend. In [locatie] hebben we mechanical engineers dat is eigenlijk mbo 3-mbo 4, We hebben daar de commissioning engineers dat is hbo, en de SWAT-engineers dat ook hbo-wo en soms ook een R&D engineer. Maar ik denk

in Zuid-Nederland hebben we voornamelijk hbo nodig en hier in oost-Nederland wat dus eigenlijk landelijk is daar is het mbo 4.

Recruitment activiteiten

Ik denk dat we dan even onderscheid moeten maken tussen de locaties, laten we hier in Oost-Nederland beginnen. Wat we hier doen, allereerste die behoefte die ontstaat dan om een of andere reden, wat we dan eerst gaan doen vanuit HR is dat we dus kijken of het functieprofiel nog klopt of dat het een nieuwe functie is dan moet er een nieuw functieprofiel gecreëerd worden, dan gaan we met leidinggevende, de hiring manager in gesprek van wat voor type medewerker heb je nodig voornamelijk op wat voor persoonlijkheid kijken we dan. Dan maken we als HR de vacaturetekst die laten we nog een keer zien aan de leidinggevende en daarna publiceren we hem. Publiceren we in Oost-Nederland dan dus op onze website ook intern dus en tegelijkertijd ook extern, hij komt op Indeed, op twente.com en dan laten we hem een maand staan. Halverwege kijken we natuurlijk of er response is ja of nee, als er heel weinig response is kan je natuurlijk al aanvoelen van welke kant het op gaat. Als het niet goed gaat dan schakelen we met onze partners hier in de buurt we werken samen met [bedrijf] die zit hier achter ons en voor de Oost-Nederland business willen wij niet op basis van detachering werken want wij willen de mensen zelf in dienst hebben. Dus dan wordt het op basis van een werving en selectie fee zetten wij hem dan uit bij zo een bureautje, die doet vaak zo'n proces nog helemaal opnieuw. Als we dan beginnen met de gesprekken dan hebben we altijd twee sollicitatiegesprekken sowieso, eentje met HR en leidinggevende en daarna nog betrekken we de medewerkers erbij dus dan met de leidinggevende en een medewerker of soms twee medewerkers, ligt er een beetje aan. Daarna hebben we voor de technici die laten we ook altijd nog een dagje mee lopen bij onze monteurs dat ze een goed beeld krijgen van wat doen we nou precies, en dan maken we, als het dan nog steeds klikt maken we een beslissing. Wat we ook altijd doen is we willen altijd minimaal drie kandidaten hebben voor een functie anders gaan we niet, anders zoeken we er meer. En voorselectie dus dat heb ik een beetje overgeslagen maar we maken dus vooraf, stellen we eisen op waar willen we dat iemand aan voldoet en dat wordt ook, op basis daarvan doen we ook de briefselectie. Als we zien dat iets ontbreekt dan wijzen we eigenlijk iemand daarmee af. En dan komt er een contract, HR in overleg met leidinggevende, wij hebben, op onze vacature zetten we ook altijd de salarisindicatie neer dus als het goed is komen er geen verrassingen, en dan weet de medewerker ook een beetje van waar hij of zij wordt ingeschaald, en dan sturen we het contract vaak op, en voor corona hadden we dat altijd op locatie, nu proberen we dat nog wel te doen maar ligt het een beetje of dat wel of niet kan en dan wordt het contract hier getekend en dan start iemand ja of nee.

Heel wisselend, onlangs hadden wij een sales functie uitstaan in het zuiden van het land kregen we 20 reacties, nu hebben we een software vacature uitstaan 1 reactie en dat was ook nog,

wij doen niet aan leeftijdsdiscriminatie, maar die was vrij oud en met software is het handig als je een beetje van de nieuwste dingen op de hoogte bent, en dat leek hier niet helemaal het geval te zijn. Dus het is denk ik echt afhankelijk van wat voor vacature je hebt open staan want die softwaremannen die zitten ook niet op LinkedIn denk ik, die kijken ook niet rond.

Dat gaat een bureau nu ook voor ons doen en die gaan waarschijnlijk gewoon echt actieve sourcen of andere dingen via LinkedIn of Nu.nl dat je van die vervelende gesponsorde advertenties krijgt waar je niet echt op wacht.

Een uur, altijd een uur, we willen ook niet te lang dus er zit een opbouw in die gesprekken. Vaak een middagje meelopen. Ja we nemen altijd even contact op hoe de medewerker het ervaren heeft en of die nog steeds geïnteresseerd is natuurlijk maar dat doet de leidinggevende dan.

(Duur uitnodigen) Ligt er een beetje aan hoe efficiënt je dat doet, nou ik denk dan dat je toch wel twee uur toch wel mag rekenen, als je een beetje reactie hebt, misschien ook wel meer want je bent ook nog wel bezig om met het eerste gesprek, kijk meestal bellen wij even als HR en dan doe je het via teams nu in dit geval en je bent ook nog aan het kijken naar de agenda's van anderen en soms is er nog wat onduidelijkheid, en extra tijd vanwege [formulieren].

Recruitment doel

Nee eigenlijk niet. Wij gaan echt voor de kwaliteit daarin, dus ze willen het natuurlijk altijd snel, snel, snel maar dan proberen we wel naar kwaliteit te kijken.

Recruitment strategie

(Kanalen) Wat wij echt doen als interne strategie, wij moeten natuurlijk doen als HR, dus wij zetten altijd een vacature eerst intern open, dat moet gewoon 2 weken. Dan zetten we hem extern open 4 weken, maar wij doen niet aan actieve sourcing. Dus wij zetten hem open, we posten hem op Indeed, hier in Twente heb je dat twente.com, dus dat doen we. En natuurlijk in het netwerk delen we het dan op LinkedIn, maar verder doen we niet, actief doen we niet zo veel. En wat we zien, Dus daarom dat we, hebben we er voor gekozen dat om in [locatie] voornamelijk, want daar zitten de die hard techneuten en daar zit [bedrijf] natuurlijk dat alles weg kaapt, daar heeft het geneens zin om 4 weken te wachten dus daar hebben we, zijn we contacten aan gegaan met detachingsbureautjes, en wat ik van hun weet, zij gaan gewoon naar scholen toe zij gaan naar Zuid-Afrika, Ierland, en zij gaan daar gewoon vier dagen bij die scholen rondlopen en presentaties geven en op die manier halen ze daar de mensen weg. En dan na twee jaar, daar hebben we wel afspraken, dan na twee jaar mogen we ze dan over nemen zonder daar extra voor te hoeven betalen, maar in de tussentijd hebben ze daar al dikke fees opgestreken.

Wij hebben drie bureaus, want ik word dagelijks gebeld door mensen van oh ik heb hier kandidaten voor je, en daar worden we natuurlijk knettergek van dus wij hebben gezegd van, wij hebben gewoon afspraken waarin ook juridisch is afgedekt, van die framework contracten en als wij een vacature bij hen uit zetten dan hebben ze een maand de tijd. Na die maand zetten we hem open ook voor andere bureaus die dan mogen helpen en die vragen dan natuurlijk meer. Dan gaat het voor anderen ook open. Dus wij hebben nog veel meer contacten want in Zuid-Nederland zitten heel veel bureautjes.

(Extra krapte van mbo?) Nee ik zie wel, wat ik aangeboden krijg zie ik die krapte wel maar ik moet zeggen dat het ons altijd nog best vaak lukt. En misschien is het voordeel ook bij ons, ik denk dat wij in onze functies best wel veel uitdaging bieden omdat die mensen bij ons zijn bij ons allemaal heel zelfstandig die hebben soort van hun eigen bedrijfje. Die gaan gewoon naar allemaal verschillende klanten toe, dus je staat niet in een hal waar je elke dag hetzelfde doet het zijn heel veel verschillende machines dus bij ons, meestal nemen we ze als bbl'er aan leiden we ze op en dan blijven ze wel vrij lang hangen.

Elk jaar hebben we er twee starten (2 bbl per jaar). Mechatronica of elektrotechniek.

Ja we hebben wel (andere opleidingsplekken of stageplekken) maar dat is dan bijvoorbeeld bij finance, HR, directiesecretaresse, daar doen we het ook maar bij techniek is dat eigenlijk het enige. Ja en daarom komt het al wel, want de mensen die bij ons bbl, die moeten al wel een auto hebben die moeten een rijbewijs hebben dus daarin zit je ook wel soms...

Nee want dat wordt allemaal ook vanuit het hoofdkantoor gedaan, dus wel hebben wel wat dingetjes en stukken die we op LinkedIn zetten maar we zijn daar niet heel actief mee.

Ik denk voornamelijk voor HR is die bekendheid er wel maar als je het intern over de Bühne wilt krijgen, want ik denk dat wij het ook effectief en efficiënter kunnen doen als we daar meer op gaan zitten, zegt men snel al van ah is niet nodig. Dus intern wordt daar niet echt het belang voor zien.

(Referral) Dat hebben we wel, dat doen we niet standaard, maar voor de moeilijk invulbare posities doen we dat, dat is 1500 euro. Dat kunnen we wel makkelijk onderbouwen want als je kijkt naar wat je bij zo een recruitment bureautje kwijt bent, dat is 20.000 euro aan een kandidaat, dan geef ik hem liever aan mijn eigen medewerker die ook nog eens eerlijk kijkt van je gaat niet iemand aandragen die niet wat is laat maar zeggen want daar voel je je toch verantwoordelijk voor, dan is het peanuts. (De beloning) Krijgen ze wanneer ze de proeftijd zijn doorgekomen. HR helaas en management zijn uitgesloten van deze bonus.

(Verskil strategie tussen locaties) ja heel anders dan in Oost-Nederland, (andere locatie) daar is het nog moeilijker dus proberen we het niet eens om een vacature, ja bijvoorbeeld een

administratieve of HR-functie doen we dan wel, maar de technici proberen we niet eens, daar doen we... De echte specialist de R&D of zo proberen we dan wel maar dat is dan meer dat het dan ook nog dan bij een werving en selectie fee uitkomen maar de andere standaard functies zetten we al gauw standaard bij zo een bureau uit, en dat komt door de snelheid. Dat duurt zo lang, dus dan zeggen we wel van uit ervaring bij lijkt dat het te lang duurt en het is belangrijk dat we daar de opvolging snel hebben dus... Zij kunnen echt binnen nou twee weken hebben ze echt al twintig kandidaten, omdat dat continu natuurlijk bij hen loopt.

Ja we kregen ze gewoon niet ingevuld, dus dat duurde gewoon echt heel lang, ik denk echt, er reageerde gewoon niemand dat was het meer, en als er iemand reageerde dan was het via zo een referral programma dat lukt dan nog wel eens, maar die er reageerde gewoon niet via de website en dat soort dingen, geen response op binnenkomen.

Wij hebben dat (langer dan 7 maanden) is ons niet echt overkomen moet ik zeggen, we hebben zelf die 4 weken en als het dan niet lukt dan doen we hem extern en dan spreken we ook altijd 4 weken af en zij moeten gewoon leveren want zij krijgen geld daarvoor ik denk dat met 8 weken of zo dat wel de maximum is. En dat is voor de positie die wij hebben dat het financieel gezien ja dat wij niet zo veel richtlijnen daarin hebben.

In Oost-Nederland is het wat ik nu nog wel zie, dat je wel op basis van werving en selectie nog wat kan doen, dus dan hebben die bureaus ze nog niet binnen gehengeld maar dan gaan ze echt voor jou zoeken en dat kunnen wij dan zelf niet, dat hebben wij niet ingericht. Maar in [locaties] bij Zuid-Nederland zitten die bureaus die hebben gewoon de hele markt in handen en dat vind ik ook echt wel heel erg want zij verdienen daar echt heel veel geld aan en het is gewoon, het is bij hun gewoon sales, ze zeggen wij begeleiden de mensen maar dat is niet zo. We hadden vandaag nog een voorbeeld, kwamen we er achter dat die bureau, na twee jaar mogen die medewerkers dus over, komen ze bij ons op contract en krijgen ze nog eerst een jaar contract omdat wij nooit de formele werkgever zijn geweest dus wij weten niet alles van ze, maar dan hebben die bureaus bij indiensttreding gezegd van je komt twee jaar bij ons en daarna krijg je van [bedrijf] en vast contract, dat is dan helemaal niet zo maar dat is dan bij hun een argument geweest om ze binnen te halen om te cashen, en nu zitten wij laat maar zeggen met de problemen zo kan ik nog wel wat noemen. Het is echt gewoon keiharde sales met mensen laat maar zeggen. Er wordt ook niet geïnvesteerd door dat soort bureaus in de mensen, dat doen ze ook allemaal niet, dat is best wel erg. Maar goed aan de andere kant denk ik ook, we zijn er zelf bij, we kunnen ook intern gaan bepalen van we nemen een recruiter aan en gaan daar zelf beleid op voeren, blijkbaar maakt het allemaal niet zo uit, de kosten zijn sky high maar we doen het toch allemaal. Het is niet zo ingewikkeld wat ze doen, die bureaus gaan dan naar Zuid-Afrika naar Ierland, leggen daar connecties met de scholen en gaan daar de [bedrijf]presentaties laten zien, want het gaat

uiteindelijk om ons product, zijn hebben natuurlijk concreet niks, en daarmee weten ze wel binnen te halen.

Nee dat doen wij niet (geen activiteiten bij scholen).

Ja wij hebben Nederlands en Engels inderdaad en het wordt geacht van iedereen om dat te spreken maar we doen communicatie altijd in twee talen. Nee want in [locatie] is het echt alleen maar Engels, daar is de voertaal echt Engels omdat het bij [bedrijf] is. Wat we daar wel merken is dat de mechanical engineers dat is mbo-niveau 4 die kunnen vaak wat minder goed Engels en dan zie je dat hbo en wo dat gaat helemaal prima, maar vooral die mechanical engineers daar is het wat lastiger, en zeker we hebben daar ook wel strategisch wel de beslissing in gemaakt dat de teamleiders altijd Nederlands moeten zijn, omdat mensen als ze over hun gevoel praten dat vinden ze toch vooral, dat mbo 4 niveau vindt dat toch wel moeilijk om dat in het Engels te doen. Ook bij sollicitatiegesprek zie je dat. bij mbo-niveau 4 dat kun je lekker in het Engels gaan doen maar dat is niet verstandig, dan moet je ook kijken wat heb je voor je zitten. Ze moeten het kunnen begrijpen maar ze hoeven het echt niet vloeiend te spreken.

Ja want wij hebben ook expats altijd, dus omdat wij dan een internationaal bedrijf zijn hebben wij samenwerkingen met andere dochterondernemingen dus wij hebben hier eigenlijk altijd wel expats rondlopen. En ja zoals ik je net al zij, [locatie] hebben we Zuid-Afrikanen, Polen, Spanjaarden, Italianen, uit Ierland, Zweden, Duitsland, België, nou noem maar op, alles loopt daar.

Ook allebei. Soms werven we ze zelf. We hebben laatst een Zuid-Afrikaan zelf geworven en ook veel al via de uitzendbureaus, die zitten juist op het buitenland want daar is nog meer aanbod.

(Veel sollicitanten uit India) Ja die krijgen wij ook, en China. En China mogen wij niet aannemen vanwege het handelsverdrag met Amerika specifiek voor [locatie], want die [specifieke techniek] dat mogen chinezen, dat is weer internationaal dat mag dan weer niet. Ja echt heel veel Indiërs. het is heel veel ook al met via zit je dan, dus dan moet je al kunnen bewijzen dat je een functie niet in Nederland kunt invullen, en ja bij India is mijn ervaring is dat, ik heb voordelen, ik ben wel eens het gesprek aangegaan maar dan die cv's die kloppen gewoon niet, dan doe je een referentie check en dan klopt er niks van, dus... (minder goed vast te stellen wat de kwaliteit is van de sollicitant) ja exact, (wil je wel zeker mee zijn als je extra moeite doet) exact, en vaak als ze hier al verbonden zijn aan een school of iets dergelijks dan nemen we het risico wel, want dan denk je ook van oké ze hebben hier gestudeerd of zo, dus dan is er al, dan weet je al waar de ervaring is met Nederlandse standaarden. Maar als het echt iemand is die nog nooit in Europa is geweest want die krijg je vaak dan Anders doen we het niet, we doen dan vaak een

referentiecheck en dan blijkt vaak dat er iets niet klopt. Het is niet dat we bij voorbaat al zeggen van oh Indiër deleten, dat niet.

Het kost heel veel tijd om ze elke keer af te wijzen. Ja en ze vragen ook altijd, want in een afwijzing noemen we ook altijd al een reden maar dan willen ze nog weer onderliggende argumentatie of zo het kost allemaal tijd.

Kosten van recruitment

Wij hebben preferred suppliers, dus dat is de 1st tier, zeg maar, dus daar hebben we afspraken mee en daar betalen we een factor van 2,45. Dat betekent het salaris eigenlijk maal, het is op basis van uren op een factor van 2,45. dus dat is dikke business voor die mensen.

ja we hebben een paar job slots maar dat gaat vanuit [hoofdkantoor] en dan kunnen we er drie tegelijk gebruiken, ook gesponsord. Nee wij hebben een abonnement in [hoofdkantoor] op groepsniveau dus ik weet het niet. Volgens mij kunnen we extra licenties krijgen voor 4000 euro per jaar of zoiets.

Ja misschien als HR is het niet onverwacht omdat je dan denkt, ik heb soms wel en dat is met die bureaus dat ik dan, dat ze opgegeven moment zeggen van ja maar die auto berekenen we ook tot het salaris dus die fee gaat ook over de waarde van de auto, maar dat is meer het commerciële aspect van die bureautjes.

Maar ik verbaas me wel altijd over als we een vacature uitzetten wordt daar al snel 1500 euro uitgerekend voor een vacature, dus dat is wel, ik herken dat wel.

Ik zit alleen even te denken omdat je met cijfers en zo, vorig jaar hebben wij een tijdelijke recruiter gehad omdat we toen opeens 60 mensen tegelijk moesten aannemen. Die recruiter heeft vervolgens niet echt zelf gerecruit maar die is ook gewoon met allemaal bureautjes gaan werken, maar ik kan bijvoorbeeld wel zeggen voor wat voor tarief we hem hebben ingehuurd. Dat is ook heel veel geld, maar dat doen wij echt nooit weer. Dat was een eenmalige ervaring omdat hij, hij was ook wel echt een salesman die heeft gewoon harde sales gedaan en heeft niet gekeken naar wat hebben we daadwerkelijk nodig en die mensen vliegen er nu ook weer allemaal uit, dus wij hebben gezegd we gaan echt nooit weer voor kwantiteit want dat was toen, snel, snel, snel, snel. En deze huurde we in, de recruiter, moesten we 97 euro per uur voor betalen, was heel veel. We kregen toen drie recruiters aangeboden, en het was de goedkoopste. Is ook iemand heel rijk van geworden.

(Detacheringbureaus) Ja bij ons is het met factor 2,45 natuurlijk, dus een engineer in [locatie] verdiend zo een 3600, ik heb altijd zo een standaard, met 173,33 werkbare uren per maand

gemiddeld, daar rekend de belastingdienst mee, dus dan doe ik altijd die 3600/173,33 en dan heb ik eigenlijk het salaris per uur en dan doe ik hem maal factor 2,45 wat we dus aan die bureautjes moeten betalen, kom je op een uurloon van 50 euro uit, hbo-functie. Dus ik denk dan ja onze tarieven liggen misschien wel laag maar onze salarissen liggen best hoog dus dan verdienen ze er alsnog veel op.

Vorige week had ik nog een discussie met een van onze suppliers dus in [locatie] waar dus zo een raamwerk overeenkomst mee hebben, dus de mensen die wij eerst altijd onze vacatures aandragen, en zij streven naar een marge van 26% en toen zeiden wij, dat is heel leuk maar daar gaan wij niet in mee. Maar dat is dus wat je in [locatie] als je daar, dat komt voornamelijk door [bedrijf], [bedrijf] alles zit daar natuurlijk, daar is het al helemaal gekkewerk.

Nieuwe trends

Ik vond dat dat eigenlijk wel heel smooth ging, want wij hadden teams en eigenlijk iedereen schakelde over naar teams dus het ging eigenlijk best wel makkelijk. Ik vind het zelf, ik ben daar misschien anders in dan andere mensen, ik hoor van sollicitanten die vinden het heel vervelend, die zeggen echt van nou zo via teams dat kan ik niet daar ben ik niet aan gewend ik wil gewoon echt, ik wil mensen op locaties die moet er een goed gevoel bij krijgen. En nou ja misschien ben ik ook wel heel zakelijk maar ik vind het eigenlijk wel efficiënt via teams. Je hebt ook mooi op het eind nog 5 minuten je kunt ook gelijk mee notulen maken, mee tikken, veel minder reistijd dus je kunt ook veel sneller iets inplannen want iedereen meet veel eerder, dus het is makkelijker om dat te doen, dus ja ik zeg niet per se veel nadelen, het is vooral bij die kandidaat dat die de feeling dat ik het daarbij hoorde. En de jongeren die zijn er al helemaal makkelijker in dan oudere mensen. en wij werken dan in [locatie] ook heel veel met internationale mensen en dat scheelt gewoon anders moet je een vliegticket betalen en nu is het gewoon via teams dus is het wel in een stroomversnelling gekomen dat de acceptatie van sollicitatiegesprekken via teams laat maar zeggen, in het verleden was het nou dat doe je niet, je moet echt iemand zien, en nu blijkt dat het ook best wel prima op deze manier kan want wat je wilt weten dat kan je ook door middel van zo'n gesprek er uit krijgen.

Ja dat is dan alleen de social media-campagne, en soms zit dat wel in de fee en soms is het extern maar als ze echt voor ons met kandidaten komen en we nemen iemand aan, dan is het tussen de 17 en 21 % (op een bruto jaar salaris). Waarbij we de auto, daar gaan we niet meer in mee, maar de procenten wel. Nee wij zijn, mijn baas is een salesman, dus zo ben ik ook een beetje opgevoed en het voordeel is denk ik dat onze salarissen zo hoog liggen, we zijn een [...] bedrijf dus dat weten ze dan wel vaak en dan strijken ze hem alsnog op dus is denk dat dat het voordeel is daarin. Want ze weten dan wel het salaris, weet je we hebben ook onze partners daarna en vaak zeggen we ook

dat als je deze krijgt dan heb ik straks nog drie vacatures voor je dus kan je dan nog iets doen met de prijs en dan vaak... (Dan wil het wel zakken).

(Salaris betrokkenen HR) Onze HR-administrator om het zo maar even te zeggen die verdient tussen de 3400 en de 3900, en in mijn geval, ik ben een business partner, verdien tussen de 4400 en de 5200. Wij hebben een beetje generalisten functies wij hebben niet echt, ik ben geen recruiter ik doe het er wel bij maar ik is een van mijn taken en we hebben een recruiterfunctie niet ingeschaald maar ik verwacht dat als we die zouden hebben dat die tussen de 3600 en de 4300 zou zijn, want dat is net iets meer dan onze HR-administrators, zit je weer onder de business partners.

Kosten buiten recruitment

Dat is bij ons best wel, al helemaal als je bij ons een medewerker hebt, opleiden duurt bij ons heel lang, denk wel twee jaar, en denk dat als zo een medewerker dan op een gegeven moment vertrekt dan, bepaalde specialisme intern die hebben we dan gewoon niet meer, dan hebben we nog het geluk dat we samenwerking hebben met ons hoofdkantoor, dat betekent dan dus dat we internationaal mensen moeten gaan inhuren, dat kost extra geld en tijd, dus we hebben een boze klant want de duur is langer en we hebben zelf veel meer kosten. Dus ik kan je niet zo zeggen hoeveel dat dan is maar dat zijn onze uitdagingen daarmee. (Vertraging) ja zeker.

(Overuren) Ja dat wel, we hebben wel mensen die meer moeten werken, dat zie je dan dat als, we hebben gelukkig niet gehad dat.... Oh ja bij IT hebben we trouwens een keer gehad, toen ging er iemand weg inderdaad en ja dan heb je gewoon niemand dus die moest echt heel veel overwerken. Die jongen zit nu nog zijn vakantiedagen in te halen laat maar zeggen en dan hebben we geluk dat hij zei van nou ik vind het prima, maar je vraag dan wel heel veel aan flexibiliteit van je medewerkers ook. ja maar ook wel een beetje employer branding uiteindelijk, als dat vaak gebeurt dan denken medewerkers ook van die werkdruk wordt hier elke keer zo hoog doordat mensen weg gaan of zo.

Appendix 15. Interview March 16 transcript

Bedrijfsinformatie & demografisch

Ik ben nu 8 jaar verbonden aan [bedrijf] ben ooit at interim voor een dag in de week ingehuurd, destijds voor competentie management vooral omdat daar niets aan gedaan werd, dus de ontwikkeling van de medewerkers. 6 jaar geleden ongeveer is [bedrijf] overgenomen via een management buy in-buy out door de twee huidige directeuren en toen ben ik met hen meegegaan. Dus toen ben ik in dienst gegaan van [bedrijf]. Ook eerst nog parttime en een beetje zoekende, want het was voor hen een nieuwe functie en ik had eigenlijk ook wel wat ambitie, dus het was een beetje zoeken waar we elkaar toen een beetje konden vinden. En uiteindelijk zijn we nu 6 jaar

verder, werk ik fulltime en meer op het moment in een HR-management functie dat is een solo functie bij [bedrijf] we hebben dus geen afdeling HR, nog niet zijn we wel mee bezig, en sinds een jaar geef ik leiding aan het officemanagement, waar een van de beide dames wel getraind wordt inmiddels als HR-assistent, dus die kant gaan we wel op. Ik werk zowel voor [locatie Midden-Nederland] als [locatie Oost-Nederland], ik zit ook in het managementteam voor de hele poot HR dus ook voor [locatie midden Nederland] en [locatie Oost-Nederlands] we hebben een managementteam. Ik heb via Saxion ooit P&A gestudeerd personeel en arbeid en op latere leeftijd ben ik nog sociale psychologie gaan studeren, dat beide komt heel mooi samen in het werk wat ik nu doe. Ik ben heel breed verantwoordelijk voor HR, wat ik alleen niet doen is de salarisadministratie en finance, daar hebben we een aparte afdeling voor, we zijn wel nauw aan elkaar gekoppeld maar dat deel ligt niet bij mij, dus ik doe niet de personeel- en salarisadministratie. Alle personele mutaties daar hebben we iemand anders voor, ik zit meer echt op de personeel kant, recruitment ligt helemaal bij mij, competence ligt bij mij, Arbo, juridische zaken liggen bij mij, ja dan zijn we er denk ik wel zo'n beetje.

(Bedrijf ligt in de elektrotechniek?) ja dat klopt.

We zijn ongeveer met 100 mensen waarvan ongeveer 75-80 [bedrijf]'ers en de rest is allemaal inhuur of flexibele schil zeg maar.

Wij hebben geen fabriek en hebben ook geen eigen producten zeg maar. Wij engineeren mee aan het product van een ander zeg maar. Wij doen een stukje engineeren maar wij zijn dienstverlenend, wij hebben geen eigen product of een eigen fabriek.

Recruitment activiteiten

(2 vacatures in Europa gezien) nee, wij hebben 6 vacatures open staan maar wij zitten niet internationaal. We doen wel wat in Duitsland en iets in Zweden maar in principe is onze core business zit in Nederland.

(Employer branding) ja we zijn met een hele grote employer branding bezig, dat doen we op dit moment in samenwerking met [bedrijf] dat is ook best een bekende die heeft een hele analyse van ons bedrijf gedaan en die is met ons aan het kijken van hoe willen wij ons nou profileren in die markt, in die steeds moeilijk wordende markt. Dus dat is wel een bewuste keuze om daar nu tijd en geld te investeren, om juist op dat stuk ons beter te ontwikkelen dus dat loopt zeker op dit moment.

directe werving, we staan wel op beurzen en we staan wel op de bedrijvendagen en op beurzen voor studenten, maar in onze branche kom je er niet meer omheen dat je vast zit aan dure detacheringsbureaus en we hebben wel een initiatieven ontwikkeld hoor om met bijvoorbeeld alle bedrijven op het [locatie Oost-Nederlands] gezamenlijk een soort wervingscampagne op te starten,

maar dat is best heel moeilijk want je bent wel elkaars concurrent je vist wel in de zelfde vijver, dus hoe hou je dat fair met elkaar. We hebben ook wel geprobeerd om collegiale uitwisseling op gang te brengen maar we hebben gewoon allebei geen personeel over. Je hebt de mensen gewoon niet, dus je kunt niet alleen maar inlenen van bedrijven die mensen over hebben terwijl je zelf nooit iemand beschikbaar hebt en als je al iemand beschikbaar hebt is het vaak meer outplacement gericht dat je, en dat zijn niet de mensen die je per se allemaal binnen wilt halen. Je bent ook opzoek naar gewoon de medior en de senior toppers die op de markt komen, en je kan het ook niet allemaal doen met school verlaters je hebt ook ervaring nodig en dat is gewoon heel lastig, het is een lastige branche.

Ligt een beetje aan de vacature die we hebben maar de meeste wat wij hebben zijn natuurlijk engineers. Nou we maken hem altijd kenbaar via ons eigen netwerk, via LinkedIn, via onze medewerkers. We hebben ook een aanbrengrpremie ingesteld dus als medewerkers zelf met iemand komen en die komt door de proeftijd heen dan krijgen ze een aanbrengrbonus. Omdat die toch vaak via studentenhuizen of via hun netwerken nog wel weer mensen kennen. De geijkte kanalen om het zelf uit te zetten en dan hebben we een paar preferred bureaus waar we zaken mee doen, dan gaat die daar naar toe. Het is bijna altijd detachering en voor staffuncties is het ook nog wel eens werving en selectie, maar dat is een beetje de afweging die we maken, hoe moeilijk is de vacature invulbaar en werving en selectie heeft zijn voordelen maar deta-vast heeft ook voordelen want je hebt gewoon een jaar de tijd om te kijken of iemand past en de risico's zijn klein. Want bij werving en selectie komt iemand direct op je eigen payroll terecht en moet je wel de werving en selectie fee betalen dus ja beide heeft voordelen en nadelen. Meeste is detachering, of deta-vast noemen we dat dan dus detachering, puur detachering doen we ook maar dat is het vaak voor een project of weten we van tevoren van weetje het is voor drie maanden en dan eindigt dat werk weer. Maar meestal is het voor deta-vast, dus dat we een jaar lang inhuren en na dat jaar een kosteloze overname hebben, dat is de meest gebruikte vorm op dit moment voor engineers in ieder geval.

Nee we zetten alle lijnen vaak tegelijk uit omdat het ook bijna altijd dezelfde vacatures zijn. Ik bedoel we zijn een bedrijf die bijna altijd hardware en software engineers nodig heeft en soms hebben we een specialisatie nodig, dat doen we nog wel eens via pure inhuur maar het zijn natuurlijk heel vaak dezelfde vacatures. Dus als we het benoemen in een stand up of benoemen bij ons personeel, is het geen verrassing wat we zoeken, dat weten de mensen wel. En op een doorlopend proces, we zijn een groeiend bedrijf al vanaf 2018 zijn we in een constante groei dus ze zoeken constant mensen, het gaat niet met pieken en dalen, het is een continu proces. Bij ons is het nog altijd een groei vraag we hebben nu ook twee jaar op rij meegedaan voor de [een award] als snelst groeiende bedrijf, nee bij ons is het nog steeds groei, en dat is ook onze ambitie om nog verder door te groeien.

De recruitment kant is de ene kant, maar wat lastig is in corona tijd is de mensen ook vast te houden, want dat is natuurlijk de andere kant. Als je ze een keer binnen hebt, waar je ontzettend veel effort in moet steken, wil je ze ook nog binnen houden en je weet gewoon dat er constant aan ze getrokken wordt, dus je moet zelf ook heel veel effort erin steken om aantrekkelijke werkgever te blijven dat gaat natuurlijk niet vanzelf.

Ik denk als het om engineers gaat dat het vooral belangrijk is dat ze uitdagende projecten mogen doen, dus wat we proberen is heel goed te luisteren naar de engineers wat de werkzaamheden zijn die ze graag willen doen. We hebben een paar die willen graag heel veel voor dezelfde klant werken, maar we hebben ook engineers die werken graag aan 5 projecten tegelijk, die willen juist die afwisseling. We hebben engineers die hebben ambitie om door te groeien of die willen een beetje over de lijntjes van hun vakgebied kijken. Zo probeer je goed mee te bewegen in de wensen die er zijn, daarnaast hebben we best wel een goed secundair pakket voor onze medewerkers, ik denk niet dat wij op voorhand de best betalende werkgever zijn, maar als ons secundaire pakket erbij komt denk ik wel dat we heel aantrekkelijk zijn. We hebben een winstdeling regeling, dus als het goed gaat met [bedrijf] dan gaat het goed met ons allemaal zeg maar, dan krijgen we daar allemaal een goede bonus voor. En daarnaast we worden iedere maandag meegenomen in wat er allemaal speelt in het bedrijf, dus we hebben een stand up, we hebben een hele platte organisaties dus we weten de cijfers, we weten nieuwe medewerkers, verjaardagen, geboortes, ziektes. ik vind ook dat we best een attent bedrijf zijn, nu in corona tijd is al een fruitmand naar alle medewerkers toe gegaan, er is een pakket van de zuivelhoeve naar de medewerkers gegaan, er komt nu een paasattentie aan, dus we proberen ook ondanks dat we elkaar niet veel zien proberen we wel heel goed op de hoogte te blijven (het sociale van werk) dat proberen we in ieder geval wel, we hebben nu een werkgroep hybridewerken die is aan het kijken, hoe nu straks verder als corona achter ons is en daar in is ook een enquête naar al onze medewerkers gegaan zo van ja wij gaan dat als werkgroep niet bedenken, wat zijn jullie wensen, willen jullie weer volledig terug naar kantoor, willen jullie een flex-plek, willen jullie gedeeltelijk terug naar kantoor, waar liggen de wensen. Daar zijn we nu heel druk mee bezig om dat allemaal in kaart te brengen. Dus ja dat attente blijft en dat zit er wel heel erg in, met verjaardagen krijgen mensen bloemen thuisgestuurd dus we proberen wat dat betreft wel gewoon een goede werkgever te zijn, ondanks dat we in een mannenwereld zitten wordt dat toch wel heel erg op prijs gesteld zien we. En voor de rest, ja vooral het uitdagende werk en je moet marktconforme salarissen betalen en dat is wel een uitdaging want die gaan hard omhoog.

Cv's komen allemaal bij mij binnen, ik doe een check op inhoud en op samenwerking met betreffende bureaus die mensen aanleveren. Wij willen graag Nederlandstalige, of ieder geval Nederlandssprekende sollicitanten dus daar doe ik een check op. We krijgen ontzettend veel Engels

sprekende sollicitanten aangeboden, en op het moment dat ze binnen het profiel passen wat ik zoek, zet ik ze door naar een recruitment sheet, wij werken met een sheet, daar kunnen al onze lijnmanagers in dus al onze leidinggevende en die bekijken twee of drie keer in de week die sheet en zien wat er aan sollicitanten voor hun vacature binnen is gekomen en die kunnen vervolgens via die sheet ook aangeven of ze iemand willen spreken of dat ze iemand willen afwijzen en dat pakt onze office management op, die plant of de gesprekken in of die wijst de kandidaten alsnog af en afhankelijk van de vacature vind er dan een gesprek plaats met vaak de lijnmanager en een van de ervaren engineers van de afdeling en als het of staffuncties gaat dan ben ik betrokken bij die gesprekken en daarna komt er een contract onderhandeling en dat ben ik weer, het begint bij mij en het eindigt bij mij, daar tussendoor hebben we het geautomatiseerd via die sheet.

(Cv check en updaten sheet) nou de check van die cv, maar dat is ook de ervaring die ik heb, ik zie in twee minuten of iemand bij [bedrijf] zou kunnen passen of niet dat gaat wel heel snel, ik ben langer bezig om alle ruis er tussen uit te halen. We krijgen zo veel cv's aangeboden die gewoon helemaal niet bij [bedrijf] passen dat we ook gekozen hebben om met preferred bureaus te werken en pas als daar niks uit komt schakelen we een lijn verder, dus al die andere cv's van al die hele piepkleine bureautjes, een-man zaakjes noem maar op die worden automatisch er tussen uit gefilterd, we gaan eerst alleen nog maar met onze preferred bureaus bezig, omdat je anders heb je er echt een dagtaak aan om alleen al cv's te beoordelen. (En voor een vacature?) ja dat wisselt heel erg, ik zoek nu een ervaren hardware engineer daar kan ik maanden druk mee zijn, een schoolverlater software engineer heb ik soms met twee dagen opgevuld, dat is heel moeilijk te zeggen. We zijn heel lang op zoek geweest naar een supply chain engineer, een hele specifieke vacature en die is nu op gevuld maar die heeft... maanden zijn we druk mee geweest om daar iemand voor te vinden, het is alleen niet dat we dan twintig kandidaten spreken die gewoon allemaal niet geschikt, de mensen zijn er gewoon niet dus dan staat een vacature soms best lang open, en op het moment dat die open staat ben ik er eigenlijk niet zo druk mee. Ik ben pas druk als de cv's mijn kant op komen. En tuurlijk heb je tussendoor gesprekjes met je bureaus van goh moeten we de vacature tekst toch nog wat aanpassen, he heb je het idee dat we opzoek zijn naar het schaap met vijf poten moeten we de tekst misschien nog wat wijzigen, waar ligt het aan dat er geen kandidaten zijn. Als je recruitment... wij hebben het er ook wel een over, recruitment is eigenlijk een fulltimebaan bij [bedrijf] en zeker in de huidige markt heb je eigenlijk een fulltime recruiter nodig en die hebben we niet. Ik doe het erbij en tot nu toe wel succesvol want we groeien nog steeds, en dat maakt het best lastig. Het is niet iets wat je zomaar even overdraagt want je verkoopt niet alleen de baan maar je verkoopt ook het bedrijf, de plek waar iemand komt te werken, de collega's die die krijgt, de cultuur gewoon alles met elkaar moet je ook gewoon over weten te brengen en niet gewoon alleen maar heel plat dit is de vacature en dit verwachten we van jou en

dit ga je verdienen bij ons, dat is mij iets te makkelijk, en we hebben het wel eens geprobeerd met een externe recruiter maar die werkt dan voor meerdere bedrijven dus dan wordt je zo een nummer en wij willen juist het bedrijf zo graag verkopen.

(Gesprekken vanuit detachering) nee dat maakt niet uit hoe ze binnenkomen (dus altijd een gesprek met lijnmanager en een collega) ja, en soms met een projectleider dat kan ook maar altijd met zeg maar leidinggevende en een van de engineers dat is wel het minimale aan gesprekken wat je voert. Wij plannen altijd een uur in met iets uitloop.

Recruitment doel

(Aantal gesprekken, voorbeeld minimaal drie gesproken hebben) die luxe hebben we helemaal niet. (Dus als er een gesprek is zijn jullie blij en als er een tweede is) dan nemen we die ook als ze allebei geschikt zijn... (Want groeivraag) ja precies. Kijk als het een vervangingsvraag is dan vind ik het wat anders en als het bijvoorbeeld om een projectleider gaat dan heb ik ook altijd wel de voorkeur dat we wat meer mensen kunnen spreken, maar het gebeurt met regelmaat dat twee of drie mensen worden aangeboden voor een vacature en dat we ze gewoon allemaal nemen.

Jawel, iedere lijnmanager heeft zijn eigen doelen neergezet en daar staat in hoeveel die wil groeien dit jaar of over twee of drie jaar, wil hij groeien met zijn afdeling, wil hij nog specialiseren met z'n afdeling, wil hij de verhouding tussen inhuur en vaste medewerkers wijzigen, vind hij dat hij op het moment een te grote of te kleine flexibele schil heeft, moet daar intern nog geschoold worden of geschoven worden, dat kan ook. Dus iedere lijnmanager maakt voor zichzelf wel een opzet. We hebben drie managers voor engineering, een op hardware, een op software en eentje op FPGA. En die hebben dus allemaal hun eigen plannen hoe ze dat in willen vullen en dat is wel aan mij om daar rekening mee te houden dat als iemand niet verder wilt groeien op inhuur dan is werving en selectie een logischere optie, deta-vast zou ook nog kunnen maar dan ga je niet naar puur detachering dat is dan even niet de wens vanuit de lijn dus daar hou je met je recruitment wel rekening mee. En ook met het bureau waar je mee schakelt, je weet gewoon het ene bureau is beter op puur detacheren het andere bureau is heel goed op werven en selectie of puur herten even op een gerichte vacature voor je.

(Projectbasis detachering) vaak is het omdat het en heel snel moet en omdat... het is al een bestaand project dus het is dan ook niet echt om even de hoofdprijs te betalen voor een gedetacheerde omdat je weet dat de kosten gedekt zijn omdat het project al binnen is. Dat doen we niet op het moment dat we nog in een onderhandelfase zitten van een project maar als wij snel moeten schakelen en we weten ook dat het voor tijdelijk is, want puur detacheren wil je ook niet te lang, ja dan hebben wij wel een paar bureaus waar wij hele goede mensen snel in kunnen huren, maar daar betaal je wel voor.

Nee dat kan ik eigenlijk niet zo zeggen. Eigenlijk is er bij [bedrijf] wel plek voor iedereen. We hebben wel een tijd gehad dat we zeiden, idealiter willen we communicatief vaardige engineers maar als je realistisch bent dan zijn die hele beta jongens en meisjes over het algemeen niet de meest communicatief vaardige personen, daar zijn we wel van afgestapt die willen we wel omdat we ook engineers nodig hebben die mee kunnen naar de klant of die dicht op de projectleider kunnen werken maar we zien ook dat sommige engineers zijn gewoon heel goed in hun vak maar niet zo goed in dat sociale stukje er omheen en dat zijn wel mensen die we nodig hebben dus dat hebben we wel een beetje los gelaten. Wij proberen juist wel uit te stralen dat er plek voor iedereen is bij ons. Ik krijg het zelfs wel eens aangeboden van uit detachingsbureau van we hebben wel iemand maar daar zit een beetje een randje aan, en dan vaak is het een beetje een autistisch randje. Ja dat kan, wees welkom bij [bedrijf] dat blend wel.

Je moet ook wel wat, je moet het intern steeds aantrekkelijker maken dus je probeert van alles wel te verzinnen om het interessant te houden

Recruitment strategie

[locatie Middel-Nederland] is moeilijker dan [locatie Oost-Nederlands] maar voor beide wordt het steeds lastiger, in [locatie Middel-Nederland] vooral met de concurrentie te maken, we hebben een hele grote [bedrijf] zit in [locatie Middel-Nederland], [bedrijf] zit ook in [locatie Middel-Nederland], [bedrijf], [bedrijf] er zitten gewoon een paar hele grote partijen die, die ook vaak wel bereid zijn om voor kortere periodes de hoofdprijs te bieden, en daarna laten ze die mensen weer gaan maar die zijn wel gewend aan die hoofdprijs en die komen dus best wel met onrealistische salarissen de markt weer op en soms al na een jaar, twee jaar en dan hebben ze nog amper ervaring en zitten op salarissen waar onze seniors bijna zitten, die bij [bedrijf] intern zijn doorgesleept, dus je krijgt een enorme scheef groei. Ik vind zelf ook dat detachingsbureaus dat daar ook aan mee werken in plaats van dat je dat ... bij schoolverlaters aan geeft, ga eerst maar gewoon eens leren en de breedte in, concurrenten die ook met de salarissen onderling om die jongere naar zich toe te trekken en hoe schaarser de markt wordt hoe lastiger en hoe meer die recruitmentbureaus te vertellen krijgen wie nog naar wie toe gaat. Dus je band met die bureaus is van belang terwijl je het lang niet altijd met ze eens bent. Dus dat is best lastig en in [locatie Middel-Nederland] speelt dat meer omdat er zijn minder mensen die van de opleiding afkomen en we hebben gewoon veel meer hele grootte concurrenten daar zitten. In [locatie Oost-Nederlands] heb ik [bedrijf] die zit 300 meter verder op en ik heb nog wel een paar grote spelers [bedrijf] is op het moment hard aan het trekken aan personeel omdat die een paar hele grote orders hebben binnengehaald. Maar niet iedere engineer wil naar zo een groot bedrijf er zijn ook mensen die graag ook naar een kleinere organisatie willen die wat specialistischer is. Maar ja er komen gewoon te weinig mensen van de

opleiding af, dus op gegeven moment, de sollicitant heeft bijna de macht in handen in plaats van dat je als werkgever nog iets te melden hebt en dat merk je wel.

(Detachering & werving en selectiebureaus) ja je ontkomt er niet aan, je kunt niet meer zonder. In onze markt kan je niet meer zonder. Die jongens worden in hun eerste jaar van hun opleiding worden ze al benaderd door die bureaus.

Nee we gaan wel voor kwaliteit dus we durven zelfs in die gespannen markt mensen af te wijzen, er worden met regelmaat toch ook wel mensen afgewezen want het moet wel passen want kwaliteit is wel waar [bedrijf] om bekend staat, dat is ook wat we verkopen aan onze klant, kwalitatief hoogwaardige engineering.

(Andere kanalen naast LinkedIn en website) nee we zijn daar dus nu wel mee bezig met [bedrijf] dat kan best zijn dat dat komt maar voor nu hebben we dat niet.

Hbo+ dus hbo en wo, we hebben geen... ja we hebben bij onze supply chain afdeling daar lopen wat mbo'ers maar onze engineers dus echt de engineering tak is allemaal minimaal hbo opgeleid of hoger. De mbo'ers zijn makkelijker te vinden. (Via LinkedIn?) nee dat gaat nog wel rechtstreeks of via-via of dat gaat via de opleiding zelf, we hebben natuurlijk ook best veel stagiaires en afstudeerders bij ons lopen die blijven ook nog wel eens hangen dus... dat gaat gewoon makkelijker als ik een mbo, maar ik heb niet zo vaak een mbo-vacature maar als ik die heb dan heb ik die nog wel eens een keer vervuld. Laatst zochten we een nieuwe officemanager dat is zelfs via het UWV gegaan via een proefplaatsing ja dat is niet onze core. Onze core dat zijn onze engineers en die zijn allemaal minimaal hbo geschoold en dat is een iets andere manier van werken. Hele goede mechatronisch engineers die zijn overal te vinden, alleen ik kan er niks mee helaas. Het is wel iets waar wij intern wel met elkaar over hebben, moeten we niet meer aan interne scholing gaan doen zo dat wij mbo'ers aan kunnen nemen. Maar daar is ons werk gewoon niet naar. We hebben echt zware moeilijke projecten en dat stuk waar [bedrijf] bekend om staat dat wij gewoon zwaar geschoolde engineers in dienst hebben. Ik ben het daar niet mee eens, mbo'ers als je een beetje je best doet op bedrijvendagen op het mbo, die kan je echt nog wel vinden. (Dus vooral via hun school te vinden?) ja maar ook als ik een vacature eruit gooi voor een mbo'er heb ik altijd meerdere reacties nog wel. Nee ik denk dat mbo'ers het meer via de website doen. Die zijn niet zo van de LinkedIn voor mijn gevoel. Misschien echt de mbo niveau-4'ers die willen nog wel eens op LinkedIn zitten maar LinkedIn is volgens mij niet iets wat speelt onder de...nee.

Ik hoop altijd maar doordat ik goed contact met scholen heb, maar ik probeer wel veel op scholen te zijn en daar linkjes te hebben en waar mogelijk mijn naam te laten vallen en, we hebben ook wel eens een gastcollege gegeven in de kantine van ons bedrijf om... Dat mensen al een keer binnen zijn en zien wat we doen en ook een keer kunnen praten met engineers. En dat is heel leuk

en dan hebben ze ook best veel vragen want ze hebben wel boekenkennis maar ze hebben nog geen idee van zeg maar de echte wereld naast school en dan is het leuk om ze een keer bij je bedrijf een dag mee te laten lopen, dat realiseren is nu heel moeilijk maar dat proberen we wel. En we begeleiden ook [een team] op die manier proberen we ook altijd weer om met studenten in contact te komen. (De bedrijfsnaam) die staat zichtbaar [...] dus dan hopen we ook dat mensen daar op gaan zoeken.

Er is nu wel spraken van dat wij intern een recruiter erbij moeten hebben omdat er werk bij mij weg moet, en het kan best wel zijn dat die dan vooral actief gaat zijn in (locatie midden-Nederland) want, waar je mee begon daar is het het lastigste, ik zit in (locatie oost Nederland) dus ik zit op afstand. Ik zou best een parttime recruiter willen hebben in (locatie midden nederland) die daar de markt kan bewerken.

Wij hebben ook wel eens de keuze laten vallen tussen kandidaten met hoeveel inwerktijd denken we dat die nodig heeft om op het juiste level te komen ja dat kan een rede zijn waarom de keus gaat naar de ene en niet naar de andere. Dus tijd is een kostbare component bij [bedrijf].

Kosten van recruitment

(Marges) nou dat weten de detacheringsbureaus jou beter te vertellen dan ik, ik weet het wel maar ik heb overal gentleman agreements afgesproken met onze preferred bureaus en dat vind ik niet zo netjes om neer te leggen, en zeker niet, want stel dat wij andere marges betalen dan andere werkgevers dan vind ik niet dat het uit mijn mond moet komen. We betalen genoeg. Wat wij wel doen, onze werving en selectie fee, dus als we echt een hunt uitzetten, daar hebben we wel afspraken dat we nooit meer betalen dan 25 procent van het bruto jaarsalaris daar hebben we afspraken over, maar dat is ook omdat we altijd met dezelfde recruiters werken en we betalen dan afhankelijk van de functie, als het een moeilijke leidinggevende functie is zitten we vaak op 25 procent, als het een wat makkelijker te vervullen functie is dan betalen we ongeveer 20 procent. Dat zijn wel afspraken die we daar gemaakt hebben en als mensen niet lekker door de proeftijd heen komen dat je gewoon no cure-no pay zit maar dat komt gewoon omdat je al een jarenlange samenwerking hebt. Met twee bureaus hebben we een staffel (korting die opbouwt naarmate je meer afneemt) ook mee afgesproken dat als we de derde vacature via hun opvullen, of de vierde, dan hebben we een staffel ook mee afgesproken en voor de rest weten die bureaus ook heel goed dat wanneer echt de nood aan de man is betaal ik acuut de hoofdprijs en dat weten, ze weten feilloos wanneer ik, wanneer wij heel hard iemand nodig hebben. En je moet ontzettend investeren in een goede samenwerking, snel reageren, doen wat je belooft, goed contact met elkaar onderhouden en gelukkig hebben we een paar bureaus waar dat nog steeds heel erg goed gaat.

(Recruiter LinkedIn) nee onbetaald.

(Gemiddelde loon recruiter 2700) ja die mensen hebben we bijna niet in dienst, ik denk dat iedereen meer verdient bij ons, maar ik ben naast HR-manager de recruiter van [bedrijf] ik verdien wel wat meer dan dat ja, daar zou ik het niet voor doen, maar wat ik zei dat is maar een deel van mijn taken. Maar ik heb ook nog nooit een recruiter gezien, want wij zijn aan het werven nou voor eentje, voor dat geld mag ie direct komen, ik denk dat dat echt veel te laag is ik weet ook niet waar je het weg haalt dat bedrag. Ik denk dat dat meer iemand is die voor een uitzendbureau werkt dus voor Randstad of voor For people of voor zo een bureau maar ik denk de in company recruiters bij mij maar ook bij Demcon of bij ASML die verdienen vele male meer dan dat. Een HR-adviseur ook al, een HR-adviseur begint al op dat salaris als ie net uit de schoolbanken komt, ik denk dat een HR-adviseur en al boven zit maar HR-managers zitten sowieso ver daarboven mag ik hopen.

Ik heb ik het verleden ook wel een voor [bedrijf] gewekt en dat is behoorlijk minimum wat je dan krijgt als schoolverlater. Je leert er wel heel veel maar dan zit je aan die kant van de recruiter. Maar de in-huis-recruiters die dus ook HR erbij doen die zullen daar allemaal boven zitten, ik geloof niet dat je voor dat geld iemand op die functie kan krijgen, wat ik zeg dan mag ie direct beginnen morgen maar daar geloof ik niks van. Maar het is ook wel een lastige vraag die je stelt want ik zou ook wel ongeveer op dat geld begonnen zijn ooit maar ik werk natuurlijk ook al twintig jaar. Het is een beetje aan wie stel je die vraag en waar zit die in het proces. Onze officemanager die mij ondersteunt bij recruitment die zit wel ongeveer op dat bedrag. Die zit op dat bedrag, een van mijn officemanagers zit daar onder een stukje en m'n andere zit er wat boven maar dat heeft ook te maken de ene is net 30 en de andere is 52 dat heeft ook met ervaring te maken maar die zitten wel om en nabij dat bedrijf allebei.

Wat gewoon een belangrijke is, is gewoon de tijd van de mensen die die gesprekken moeten voeren. Daarom ben ik altijd wel selectief in hoeveel mensen nodig je uit. Want ieder uur dat wij een gesprek voeren betekent dat en een van mijn leidinggevende en een van mijn engineers gewoon niet met zijn core werkzaamheden bezig is en dat is ook de reden waarom wij voor junior engineers en medior engineers maar een gesprek doen. We weten ongeveer wel wat we zoeken maar het kost natuurlijk een boel geld om iedere keer bij die gesprekken aanwezig te zijn en daarom hebben wij wel die splitsing gemaakt. Dat voor staffuncties doen we wel twee gesprekken en daar zit HR ook altijd wel bij maar voor de rest van de gesprekken gewoon niet, proberen we dat echt gewoon met een gesprek te doen. Bij twijfel volgt er nog wel eens een tweede gesprek maar dat proberen we gewoon beperkt te houden en dat zijn ook gewoon echt kosten. Ieder uur dat wij zitten te vergaderen met elkaar dat zijn kosten.

(Training voor managers en engineers om gesprekken te voeren) nou onze lijnmanagers zijn onze People managers die voeren heel veel gesprekken die doen ook voortgangsgesprekken, evaluatiegesprekken, slechtnieuws gesprekken verzuim gesprekken, de engineers niet maar we

hebben gewoon een bepaalde groep engineers die heel comfortabel is om dit soort gesprekken te voeren. Niet iedereen kan dat, niet iedereen wil dat ook, dus het zijn vaak wel de iets ervarenere engineers waarvan we weten dat ze gewoon instaat zijn gemakkelijk zo'n gesprek te voeren. Ik heb intern wel eens intern coaching en training sessies gegeven aan iedereen die dit soort gesprekken voert maar ja vaak loopt dat gewoon wel.

Nieuwe trends

De trend is vooral dat het steeds meer via externe partijen gaat en dat het steeds lastiger wordt en dat het steeds duurder wordt, dat bureaus inmiddels de hoofdprijs vragen, waar ik in het verleden voor 13-14 honderd uur iemand over kon nemen kosteloos is dat inmiddels 17-19 honderd uur, dus die proberen zo lang mogelijk ook iemand aan zich te binden dus ja je merkt, er is gewoon krapte en dat merk je gewoon. We trekken met z'n allen aan dezelfde mensen en ja soms is het wel het gevoel van ja de hoogste bidder wint maar ik ben daar wel heel makkelijk in, dan is dat ook niet degene die bij ons past, ik wil iemand die het werk en ons bedrijf heel interessant vindt en dan zoeken we wel ietsje langer en we gaan ook altijd voor de lange termijn dus we gaan ook niet voor het binnenhalen en dan loslaten kijken hoelang ze het leuk vinden. We proberen voor de lange termijn de verbindingen aan te gaan met mensen en dan kost het aan de voorkant soms ietsje meer effort en dat is wel een keus.

Wat ook wel een trend is, is dat junioren die worden zelf steeds gebekter. Daar waar ze een paar jaar geleden gewoon heel erg blij waren met werk worden ze nu steeds gebekter. Dat is ook wel een trend die ik zie, dat ze binnen komen, en in plaats dat ik ze uitleg wat de bedoeling is dat ze mij vertellen van dit wil ik minimaal verdienen en ik ga echt niet fulltime werken ik dacht eerder 32 uur. Ze weten zelf gewoon veel beter wat ze willen en of dat nou realistisch is of niet, los daarvan ze zijn gewoon gebekter. En dat is aan de ene kant best leuk maar aan de andere kant gaat dat toch wel best ver, of ze maken elkaar gek van he maar mijn vriend die werkt bij [bedrijf] en die verdient dat dus hoezo verdien ik dat niet. Ik ben daar heel makkelijk in dan moeten ze bij [bedrijf] gaan werken dan is voor mij het gesprek snel klaar. (Want dan heb je geen hart voor het bedrijf) nee dat kan ook nog niet als je nog niet bij ons werk kan je nog geen hart voor het bedrijf hebben, maar dan zie je het bredere plaatje niet. Dan zie je alleen maar dat salarisstrookje en niet wat daar omheen aan scholing, ontwikkeling geboden wordt, en wat ik al zei wij gaan met mensen voor de lange termijnen die moeten opgegeven moment ook dat brede plaatje gaan zien en niet alleen maar wat ze de eerste 2-3 maanden betaald krijgen. Dat merk ik wel dat dat steeds lastiger wordt dat ze heel erg alleen nog maar kijken naar hun loonstrook en niet meer het grote plaatje zien.

Ik merk wel dat je steeds meer naar maatwerk toe gaat, dat je iemand die je graag aan wilt nemen aanbiedt om ook z'n openbaarvervoerkaart te betalen voor het eerste jaar. Je probeert op

een gegeven moment wel dat laatste zetje te geven waarbij je niet direct buiten je loonhuis om hoeft maar wel op een secundaire manier aantrekkelijker kan maken om naar [bedrijf] te komen. Wij zien ook wel kansen nu in het hybride werken omdat we natuurlijk nu gedeeltelijk vanuit huis gaan werken allemaal, kan ik mijn kring rond mijn recruitment ook vergroten daar waar ik in het verleden geen mensen kon aannemen uit [locatie Zuid-Nederland] of [andere locatie] of [andere locatie], zou ik dat natuurlijk nu wel kunnen doen als ik kan afspreken van de eerste maand regelen we een hotel voor je en moet je gewoon iedere dag op kantoor zijn en als je gewoon ingewerkt bent kan je gewoon vier dagen in de week van uit huis werken en verwacht ik je nog maar een dag in de week op kantoor dat maakt wel dat ik ineens door heel Nederland kan recruten wat ik natuurlijk in het verleden niet kon, dus ik zie ook wel mogelijkheden en kansen ontstaan nu. Dat zijn wel dingen waar we natuurlijk constant over nadenken, van of net over de Belgische grens zitten best goede opleidingsinstituten, ja die zouden natuurlijk best een keer in de week naar [locatie midden Nederland] kunnen komen en vier dagen in de week vanuit huis kunnen werken. En dat maakt misschien wel dat we straks weer iets makkelijker kunnen recruten. En je hebt ook heel veel Duitse mensen die op [hogeschool Oost-Nederland] hun diploma hebben gehaald die nu weer in Duitsland wonen, die zouden prima voor [bedrijf] kunnen werken. Alleen is de reisafstand dan nu een probleem en als je dat weg kan halen door te zeggen van nou werk maar thuis dan... dus ik zie ook wel kansen ontstaan door wat er nu gebeurt.

Kosten buiten recruitment

Nou we merken wel dat we op moeten passen dat projecten niet buitenschoop gaan lopen dat... Dat hebben we wel omdat we eigenlijk constant mensen nodig hebben, (vertraging op de projecten) ja dat gebeurt. (Hoe op te vangen) nou dan schakelen we wel naar puur detachering om toch de klant dat te leveren wat we beloofd hebben en uiteraard blijven we in goed gesprek met de klant en het kan dat ook door ziekte komen of door eigen verloop, ik bedoel het kan allerlei redenen hebben waarom iets vertraagd. Maar we proberen al... het liefst zouden we in een stukje over marge willen zitten met ons personeel maar we zitten altijd in onder de marge dus we moeten heel goed dat spel spelen ook met onze business developers van wanneer nemen we nieuwe werk aan en kan onze populatie dat nog aan op dit moment. Het is ook heel moeilijk om nee te zeggen als er een mooi project voorbijkomt maar af en toe moet je wel nee zeggen omdat gewoon je resources op zijn of vol gepland zijn of zelfs 120 procent vol gepland zijn, dan weet je al dat je aan het interen bent en dat je dus moet gaan bijschakelen maar dat is een continue proces dat loopt constant dat spel.

(Overige kostenposten) ja inwerkkosten heb je altijd, daar houden wij in de planning ook wel rekening mee, dat als je een junior binnen haalt dan weet je gewoon dat je daar een medior of een senior tijdelijk kwijt bent aan inwerkuren. Ja voor de rest valt het eigenlijk wel mee, voor

bepaalde functies bij ons heb je, heb je hele specifieke diploma's of certificaten nodig, ja die kosten nemen we gewoon al mee, dat weten we dat we daar op... dus ja dat zijn toch voor ons ik denk een beetje de standaard kosten, los van wat iemand gewoon nodig heeft aan apparatuur om te kunnen werken dat is nu wel dubbelop, ze hebben vaak een plek bij [bedrijf] en ook nog een groot scherm en een laptop en een headset voor thuis dus dat is wel dubbel op, op dit moment maar dat is ook een investering voor de lange termijn want waarschijnlijk blijven we hybride werken, dus we hebben allemaal dubbelop nodig dus even die aanname kosten zijn wel even wat hoger dan ze waren maar ja dat is een lange termijn investering dus dat heeft niet echt,... dat is niet echt een recruitment investering die je dan doet en voor de rest valt het eigenlijk wel mee.

Appendix 16. Interview March 24 transcript

Bedrijfsinformatie & demografie

Ik ben [naam] en ik ben de HR-managers bij [bedrijfsnaam] sinds mei 2019 dus bijna twee jaar nu. Ja over mezelf ik zit al meer dan 20-25 jaar in het HR-vak ik heb ook een achtergrond als... voor HR, opleidingsachtergrond bedoel ik.

Ja en [bedrijf] is een niet zo'n groot bedrijf. We werken denk ik nu met 50 mensen in Nederland en dan hebben we nog 5 mensen in België dus in totaal 55. Meestal dat hoort eigenlijk wel rond de 60 te zitten maar we hebben echt 4 opzeggingen gehad, vanaf januari eigenlijk. Wat doet [bedrijf] ja [bedrijf] is actief op verschillende terreinen vindt het zelf ook een vrij complexe organisatie wat dat betreft. We zeiden altijd we hebben zo veel divisies, maar dat hebben we los gelaten proberen daar toch die zuilen wat te slechten daardoor. Sinds 1 januari hebben we een wat andere organisatiestructuur gekozen. Wij doen vooral datacommunicatie en dan de dienstverlening op gebied van datacommunicatie en de ene verkoopkanaal richt zich echt op product verkoop via de technische groothandels of via de [media groothandel] of via de webshops en dan moet je echt denken aan producten zoals kabels, coaxkabels, stekkertjes, exes points nou ja routers en dat soort dingen om dus verbinding en netwerkverbindingen te maken. We doen dat ook op een andere schaal dus industriële... voor de industrie dus dan moet je denken aan bruggen, bediening van bruggen, tunnels, sluizen dus onze klanten zijn dan waterschappen, gemeente en provincies, dus dat is weer een hele andere tak van sport dan een doosje met een kabel erin of een stekkertje. Wat we dan ook nog doen is multimedia solutions dus dat zijn oplossingen in de hospitality industrie en dan, ik pak maar even een voorbeeld ik ben natuurlijk niet zelf van de techniek. Dus we doen dat in ziekenhuizen, zorginstellingen, hotels en vakantie en recreatieparken en wat we dan doen bij een [vakantiepark] bijvoorbeeld is de tv's, we leveren niet zelf de tv's maar we zorgen dat het allemaal werkt, dat de gast dus een bepaald menu krijgt. Dus we leveren dat ook met content dus

we leveren de verbinding maar ook de content daarachter en dat doen we dus ook voor hotels en wat ik net zij bij zorginstellingen en ziekenhuizen zelfs. Dus ik geloof dat als je [ziekenhuis] als je daar binnenkomt en je hebt van die informatie borden waar ook opstaat van daar en daar heen dat kan dan vanuit [bedrijf geleverd zijn] dus dat is die tak. Dan doen we ook nog wat met providers, provider products, en dan hebben we juist een samenwerking met de provider dus met [provider1] of met [provider2] nou zo. Dat is vrij uitgebreid maar we doen nog veel meer en dat maakt het vind ik zelf ook wel wat lastig, ook zeker als ik dan weer terug relateer aan de recruitment en aan de mensen die we nodig hebben en aan de vaardigheden aan de skills en aan de kennis. Soms zijn we echt bijna een niche in een niche. Dus dat is best wel een behoorlijke uitdaging.

Ja, in elke tak werkzaam is eigenlijk gewoon onmogelijk. Met die nieuwe organisatie inrichting willen we wel wat meer toe naar all roundschap, maar ~~iedereen~~ ze zullen toch hun eigen specialisme houden. Ik ben trouwens nog vergeten te vertellen dat we een eigen R&D afdeling hebben waar dus ook ontwikkeling, productontwikkeling plaats vindt en daar zoeken we dus ook engineers voor maar ja je kan wel zeggen van ik wil een all round engineer die van alles kan, namelijk we doen hardware ontwikkeling, we doen softwareontwikkeling, dat bestaat gewoon niet. Dat is eigenlijk het zelfde als dat je zegt dat je en algemene klusjesman wilt, ten minste zo begrijp ik het altijd, ik doe ze vast te kort hoor als ze dit horen, dat je een klusjesman wilt en die moet dan prachtig moeten kunnen tegelzetten en ook heel goed kunnen stucen en ook heel goed kunnen schilderen, dat moet ie allemaal kunnen weet je wel en dan kan die het misschien wel maar dan is het allemaal op een bepaald basisniveau en zo is het eigenlijk ook voor onze R&D engineers onder anderen, en eigenlijk ook wel voor de andere. Want bijvoorbeeld die techniek die dan gebruikt wordt of de, in zo'n ziekenhuis die verbinding die daar gelegd wordt is weer een andere techniek dan in zo'n tunnel. Bijvoorbeeld de [specifieke tunnel] daar hebben wij de hele datacommunicatie voor geregeld dat dat bedient kan worden op afstanden weet ik veel wat allemaal, maar dat is een hele andere techniek dus daar heb je andere kennis voor nodig als voor die communicatie in via de tv's in zo een recreatiepark is echt een hele andere wereld eigenlijk.

Recruitment activiteiten

(Vacature van de website) ik zal even vertellen hoe dat gegaan is, de manager zeg maar die had echt zo een skill set wat die allemaal had en dan al die (programmeer) talen en nou ja ik kan het niet eens opnoemen, moet er dan echt naar gaan kijken wat ie er allemaal ingezet had, en toen zei onze recruiter die zei ook van dat kun je er wel allemaal in gaan zetten maar dat bestaat niet dat iemand dat allemaal... dus dan kun je er beter in gaan zetten wat echt de speerpunt is en wat die echt zo moeten kunnen en dan er bij zetten van het is mooi als je ook nog iets weet van dit of iets weet van dat. en dat vind zo een manager best wel lastig die heeft dan van ja maar eigenlijk moet het allemaal want we kunnen een aanvraag krijgen van een klant om dat verder te ontwikkelen, we

willen zelf onze versterkers moeten zich verder ontwikkelen want de coax gaat minder worden en het wordt allemaal over glasvezel, ik zeg maar wat ik weet niet hoe het precies allemaal zit. Dus die willen eigenlijk altijd alles maar dat bestaat gewoon niet. Het zou kunnen, het zou ideaal zijn, het is echt een droom. Maar in de realiteit is het echt gewoon onmogelijk.

Dus hoe gaat zo een procedure, dus wat gebeurt er, er ontstaat een vacature dat kan zijn om een uitbreiding of iemand zegt op of nu zo. Dan wordt er gekeken vooral door mij of dan ga ik er achteraan om heel scherp te krijgen van wat hebben we nodig, dus dan ga ik in gesprek met de vacaturehouder, dat is eigenlijk altijd de manager. En waar ik vaak dan al tegen aan loop is dat... het lijkt er dan op dat ze niet zo goed weten wat ze precies nodig hebben dus... en vaak willen we ook iets combineren. Omdat we een kleine organisatie zijn hebben we niet voor elk specialisme een iemand want ja dat werkt dan niet, dus daar loop ik tegen aan maar dan heb ik op gegeven moment met veel kunst en vliegwerk zeg maar zo een profiel, ik probeer wel nu, dat heb ik in de loop van de twee jaar heb ik dat wel telkens met plukjes beet gepakt om gewoon wel wat basis profielen te hebben, dus wat verwacht je van een engineer wat verwachten we van een ontwikkelaar, wat verwachten we van een nou noem maar op. Dus dan probeer ik natuurlijk de puntjes op de i te krijgen van nou waar gaat die persoon zich op focussen... nou dan hebben we een recruiter die huren we in, maar ze is wel dedicated to [bedrijf] dus die is niet bij ons in dienst, dat heeft gewoon ook te maken met ja met de grote van de organisatie enz. Het was wel zo dat toen ik bij [bedrijf] kwam werken toen, ik werd echt de hele dag plat gebeld en gemaïld door allerlei bureaus want er waren dus kennelijk allerlei contacten gelegd en ik snap ook wel waarom want je hebt ook wel hulp daarbij nodig maar ik was meer tijd kwijt om die bureaus iedere keer te brieven en te updaten en informatie te geven en af te stemmen en terugkoppeling te geven, en ik zat er eigenlijk een beetje zo tussen dus ik dacht dat werkt gewoon niet, en daarbij ze vragen echt gewoon heel veel geld. Mochten ze dan iemand hebben gevonden dan betaal je zo 20- 25% van het jaarsalaris als fee dus op gegeven moment werd ik er gek van, dus die heb ik toen allemaal... en toen ben ik dus met een dedicated recruiter die dus ook gewoon, die gewoon het is haar specialisme voor mij is het maar een klein onderdeel wat ik er bij doe bij mijn hele taken pakket, de recruitment werving en selectie, en zij is er in gespecialiseerd dus zij heeft dan ook een bepaalde account op LinkedIn en dat soort dingen dus daar konden we dan ook gelijk voordeel uit halen. Dus dan informeer ik haar van nou ik heb een vacature dit zoeken we en kun jij die uit zetten, wat adviseer jij. En dan adviseert zij eigenlijk van nou deze zou ik niet onder die naam, daar komt ze ook al mee want dan krijg je de verkeerde mensen, of dat is te algemeen. Zij zet nog meer puntjes op de i en dan gaat ie eigenlijk altijd op onze website, dat sowieso, maar mensen zitten natuurlijk niet de hele dag op de website van [bedrijf] te kijken dus volgens mij is dat meer om te laten zien en... dan gaat ie sowieso op LinkedIn eigenlijk altijd en vaak gaat zij ook wel echt searchen.

Meestal kijkt ze wel eerst van nou wat komt er op af, en dat proberen we ook goed te delen in ons netwerk zodat we een groter, nog groter bereik hebben. En als dat niet voldoende oplevert en dat is bijna eigenlijk altijd het geval, helaas. Dan gaat ze echt rechtstreeks mensen benaderen en daar hebben we een tijd terug een overzicht van gemaakt van waar zitten nou de mensen die we nou zoeken, die zitten daar, daar, daar en er zijn een aantal van die bedrijven zijn gewoon onze partners of onze klanten, nou bij sommige weet je van dat moet je gewoon niet doen behalve als iemand echt heel duidelijk op zijn profiel heeft staan dat hij open staat om benaderd te worden dus daar hebben we ook allemaal afspraken voor gemaakt. En dan gaat ze dus searchen, en op gegeven moment komt ze dus met kandidaten, die kandidaten legt ze voor. We hebben niet een vaststaand proces dus we kijken altijd van tevoren, ieder geval dat probeer ik ieder geval goed te doen van mochten we kandidaten hebben, wie gaat dan de eerste selectie doen. Daar zit ik altijd bij of daar heb ik een rol in en we hebben natuurlijk de recruiter zelf al, want ze gaat natuurlijk niet ingen door sturen van Snap je wel, natuurlijk overbodige informatie denk ik. En dan volgen er in ieder geval 1 of 2 en soms zelfs 3 gesprekken en dat is wel afhankelijk van wat voor functie het is en waar die terecht komt van, het is niet een vaststaand iets van nou het eerste gesprek is altijd met de manager en de HR-manager zo hebben we het niet ingericht, het lijkt natuurlijk wel op elkaar vaak maar we kijken wel van wat is nou relevant en vaak ook omdat het zo specifiek is dat, als het echt in de diepte gaan van heeft die persoon wel de juiste kennis en kan die wat voor ons betekenen ja dan moet er soms ook echt een andere collega die daar dan het meeste van weet ook weer aan schuiven bij zo een gesprek. Soms zijn het best wel wat gesprekken, maar nu zitten we natuurlijk met corona dus we doen meestal sowieso eerste, tweede gesprekken online, wordt nog wel redelijk veel op kantoor gewerkt bij [bedrijf]. Uiteraard wel met in achtneming van de RIVM-corona maatregelen, maar uiteindelijk willen we mensen toch wel live zien, dat heb ik zelf ook wel. Je mist toch ja een bepaalde sfeer in zo een gesprek of een bepaalde, ja non-verbale signalen zie je gewoon anders, he zoals nu zitten wij te praten ja ik probeer jou aan te kijken en jij waarschijnlijk mij maar dan moet ik denk ik in de camera kijken maar dan kan ik jou niet meer zien dus dat is toch gek vind ik eigenlijk. En ik weet dat er bedrijven zijn die echt alles online gaat, ik hoorde laatst ook iemand die was bij een gemeente in dienst getreden en die zei ik ken eigenlijk al mijn collega's gewoon vanaf het torso en het hoeft dus voor de rest weet ik niet hoe ze er uit zien, of ze groot of klein zijn of dun of dik, dat kan ik gewoon niet zien. Is toch wel heel bijzonder denk ik dan. Nou ja en dan heb je, als je dan uiteindelijk zegt we willen wel met elkaar in zee, komt er een voorstel vanuit HR en dan gebruik ik op dit moment heel erg mijn gezonde verstand bij en wat andere zaken natuurlijk maar ervaring, maar we hebben dus niet en vast gesteld iets van nou dit is een functie van een project engineer die valt, ik schat dat wel ongeveer in maar wij hebben daar niet iets onder liggen. Dat geeft aan de ene kant natuurlijk wat meer flexibiliteit maar aan de andere kant is het ook best wel onhandig ja, dus daar ben ik nu dus mee bezig. Toevallig morgen krijgen

we een advies van een adviesbureau die heeft onze salarissen gebenchmarkt met hun systematiek dus dan hebben we dat wel, want dat is toch best wel nodig ook om ontwikkelpaden met medewerkers te kunnen gaan bespreken. (En ook om te kijken of je nog competitief blijft in die grote technische markt) ja precies, nee klopt. Dan komt er dus een voorstel en dat gaat dan een paar keer op en neer en dan maken we een contract, en we hebben ook niet van iemand krijgt altijd een jaar contract of iemand krijgt altijd dit of, dat is altijd een beetje.... (Welk gevoel heb ik bij iemand, duur van de functie en gevoel bij iemand) ja, precies. Gewoon een onderdeel van de deal, zeg maar.

(Duur een vacature) ja dat verschilt per vacature, we hebben nu een vacature die staat echt al heel lang open en dan zegt onze recruiter ook van ja ik heb echt alles uit de kast gehaald, ik denk dat we iets moeten veranderen. Daar geeft ze dan ook nog wel tips voor of dat we op een andere manier moeten gaan zoeken of dat we het anders moeten omschrijven dus die staat echt al heel lang open. Maar gemiddeld, ja dat vind ik wel lastig, ik had me wel voorbereid van hoeveel mensen hebben we nou aangenomen dus vorig jaar waren dat er 8 in 2020 en in 2019 waren dat er 10 en in 2018 waren dat er 11, dus we zitten wel, in 2017 waren 4 dus ietsje minder, 2016. (Vervanging of doorgroei) we moeten dan eigenlijk vooral naar 2020 kijken in 2019 ben ik in mei begonnen en ik denk dat het echt een mix is want ik heb hier zelfs de namen erbij staan, van 2020 vervanging, uitbreiding, uitbreiding, uitbreiding, vervanging, uitbreiding, vervanging, vervanging (50/50) een beetje een mix.

(Kandidaat op kantoor voor assessments) nee, wij hebben wel, maar dat wat helemaal geen technische iemand dus die valt misschien niet onder de scope van jou onderzoek, dat was iemand meer in ondersteunende administratieve functie en toen wilde we, het moest ook Engels want het Engels was juist op die afdeling wat minder goed dus we wouden wel iemand die echt gewoon goed Engels kon. Dus toen heeft die wel een soort schrijfoopdracht heeft onze recruiter heeft dat in elkaar gezet dus op die manier. En het was ook iemand dus dat was echt ook weer heel erg op de situatie, maatwerk, het was ook iemand die heel weinig of geen werkervaring had, het is een topsporter geweest en die wouden we toch heel graag een kans geven maar we vonden het toch ook wel een beetje griezelig dus toen dachten we van nou hoe gaat zij nou om met vragen zoals dit of zoals dat, dus we hadden ook wat cases voorbereid die kon ze dan via de mail op antwoorden. Maar ik weet niet of we dat bij een ander ook gedaan zouden hebben. Dat was voornamelijk wel omdat ze gewoon helemaal geen werkervaring had van ja... maar echt een assessment en ook niet via een bureau dat heb ik nog niet meegemaakt en ook de vraag of de behoefte daartoe gevoeld.

Ja nou ik weet dan bijvoorbeeld voor die functie die vacature die al heel lang open staat, ik heb al best wel een aantal gesprekken gevoerd met kandidaten dat dan uiteindelijk toch niet lukte. Maar dan had die manager of die vacaturehouder had dan een vraag van vertel een in grote lijnen

het OSI-model, mij zegt het helemaal niks, maar het schijnt als je het OSI-model als je dat niet eens weet dat dat bestaat of waar dat dan voor is, ja dan was je niet geschikt. Want heel veel mensen zeggen dan van oh ik heb hier wel veel mee gedaan en als je dan door gaat vragen inderdaad blijkt het heel erg oppervlakkig te zijn en echt zwaar onvoldoende voor de vacature die dan open stond dus die manier nooit de behoefte gevoeld om een assessment nee.

(Engels taal vereiste) nee helemaal niet nee.

(Niveau technici) hbo werk denkniveau.

(Ervaring recruiter) ja want we zijn vorig jaar daarop overgestapt vanaf maart of misschien vanaf april dan, vorig jaar is er nog een iemand binnengekomen via een werving en selectiebureau. Was trouwens ook een hele erge kat in de zak, maar dat is echt wat anders, zo iets heb ik echt nog nooit meegemaakt in mijn hele carrière niet en de manager ook niet, iemand heeft zo een loopje met ons genomen. Maar die is nu weg, zijn jaarcontract is afgelopen. En de rest is allemaal via haar, via die recruiter, en wat zei ik hoe veel we vorig jaar hadden aangenomen, 8 dus 7 mensen heeft ze binnengehaald. Ik zou natuurlijk even de kosten op een rij moeten zetten, die vraag heb ik vanochtend even uitgezet maar nog geen antwoord op, maar ik durf nu al te zeggen dat dat veel beter is dan al die, als we voor al die zeven mensen de werving en selectie fees hadden moeten betalen.

Recruitment doel

Nee die zijn er niet en we zijn echt wat ik al zei een kleine organisatie dus vaak dan is het, de ken- en stuurgetallen, eigenlijk als je kijkt we zijn er voorgaande jaren uit dienst gegaan dan heb je het al weet je wel, dus verloopcijfers en dat soort dingen die zitten gewoon soort van top of mind. maar ik snap wel wat je bedoeld van je kan bepaalde uitgangspunten, van we willen minimaal zus of we willen zo of we streven er naar om een vacature binnen 3 maanden, nee dat is me nog niet gelukt om dat soort dingen, en ik zie daar nog even niet de (ruimte voor) [problemen met geluid tussendoor]... ja uit ervaring wil ik altijd graag referenties natrekken, en als zo iemand dan zegt van, nou referenties natrekken dat is ook ouderwets, of ik weet het niet. Maar mensen gaan zeker geen slechte recensies noemen, maar ik denk als je goed luistert tussen de regels door, en er is echt iets met iemand, dan pik je dat wel op en je kan ieder geval van nou waar zitten de aandachtspunten in de ontwikkeling of wat dan ook, dus ik heb zelf dan voor mij zelf zo een streven van minimaal twee referenten minimaal een, liefste twee. Dus dat soort dingen heb ik wel voor mezelf maar die liggen niet ergens vast in de organisatie.

Recruitment strategie

Dan zal ik je wel vertellen dat, bij [bedrijf] is bijvoorbeeld niet een werving en selectieprocedure beschreven of een beleid daarover. Het is wat dat betreft echt een kleine organisatie en heel erg, je

denkt dan van oh het is hightech, maar op dat gebied is het, we doen gewoon. We doen, want dat komt op. En ik ben er nu nog niet eens twee jaar en ik ben echt helemaal in m'n eentje, dus alle HR, ik ben verantwoordelijk voor alles wat met HR te maken heeft. Dus van ziekmelding tot ik ben nu bezig met het implementeren van een jobmatrix een soort functiehuis met ook een beloningsstructuur want dat is er ook niet. Er is eigenlijk niks er is ook geen cao dus er valt heel veel te ontwikkelen.

(Ingehuurde recruiter) ja eigenlijk is zij echt onze recruiter, alleen ze is niet bij ons in dienst maar op zich is dat natuurlijk helemaal geen... dat kan ik allerlei verschillende vormen van samenwerking hebben dus eigenlijk een soort flexibele schil waar zij in zit en ik denk dat dat ook heel goed past. Je kan het denk ik niet geloven maar we hebben nu 9 vacatures dus ja dan moet ze ook wel heel erg aan de bak en gelukkig heeft zij ook wel die flexibiliteit om dan wat meer uren dan de gemiddelde uren die we hebben afgesproken, maar ja als je weinig vacatures hebt dan hebt je ook minder werk dus ja het is eigenlijk heel prettig.

Wij hebben afgesproken 8 uur, dus eigenlijk een dag in de week, maar daar komt ze helemaal niet mee uit op dit moment, nee. En vorige jaar zat ze gemiddeld op 12 uur is ze denk ik uitgekomen, dat moet ik nog even goed op en rijtje krijgen want dat vind ik dan ook interessant. Maar ik denk rond de 12 uur, dus eigenlijk 1,5 dag.

(Detacheringsbureaus) helemaal niet meer, en als we dat dan doen dan loopt het ook via haar maar dan ben ik me er ook heel erg van bewust dat je dan natuurlijk eigenlijk dubbele kosten hebt, want we huren haar al in en dan vervolgens ook nog zo een bureau. Wij zetten ook in onze advertenties van acquisitie wordt niet op prijs gesteld want ja dan krijg je ook zo een ellende wat je dan op je afkrijgt, het ene bureau is de ander natuurlijk niet en de ene recruiter is de ander niet maar ik krijg gewoon out of the blue gewoon cv's in mijn mailbox ik zat daar gewoon niet op te wachten, en gaan ze daarna nog bellen van oh kun je er wat mee, en dan kunnen we er ook gewoon helemaal niks mee. Maar allen dat al de hele tijd bekijken en beantwoorden... ja daar gaat heel veel tijd in zitten. Dus bureaus die op die manier werken daar heb ik al helemaal niks mee. Heb ik echt een beetje broertje dood aan, vind ik ook een beetje soort van mensen handel, nee. Maar er zijn natuurlijk allerlei mogelijke opties om je recruitment in te richten, ja en dit bevalt mij heel goed.

(Focus kwaliteit, kwantiteit, snelheid?) kwaliteit want daar zit ook gewoon de uitdaging. Dat is gewoon heel lastig om iemand te vinden. Überhaupt al hoor, soms denk je ook van wat durven ze te vragen maar ik merk dat ik ook af en toe denk van ja moeten we het dan misschien toch doen. Iemand die nu afgestudeerd [universiteit oost Nederland] in elektrotechniek en engineering die willen we heel graag hebben en hij zegt gewoon dat hij aanbiedingen heeft van rond de 5200 euro bruto per maand, 5500 euro bruto per maand, 40 vakantiedagen en winstdeling

een auto er bij, en het is voor onze R&D afdeling als een engineer... en als ik ga kijken naar wat verdient iemand gemiddeld die net afgestudeerd is dan lees ik rond de 2500 euro bruto per maand, mocht het dan heel erg krap gewild zijn 2700, denk nou laat ik gek doen doe ik 3000 van mij apart 3500 nog gekker, maar dan kom ik natuurlijk nog niet aan die 5500. Ik geloof niet dat hij, hij werkt al bij ons, 1 of 2 dagen als... eigenlijk een soort van eigen kweekvijver, maar ja we dreigen hem nu te gaan verliezen (vanwege de hogere aanbiedingen) ja maar 40 vakantiedagen hebben wij ook niet en we hebben ook geen winstdeling hebben we ook niet ja we hebben wel bonussen maar dat is voor de salesmensen en niet voor... Een leaseauto hebben we alleen voor de mensen die dat nodig hebben, we hebben een behoorlijk wagenpark maar dat zijn dan mensen die dat nodig hebben om hun functie uit te voeren omdat ze gewoon een salesfunctie hebben, een buitendienstfunctie. Dus ja weet je hier kan ik gewoon niet tegen op boxen. Maar die 5500 is toch niet normaal.

(Hoe jullie recruiter toch de mensen weet te benaderen) heel moeizaam want ja zij loopt ook aan tegen van... ik ben ook heel benieuwd naar dat beloningen onderzoek waar ik dan morgen de uitkomsten van te horen krijg. Eerlijk gezegd denk ik van ja wij zijn natuurlijk niet de hele tijd bij [bedrijf] bestaat al heel lang, allerlei hele gekke dingen aan het doen, weet je daar komt echt niet zoiets uit, er zitten misschien een paar mensen niet helemaal goed of zo maar het is echt niet zo dat wij mensen zwaar onder betalen of ... geloof ik gewoon niet. Maar des al niet te min ben ik heel erg benieuwd wat daaruit komt, ja en wat dan de volgende stap gaat worden dat weet ik ook nog niet. Kijk wij kunnen gewoon niet mee met die hele grote bedrijven en het is ook gewoon daar hired to be fired, dus weet je je kan er ook zo weer uit liggen. Ik denk dat wij ons onderscheiden doordat we heel, kleinschaligheid doordat je heel veel, het zit allemaal niet zo in een hokje dus je hebt heel veel autonomie om je eigen functie te vormen eigenlijk.

(Opleidingen) we proberen dat natuurlijk aan te bieden alleen is het natuurlijk de training en de opleiding die je nodig hebt om ons werk, bij ons het werk te kunnen doen, die kun je niet ergens kopen, dat is allemaal intern dus dat is dan echt on the job, is denk ik ook het beste. En gewoon zelf met heel veel zelfstudies e-learnings is tegenwoordig allemaal, zo een programmeer taal zoals python en zo dat gaat ook gewoon online allemaal dus ja dat faciliteren we heel erg. Maar ja dat doen die grote bedrijven ook he, en daar heb je misschien nog wel, als je daar gaat werken dan heb je bijvoorbeeld een bepaalde technologie RF... Radiofrequentie dat is een hele unieke technologie, maar als je bij een groot bedrijf zitten er misschien toch wel 20 man die dat doen dus dan kun je wel een bepaalde leermeester als je dan zo een jong iemand hebt waar ik het net over had die net afgestudeerd is ja en bij ons heeft die dan maar een leermeester. Ja en die heeft het hartstikke druk dus die heeft misschien ook minder tijd. Ik maak me daar wel zorgen over, of zorgen over, ik denk daar wel veel over na. En de oplossing heb ik niet zo bedacht, want dan hebben we natuurlijk, we hebben ook helemaal geen gelikte boarding programs en wat die grote

bedrijven allemaal wel hebben dus ik denk ja je moet gewoon echt passen bij [bedrijf] en dat kleinschalige en dat het allemaal niet zo in hokjes zit en afgemeten is, ja dat moet je dan aan spreken.

(Naamsbekendheid) veel te weinig of niks eigenlijk en dat komt ook doordat, dat moet allemaal nog gebeuren alleen vind ik dat wij, ik ben heel erg voorstander van stagiaires en afstudeerders en ook die eigen kweekvijver en alles maar je moet iemand dan ook kunnen begeleiden en je moet daar dan ook tijd voor hebben. En dat is er niet. Ook als we nieuwe mensen aannemen vind ik vanuit HR vind ik dat we daar onvoldoende aandacht aan besteden het is toch even snel een gesprekje met die, en een gesprekje met die, en een gesprekje met die en dan is het van je red je wel en als je ergens tegen aan loopt dan hoor ik het wel, nou ja even een beetje gechargeerd hoor, maar ja. Ik vind als je dan stagiaires en je gaat inderdaad je naam bekend maken daaraan proberen stagiaires naar je toe te trekken dan moet je daar intern ook wel voor klaar zijn. (Hebben jullie stagiaires) sinds ik er ben niet, erg he, ja vind ik heel erg denk ik ja... je moet wel een stagebegeleider dan hebben.

(Genoeg vraag van klanten om te kunnen groeien?) ja echt we hebben ook, qua corona impact helemaal geen problemen, het enige is dat we dan wat leverproblemen dat we daar wat last van hebben gehad, maar totaal niet in de business, en misschien juist zelfs dat mensen, of nou ja mensen, dat wat ik vertelde van de product verkoop, juist mensen omdat er heel veel thuis gewerkt wordt van ja moet het allemaal wel goed werken, moet je goede spullen hebben, spullen van [bedrijf].

Kosten van recruitment

Wij betalen 70 euro per uur (voor de recruiter).

De gemiddelde recruiter 2700, dus 2700 bruto, jeetje ja daar zit ik wel boven ik ben ook geen recruiter, ik ben echt HR-manager, zit ook in het MT (managementteam) en ben gewoon niet meer piepjong dus nee ja weetje, ja als dat kun je zo niet vertalen die 70 euro van, ik zit daar zwaar boven. Ja denk dat het ook nog wat uitmaakt weetje van, een recruiter die voert natuurlijk de gesprekken die doet de selectie, die doet ja. Van mij worden andere, ja van mij wordt dat eigenlijk ook verwacht maar dat heb ik dan uitbesteed aan die recruiter want ik kan dat natuurlijk ook niet, zeker al ik 9 vacatures heb, er wordt veel meer verwacht dan de vragen die jij nu stelt dat ik daar allemaal antwoorden voor heb bij [bedrijf], weetje van wat wij allemaal doen. Werving en selectie, visie daarop, toekomst van [bedrijf] ja want wij willen graag groeien, we willen graag groeien in omzet natuurlijk aar dan groei je automatisch natuurlijk met de mensen ook mee.

Nieuwe trends

Nou opzicht verbaast het mij wel nu dat we, ik weet niet of dat dan een trend is maar dat er vier

mensen hebben opgezegd nu vanaf januari, in januari 1, in februari 2 en afgelopen maandag 1 dus dat zijn er vier, en dat zijn geen echte technische mensen, ja sommige hebben wel, het zijn mensen in de sales, en dat verbaast me op zich wel dat die in deze tijd zo makkelijk, dus kennelijk kunnen overstappen. Maar dat is gewoon misschien geen trend maar dat het mij verbaasd. (Misschien in 2020 het niet aan durfden en nu toch wel gaan?) Ja wat is te zeggen, ik moet met twee nog, ik doe altijd exitgesprekken maar wat ze zeiden is ik ben benaderd via LinkedIn of het kwam op mijn pad. Dat is te minste wat ze zeiden de medewerkers die ik gesproken heb, ik heb ze allemaal wel gesproken van goh, jammer dat je weg gaat, ect... En dan was dit wat ik dan terug hoor. En ze gaan allemaal bij een soort van concurrent of soort van vergelijkbare, dus dat zou je misschien wel als een trend kunnen noemen als je het zo door vertaald dat er wel aan mensen getrokken wordt.

Kosten buiten recruitment

(Projecten die vertraging oplopen of niet begonnen kunnen worden) ja, (gebeurt dat vaak) ja vind ik wel. En wat ik ook vind is, ik noemde net de autonomie je eigen functie en dat is natuurlijk heel charmante, heel leuk maar als je daar te veel in doorslaat dan krijg je een soort van dan krijg je een soort van vrijblijvendheid en ik vind dat bij [bedrijf] het eigenlijk wel te veel vrijblijvendheid is. Dus kijk, ik snap best wel dat het soms lastig te voorzien is van hoelang gaat nou een bepaald ontwikkeltraject, een nieuw product willen we dan gaan lanceren en hoelang gaat dan zo een ontwikkeltraject duren en, maar ja het lijkt er nu bijna op dat ja dat het gewoon algemeen geaccepteerd wordt als de deadlines niet gehaald worden, dat er soms al niet eens deadlines meer gesteld worden zo van nou we kijken wel, klinkt nu misschien allemaal heel negatief hoor maar zo komt het wel op mij over. En dan wordt er veel gemopperd weetje dat er weer dingen niet gehaald wordt en dan zit onze marketingafdeling helemaal kant en klaar om iets te lanceren, in de markt te zetten maar ja als het dan niet klaar is, ja kan natuurlijk niet iets gaan verkopen wat nog niet klaar is, wat er nog niet is, dat gebeurt wel vaak ja.

(Acties om het op te vangen) ja er wordt natuurlijk echt wel overgewerkt als dat nodig is, dus dat doen wij zeker ook. Ja en voor de rest is altijd maar meer werken in mijn optiek als het structureel is, is er gewoon iets anders aan de hand en dan moet je daarop ingrijpen. En er is ook iets anders aan de hand want het is dat we onvoldoende capaciteit hebben om al het werk uit te voeren wat we graag zouden willen. En dan vinden we het ook nog lastig om keuzes te maken, ja, dus ja wat we wel doen is toch wel intern gewoon meer de boel op orde te krijgen, meer structuur, ik vertelde al van die andere organisatieindeling. We willen ook meer gaan werken met, we noemen dat dan streams, streammanagement dus met een streammaster, is een soort van scrum agile achtige manier van werken maar dat moet wel allemaal nog wel goed, dat heb je niet in een... van vertellen zo gaan we het nu doen, want er zijn heel veel verschillende afdelingen en verschillende afdelingen

zijn bij zo een proces, zeker bij zo een productontwikkelp proces betrokken. Die moet die input leveren, en die die, en die die, en dan zie je gewoon dat zo een proces gewoon heel erg moeizaam door een organisatie heen gaat. Ook wel samenwerken, he van daar goede duidelijke afspraken over en die dan ook nakomen. (Vooraf lastig tussen afdelingen om samen te werken) ja klopt dat is echt.

Appendix 17. Interview March 25 transcript

Bedrijfsinformatie & demografisch

Mijn naam is dus [naam] ik ben woonachtig in [plaats] net boven [locatie west-Nederland]. Ik kom oorspronkelijk wel uit [locatie west-Nederland] dus ik ben echt, ik heb 24 jaar in [locatie west-Nederland] gewoond, ben net verhuisd samen met mijn vriendin, soon to be wife, ook leuk. Ja en ik heb een HR-achtergrond dus in heb een hbo hrm gedaan aan hogeschool [locatie west Nederland]. Tijdens mijn stages in aanraking gekomen met recruitment en zo doende eigenlijk daarin verder gegaan tenminste ook iets gezocht omdat ik het ook gewoon erg leuk vond. Eerst bij een klein werving en selectiebureau en nu bij [bedrijf], en bij het onderdeel [bedrijf]-techniek dus eigenlijk bemiddelen wij voornamelijk in de technische sector als het gaan om productietechniek, kan je denken aan operators en technische dienst monteurs, maar ook als in werkvoorbereiders en tekenaars zeg maar die kant en uitvoerden monteurs dus als je denk aan servicemonteurs en een beetje die tak van sport. Dus ja dat in principe over mij.

Recruitment activiteiten

(Opleidingsniveau) voornamelijk mbo en dan wisselt het eigenlijk van mbo 2 tot niveau-4, hangt een beetje af van de functie, en we hebben wel eens voor de wat hogere functies een hbo-opleiding nodig. Ik vergat net te zeggen dat we ook aan de analytische kant zitten, moet aan chemische analisten, laborant zeg maar dat is eigenlijk standard mbo of hbo dus het wisselt heel erg.

(Vinden van mbo'ers) mijn ervaring is dat sowieso dat het afhangt van de functie, dus dat sowieso. Wij zitten in operators daar zit mindere schaarste in dan als je het hebt over een monteur, standaard monteur, dat is gewoon minder te vinden. Dan zit het voornamelijk in het niveau ook, wat wij merken is dat we lastig aan mbo-4 kandidaten kunnen komen en dat mbo 2 en 3 dat dat wel lukt, alleen zit je dan met of je klant dat oké vindt, dat is een beetje hoe het bij ons zit.

Ja zeker dus vaak dat klanten aangeven van we willen een mbo-4 voor een uitvoerende functie, nou ja wat wij dan vragen als we zo iemand spreken is dat die eigenlijk het liefste een kantoorfunctie zou willen, dus wel in de techniek maar wel een kantoorfunctie dus tekenaar of werkvoorbereider of inderdaad door wilt studeren richting het hbo.

(Hoe vullen lastige functie) nou wat wij proberen, wij zijn ieder geval heel veel in gesprek met klanten daarover, of we kunnen kijken en ze kunnen meenemen in de schaarste van het profiel zodat we ze een beetje niet te hoge verwachtingen kunnen meegeven. En daarnaast zijn wij vanuit [bedrijf] ook bezig met opleiden, ik weet niet of je [bedrijf programma] wel eens voorbij hebt zien komen? [Bedrijfsprogramma] is zeg maar onze opleidingstak en dat verschilt van de logistiek tot de zorg en techniek dus. Dus bijvoorbeeld als wij bepaalde functies niet kunnen voorzien omdat we die mensen gewoon niet hebben, kunnen we wel zeggen van joh klant we kunnen wel bijvoorbeeld iemand opleiden die een mbo-2 of 3 heeft en jij wilt niveau-4 dan kunnen we wel een traject aangaan met iemand zodat die dat niveau haalt. Die is dan eigenlijk in een leer-werktraject zo moet je zien dat iemand 4 dagen in de week gewoon werkt daar en een dag in de week naar school gaat. Dan is iemand in dienst bij [bedrijf], krijgt hij zijn opleiding betaalt vanuit [bedrijf] en dan wordt die gedetacheerd bij de klant.

Ja zeker wij doen, [bedrijf] doet niet alleen uitzenden, zeker bij techniek doen we veel bij detachering en bij werving en selectie, zeker omdat als je in de techniek zit willen mensen toch wat meer zekerheid als het gaat om stukje loon doorbetaling, contract, en dat kunnen we ze bij een detachering beter bieden dan bij een uitzendovereenkomst, ja en om ook wel een beetje concurrerend te zijn he omdat, volgens mij kunnen ze kiezen uit acht bedrijven dus dan moet je wel kunnen concurreren. (8 andere detacheringsbureaus in de buurt?) ja of bedrijven zelf waar ze direct in dienst komen.

We spreken een vast uren aantal vast dat verschilt een beetje per functie en per klant, ja en ze kunnen ook eerder overgenomen worden, maar dan zit er bijvoorbeeld zo een werving en selectie aan vast, zeg maar. Ja dat wisselt in principe het hangt een beetje van af of iemand in korte termijn wordt overgenomen, dan kan je korte uren afspreken maar een hoger tarief ja en andersom ook he, dus een lager tarief en dan wat langer door lopen. Ikzelf ga daar niet zo over omdat ik me puur focus op de recruitment en niet echt met prijzen afspraken of die dingen bezig ben, maar dat is inderdaad wel hoe we het afspreken ja.

(Recruitment proces) wij werken, ik werk op een accountunit, dus dat is een grote unit met vaste klanten. Ik heb zeven vaste klanten. Nou dan komt er een aanvraag binnen, een manager belt mij op, joh [naam] ik zoek een monteur technische dienst. Stuurt hij een aanvraagformulier mee met wat standaard dingen, vacature, vacaturetekst, daar kijk ik dan naar en wat ik ieder geval altijd doe is een gesprek met de hiring manager aangaan van heel leuk die vacaturetekst maar wie zoek je qua persoon, wat voor werkzaamheden gaat die doen, dus eigenlijk dat we een heel duidelijk beeld hebben van wat iemand nou precies zoekt. Omdat ik vind dat je op basis van alleen een vacaturetekst kunnen we gewoon niet werven en kunnen we het ook niet verkopen aan de

kandidaten, die moet ook meegenomen worden van oke hoe gaat mijn dag er uit zien. Zeker ook als ze de mogelijkheid hebben om nog 8 andere bedrijven te kiezen natuurlijk. Dus dat is in principe de eerste stap. En dan hangt het in principe van het type profiel af of ik eerst kijk naar onze talentpool of dat we hem gelijk online knallen. In het geval van een operator zetten we hem sowieso eerst online om de zichtbaarheid te vergroten, dus ja die vacature die publiceren we dan gewoon en kijk ik daarna in de talentpool en kijken of we dan ieder geval een kandidaat hebben die we eventueel kunnen benaderen. Nou zal dat bij monteurs niet zo snel het geval zijn omdat die er gewoon niet veel zijn. Dus ja dan gaan we eigenlijk een strategie opzetten, een soort wervingsstrategie.

... ja en de talentpools, dus die houden we ook bij, mensen die echt op zoek zijn, je moet je voorstellen een pooltje van ongeveer 15 man die we, die nu beschikbaar is en we direct ergens kunnen plaatsen, daar omheen nog een pool aan 50 man die we ooit een hebben gesproken in de afgelopen maand, of twee maanden en die houden we dan bij in cyclus van constant contact houden van ben je nog op zoek en wat zoek je, kunnen we je ergens mee helpen, we hebben nu niks maar over twee weken misschien wel, dus dat je eigenlijk die contact keten goed houdt, dat mocht er een keer een vacature zijn waar hij goed op aansluit dan kunnen we hem gelijk bellen. Ja dus zo werkt het en zo ziet het proces een beetje bij ons eruit. Mochten we iemand hebben gevonden doen we natuurlijk kennismaking mee inplannen. Dus wij doen eigenlijk de voorscreening voor klanten op dezelfde manier waarop wij nu een gesprek hebben, dus interviewen ook gewoon via videobellen nu helaas, daar maken we een bepaald profiel van en dat sturen we naar de klant, ja en dan is het aan de klant om te kijken of diegene hem wilt uitnodigen of niet. De uitnodiging regel ik dan ook, de uitnodiging dus ik stem dat af met een kandidaat en mocht iemand dan daadwerkelijk ook worden aangenomen dan is daar in principe mijn taak is dan klaar. Dan draag ik hem over naar een intercedent bij ons en die regelt alles omtrent het contract en zo dat alles goed in de systemen komt in ieder geval. Dus mijn werk begint echt bij de aanvraag en die houdt op tot dat wanneer iemand daadwerkelijk is aangenomen.

Ja precies en dat zit best wel goed in elkaar, omdat we werken met verschillende regio's dus we weten ook dat je niet zomaar met kandidaten uit een andere regio aan de haal moet gaan, daarom is het in principe goed geregeld omdat je dan niet die hele grote concurrentie krijgt. Natuurlijk zie wel eens mensen die zitten om de scheidingslijn van die regio en dat zelfde geldt voor een klant, die precies op een plaats waarvan we nou niet zeker weten of die nou bij mij of bij een andere in het gebied zit, maar dat is iets om met managers zelf om dat zeg maar uit te vechten en daar gaan wij dan niet zo over. Maar ik denk dat bij ons er wel heel goed contact gehouden wordt wel over die profielen en niet trekken is aan andermans profielen.

(Gesprekken) klopt om het contact te houden over de status van de vacature, welke kandidaten we spreken en waar we tegenaan lopen. We hebben natuurlijk wel eens met harde eisen te maken en mochten dat soort dingen niet te vinden zijn, dan gaan we daar gewoon over in gesprek en kijken we of dat bijgeschaafd kan worden. Wij hebben ook een mooi portal waarin we kunnen zien hoe de schaarste zich ontwikkelt en dat kunnen we ook met klanten dan bijhouden. (Data uit eigen database?) ja klopt en met andere instanties, dat is wel in samenwerking met...

(Gemiddelde recruitment duur) dat verschilt echt enorm, dus het hangt heel erg af van de functie. Als het om een monteur gaat dan kan het zo maar twee maanden duren en als het gaat om een operator met weinig eisen, die hebben we best wel in de pool zitten dus dan kan het zo maar ook binnen een dag geregeld zijn dan gaat die vacature niet eens online. Dan belt een hiring manager met mij, en dan zeg ik dan bel ik even de talentpool na om te kijken wie nog geïnteresseerd is of wie nog kan, nou en dan kan het heel snel gaan.

(Duur gesprek hiring manager) zeker een half uur in ieder geval half uur drie kwartier.

(Betrokkenen bij recruitment) nee denk eigenlijk niet (naast communicatiemedewerker en intercedent, en manager) kan zijn dat de betreffende recruiter van een klant er nog bij betrokken is dat we daar nog contact mee hebben omdat hiring managers niet altijd de tijd hebben voor status updates en de recruiter wel, dan hebben we daar contact mee. Ja met de collega intercedent dus veel contact en met communicatie/ e-commerce heet dat bij ons. Dus die kijken naar de zichtbaarheid van onze vacatures. Dus verder eigenlijk niet veel.

(Activiteiten employer branding) nou niet zo zeer activiteiten, we hebben wel eens gedaan dat was voor corona dat je een soort meetings op bij bedrijven organiseert, een soort speeddate sessies dingen doen. En kunnen mensen direct zien waar ze dan komen te werken en voor de rest niet. Voor de rest probeer ik bij ieder bedrijf geweest te zijn is natuurlijk logisch dat je daar een beeld van hebt en dat goed kan vertellen richting de kandidaten en dat zijn eigenlijk voornamelijk de dingen die we dan doen. Ik ben wel bezig met landingspagina's, zo heet dat, op [bedrijf] dat is eigenlijk een grote pagina voor een specifieke klant, bijvoorbeeld [bedrijf] of [bedrijf] die hebben een eigen pagina en dat is dan het stukje employer branding.

Klopt ben net nog gebeld door iemand, ja zo werkt het en dan ook weer proberen we zo goed mogelijk uit te leggen waar het hem dan in zit. Gaat voornamelijk om dat je diegene wel gewoon mee neemt en iets van je laat horen en het liefste proactief. Deze kwam toevallig gister met de opdracht en die belde vanochtend al. dan kan ik niet zo proactief zijn natuurlijk, als iemand een beetje ongeduldig is. (Hij hoopte op dag een om iemand te vinden) ja had ik hem gister al uitgelegd dat dat hem niet ging worden, en toch bellen, je kan het altijd toch proberen he. Maar

het liefste gewoon proactief he, dus iemand meenemen of even mailen of dat soort dingen dat we er in ieder geval mee bezig zijn.

(Dagtaak) zoeken, daar contact met mensen, contact met managers, contact intern met mensen over kandidaten, sowieso onze talentpool op orde houden dus iedereen na bellen die we hebben. Dus het bestaat voornamelijk uit contact dat soort dingen. Kijken wat nog meer, met vacatures bezig, niet alleen online zetten maar ook checken hoe lopen die, dus met bepaalde dashboards erbij om te kijken hoe loopt dat, hoe kan ik daaraan sleutelen zodat die beter lopen. In principe ziet het er zo uit en daarnaast natuurlijk bezig op alle kanalen.

(Actieve search monsterboard en vacaturebank?) klopt daar kan je gewoon met pooling zoeken zeg maar. Je in principe het zelfde (als LinkedIn) en in onze eigen database ook. Dus weekt het ook zo met pooling.

Recruitment doel

Ja wij hebben als team targets, en dan gaat het om ja de hoeveelheid belletjes en mailtjes en bezoeken, en dat soort dingen, en voorstellen die we hebben gedaan. En daar zijn we eigenlijk in het team allemaal voor verantwoordelijk want als ik geen mensen aan lever dan kan een collega van mij kan niet voorstellen zeg maar. En ik heb volgens mij de target 5 kandidaten per week, maar goed bij ons weten ze ook wel hoe het in elkaar zit dat die markt heel schaarst is, dat je de ene week 2 kandidaten kan hebben en de andere week 7 en dan heft het elkaar een beetje op. Wat ze bij ons belangrijk vinden is dat je het kan uitleggen waarom je aan die twee zit en niet 5 wat heeft er dan voor gezorgd dat je niet aan die 5 zit. Ja goed als jij gewoon je werk doet dan kan je dat eigenlijk altijd uitleggen, dus in die zin zijn die eisen ook niet super hard.

Ja precies ik heb wij hebben daar best veel gesprekken over en ik heb al een paar keer aan gegeven van joh als je, als ik nou 5 kandidaten heb maar er worden er steeds maar 1 aan genomen, wat betekend die 5 dan, doen we het dan voor de 5 of waar doen we het voor? Als ik twee kandidaten, twee goede kandidaten spreek en die worden steeds aangenomen dan hebben we er in principe veel meer aan toch. Dus dat zijn wel de cijfers die ik ook met mijn manager bespreek van joh zo veel kandidaten gesproken maar dit zijn wel mijn voorzieningspercentages, ligt geloof ik rond de 50 procent, dus een op de twee kandidaten wordt aangenomen. Dat is wel iets dat ik bij houd dat vind ik persoonlijk belangrijker dan hoeveel kandidaten we spreken.

(Geeft een idee of je nog goed bezig bent) ja nou de kwaliteit van de kandidaten die je spreekt zeg maar ja als je er 10 spreekt en er worden er twee aan genomen dan kan je je afvragen, hoe goed is dat.

Recruitment strategie

... een soort wervingsstrategie, van wat gaan we, hoe gaan we dat doen, welke kanalen gaan we

aan pakken, en zo gaat het proces dan een beetje verder. Wij gebruiken monsterboard, nationale vacaturebank, LinkedIn sowieso, dus dat is een beetje het voornaamste, en onze eigen database natuurlijk dus daar hebben we ook opties voor om daarin te zoeken.

(Concurreren met je collega?) nee dat hebben we eigenlijk hebben wij dat totaal niet omdat het bij ons goed verdeeld is in de verschillende sectoren waarin wij zitten. Wij hebben echt[bedrijf]- techniek, [bedrijf]-zorg, en wij doen heel veel, we werken echt met een team samen dus het is ook niet individualistisch. Ja kijk we hebben natuurlijk wel eens, het is in ieder geval zo dat de vacature die ik heb heeft geen enkele andere collega heeft die, zo zit het bij ons niet in elkaar. Het kan natuurlijk wel eens zo zijn dat je een kandidaat tegen komt die goed zou aansluiten die door een andere collega ook al is benaderd en een gesprek mee heeft gehad, en die ligt al bij een klant van hem omdat die goed zou kunnen aansluiten ja, zo werkt het nou eenmaal en dan houden we gewoon goed contact van wordt die jongen aangenomen of niet, zo niet kan je mij het misschien laten weten dan kunnen wij hem benaderen.

(Strategie opzetten) kanalen, even kijken, contacten, contactmomenten, contactketen zeg maar, waar we hem gaan uit zetten of we iets met onze communicatieafdeling moeten gaan regelen, bijvoorbeeld een hele aparte pagina maken op de [bedrijf]-website dat zijn allemaal dingen waarvan we kijken hoe kennen we de kandidaat nou het beste aanspreken zodat die bij ons terecht komt en bij ons reageert.

(Technische niet per se op LinkedIn of veel benaderd) ja nou op zich met LinkedIn met technische mensen ik merk dat niet zo heel erg. Ik vind wel dat je eigenlijk best veel kandidaten op LinkedIn kan vinden. Ja en kunst is in eerste instantie met iemand in contact te komen. Die mensen krijgen waarschijnlijk net zo veel berichten als dat ik naar iedereen stuur van de recruiter, en daar begin ik ook altijd mijn berichtjes mee, van ik ben me ervan bewust dat je waarschijnlijk veel benaderd wordt, maar dit en dit en dit, zeg maar en echt met het doel dat eerste berichtje om in contact te komen. Ik zeg ook niet van ik heb dit voor je en deze vacature staat open, ja ik vind dat je eerst moet weten wat iemand dan precies zoekt. Ik kan nooit weten nu wat Pietje leuk vindt wat zijn volgende stap zou zijn, dan kan ik hem wel een vacature sturen maar misschien is die er helemaal niet in geïnteresseerd. Dus vandaar dat ik in mijn berichtjes kijk van joh sta je open voor een nieuwe uitdaging waar sta je voor open, kunnen we je ergens mee helpen, kijkend ook naar een profiel maak ik het wel persoonlijk, veel persoonlijke dingetjes. Ik stuur eigenlijk nooit standaard bulkberichten dat is gewoon niet iets wat werkt. Wat ik daarnaast altijd doe he, mensen geven dan aan van nou ik ben nu niet geïnteresseerd dan slaan we ze wel altijd op om ze bijvoorbeeld over drie maanden nog eens te benaderen of over een half jaar. Dus ze blijven bij ons dan wel meedoen in die contact keten. (Actieve benadering) ja zeker.

(Verskil recruitment aanpak nu en vorige werkgever) ja ik had daar niet, omdat het zo klein was, we werkten daar met 5 man op kantoor had ik daar niet de middelen die ik nu heb. Tuurlijk kan je met klanten in gesprek en met managers in gesprek over de schaarste van het profiel, maar nu kan ik dat met cijfers onderbouwen dus je kan het veel meer kracht bij zetten en ook met andere oplossingen komen zoals het opleidingsverhaal wat ik net aan gaf. En bij het vorige bedrijf merkte ik gewoon dat vanwege geld issues ze gewoon niet de mogelijkheden hebben dat soort dingen aan te schaffen. Dus had ik eigenlijk alleen een LinkedIn-account, that is it. En dat maakte het ook heel lastig dus dan ben je afhankelijk van de mensen die reageren en de meeste op LinkedIn zeg maar. Ook een bepaald aantal berichtjes per maand dat ik kon sturen dus af en toe was dat op en dan kan je ook niet meer zo veel natuurlijk.

(Klanten) wisselt heel erg maar waar ik op zit is in principe allemaal wel groot. Dus echt verschillend tot grote productiefabrieken tot grote bedrijven in de servicesector, dus servicemonteurs en dat soort dingen.

In principe ook de extra mogelijkheden die wij bieden, we gaan hele trajecten aan met mensen, het is niet zo dat we iemand daar neerzetten en van jou zoek het maar uit, we houden altijd contact met de kandidaat en met de klant zelf kijken of het wel goed gaat. Maandelijks, soort beoordelingen he even kijken hoe het gaat, dat doen we ook echt op locatie altijd als dat kan, nu kan het in de meeste gevallen niet. Dus dat is wel in principe wat ons onderscheidt. Ja voor sommige collega's van mij geldt dat wel, ikzelf natuurlijk niet omdat ik 7 vaste kandidaten heb. Maar waar ik hiervoor heb gezeten zaten we echt met lijsten van honderd bedrijven zeg maar waarvan we 20 op de focus hadden, dus die we actief wilden krijgen, waar we iemand wilden plaatsen en dan ben je heel erg afhankelijk van sales he. Waar ik zelf niet in zat omdat ik puur recruiter ben en geen sales doe, maar er was een directe collega waar ik mee samen werk, ja die was intercedent die deed dan veel sales en contact houden met die bedrijven dus dat is het voornaamste deel van haar werk belangrijk is natuurlijk dat je dat goed bij houdt. We hadden allerlei Excel lijsten en bestanden daarvoor natuurlijk om dat bij te houden.

Ik denk wat ik zeg he dat persoonlijk dus dat we ook meer kijken, van oh je past niet op deze vacature op welke dan wel, en wat niet van mij, dus niet mijn vacature. Het gaat natuurlijk altijd om het helpen van iemand aan een baan, niet of ik mijn plaatsing maak of die vacature invul. Ik denk dat we er zo allemaal wel in staan. Dus dat we het echt zien als mensen helpen aan een baan en niet per se onze eigen targets voorzien. Tuurlijk speelt het mee in je achterhoofd maar dat is niet het voornaamste doel waar we mee bezig zijn en dan het mooiste is het doen van coaching gesprekken, dus als mensen niet helemaal willen, en die bellen dan en die zouden echt niet weten welke richting ze op moeten, misschien heb ik daar even oneerbiedig gezegd eigenlijk geen reet aan want ik kan er helemaal niks mee met die kandidaat maar ik denk dat iedereen bij ons diegene

wel helpt en coachend, dus ben je misschien een uur kwijt en weet diegene wel waar die aan toe is en die weet een beetje welke richting dat die op kan. en die heeft misschien zelfs al wat vacatures gevonden op de website. Dan kunnen we hem in contact brengen met diegenen. Ik denk dat dat wel [bedrijf] typeert in combinatie met het opleidingsverhaal, dus sluit iemand niet aan ,ja wat kunnen we dan wel doen om iemand wel te laten aansluiten. Er is ook een voorbeeld dat wij gewoon mensen hun heftruckcertificaten en dat soort dingen gewoon allemaal laten halen, want dat, en dat ook betalen, dat zijn allemaal dingen die ik niet echt hoor van andere bedrijven, ik weet niet hoe jij dat ziet maar dat zijn dingen waardoor mensen wel gelijk beter aansluiten op een functie dan als je het niet zou doen. Dat maakt het ook voor klanten interessanter he, want die geven aan van echt wel een goed cv maar ja hij heeft geen heftruck en geen VCA. En dan zeggen wij dat is geen probleem want hij kan morgen op cursus, ja dat is toch wel onderscheidend en zeker als je het breder trekt met het hele opleidingsverhaal.

Uiteindelijk betalen klanten ook gewoon gigantische bedragen natuurlijk dus, bij werving en selectie snap ik het dan op gegeven moment houdt het op he, dan is iemand daar in dienst en zij betalen er een bedrag, dus wij hebben er niet zo veel mee te maken. Als iemand via ons loopt en een detacheerder is dan houden wij wel echt het contact, dat zeker.

(Scholen) kunnen we meer doen vind ik zelf, dus ik weet ook niet helemaal ik denk wel dat het gebeurt vanuit onze opleidingsadviseurs en onze opleidingstak, maar ik vind inderdaad wel dat we wat meer kunnen doen, de enige kanttekening is dat wij ook daarvoor best veel in gesprek moeten gaan met bedrijven omdat die iemand willen van 21 jaar oud met 20 jaar ervaring. Dus die starters dat is gewoon lastig nu dus dat is iets waar we wel in gesprek mee moeten gaan met klanten om zich daarvoor open te stellen.... Ja precies en dat ze daar dan voor moeten open staan, dat ze iemand met een master gewoon goeie kennis heeft en misschien wat stage-ervaring en dan hebben ze daar misschien meer aan voor de toekomst dan dat je iets anders doet en eisen stelt voor mensen die er eigenlijk niet zijn.

Met detacheren heb je in principe meer zekerheid omdat je bij uitzenden, als het zeg maar stopt of even geen werk hebt dan krijg je vaak geen loon doorbetaling en dat is bij detacheren wel het geval, zit hem voornamelijk in het stukje zekerheid die je dan hebt. Ook al je bijvoorbeeld ziek bent en dat soort dingen.

Kosten van recruitment

(Standaard fee bedrag) hangt ook af van de functie maar wij hebben wel een minimaal percentage zeg maar en dat is volgen mij 23 procent van iemand zijn bruto jaar salaris.

(LinkedIn recruiter?) ja.

Ja de standaard job boards die ik net noemde dus die zijn ook betaald, dus dat volgen mij heeft [bedrijf] wel een aantal heeft dat helemaal gekocht dus dat is van [bedrijf] zelf. Is eigenlijk een verlengde van onze database zeg maar. Dus ja dat is in principe allemaal betaald.

(Landingspagina betalen klanten extra?) nee volgens mij niet.

Ja als het gaat om werving en selectie wel ja, maar als het gaat om detachering overeenkomt zijn daar in mijn geval vaste tarieven voor afgesproken, zo een om reken factor. Het wisselt volgens mij tussen 2,2 en de 2,9, in de techniek dan. Bij uitzenden is het tussen de 1,5 en de 1,9.

(2700 euro) dan zit ik er nog steeds boven. Net erboven.

Nieuwe trends

Een issue blijft sowieso de schaarste, dat het bij ons vaak allemaal wat langer duurt qua proces dan puur en alleen maar een planning vol maken wat sommige collega's doen. He dus sommige collega's zitten bij [bedrijf]-logistiek zeg maar en die maken dan een planning vol zodat allerlei heftruckchauffeurs en dat soort dingen, productiemensen dat die kunnen starten ja dat gaat gewoon allemaal wat sneller, die bellen gewoon die hele lijst na die zijn eigenlijk de hele dag aan het bellen om de planning van morgen vol te krijgen en dat snelle, bij ons gaat het gewoon allemaal wat langzamer omdat mensen gewoon schaars zijn, niet te vinden zijn. En we daardoor ook wat diepere gesprekken hebben zeg maar met mensen en met organisaties.

(Interviews gaan nu digitaal) ja verandering dat we niet meer zo snel langs mogen komen bij bedrijven dus dat maakt het lastig, zeker omdat ze wel eens bijvoorbeeld een nieuwe productielijn zijn gestart waar we dan mensen voor moeten aannemen, maar die heb ik zelf dan niet gezien. Het is natuurlijk lastig daar iemand over te vertellen, dus nou ja dan geven ze ons soms wel eens een digitale tour dat kan ja in principe is dat eigenlijk wel het enige afgezien dan deze gesprekken op deze manier. Die kan je normaal gewoon op kantoor doen met kandidaten.

(Vervanging vs. uitbreiding) ja dat is niet echt iets wat wij merken, wel veel bedrijven die toch wel in de uitbreiding zitten. Nou is het wel zo dan als je het hebt over vervanging van mensen die nu bijvoorbeeld in dienst zijn en klachten hebben qua corona en niet mogen werken, dat merken we wel heel veel, dat je wat meer tijdelijke functies hebt. Mensen bijvoorbeeld die hebben een snotneus of he die mogen niet werken, dat moet wel opgevuld worden zeg maar. Die vraag krijgen we wel maar kunnen we niet zo gek veel mee, want wie heeft er een monteur voor 5 dagen.

Kosten buiten recruitment

Ja de kosten van de time to hire zeg maar, maar dat zit het hem voornamelijk in de klant dat is ook niet iets dat je direct ziet dan. Maar dat zijn de kosten die klant nu maakt of missen of

misloopt omdat ze iemand niet hebben. Dat ze bijvoorbeeld een bepaalde productielijn niet kunnen opstarten omdat ze een operator missen. Ja dat zijn dan indirecte kosten misschien wel. (Die kosten buiten de recruitment) ja in principe wel ja. Verder niet echt.

(Voor klanten de grootste kostenpost) uhm ja voor dat soort bedrijven is het inderdaad wel dat ze dat er een productie niet kan starten van een bepaalde lijn. Dat een bepaald productielijn is vastgelopen en dat dat gewoon niet door kan gaan. Dat zijn de dingen die we tegenkomen.

Appendix 18. Interview April 12 transcript

Bedrijfsinformatie & demografisch

Ik ben [naam] ik ben tweeëndertig jaar en sinds ruim twee jaar recruiter, technical recruiter bij [bedrijf] in [locatie oost-Nederland]. [Bedrijf] is een bedrijf dat onderdeel van een Amerikaanse organisatie. Is een bedrijf is een contract manufacturer, wat inhoudt dat [bedrijf] producten ontwikkelt en produceert voor andere klanten en dan gaat het eigenlijk altijd om grote klanten en OEM'ers, dus eindpartijen die iets op de markt zetten, moet je denken aan een [groot tech bedrijf], [ander bedrijf], [ander bedrijf], [ander bedrijf]... Om maar een partij te noemen uit uiteenlopende markten. We zitten in [oost Nederland] grofweg in de industriële markt waar we voor de [bedrijf] industrie onder andere racks en cabinets dus onderdelen van chipmachines ontwikkelen en produceren. We zitten in de luchtvaart en defensie en in [locatie oost Nederland] voornamelijk in het luchtvaart maken we onder andere flight attendants panels dus FAP's voor onder andere [bedrijf] en [bedrijf] en we zitten in de medische industrie en voor die laatste industrie heeft mij direct al wel getrokken omdat je daarmee ook een stukje maatschappelijk verantwoord bent als bedrijf natuurlijk en mee denkt en dat vind ik een mooie bijdrage. En daarvoor maken wij producten met een elektronisch component altijd. Dus een totaal product met een elektrotechnisch component, en maken we onderdeel uit van een Amerikaanse organisatie wereldwijd zo een 11.000 medewerkers, hier in [locatie oost Nederland] op dit moment 468 medewerkers begreep ik vanmorgen. Maar dat fluctueert een beetje tussen de 470 en de 540 medewerkers zo ongeveer, afhankelijk van wat voor projecten er lopen op dat moment.

Ik heb zelf ook een achtergrond in de recruitment ik zit sinds 2014, nou in 2014 afgestudeerd en sindsdien eigenlijk al in de recruitment gezeten altijd wel met een link naar HR. Dus het ondersteunen daarvan vind ik ook heel leuk dus de, uitzetten van een bepaald beleid op bepaalde dingen of het referral recruitment, of het optimaliseren van de indiensttreding en daarmee te zorgen dat mensen goed landen binnen de organisatie, dat hoort daar ook allemaal bij. En dat was ook de rede dat ik na drie jaar voor een bureau te hebben gewerkt naar een bedrijf wilde om de volledige recruitment te gaan doen, en eindverantwoordelijk te zijn direct voor die bedrijven

dus eerst naar [bedrijf] gegaan daar na naar [bedrijf] in [locatie oost-Nederland], onderdeel van [overkoepelend bedrijf] dat ging reorganiseren en toen besloten om weer naar een technische organisatie te gaan en het liefst wat groter zodat nou ja nog meer impact kon maken en nou misschien wel een klein onderdeel van de rol zou kunnen doen maar wel een organisatie waar het nog niet allemaal al stond, en dat is bij [bedrijf] absoluut. Dus ik vind het leuk dat veel wat ik doe ook echt een impact heeft omdat er nog weinig staat, mag nog veel gedaan worden. Nou dus dat houdt het een beetje in.

Recruitment activiteiten

Mijn rol als recruiter houdt in dat ik me bezig houd met alles vanaf de vacature tot aan indiensttreding en alles wat daartussen komt. Dus het vinden van de juiste mensen het op lange termijn uitzetten van een strategie op de juiste mensen aan te trekken, 9 van de 10 keer met een technische achtergrond veel specialisten en alle arbeidsmarkt communicatie die daar bij hoort en er bij nodig is ook moet ik zeggen, want anders had je dit onderzoek waarschijnlijk niet hoeven doen want, we zitten natuurlijk in een behoorlijk pittige markt, zoeken precies het zelfde wat de overburen eigenlijk ook zoeken, en dat zijn specialisten waarvan er een handje vol zijn in de omgeving laat staan verder in Nederland en de omstreken, dus daar moet je creatief voor zijn en dat maakt mijn rol dan ook leuk omdat je een beetje buiten de gebaande paden moet treden om een oplossing te vinden en toch te zorgen dat al die rollen worden ingevuld. Doorgaand zijn we tussen de 20 -25 vacatures op indirect, dat wil zeggen niet direct voor de productie maar alles wat daarbuiten valt, dus manufacturing engineers, design engineers, managers, operationeel planners, VHDL-engineers, embedded software engineers, ja heel veel engineers zoals je al hoort en daarnaast een aantal rollen die daar eigenlijk aan verwant zijn.

(Extra lastig door variatie aan markten) ja dat kopt alleen, je moet net de mensen vinden die dat dan ook zoeken, dus je moet er achter komen, daarom is tijd investeren ook zo een ding en maakt ook dat is mijn grootste uitdaging dan ook, tijd, je moet er eerst achter komen wat zo iemand zelf wilt want je kunt wel gaan gissen en mensen gaan benaderen met wat jij nodig hebt en daar gaat het vaak bij bedrijven ook wel om en misschien ook wel mis, dat er aan de voorkant wordt gevraagd dit is wat we zoeken, maar het gaat er in deze markt heel erg om dat jij aanbiedt wat zij zoeken, en dat is precies andersom dan dat je verwacht bij recruitment je moet wel op zoek gaan naar het ideale profiel maar je moet veel breder kijken want de markt is maar zo klein dus je moet zorgen dat je aanbiedt wat er gezocht wordt op de arbeidsmarkt.

(Hoe competitief) nou we kijken aan de voorkant, hebben we een heel plan bedacht waarin we definiëren wat onze doelgroepen zijn die we dan uiteindelijk zoeken niet alleen voor nu maar op de lange termijn zoeken, dus we monitoren continue wat we het laatste halfjaar, laatste jaar hebben gezocht er waar de successen zijn geboekt of te wel wat werkte aan initiatieven wel en wat

werkte niet, dus waar kunnen we misschien meer uit halen en waar moeten we misschien afscheid van nemen. Nou zo fine tune je eigenlijk wat voor bureaus je wel of niet mee samen moet werken, maar zo kijk je ook naar wat voor initiatieven wel werkten omdat misschien weer eens te gaan herhalen. Nou bij ons is dat onder andere de samenwerkingen met een groot aantal studieverenigingen in de regio maar ook steeds meer daarbuiten, de zichtbaarheid, zichtbaarheid onder ons eigen netwerk, want een heel groot deel van de medewerkers die we uiteindelijk aannemen kent al mensen binnen het bedrijf of te wel die zitten al indirect in ons netwerk. Dus wat werkt dan beter dan je eigen netwerk daarop aanspreken, dus zo hebben we ons referral recruitment programma wat er al stond hebben we geüpdatet en nog interessanter gemaakt aan de voorkant om mensen te stimuleren om ook hun eigen netwerk actief in te zetten, en te kijken van misschien bij mijn vorige werkgever misschien vanuit een studie dat ze iemand kennen en om mensen nog beter te enthousiasmeren van oké ik kan mijn eigen collega's of oud collega's, oud studenten of vrienden misschien wel voorstellen bij [bedrijf] want ik heb het zelf naar mijn zin. Want zij zijn dan het visitekaartje en hebben het juiste netwerk dus daar moeten we het ook heel erg van hebben dus daar begint het bij. Kijken wat succes biedt, welke doelgroepen we willen hebben, en voor de rest heel veel verschillende onderdelen inzetten, vergroten van je zichtbaarheid, het promoten van de unieke punten die [bedrijf] biedt. Het actief op zoek gaan en het actief promoten op verschillende sociaal mediakanalen, ja eigen netwerk dus meer inzetten, zichtbaar zijn op beurzen en als dat even niet kan zelf evenementen online organiseren, zichtbaar zijn bij scholen gastcolleges organiseren, lunchlezingen organiseren dus continu blijven schudden aan die arbeidsmarkt, zeg maar.

Goeie vraag want wij meten de doorlooptijden, wij meten hier van alles dat is ook een beetje Amerikaans aan de organisatie dat er heel vaak, er wordt heel veel data gedreven gedaan dus we meten de doorlooptijden, we meten welke bureaus bij ons succesvol zijn, we meten welke methodes bij ons succesvol zijn waar we het meeste geld aan besteden, hoeveel geld er naar welke vacatures gaat, dat soort dingen meten we allemaal. En dan kun je aan het eind van het jaar gewoon heel veel data er uit analyses er uit halen eigenlijk. Dus als we het over een operationeel planner hebben dan zetten we die rol uit in februari, krijgen we in maart nou we zetten het, ik search voor 4 of 5 van de vacatures, de rest zet ik uit bij bureaus of enkel eerst online, dus bij samenwerkende bureaus nou die bureaus gaan mensen voorstellen op basis van het profiel en gesprek met de manager dan worden er in maart de eerste profielen gedaan de week erop worden de mensen uitgenodigd de week daar op vinden de gesprekken plaats, en dan hoop je dat je per eind maart iemand gevonden hebt. Maar in dit geval hebben wij 5 keer achter elkaar iemand een aanbod gedaan voor een rol en 5 keer heeft iemand gezegd ik ga voor een ander bedrijf. Dus dan is dat traject weer een heel stuk langer en dan begin je van voor af aan als je bij het uitzetten van die vraag als iemand het aanbod heeft geweigerd. Dus je moet op meerdere paarden wedden, daarop kan het heel snel gaan dus, kan ook dat het in 6 weken geregeld zijn dat iemand van vacature

totstandkoming tot en met indiensttreding dat misschien soms maar 4 weken. Terwijl voor een goed hardware engineer met bepaald profiel kan het ook wel eens 3 of 4 maanden duren. Dus zo ziet dat er een beetje uit en dan moet je vaak veel meer aan promotie doen nog om dat het hele ingewikkelde profielen zijn, meerdere partijen ervoor inschakelen, ja continu het gesprek aan gaan met managers of, en uiteindelijk na een maand of anderhalve maand ook kijken van hoe kunnen we het profiel ook breder trekken. dus in het geval van een VHDL engineer , misschien wel een mooi voorbeeld, we zochten een specialist, we zoeken een specialist een VHDL engineer die zoekt eigenlijk iedereen in de omgeving dus we hebben die vraag bij een stuk of 7 samenwerkende bureaus uit gezet, detachingsbureaus en al die bureaus zeggen ja iedereen zoekt ze, we kunnen iemand aan bieden maar diegene heeft maar twee jaar ervaring en jullie zoeken minimaal 5 jaar ervaring, en dan gaan we er mee in gesprek, en dan zien we nee het is nog niet het juiste profiel want diegene die kan niet wat diegene nu moet gaan doen. Maar we beseffen ook na een week of 6, nou als dit het niet is we hebben uiteindelijk iemand nodig dus dan gaan we de vraag verbreden dus wat we dan bijvoorbeeld gaan doen is de vraag voor een tijdelijke VHDL-engineer nu uit zetten om in de tussentijd op zoek te gaan naar een vaste zodat het project wel kan doorgaan, want anders moet je het project gewoon cancelen en dat is geen optie. Dus moet er een andere oplossing verzonnen worden, dus dan gaan we op zoek naar een tijdelijke. Nou dan zet ik de vraag uit bij de bureaus voor een tijdelijk VHDL-engineer om in de tussentijd op zoek te gaan naar een nieuwe. Wat we dan doen is eigenlijk die vraag nog steeds uitzetten van we zoeken iemand met 5 jaar ervaring, in de tussentijd kijken we of er een tijdelijke is. Nou die is er vaak wel dus die begint dan met een week of 4 of 5 daarna en die zetten we dan voor een maand of drie in. Mocht het dan zo zijn dat we dan nog steeds weinig aanbod is dan moeten we nog verder kijken naar wat moeten we doen. Dus nu zijn we bezig met mensen te vinden die bijvoorbeeld net gestart zijn of aan het eind van hun studie zelfs zitten en om die dan zelf in de tussentijd zelf op te gaan leiden tot VHDL engineer, dus die zetten we in voor een bredere rol want we hebben veel meer rollen open staan, in de tussentijd leiden we diegene op, op dat VHDL stuk en overbruggen we die tijd met een tijdelijke projectmatige ingezette VHDL engineer, dus dan duurt het traject een heel stuk langer, dus er is geen een manier om iemand te vinden meer, dus niet je zet hem uit, er komen profielen een van die, iedereen wordt gesproken een van die mensen wordt het, daar is de markt gewoon niet naar, dat is gewoon te veel vraag en te weinig aanbod.

(Bijzonder wel een tijdelijke) ja enkel via detachering, op een of andere manier kennen detachingsbureaus die mensen wel, hebben ze ze wel in beeld of hebben ze er meer van. Via detachering kan ik veel beter iemand vinden die een specialist is dan via deta-vast, dus via een traject dat die uiteindelijk in dienst komt bij [bedrijf].

(vaak nodig?) ja dat is wel vaak nodig, steeds meer want er wordt steeds meer specialisme gevraagd voor bepaalde dingen zoeken we mensen die ervaring hebben met [ander bedrijf]

bijvoorbeeld met het bedrijf [bedrijf], dus het is al zo een specifiek iets want dan moet je mensen hebben die bij een bedrijf hebben gezeten die ook voor [bedrijf] producten ontwikkelen of produceren of je moet mensen hebben die bij [bedrijf] hebben gezeten, maar heel veel van die partijen dat zijn, daar werken we mee samen dus dat zijn bedrijven waar we niemand van kunnen benaderen en [bedrijf] is een klant van ons daar kunnen we al helemaal niemand benaderen. Dus er valt al enorm veel van af, dus die moet je uit je filter halen. En dan ga je beginnen met zoeken. Dus ik kijk wekelijks zit ik met een aantal managers om te gaan zoeken via LinkedIn, van dit zijn de mensen die we kunnen vinden op basis van jouw zoekcriteria, wie is hier interessant en wie niet, nou er komen 30 profielen en dan ga je die 30 profielen benaderen en de week erop gaan we er hopelijk mee in gesprek. (Via LinkedIn recruiter?) ja klopt.

(Betrokken bij 1 vacature) ja een stuk of, ja betrokken is een beetje lastig want ik vraag altijd de HR-manager of HR-adviseur om akkoord te geven op een bepaald voorstel die weet namelijk hoe de rest van het team er uit ziet, dus die kan ook beoordelen of het ... Ik weet van alles maar ik kan niet helemaal beoordelen of het salaris wat ik iemand bied of dat in lijn is met de rest van het team want ik kan niet 1000 of 500 euro meer bieden dan, want dan loop het helemaal uit de pas. Dus de manager moet het beoordelen maar de manager heeft er ook een bepaald belang bij die weet er zit schaarste dus die is misschien eerder geneigd om een paar honderd euro meer te bieden of 150 euro meer en een HR-manager moet daar die staat daar objectief in en die moet gaan beoordelen past het in de lijn van het team. Dus die moet er akkoord op geven. Dus die is betrokken, de manager is betrokken, een directe collega vaak, een projectleider omdat we een matrixorganisatie zit iemand in een van die projecten, en ik. Dus een stuk of 5 mensen wel.

Het is een beetje een on going gesprek dus we, het gaat inderdaad via mail, het gaat via telefoon, het gaat via teams, het gaat via whatsapp gaat via allerlei kanalen eigenlijk, des te meer nu in de coronatijd denk ik maar bij elkaar ik denk niet meer dan een uur met de HR-manager, als je het hebt over alle investering met de mail maar wel een paar uur met de uiteindelijke hiring manager bij elkaar. Steeds gesprekjes van 20 minuutjes of een half uurtje, dan weer bellen dat het hem niet is geworden dat we verder moeten gaan kijken. Dus dat kan wel tot een paar uur oplopen, en de anderen zijn allemaal maar alleen aangehaakt in het proces, dus die moeten er wat van vinden, de directe collega is hooguit een uurtje betrokken want die moet er wat van vinden of anderhalf uur misschien en die zit een uur bij dat gesprek. Dan is de projectleider die moet er wat van vinden en die zit ook bij dat gesprek dus dat is ook anderhalf uur. En ik denk dat de hiring manager en ik er allebei een stuk of 6 uur of 8 uur bij in steken, en dan heb je aan de voorkant nog het profiel dat moet worden uitgezet. Nou is de manager vaak druk met een functieprofiel en ik wil een vacature hebben, en daar zit nog wel een heel groot verschil tussen. dus zij komen van dit moet het profiel zijn, en dan zeg ik ja het is nou niet echt iets leuks, ze moeten laten zien wat het nou leuk maakt in die rol, en dan moet ik er voor zorgen dat het commerciëler wordt gemaakt doordat er leuk

dingen worden uitgelicht eigenlijk, zodat iemand denkt deze vacature dit is het helemaal voor mij en dus dat kost ook nog wel een keer een uur of 3-4 denk ik bij elkaar en heen en weer he en als er eenmaal een profiel staat kan het ook in een uurtje klaar zijn, dus 1 tot 3 uur.

Ja dat verschilt dus ook heel erg, want in het geval van die operationeel planner hebben we heel gauw iemand een aanbod gedaan, hebben er eerst drie gesproken en iemand een aanbod gedaan die heeft het niet gedaan, die andere twee vonden wij niet passen dus die hebben we afgewezen dus in dat geval hebben we er nu al een stuk of 12 gesproken voor die operationeel planner. In het geval van die VHDL-engineer hebben we nog niemand gesproken dus, maar dat heeft met de schaarste te maken, nee 1 of, 2 hebben we daar gesproken in de laatste twee maanden denk ik. Dus het verschilt heel erg tussen de 3 en misschien wel 12, ja zoiets.

(Niveau) meeste wo'ers, meestal wo'ers soms promovendi en af en toe ook hbo'ers en heel af en toe ook mbo 4. Maar voornamelijk toch wel wo'ers.

Recruitment strategie

(Creativiteit) ja alles want als zij zegt, ik krijg een beetje carte blanche daarin dus dat is heel fijn, mits ik natuurlijk het kan onderbouwen. Ik krijg een budget mee voor een jaar, en daarna zeggen zij we vertrouwen op jouw expertise en ik neem daar natuurlijk iedereen, de managers in mee want van hen moet ik de input krijgen welke specialisten zij nodig gaan hebben ik de komende maanden en het komende jaar het liefste, echt op lange termijn kijken. En voor de rest is het echt bouw maar een plan en als jij vindt dat het nodig is om bepaalde studieverenigingen een lunchlezing, gastcollege wat dan ook te geven of op een symposium te staan dan vertrouwen we jou daarop als jij maar goed kan onderbouwen dat die doelgroep voor ons relevant is, doe je ding ga je gang maar. Dat stimuleert de creativiteit zeg maar wel, maar ja nogmaals daarbij is de tijd ook weer mijn grootste vijand want ik heb ook de tijd nodig van die managers die inhoudelijk input zouden moeten geven. Ik heb ook tijd nodig van die design engineers die normaal voor klanten werken want die moeten vragen om dit deels in hun tijd te doen ze niet facturable zijn en toch input te geven in bepaalde onderdelen zoals zo een lunchlezing of een gastcollege of een online rondleiding of een casus die gedeeld wordt, zulke dingen en dat maakt het wel lastig. Ik moet continue hen blijven vragen voor input, ik kan het wel zelf verzinnen maar als het gaat om Electro techneuten trekken dan moet je een beetje dezelfde taal spreken dus heb ik het draagvlak intern nodig dus daar ben ik ook heel erg mee bezig met de link leggen en hen het belang aangeven eigenlijk.

Nee want we willen het niet interessanter maken door via een detachingsbureau te komen, ze gaan mee met de beoordelingen en ze gaan mee met de cao verhogingen dus ze merken er in principe niks van dat ze bij een bureau zitten behalve dat het bureau het salaris uitbetaald en we willen dat zo veel mogelijk vergelijken met elkaar juist om het niet interessanter te maken voor mensen om via een bureau te komen, we willen het hoog uit oninteressanter maken door te zeggen

met een jaar ga je een stap je maken zodra je hier op contract komt zodat het interessant wordt om rechtstreeks te komen. Ja en ook om het te demotiveren dat iemand vanuit een bureau komt want ze zijn wel onze hulp maar het is ook onze concurrent natuurlijk, want we hebben het liefste dat iemand rechtstreeks komt. Maar als je niet werkt aan de zichtbaarheid van een bedrijf ja dan houd je het ook in stand dat iemand via een bureau komt. Dus het is een beetje je moet er een beetje een balans in zoeken want je hebt ze ook wel weer nodig met zo een groot aantal vacatures. Ik dan wel iets laten zien. Kijk als je hier kijkt dan zie je het totaal aantal kandidaten over ik geloof over een kwartaal, dus dan zie je, dit is vanuit dit bureau zijn er 144 aangeboden en 13 daarvan hebben we aangenomen, nou ik denk dat dit over een langere periode is maar dan zie je een beetje hoe we dat steeds bij houden. En totaal aantal gestarte, en zo houden we elke twee weken bij wat er gebeurt wie er via welk kanaal binnen komt, hoeveel mensen we hebben aangenomen, op welke afdeling, ook wat de kosten zijn, dat soort dingen.

(Kanalen) ja LinkedIn, indeed post die automatisch doen we verder niet iets aan promotie, omdat de mensen die daar via indeed reageren zijn niet altijd het kaliber wat we zoeken merk ik. Dus er moet heel veel komen vanuit onze eigen werving dus het wordt door gepost automatisch via naar internationale vacaturebank en een aantal andere job boards en indeed bijvoorbeeld, dat doet onze werken bij website zelf. We hebben natuurlijk een werken bij website dus vanuit daar wordt het ook gepromoot op LinkedIn en daarnaast benader ik veel mensen op LinkedIn. Ik denk dat ik wekelijks tussen de 30 en 70 mensen benader op LinkedIn. Ja en dat doe ik in 6 uur in de week, dus het moet ook nog snel en meer tijd heb ik helaas niet, dus je moet flink productief zijn het gaat achter elkaar door, je vindt uiteindelijk wel de haakjes die relevant zijn zodat mensen toch het gevoel hebben van ik word heel persoonlijk benaderd. Dus ik kijk samen met de manager plan ik een uur in elke week een aantal mensen om de moeilijk invulbare vacatures daarin daarvoor te gaan searchen, dan kijken we samen naar wat voor profielen zijn interessant in dat uur, en vervolgens ga ik ze benaderen en dan ga ik vervolgens de mensen die interesse daarin hebben, ga ik er mee bellen. Dus het kost gewoon veel tijd.

Ja beide, ik merk dat er vaak de keuze wordt gemaakt, een duurdere keuze voor een betere kandidaat dan dat ze eisen laten versoepelen omdat ze weten we hebben dit specialisme nodig voor die klant, er moet een product worden ontwikkeld waar bijvoorbeeld VHDL op wordt gebruikt, en die mensen hebben we niet meer in huis of iemand is weg gegaan of met pensioen gegaan, of iemand gaat naar een ander team of wat dan ook, dan hebben we die expertise nodig dus dan gaat het bijna tegen elke prijs omdat je het specialisme nodig hebt en het zit onder tijdsdruk want er is al een afspraak gemaakt met die klant. Dat iemand vanaf volgende maand gaan we dat project bijvoorbeeld doen maar dat betekent gewoon dat je binnen een maand een specialist moet vinden. Dan liever tegen een hogere prijs en dat je dan diegene vindt dan dat je diegene niet vindt en het langer uitstelt vandaar de keus vaak voor detachering.

Ik heb een, ik heb eigenlijk een soort kapstok gemaakt waarin ik alle activiteiten aan op hang. Dus even kijken, aan het begin van wat willen wij promoten hoe willen wij onszelf neer zetten, hoe ziet de ideale medewerker of toch wel de doorsnee medewerker voor ons er uit, gemiddelde medewerker en daar hang ik al onze activiteiten eigenlijk aan op. Dus... deze vragen ben ik eigenlijk mee begonnen, wat is ons doel van de employer branding plan, wat voor resultaat verwachten we dan. Nou dan willen we onze naamsbekendheid vergroten, laten zien wat ons een aantrekkelijk werkgever maakt, dus de organisatie ook continu blijven profileren grote percentage via eigen werving binnenhalen. En dan hoe ziet onze ideale medewerker eruit, wat voor, wat heeft diegene in de basis, waarom werken mensen eigenlijk bij [bedrijf] dus die vraag hebben we intern uitgezet wat maakte ons een waardevolle leidinggevende, hoe zorgen we dan we ons authentiek positioneren, dus welk ene kenmerk willen we echt uitdragen en welke doelgroepen. En dan hoe zit dat eruit in de externe communicatie, hoe bereiken we onze doelgroepen, wat voor evenementen hebben we, welke samenwerkingen hebben we met de studievereniging, wat doen we daarmee. En daar zijn we eigenlijk even mee begonnen, en daaraan hangen we, we hadden al een aantal dingen die we deden maar daar zat niet echt een heel erg duidelijk lijn in dus we wisten wel wat we nodig hebben maar er zat niet echt idee achter, dus we willen het nu vanuit het idee eigenlijk doen, vanuit een bepaalde strategie doen en echt op de lange termijn neerzetten dat het echt gegrond is en dat we het kunnen verantwoorden en dat je geen doelgroepen ook mist daarin.

Het verloop is heel laag, dus ik ben me ervan bewust dat er veel doorgroeimogelijkheden zijn, dat er een hoog aantal afgestudeerden zijn die hier toch blijven hangen ook na 5 jaar nog, door de doorgroeimogelijkheden, door de uitdaging, door de grote verantwoordelijkheid die ze krijgen door de ruimte voor creativiteit ook als design engineer, er is gewoon zo veel mogelijk hier dat ik best wel ook geloof in de kracht er ook van. Het is voor mij ook geen moeite om [bedrijf] als bedrijf te promoten.

(bijzonder in de recruitment) dat weet ik niet, want als ik ons vergelijk bijvoorbeeld met [bedrijf] [bedrijf] , doen we wel redelijk dingen hetzelfde, we zitten in een, misschien wel goed om te weten we in een samenwerking zitten, stichting ontdek hi-tech [locatie oost Nederland] daarmee worden ook weer allerlei initiatieven nog weer georganiseerd, we zitten in een samenwerking met 11 andere hi-tech bedrijven in [locatie oost Nederland] waarmee we allerlei activiteiten organiseren dus ook een aantal samenwerkingen met studieverenigingen hebben, we organiseren jaarlijks bijvoorbeeld een pub quiz of een aantal evenementen om studenten bekend te maken met die 12 hi-tech bedrijven, organiseren we een aantal evenementen ook basisschool leerlingen bekend te maken met techniek, middelbare scholieren idem dito te enthousiasmeren voor techniek. Dus ik denk dat dat vrij uniek is dat we daar zoveel tijd in steken en dat is een leuke rol en een gelegenheid en dat brengt veel ruimte voor inbreng mening, eigen initiatief ja is leuk om daar aan deel te nemen.

Recruitment doelen

A nee niet een minimum van zo veel mensen want als het direct een goeie is dan is het fantastisch dus dat niet, we willen wel, we hebben wel stuurgetallen als het gaat om investeringen als je het hebt over hoeveel je besteed aan detachering of misschien wel aan per vacature, hoeveel wil je er maximaal aan besteden of per ja per functie wat willen we maximaal kwijt zijn aan een jaar omdat we natuurlijk ook te maken hebben, zelf met marges dus als je iemand, bij ons worden er veel mensen op deta-vast ingezet, als je iemand voor een uur tarief neer zet wat mag iemand dan maximaal kosten om voldoende marge te halen om diegene weer voor een project in te zetten. Dat en daar op dat gebied heb ik wel ken- en stuurgetallen, en hetzelfde geld voor de hit rate. Of te wel, hoeveel mensen worden voorgesteld vanuit de bureaus hoeveel nemen we er uiteindelijk aan. Dat moet wel een bepaalde ratio zijn. Nee dus we kijken dat echt op kwartaalbasis en het gaat om gigantische aantallen dus als je het hebt, ik zal eens kijken of ik iets kan laten zien, maar als je het hebt over die date, het gaat echt over hele grote aantallen. Het zijn eigenlijk vrijwel altijd deta-vast bureaus dus geen werving en selectie maar detachering met daarna overnamen op [bedrijf]-contracten in dit geval. Zal een kijken of ik iets kan delen... in dat geval worden er misschien wel een paar honderd op een jaarbasis voorgesteld en nemen we er misschien 12 of zo aan, of 15. ja dus je moet heel veel Cv's beoordelen.

Ja ik heb ook wel een bredere verantwoordelijkheid denk dan een gemiddelde recruiter doordat ik. Ik word ook budgetverantwoordelijk gehouden voor best een fors budget en ik word ook resultaatverantwoordelijk gehouden oftewel ik moet wel een x aantal mensen per jaar zorgen dat ik die bind. Daarmee zorg ik natuurlijk ook voor een reductie van de kosten en dat is we de bedoeling en dat is wel een richtgetal. Ik moet wel een bepaald resultaat op leveren.

Kosten van recruitment

(Referral programma) moet ik even kijken want we hebben hem echt net nieuw gelanceerd want we hadden altijd dat iemand na drie maanden in dienst dat degene die degene had voorgesteld, na drie maanden in dienst van die medewerker een bonus ontving van 750 euro bruto, maar we merkte dat die aanloop te lang was, dat betekend dat je hebt iemand voorgesteld die begint misschien in juni nou en dan pas in juli, augustus, september is zo iemand drie maanden in dienst en dan duurt het eigenlijk te lang dus dan is die waardering te laat, dus we hebben nu gezegd aan de voorkant krijg je een VVV bon als iemand een maand in dienst is krijg je een deel van het bedrag en als iemand drie maanden in dienst is krijg je het andere deel van het bedrag van de bonus. Dus zo hebben we het ingezet en dat hebben we dan weer gepromoot via onze interne kanalen, interne communicatie. En een hogere waardering een hogere bonus ook,

Ja wel ik denk wel dat helpt dat iemand al zo snel succes ervan ervaart dus succes ervan ziet, dus ik denk in ieder geval dat het helpt aan de voorkant, maar het moet wel bekend worden, want doordat je een grote organisatie bent moet je veel meer doen om het onder iedereen zichtbaar maken. Ik denk dat een heel groot deel niet de nieuwsbrief leest bijvoorbeeld of niet op [interne communicatie platform] kijkt onze interne communicatiekanalen, dus ja zie ze maar eens te bereiken, een heel groot deel werkt nu thuis op het moment dus die bereikbaarheid is ook lager, dus binding met het bedrijf is ook wel minder dan dat het is als iemand dagelijks op kantoor komen letterlijk bij de koffie als je bij de automaat komt er iets er over vindt. *Op dit moment: VVV-bon bij voorstellen, €500,- bij een maand in dienst en dinerbon en de overige €500,- na drie maanden in dienst.*

(Uren voor deta-vast) meer vaak bij ons. Ja tussen de, dat gaat over, we maken jaarlijks maak ik met inkoop een raamovereenkomsten met onze bureaus op basis van hoe zij het doen, en waar ze in vallen, dus in welk segment of ze ook specialistische rollen hebben en we vergelijken ze weer met elkaar, dus dat zit tussen de 1600 en 1800 uur allemaal. Ja dus de ene 1750, andere 1700 ander 1800, maar ik weet per bureau want we hebben een stuk of dus 12 samenwerkingen met bureaus de ene detachering en de ander deta-vast en al die deta-vast, ik denk dat het er een stuk of 8 zijn misschien die hebben allemaal verschillende afspraken. (Overzicht die heeft beter uurloon maar een langere duur?) ja exact, dus ik vergelijk het op basis van dezelfde, ik zet een persoon neer nou die verdient bijvoorbeeld 3000, wat betekend dat dan op jaarbasis he wat hoeveel uur kunnen we iemand overnemen, dus hoeveel kost het per jaar op basis van de omrekenfactor en op basis van de aantal uren inderdaad. Want soms is de omrekenfactor hoog maar het aantal uren weer lager, dus dan komt het uiteindelijk toch op iets minder terecht.

(Grootste kostenpost naar tijd?) naast de tijd, even kijken, nou de grootse kostenpost zijn die detacheringbureaus dus het, datgene wat we kwijt zijn aan uiteindelijke bureau marge die de bureaus maken, je betaalt ze ongeveer tussen de 2.4 en 2.8, 2.9 keer het uurloon zeg maar even. Ja dus dat is fors. Ja dat ligt er ook aan omdat ze dan gunstige tarieven, hoe minder bureaus hoe gunstiger je ook die tarieven kunnen afspreken. Maar doordat we zulke hoge aantallen hebben en ook specialisten zoeken houden we de afhankelijkheid ook van dat soort bureaus, dus daarmee zorg je er eigenlijk helaas ook zelf voor dat die factoren vrij hoog blijven. En die bureaus weten precies wat ze aanbieden, dus wij zoeken de besten uit de markt en die, ze zijn ook eerder geneigd ze bij ons voor te stellen doordat wij vrij gunstig zijn misschien (hoge marge) ja exact. Dus dat weten we ook, dus je moet altijd even een beetje de balans daarin vinden dat is heel lastig. Want je wilt de beste mensen hebben maar niet ten koste van alles, dus je wilt ook niet een te hoog tarief daarvoor betalen. Dus met de partijen waarbij we nu meer mensen hebben, daar hebben we ook wat meer gunstige tarieven inmiddels afgesproken die het ook wat lager in de uurtarieven.

(2700) erboven.

Nieuwe trends

Ja beide wel, vooral veel groeivraag eigenlijk, we ontwikkelden al voor en produceerden al voor medische klanten, afgelopen jaar is [bedrijf] erbij gekomen een Britse organisatie waar wij coronatesten voor ontwikkelen en produceren vooral steeds hogere aantallen. Dat is voor ons interessant geweest want dat opent nog meer deuren naar andere medische klanten. En als ik het kijk naar wat voor effect het heeft gehad op corona op de nadere processen, is bijvoorbeeld dat wij veel meer, we zijn natuurlijk veel meer thuis gaan werken dus het tweede gesprek is nu altijd op kantoor en het eerste gesprek is vrijwel altijd online om het aantal bezoeken op kantoor te minimaliseren maar wel iemand een duidelijk beeld te geven van waar ga je nou werken dus een vervolggesprek altijd op kantoor en wat wij zien als kans is om deze manier online de deuren te openen. Dus we hebben een aantal online kennismakingen gehad we hebben een aantal online lunchlezingen gehad en die drempel was daardoor iets lager om zoiets te gaan doen, want je hoeft zo niet naar een [hogeschool] toe je hoeft niet naar een [universiteit] toe omdat soort initiatieven te doen het kan gewoon vanuit huis, dus het is wat lagere drempel om dat soort dingen te gaan doen. En andere deur die het geopend heeft is de optie om te gaan thuiswerken, dat is bij ons hartstikke goed georganiseerd en we zetten het thuiswerkbeleid eigenlijk door wat het ook in gaat houden is dat we daarmee meer mensen kunnen gaan trekken vanuit het zuiden van het land of misschien wel uit Duitsland of misschien uiteindelijk wel vanuit België, omdat dat thuiswerken steeds laagdrempeliger eigenlijk is. Zijn we er nu ook naar aan het kijken van hoe kunnen we het misschien organiseren door een, eigenlijk een andere locatie te openen in het zuiden van het land, en dan niet een hele locatie maar wel een klein kantoorje bijvoorbeeld in de buurt van Eindhoven want dan trek je ook de mensen daar uit de regio, daar zitten natuurlijk een aantal heel interessant technische universiteiten waar relevante studenten zitten en bereik je een grotere doelgroep. Door daar ook iets aan te bieden dat ze daar op locatie kunnen werken vergroot je eigenlijk je markt, die arbeidsmarkt, dat heeft het ook als optie opgeleverd. (Eindhoven moeilijkere locatie) klopt denk ik ook denk dat het nog moeilijker is maar ja als je je nu bij ons beperkt tot de achterhoek [locatie], [locatie], [locatie] zeg maar die hoek een beetje en je ze toch vraagt om ze continu op kantoor te hebben dan verklein je je markt natuurlijk wel. We hopen hiermee ook [locatie bij Eindhoven] te trekken [locatie] te trekken misschien wel de rest van Brabant, de rest van noord-Limburg, misschien wel Rotterdam, die hoek om net een wat grotere markt aan te spreken.

Kosten buiten recruitment

Nee dat is gelukkig nog niet voorgekomen zo ver laten ze het niet komen, dan gaan ze nog liever iemand inzetten die maar een beetje ervaring heeft op VHDL of zo en dan hebben we een tijdelijke overbrugging of we zetten iemand van een ander project in want we hebben toch 130 engineers en

een aantal daarvan is al VHDL-specialist en dan zetten we iemand uit nood van dat project op een ander project, zodat dat niet aan de orde is, zo ver laten ze het niet komen. (Schuiven en eventueel overwerken om op te vangen) ja exact.

Appendix 19. Interview April 14 transcript

Bedrijfsinformatie & demografisch

Nou mijn naam is dus [naam] ik ben in mijn carrière na mijn opleiding ooit begonnen met een eigen recruitment bureau, kleinschalig vooral IT-service personeel dus mensen die op de servicedesk werken maar ook daarboven he iemand die bijvoorbeeld een changemanager is he die dus als bepaalde zaken of vragen bij de servicedesk heel vaak voorkomen dan, dan moeten we dat bij de kern aanpakken. Uiteindelijk was ik toch best wel veel bezig met nou ook wel eens de negatieve kanten van het ondernemen. of nou ja niet zo zeer de negatieve kanten van het ondernemen maar of bijvoorbeeld veel met administratie of nou ja met andere zaken, terwijl ik het echt dat recruten zelf heel erg leuk vond, en daarnaast wilde ik weg van de bureau kant. Want dat betekent dat ik voor he eigenlijk zowel voor mijn klant het bedrijf als voor de kandidaten meer wilde betekenen, want ik zat echt in de detachering en dat wilt zeggen het personeel is bij mij in dienst en wordt door mij met een uurtarief dan weer verhuurt zou maar zeggen, en nou ja uiteindelijk ben je wel ondernemer dus ja voor mij wordt natuurlijk het doel om voor de klant een zo hoog mogelijk tarief en voor de medewerker een zo laag mogelijk salaris. En dat zat mij niet altijd lekker. En dan gebeurde het ook vaak dat, ik heb dus heel lang met een klant samengewerkt die altijd zei nee ik wil perse deta-vast he dat betekent van detachering naar vast dus dan zeg je van nou iemand is van 1040 uur dat is meestal een beetje de standaard aantal uren bij mij in dienst en daarna mag je hem kosteloos overnemen, dat gebeurde alleen bijna nooit en dit was best wel een groot bedrijf best wel een corporate groot Amerikaans bedrijf en wat je dan zag,... een man die was echt die werd ook echt geprezen van jij bent echt de beste medewerker op de servicedesk en uiteindelijk wordt hij als eerste ontslagen, waarom omdat dat makkelijk is want je kan iemand of zo opzeggen of he er wordt dan niet gekeken doet iemand zijn werk heel goed of naar kwaliteit maar alleen maar naar cijfers. En natuurlijk verschilt dat per klant, maar het zat me op gegeven moment niet lekker meer. En daar kwam ook nog bij dat ik dat bedrijf samen had met mijn toen ook persoonlijk partner dus nu ex-partner, en die zat daar ook niet zo passioneel in als ik dus ik had zoiets van ik wil voor mijzelf verder. Toen ben ik als interim recruiter verder gegaan en ja ik verkoop mij dan ook aan bedrijven in die zin, ik zit veel al bij MKB-bedrijven die vaak zelf geen recruiter hebben. Die hebben vaak alleen maar HR en HR en recruitment is wel degelijk een verschillend vak. Dus afhankelijk van de klant behoefte ligt het er een beetje aan wat ik dan doe.

Recruitment activiteiten

maar ik verkoop het wel op zo een manier dat ik zeg van... en dan gaan we al meteen een beetje richting jouw onderwerp en vooral in die IT markt als je mensen benaderd op LinkedIn waar je natuurlijk op kan werken want het is wel veel actief recruitment tegenwoordig, dan als je dat vanuit een bureau doet en je hebt geen exclusieve samenwerking met die klant, wat natuurlijk heel vaak gebeurt dan zul je dus tegen een kandidaat bijvoorbeeld moeten gaan zeggen nou voor een bedrijf in de regio Utrecht die in de Retail zoeken zoek ik een, heel veel en dan voornamelijk goeie kandidaten zullen daar niet op reageren. Ik wil gewoon kunnen zeggen en dat doe ik nu bijvoorbeeld vanuit [bedrijf 1] ondanks dat ik zzp'er ben, ben ik eigenlijk gewoon collega, gewoon medewerker, werknemer van [bedrijf 1], en van uit [bedrijf 1] recruit ik en ik doe het op uur basis dus ik heb er verder geen baad bij of iemand wordt aangenomen ja of nee. Ik wil natuurlijk mijn werk goed doen maar ik zal nooit een kandidaat, want dat gebeurt gewoon heel vaak vanuit een bureau verkopen of doordrukken omdat ik daar geld aan kan verdienen. Wat willen beide partijen, wat is goed voor het bedrijf maar ook wat is goed voor de kandidaat. Want heel af en toe zit ik er echt wel eens tussen, had ik vandaag ook, dan merk ik wel dat de manager deze jongen heel graag wil aannemen en dan denk ik vanuit mijn ervaring nou die loopt na drie maanden gillend weg, want dit is best wel een manager die best wel hard kan zijn of what ever, ja nee. Dan probeer ik iemand soms toch nog wel een beetje, dat ik denk, denk er nog even goed over. Ik zal iemand niet dwingen maar denk er wel nog even goed over na. Of ik zal de manager adviseren en zeggen van nou deze jongen daar loop jij overheen en dat is voor niemand leuk.

Ik werk op dit moment voor twee klanten. Het verschilt een beetje, soms werk je als zzp'er gewoon dan drie maanden voor de ene klant en dan weer de volgende. [Bedrijf] waar ik nu zit heb ik in principe, had ik altijd een contract voor 8 uur in de week, maar dat zit nu tussen de 8 en 16. en die nieuwe klant die ik nu heb dat is een cyber security bedrijf en daar wilde ze per se dat ik 32 uur zou werken. Ik zie dat nou ja ik doe zo veel mogelijk wat ik kan doen maar er is gewoon niet meer werk, dus misschien dat dat nog komt. Dus ja in principe verdeel ik het dan een beetje zo, kijk bijvoorbeeld nu he dit valt dan onder [bedrijf1] dus ik heb vanochtend, ik moet het dan wel goed plannen, daarom ging het dus niet zo heel goed met mijn agenda, want ik zit dus in twee verschillende agenda's te werken en dan is het ook nog zo dat ik in [land] woon dus ik zit in een andere tijdzone. Dus voor mij is het een uur eerder, dus af en toe, ik heb mijn computer bijvoorbeeld wel op Nederlandse tijd staan, maar af en toe dan kijk ik weer op mijn telefoon en dan. Maar bij die nieuwe klant ben ik vorige week pas begonnen dus af en toe moet ik nog heel even inkomen.

(Werkweek) nou wat ik zeg ik deel het dus nu zo in, ik probeer dan ook echt... he want ik moet, voor [bedrijf 1] hou ik mijn uren ook heel gedetailleerd bij echt heel gedetailleerd wat ik

doe voor hun, he het is een kleiner bedrijf mij uurtarief kan dan ook best wel een impact zijn op hun budget bijvoorbeeld. Bij dat andere bedrijf waar ik nu zit, is wel, nou ze zijn zelf wat kleiner maar ze maken deel uit van een groter onderdeel en ik werk daar ook ik ben in principe de enige voor Nederland maar ik moet met België samenwerken dus ik werk toch soort van in een team dus dan is het wat anders dan. Ik ben gewoon een hele dag aan het werk en dan hoef ik ook niet alles bij de houden van oh ik heb nu dit gedaan, ik heb nu dat gedaan, ik heb nu die gebeld dat hoeft dan gelukkig niet. dus ja het is een combinatie tussen, nou ja dat ik voor [bedrijf 1] bijvoorbeeld ze noemen dat een stukje 360 graden recruitment dus je begint al bij het schrijven van een vacaturetekst en dan begin je natuurlijk met... in dit geval krijg ik het dus door van [persoon] van de HR manager want zij doet in principe het beleid wat betreft personeelsmanagement he dus hoeveel mensen neem je aan, zij zit in het MT ect... dan heb je inderdaad met de manager dan contact van nou wie wil je aan nemen, hier is het functieprofiel, dus ik schrijf de tekst dus dat kan iets zijn wat ik in een week doe dan ik bijvoorbeeld een nieuwe tekst aan het opstellen ben voor de andere klant vorige week ook gedaan en dat ik inderdaad zo een meeting heb met de manager om te bespreken. Daarnaast is het natuurlijk gewoon inkomende sollicitaties verwerken en ja dat, bijvoorbeeld bij mijn nieuwe klant, bij [bedrijf 2] heb ik een recruitment systeem en bij [bedrijf 1] gaat alles met de hand, dus als iemand via de website solliciteert krijgt die ook echt handmatig een mail van mij terug met bedankt voor je sollicitatie we nemen het in behandeling of ik wijs iemand meteen af als het echt helemaal niet relevant is. Dan heb ik een Excel daar zet ik even netjes de naam in en wanneer iemand gesolliciteerd heeft en wanneer ik voor het laatste contact heb gehad. wat verder inkomende sollicitaties verwerken, ik heb daarnaast een LinkedIn recruiter licentie op LinkedIn, en daar kan ik jobs posten en kan ik ook projecten aan maken en dan kan ik dus via LinkedIn recruiter kandidaten zoeken waarvan ik denk nou met bepaalde zoektermen of waar iemand gestudeerd heeft of nou je kan van alles ingeven en dan ga ik soms inderdaad zeker 1 2 keer in de week 1 of 2 uur of 3 uur achter elkaar moet je er wel echt voor zitten om daar echt helemaal in te gaan, mensen zoeken en mensen benaderen, actief voor een vacature.

Nou ja het begint dus, vaak ligt eraan van wie je de vraag krijgt krijg je hem van HR of krijg je hem van de manager zelf. Maar hoe dan ook wil ik dan met die manager in gesprek, nou ja dat hij in zijn eigen woorden aan mij kan vertellen wie hij nou precies zoekt, los van of er een functieprofiel is, en wat de belangrijkste skills zijn zowel hard skills technische je moet javascript kunnen of je moet what ever als soft skills. En het is natuurlijk wel handig als ik weet wat voor soort manager die persoon is. Nou ja dan wordt de vacature opgesteld en dan ga ik bekijken waar we die het beste kunnen uitzetten. En dan heb je natuurlijk de standaard kanalen, kijk inderdaad is in principe gewoon gratis behalve als je inderdaad voor sponsoring betaald, ik heb dat wel eens gedaan maar ik heb daar nou niet dat ik nou ik heb er fantastische ervaringen mee, maar gratis is gratis, dus we zetten het er in ieder geval altijd op he want heel veel klanten waar ik voor werk

hebben ook niet heel veel budget. Indeed wordt het altijd, in ook nog steeds de grootste website he als je, want wat ik meestal doe, ik google dan op de vacaturetitel. Wij zoeken bijvoorbeeld een software engineer nou dan kijk ik welke website komen dan, zoek ik dan software engineer vacature welke website komen dan eerst in google naar boven. Nou dat is vaak inderdaad soms intermediair nou ja dat soort websites. Er zijn ook veel websites waar ik mee heb samengewerkt ook al komen ze hoog bij Google naar boven ik heb er gewoon echt geen goede ervaring mee en natuurlijk komt de vacature altijd op LinkedIn want ik heb die licentie en ik vind LinkedIn wel echt heel belangrijk he want cybersecurity bedrijf waar ik nu voor werk heeft bijvoorbeeld geen jobslots op LinkedIn, dus dat was voor mij echt prioriteit 1. Jongens aanvragen die hap, soms niet eens voor het aantal sollicitaties wat je via dat platform binnen krijgt maar puur ook gewoon voor je naamsbekendheid.

Ja dat je ook wel laat niet op LinkedIn je bedrijf is ook vaak belangrijk meestal ligt dat in de hand van marketing die beheren dan de bedrijfspagina voor dat bedrijf dat je wel ook deelt van je zijn actief bezig, we groeien we nemen mensen aan. Dat kan ook tegen je werken als je continu dezelfde vacatures hebt dan zullen mensen denken van oh nou daar is er weer eentje weg dat is ook niet altijd positief. Wat is dan de volgende stap, ja ligt natuurlijk aan het bedrijf en het ligt ook aan de vacature, dat ik denk van maar meestal pak ik een periode van nou zeg twee weken dat ik eigenlijk even kijk van wat komt er nou qua sollicitaties binnen op deze vacature voor dat ik meteen dat LinkedIn recruiter induik en mensen ga benaderen. Het kan ook echt een vacature zijn van nou dat weet ik al daar gaan wij niks op krijgen, kan ook een vacature zijn bijvoorbeeld bij [bedrijf 1] moesten we vorig jaar een administratief medewerkster aannemen/ telefonisten waarvan ik weet daar ga ik honderden sollicitaties op krijgen, niet overdreven he. Dus en dat bespreek ik ook met de manager en zeg ik we moeten een sluitingsdatum in stellen want anders ben ik uren bezig om, als je het maar door laat lopen dan wordt het een soort dweilen met de kraan open. Wat we toen gedaan hebben en dat hebben we ook in de vacature gezet en dat ging ook als antwoord naar iedereen, eigenlijk we hebben een sluitingsdatum en je krijgt daarna pas een reactie van ons dus dan weet de kandidaten dat ook en dan kun je gewoon een of twee dagen nemen om door al die sollicitaties heen te gaan en dan netjes iedereen of van een afwijzing of van een uitnodig te voorzien. Dus sowieso inderdaad die periode van twee weken, ja en dan ga je evalueren, en ga je kijken van nou misschien komt er helemaal niks binnen, oké kunnen we het nog op andere platformen uitzetten inderdaad een search op LinkedIn recruiter. Kijk bij de ene vacature komt daar heel veel naar boven bij de ander is het echt niks. En de aller allerlaatste stap maar ik doe dat eigenlijk bijna nooit natuurlijk omdat ik zelf ook heel veel actieve recruitment doe, zou je kunnen zeggen oké nu schakel ik een specialistisch bureau in, want dat lukt me gewoon niet meer. Maar dan ligt er aan wat daar de meer waarde van is want uiteindelijk gebruiken zij ook allemaal LinkedIn recruiter.

(De uiteindelijke keuze) ik adviseer daar natuurlijk in, soms wat ik zeg richting beide partijen. Soms zal ik ook tegen een kandidaat zeggen nou ik zal hier nog even, vooral als mensen nog wat jonger zijn, of dat je nog een keer aanstipt je moet je wel realiseren als je ... want managers zitten soms ook echt in het gesprek om het te verkopen en je moet je bedrijf soms ook wel een beetje verkopen maar je moet wel een realistisch beeld scheppen. Die meeting die ik vanochtend had toen je zei zit je er al in, dat was een tweede gesprek bijvoorbeeld dus dan zit ik met dus de chief commercial officer CCO degene die nog boven de salesmanager zit, die hadden het eerste gesprek gedaan de salesmanager met een collega had het eerste gesprek gedaan wij doen het tweede, en ja daarna gaan we gelijk na bespreken en wordt er ook naar mij gekeken van wat vind jij, vind je dat we deze man moeten aannemen, wat zijn jou... maar zo heb ik ook wel aangestipt want zij gaan dan ook men elkaar in discussie dit was een junior positie, ja en je moet dan wel veel tijd gaan nemen om hem in te werken, ik zeg ja maar zo staat de vacature wel op de website he er staat we zoeken echt een starter en iemand die nou ja net zijn eerste commerciële ervaring achter de rug heeft dat heeft deze jongen, hij heeft een jaar gewerkt dus dat is het, ja ja ja oké maar daar moeten we wel tijd voor nemen ja maar dat hadden we van te voren al besproken dat we dat zouden doen. Af en toe zit je echt met die managers dat je denk van ... ja dus ik, je merkt wel dat er echt naar je gekeken wordt van wat vind je. Ja maar dat ligt ook heel erg aan sowieso aan de manager en de vacature. als het een hele technische vacature is dan kan ik daar de technische kant kan ik dan niet beoordelen, he dan wordt er soms ook wel gekozen voor een assessment of iemand een presentatie te laten doen, alleen ik kan natuurlijk wel ik ben altijd meer degene die de persoonlijke of de soft skills kan beoordelen, of de cultural fit bepaalde HR zaken he, want wat ik ook vaak doe voor een interview, doe ik vaak een soort pre-screening zal ik maar zeggen en dat kan zijn inderdaad van nou waarom solliciteer je bij ons, hoe heb je de vacature gevonden, he wat is inderdaad je motivatie maar ook in dat gesprek vraag ik vaak ook al wat iemand zijn salaris verwachting is, want daar loopt het vaak ook wel op stuk wel eens bij bedrijven.

(Hoe ga je om met mensen die de hoofdprijs verwachten) ja nou ja, dat klopt het ligt ook heel erg aan het bedrijf [bedrijf 1] bijvoorbeeld is niet, he is natuurlijk een vrij klein bedrijf 60 mensen ongeveer, ja wij zijn niet een bedrijf die wat betreft hele technische mensen of om maar weer het voorbeeld van zo een software developer te nemen van daar hebben we nu een vacature voor uitstaan om dan echt te concurreren op salaris en dat kunnen we niet, willen we ook niet. Wat ik zeg, ik heb zelf voor een [bedrijf 3] recruitment gedaan, je wilt niet weten wat mensen daar af en toe verdienen, maar dat is ook echt een hele andere wereld. er is echt wel een duidelijk verschil tussen mensen die voor een corporate werken en mensen die voor een MKB werken, er werken ook wat mensen bij ons die bijvoorbeeld wat ouder zijn, die bijvoorbeeld bij een Ziggo of waar dan ook vandaan komen en die op gegeven moment ook helemaal klaar zijn met... nou ja er zijn voor- en nadelen, als je bij een corporate werkt, is je werk vaak heel afgebakend en dit is jouw

stukje als er een beslissing wordt genomen is dat vaak heel log en dan moeten er honderd mensen iets over zeggen en een plasje over doen zeg ik altijd maar. En bij een kleiner bedrijf is het vaak veel platter en kunnen beslissingen makkelijk gemaakt, en is jou werkzaamheden pakket ook veel breder maar dat kan ook wel weer een nadeel hebben dat je ook wel eens taken moet doen die je misschien minder leuk vind waarvan je ook weer kan denken, want je kan namelijk niet dat is mijn mening ik vind niet dat je 8 uur per dag mega intensief denkwerk kan doen dus soms is het ook wel eens lekker als je inderdaad dan bijvoorbeeld zo een transcript moet uittypen of een keer wat moet doen, wat administratiefs ja ik zeg ik kan ook niet 8 uur per dag gaan zitten sourcen dan ontplof ik helemaal. Of 8 uur per dag alleen maar vacature teksten schrijven want dan ben ik ook wel even ... dat is best wel zwaar.

Dat ik zeg van ik zou de vacature plaatsen op, noem maar even wat ICTergezocht.nl dat kost je zo veel. Wat ik ook vaak doe, dan ga ik in de onderhandeling, dan zorg ik dat ik, kan ik een beetje korting krijgen weet je wel want dan doe ik, dan kan ik jullie ook aan bevelen aan andere klanten, daar staan platformen nog wel eens open voor. Ik vind het wel belangrijk dat ik voor mijn klanten een goeie prijs kan regelen. Maar goed ik heb er ook bedrijven tussen zitten van nee dat vinden we allemaal te duur doen we allemaal niet. Maar dan ben ik ook zo eerlijk, van nou dan ga ik nu nog zoeken op LinkedIn maar ik, ja ik ben geen magician zal ik maar zeggen. En soms als bijvoorbeeld managers kandidaten makkelijk afwijzen of te... dan kom ik ook echt wel eens terug dat ik zeg van heb je hieraan gedacht, heb je hiernaar gekeken wil je niet, kunnen we niet, doe dan niet even een officieel interview maar koffie of zo om ook omdat ik dan, het gaat allemaal om, ze noemen dat wel eens stakeholder management of verwachtingen, en dat voor bepaalde vacatures dat managers denken van oh maar [persoon] trekt nog wel een blik open aan kandidaten. Want ik weet dan van tevoren al, ja want ik heb dan al een search gedaan op LinkedIn nou dat blik dat is er niet. En ik begin natuurlijk als een soort van dartboard, ik begin natuurlijk midden in de bulls Eye, en uiteindelijk ga ik steeds verder daar omheen zoeken, mensen die ook, of het schaap met vijf poten in het midden en uiteindelijk, vier poten, die poten en dan nog twee. Ja dat ik wel, op gegeven moment heb ik echt voor een vacature moeten zeggen, ja ik begrijp wel dat je deze kandidaat afschrijft want ik zit namelijk nu in die buitenste ring, bij wijze van spreken waar het schaap nog een poot heeft, maar daarbinnen heb ik het allemaal al leeg gevist. dus ik zeg hoe moet het nu dan, ja op gegeven moment sta je op een kruispunt ik zeg dan moet je nu een keuze maken dan moeten we of de vacature helemaal anders uitzetten dus of we moeten weer terug gaan naar bijvoorbeeld kandidaten wie bijvoorbeeld wel pasten maar niet pasten qua salaris he je moet of iets aan het salaris doen dat gaat je geld kosten of je moet dan kiezen om een medewerker te kiezen die je langer moet inwerken en die je intensiever moet inwerken of die je nog moet bij scholen, dat gaat je ook geld kosten. Financieel is het verliezen maar uiteindelijk moet je natuurlijk wel denken in oplossingen, kijk en vaak is een hoger salarispad bewandelen is vaak geen optie omdat

je ook gewoon een scheve lijn trekt in de organisatie. Dat is gewoon niet fair. Maar ik heb ook wel eens gehad dat we dus uiteindelijk gezegd hebben van oké we gaan dan ook dus degene die daar nu zit die gaat gewoon salarisverhoging krijgen want blijkbaar is deze man dus ook ondergewaardeerd want alles wat ik van de markt terugkrijg is gewoon 20,30,40 procent hoger. Dus daar adviseer ik ook gewoon echt over, van je moet het beleid aanpassen want op deze manier gaan we alleen... maar dat moet ik wel op tijd aan geven want anders dan zegt een manager achteraf tegen mij, als je dat van tevoren had gezegd dan had ik misschien iemand wel overwogen voor een gesprek want nu is de pijplijn zeg maar opgedroogd.

Recruitment strategie

(Concurreren als zzp) nou ik moet je heel eerlijk zeggen detacheringsbureaus die zijn wel eens boos op mij, ja daar heb ik wel eens ruzie mee, of nou ruzie niet maar er zijn wel eens mensen die zo tegen mij zeggen ja wat doe je en je maakt de markt kapot ect. Kijk hoe ik mezelf verkoop aan een klant he vooral aan een MKB-klant een wat kleiner bedrijf he die dus vaak zoals [bedrijf 1] [persoon] doet daar natuurlijk het HR en nou ja die moest dan ook mensen recruten en nou dat kan ze natuurlijk allemaal wel prima alleen ja dat is dan natuurlijk wel iets wat zij er dan bij doet en ja ik moet heel eerlijk zeggen toen ik daar kwam de vacatures zaten niet eens op de website dus hoe kom je dan aan je mensen. Dus ik doe dat wel eens ook bij klanten die ik dan zal ik maar zeggen soort van of nog geen klant maar een bedrijf dat ik soort van ken, bijvoorbeeld een [bedrijf 4] oude klant van mij ik ga even af en toe op hun website kijken en dan zie ik dat zij, laats hadden ze in een keer 8 vacatures online staan. Ik weet dat zij geen recruiter hebben die managers daar doen het zelf, het ik ook niet eens dat het vanuit HR gebeurt zij doen het zelf, dat weet ik. En soms zoek ik dat op, als het een bedrijf is dat ik helemaal niet ken dan probeer ik op LinkedIn iemand te vinden die daar of als HR of als recruiter werkt of wat je vaak doet is als er dan staat op de website staat er dan vaak bij neem contact op met die en die als je iets meer wilt weten over die vacature, nou heel vaak zie ik dan he neem contact op met technisch manager die en die, dan weet ik al oh de recruitment wordt dus niet vanuit HR gedaan managers doen dat dus zelf. Dus dan kom ik daarbinnen om te zeggen van goh `mag ik een gesprek hoe gaat de recruitment bij jullie en dan hoor je vaak wij huren af en toe een bureau in om een vacature te vervullen. Nou dit zal ik jouw onderzoek ook naar voren komen maar een gemiddelde fee van een bureau volgens mij is de standaard nog steeds een beetje 25 procent er is wel veel concurrentie dus ik zie dat mensen heel vaak ook toch teruggaan naar 20 maar ik zie 30 en hoger zie ik ook nog steeds voorbij komen. Executive search is ook nog weer een ander niveau ook wel interessant trouwens, ik weet niet of je iemand ertussen hebt die dat doet. Executive search houdt in en dan praat je ook echt over tarieven en fees van 40 procent en hoger en soms ook al met een groot bedrijf vooraf, wordt vaak gedaan echt op hoger niveau he dus als je een VP wilt aannemen nou een hoge manager, dat zijn

hele specialistische bureaus en die doen naast het zoeken en die hebben natuurlijk een goed, die zoeken natuurlijk alleen maar op dat niveau en die doen dat ook echt heel veel vanuit hun netwerk niet zomaar van nou ga even iemand benaderen op LinkedIn recruiter. En die doen vaak alles en die doen vaak ook een assessment he als iemand natuurlijk bepaalde leiderschapskwaliteiten moet hebben, alleen ja dan ik heb bijvoorbeeld bij een klant daar hadden we toen dacht ik later misschien had ik deze persoon ook wel kunnen vinden via LinkedIn recruiter maar vooruit ja die hadden daar een executive search bureau want dat was een soort CFO achtige functie die hebben we daar geloof ik bijna 100.000 euro voor betaald iets van 40.000 vooraf 60.000 achteraf dat ik echt dacht van oh my god, dus dat is bijna 100 procent van iemand zijn salaris dat zou nog wel interessant zijn stel je kan iemand vinden die een executive search bureau heeft in Nederland dan kom je echt in een hele andere wereld maar af en toe is het ook gewoon nodig. Als jij een CEO zoekt een leider van je bedrijf ja dan ga je niet (niet goed verstaan) en dan wil je ook liever iemand die recommended komt via-via of sowieso iemand die een assessment heeft doorlopen ja. En die ook getest wordt op bepaalde kwaliteiten en daarbij komt ook nog dat het vaak natuurlijk een beetje geheim moet blijven. Jij mag natuurlijk als bedrijf niet adverteren wij zoeken een nieuwe CEO, nou dat betekent of dat er iemand weg gaat of nou ja, dan gaan je medewerkers die slaan natuurlijk helemaal op hol dat mag absoluut niet naar buiten komen dus vandaar dat het vaak op die manier gedaan wordt.

(vervolg hoe verkoop ik mezelf) ik kan dus heel makkelijk een berekening maken door te zeggen jullie hebben deze vacatures he bijvoorbeeld toen bij [bedrijf 4] jullie hebben deze vacatures, ik weet ongeveer of vertel mij hoeveel verdient zo iemand, nou dat is 4.000 euro per maand nou dat is zo veel per jaar, dan betaal je dus aan een bureau betaal je 25 procent dat is weet ik veel 10.000 euro, ik zeg voor 10.000 euro a, nou dat is het voor mij het is of 70 of 75 euro per uur daar kan ik zoveel uur voor werken. Dan zeg ik meestal dat voor jullie 8 tot 10 uur in de week is meer dan genoeg want ik kan echt in, ligt ook aan wat voor werkzaamheden ik allemaal moet doen he maar als ik dan echt puur ook voornamelijk vacatures uitzetten en echt voornamelijk actief searchen, ik zeg dan zeg ik vaak ik denk dat ik in die tijd wat je normaal voor een kandidaat betaald daar kan ik er wel twee of drie in vinden. Dat kan ik ook laten zien want dat heb ik ook bij vorige klanten gedaan. Ik zeg het zijn absoluut geen garanties (maar het is geschiedenis) ja dus ik kan mij best wel makkelijk verkopen op de manier, want ja het eerste waar bedrijven vaak op reageren is oh ik kan geld besparen dat is natuurlijk altijd leuk. En soms spelen er ook wel gewoon andere zaken, kijk bij [bedrijf 1] heb ik eigenlijk meteen de zere plek aan geduwd in de zin dat ik zeg ja ik doe dan onderzoek ik zeg ik heb naar jullie website gekeken ik heb gezocht op LinkedIn en daar en daar ik zeg jullie vacatures staan niet eens online. En dan komt het inderdaad naar buiten dat iemand zegt van ja we hebben daar moeite mee om dat op te stellen, ik zeg dat is natuurlijk ook

iets waar ik mee kan helpen dus dan doe ik ook veel meer dan alleen maar En dat geeft ook meerwaarde want dat kan een bureau niet of dat doet en bureau niet laat ik het zo zeggen.

Ja en gewoon andere werkzaamheden die gewoon moeten gebeuren he. Want als jij met een bureau samenwerkt dan moet jij gewoon een kant en klare vacature tekst aan leveren. daarnaast heb ik natuurlijk argumenten wat ik zeg, kandidaten benaderen op LinkedIn kan ik dan doen vanuit de naam van de klant met het e-mail adres waar daar aanhangt, ik zeg ook altijd ik wil gewoon een emailadres van of van [bedrijf1] of van welke klant dan ook... ja omdat je anders gewoon de kans hebt dat mensen gewoon niet reageren en ik ben gewoon volledig onpartijdig, in de zin van ik zal nooit een kandidaat aan jou voorstellen waarvan ik toch denk ik weet het niet, ik heb er geen baad bij dat jij snel iemand aanneemt of überhaupt iemand aanneemt. Ik sta aan jou kant en dat vinden heel veel bedrijven toch wel prettig om te horen.

Alleen zij hebben niet, kijk bureaus verkopen zich natuurlijk door te zeggen ik ben no cure no pay. Maar ja je haalt daar niet altijd de kwaliteit mee in huis, en dat was bij [bedrijf 1] ook zo dat zij, nou ja degene die ze hadden aangenomen via een bureau die waren na een paar maanden alweer weg. En de meeste Cv's die zij doorkregen of dan gingen ze een interview doen met iemand ja het was gewoon drie keer niks en je hebt er gewoon best wel veel werk aan. Dat is iets wat [persoon] natuurlijk wel kan beamen dat zij toch echt wel, je krijgt dan een CV van zo een bureau en die gaat jou dan ook nog 300 keer bellen als je niet binnen een uur reageert, dus ja, en zij moet dat dan toch weer doorsturen naar de manager ect... Nu doe ik dat allemaal, ik rapporteer eigenlijk maar een keer in de week aan [persoon] van nou hier heb je mijn Excel overzicht en het loopt allemaal lekker doe jij maar lekker je HR ding zeg maar. Ik neem voor haar best wel veel werkzaamheden uit de handen. Maar het verschilt echt per klant want ik zeg bij [bedrijf 2] zitten die managers er echt bovenop en ben ik eigenlijk puur alleen maar voor het zoeken en benaderen van mensen en van het voorselecteren en dan ook echt bellen en dan ook op basis van het salaris. Want bij hun bijvoorbeeld accountmanagers dan wist ik al daar lopen de salarissen gewoon heel erg uiteen, er zijn gewoon mensen die 5,6,7 duizend euro per maand willen verdienen, gaat niet gebeuren bij ons dan hoeft je niet eens op gesprek te komen. He daar waak ik wel voor dat mensen dan toch gaan zeggen ja nee ik wil toch wel, ik zeg dan weet je het wel zeker want ja je zal toch, maak ik soms ook wel een grapje over je moet toch ook je hypotheek betalen ik zeg ik weet niet hoe het zit. Of bijvoorbeeld een bepaalde reisafstand, dat mensen zeggen nee nee dat wil ik wel, dat wil ik wel. Dan denk ik van dat gaat hem gewoon echt, na zes maanden gaan wij gewoon horen van deze persoon ik trek het niet meer. maar dat is niet altijd zo, want ik had ook laatst een kandidaat een wat oudere man, die woonde geloof ik in Groningen maar daarvan wist ik, want ik had ook best wel open gesprek gehad, hij heeft geen vrouw, geen kinderen, ja gewoon ook hoe ik met hem gepraat had, denk ik ja deze man gaat het dus echt niet boeien als hij twee uur heen of dus eigenlijk 4 uur per dag in totaal in de auto zit, en dat had hij ook voor vorige, dat deed hij

eigenlijk al zijn hele leven he werkte hij in Duitsland ect. Als jij dan nu dik in de 50 bent en je doet het al zo lang en je hoeft dus thuis geen verantwoording af te leggen ja dan zie ik er geen problemen. En die zijn er dus ook niet want hij werkt er nu al een tijdje, dus dat is mooi.

(Lastig om mensen te vinden) soms wel, maar dat ligt ook, dat heeft ook heel vaak te maken met of een bedrijf goed bekend is in de markt, he want bij een [bedrijf 4] bijvoorbeeld he die semioverheid zijn, zij zijn een voorloper in Nederland wat betreft machine learning en dergelijke, en daar heerst ook echt een onderzoek mentaliteit. Die mensen zitten veel meer tegen die kant aan dan tegen de commerciële kant. Die hebben zo een naam ook binnen de academische wereld dat, terwijl zij veel lager salaris betalen, mensen daar gewoon echt graag willen werken. Ik moet zeggen dat ik daar helemaal niet ze veel moeite had maar ik heb bijvoorbeeld bij een startup gezeten die dan ook software developers nodig hebben, ja als zij dan ook niet echt kunnen concurreren op het salaris en ik zeg het dus bij hen heb ik het voornamelijk gezegd oké we moeten zoveel mogelijk mensen proberen te enthousiasmeren met heel specifiek zijn over aan welk project ga je nou werken. En zijn waren bijvoorbeeld bezig met een app, he daar zet ook een maatschappelijk aspect in, dan gaan we dus proberen mensen aan te trekken die daar interesse in hebben, maar ja het was gewoon heel moeilijk want wat ik zeg ja als je natuurlijk ergens veel meer kan verdienen dan moet je van goede huizen komen. Ja dus 80 procent zal gaan voor salaris dus dan moet ik die 20 procent vinden die daar een beetje tussenin zit en die andere zaken ook belangrijk vind in zijn werk. (Via LinkedIn recruiter) maar dat is heel arbeidsintensief werk.

Recruitment doelen

(Verantwoording afleggen. Dat ze terug bij je komen van hoelang blijven die mensen) als ik timmer eigenlijk nooit omdat ik eigenlijk gewoon een collega ben die op uurtarief werkt, ik heb bijvoorbeeld bij een klant een keer gehad. kijk ik ben wel iemand die echt soms, en in dit geval is het mijn valkuil geweest, die wel echt verder kijkt dan hard CV, ik kijk ook naar persoonlijkheid en is echt wel momenten dat ik iemand echt wel een kans wil geven he, ook iemand die al wat langer naar werk op zoekt is, want ik heb het bijvoorbeeld ook gezien in het verleden toen ik nog mijn eigen bureau had was op gegeven moment een servicedesk medewerker die was wat ouder en die deed het al zijn hele leven en ook met heel veel plezier en die had ook geen ambitie om dan verder te groeien die vond de servicedesk IT servicedesk was gewoon voor hem fantastisch, die kwam, en ik wist ook gewoon dat hij goed was want als hij ergens een opdracht had kreeg ik ook goede feedback. Die was opgegeven moment in zo een neer gaande spiraal terecht gekomen, in de zin dat heel veel recruiters die dan bij bedrijven zaten of managers, als ik hem aanbood, hoe zoals je 50 bent en je zit nog op de servicedesk nou dan ben je niet ambitieus en dat willen wij niet. We willen alleen maar van die jonge gasten. En dan denk ik dan snij je jezelf in de vingers want die

jongens zijn juist als ze ergens 500 meer gaan verdienen zijn ze weg. Dus ik kreeg of dat antwoord of het was ook heel veel dat tegenwoordig voor een servicedesk medewerker een hbo-opleiding vraagt, snap ik ook helemaal niks van. En op gegeven moment gebeurden het dat die man vanwege zijn leeftijd en dergelijke allerlei redenen waarvan ik dacht vind ik echt onzin want je schrijft gewoon echt een heel goed iemand af, dan dus elke keer geen opdracht kon vinden en uiteindelijk dat mensen dus gingen zeggen nou hij heeft nu als 3 kwart jaar geen opdracht daar zal wel wat mee zijn, daar gaan we ons niet aan branden, ik kan het altijd nog blijven proberen maar ik kwam er gewoon niet doorheen met die man, hoeveel ik er ook voor lobbyde, ik vond dat echt heel erg dat ik dacht van ja, maar ik snap dan ook niet, dat zeg ik dan ook tegen zo een bedrijf ja wat willen jullie nu want je wil gewoon iemand die klanten goed te woord staat en de juiste IT kennis heeft maar toch hebben bedrijven dan een plaatje in hun hoofd van nou dat moet dan iemand zijn die is afgestudeerd en nu drie jaar werkervaring heeft, waarom weet ik niet. Maar als je dan vanuit een bureau werkt dan heb je daar geen invloed op, alleen als interim medewerker bij een bedrijf heb ik dat wel en dat doe ik ook. Soms moet je dat bijstellen wij hadden nu ook een junior vacature uitgezet en dan solliciteert er uiteindelijk iemand of meerdere mensen zelfs maar dit was ook iemand die inderdaad nog 5 jaar tot zijn pensioen moet en ook gewoon lekker wil werken allemaal niet te moeilijk, en dan vind ik ook wel dat je, ik wilde ook wel graag met die man in gesprek, want daar heb je misschien uiteindelijk meer aan dan een jongen die net van school komt. Alleen het beeld is altijd nog van ja maar hoe ouder je bent hoe hoger je in je carrière moet je alleen maar manager zijn of... Ik vind dat een beetje achterhaald. Ik vind eigenlijk op het moment dat je richting je pensioen gaat dat je eigenlijk alweer een beetje moet gaan afbouwen. Ik zou dat wel zelf willen, de hoeft voor mij allemaal niet meer zo, moet gewoon een beetje relaxed. Dus daar kan ik bedrijven wel een beetje mee beïnvloeden, en dan wil ik ook wel eens en dan gebeurt het ook wel eens dat mensen gewoon een kans krijgen.

Maar wat ik zei bij die klant die jongen, wat voor functie was dit, het was inderdaad een redelijk instapfunctie een soort IT-support functie ook maar dan heel specifiek binnen machine learning en dergelijke. En dit was inderdaad een jongen die al wat langer geen baan had maar die had ook heel sterk op zijn CV staan dat hij heel gelovig was en een verhaal over god, nou heb ik daar zelf niet zo heel veel mee, maar ik vind niet dat dat moet beïnvloeden, of je het op je CV moet zetten een heel verhaal daarover specifiek over jouw relatie met god weet ik niet, maar goed dat vind ik dus niet belangrijk. Wij hadden uiteindelijk echt een goed gesprek met hem en de manager ook, en we hebben hem ook uiteindelijk aangenomen maar toen hij eenmaal bij ons op kantoor zat, ja toen is die jongen gewoon 180 graden gedraaid. En die kon ook gewoon niet met mensen uit het team, en ja liet het op gegeven moment ook echt wel een beetje afweten terwijl hij in het gesprek echt wel, dat ik bij hem zag nou deze jongen wil ervoor gaan en serieus. Hij kwam echt in een droomwereld terecht waarbij en dat hij ook echt ging zeggen, ja maar ik wil het op deze manier

doen, ik zeg ja maar deze mensen moeten als er een ticket binnen komt, moet gewoon beantwoord worden. En maar ook echt zo erg dat hij echt een beetje in een soort, van die denkbeelden terecht kwam dat er ook dingen die er misschien niet waren he, dat hij dacht een soort conspiracy theory van de duivel zit achter mij aan. En toen hebben we hem ook in zijn proeftijd laten gaan. En ik weet nog dat dat voor die manager die trok zich dat heel erg aan, ik trok het mijzelf ook best wel heel erg aan dat ik dacht, wij dachten allebei, wij zeiden allebei tegen elkaar ben ik nou zo blind geweest, ik zeg nou nee maar deze jongen is echt 180 graden gedraaid dat kunnen we gewoon allemaal beamen. Dus ja soms weet je het gewoon niet en uiteindelijk, kijk misschien soms moet je daar wel verantwoording voor af leggen maar dan ben ik inderdaad ook zo eerlijk om te zeggen, nee ik had dit niet zien aan komen en gelukkig was ik niet de enige.

Nee eigenlijk niet, nee. Ik moet je ook wel heel eerlijk zeggen als ik inderdaad bij wat kleinere bedrijven zit zoals een [bedrijf 1] of een [bedrijf 3] of... dan wordt er ook best wel, op het moment dat ik mezelf dan ook echt verkocht heb van nou ik kom jullie helpen, dan wordt er ook echt wel naar mij gekeken van oké en nu... ik moet dat dan zelf best erg vormgeven en er wordt zelfs al naar mij gekeken in de zin van, stel jij dan een contract op, nou dat heb ik natuurlijk allemaal, maar als je bijvoorbeeld voor een [bedrijf 2] komt werken een heel grote corporate bedrijf waar ik gewoon in een team meedraai, ja nou dan heb je natuurlijk gewoon een op een met je manager. Wat ik dan niet heb wat vaste medewerkers daar natuurlijk wel hebben, die hebben natuurlijk een performance plan en die moeten doelen stellen voor zichzelf. Daar word ik niet op afgerekend, dus nee ik heb het eigenlijk nog nooit mee gemaakt dat iemand echt tegen mij zei van je moet zo veel. En er werd wel bij [bedrijf 2] op die een op een besproken van nou je hebt zo veel vacatures hoe gaat het allemaal, maar geen harde doelen.

(Leg je die jezelf op) nee want ik stuur eigenlijk... Ik ben eigenlijk degene bij wie de sollicitaties binnen komen en ik ben natuurlijk degene die de kandidaten benaderd maar ik heb daar absoluut geen minima, wat ik zeg ik ben ook gewoon consultant voor hun in de zin ook van advies, als er geen sollicitaties binnen komen, dan komen er geen sollicitaties binnen dan moeten we inderdaad andere bronnen gaan aanboren en dan kan inderdaad zijn dat ik dan een voorstel doe, en een plan schrijf.

Kosten van recruitment

die had ik vanuit mijn eigen bedrijf en ik had het ook echt zo, zo had ik het met [bedrijf 1] ook af gesproken he van mijn tarief is dit per uur, kunnen we het straks nog over hebben als je wilt, en dat is dan inclusief recruiter licentie en vanwege corona liep het natuurlijk vorig jaar allemaal wat minder hard door, bij [bedrijf 1] ben ik wel altijd gebleven maar een andere klant van mij die heeft toen alles stop gezet, en toen LinkedIn is altijd een jaarcontract en dat liep toen af en toen

dacht ik, ik laat het voor nu even aflopen want zo een licentie kost meer dan 1000 euro per maand, en ik heb dat met [bedrijf 1] overlegd en gezegd dan zal ik ook mijn tarief verlagen want ik heb gezegd dat is inclusief, dus ik heb hem nu via [bedrijf 2] en ik heb bij hun toestemming gevraagd of ik die licentie ook mag gebruiken voor een andere klant en dat was akkoord, als dat maar niet onder hun tijd gebeurd maar dat..

(2 licenties op een pagina) jawel dat is heel makkelijk. als je in LinkedIn, want ik krijg dan als je dus LinkedIn hebt dan krijg ik dus rechts boven in naast waar normaal work staat krijg ik een recruiter icoontje dat is een soort vergrootglas met een poppetje als ik daarop klik dan wordt er mij eerst gevraagd om een contract te kiezen dus daar staat bijvoorbeeld nog in, ik heb er twee aan mijn naam, die ene staat dus op mijn bedrijfsnaam [naam] daar hangen nog wel de jobslots onder he die factureer ik door aan [bedrijf 1] en als ik voor [bedrijf 2] aan het werk ben dan klik ik dat contract aan en dan kom ik echt in die LinkedIn recruiter omgeving die er overigens hetzelfde uit ziet, maar vanuit mijne waar ik alleen nog maar jobslots kan ik geen mensen een bericht sturen. En ik kan ook rechtsboven heel makkelijk even klikken op switch contract dus dat is best wel goed te doen. Ik zou zo voor tien verschillende bedrijven bij wijze van...

Nou een jobslot bij LinkedIn dat moet je zien, is eigenlijk een soort parkeerplaats waar je op elk moment elke seconde van de dag kan je daar een andere vacature op zetten als je dat wilt. Dus het is niet van nou je moet een vacature posten en het staat er een maand op, ik betaal omgerekend voor een jobslot 90 euro per maand. ik kreeg van [bedrijf2] te horen want zij zitten op een veel grotere licentie dat zij omgerekend iets van 70 euro per maand betalen en ik factureer aan mijn klanten factureer ik die jobslot door voor even uit mijn hoofd zeggen aan [bedrijf1] voor 200 euro en aan [bedrijf 3] eerder mijn vorige klant was dat 150, en dat was voor mij dan ook een manier om nou ja om die LinkedIn recruiter licentie ook enigszins te bekostigen en daarbij komt nog, ik moet natuurlijk een jaar contract afnemen dus het is een stukje risico voor mij als een jobslot niet altijd gevuld is. En als een bedrijf als [bedrijf 1] los een vacature plaatsing wilt afnemen van LinkedIn en dan is het wel per maand dan kan je wel de tekst enigszins wijzigen maar je kan er niet een volledige andere vacature op zetten zal maar zeggen, ja. LinkedIn heeft tegenwoordig een nieuw systeem en dat is best wel irritant dat is dan afhankelijk inderdaad hoe een vacature concurreert, als je het hebt over een software developer dan zal je meer betalen. Ze doen het een beetje net als facebook met hoeveel kliks en hoe vaak een vacature gezien wordt, is een beetje een wazig systeem want dan denk ik van gaat die vacature er dan helemaal af als mijn budget voorbij is, want je moet dan een dagelijks budget dan instellen. Ze werkt het bij inderdaad overigens ook. Zo werkt het bij facebook, zo werkt het bij inderdaad. En hoe meer je dan eventueel je betaalt per klik. Dus als [bedrijf 1] dat zelf zou doen dan ben je, ik heb het dan wel eens voor ingevuld dan ben je zeker zeg tussen de 2 en 400 euro kwijt, gemiddeld zo een beetje 300. Uiteindelijk ik verdien er wel aan om die jobslots door te factureren maar voor het bedrijf is het gewoon ook gunstig want

het zit gewoon aan de onderkant van de prijs. (Ze zouden niet voordeliger uit zijn) nee tenzij, ze zeker weten dat ze altijd die jobslots gevuld zouden houden.

(Kosten last) ik denk dat dat vooral ook weer vooral in die niche functies dat dat gewoon ligt in het arbeidsintensieve deel en dat het daar dus ook wel eens fout gaat omdat je daar gewoon veel tijd in moet investeren bij [bedrijf 3] was het opgegeven moment 30 vacatures per recruiter. Ja reken maar uit hoeveel tijd je dan per vacature per week kan besteden, dat slaat nergens op. Dat zou kunnen als je misschien alleen maar inkomend verkeer hebt, inkomende sollicitaties maar dan nog ga jij de, de beste kandidaten er niet uit halen. Maar zij vonden allemaal dat het kan en het is allemaal gebaseerd op cijfers en je moet knallen en je moet dit en dat, uh ja hard werken ben ik niet vies van maar, ik vind gewoon als je echt de goeie mensen uit de markt wilt halen en iemand ook een goede candidate experience wilt geven dan ben je gewoon veel tijd kwijt en dat kost geld of ik nou inderdaad 75 euro per uur kost of dat jij gewoon een medewerker in dienst hebt en die dus maar aan 5 tot 20 vacatures per persoon kan werken, het kost je gewoon heel veel geld. En het probleem is, HR, recruitment, finance, allemaal dat soort dingen zijn altijd overheadkosten voor een bedrijf. Alleen ik denk dat mensen en dat is best wel een hele moeilijke berekening om te maken en dat is natuurlijk nu heel interessant voor jouw onderzoek dat op een moment dat je daar op wilt besparen dat je dus niet genoeg geld wilt uitgeven aan dit arbeidsintensieve proces dan gaat het je later, alleen dat is gewoon heel moeilijk om te meten gaat het je gewoon meer geld kosten omdat de mensen bijvoorbeeld eerder weg gaan, het te lang duurt voordat... maar dat hangt allemaal natuurlijk samen he, bijvoorbeeld nu ook mijn vriend is dan bijvoorbeeld nu wel weer begonnen met werken, die doet gewoon al twee weken bijna niks want die heeft gewoon geen laptop. Weet je wat dat kost, maar dat is vaak heel moeilijk. En ik moet ook zeggen doordat op het moment dat ik aan heel veel vacatures moet werken en het dus vaak langer duurt dat zowel een manager als een kandidaat van mij antwoord krijgt, want ik reken het dan inderdaad echt uit van nou uur per dag aan die vacature, dan die, die, die want dat moet gewoon als je zo veel vacatures hebt, dan ben ik uiteindelijk zo veel tijd kwijt aan iedereen op de hoogte te houden dat ik nog of nog geen antwoord heb of, dat vind ik ook gewoon zonde van je tijd eigenlijk. Dus ja ik denk dat mensen vergeten dat het gewoon op het moment dat je het goed wilt doen en op het moment dat je wilt concurreren in de markt is het gewoon een arbeidsintensief proces en dat je dus niet moet vergeten dat het investeren in een goed recruitment programma ook heel belangrijk is want het scheelt voor ons heel veel tijd.

Nieuwe trends

Nou ik had gehoopt dat bedrijven door corona flexibeler zouden worden wat betreft dat mensen thuis mochten werken, ik heb daar zelf nog weinig van gemerkt. Gelukkig wel voor mezelf

want wat ik zeg ik zit in [land] en ik kwam altijd nog heen en weer, en ik vertelde mensen ook niet altijd dat ik hier woonde, want dan denk ik ja als ik gewoon in Nederland ben en ik doe mijn werk dan hoeven mensen dat ook niet te weten alleen sinds corona weet iedereen het en boeit het niemand nog, maar dat komt doordat ik consultant ben als ik mijn werk maar goed doe en ze hoeven ook alleen maar te betalen voor de uren die ik ook echt werk. Nou was mijn vriend ook zelf aan het solliciteren voor een nieuwe baan, omdat wij een tijdje gereisd hebben, en wij dachten die gaat nu veel makkelijk een baan kunnen vinden omdat iedereen het goed vindt dat jij remote werkt nou daar kwamen wij dus mooi van de koude kermis thuis. Ja en verder nieuwe trends, ik moet ook heel eerlijk zeggen dat ik niet iemand ben, want ik zie het wel veel om me heen gebeuren want ik zit wel in wat groepen en allemaal dat soort dingen dat mensen daar heel erg mee bezig zijn. Dat is niet heel erg mijn ding. Ik ben gewoon meer van het ouderwetse ik vind gewoon persoonlijk contact het allerbelangrijkste.