

Sparen voor later

Whitepaper over Talent Pools

Annemarie Stel

Inleiding	1
Voorbeelden	1
Een Talent Pool opzetten	1
Voorwaarden en stappen	2
Adviezen	2
Talent Communities	2
Opzet van een Talent Community	3
Meer informatie	3

Inleiding

Voor recruiters is het momenteel een... uitdagende tijd. Recessie, vacaturestops en tegelijkertijd veel meer aanbod van sollicitanten. Een vracht werk aan recruiting, vooral afwijzingen. Om nog maar te zwijgen van budgetverlagingen en gebrek aan ondersteuning. Tegelijk is het ook een kansrijke tijd: dalend verloop, minder concurrentie, een hogere kwaliteit van sollicitanten en verzwakte employment brands (eh... bij de concurrentie). Hét moment om je organisatie bij je doelgroep(en) op de kaart te zetten. Die bijzondere combinatie van veel aanbod en weinig vraag, creëert de perfecte omstandigheden voor... Talent Pools? Ja, dat roepen we al sinds ongeveer 1999. Maar wat is eigenlijk een Talent Pool?

Als je het aan een manager vraagt, zal hij/zij iets zeggen in de trant van: "Een bestand met voorgeselecteerde sollicitanten, die geïnteresseerd zijn in onze organisatie. Als er een vacature ontstaat, bellen we ze op, nodigen ze uit voor een gesprek en als we ze OK vinden, nemen we ze aan." Een recruiter geeft waarschijnlijk een ander antwoord, meer iets als: "Een netwerk van getalenteerde professionals, waar je regelmatig mee communiceert over mogelijkheden bij jouw organisatie. Een pijplijn van kandidaten, waar je – als er een vacature ontstaat – direct contact mee kunt leggen om in gesprek te gaan over mogelijkheden of om met hen te netwerken."

Dit geeft al mooi aan dat er binnen een organisatie soms heel verschillende beelden en verwachtingen bestaan van de (on)mogelijkheden van Talent Pools. Voor dit moment gaan we er even van uit dat een Talent Pool "het gericht opbouwen en beheren van een bestand of netwerk van geïnteresseerden in uw organisatie" is. Dit bestand of netwerk sluit aan op de huidige én toekomstige wervingsbehoefte. Feitelijk is dat in veel organisaties in zekere zin al wel praktisch, kijkend naar de vele vormen die een "Talent Pool" kan aannemen:

- Ordner in de kelder met brieven en CV's (eh... vergeten op te ruimen?)
- Ordner bovenop de kast met gescreende CV's
- Map met CV's van overgebleven kandidaten uit eerdere procedures

- Excelbestanden met gescreende kandidaten uit eerdere procedures
- Database met – interne of externe, gescreende kandidaten – die op één of andere vacature passen

De eerste drie zijn natuurlijk geen Talent Pools in strikte zin. Er moet wel voldoende ordening zijn: heb je de informatie zo opgeslagen dat hij snel voor iedereen beschikbaar en bruikbaar is? Voor een ordner in de kelder is dat minder het geval dan bij een keurige database. Feit is wel dat Talent Pools hun nut in het verleden diverse malen hebben bewezen.

Voorbeelden

Een bekend voorbeeld is de aanpak van Oracle gedurende de recessie in 2002. Via printadvertenties in de media werden kandidaten uitgenodigd om zich aan te melden bij het bedrijf, ook al waren er op dat moment geen - of maar weinig - vacatures. Het motto: "We stoppen je in een database". Het project werd uitgevoerd in samenwerking tussen HR en Marketing. Op het hoogtepunt bevatte de databases enkele honderden kandidaten en heeft Oracle in die tijd geen W&S-bureau nodig gehad. Maar wat misschien nog wel belangrijker is: ze zijn hun plek in de beleving van deze kandidaten niet kwijtgeraakt. De database is er nog steeds en levert nog steeds kandidaten.

Een ander voorbeeld betreft het Ministerie van Economische zaken. In het recruitmentsysteem bevonden zich op zeker moment nogal wat 'overgebleven' kandidaten uit eerdere procedures. Tegelijkertijd stonden er een stuk of twaalf vacatures (met name op MBO/HBO-niveau) open. Op basis van de functie-eisen heeft de recruitmentafdeling toen een pre-selectie gemaakt van de overgebleven en in principe geschikte kandidaten. Deze CV's zijn door managers verder gescreend en uiteindelijk zijn 120 mensen uitgenodigd voor een evenement. Dit evenement - waarbij voor een goed buffet gezorgd werd, aangezien de geslaagdheid van een evenement recht evenredig is met de kwaliteit van de catering - is bezocht door 80 potentiële kandidaten. Zij konden op de avond gesprekken voeren met managers over de vacatures, die enkele weken later allemaal waren vervuld. Een kleine rekensom leerde dat de *cost per hire* € 200 bedroeg.

Een Talent Pool opzetten

Gebruikmaken van een Talent Pool is een geweldige kans om je wervingsstrategieën efficiënt aan te vullen. Vaak is er in dat geval echter sprake van een dilemma: 'slechte' economische tijden zijn een goed moment om met de aanleg ervan te beginnen; maar recruiters zitten op dat moment vaak tot hun oren in het werk - door budgetverlagingen is de capaciteit vaak verlaagd en het aantal te behandelen CV's is doorgaans tot

schrikbarende hoogte gestegen. Je kunt op verschillende manieren met dit dilemma omgaan:

- je manager(s) ervan overtuigen dat capaciteit die nu geïnvesteerd wordt, zichzelf gaat terugbetalen, met andere woorden: maak een *business case* waarin je aandacht besteedt financiële én personele kosten (en opbrengsten)
- de 'last' verdelen door samen te werken met andere afdelingen, bijvoorbeeld communicatie of marketing; zij kunnen (delen van) het relatiemanagement van je overnemen
- de opzet van de Talent Pool, inclusief het opzetten en deels uitvoeren van het relatiemanagement uitbesteden (een flink deel zul je zelf moeten blijven doen)

Maar voor welke oplossing je ook kiest, bij de opzet zijn er een aantal zaken waar je rekening mee moet houden.

Voorwaarden en stappen

Om te beginnen: een aantal voorwaarden. Wat zul je echt gedaan moeten hebben als je een Talent Pool wilt gaan opzetten? Dat zijn:

- Een strategische personeelsprognose opstellen: wat heb je de komende jaren nodig?
- Een goede interne afstemming en draagvlak bij het management tot stand brengen
- Zorgen voor een pro-actieve instelling bij recruiters
- Creëren van hetzelfde beeld bij alle betrokkenen (managen van verwachtingen)
- Vastleggen van eigenaarschap van de gegevens en verantwoordelijkheden
- Zorgen voor efficiënte ICT-ondersteuning
- Ideeën ontwikkelen omtrent het te voeren relatiemanagement
- Op termijn: de mogelijkheid voor integratie met sociale netwerken

Als dit is gebeurd, heb je een goede basis voor een Talent Pool.

Die kun je daarna gaan vullen. Hoe? Om te beginnen zul je kandidaten gaan opsporen, kandidaten waarvan je weet dat ze de komende jaren nodig zult hebben. Dat kan via jobboards, je eigen of externe netwerken of 'restkandidaten' uit eerdere procedures. Daarna stel je vast dat het ook echt de juiste kandidaten zijn: kennis, ervaring, competenties. Dat betekent het screenen van CV's of het bekijken van eventuele gespreksverslagen. Als je weet welke kandidaten je in je Talent Pool wilt opnemen, leg je hun gegevens vast in een systeem.

Vanaf dat moment kun je aan de relatie gaan werken. De eerste stap is het initieel contact leggen, waarbij een belangrijke vraag is of kandidaten toestemming geven om hun gegevens in jouw database op te laten nemen. Vervolgens kun je beginnen met het onderhouden van de/een relatie (ook wel Customer Relationship Management of CRM genoemd).

Bij het inrichten van je communicatie, moet je drie dingen voor ogen houden:

1. Segmenteer je doelgroep
2. Creëer relevante boodschappen
3. Kies je communicatiekanalen met zorg

Hou ook rekening met het feit dat ontvangers tegenwoordig in staat zijn om informatie razendsnel te selecteren en gewend zijn aan informatie 'op maat'. Geen onpersoonlijke boodschappen dus! En sluit zoveel mogelijk aan bij hun 'eigen' communicatiekanalen. Welke dat zijn, kun je uit een doelgroepanalyse leren.

Als *acties* kun je denken aan:

- Op de hoogte houden van nieuws en ontwikkelingen in de organisatie, b.v. door nieuwsbrieven, personeelsbladen of weblogs.
- Uitnodigen voor evenementen die je organiseert.
- Op de hoogte houden van vacatures.
- Berichten sturen op verjaardagen of andere gelegenheden.
- Informatie sturen over stages, projecten e.d.

Hiermee heb je een heel behoorlijke start van je Talent Pool!

Adviezen

Nog paar adviezen om ervoor te zorgen dat je schatkist met kandidaten geen Doos van Pandora wordt.

- Zorg voor een goede interne afstemming
- Maak een *business case*
- Laat BU's of afdelingen een financiële bijdrage leveren
- Screen de kandidaten
- Manage de verwachtingen
- Blijf persoonlijk communiceren
- Probeer exclusiviteit te bewerkstelligen

Als je dit goed doet, zul je daar in de toekomst veel profijt van kunnen hebben.

Talent Communities

Het uitgangspunt bij de opzet zoals hierboven wordt beschreven, is het in eigen huis opzetten en beheren van een bestand met medewerkers die je op korte of wat langere termijn nodig hebt. Een 'klassieke' benadering dus. Maar ook in dit verband kunnen we niet heen om *sociale netwerken*. Er zijn intussen vele van deze 'bedrijfsnetwerken'.

Dat kunnen bijna ongestuurde samenraapsels zijn van mensen die 'toevallig' bij hetzelfde bedrijf werken of zelfs verschillende 'gemeenschapjes' van één en hetzelfde bedrijf of afdeling (mijn oude middelbare school heeft al zes verschillende Hyves). Het kan gaan om een aantal mensen die iets gemeenschappelijks hebben, bijvoorbeeld dat ze allemaal ZZP'er zijn. Het kan in de vorm van geheel 'eigen' communities, of delen van bestaande communities of netwerken. Wat ze in elk geval met elkaar gemeen hebben, is dat er bij allemaal nog redelijk wat geëxperimenteerd wordt.

Een groot voordeel van talent communities is dat mensen er doorgaans zelf hun gegevens bijhouden, zeker bij professionele netwerken; het up to date houden van de informatie in een bestand is redelijk wat werk. Door communities in te zetten, kun je als recruiter ook (veel) meer van de kandidaten te weten komen dan alleen datgene wat in hun CV of uit gesprekken bekend is. De leden ervan hebben al blijk gegeven van interesse voor je organisatie, sterker nog, ze willen er zelfs wel bijhoren

terwijl ze niet bij je aan het werk zijn. Andere online toepassingen - blogs of nieuwsbrieven - kunnen er eenvoudig aan gekoppeld worden.

Een nadeel van dergelijke communities is dat het misschien minder werk kost om gegevens bij te houden en dat je wellicht minder actief op zoek hoeft naar kandidaten, maar dat je meer op de *inhoud* moet letten. Wat wordt er allemaal op zo'n community over je geschreven? Ook vergt het kwalitatief op niveau houden van de deelnemers meer tijd en energie. Opnieuw geldt dus: alleen aan beginnen als je de zaak aan de achterkant goed georganiseerd hebt.

Opzet van een Talent Community

Om een netwerk of community op te zetten, heb je een aantal dingen nodig. Het netwerk zelf, ofwel de techniek, in de vorm van een bestaand netwerk of op basis van een 'frame' (zoals Ning). Verder moet je op z'n minst een idee hebben wat je ermee wilt bereiken. Gezelligheid? Informatie uitwisselen? Employer branding? Vacatures vervullen? Als je daar geen idee van hebt, wordt een community al snel een rommeltje.

Gemeenschappen draaien om mensen en in een 'talent community' tref je idealiter de volgende personen aan:

- Potentiële sollicitanten
- Huidige medewerkers
- Recruiters
- Managers
- Talent Community Manager(s)

Deze laatste functie levert bij een algemene zoekactie 2150, en in het Nederlands één treffer op in Google. Toch is het de persoon die je community kan 'maken' of 'breken'. Zo'n manager "will frequently communicate with candidates through one-to-one messaging, including requests to keep their personal information current, to participate in webinars and other learning opportunities, and to coordinate with other members in problem-solving". Een soort 'gatekeeper', die de kwaliteit in de gaten moet houden.

Hoewel de voordelen evident zijn, moet je er dus rekening mee houden dat het opzetten - en vervolgens onderhouden ervan - tijd, energie en aandacht kost. Een community is niet binnen een paar dagen een 'gemeenschap' en op het moment dat hij dat wél is, is het werk nog niet gedaan. Communities blijven zich immers ontwikkelen. Maar het kan een effectieve vorm van 'branding' en 'recruiting' zijn.

Meer informatie

Dit whitepaper is een bundeling van de bijdragen die over het onderwerp Talent Pools zijn verschenen én na te lezen op het weblog *wervingsvisies*.

Meer lezen?

Als je meer wilt weten over het opzetten van een arbeidsmarktstrategie, kun je het boek *Ploegen, zaaien en binnenhalen* bestellen. Informatie vind je op: www.wervingsvisie.nl/ploegen_zaaieren_binnenhalen.html.

Voor meer informatie over Wervingsvisie.nl kun je contact opnemen met Annemarie Stel, telefoon 06-28814373 of per mail: annemarie@wervingsvisie.nl.

Wervingsvisie.nl. Voor arbeidsmarktcampagnes die werken.