



Een Insightsrapport

# Werving en selectie 3.0

en de invloed van digitalisering

## ABN AMRO is vanuit haar sectorbenadering in de werving- en-selectiemarkt geïnteresseerd.

Na kwalitatief onderzoek onder vijftien werving-en-selectiebureaus hebben we een goede indruk gekregen van de belangrijkste uitdagingen in de branche. We zijn deze bureaus dankbaar voor de openheid die ze tijdens de interviews hebben getoond. Zonder hen had deze publicatie niet kunnen verschijnen. Discretie is van belang in deze sector, daarom wilden sommige bureaus niet met naam en toenaam worden genoemd. De bureaus die hier geen bezwaar tegen hadden, treft u aan in figuur 5 op bladzijde 10.

### ABN AMRO: thought leader op sectorniveau

Een van de doelstellingen die ABN AMRO wil bereiken, is 'thought leadership' in de sectoren die zij actief bedient. Bovendien is het alweer zes jaar geleden dat ABN AMRO een wat groter rapport over dit onderwerp uitbracht: **Social Media en Arbeidsbemiddeling**. Hierin stonden we uitgebreid stil bij de veranderingen die technologie veroorzaakt binnen het vakgebied werving en selectie. Het was de tijd waarin de eerste semantische zoekmachines opkwamen. Inmiddels zien we dat technologie op veel meer plekken heeft ingegrepen in het bestaande werving-en-selectieproces. We lichten dit in deze publicatie verder toe.

## Over de auteurs

### Han Mesters

Han is opgeleid als bedrijfskundige en economisch historicus, met 'strategie' als specialisatie. Als Sector Banker bij ABN AMRO is hij binnen de afdeling Sector Advisory verantwoordelijk voor de zakelijke dienstverlening. Zelf zegt hij hierover:

"De leukste baan binnen de bank. Ik kan me bezighouden met thought leadership. Met mijn sectorkennis kan ik waarde voor klanten toevoegen."

Han is actief op social media en geeft regelmatig presentaties over trends in zijn sector. Human capital is hierin een bindend element; over dit onderwerp publiceerde hij dan ook meerdere rapporten. Voorheen werkte hij als strategieconsultant en portfoliomanager bij ABN AMRO Vermogensbeheer.

In zijn rol van Sector Banker schreef Han met een helikopter-view het eerste deel van deze publicatie: hoofdstuk 1 t/m 3. Hierin belicht hij de opvallendste veranderingen en trends in de werving-en-selectiemarkt.



### Annette Zomerdijk

Annettes passie is businessconcepten voor de arbeidsmarkt ontwikkelen. En daar heeft ze haar werk van gemaakt. Hiervoor werkte ze bij werkgeversverenigingen en enkele grote uitzendondernemingen. In verschillende rollen, waaronder die van directieadviseur, strateeg en business developer.

Als arbeidsmarkt-expert tekende Annette voor de sectorspecifieke diepgang in dit rapport. Vanaf hoofdstuk 4 gaat ze in op typische kenmerken van de werving-en-selectiemarkt, kijkt ze naar verschillende businessmodellen en naar de rol van digitalisering hierin. Ze onderkent drie deelsegmenten in de werving-en-selectiemarkt, te weten:

1. recruitment;
2. werving en selectie;
3. executive search.



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	>>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Veranderingen en trends in werving en selectie</b>	>>	<b>3</b>
2.1	Veranderingen	>>	4
2.1.1	Veranderingen in de samenleving	>>	4
2.1.2	Veranderingen binnen bedrijven	>>	4
2.1.3	Veranderingen bij kandidaten	>>	4
2.2	The War for Talent	>>	5
<b>3</b>	<b>De werving-en-selectieafdeling binnen een onderneming</b>	>>	<b>6</b>
3.1	Interne recruitment op de schop	>>	6
3.2	Op weg naar Strategic Talent Acquisition	>>	7
<b>4</b>	<b>De werving-en-selectiemarkt: Bevindingen per deelsegment</b>	>>	<b>9</b>
4.1.	Deelsegment 1: recruitment	>>	11
4.1.1	Kenmerken recruitment-segment	>>	11
4.1.2	Businessmodel recruitment-segment	>>	11
4.1.3	Digitalisering recruitment-segment	>>	11
4.2	Deelsegment 2: werving en selectie	>>	13
4.2.1	Kenmerken werving en selectie-segment	>>	13
4.2.2	Businessmodel werving en selectie-segment	>>	13
4.2.3	Digitalisering in het werving en selectie-segment	>>	14
4.3	Deelsegment 3: executive search	>>	15
4.3.1	Kenmerken executive search-segment	>>	15
4.3.2	Businessmodel executive search-segment	>>	15
4.3.3	Digitalisering	>>	16
<b>5</b>	<b>Samenvatting: (potentiële) digitalisering in de drie segmenten</b>	>>	<b>17</b>



# 1 Inleiding

In dit rapport beschrijven we de situatie van het specialisme werving en selectie anno 2017. Vanuit het perspectief van werving-en-selectieafdelingen bij organisaties (H3) én vanuit het perspectief van de markt van werving-en-selectiebureaus (H4). Deze twee zijn nauw met elkaar verbonden, want de vraag aan externe bureaus wordt grotendeels bepaald door de manier waarop organisaties hun recruitmentfunctie hebben geregeld.

We gaan in op trends die van invloed zijn op werving en selectie (H2), waarbij we constateren dat de rol die technologie speelt, steeds groter wordt. Ook zien we dat in een aantal disciplines steeds meer sprake is van schaarste aan mensen. En dat jongere generaties de voorkeur geven aan werkgevers met passion & purpose in hun bedrijfscultuur bij hun keuze voor een baan. De manier waarop leiderschap bij organisaties wordt ingevuld, speelt daarom een steeds grotere rol.



## 2 Veranderingen en trends in werving en selectie

Net als een aantal andere sectoren in de zakelijke dienstverlening, hebben recruitment, arbeidsmarktconsultancy en werving en selectie te maken met disruptie. Vooral het technologisch denken is populair: langzamerhand is het beeld ontstaan dat traditionele businessmodellen ‘gefundenes Fressen’ zijn voor ondernemers die hun dienstverlening digitaal aanbieden.

## 2.1 Veranderingen

Het is niet alleen technologie die de sector dwingt na te denken over zijn toekomstige rol.

Veranderingen vinden op drie belangrijke niveaus plaats:

1. in de samenleving;
2. binnen bedrijven;
3. bij kandidaten (werkzoekenden).

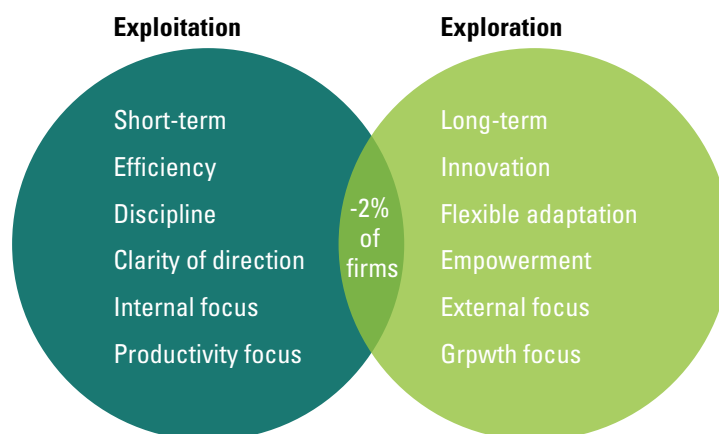
### 2.1.1 Veranderingen in de samenleving

Belangrijke kenmerken van onze samenleving zijn zelfredzaamheid en verzakelijking. De overheid, die vroeger met een vangnet klaarstond, treedt terug. Ook is er een einde gekomen aan de riant pensioenvoorzieningen die we lange tijd hadden, terwijl mensen steeds ouder worden. Dit betekent dat we langer moeten doorwerken, meerdere carrières in ons werkzame leven hebben en er soms meer tijdelijke banen tegelijk op na houden. In 2019 is één op de twee volwassenen 50-plusser. En in 2021 is het grootste deel van de potentiële beroepsbevolking tussen de 55 en 67 jaar. Tot deze groep rekenen we alle mensen die – gezien hun leeftijd – in aanmerking komen om te werken. In Nederland zijn dat alle inwoners tussen de 15 en 67 jaar.

### 2.1.2 Veranderingen binnen bedrijven

Grote bedrijven vinden het vaak lastig om hun bestaande businessmodellen te optimaliseren en nieuwe te bedenken. In figuur 1 is te zien dat slechts 2 procent van de onderzochte bedrijven in staat is om op beide punten te excelleren. Het diagram is gebaseerd op recent onderzoek van de Boston Consulting Group (BCG).

**Figuur 1: De exploitation en exploration spagaat.**



De meeste bedrijven zijn procesgeoriënteerd. Het gros van hun competenties bevindt zich dan ook in het 'exploitation'-deel van het diagram. Maar innovatie wordt steeds belangrijker, waardoor er steeds meer vraag is naar profielen die beter passen in een 'exploration'-gedreven wereld. Bij veel grote bedrijven is er dus sprake van een zogeheten 'exploitation- en exploration-spagaat': er is meer creatieve slagkracht nodig om innovatie aan te jagen. Tegelijkertijd gaan er in veel sectoren arbeidsplaatsen verloren door digitalisering. Vooral procesgeoriënteerde banen uit het 'exploitation'-deel zijn de dupe.

### 2.1.3 Veranderingen bij kandidaten

Er zijn nu zeker vier verschillende generaties aan het werk, van de Babyboomers, Generaties X en Y tot de jongste Generatie Z. Opvallend is dat de jongste generatie significant anders tegen werk aankijkt dan

de oudere generaties. Jongeren zoeken een betere balans tussen werk en privé, kiezen voor 'warmere' organisaties en willen werk doen dat bijdraagt aan een betere wereld (*purpose*). Ze zijn minder gevoelig voor traditionele *teasers*, zoals een leaseauto of hoog salaris. Ze zoeken bedrijven uit op waarde, bijvoorbeeld door vragen te stellen als:

- hoe kan ik met mijn werk bijdragen aan een betere wereld?
- hoe kan ik mezelf persoonlijk ontwikkelen?
- ben ik zelf verantwoordelijk voor de inrichting van mijn werk?
- word ik op 'output' beoordeeld, in plaats van op 'vlijt en ijver'?

Kortom: ze zoeken *passion & purpose*, waarmee *employer branding* belangrijker wordt dan corporate branding.

## 2.2 The War for Talent

### ***'The war for talent is over – and talent has won!'***

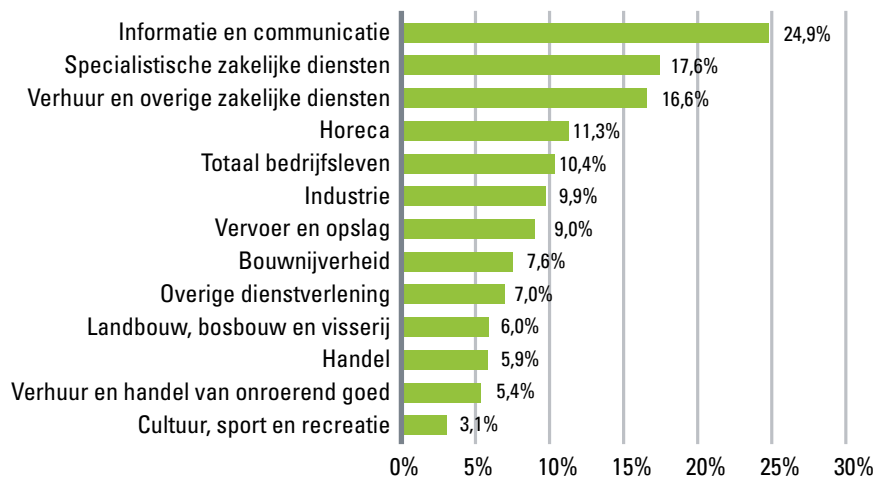
**Josh Bersin**

Josh Bersin is verbonden aan Deloitte en wereldwijd een van de meest vooraanstaande denkers over HR-gerelateerde vraagstukken.

In aanvulling op de drie veranderingen die we genoemd hebben, is er steeds meer sprake van een overspannen arbeidsmarkt. Schaarste aan ICT-professionals was er al een tijdje, maar nu zien we ook tekorten in andere sectoren ontstaan.

Als de economische groei toeneemt, zal het steeds meer gaan wringen op de arbeidsmarkt. Het UWV constateerde in mei 2017 dat werkgevers in meer of mindere mate belemmeringen ervaren vanwege personeelstekorten: zie figuur 2. En waar tekorten zijn, worden vaak werving-en-selectiebureaus ingezet.

**Figuur 2. Percentage werkgevers per sector dat belemmeringen ervaart vanwege personeelstekorten**



Bron: Conjunctuurenquête, 2e kwartaal 2017



## 3. De werving-en-selectieafdeling binnen een onderneming

### 3.1 Interne recruitment op de schop

Technologische ontwikkelingen zijn een van de redenen waarom grote bedrijven veranderingen doorvoeren in hun eigen recruitmentfunctie. We zien hierin drie grote trends:

1. de integratie van inkoop en HR;
2. de integratie van vast en flex;
3. de 'contractvorm' doet er steeds minder toe.

Het wordt steeds belangrijker dat bedrijven over bepaalde competenties kunnen beschikken. Het is minder relevant of mensen bij het bedrijf in dienst zijn of op projectbasis werken.



## 3.2 Op weg naar Strategic Talent Acquisition

In figuur 3 zien we hoe ABN AMRO in 2015 anticipeerde op de veranderingen binnen werving en selectie. Na onderzoek bleek dat het interne recruitmentproces bij ABN AMRO ook aan verandering toe was.

**Figuur 3. Feedback binnen ABN AMRO ten aanzien van de interne werving-en-selectiefunctie**



Bron: ABN Amro Bank

Door deze veranderingen, wijzigen ook de eisen aan interne afdelingen en externe bureaus.

Bijvoorbeeld:

- activiteiten worden gebaseerd op toekomstige behoeftes, in plaats van op de vraag uit het verleden;
- pipelining, community management (online en 'warm'), sourcing en marketing-intelligence zijn nieuwe activiteiten die zorgen dat er nieuwe functies binnen recruitment worden geïntroduceerd;
- arbeidsmarketeers en consumer marketing gaan meer samenwerken (employer branding en corporate branding worden meer geïntegreerd);
- de HR-afdeling wordt verantwoordelijk voor Succession Planning van topposities.

### Wat betekent dit alles voor recruitment marketing binnen bedrijven?

De nieuwe uitdaging is om op een slimme manier te appelleren aan passion & purpose middels experiences. Een voorbeeld van zo'n experience is de Unigma Escape Room; een escape room als onderdeel van het recruitmentproces welke werd gepresenteerd, naast andere relevante content, tijdens The Next Web. Ook data – en technologiegedreven recruitment marketing (targeting, remarketing, real time bidding, sourcing, etc.) nemen in belang toe.

Verder verwachten (toekomstige) jonge medewerkers dat zij niet langer dan enkele jaren bij dezelfde organisatie zullen blijven werken. Zo willen Millennials zich blijven ontwikkelen en verwachten zelf dat

ze dit (ook) kunnen realiseren door vaak van baan te verwisselen. Vanuit passion & purpose is loyaliteit hoog, maar tijdelijk!

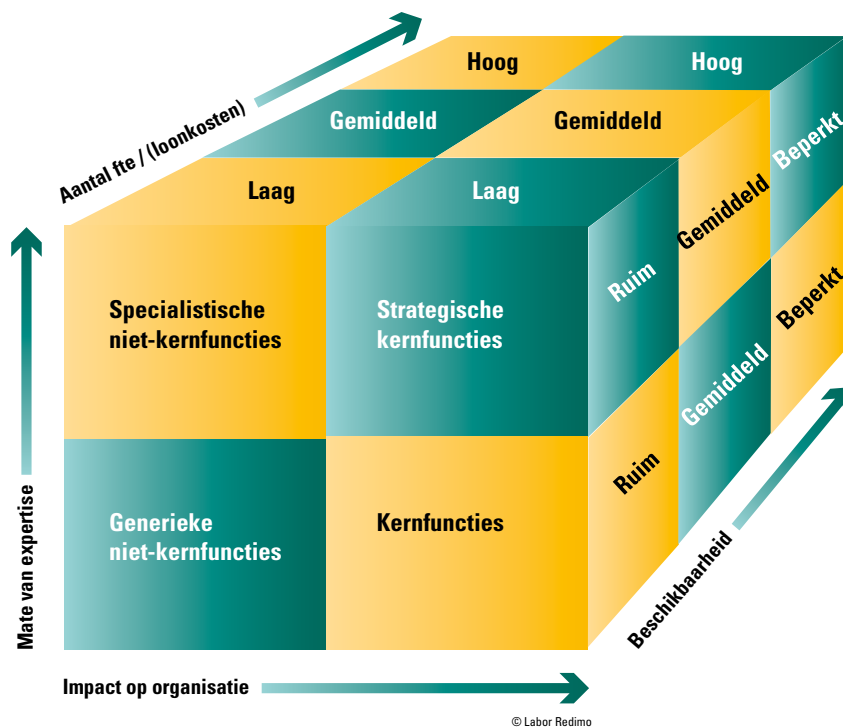
Een andere trend is dat bedrijven in toenemende mate kijken naar competenties en persoonlijkheid van kandidaten en in mindere mate naar de juiste studieachtergrond en nevenactiviteiten.

Ook het type arbeidscontract wordt bij ABN AMRO op een andere manier gekozen dan vroeger.

Figuur 4 zet de strategische waarde van een functieprofiel af tegen de mate van complexiteit van vervanging. Mede op basis hiervan wordt bepaald hoe het arbeidscontract eruitziet, en of de vraag al dan niet bij een extern bureau wordt uitgezet. De redenering is als volgt: kernfuncties die schaars zijn, moeten zo veel mogelijk via vaste contracten worden ingevuld. De eigen recruitmentafdeling speelt hierbij een belangrijke rol. Generieke en specialistische niet-kernfuncties kunnen door externe recruiters worden ingevuld. Hierbij wordt vaak gebruikgemaakt van tijdelijke contracten.

Idealiter wil je als bedrijf werknemers in de vaak schaarse kernfuncties met een vast contract aan je binden. De realiteit is echter dat steeds meer kandidaten in deze groep zich bewust zijn van hun marktwaarden, en niet per se op zoek zijn naar zo'n vast contract.

**Figuur 4. Strategische waarde functieprofiel vs. complexiteit vervanging**





## 4 De werving-en-selectiemarkt: Bevindingen per deelsegment

Binnen de werving-en-selectiemarkt onderscheiden we duidelijk drie deelsegmenten:

1. Recruitment
2. Werving en selectie
3. Executive search

In dit hoofdstuk vertellen we per deelsegment:

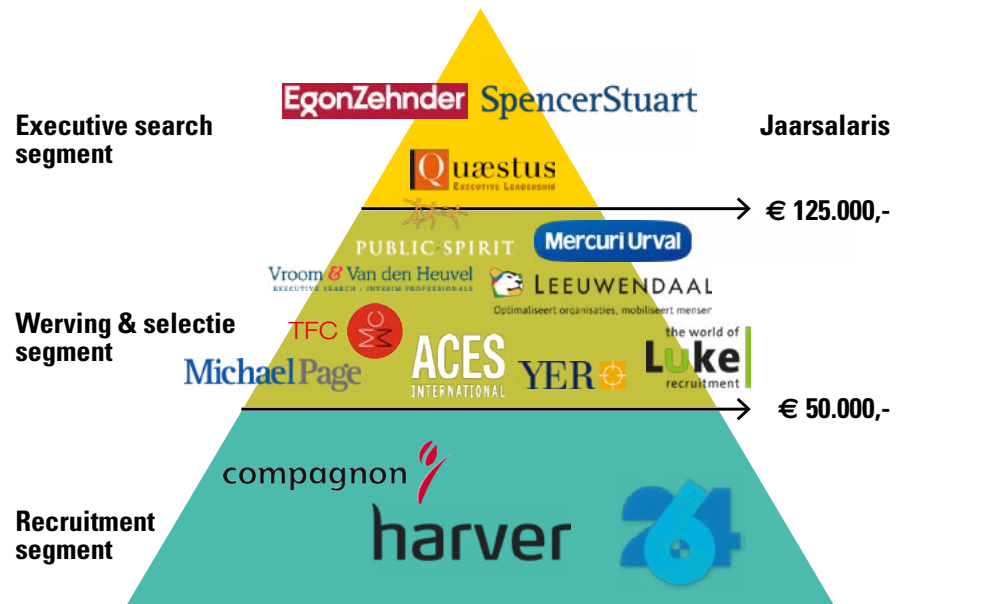
- **wat de kenmerken zijn;**
- **welk businessmodel erachter zit;**
- **welke invloed digitalisering erop heeft.**

Hoeveel bureaus er per segment actief zijn? Lastig te zeggen, met name doordat iedereen zich als werving-en-selectiebureau bij de Kamer van Koophandel in kan schrijven. In de zomer van 2017 stonden er een kleine 5.000 ondernemingen in het register. Bij 4.500 daarvan haalt het aantal actieve personen de vijf niet, en bij 750 is zelfs niemand actief. Kortom: de markt is nogal versnipperd.

**Positionering geïnterviewde partijen**

In figuur 5 is een overzicht te zien van de partijen die we hebben geïnterviewd – voor zover ze bij naam genoemd willen worden.

**Figuur 5** Overzicht geïnterviewde partijen ingedeeld op basis van jaarsalaris en segment



## 4.1 Deelsegment 1: recruitment

### 4.1.1 Kenmerken recruitment-segment

Het recruitmentsegment werft talent voor functies met een jaarsalaris tot € 50.000,-.

Consultants en recruiters in dit segment hebben meestal kort hun hbo-diploma op zak en staan aan het begin van hun carrière. Het verloop binnen deze groep is fors. De negatieve gevolgen van dit verloop kunnen wellicht beperkt worden met digitale systemen zoals Watson (zie 4.1.3).

Binnen deze categorie vallen ook de activiteiten van uitzendbureaus waarbij de kandidaat direct op de payroll van de opdrachtgever komt. Soms loopt dat via de uitzend-intercedent. Maar het komt ook voor dat een aantal 'dedicated' consultants of recruiters binnen een uitzendorganisatie dit voor z'n rekening neemt, al dan niet binnen een aparte businessunit. Belangrijk kenmerk van dit segment: het plaatsingsvolume is hoog en het opleidings- en/of ervaringsniveau van kandidaten vaak wat lager.

Bureaus die wat hoger in het recruitmentsegment zitten, bemiddelen soms ook voor of namens zzp'ers. En af en toe detacheren ze kandidaten. Deze activiteiten worden vaak wel een stuk strikter van recruitment gescheiden dan bij de echte uitzenders. Ook onderscheidt een handvol van deze bureaus zich door loopbaanprogramma's aan te bieden, bijvoorbeeld voor jong talent. Als het om matching gaat, zien we binnen het hogere segment al flinke tijd een verschuiving: van matchen op basis van 'specs' (diploma, schooltype, certificaten) naar matchen op basis van persoonlijkheid en drijfveren.

### 4.1.2 Businessmodel recruitment-segment

Veel bureaus in het recruitmentsegment hebben een uitzend- of detacheringsachtergrond. Niet zo vreemd dus dat hun businessmodellen vaak gebaseerd zijn op 'no cure, no pay'. Zelf zouden bureaus dit graag anders zien, maar de zware concurrentie gooit roet in het eten.

### 4.1.3 Digitalisering recruitment-segment

Bijzonder aan het recruitmentsegment is dat digitalisering de keten kan verlengen. Kijk maar naar Recruitment Process Outsourcing (RPO): een extra stap tussen leverancier en opdrachtgever. Een aantal van de bureaus die we interviewden, is actief in deze branche. RPO werft:

- hoge volumes van dezelfde functie (vaak via meerdere leveranciers);
- exclusief voor één organisatie;
- uit naam van deze organisatie, en vaak in company.

Callcentermedewerkers zijn een goed voorbeeld. Voor deze functie zijn ervaring en opleiding namelijk minder belangrijk dan specifieke vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken.

Een ander voorbeeld is een initiatief als 6in24.nl. Zij selecteren geen kandidaten, maar vinden de beste leveranciers van kandidaten voor opdrachtgevers. Zo ontstaat er een extra schakel.

Het recruitmentproces heeft al een behoorlijke digitaliseringsgolf achter de rug, en deze ontwikkeling zet nog wel even door: tot zo'n 95 procent. Bij de preselectie is dit percentage zelfs al gehaald. Een interessante ontwikkeling op dit punt is Harver, een online preselectieplatform dat via puzzels en quizjes

test of kandidaten geschikt zijn voor een functie. ‘Gamification’ zien we trouwens steeds vaker terug in het werving-en-selectieproces.

IBM ontwikkelde Watson: een zelflerend, cognitief technologieplatform dat bijleert op basis van interacties. Het systeem interpreteert natuurlijke taal en analyseert enorme bergen data, gestructureerd én ongestructureerd. Watson heeft sinds kort een specifieke recruitmentvariant: Watson Talent. Volgens IBM geven recruiters toe dat ze 39 procent van de kandidaten die ze net hebben geplaatst niet opnieuw zouden inzetten. IBM weet natuurlijk ook hoe kostbaar recruitmenttijd is, en dat mislukte plaatsingen een dubbel pijnlijke rekening vormen. Door recruiters van inzichten uit big data te voorzien, kunnen ze passende kandidaten effectiever selecteren en plaatsen.

Watson Talent is een van de talloze manieren waarop intelligente machines in de nabije toekomst met recruiters gaan samenwerken. Groot pluspunt van Artificial Intelligence (AI) is dat het korte metten maakt met menselijke vooroordelen (‘recruitment bias’). Daarnaast kan Watson waardevol zijn voor data mining in applicatie-trackingsystemen (ATS): applicaties waarmee grote bedrijven hun recruitmentproces ondersteunen. Regelmatig glippen kansrijke kandidaten door het net doordat systemen tekortschieten, of door het hoge verloop onder recruiters. Dankzij slimme zoeksystemen (‘semantic search’) en zelflerende AI, krijgen recruiters nog meer instrumenten in handen om talent te vinden en te selecteren. “Google for Jobs” heeft ook zo’n ATS systeem ontwikkeld, gericht op het MKB. Het is echter in de zomer van 2017 nog niet voor de Nederlandse markt beschikbaar.

IBM gebruikt Watson Talent voor zijn eigen RPO-klienten, en gaat vanaf de zomer van 2017 breder in de recruitmentsector met het systeem aan de slag.

## 4.2 Deelsegment 2: werving en selectie

### 4.2.1 Kenmerken werving en selectie-segment

Het werving-en-selectiesegment werft voor specialisten en managers met een jaarsalaris tussen de € 50.000,- en € 125.000,-. In deze categorie zitten 'traditionele' bureaus die met kwaliteits- en garantie-afspraken werken.

Een deel van de groep is óf gespecialiseerd in een sector – bijvoorbeeld overheid of telecom – óf in een vakgebied, zoals IT of HR. Deze bureaus kennen hun niche door en door, en weten precies welke ontwikkelingen hierin belangrijk zijn. Consultants in het segment zijn meestal vrij ervaren.

De werving en selectie van managers staat onder druk, doordat steeds meer organisaties tussenlagen laten verdwijnen. Hierdoor neemt het aantal managementfuncties waarvoor geworven moet worden, af.

Mogelijk door de druk van de krimpende markt, hebben veel werving-en-selectiebureaus hun dienstenpalet uitgebreid. Een paar voorbeelden uit de interviews die we hebben afgenomen:

- interim-management / zzp-bemiddeling;
- detachering;
- recruitment, onder een andere merknaam;
- talentmanagement;
- assessments;
- (team)coaching;
- Talentcoaching;
- leiderschapsontwikkeling;
- loopbaanbegeleiding;
- outplacement;
- employer branding;
- mvo-oplossingen;
- diversity-diensten;
- software voor (interne) personeelsmobiliteit.

Het lijkt alsof er een trend aan de gang is waarbij de focus steeds meer op het gedrag van zittende teams komt te liggen, gekoppeld aan de organisatiedoelstellingen. Hierdoor wordt assessment van het huidige personeel een steeds belangrijkere dienst, soms in combinatie met verdere teamcoaching - want teambalans is belangrijk voor het organisatiesucces. Is er een disbalans in het team? Dan kan die soms worden opgelost door vervanging of aanvulling van teamleden. En daarmee halen de bureaus nieuwe werving-en-selectieopdrachten binnen.

### 4.2.2 Businessmodel werving en selectie-segment

Het leeuwendeel van de opdrachtgeversportefeuille bestaat uit vaste klanten, die soms een meerjarencontract hebben met het betreffende bureau. Het traditionele verdienmodel voor werving en selectie komt nog veel voor: een geworven en geselecteerde kandidaat levert 20-25 procent van zijn jaarsalaris op. Een derde hiervan wordt bij acceptatie van de opdracht in rekening gebracht (downpayment), een derde bij het aanleveren van een shortlist met kandidaten, en een derde bij plaatsing van een geschikte kandidaat.

In de top van het segment wordt ook wel met een 'fixed fee' gewerkt: een vast bedrag dat vooraf in rekening wordt gebracht. Cruciaal hierbij is dat de consultant goed kan inschatten of de opdracht binnen een redelijke termijn kan worden afgerond, omdat meerwerk anders erg duur wordt voor het bureau. Van consultants wordt verwacht dat ze jaarlijks zo'n vijftien à twintig opdrachten invullen, wat ook door middel van team-assessmentopdrachten kan gebeuren. Wanneer ze extra opdrachten succesvol afronden, ontvangen ze vaak een individuele bonus.

Meestal wordt er gewerkt op basis van exclusiviteit wat inhoudt dat de opdracht slechts bij één bureau wordt neergelegd door de opdrachtgever. Is dit voor de verandering een keer niet het geval, dan wordt de downpayment bij aanname van de opdracht toch in rekening gebracht. Ook wordt er meestal een garantie voor voortijdige uitval gehanteerd. Valt iemand onverwacht vroeg uit, dan wordt er zonder extra kosten een nieuwe kandidaat geworven en geselecteerd. Bij één variant die we tegenkwamen in ons onderzoek, was een deel van de fee van het werving-en-selectiebureau gekoppeld aan de blijf-termijn van de kandidaat.

### 4.2.3 Digitalisering in het werving en selectie-segment

In het segment is enigszins sprake van digitalisering, en ook het belang van big data wordt onderkend. Toch lijkt dit in veel gevallen vrij oppervlakkig te zijn. We vinden dat ICT-mogelijkheden voor werving en selectie nog niet actief genoeg worden verkend. Ook nieuwe technologieën worden niet bepaald breed omarmd; er is eerder sprake van een (zeer) afwachtende houding. Uitzonderingen hierop zijn assessments, waarbij steeds meer online tools zoals gaming worden ingezet.



## 4.3. Deelsegment 3: executive search

### 4.3.1 Kenmerken executive search-segment

Het executive search-segment richt zich op de top van de Nederlandse arbeidsmarkt, met jaarsalarissen van € 125.000,- tot vele tonnen – of zelfs meer. Topfunctionarissen komen vaak uit het buitenland. Bureaus in dit segment werken dan ook altijd internationaal.

Als het gaat om de aanstelling van een topfunctionaris, dan is het 'old-boys network' nog wel van belang, maar een stuk minder dan voorheen. Veel belangrijker is hoe een kandidaat zich als leider gedraagt in de huidige tijd van snelle, onvoorspelbare veranderingen. Topbenoemingen hebben namelijk een signaalwerking binnen een organisatie, omdat ze laten zien welk gedrag beloond wordt. Kwam je vroeger een heel eind door 'the right results the wrong way' te realiseren, nu wordt 'tone at the top' een steeds wezenlijker onderdeel van het selectieproces. Sinds 2016 is deze vorm van verantwoordelijkheid dragen voor de bedrijfscultuur, expliciet opgenomen in de richtlijnen voor commissarissen.

Kortom: een van de grootste verantwoordelijkheden van leiders en topfunctionarissen, is een cultuur creëren waarin medewerkers zich veilig genoeg voelen om fouten te maken. Dit is namelijk een belangrijke randvoorwaarde om ideeën in te brengen, en van daaruit innovaties door te voeren. Verder moet de cultuur veel meer gebaseerd zijn op passion & purpose. Daarom is leiderschapontwikkeling een centraal thema binnen het executive search-segment, en bureaus bieden hiervoor verschillende diensten aan. Zoals directieteamontwikkeling en assessments voor de zittende top van organisaties.

Een opdracht komt zelden tot stand op basis van alleen een functiebeschrijving. Steeds vaker gaat het om de vraag of de visie van een kandidaat aansluit bij de organisatiestrategie. En of er een match is met de identiteit van de organisatie. Een ander belangrijk onderdeel van de opdracht is het vermogen van de kandidaat om de organisatie succesvol door het digitale transitieproces te leiden. De kwestie is dus: welk type leiderschap hoort daarbij? Op basis hiervan formuleert het executive search-bureau zelf de opdracht.

Door op deze manier te werken, dragen executive search-bureaus er voor een belangrijk deel aan bij dat traditionele organisaties overleven in de huidige, onvoorspelbare tijd. Geen geringe verantwoordelijkheid. En omdat discretie voorop staat, werken deze bureaus zeer 'low profile'. Soms staat hun naam niet eens op de gevel.

Consultants in dit segment zijn zeer ervaren; meestal zitten ze in de tweede helft van hun loopbaan. Vaak hadden ze ooit zelf een topfunctie bij een internationaal opererende onderneming. Hierdoor begrijpen ze de situatie van hun opdrachtgevers als geen ander, en ziet het management hen als gelijkwaardig. De functie is erg gericht op relaties en de lange termijn. Soms gaan aan een concrete opdracht jarenlange gesprekken vooraf. Consultants blijven vaak tot hun pensioen bij hun bureau, en hun opdrachtgevers zijn vaak net zo loyaal. Mogelijk doordat ze destijds door hetzelfde bureau zijn geplaatst.

### 4.3.2. Businessmodel executive search-segment

Executive search-bureaus werken alleen met vaste klanten. Voor hen lossen ze een organisatieprobleem op. Daar rekenen ze een vergoeding voor, niet zozeer voor het vinden van een kandidaat op zich. Deze vergoeding wordt soms zelfs vooraf en integraal in rekening gebracht. In dit circuit staan vertrouwen, discretie en langdurige relaties voorop. Een oplossing komt er altijd, ook al duurt het soms wat langer.

### 4.3.3. Digitalisering

In dit segment verwacht men wel wat van digitalisering. Vooral de doorontwikkeling van 'psychometrics' voor het voorselectietraject wordt met belangstelling gevolgd. Omdat er internationaal wordt gewerkt, is er ook een internationale uitwisseling van kandidaten. De internationale vereniging van executive search-bureaus (AESC.org) heeft een database met meer dan 75.000 cv's. Maar de daadwerkelijke selectie blijft mensenwerk, want specifieke leiderschapskwaliteiten – zoals een cultuur kunnen ombuigen – zijn moeilijk digitaal in kaart te brengen. Althans, voorlopig.

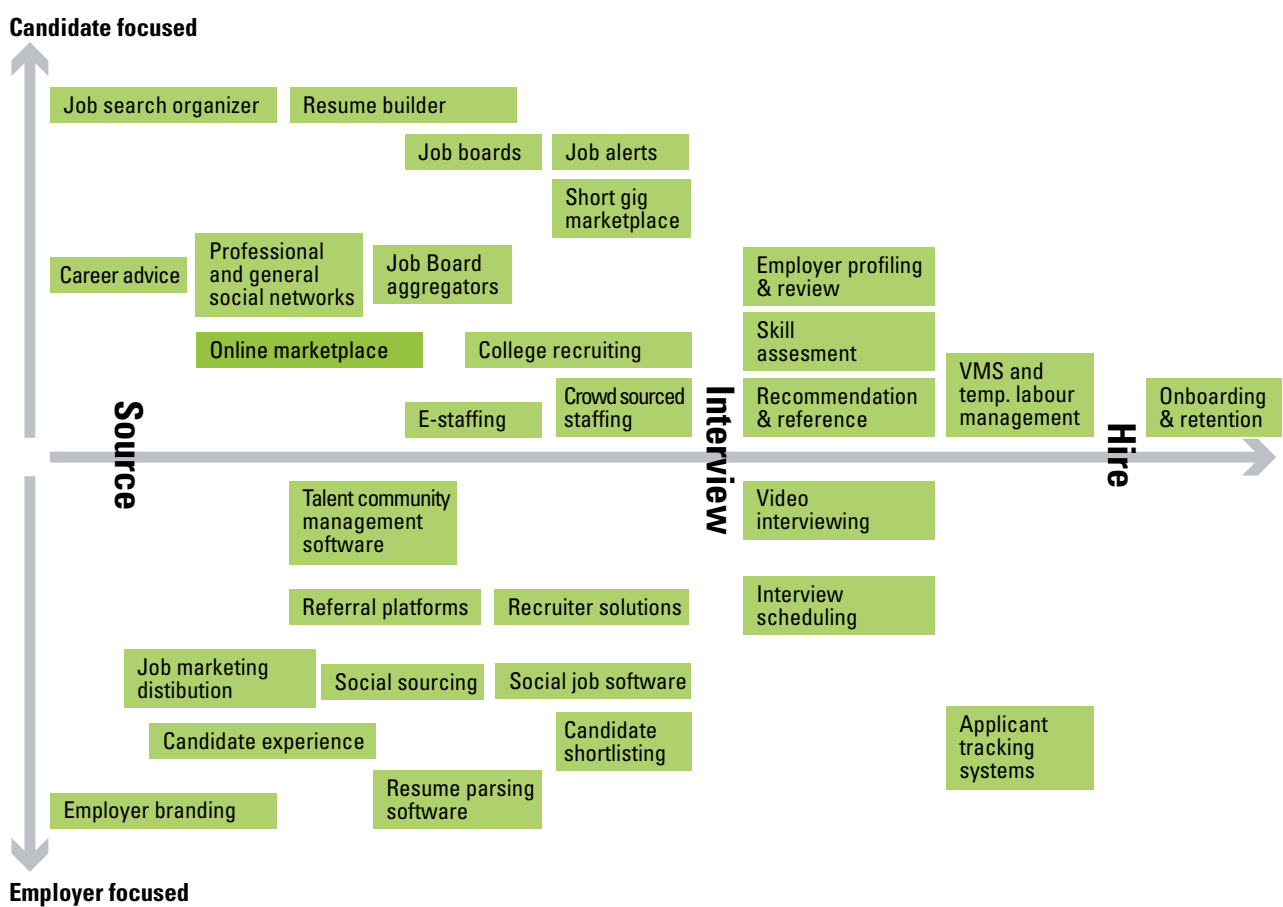


## 5. Samenvatting: (potentiële) digitalisering in de drie deelsegmenten

Voordat we een samenvatting geven van onze bevindingen over digitalisering binnen de drie deelsegmenten, schetsen we een algemeen beeld van de impact van technologie op het werving-en-selectieproces.

Figuur 6 geeft een overzicht van alle activiteiten binnen het werving-en-selectieproces, vanaf het eerste contact tot het aannemen van de kandidaat. Zowel de handelingen van werkgevers als werknemers zijn te zien.

**Figuur 6. De diverse activiteiten binnen het werving-en-selectieproces**



Bron: Randstad Innovation Fund

Het wordt inmiddels algemeen erkend dat slimme, semantische 'zoeksoftware' beter in staat is dan mensen om schaarse cv's te vinden. De 'matching' tussen kandidaat en bedrijf wordt meestal nog wel gedaan door een recruiter, waarbij ervaring een belangrijke rol speelt. Maar ook hier komt technologie steeds vaker om de hoek kijken. Selectie op basis van 'zachte' persoonlijkheidskenmerken met behulp van technologie is inmiddels in volle gang.

Als we dit loslaten op de drie deelsegmenten binnen werving en selectie, dan zien we het volgende beeld:

**Figuur 7. De impact van ICT op de verschillende segmenten binnen werving en selectie**

### Stappen in het werving-en-selectieproces



In de interviews kwamen verschillende visies naar voren met betrekking tot welke stukken van het werving-en-selectieproces kunnen worden geautomatiseerd. Over twee zaken bestaat consensus:

1. Voor 'gestandaardiseerde' banen zal het werving-en-selectieproces sterk worden gedigitaliseerd, naar verwachting tot wel 95 procent van de taken in het recruitment-segment. Selecties vinden plaats met behulp van video, gaming, testing en Artificial Intelligence, zoals Watson Talent. Ook krijgen recruiters betere antwoorden op hun zoekopdrachten dankzij semantic search: zoekmachines herkennen steeds beter de verbanden tussen woorden en zinnen.
2. In het executive search-segment zal de mens een dominante rol blijven spelen. Voor zover er van digitalisering sprake is, zal ICT voorlopig alleen worden ingezet bij de voorselectie van kandidaten. Het grootste deel van het werk bestaat uit de zoektocht naar een match tussen een kandidaat en de gewenste cultuur en strategie van een onderneming. Dit gaat vaak op basis van een persoonlijke relatie, die lastig te digitaliseren valt.

Er is onduidelijkheid over de mogelijke mate van digitalisering in het tweede segment: werving en selectie. Een aantal bureaus gelooft in de toegevoegde waarde van de consultant bij de match op zachte factoren, zoals iemands drijfveren en overeenkomst met de cultuur. Andere bureaus (en steeds vaker grote uitzenders) geloven dat ICT ook de matching op zachte criteria uiteindelijk voor zijn rekening neemt.

De verwachting is dat naarmate er meer digitale ontwikkelingen zijn – vooral op het gebied van Artificial Intelligence – hier steeds meer gebruik van gemaakt zal worden, ook door de hogere segmenten.

## Colofon

---

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO.  
Met dank aan de ABU.

### Auteurs

Han Mesters  
Annette Zomerdijk

### Beeldmateriaal

Shutterstock

### Commercieel contact

Han Mesters  
ABN AMRO Sector Advisory and Sustainability  
han.mesters@nl.abnamro.com

### Distributie

Website: [www.abnamro.nl/sectoren](http://www.abnamro.nl/sectoren)  
Telefoon: 0900-0024 (0,10 per minuut)

[insights.abnamro.nl](http://insights.abnamro.nl)

### Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Het gebruik van tekst en/of cijfers uit deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

### © ABN AMRO, september 2017

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO Bank. Teksten zijn afgesloten op 13 september 2017.