

De Candidate Experience & Zelfstandige Professionals

Onderzoek onder
Nederlandse opdrachtgevers



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	4
1. Wat is de candidate experience?	7
1.1 Wat is de candidate experience (en hoe verhoudt hij zich tot employer branding?)	9
1.2 Wat is de toegevoegde waarde van een goede candidate experience?	10
1.3 Uit welke elementen bestaat een (goede) candidate experience?	12
2. De ZP'er en de candidate experience	15
2.1 Vast versus ZP en de blik op de opdrachtgever: zoek de verschillen	16
2.2 De verschillen tussen vast en zp vertaald naar het Employer Brand	18
2.3 De freelancer value proposition	21
2.4 Hoe optimaliseren we de candidate experience voor zp'ers?	26
3. De praktijk in Nederland	31
3.1 Opdrachtgevers aan het woord	33
3.2 Werken bij-sites en zp'ers	38
4. Conclusies en aanbevelingen	49

De Candidate Experience & Zelfstandige Professionals

Het rapport 'De Candidate Experience en Zelfstandige Professionals' is een uitgave van ZiPconomy in opdracht van Brainnet.

Research en productie: ZiPconomy
Vormgeving: iemke's atelier

ZiPconomy, Brainnet, juni 2019

COLOFON



INLEIDING

Organisaties zijn zich er steeds meer van bewust dat ze actief moeten investeren in een goed 'werkgeversmerk'. Diverse elkaar versterkende ontwikkelingen maken die investering urgenter dan ooit: schaarste op de arbeidsmarkt, disruptie, superspecialisatie van werk, de noodzaak razendsnel te schakelen om de juiste man/vrouw voor die cruciale veranderrol te vinden ... Zonder een sterk 'employer brand' red je het als werkgever/opdrachtgever niet vandaag de dag.

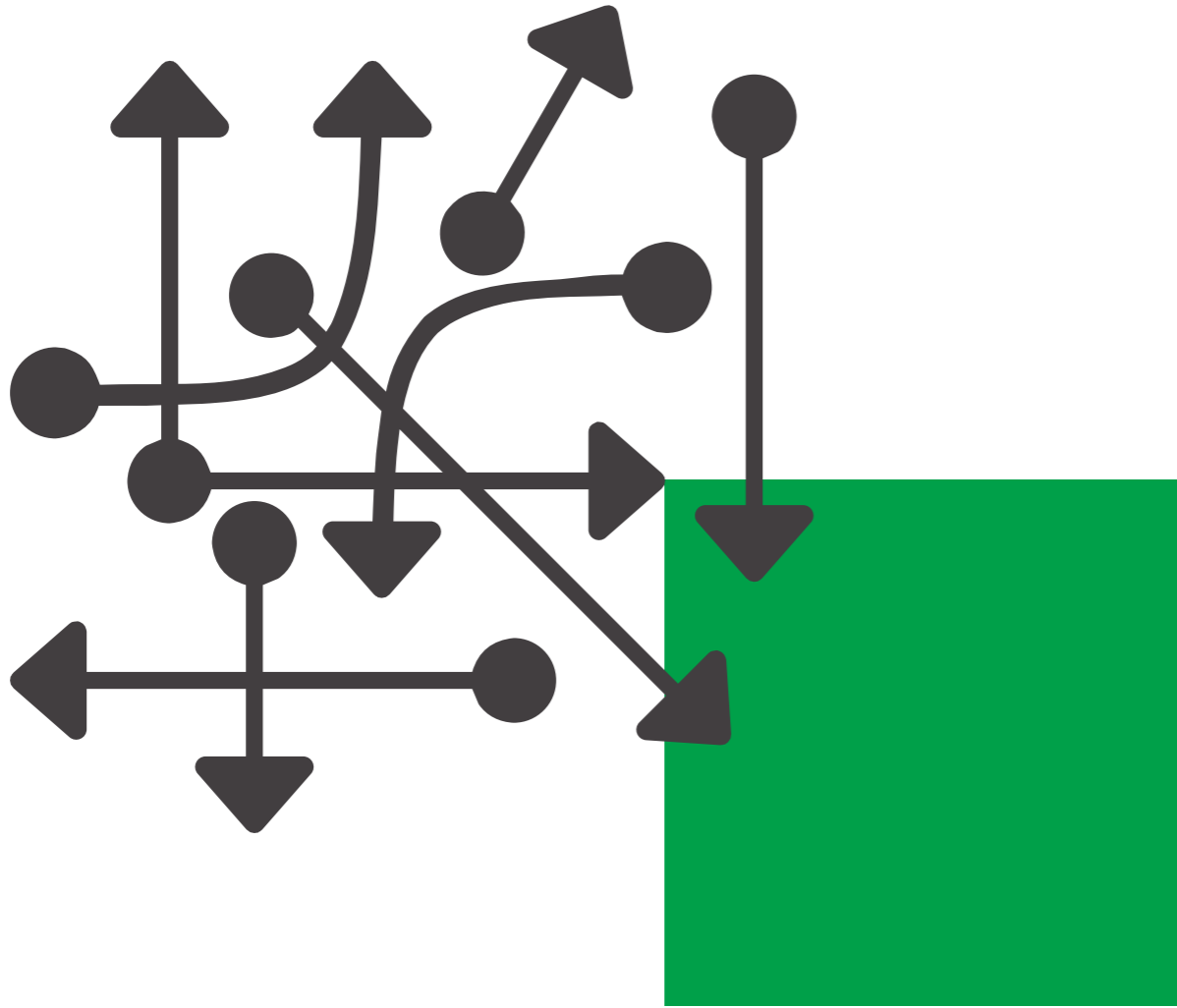
In het verlengde van employer branding krijgt ook de 'candidate experience' steeds meer aandacht. Het begrip candidate experience refereert aan de ervaringen van een kandidaat tijdens het gehele recruitmenttraject. Idealiter richten organisaties zich hierbij op iedereen die in de breedste zin deel uitmaakt van de 'workforce': de werknemer in vaste dienst, de ICT'er die op een flex-functie solliciteert, de young professional die zojuist een contract heeft gekregen, de interim-manager die een verandertraject aanstuurt en ook de kandidaat die solliciteerde maar uiteindelijk de baan niet kreeg.

Die workforce wordt steeds meer 'hybride'. Er ontstaan steeds meer vormen van samenwerking tussen werkgever en werknemer, en in kwantitatieve zin wordt de flexibele schil steeds groter. Het toenemende belang van flex leidde bij ons tot de vraag in hoeverre dat belang ook vertaald wordt naar de investering in het werkgeversmerk. Met andere woorden: Richt de organisatie zich bij het versterken van zijn employer brand en bij het uitrollen van een sterke candidate experience op

die totale workforce, of richt de focus zich toch vooral op de vaste werknemers? Wordt er voor zelfstandigen specifiek beleid ontwikkeld of wordt het werkgeversmerk 'generiek' vertaald naar de totale workforce, zowel vast als flex?

Brainnet en Zipconomy zijn – als spelers die dagelijks actief zijn in het hart van de flex-economie – ervan overtuigd dat het zeer relevant is om meer grip te krijgen op deze vragen. We deden daarom onderzoek naar de 'stand in het land', door mensen van opdrachtgeverszijde te interviewen, onderzoek te doen naar de candidate experience voor zp'ers in de online 'presence' van Nederlandse opdrachtgevers en research te doen naar de theorievorming over het onderwerp.

Over de urgentie van het thema zegt Anne Meint Bouma, directeur Brainnet, in een column in mei 2019 op Zipconomy.nl: "Het blijft een gemiste kans dat er binnen veel organisaties een dikke muur zit tussen vast en flex. Het integraal kijken naar vast en flex biedt juist mogelijkheden om actief en creatief oplossingen te bedenken voor opdrachten, projecten en het reguliere werk." In dit rapport beantwoorden we de vraag hoe het zit met die muur tussen vast en flex als we het hebben over de candidate experience. We koppelen aan onze bevindingen een serie aanbevelingen voor opdrachtgevers. We hopen hiermee een bijdrage te leveren aan een betere candidate experience voor zelfstandige professionals én aan het optimaliseren van de relatie tussen opdrachtgever en zp'er.



1.

Wat is de
candidate
experience?

WAT IS DE CANDIDATE EXPERIENCE

1.1

EN HOE VERHOUDT HIJ ZICH TOT EMPLOYER BRANDING?

Het begrip 'candidate experience' refereert aan de ervaringen van een kandidaat tijdens het gehele recruitmenttraject, vanaf de eerste actie (reageren op een vacature/opdracht) tot het moment dat het traject uitmondt in een beslissing (wel een match – geen match). Het gaat hierbij nadrukkelijk om alle kandidaten die belangstelling tonen voor een functie, ook de kandidaten die uiteindelijk worden afgewezen.

Het begrip candidate experience is in korte tijd bij steeds meer werkgevers op de radar gekomen, als logisch onderdeel van de toegenomen aandacht voor het belang van een goede 'employer branding'. De employer branding staat voor de reputatie die een bedrijf heeft als werkgever/opdrachtgever.

WAT IS DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN EEN GOEDE CANDIDATE EXPERIENCE?

Stel: de 27-jarige projectmanager Corinne reageert op een opdracht bij bedrijf X. Ondanks haar goede track record blijkt er geen match te zijn. Het recruitmenttraject was voor Corinne een frustrerende ervaring: het proces was totaal onduidelijk, haar gesprekspartners aan opdrachtgeverszijde leken ongeïnspireerd en de afwijzing kwam pas na twee maanden, zonder onderbouwing. Op een verjaardagsfeestje een week na de afwijzing deelt Corinne haar ervaring met 20 andere young professionals: 'Dat ik ben afgewezen vind ik geen punt, maar de wijze waarop bedrijf X je behandelt is waardeloos'.

Ziehier in een notendop het belang van een goede candidate experience. Iedereen die met je organisatie in aanraking komt is een ambassadeur van je organisatie. Dat geldt zeker ook voor sollicitanten en zp'ers die belangstelling tonen voor een opdracht. Een goede ervaring met een potentiële werkgever/opdrachtgever zal worden onthouden en gedeeld, evenals een negatieve ervaring. De ambassadeurs bepalen daarmee mede de reputatie die je als organisatie opbouwt: Word je gezien als een interessante en aantrekkelijke opdrachtgever of als een organisatie waar je vooral niet mee geassocieerd wilt worden?

Bij zelfstandige professionals speelt meer dan bij kandidaten voor een vaste functie bovendien het risico dat potentieel interessante zp'ers je organisatie überhaupt niet weten te vinden of bij een eerste contact al afhaken als de opdrachtgever de zaken onvoldoende op orde heeft. Mede dankzij een trend als selfsourcing en meer rechtstreeks in contact met kandidaten te komen is de aandacht voor een goede experience vanaf het eerste contactmoment van groot belang.

Het feit dat de begrippen candidate experience en employer branding steeds meer zijn ingeburgerd in de wereld van HR en recruitment, vindt zijn oorsprong voor een deel in de veranderende werkgever-werknemersverhouding. Denk aan de War for Talent, maar ook aan het feit dat het vinden van het juiste talent bij veel organisaties – als gevolg van superspecialisatie – steeds belangrijker én steeds complexer wordt. "Het vinden van de beste mensen is prioriteit nummer een voor alle bedrijven", stelde Jerome Ternynck van SmartRecruiters in 2017 tijdens zijn keynote op HR Tech World: "We leven in een talent economy. De komende decennia zal de vaardigheid om de beste talenten aan te nemen winnaars gaan onderscheiden van verliezers. Werving wordt steeds moeilijker. We hebben te maken met een hyperspecialisatie van banen, dus het wordt steeds lastiger om exact de juiste persoon voor een functie te vinden. Bovendien wordt de arbeidsmarkt steeds volatieler. Bedrijven die onvoldoende actief zijn op het gebied van recruitment gaan daarom grote problemen ondervinden."

Bij dat belang van het optimaliseren van je recruitmentprocessen zijn een goede candidate experience en een sterk employer brand onmisbare ingrediënten. Als je die ingrediënten verwaarloost zullen je recruiters immers nog veel harder moeten vechten om de juiste kandidaat op de juiste plek te krijgen.

Het feit dat dit belang in toenemende mate onderkend wordt betekent niet dat het altijd goed gaat met de candidate experience. Onderzoek van Textkernel onder recruiters en HR-professionals toont aan dat 87% van de ondervraagden vindt dat hun eigen organisatie de candidate experience moet verbeteren.

1.3 UIT WELKE ELEMENTEN BESTAAT EEN GOEDE CANDIDATE EXPERIENCE?

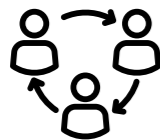
Om tot een succesvolle candidate experience te komen moet u als opdrachtgever aan verschillende zaken aandacht besteden. Het gaat om elementen die van invloed zijn op de vraag of een kandidaat het wervingstraject positief ervaart, maar ook om elementen die bepalen in hoeverre u uw eigen candidate experience monitort en vervolgens optimaliseert.

Denk bij het creëren van een goede candidate experience aan de volgende elementen:



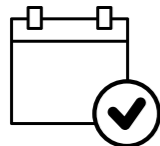
TRANSPARANTIE

- Is de opdrachtschrijving helder?
- Heeft de kandidaat een goed beeld van het proces, zijn de stappen duidelijk en weet de kandidaat wat hij/zij na iedere stap kan verwachten? Is de informatievoorziening volledig?
- Is het proces ook ergens beschreven (bijvoorbeeld op de werken-bij-site)?



EFFICIENCY

- Wordt er voldoende (snel) gestuurd op de check of er een match is tussen de opdracht en het profiel van de kandidaat?
- Worden de diverse onderdelen van het proces voldoende snel opgevolgd?



BETROUWBAARHEID

- Komt u als opdrachtgever uw afspraken na?



COMMUNICATIE

- Is het duidelijk wie het aanspreekpunt is voor de kandidaat? Is hij/zij makkelijk te bereiken?
- Hoe verloopt de communicatie? Ervaart de kandidaat oprechte belangstelling of ervaart hij/zij de communicatie als afstandelijk en onpersoonlijk?



ONLINE ONDERSTEUNING

- Heeft u een goede 'werken bij-site', waarop relevante informatie voor kandidaten te vinden is?
- Versterkt de werken-bij-site uw employer brand? Bijvoorbeeld door een aansprekend filmpje van de CEO of verhalen van werknemers?



FEEDBACK

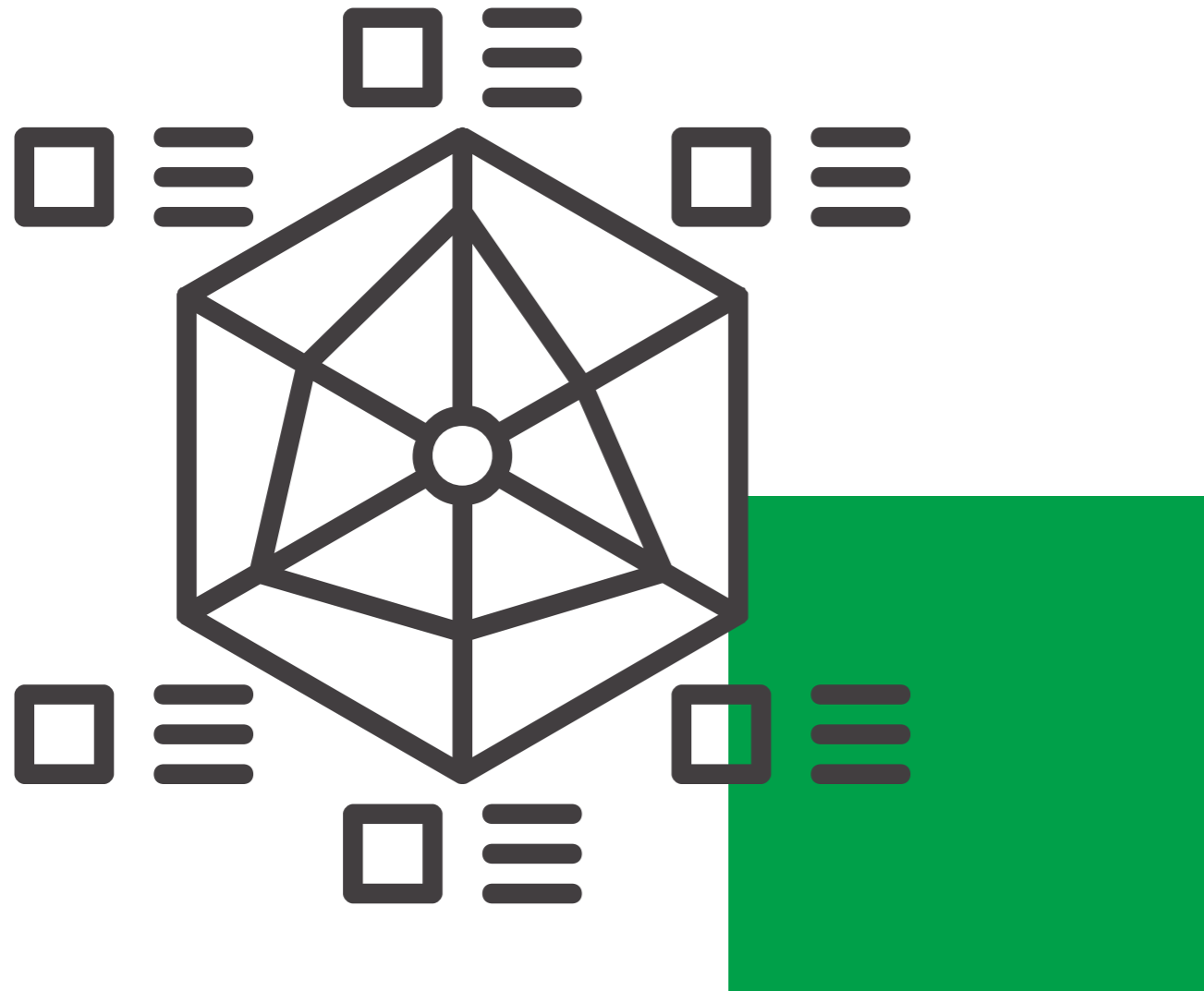
- Haalt u actief feedback op bij kandidaten en recruiters? Hoe hebben zij de processen ervaren? Op basis van deze feedback kunt u uw candidate experience verbeteren en de processen optimaliseren.



EMPLOYER BRANDING

- Is uw reputatie als werkgever aantrekkelijk voor werknemers?
- Passen uw uitingen en uw wijze van communiceren in het wervingstraject bij de uitstraling die u als werkgever nastreeft?

Tot zover een compact overzicht van elementen die bijdragen aan een goede candidate experience. In paragraaf 2.4 werken we deze elementen uitgebreid uit, waarbij we met name ingaan op de specifieke factoren die een goede candidate experience voor zp'ers bepalen.



2.

De ZP'er en
de candidate
experience

Is het belangrijk om bij het werken aan een goede candidate experience een verschil te maken tussen de ervaringen van kandidaten die op een vaste baan solliciteren en kandidaten die als zp'er in aanmerking willen komen voor een opdracht? Dat is natuurlijk de kernvraag onder dit onderzoek.

Let op: Het stellen van deze vraag is minstens net zo belangrijk als het vinden van het juiste antwoord!

Een opdrachtgever die zich deze vraag stelt toont daarmee immers aan dat hij zich bewust is van het belang van het nastreven van een goede relatie tussen opdrachtgever en zp'er. Dat besef is een noodzakelijke eerste stap in het versterken en professionaliseren van zijn blik op de zp'er. Die eerste stap is van groot belang, want veel organisaties komen uit een traditie waarin de inhuur van zelfstandigen veel te ad hoc werd gedaan: 'We hebben gisteren iemand nodig'. Dat contrasteerde ook vaak met de zorgvuldigheid waarmee een relatie met de vaste medewerkers werd 'gesmeed'.

In de context van de hiervoor al beschreven 'War for Talent' en van steeds meer flexibilisering, steeds meer varianten van flexibilisering en steeds meer bewustzijn dat juist het optimaliseren van de flexibele workforce een grote bijdrage kan leveren in het realiseren van de bedrijfsdoelen, is die professionalisering van de blik op flex een onmisbare stap. Het wordt immers steeds meer een noodzaak om ook de flexibele schil optimaal in te richten vanuit kwaliteit en toegevoegde waarde voor de organisatie.

Een tweede reden dat het stellen van bovengenoemde vraag van groot belang is ligt in de diversiteit van de flexibele medewerker. De ene zp'er is de andere niet, en de criteria waarop ze u als opdrachtgever beoordelen zal daarmee per zp'er – of per groep zp'ers – verschillen. De ene zp'er zal het overdreven – misschien zelfs irritant – vinden om een kerstpakket te

ontvangen, hij is immers ondernemer en geen werknemer! Een andere zp'er zal dat kerstpakket als een leuk en attent gebaar opvatten. Dé zp'er bestaat niet, en het is daarom van groot belang dat u zich verdiept in de zp'ers die voor uw organisatie van belang zijn.

Dat de focus die je als opdrachtgever kiest een zekere evenwichtskunst vereist, wijst het onderzoek Goed Opdrachtgeverschap (ZiPconomy & Tilburg University, 2015) uit, dat stelt: 'Bij de beantwoording van de vraag 'is goed opdrachtgeverschap niet simpelweg goed werkgeverschap?', moeten we oppassen niet in dezelfde val te stappen als de Haagse politici en beleidsmakers. Je kunt niet blijven vasthouden aan de verouderde verdeling tussen werknemer en ondernemer. Het idee dat zelfstandig professionals 'bijna-werknemers' zijn, leidt vaak tot een te paternalistisch ingestelde 'zorgbenadering'. Een benadering die ervan uitgaat dat zp'ers puur ondernemers zijn, is daarentegen vaak onpersoonlijk en soms geforceerd en zakelijk. Welke van die twee benaderingen je ook gebruikt, ze spreken zp'ers niet aan op hun kracht en zijn daarmee dus ook niet effectief voor een organisatie.'

Hugo-Jan Ruts deed meermalen onderzoek naar de relatie tussen opdrachtgever en zelfstandige professional, en stelt: "Het belangrijkste is dat een organisatie de juiste vragen stelt: Welke zp'er wil ik binden aan mijn bedrijf. En wat drijft die zp'er. Neem om dat te ontdekken eens een vlootschouw: Wie loopt er rond in mijn bedrijf, van wie willen we af en wie willen we behouden? Zulke scans worden veel te weinig uitgevoerd, terwijl ze enorm kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag welke zp'er voor de eigen organisatie van belang is. Bij zp'ers kun je door middel van zo'n vlootschouw nog nadrukkelijker dan bij vast nadenken over de vraag wat je als organisatie de komende twee jaar wilt bereiken en welke zp'ers je daarvoor nodig hebt."

Als je die grip hebt gecreëerd met betrekking tot de vraag welk type zp'er voor jouw organisatie belangrijk is, kun je de volgende stappen zetten, zegt Ruts: "Voor 80 procent zijn de wijze waarop vaste werknemers en zelfstandigen naar hun baan of opdracht kijken hetzelfde, voor 20 procent verschillen ze van elkaar. Het begrijpen van die 20 procent en het vertalen daarvan naar je beleid bepalen je succes."

2.2 DE VERSCHILLEN TUSSEN VAST EN ZP VERTAALD NAAR HET EMPLOYER BRAND

De reputatie van uw organisatie als werkgever/opdrachtgever bepaalt voor een belangrijk deel of mensen graag voor u werken: Hoe staat uw interne cultuur bekend? Straalt uw organisatie hiërarchie uit of juist een platte cultuur met korte lijnen? Wat zijn de werkelijk onderscheidende kernwaarden? Als u een sterk Employer Brand bent en mensen willen graag voor uw organisatie werken, vergemakkelijkt dat uiteraard ook het proces om de juiste mensen voor de juiste posities te vinden. Kortom: employer branding en de candidate experience zijn wat dat betreft een-op-een aan elkaar verbonden.

Daarmee is een goede employer branding een belangrijke succesfactor bij het optimaliseren van de candidate experience. Hoe vertaalt u nu de constatering in de vorige paragraaf – er zijn verschillen tussen vast en flex maar de benoeming daarvan is maatwerk – naar die employer branding?

Annemarie Stel schreef hierover een paar interessante artikelen op Zipconomy. Ze legt uit: “Een organisatie heeft uiteindelijk maar één ziel, een ziel die we idealiter terugzien in alle manifestaties ervan en die in belangrijke mate bijdraagt aan het employer brand, de kern van het werkgeverschap. Employer branding is vervolgens een manier om bewust met dat werkgeverschap om te gaan en daar met trots over te vertellen. Of te laten vertellen. Wat het lastig maakt, is dat die ene ziel voor verschillende mensen en in verschillende omstandigheden verschillende betekenissen kan hebben. Dat vraagt om differentiatie.

De kunst is daarom om de ‘brede’ werkgeverspositionering te vertalen naar individuele motieven – om de eigen visie, waarden en doelstellingen te laten aansluiten bij deze redenen en ambities. Het ‘grote verhaal’ dient daarbij als richtsnoer, maar de ontvanger moet het gevoel hebben dat de boodschap speciaal voor hem of haar bedoeld is.”

Over de impact hiervan op de zelfstandige professional zegt Stel: “Freelancers en andere zelfstandige professionals verschillen op meerdere manieren van het ‘traditionele’ personeelsbestand. Een cruciaal verschil zit ‘m erin dat ZP’ers over het algemeen meer gehecht zijn aan hun vak, dan aan (de organisatie van) hun opdrachtgever. Ze zijn meer gericht op de inhoud van het werk, ontwikkelmogelijkheden en inspirerende collega’s en minder op zaken als vaste aanstellingen, maatschappelijke bijdrage of secundaire arbeidsvoorwaarden. Maar ZP’ers zijn vaak méér dan ‘professionals’ – het kunnen ook opinion leaders zijn, erkende vakspecialisten, mensen wiens mening gerespecteerd wordt. En bovenal: ze zijn een stuk onafhankelijker dan gemiddeld. Voor zo’n groep komt een organisatie er niet met het standaardverhaal.

Traditionele employer branding benadrukt vaak de lange-termijnvoordelen van het werken voor een organisatie en het ‘deel uitmaken’ van een gemeenschap. Voor deze groep moet gestreefd worden – binnen de context van het brede employer brand – naar boodschappen die afgestemd zijn op deze specifieke doelgroep(en). Niet de lange termijn staat daarbij centraal, maar eerder zaken als de mogelijkheden tot persoonlijke verbetering of nieuwe kennis.”

Het is dus goed om ook bij het (door)ontwikkelen van het employer brand goed na te denken over de vraag in welk opzicht dit brand voor flex anders is dan voor vast. Sommige organisaties kiezen er bewust voor om uit het oogpunt van een consequente en consistente communicatie te kiezen voor één werkgeversmerk dat voor alle werknemers – vast en flex – hetzelfde is. Andere organisaties kiezen meer voor ‘maatwerk’. Hierbij kan bijvoorbeeld in de richting van zelfstandigen sterker een specifiek veranderdoel van de organisatie (bijvoorbeeld ‘van traditioneel naar innovatief’) worden benadrukt, dan in de richting van vaste medewerkers. Voor zp’ers kan zo’n dynamisch beeld immers een pre zijn al ze juist voor het aansturen van verandertrajecten worden aangesteld. Uiteindelijk draait het bij dit soort keuzes vooral om een boodschap die de reële situatie die de professional bij de betreffende organisatie gaat aantreffen. Ofwel: er mag geen stretch zitten tussen een beeld dat van de organisatie wordt gecreëerd en de werkelijkheid.

Om met succes te communiceren met zelfstandige professionals, is het van belang dat dat gebeurt vanuit hun perspectief en expliciet vanuit de rol als opdrachtgever. Een aantal suggesties die Annemarie Stel in haar artikelen doet om deze doelgroep te benaderen, zijn:

- Benadruk in de boodschap niet de lange-termijnvoordelen, maar de zaken die voor hen van belang zijn.
- Gebruik sociale netwerken en sociale media om voor/met deze doelgroep een duurzame en aantrekkelijke online identiteit te ontwikkelen.
- Overweeg het sponsorschap van evenementen waar ZP'ers bijeenkomen en ideeën uitwisselen.
- Investeer (ook) in de relatie met organisaties die een intermediaire rol hebben tussen zelfstandigen en inhurende organisaties.
- Let op bij acquisitiesprekken: zelfstandigen zijn er meer dan gemiddeld op gebrand om hun professionaliteit te benutten en zullen de organisatie op dat potentieel beoordelen.
- Maar misschien wel het belangrijkste: wees (zelf ook) een professionele partner. Maak goede afspraken, knijp niemand af en focus op de resultaten.

DE FREELANCER VALUE PROPOSITION

2.3

Uw employer brand staat dus voor de reputatie die uw organisatie als werkgever/opdrachtgever heeft. Wat u vervolgens concreet voor de zp'ers die voor u werken kunt betekenen noemen we de freelancer value proposition. Waar de employee value proposition bepaalt wat u uw werknemers te bieden heeft in termen van werknemerswaarde, bepaalt de freelancer value proposition (ook wel freelancer employer value proposition genoemd) wat u de zp'ers die voor u werken kunt bieden.

Jeff Wald, mede-oprichter van WorkMarket, zegt over het belang van een goede freelancer value proposition op Forbes.com: "In een tijd waarin een hyper-competitie voor talent van alle kanten druk uitoefent op bedrijven, zal uw strategie om de War for Talent te winnen ook uw benadering van de freelance markt moeten omvatten. Als bedrijf ben je niet alleen bezig een hybride workforce op te bouwen (waarin full-time, tijdelijk, freelance en zp samengaan), je wilt ook uit iedere groep het beste van het beste halen ... Om te excelleren in de exploderende freelance economie van vandaag, moeten opdrachtgevers een manier vinden om zich te onderscheiden van hun concurrenten. Met het ontwikkelen van een sterke Freelancer Employer Value Proposition kunt u juist dat bereiken.

De strijd om toptalent wordt steeds intenser en de toekomst van werk gaat over het voeren van die oorlog met een doorwrochte visie op Total Talent Management. Als u geen inclusieve Freelancer Employer Value Proposition ontwikkelt, zult u hooggekwalificeerde flexibele werknemers mislopen. Of erger: U gaat ze kwijtraken."

Om deze freelancer value proposition goed te definiëren moet u uiteraard weten wat de freelancer belangrijk vindt. De auteurs van het rapport Goed Opdrachtgeverschap ontwikkelden een variant op de piramide van Maslow, waarin naast de basisvoorwaarden ook de behoeften aan ontplooiingsmogelijkheden van zp'ers worden onderscheiden:



©Hugo-Jan Ruts



In hetzelfde onderzoek werd gekeken welke factoren bepalen of een interim-professional tevreden is met een opdracht en met een opdrachtgever. Ook keken de onderzoekers welke factoren het engagement met het project en de organisatie positief beïnvloeden; hier gaat het om de factoren die bepalen of interim-professionals echt betrokken zijn en ertoe bijdragen dat ze bereid zijn om een stap extra te zetten. Ten slotte werd gekeken welke factoren bepalen of een interim-professional al zijn kennis deelt met de inhurende organisatie. De meest bepalende factoren zetten we hier op een rij:

Factor	Tevredenheid opdracht (*)
Bepalende factoren tevredenheid met de opdracht	
Goede opdrachtomschrijving en match met cv	+ 0.54
Opdracht versterkt netwerk en reputatie	+ 0.54
Gevoelde ondersteuning door inhurende manager	+ 0.42
Opdracht met voldoende autonomie en flexibiliteit	+ 0.42
Bepalende factoren tevredenheid met opdrachtgever	
Betrouwbare opdrachtgever	+ 0.78
Aantrekkelijk organisatieklimaat	+ 0.72
Groeimogelijkheden bij opdrachtgever	+ 0.44

Factor	Tevredenheid opdracht (*)
Bepalende factoren project-engagement	
Opdracht versterkt netwerk en reputatie	+ 0.80
Goede opdrachtschrijving en match met cv	+ 0.74
Bepalende factoren organisatie-engagement	
Aantrekkelijk organisatieklimaat	+ 0.52
Opdracht versterkt netwerk en reputatie	+ 0.40
Bepalende factoren kennisdeling	
Gevoelde ondersteuning door inhurend manager	+ 0.44

(*) De invloed van het verschil tussen een redelijke en een zeer goede performance op dit onderwerp voor de waardering van de opdracht door de interim professional (+ 0.54 staat bijvoorbeeld voor het verschil tussen een 7.50 en een 8.04)

Bron: Onderzoek Goed Opdrachtgeverschap, Zipconomy & Tilburg University, 2015

Het is goed dat de opdrachtgever zich realiseert dat de freelancer vaak een redelijk 'calculerende' ondernemer is. Meer dan vaste werknemers maken zp'ers de afweging wat ze op korte termijn aan een opdracht hebben: 'What's in it for me'. Harde onderdelen als het tarief, tijdige betaling et cetera zullen voor zp'ers nog directer van invloed zijn op een positief oordeel over de organisatie dan voor vaste medewerkers.

Door te onderzoeken welke factoren een positieve waardering door zp'ers voor uw eigen organisatie beïnvloeden, kunt u tot een solide freelancer value proposition komen. Er is nog relatief weinig theorievorming ontwikkeld rondom de freelancer value proposition. Over de wijze waarop u uw freelancer value proposition kunt versterken maakte Talon (specialist op het gebied van het ontwikkelen van Workforce Management Software) een stappenplan dat we hieronder engszins hebben bewerkt en uitgebreid:

- Kwalitatief onderzoek: vraag actief uw freelance werknemers om hun mening, gevoel, waarnemingen en wensen
- Kwantitatief onderzoek: verzamel en analyseer data over engagement, projecttypen, medewerkersprofielen, prestaties, et cetera
- Verbind de freelancer value proposition met uw corporate en employer brand
- Publiceer en communiceer uw freelancer value proposition binnen de organisatie en onder uw zp'ers
- Implementeer en link de freelancer value proposition aan al uw HR-processen, met name rondom recruitment, onboarding en ontwikkeling van freelancers.
- Evalueer en optimaliseer door bovenstaande onderzoeksactiviteiten van tijd tot tijd te herhalen en zo de vinger aan de pols te houden met betrekking tot de waarde van uw freelancer value proposition

Bron: Talon

2.4 HOE OPTIMALISEREN WE DE CANDIDATE EXPERIENCE VOOR ZP'ERS?

In voorgaande paragrafen hebben we in algemene zin gekeken welke elementen onderdeel uitmaken van een candidate experience en zijn we ingegaan op de verschillen tussen vaste en flexibele medewerkers als het gaat om de wijze waarop ze de werkgever/opdrachtgever beoordelen. Beide onderwerpen zijn onmisbare 'ingrediënten' om te komen tot een goede candidate experience voor zp'ers. Welke concrete acties kunnen we op basis van deze ingrediënten ontwikkelen om de candidate experience voor de zelfstandige professional te optimaliseren?

#1. DEFINIEER HET PROFIEL VAN 'UW' ZP'ER

Al eerder is opgemerkt dat het werven van zp'ers vaak te ad hoc gebeurt. Een tweede constatering die we in het vorige hoofdstuk deden is dat 'de' zp'er niet bestaat. Zelfstandigen zijn er in alle soorten en maten. Sommigen vinden het prettig als de opdrachtgever aandacht heeft voor hun persoonlijke ontwikkeling. Anderen zien zichzelf heel sterk als ondernemer en zitten niet te wachten op ondersteuning bij hun ontwikkeling. Die pluriformiteit zien we ook aan opdrachtgeverskant, als het gaat om de wijze waarop organisaties naar zelfstandigen kijken. Sommige organisaties streven ernaar om zp'ers aan zich te binden en vaker in te huren. Soms is er zelfs sprake van wat in de literatuur 'near employees' wordt genoemd: zp'ers die bijna als vaste medewerkers functioneren, maar om concrete redenen als zelfstandige worden ingehuurd. Andere opdrachtgevers geloven juist in de kracht van vernieuwing en vinden het een verrijking om mensen aan te nemen die uit een totaal andere omgeving komen. Goed of fout bestaat hier niet; het gaat om keuzes.

Vanwege die pluriformiteit is het belangrijk dat u – voordat u actief gaat 'bouwen' aan een candidate experience voor zp'ers – zichzelf de vraag stelt: 'Welk type freelancer wil ik in mijn organisatie hebben?'. Het begint met bewustzijn. Die actieve houding appelleert ook aan nieuwsgierigheid: Wie is die zp'er die voor mij werkt? Heeft hij of zij misschien kwaliteiten die ik nog niet heb benut? En wat zouden wij als opdrachtgever met die kwaliteiten kunnen doen?

#2. TRAIN UW EIGEN PROFESSIONALS

Als u de vorige stap voltooid hebt, heeft u een helder beeld van de zp'er die u aan uw organisatie wilt binden. Vanuit dit beeld kunt u ook bepalen op welke wijze u zp'ers gaat aanspreken. Een belangrijke volgende stap is dat u de mensen in uw organisatie die direct betrokken zijn bij het werven en selecteren van zp'ers ook meeneemt in dit verhaal, het gaat dan zowel om de (lijn)manager als om de inhuurprofessional. Zij dienen als geen ander te weten hoe ze het gesprek met de zelfstandige moeten aangaan. Stel bijvoorbeeld dat u regelmatig zp'ers inzet op hogere posities in uw organisatie: Een senior met veel werkervaring die het gesprek aangaat over een complexe opdracht, zal veel warmer worden van een stevige gedachtenwisseling met een goede sparringpartner dan van een formele uitwisseling van taken met een onervaren recruiter.

Naast organisatiespecifieke kennis is het goed om ook actief te sturen op de generieke vaardigheden waarover mensen dienen te beschikken die het contact met de kandidaten in de recruitmentfase onderhouden. Denk aan communicatievaardigheden, de vaardigheid om de eigen cultuur uit te dragen, et cetera. Het kan zinvol zijn om u te buigen over de vraag of uw eigen professionals extra ondersteuning kunnen gebruiken (middels trainingen of meer informele coaching) om deze vaardigheden aan te scherpen.

#3. OPTIMALISEER HET PROCES

Dit is niet het meest ‘fancy’ onderdeel van het streven naar een goede candidate experience, maar het is wel een van de meest relevante onderdelen. Onderzoek toont keer op keer aan dat een negatieve candidate experience vaak wordt veroorzaakt doordat het traject niet loopt. Denk aan toezeggingen die niet worden nagekomen, onduidelijkheden in de taakomschrijving of te trage opvolging van stappen. Op verschillende manieren kunt u zich actief inspannen om te zorgen dat het proces goed verloopt:

- Wees transparant: zorg dat de stappen in het proces helder beschreven staan (bijvoorbeeld op uw recruitment-site). Manage ook de verwachtingen: Laat uw kandidaten actief na iedere stap weten wat de volgende stap zal zijn en wat er eventueel van de kandidaat zelf (aan voorbereiding) wordt verwacht. Als de kandidaat goed is aangesloten bij de stappen in het proces geeft dat rust en overzicht.
- Documenteer belangrijke en relevante informatie. Zorg bijvoorbeeld dat de gewenste uurfee die iemand afgeeft direct wordt opgeslagen en snel terugvindbaar is. Dit voorkomt een situatie waarin bij herhaling om dezelfde informatie moet worden gevraagd.
- Zorg voor een goede afstemming met uw externe partners; Een leverancier of MSP waarmee u samenwerkt is een belangrijk onderdeel van uw candidate experience; zorg dat u samen met de leverancier een goed gestroomlijnd, helder en coherent proces tot stand brengt.
- Wees consequent en consistent: Zorg dat u uw toezeggingen nakomt. Mocht er een overmachtsituatie zijn (een manager is onverwacht een paar weken afwezig), communiceer dan proactief en breng de kandidaat op de hoogte.

#4. BENUT FEEDBACK EN BENUT DATA (MET INZET VAN TECH)

Uit onderzoek van Textkernel blijkt dat 75% van de werkgevers/opdrachtgevers kandidaten nooit om feedback vraagt na een recruitmenttraject. Dat is een omissie. Van feedback leert u immers heel veel over uw eigen processen. Feedback kunt u vooral gebruiken om uw processen te optimaliseren. Feedback kunt u op verschillende manieren genereren:

Via de kandidaat

U kunt uw kandidaat actief bevragen (bijvoorbeeld met gebruikmaking van survey tools) op zijn of haar ervaringen met het proces. Over welke onderdelen zijn kandidaten tevreden? Waarover zijn ze niet tevreden? Welke concrete suggesties voor verbetering doen zij?

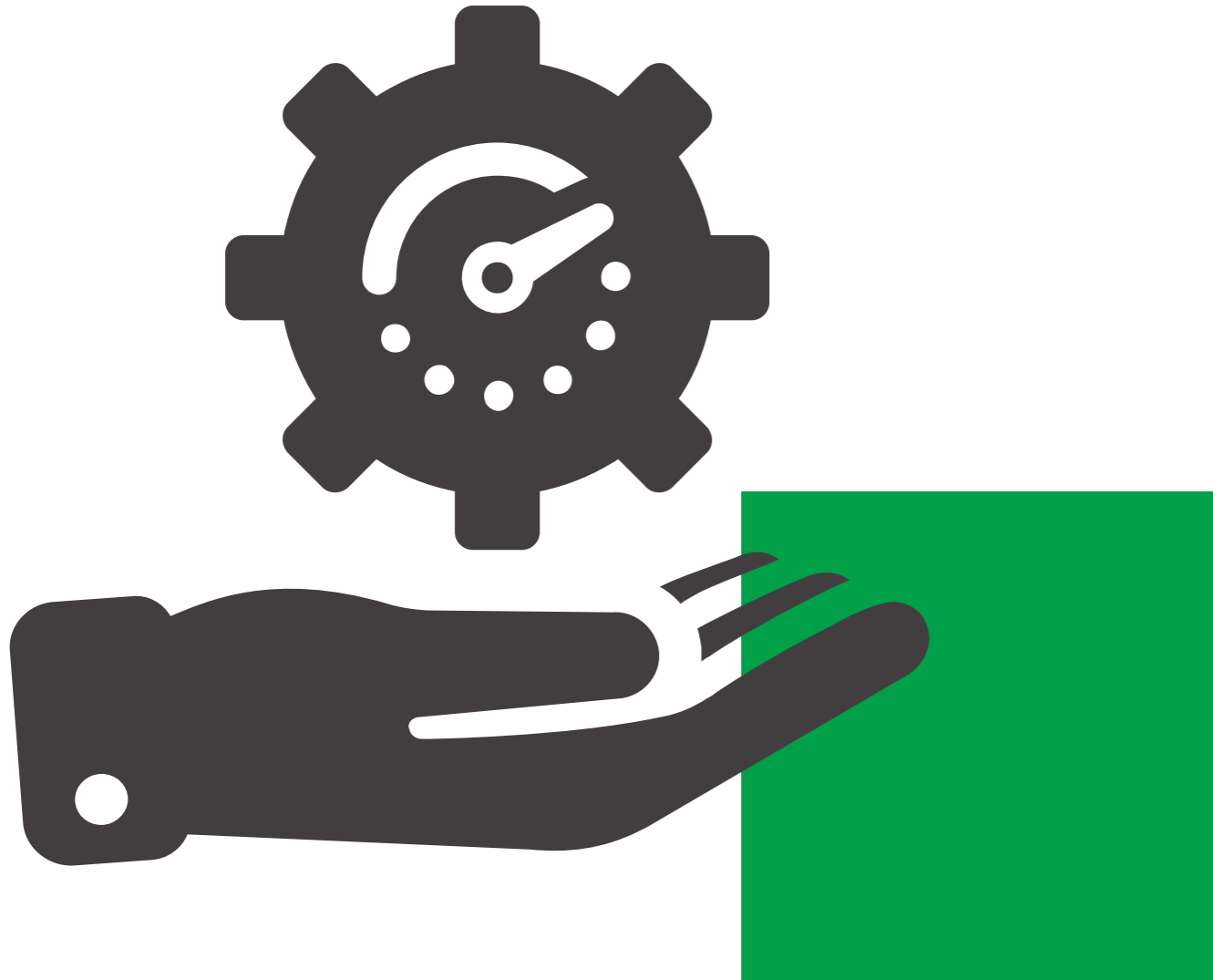
Via het verzamelen van kwantitatieve data

In toenemende mate zetten (grote) organisaties recruitment analytics in om allerlei data over het proces te verzamelen en in te zetten ten behoeve van optimalisatie. Denk aan de duur van een proces, de cost per hire, de conversie, etc etc. Zorg dat u goed weet wat u wilt meten en dat u bekend bent met de technische mogelijkheden van ofwel uw VMS ofwel speciale tools.

Via het verzamelen van kwalitatieve data

Ook met deze data kunt u uw analytics versterken. Het gaat hier om gegevens over kandidaten die uw eigen inhuurprofessionals/recruiters/managers actief genereren over kandidaten. Chris Neddermeijer, Director Product Strategy bij Netive, zei hierover in een column op Zipconomy: “Op basis van Kunstmatige Intelligentie en Machine Learning kan de technologie ons daadwerkelijk helpen om steeds beter grip te krijgen op de vraag wie de ideale kandidaat voor een specifieke functie is. De hierboven gestelde vraag naar wie en hoe we als organisatie op zoek zijn wordt met behulp van het systeem steeds scherper geformuleerd.

Voorwaarde is dan wel dat we ons systeem voorzien van de juiste, relevante informatie. We moeten niet alleen definiëren op basis van welke criteria we selecteren, we moeten vervolgens ons systeem ook vullen met informatie over onze kandidaten. Leg vooraf, tijdens het dienstverband en zelfs tijdens het exit-gesprek zoveel mogelijk kenmerken van een kandidaat in relatie tot de vacature die hij of zij heeft vervuld vast: hiermee train je als het ware jouw systeem. Zorg ook dat je hiring manager de juiste vragen stelt en vastlegt of er met een specifieke kandidaat een culturele fit was. Uiteindelijk kan je af laten leiden welke persoonlijkheidskenmerken voor die culturele fit zorgen.”



3.

De praktijk
in Nederland

Hoe acteren opdrachtgevers in Nederland op dit moment als het gaat om het werken aan een goede candidate experience voor zelfstandige professionals? Om een antwoord op deze vraag te krijgen hebben we een aantal deskundigen en vertegenwoordigers van opdrachtgevers gesproken. Ook verrichtten we onderzoek naar de online activiteiten van opdrachtgevers.

HOE OPTIMALISEREN WE DE CANDIDATE EXPERIENCE VOOR ZP'ERS?

Veel bedrijven zijn zich al terdege bewust van het belang van een goede candidate experience, is de ervaring van Karlien Donders, mede-oprichter van Floyd & Hamilton, een bedrijf dat zich specialiseert in het ontwikkelen van recruitmentsites. Donders: "De candidate experience is het allerbelangrijkste van een recruitmentsite. Een recruitmentsite heeft altijd twee belangrijke doelen, namelijk conversies (sollicitaties, opgeven voor job alert), maar ook inspiratie (waar en met wie ga ik werken, wat worden mijn uitdagingen). Voor beide doelen is het belangrijk dat deze aansluit bij de bezoeker (candidate) zodat deze niet afhaakt. Een project beginnen we altijd met het in kaart brengen van de verschillende doelgroepen (persona's) en op basis hiervan, aangevuld met de data en ervaring die we hebben, bepalen we hoe de site wordt ingericht en welke content daar belangrijk voor is. Op de uiteindelijke recruitmentsite is het de bedoeling dat iedere kandidaat zo'n persoonlijk mogelijke ervaring krijgt die aansluit bij zijn drijfveren, informatiebehoefte en persoonlijkheid, maar ook dat deze inspeelt op het gedrag van de kandidaat en hoe hij de site wil gebruiken. We hebben relaties die aangeven dat de zp'er op hun recruitmentsite één van deze persona's moet zijn. Deze heeft namelijk weer andere drijfveren dan iemand in loondienst en wordt door andere USP's getriggerd. Het is dus heel belangrijk dat een bedrijf per persona bepaalt wat de ideale candidate experience is en deze vervolgens inricht met relevante content en conversies."

OPDRACHTGEVERS AAN HET WOORD

3.1

We interviewden een aantal opdrachtgevers (verantwoordelijk voor inhuur bij grote corporates) over hun ideeën met betrekking tot de candidate experience bij zp'ers. (NB: omdat een deel van de geïnterviewden aangaf bij voorkeur anoniem opgevoerd te worden is besloten alle citaten te anonimiseren).

We gingen in de breedte in gesprek over de candidate experience in de eigen organisatie, de vraag in hoeverre er intern gewerkt wordt aan een aparte candidate experience voor ZP'er, de vraag naar de relevantie van zo'n speciale focus op zp'ers en de rol van externe partner. Hieronder een overzicht van de voornaamste bevindingen uit de interviews.

#1. CANDIDATE EXPERIENCE DOORGAANS MEER GERICHT OP VAST DAN OP FLEX

Alle geïnterviewden geven aan dat in de eigen organisatie actief aandacht wordt besteed aan een goede candidate experience. Tegelijkertijd geven vrijwel alle geïnterviewden aan dat de focus bij de candidate experience meer ligt op vast dan op flex.

'Dat komt zeker voor een groot deel omdat de candidate experience in onze organisatie is belegd bij HR. HR focust nu eenmaal veel meer op vast.'

'Bij veel organisaties wordt het hele recruitmenttraject bij vast veel serieuzer genomen dan bij flex. Het is toch grappig dat je als zp'er soms met één gesprekje in dienst wordt genomen terwijl vast drie rondes door moet? Er wordt soms wel heel makkelijk een beslissing genomen om een zp'er in te huren.'

‘Bij ons krijgen vaste medewerkers als onderdeel van het onboarding-programma een tweedaagse introductie waarbij ze worden meegenomen en kennismaken met de strategie; voor flex hebben we dat niet.’

‘Als ik kijk naar de wijze waarop we feedback vragen, dan is er een groot verschil tussen vast en flex. Bij vast wordt bij iedereen die op gesprek is geweest en daarna is afgewezen of aangenomen gevraagd hoe ze het proces hebben ervaren en wordt de klanttevredenheid gemeten. Voor flex doen we dat niet; dat heeft ook deels te maken met het feit dat we voor flex de contactgegevens niet hebben.’

Eén geïnterviewde laat weten dat flex al goed ‘in de loop’ zit als het om de candidate experience gaat. Bij zijn organisatie is sprake van een geïntegreerde focus op de candidate experience voor vast én flex:

“Wij hebben een jaar of vijf geleden gekozen voor een total resource-aanpak. Dat houdt in dat de werving van vast en flex vanuit één team gemanaged wordt. We hebben daarbij onze recruiters een dubbelrol gegeven. Eén persoon neemt voor een bepaald onderdeel zowel vast als flex in behandeling. We zijn het proces momenteel anders aan het organiseren omdat we hebben gezien dat de huidige opzet niet helemaal recht doet aan de kenmerken die beide stromen hebben, maar de gedachte blijft wel dat er één loket is voor de lijn, waar ze met hun wervingvraag terecht kunnen.

Ook de candidate experience trekken we in belangrijke mate gelijk voor vast en flex. We vinden een geïntegreerde blik belangrijk omdat we ons werkgeversmerk aan beide doelgroepen kenbaar willen maken. Als mensen bij ons starten als zp’er en ze hebben een opdracht langer dan een half jaar, dan doen ze ook mee aan hetzelfde introductieprogramma als onze interne medewerkers.

Het belangrijkste element van een goede candidate experience is wat mij betreft dat we in alle fases een zo goed mogelijk beeld geven van de opdracht, van wat mensen gaan aantreffen en dat we de verwachtingen helder managen. We hebben relatief veel informatie beschikbaar in beeld, tekst en geluid. We richten al onze uitingen zo specifiek mogelijk in per doelgroep.’

#2. BELANG VAN VERSCHILLENDE TONE OF VOICE MBT VAST EN FLEX WORDT NIET BREED ONDERKEND

Waar in de theorie doorgaans wordt benadrukt dat het belangrijk is om flexibele medewerkers op een andere ‘toon’ aan te spreken dan vaste medewerkers, wordt dat door de mensen die we hebben geïnterviewd niet breed onderkend. Vaak wordt de nadruk juist gelegd op het belang van een geïntegreerde communicatie, waarbij het eigenlijk niet uit zou moeten maken of je als werkgever/opdrachtgever met een kandidaat voor een vaste baan of met een zp’er te maken hebt.

Het idee dat zp’ers op een andere manier benaderd/aangesproken wensen te worden lijkt niet breed te leven.

#3. ONDERGESCHIKTE ROL VAN FLEX IS ONGEWENST

Er is consensus over het feit dat de ondergeschikte positie van flex ongewenst is.

‘Bedrijven die bijvoorbeeld flex op hun recruitment-site helemaal negeren zijn niet slim bezig. Wij hebben een heldere vermelding dat we ook graag in contact komen met zp’ers en dat heeft effect: We worden vaak gebeld door zelfstandigen die interesse hebben in een opdracht bij ons.’

‘Ik denk heel eenvoudig: Je moet als werkgever of opdrachtgever zo inclusief mogelijk zijn. Als zp’ers op een recruitmentsite afwezig zijn vind ik dat raar. Als je als bedrijf vooruitdenkt en zo inclusief mogelijk denkt, moet je ergens op je site ook verwijzen naar alle soorten werknemers die je in dienst wilt hebben. Ik vind het heel belangrijk dat een zp’er niet als outsider wordt gezien en niet anders wordt behandeld dan vaste medewerkers’

‘Ik zou in onze organisatie meer feedback willen vragen aan kandidaten in het flex-traject, waarbij ik ook de inhurende managers zou willen meenemen.’

#4. ER IS BEWEGING: MEN WIL CANDIDATE EXPERIENCE VOOR FLEX OP DE KAART ZETTEN

‘De candidate experience voor flex moet in het verlengde liggen van wat ze al doen voor hun vaste medewerkers, net als bij allerlei verschillende stakeholders. Bedrijven zouden dat veel meer als een vloeiend geheel moeten zien. Je weet nooit welke rol iemand morgen heeft met wie je vandaag aan tafel zit. Je moet op één manier naar al je medewerkers kijken en als je je zp’er niet meeneemt sla je een hele doelgroep over. Als je hierover wat langer nadenkt kom je vanzelf tot de conclusie dat je candidate experience één grote groep moet betreffen. Zie het als kringen: Eerst de kring vast, daaromheen flex, daaromheen de influencers. Als je doordenkt dan weet je dat de experience zich moet richten op alle potentiële toekomstige medewerkers.’

Het lijkt er sterk op dat dit onderzoek is uitgevoerd in een periode dat veel organisaties aan het begin staan van een (bewuste) keuze om de candidate experience voor zp’ers actief op te pakken. Enkele geïnterviewden geven aan dat ze op dit moment concreet bezig zijn met het opstarten van een traject dat moet leiden tot een goede candidate experience voor zp’ers, anderen zien het als een belangrijke ambitie voor de toekomst.

‘Voor vast personeel wordt er heel actief aan een candidate experience gewerkt. Toevallig heb ik vandaag een meeting om de candidate journey te gaan starten voor externen. Er is bij ons heel erg de behoefte om dat te gaan doen en om de tevredenheid te meten bij flexibele werknemers.’

‘Het hele traject voor flex gaan we nu uittekenen. We hebben een scrum team en gaan daarmee aan de hele ontwikkeling werken voor al onze externen, uitzend, zp en detachering. Als onderdeel van het traject halen we de behoefte ook actief bij de externen, om onze plannen daaraan te toetsen en het proces vervolgens op de juiste manier in te richten.’

‘Helaas staat de candidate experience voor flex bij ons nog niet concreet in de agenda. Ik vind het heel belangrijk dat dat zo snel mogelijk alsnog gaat gebeuren.’

#5. VERSCHILLENDE IDEEËN OVER DE ROL VAN DE LEVERANCIER

Over de rol van de leverancier verschillen de meningen. Sommige organisaties zien de leverancier als een belangrijk onderdeel van de experience, andere geven aan ernaar te streven de experience zoveel mogelijk intern te laten plaatsvinden.

‘Ik vind het belangrijk dat bureaus goed de verwachtingen kunnen overbrengen van wat het werken bij ons inhoudt. Ze hebben een grote rol in het neerzetten van de experience. Het gaat daarbij ook om het managen van de verwachtingen: Wat kun je van het bureau verwachten en wat kun je van ons als organisatie verwachten? Wij ondersteunen de bureaus actief om die rol te pakken. Ze mogen meeluisteren. Elke week hebben we een call: Wat gaat eraan komen. Wat doet de business zelf. De business kan als geen ander vertellen wat er nodig is en waaraan iemand moet voldoen en op dat niveau wordt heel nauw samengewerkt.’

‘Het is belangrijk dat een MSP de cultuur van een opdrachtgever uitdraagt. De MSP moet absoluut een kameleon zijn. Het liefst heb ik een broker waar je als het ware niks van merkt en die zo dicht mogelijk op de organisatie zit.’

‘De term candidate experience valt in gesprekken met onze leveranciers niet expliciet. Ik denk dat we gewoon een helder proces hebben als het gaat om elementen als het voeren van gesprekken, het afstemmen van de voorwaarden, het zorgen dat op de eerste werkdag alles klopt, et cetera.’

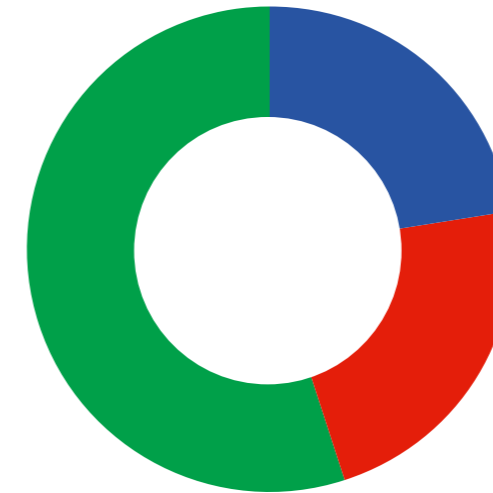
‘Ik zou het liefst de rol die de leverancier nu vervult in het geven van allerlei informatie wat meer naar binnen willen halen, zodat we zelf de mensen actief meenemen en laten kennismaken met onze organisatie en strategie.’

3.2 WERKEN BIJ-SITES EN ZP'ERS

We vergeleken 31 organisaties op de wijze waarop ze online – bijvoorbeeld via hun werken bij-sites – de candidate experience van zp'ers ondersteunen. We hebben ons daarbij vooral gericht op de grote corporates en een aantal tech-organisaties. Een eerste constatering is dat meer dan de helft van de organisaties (17 van de 31) nergens zichtbaar aandacht besteedt aan de zelfstandige professional. Op werken bij-sites wordt het employer brand vaak mooi neergezet, collega's komen aan het woord, procedures worden toegelicht en de lopende vacatures worden overzichtelijk getoond. Maar de zp'er is in dit geheel volstrekt afwezig.

Een kleiner deel (14 van de 31 bedrijven) besteedt wel aandacht aan de zp'er. Sommige bedrijven doen dit door te verwijzen naar een aparte zp-website (7 van de 31). Andere organisaties hebben een (meer of minder uitgewerkte) zp-sectie geïntegreerd in de werken bij-site.

Het is een interessante vraag of het ontbreken van 'de zp'er' op een recruitment-site een blinde vlek verraadt of niet. Kan het ook het gevolg zijn van een strategische keuze van het betreffende bedrijf? Bij de professionals die we interviewden lijkt er overeenstemming te bestaan dat het totaal niet aanspreken van zp'ers op een recruitment-site zeer onverstandig is.



Op welke wijze informeren 'werken bij-sites' de zp'er?

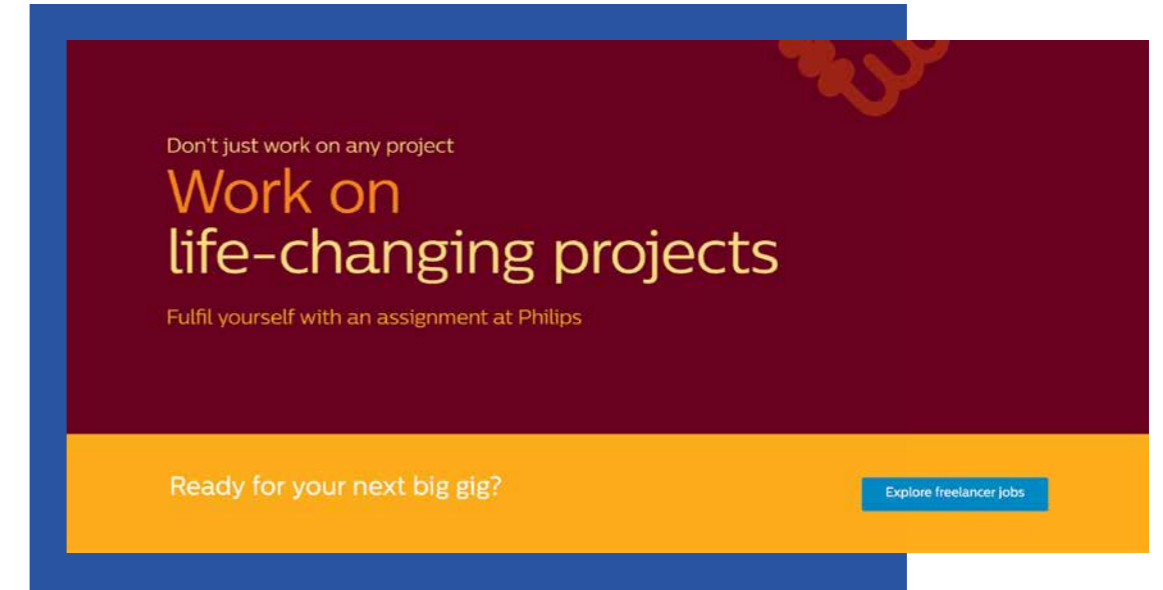
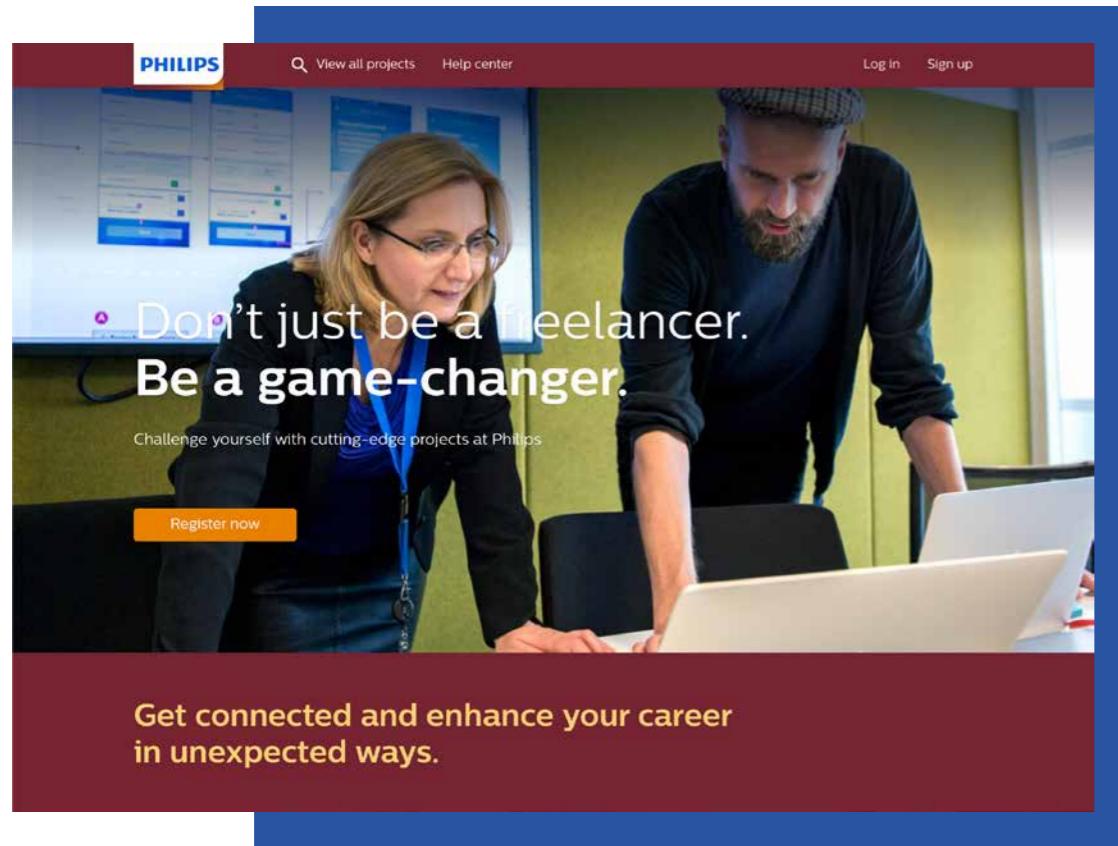
- via een aparte zp-website (7)
- via een aparte zp-sectie op de werken-bij-site (7)
- niet (17)

Het is in ieder geval een keuze voor organisaties om vanuit de recruitment-site wel of geen specifieke ingang voor zp'ers te bieden. De bedrijven die wel actief aandacht besteden aan de zp'er doen dat op uiteenlopende manieren. Hieronder volgen een aantal voorbeelden.

Een aantal bedrijven – zoals Aegon en ABN AMRO - volstaat met een compacte, maar heldere pagina met info voor zp'ers. Groot voordeel van deze aanpak in vergelijking met recruitment-sites waar de zp'er volstrekt afwezig is, is dat de opdrachtgever duidelijk maakt dat hij a) geïnteresseerd is in contact met zp'ers en b) praktische informatie verschaft aan de zp'er over de wijze waarop deze in contact kan komen met de opdrachtgever.

VOORBEELD: PHILIPS

Met philips.talent-pool.com heeft Philips een eigen freelanceplatform gebouwd. Op dat platform kunnen kandidaten een eigen profiel aanmaken, toegelaten worden tot de talentpool en reageren op openstaande opdrachten. Ook het afsluiten van het contract verloopt via dit platform.



Philips ruimt op haar website ook nadrukkelijk ruimte voor hun 'freelancer value proposition', die onder meer werd opgesteld na onderzoek onder freelancers die voor het bedrijf gewerkt hebben. In een infographic somt het bedrijf 'Five reasons why a gig with Philips is your next big challenge' op; redenen die te maken hebben met de kracht van het Philips merk, de inhoud van de opdrachten en de ontwikkelmogelijkheden voor freelancers. 'Fulfil yourself with an assignment at Philips' is de prikkelende belofte.

VOORBEELD: ABN AMRO

Ook ABN Amro heeft een aparte interimsectie, waar een uitleg wordt gegeven over de wijze waarop de bank de match maakt tussen interim-opdrachten en de juiste interim-professional.



Als interim professional voeg je met jouw expertise en persoonlijkheid waarde toe aan ABN AMRO. Je werkt aan specialistische opdrachten die impact hebben op de organisatie en bent vanaf dag één onderdeel van het team. Zo bouw je mee aan een betere bank.

ABN AMRO Talent Pool

Om de juiste match te maken tussen de tijdelijke interim opdrachten en de juiste interim professional hebben wij een team van Talent Sourcers ingericht. Dit team is continue op zoek naar interim professionals en jouw rechtstreekse aanspreekpunt nadat je hebt ingeschreven voor de ABN AMRO talent pool. Na inschrijving houden we je op de hoogte van passende interim opdrachten via e-mail of telefonisch.

Wat kun je verwachten

- Een dynamische omgeving die constant in verandering is en waarin je je werk optimaal kan combineren met je privéleven.
- Een omgeving waarin jouw expertise waarde toevoegt, maar je ook zelf nieuwe ervaringen en kennis opdoet.
- Verschillende opdrachten, zoals veranderingstrajecten die diep ingrijpen in de organisatie, maar ook opdrachten die business as usual zijn.

Inschrijven

Ben je geïnteresseerd? Schrijf je dan in om in aanmerking te komen voor interim opdrachten, bij een passende opdracht neemt een van onze Talent Sourcers contact met je op.

Feedback

Naast organisaties die (zoals Aegon) voor opdrachten verwijzen naar de MSP, zijn er ook bedrijven die een zp-sectie veel uitgebreider in de eigen online recruitmentomgeving integreren. Een voorbeeld is FrieslandCampina.

VOORBEELD: FRIESLANDCAMPINA

FrieslandCampina besteedt in de recruitment-omgeving uitgebreid aandacht aan zp'ers, waarbij de volgende elementen aanwezig zijn:

- Een introtekst speciaal voor zp'ers
- Contactgegevens van een recruiter die zich speciaal richt op zelfstandigen
- Openstaande vacatures voor zp'ers
- Informatie over het proces, vanaf stap 1 'Confirmation of application' tot stap 5 'Onboarding'



Assignments that matter

At FrieslandCampina we trust you to make a difference in your assignment, to influence the bigger picture. To try and become a little better each day. Your daily tasks at FrieslandCampina will contribute to providing millions of consumers with dairy products containing valuable nutrients. As we try our best to respond to people's habits, needs and tastes, we can continue to serve our customers and improve their quality of living.

Our company goal to become climate-neutral and to help our farmers do the same is a shared commitment that will create a sustainable future for our business and for the seven billion people with whom we share this planet.



Step into our world

Are you self-employed and looking for an interesting interim assignment at FrieslandCampina? Please see our assignments-page for assignments that are currently open. When the assignment you are looking for is not available at the moment, do make sure to register for the Interim Pool to stay up-to-date. We will match your profile with new assignments and contact you in case of relevant possibilities.

[Find assignments](#)

[Register for Interim Pool](#)

[Assignments](#) [Disciplines](#) [Stories](#) [FrieslandCampina](#) [Contact](#) [Hays Privacy Policy](#)

Our interim assignments

Search by keyword

9 assignments

Capex Projectcontroller

As FrieslandCampina Ingredients (FCI) we aim to become world-class global leader in...

- Borculo, Gelderland
- Finance
- Interim-assignment
- 6 months

Contingent Workforce Manager

The contingent WorkForce Manager is responsible for the process hiring interim professionals and...

- Amersfoort, Utrecht
- Human Resources
- Interim-assignment
- 5 months

Digital Manager Web Services

Within ICT, Enterprise Technology is responsible for Cloud and Webhosting services for FC...

- Amersfoort, Utrecht
- IT
- Interim-assignment
- 7 months

FrieslandCampina [assignments](#) [about us](#) [life at frieslandcampina](#) [Register](#) [Sign in](#)

Amersfoort, Utrecht IT Interim-assignment 7 months

- Excellent command of the English language;
- Customer focus, commercial attitude, pro-active and always working towards a solution
- Structured problem solving, good analytical skills
- Team player, open, structured and flexible.

About FrieslandCampina

All 23,000 employees at FrieslandCampina (FC) share a single passion: getting more out of milk and aiming to help people move forward in life. With over 30 brands we reach millions of people in more than 100 countries. FC consists of a number of business groups and operating companies with offices around the world, and a head office in Amersfoort, NL.

Corporate ICT is a key function within FC, responsible for driving business value through automating, digitizing and transforming business processes by leveraging information and information technologies within the company. We aim to be a strategic partner for our business colleagues, jointly driving business opportunities and creating solutions for consumers, customers, farmers and employees.

Contact Information

Maarten Tuinhof
interim@frieslandcampina.com

After you applied

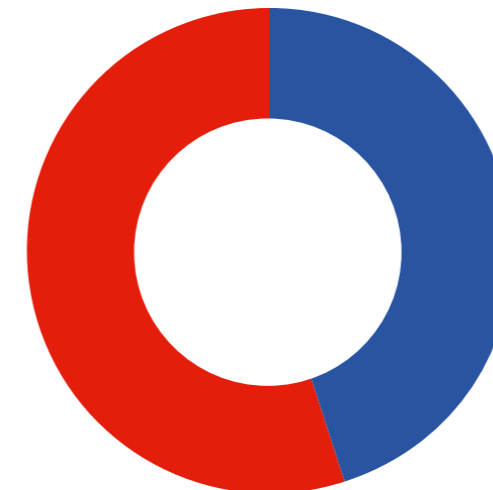
Below you can find a rough outline of the global recruitment process.

- 1 Confirmation of application
- 2 Screening CV
- 3 Intake phone/skype
- 4 Interview(s) Hiring Manager
- 5 Onboarding via Hays broker

[← Back to search results](#)

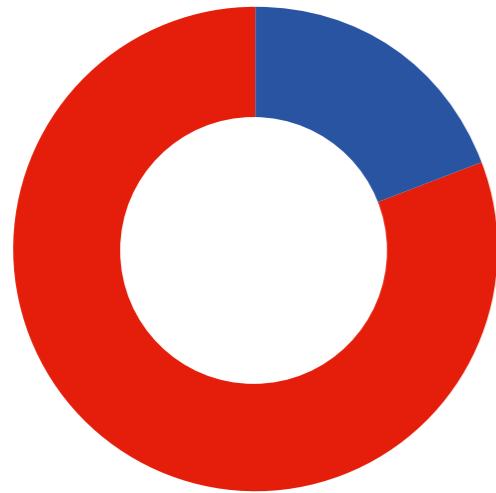
In hoofdstuk 2.4 over het optimaliseren van de candidate experience gaven we aan dat een transparant proces van groot belang is: Weet de kandidaat uit welke stappen het proces bestaat en wat iedere stap betekent? Een heldere beschrijving van de stappen op de recruitment-site kan een positieve bijdrage aan die transparantie leveren. We onderzochten of recruitment-sites het selectieproces beschrijven. 14 Van de 31 sites beschrijven het selectieproces in algemene zin. Op de overige 17 sites ontbreekt zo'n beschrijving.

We keken ook hoeveel opdrachtgevers specifiek het selectieproces van zelfstandigen beschrijven. Hier zijn de verhoudingen 6 (beschrijven wel het proces voor zp'ers) tegenover 25 (beschrijven niet het proces voor zp'ers).



Wordt op de 'werken bij-site' het selectieproces in algemene zin beschreven?

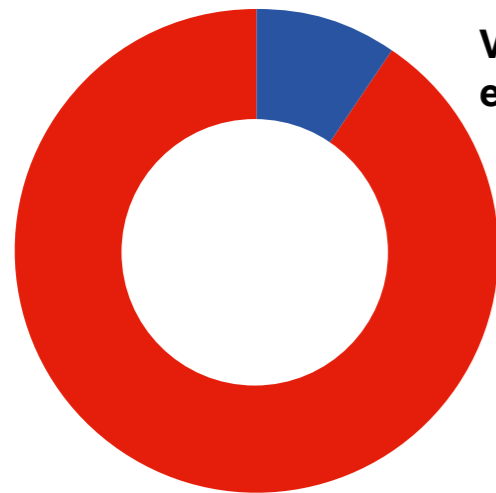
- ja (14)
- nee (17)



Wordt op de 'werken bij-site' het selectieproces voor zp'ers beschreven?

● ja (3)
● nee (28)

Ook keken we of op de sites een speciale recruiter voor zp'er wordt vermeld. Dit bleek bij slechts 3 van de 31 recruitment-sites het geval te zijn.



Vermeldt de 'werken bij-site' een speciale recruiter voor zp'ers?

● ja (3)
● nee (28)

VOORBEELD: NN GROUP

Ook NN Group heeft op de werken bij-site met een directe link vanuit de hoofdnavigatie ('Solliciteren als interim-professional') een heldere uitleg geplaatst over het selectieproces voor zp'ers.

Op de pagina wordt verwezen naar de mogelijkheid om op de hoogte te blijven van opdrachten voor interimmers en zp'ers via de LinkedIn-groep ZZP-opdrachten Nationale-Nederlanden.

Het creëren van een LinkedIn-groep om het eigen zp-netwerk te versterken was een zeer doordachte keuze, vertelt NN in een artikel op de website Werf&.nl. Samen met de huidige zp'ers die voor NN werken en sollicitanten vormt de LinkedIn-groep de bron van waaruit een groep kandidaten kan worden samengesteld, met als doel snel in contact te kunnen komen met 'de beste interim-professionals op de markt'.

Uit het artikel: 'Natuurlijk heeft NN Group een eigen werken bij-site. Toch vond het direct sourcing-team dit nog niet geheel toereikend. Een zzp'er verdient een andere benadering dan een sollicitant voor een vaste functie. Het team besloot daarom een extra kanaal op te zetten met oog op retargeting: een aparte LinkedIn-groep, waarin alle interim opdrachten gedeeld worden.'

In hetzelfde artikel worden de winstpunten genoemd die NN volgens eigen zeggen met de LinkedIn-groep heeft gerealiseerd:

'Vanaf nul wist het team binnen een jaar tot de volgende hoogtepunten te komen: een LinkedIn-groep met inmiddels 1.800 leden, een talentpool bestaande uit 120 high potentials, wervende vacatures als norm, uitstekende candidate experience, en 1 op de 5 vacatures ingevuld. Daarnaast een positieve bijdrage aan het employer brand (dit wordt momenteel meetbaar gemaakt). En vanwege de grote besparingsslag is bovendien een sterke positie in de organisatie weten te bemachtigen.' Het aantal leden is medio 2019 inmiddels gegroeid tot 2.890.



4.

Conclusies en
aanbevelingen

Op basis van een totaalbeeld dat ontstaat uit research, onderzoek naar theorievorming en onderzoek naar de 'stand in het land' als het gaat om de wijze waarop de candidate experience voor zp'ers in de praktijk gestalte krijgt, ontstaat een redelijk coherent beeld. Vanuit de aandacht voor employer branding staat de candidate experience flink in de belangstelling. Tegelijkertijd wordt een expliciete vertaalslag van die candidate experience naar de zp'er – of naar de flexibele schil – nog maar mondjesmaat gemaakt. Opvallend hierbij is dat er desalniettemin consensus lijkt te bestaan over het belang van een 'inclusieve' blik op de candidate experience, waarbij een positieve beleving van een zelfstandige net zo belangrijk zou moeten zijn als een goede experience bij kandidaten die solliciteren op een vaste functie.

Over de wijze waarop die candidate experience voor zp'ers dan concreet zou moeten worden ingevuld is wat minder eensgezindheid. Het valt bijvoorbeeld op dat het belang van een andere 'tone of voice' in de richting van zelfstandigen zoals die in de theorievorming wordt benadrukt, in de praktijk nog niet zo sterk wordt ervaren.

Op basis van de gesprekken die we voerden en de vergelijking van een groot aantal 'werken bij-sites' ontstaat het beeld dat er vooralsnog een kloof is tussen de onderkenning van het belang van een goede candidate experience voor zp'ers en de wijze waarop de meeste organisatie die experience voor zp'ers concreet gestalte geven. Die kloof is deels te verklaren door het feit dat de regie voor een goede candidate experience in de meeste organisaties ligt bij HR en dat HR cq de HR-cyclus nog sterk focust op de vaste medewerker. De kloof is daarnaast eenvoudigweg te verklaren door de factor tijd. Diverse organisaties geven aan dat ze concreet bezig

zijn met een traject dat moet leiden tot een goede candidate experience voor zelfstandigen. Andere organisaties laten weten dit zo snel als mogelijk op de agenda te willen zetten.

Waar begrippen als employer branding, onboarding en candidate experience nog relatief jong zijn lijkt het een kwestie van tijd totdat deze ontwikkelingen vanuit de vaste schil doorwerken naar de flexibele schil.

Gezien het toenemende belang van het optimaliseren van de 'total workforce' is het wenselijk om snel de 'inhaalslag' te maken teneinde de candidate experience voor al uw flexibele werknemers goed in te richten. Een goede afstemming tussen de verschillende interne stakeholders – HR, inhuur, business – én een goede samenwerking tussen de interne verantwoordelijken voor inhuur en de externen – leveranciers, MSP's – zijn daarbij belangrijke ingrediënten. Ook het betrekken van de (ervaringen van) kandidaten en inhuurprofessionals/recruiter is zeer aan te bevelen, zowel in de ontwikkelfase van een goede candidate experience als in de operationele fase om de experience stapsgewijs te verbeteren. Zorg ook voor een geïntegreerde aanpak, waarbij alle elementen optimaal worden ingericht. Denk daarbij aan heldere processen, maar bijvoorbeeld ook aan een goede werken bij-site, waar ook aandacht aan de zelfstandige wordt besteed.

Last but not least: De voornaamste aanbeveling is wellicht: Stel de juiste vragen. Iedere organisatie is anders en het profiel van de zelfstandigen die voor de organisatie het meest waardevol zijn verschilt ook. Als u de vraag hoe 'de zelfstandigen' in uw organisatie eruit zien goed kunt beantwoorden, kunt u van daaruit de juiste keuzes maken met betrekking tot het vormgeven aan een effectieve, sterke candidate experience.

