

Royal FrieslandCampina succesvol met Corporate Trainee-programma

Efficiënte inrichting recruitmentproces schept ruimte voor sterk persoonlijke benadering

Royal FrieslandCampina is een gezonde en succesvolle internationale onderneming die zich laat voorstaan op haar lokale karakter: mensgericht, benaderbaar en open. De onderneming, eind 2008 ontstaan uit een fusie tussen Friesland Foods en Campina, wil een inspirerende en betrouwbare werkgever zijn voor haar bijna 20.000 medewerkers wereldwijd. Er is een voortdurende behoefte aan gemotiveerde en goed opgeleide mensen, zeker op het niveau van hoger opgeleiden, universitair geschoolden en toekomstige hogere leidinggevendenden. Aanvankelijk werd slechts beperkt ingezet op traineeships binnen de afzonderlijke Business Groups. Sinds 2012 is er een Corporate Traineeship. De recruitmentprocedure voor de trainees was een uitdaging op zich. Hoe kun je op een efficiënte maar tegelijkertijd persoonlijke manier uit een zo groot mogelijk aanbod aan 'potentials' de juiste kandidaten selecteren? FrieslandCampina heeft dit opgelost met een e-assessment, een tweetal Finale Selectiedagen en een speciaal ontwikkelde business case.

Annemieke Berends, Manager Corporate Recruitment: "Elk half jaar, in maart en in september, starten we met een tweejarig traineeship voor afgestudeerde masterstudenten in verschillende vakgebieden, zoals Supply Chain/Operations, Finance, R&D, Commercial (B2C en B2B) en HR. Het traineeship biedt kandidaten naast een baan met eigen verantwoordelijkheden een breed scala aan multidisciplinaire projecten en ontwikkelingsmogelijkheden. Een vliegende start in het eigen vakgebied is daarmee gegarandeerd."



Annemieke Berends, Manager Corporate Recruitment

Getrapte werving en selectie

Toen het bedrijf in 2012 de knoop doorhakke om van start te gaan met een corporate traineeship, moest het programma nog worden opgezet en vormgegeven. "Je moet dan ook beslissen hoe je de werving en selectie van de trainees organiseert", legt Annemieke Berends uit. "In een van mijn vorige banen had ik goede ervaringen opgedaan met zogeheten Finale Selectiedagen. Maar daarvoor moesten we eerst het voorselectietraject goed inrichten. Je wilt dat er zoveel mogelijk geïnteresseerden reageren en tegelijkertijd wil je op een zorgvuldige manier selecteren wat met zo'n grote groep niet eenvoudig is. Daarom besloten we te werken met een getrapte selectie en een strak geleid proces. Zowel intern als extern."

"Het begint allemaal met het halfjaarlijks aankondigen van het traineeship, waarbij we vertellen wat we bieden, maar ook wat we vragen. De procedure daarvoor is gekoppeld aan strakke deadlines en we hebben gemerkt dat die noodzakelijk zijn", vervolgt Annemieke Berends.

"Omdat IQ voor dit soort functies nog steeds een goede voorspeller blijkt te zijn van de

geschiktheid van kandidaten, zetten we zo vroeg mogelijk in het proces een e-assessment in. In onze reguliere werving werkten we al een paar jaar tot volle tevredenheid met het online assessmentsysteem van HRorganizer. De businesspartner van HRorganizer, Artemis Laren, bleek ons te kunnen helpen bij het samenstellen van het testprogramma en het definiëren van de kerncompetenties die we bij trainees willen zien. Daarnaast hebben ze voor de finale selectiedag de business case geschreven en de psychologen en acteurs geleverd die op de dag zelf onze recruiters en business managers ondersteunen.“

E-assessment

Hoe gaat het in zijn werk? Berends: “Op basis van de CV’s en de brieven maken we een eerste selectie. We streven ernaar om per keer maximaal 100 mensen door te laten gaan naar het e-assessment. Door het moment van testen naar voren te halen, is de selectie voor de finale selectiedag sneller en eenvoudiger. Bovendien kunnen de individuele gesprekken op de selectiedagen gericht worden gevoerd worden. Dit komt omdat het systeem, indien wenselijk, aanvullende interviewvragen automatisch genereert. Dit komt de kwaliteit van de beoordeling ten goede.“

“De keuze voor HRorganizer is ingegeven door het feit dat we een instrument wilden dat in de toekomst internationaal ingezet kon worden. Bovendien krijgen we nu al de nodige internationale kandidaten en die willen we toch ook graag in hun eigen taal testen. Dit zorgt ervoor dat de testresultaten zo zuiver mogelijk kunnen worden geïnterpreteerd. De meest gangbare talen zitten er al in. Aangezien China - en trouwens heel Zuidoost Azië voor FrieslandCampina belangrijke groeimarkten zijn - wordt nu bijvoorbeeld ook het Mandarijn steeds belangrijker. “

Selectiedagen

“Voor de uiteindelijke beslissing van wie we wel of niet voor de finale selectiedagen

uitnodigen kijken we allereerst naar de IQ-component, maar competenties en persoonlijkheidskenmerken spelen een steeds grotere rol. Voor ons eerste Trainee-programma, afgelopen zomer, hadden we in totaal 360 aanmeldingen. Uiteindelijk zijn er vijftig kandidaten uitgenodigd voor de selectiedagen. Dit heeft geresulteerd in dertien aanbiedingen voor een traineeship en zes aanbiedingen voor reguliere functies. Wat ons betreft een heel mooie score.“



Selectiedagen in goede sfeer

Feedback

De reacties van de sollicitanten op de procedure zijn positief. Ook die van de mensen die niet door het e-assessment en de finale selectiedag zijn gekomen. “We hechten veel waarde aan tweerichtingsverkeer. De procedure kost de sollicitanten veel tijd en moeite. Dat realiseren we ons terdege en we willen dan ook het maximale teruggeven. Een kandidaat die niet door het e-assessment is gekomen kan ons bellen en krijgt te horen wat de reden is. Ook de mensen die op de selectiedagen afvallen, zijn blij met de gedetailleerde feedback. Ze kunnen daar bij latere sollicitaties van profiteren. Voor degene die uiteindelijk bij FrieslandCampina als trainee aan de gang gaat betekent de uitkomst van het e-assessment en de finale selectiedag een goede basis voor zijn of haar persoonlijke ontwikkelplan.“



“The Way We Work”

‘The Way We Work’ is binnen FrieslandCampina de leidraad voor het bouwen aan de juiste werksfeer en cultuur om alle ambities waar te maken. De beoogde manier van werken heeft drie pijlers en is gericht op alle medewerkers, in elk land en op elk niveau.

- ‘Embrace challenge’ (samen de uitdaging aangaan), staat voor een instelling van durven en doen.

- ‘Grow together’ (samen verder groeien), geeft het belang aan van samenwerken, elkaar helpen en van elkaar leren.

- ‘Feel accountable’ (voel je verantwoordelijk). In plaats van taken staan de gewenste resultaten centraal.

FrieslandCampina oefent haar commerciële activiteiten uit via vier marktgeoriënteerde business groups. Elk van deze vier business groups staat voor een bepaalde productgroep, al dan niet voor een bepaalde regio. Het exacte werkterrein verschilt per business group:

- Consumer Products Europe: melk, zuiveldranken, room, koffieverrijkers, yoghurts en desserts voor consumenten en professionele afnemers in Europa;

- Consumer Products International: melk, geconcentreerde melk, babyvoeding en yoghurts in met name Azië, Afrika, het Midden-Oosten;

- Cheese, Butter & Milkpowder: kaas, boter, melkpoeder (wereldwijd);

- Ingredients: ingrediënten voor de (baby)voedings- en farmaceutische industrie (wereldwijd).

Belangrijk is ook dat de hele aanpak draait om een intensieve kennismaking met de onderneming zelf, waarbij lijnmanagers en businessmanagers actief betrokken zijn, evenals de huidige trainees, waarmee de kandidaten lunchen. De ontvangst is bij FrieslandCampina op het centrale kantoor in Amersfoort. De sfeer is de hele dag uitstekend. Ook de intensieve betrokkenheid van de top van de onderneming wordt door de kandidaten gewaardeerd. Cees 't Hart, de CEO van Royal FrieslandCampina deed de afgelopen keer de aftrap.

Vervolg

Recruitment heeft nog wel wat intern zendingswerk te verrichten. “Als we selecteren op IQ en competenties wordt de studierichting feitelijk ondergeschikt. Dat is iets waar vooral business group managers nog aan moeten wennen. Juist met het oog op het krimpende aanbod van hoog opgeleid personeel is het echter belangrijk daar flexibel mee om te gaan”, aldus Annemieke Berends.

“We adverteren beperkt en het is vooral door onze aanwezigheid op open dagen en campusbezoeken dat we aan de naamsbekendheid van het traineeship bouwen. Daarbij worden we ondersteund door onze huidige trainees die als ambassadeur voor het programma optreden en vooral via social media enthousiast vertellen over FrieslandCampina. Dit werpt zijn vruchten af. We hebben nu in januari voor onze tweede lichting voornamelijk trainees geworven voor de Supply Chain en we zien dat het aantal relevante reacties ten opzichte van vorig jaar spectaculair gestegen is.”

Door de koppeling met de interne organisatie, zijn de trainees direct ingebed in de onderneming. De betrokkenheid bij hun aanname en het vinden van de juiste assignments is zo een bredere verantwoordelijkheid dan alleen die van de afdeling recruitment. Er is een hechte

samenwerking tussen lokaal HR, Talent Development en de zogenaamde Talent Councils (business managers die vanuit een discipline zich onder meer uitspreken over de benodigde aantallen aan te nemen potentials).

“We moedigen iedere businessmanager aan op de selectiedagen te komen en mee te

beoordelen. Ook als ze niet direct een opdracht voor een trainee hebben. Het voordeel is dat als ze later iemand nodig hebben, ze bepaalde kandidaten al gezien hebben en ook al weten wat hun competenties zijn. Dat schakelt sneller en zorgt voor betere matches.”