

De HR-dienstverlener onder de digitale sloophamer? Actualisatie van Foresight 2020

Midden 2015 lanceerde Federgon het rapport Foresight 2020 (Federgon, 2015). In deze toekomstverkenning werden de belangrijkste tendensen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt bestudeerd. Vooral met de bedoeling om de impact hiervan op de HR-dienstverlening en HR-dienstverlener in kaart te brengen. De basis voor de oefening werd gelegd door Idea Consult (De Coen, Geeraerd, Valsamis, & Van der Beken, 2014). Via een uitgebreide bevraging bij de HR-bedrijven kwam naar voor dat de technologisering (robotisering, digitalisering) de op een na belangrijkste trend was met de grootste verwachte impact op de arbeidsmarkt, maar ook op het eigen beroep. De technologisering zou met andere woorden een belangrijke invloed hebben op de vraag naar arbeidskrachten, zowel vanuit kwalitatief als kwantitatief oogpunt, maar zou tevens de invulling van het eigen beroep sterk wijzigen. Minder dan drie jaar na het onderzoek wordt duidelijk dat de impact van technologie in HR-beroepen steeds dominantier wordt en wellicht zelfs nog werd onderschat.

Digitale transformatie zet zich onverminderd verder

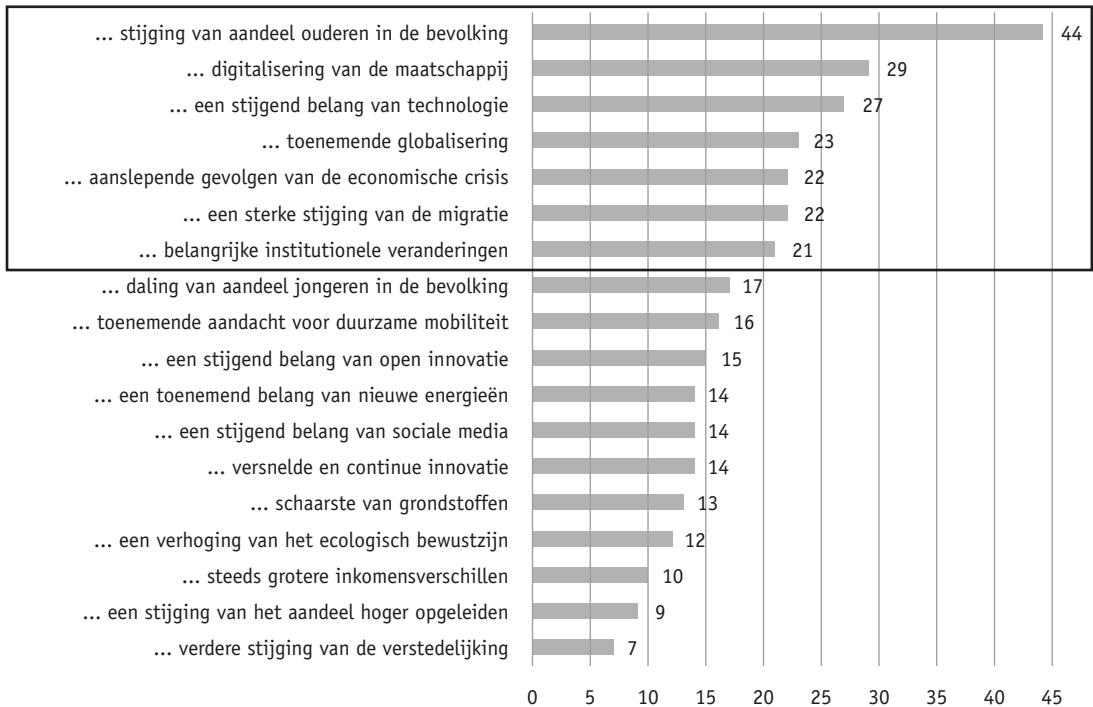
De digitalisering tekent zich steeds duidelijker af en dit op verschillende manieren. In de eerste fase van het digitaliseringsproces werden, naar analogie met andere sectoren, vooral backoffice processen zoveel als mogelijk geautomatiseerd. Dit met als doel tot *operational excellence* te komen. We denken in

het bijzonder aan technologische evoluties in de eigen databanken en de communicatie met externe databanken, bijvoorbeeld via de ontwikkeling en het gebruik van de HR-XML-standaard. Dit heeft ervoor gezorgd dat verspreiding van vacatures in databanken quasi automatisch gebeurt, wat de transparantie op de arbeidsmarkt ten goede is gekomen.

Specifiek voor de uitzendsector kwamen gaandeweg alle administratieve processen aan de beurt, gaande van de directe aangifte (Dimona), elektronische arbeidsovereenkomsten, ondertekening van de overeenkomsten, uitwisseling van prestaties, invoicing, tot elektronische maaltijdcheques. De laatste evolutie is het op sectorniveau ontwikkelde Interim-Sign. Dit platform maakt de elektronische ondertekening van uitzendovereenkomsten mogelijk. Tien maanden na de ingebruikname zijn 157 uitzendbedrijven actief op het platform en worden reeds 54% van alle uitzendovereenkomsten via deze weg ondertekend. Wat de administratieve processen betreft kunnen we stilaan spreken van e-uitzendarbeid. De automatisering heeft het bovendien mogelijk

Figuur 1.

Trends met grootste impact op de arbeidsmarkt



Bron: IDEA Consult (enquête bij HR-dienstverleners) (2014)

gemaakt dat administratieve processen niet enkel werden geoptimaliseerd, maar voor een groot deel ook worden gecentraliseerd in backoffices waardoor resources vrijkomen voor het échte werk in de agentschappen, in de frontoffice. Meer focus dus op de kern van het beroep van HR-dienstverlener.

Steeds meer zien we echter ook de effecten van digitalisering verschijnen in de *core* van de beroepen, dus in de frontoffice. Vandaag zijn tal van oplossingen beschikbaar in een brede waaier van diensten (of deelprocessen). België leek in vergelijking met het buitenland eerder achter te blijven in de ontwikkeling van HR-tech, maar de voorbije twee à drie jaar zien we een versnelling in de ontwikkeling van Belgische HR-techbedrijven en startups die sommige van deze services aanbieden. De drijvende krachten voor de ontwikkeling van HR-tech zijn cloud computing, mobile technology, machine learning, natuurlijke taalverwerking, kunstmatige intelligentie, big data, data mining en virtual reality.

Een aantal voorbeelden, gebaseerd op de indeling van HR tech valley (2017), die deze scene in kaart probeert te brengen: personeel en planning (Beeple, BookU, Ploy), HR automatisatie (actonomy, Exact, Prato), HR Analytics (iNostix, Tamo), Learning & Development (Skilldeal, Lift), Candidate tracking (ATS) (Skeeled, CVWarehouse, Talentfinder), Resources en Hiring (Sympl, Helpigo, Jobwalkr). Er dient hierbij opgemerkt te worden dat tal van bestaande HR-dienstverleners vandaag reeds digitale oplossingen aanbieden en ontwikkelen. Bovendien nemen deze bedrijven strategische posities in. Hier kan worden gedacht aan de overname van Indeed door Recruit, van Monster door Randstad en de ontwikkeling van YOSS, een freelancerplatform ontwikkeld door Adecco en Microsoft. Een andere trend is dat digitalisering zich ook manifesteert via de ontwikkeling van oplossingen (platformen) die fungeren als marktplaats tussen opdrachtgever en dienstverlener. Het gaat typisch om digitale platformen die software-oplossingen bieden om sourcing,

contracting en organisatie van de *contingent workforce* te optimaliseren. Daarnaast zien we ook platformen ontstaan die fungeren rond *e-auction*.

Wat is de impact op de core?

Digitalisering heeft de ontwikkeling van Managed Service Providers (MSP)¹ bevorderd. Een MSP draagt de verantwoordelijkheid voor het (verbeter)programma – vandaar de term Managed – van ingehuurd personeel. Concreet houdt dat in dat er op strategisch-tactisch niveau wordt gekeken naar de behoefte aan flexibele arbeid in de organisatie van de opdrachtgever en een link wordt gelegd met diens organisatiedoelstellingen. MSP worden gefaciliteerd door Vendor Management Systems (VMS). Dit zijn webgebaseerde applicaties die het inhuurproces van extern talent en het inkopen van HR-diensten ondersteunen. Hetzelfde geldt voor RPO (Recruitment Process Outsourcing). Steeds meer organisaties doen een beroep op een RPO-dienstverlener waaraan (delen van) hun talentwervings- en selectieproces worden uitbesteed. De RPO brengt niche expertise aan en kan advies verlenen over alternatieve profielen, het selectieproces, het analyseren van data en het inzetten van technologie en andere middelen. Belangrijk om aan te stippen is bovendien dat internationale giganten als Microsoft (via het inlijven van LinkedIn), Google (via het recent in de VS gelanceerde *Google for jobs*), maar ook Facebook, Twitter, Whatsapp en anderen bredere ambities tonen om een wezenlijke rol te spelen op het vlak van rekrutering.

Tijdens de OECD-workshop is vastgesteld dat deze digitale oplossingen en platformen vooral nog

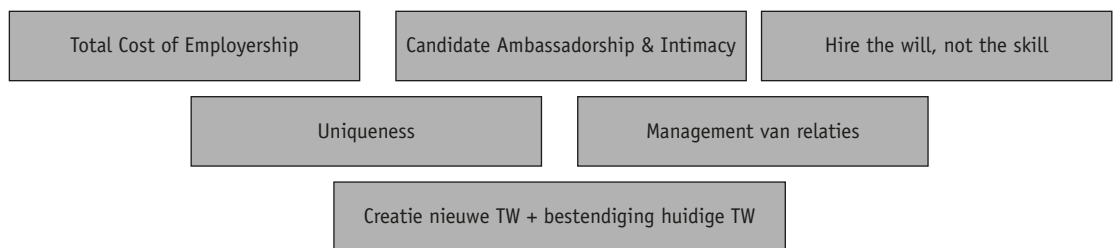
functioneren als dienstverlener aan de bestaande dienstverleners. Wetende dat disruptie meestal haar oorsprong vindt buiten de sector is de vraag óf en wanneer ze echte concurrenten worden. “Internet-based platforms offering job-matching services could generate competition, but so far has provided Employment & Recruitment companies with new tools to operate” (OECD, 2017). In wat volgt zullen wij vooral focussen op de kansen, bedreigingen en uitdagingen van de functie rekrutering en selectie binnen HR, en dit op basis van voortschrijdende inzichten sinds de Foresight2020-oefening.

De recruitment en selectie professional wordt digitaal uitgedaagd, maar ook ondersteund

De toenemende digitalisering zet een druk op de arbeidsmarktintermediair, maar opent terzelfdertijd ook nieuwe mogelijkheden. In een onderzoek van de Vlerick Leuven Gent Management School (Buyens, De Schamphelaere, Verbrigghe, & Verhaeghe, 2012) over tendensen en ontwikkelingen in rekrutering en selectie werden als conclusie een aantal richtlijnen meegegeven voor de (interne en externe) recruitment en selectie professional (figuur 2). We overlopen ze kort, maar het is duidelijk dat technologie ondersteunend kan werken in de realisatie ervan.

Meten is weten. Bedrijven beheren het recruitment en selectie proces best als elke andere belangrijke investering via de *Total Cost of Employment* (TCE), waarvan de kost van recruitment en selectie maar een fractie vertegenwoordigt. Een verkeerde aanwerving kost zeer veel geld.

Figuur 2. Richtlijnen recruitment en selectie professional



Bron: Buyens et al., 2012

Zeker in een krappere wordende arbeidsmarkt is de *kandidaat* meer dan ooit te benaderen als een klant. Niet als iemand die voor jou mag werken, maar als iemand die voor jou moet willen werken. Het managen van de kandidatendatabase als een flexibele schil van potentiële kandidaten is hierin belangrijk. Het continu investeren in contacten en relaties, ook met mensen die niet naar een job op zoek zijn, is een noodzaak. Ook het gebruik van de kennis over de externe arbeidsmarkt moet meespelen in de benadering van kandidaten. *Hire the will, not the skill*. Diagnoseer wat leerbaar is versus wat niet leerbaar is, en ontwikkel de kandidaat tot een witte raaf door te vertrekken vanuit de talenten die kandidaten bezitten en hun groeimogelijkheden op termijn. Wat zeker is: een excellente *candidate experience* is de leidraad bij alle contacten. Voor het overige kan een sterke branding en een duidelijk inzicht in de waarden die bedrijven uniek maken bij de eigen medewerkers en stakeholders, bijdragen om kandidaten aan te trekken die zich in deze waarden terugvinden. Ook het beheer van de relaties met (potentiële) *opdrachtgevers* kan niet achterblijven. Dat kan door empathie te tonen maar vooral door te anticiperen op toekomstige behoeften en hierbij meerwaarde te tonen. Toon de expertise en kennis over hoe je bepaalde profielen aanwerft, welke kanalen de beste conversie opleveren, welke pakketten gangbaar zijn in de sector, enzovoort.

Kortom, creëer nieuwe toegevoegde waarde en bestendig de huidige toegevoegde waarde naar kandidaten en opdrachtgevers. Dit kan door creatief te zijn, vooral via het gebruik van nieuwe technologieën. Technologie zal recruitment en selectie ondersteunen in de richting van een krachtigere beslissingswetenschap. Intuïtie of buikgevoel zullen gaandeweg plaatsmaken voor meer evaluatie op basis van data, feiten en figuren.

Mens versus machine?

Wanneer we de functie van recruitment en selectie spiegelen ten opzichte van de vandaag beschikbare technologie dan kunnen we een vrij goed beeld ophangen van waar de relatieve sterktes en zwaktes zitten bij de fysieke recruiter en bij de technologie. De conclusie is alvast dat een doordachte wisselwerking van mens en machine kan leiden tot een efficiëntere uitkomst van het proces. We proberen

een en ander inzichtelijk te maken, al moet hier onmiddellijk worden aan toegevoegd dat toekomstige technologische evoluties evenwichten kunnen – en wellicht zullen – verschuiven.

Het menselijk surplus: arbeidsmarktintelligentie opgebouwd vanuit het relationele

Een eerste belangrijke vaststelling is dat de menselijke intermediair meerwaarde kan creëren door klanten, medewerkers van klanten, werkzoekenden en kandidaten beter te leren kennen dan zij zichzelf kennen. Dit kan op het niveau van klanten door kennis op te bouwen van de sector, de organisatie en de toekomstige bedrijfsbehoeften door in te zetten op contacten, partnerships en gezamenlijke projecten. Met andere woorden door een strategische HR-partner te worden. Door inschatting van de toekomstige klantenvraag kan de toegang tot talent veilig worden gesteld en kan de strategische HR-partner dus anticiperen op verwachtingen bij opdrachtgevers.

De medewerker of kandidaat beter leren kennen dan hij zichzelf kent kan door het opmaken van een competentieportfolio, door te selecteren op meer generieke skills zoals persoonlijkheid, aanpassingsbereidheid, leervermogen en professionaliteit. Skills die niet eenvoudig te converteren zijn in een digitaal format. Inzicht in (gedeeltelijke) uitwisselbaarheid van competenties tussen bedrijven, sectoren, functies vereist heel wat arbeidsmarktintelligentie. Onder welke voorwaarden kan bijvoorbeeld een ingenieur uit de automotive industrie vlot de overstap maken naar een functie van machinebouwer in de textielindustrie (ING Economisch Bureau, 2016)?

Het voorgaande veronderstelt uiteraard vertrouwen en het is een gegeven dat mensen in zo een vertrouwensband cruciaal zijn. Dit vereist in hoofdte van de HR-partner behoorlijk wat sociale en relationele skills. De verwachting is dat deze niet snel zullen worden overgenomen door een machine.

Niet alles is gedigitaliseerd: mensen zijn geen data

Het zou een grote fout zijn ervanuit te gaan dat vandaag alles bestaat in digitale vorm en dat alles

via digitale weg is op te lossen. Dit geldt zeker ook voor profielen van kandidaten. In digitale processen wordt alleen gezocht 'daar waar het licht schijnt'. Dit betekent niet noodzakelijk dat ook daar de beste kandidaten zitten. Anders gesteld: zich als recruiter volledig verlaten op de overigens overvloedig beschikbare – en vindbare – digitale profielen betekent automatisch ook dat een belangrijke talentpool niet zal worden aangeboden. We zouden in dit opzicht kunnen spreken van 'donkere materie'. Ondanks de ruime beschikbaarheid van digitale profielen is de vaststelling dat niet elk talent een cv opstelt dat recruiters of sourcers, ondanks de inzet van heel wat digitale intelligentie, snel kunnen vinden. De kandidaat die wél wordt gevonden is daarom per definitie niet altijd de beste kandidaat (Prins, 2016).

Technologie: handle with care

Een belangrijke bedenking is tevens dat hoe 'slim' technologie ook is, ze niet kan compenseren voor slechte of onvolledige data. De polls tijdens de presidentsverkiezingen in de VS gaven steevast aan dat Hillary Clinton het zou halen van Donald Trump. De uiteindelijke uitslag suggereert alvast dat er een probleem was met de data of de gebruikte algoritmes. Algoritmes en kunstmatige intelligentie doen fantastische dingen maar ze werken op basis van data die worden gecreëerd door mensen. Als de data slecht zijn, zal de uitkomst op zijn minst onbetrouwbaar zijn. Anders gesteld: *garbage in, garbage out*. De validatie van data blijft noodzakelijk.

Van eenzelfde orde is dat sowieso voorzichtig moet worden omgesprongen met de uitkomst van algoritmes of kunstmatige intelligentie. Deze werken hoofdzakelijk op basis van beslissingen die werden genomen in het verleden. De uitkomst zal je bijgevolg vooral vertellen wat te doen of kiezen op basis van het verleden, maar zal geen antwoord geven op de vraag waarom, en zal ook niet in staat zijn nieuwe parameters als emotie of menselijke karakteristieken mee te nemen (Berr, 2016). Ook moet worden opgelet met de traditionele verwarring tussen oorzaak en gevolg, of het onderscheid tussen correlatie en causaliteit. Algoritmes leggen vooral correlaties vast en verkeerde conclusies zijn dan ook snel getrokken. Een voorbeeld ter verduidelijking: een bedrijf stelt vast dat er meer ongevallen zijn met zwarte bedrijfswagens. Ze besluit daarop niet langer zwarte bedrijfswagens

ter beschikking te stellen. Na enige tijd stelt men vast dat er meer ongevallen zijn met alle andere kleuren van wagens. De échte oorzaak voor de ongevallen was uiteraard niet de kleur van de wagens maar de vaststelling dat de zwarte wagens vooral werden gekozen door bestuurders met 'haantjesgedrag'.

Digitalisering van matchingprocessen moet gebeuren op basis van *neutrale* algoritmes. Niet-objectieve criteria moeten immers worden geweerd uit het rekruteringsproces. In het tegenovergestelde geval zouden factoren die niet mogen worden meegenomen in de selectieprocedure (bijvoorbeeld omdat ze een discriminerend karakter hebben) toch worden geformaliseerd. Neutrale algoritmes zijn wel een remedie tegen het *spiegelfenomeen* bij rekrutering, namelijk de vaststelling dat recruiters de neiging hebben kandidaten die op hen lijken voorrang te geven.

Technologie kan het gezond verstand niet vervangen: online versus intern

Het belang van een HR-partner is te zoeken naar de beste oplossingen. Dikwijls liggen die zodanig voor de hand dat men ze over het hoofd ziet. Onterecht blijkt in de praktijk. De interne arbeidsmarkt van bedrijven biedt in vele gevallen geschikte kandidaten. Beschikbare laagdrempelige technologie om extern te zoeken werkt in dit opzicht misschien verblindend voor de mogelijkheden die er intern zijn (Boerman, 2017).

Digitalisering is hefboom voor individualisering en personalisering van HR

Hét grote voordeel van digitalisering is wellicht dat meer dan ooit een geïndividualiseerde en gepersonaliseerde touch kan worden gegeven aan human resources. In een onderzoek van Accenture (2017, p. 3) worden de verwachtingen van medewerkers als volgt omschreven:

In the digital age, employees have 'liquid expectations' that flow across all the interactions they have online, wherever they are. To meet these expectations, organisations need to deliver an enhanced employee experience underpinned by hyper-personalised, consumerised services (often co-designed by employees), customisable,

modular talent offerings and the ability to identify and deliver to the ‘moments that matter’ throughout each employee’s lifecycle.

De digitale disruptie binnen HR zal ertoe leiden dat HR meer moet werken zoals marketingafdelingen. Hetzelfde geldt ook voor kandidaten tijdens het recruiteringsproces. In de *candidate journey*, de weg die de kandidaat aflegt vanaf het moment dat hij een vacature ziet tot hij aan de slag gaat, draait het steeds meer om digitale contactmomenten die de kandidaatervaring mee bepalen. De dienstverlener kan de kandidaat digitaal bij de hand nemen en het hem zo comfortabel mogelijk maken. Chatbots en online assistants zoals Mya en Chip zijn voorbeelden. Het grote voordeel van deze digitale contacten is dat je ontzettend veel data kan vergaren over (potentiële) kandidaten om daarna nuttig in te zetten, eventueel om in de toekomst kandidaten vacatures op maat te bezorgen. Het is met andere woorden een hefboom voor *serendipiteit*. Het stelt de recruiter in staat om kandidaten te verrassen met voorstellen op basis van data die je over hen hebt vergaard. De sporen die kandidaten achterlaten op internet in deze digitale contactmomenten worden steeds verder geëxploreerd en geanalyseerd. Een toepassing als Hotjar gaat een stap verder dan Google Analytics en verstrekt via heatmaps info over de candidate journey op een recruitmentsite, zowel op individueel als geaggregeerd niveau (Waasdorp, 2017b, 2017c).

De digitale sporen van kandidaten kunnen bovendien zorgen voor zogenaamde leadlijsten. Ze zijn in zekere zin de digitale tegenhanger van talentpools, databases van interessante profielen die worden aangelegd door recruiters. Deze databanken aanleggen is behoorlijk tijdsintensief en niet altijd even efficiënt. Wanneer je een kandidaat uit de database benadert, blijkt die alweer uit de markt of zijn wezenlijke elementen in het profiel opnieuw gewijzigd. Via leadgeneratie bestaat de mogelijkheid om latente jobzoekers die vacatures raadplegen, te traceren via een combinatie van IP-adres, functiebenaming van de geconsulteerde vacature, terugkeergedrag, enzovoort.

Snel en efficiënt verwerken van een toenemende massa troebele data

Een van de grootste frustraties van sollicitanten is het uitblijven van een respons op een ingezonden

cv wanneer er geen match is. Aan de andere kant stellen bedrijven vast dat digitalisering toelaat dat kandidaten ongeremd en zonder veel beperkingen hun cv linken aan vacatures via de submittoets. Het gevolg hiervan voor de kandidaten is dat een grote hoeveelheid cv’s verdwijnt in een ‘zwart gat’.² Er wordt volop gewerkt aan technologie die kan tegemoetkomen aan deze frustraties door de afstand tussen kandidaat en recruiter te verkleinen. Een voorbeeld hiervan is de chatbot die opereert als een online recruiteringsassistent. Het eerder aangehaalde Mya, dat op basis van natuurlijke taalverwerking, machine learning en kunstmatige intelligentie een conversatie start met de kandidaat over zijn of haar achtergrond en vragen beantwoordt van de kandidaten over de functie, helpt de werkgever verder om de meest geschikte kandidaat te vinden. Terzelfdertijd wordt gebruik gemaakt van dit digitaal contactpunt om de kandidaatervaring te optimaliseren en data over kandidaten te vergaren die toekomstgericht zeer nuttig kan zijn. Dit type van oplossingen zorgt uiteraard voor een positieve impact op de candidate experience, de employer branding en een optimaler management van de *kandidaattrechter* waarbij ook de conversieratio’s per ingezet kanaal kunnen worden berekend. Een ander voorbeeld is Tara, dat KMO’s helpt om geschikte voorgeselecteerde freelancers in te huren voor software-ontwikkeling of andere projecten. Een voordeel van digitaal recruiteren is dat nieuwe inzichten worden verworven die het wat onbeholpen *post-and-pray* gedrag van werkgevers voor het verspreiden van vacatures zal verfijnen.

Big data, maar ook small data

Voor heel wat recruiters betekenen de technologische evoluties een aanzienlijke uitdaging. Welke technologie draagt het beste bij tot de business? Welke technologie is haalbaar? Welke technologie is betrouwbaar? Big data is voor velen moeilijk vatbaar. Zoals reeds aangegeven kan via big data gezocht worden naar correlaties, maar het is toch vooral het antwoord op de vraag waarom dat interessant is. Hier komt het door Lindstrom geformuleerde concept van *small data* om de hoek kijken. Small data draait in essentie om het vinden van de causaliteit, het antwoord op de vraag waarom (Lindstrom, 2015).

Ook al heb je de meest uitgebreide set met arbeidsmarktdata, als je er niet beter, meer, sneller of goedkoper talent mee kunt aantrekken, hebben deze data geen toegevoegde waarde. In de praktijk blijkt dit vaak beter te gaan met small data dan met big data (Waasdorp, 2017a). Concreet gaat het over data die eenvoudig te vertalen zijn in de dagelijkse recruitmentactiviteiten. Vooreerst zijn er *basic data*, relatief eenvoudig toegankelijke data zoals website-verkeer, kost per contact, aantal sollicitanten, aantal aanwervingen, kost per aanwerving. Daarnaast zijn er *toegepaste data*. Een voorbeeld is *vacatureverbeteraar*. Deze tool analyseert een vacaturetekst met taaltechnologie en doet concrete suggesties om de vacaturetekst aan te passen aan de doelgroep om tot een beter resultaat te komen. Finaal zijn er ook *simple data*. Er zijn tal van voorbeelden van organisaties bekend die sterk sturen op één simpel getal (bijvoorbeeld Net Promoter Score, Employee Promoter Score, geluk- of medewerkerstevredenheid) en daardoor in plaats van relatief 'gewone' organisaties, werkgeversmerken worden.

Conclusie

De digitale transformatie van HR en HR-dienstverlening is een evolutie die steeds meer zichtbaar wordt in de frontoffice, in de kern van het beroep. Een vaststelling is alleszins dat digitalisering niet meteen lijkt te zorgen voor een desintermediatie. Digitalisering leidt zelfs tot meer intermediatie, maar in toenemende mate via digitale weg. Inmiddels ontwikkelt zich in sneltempo een HR-tech scene met talrijke nationale en internationale spelers, in vele gevallen startups.

De HR-dienstverlener van de toekomst zal zich verder ontwikkelen rond arbeidsmarktintelligentie, 'verrijkt' recruterende (of sourcen) en career investment. Hij zal daarbij in toenemende mate worden ondersteund door en in interactie gaan met technologie. Ondernemingen moeten evenwel beseffen dat technologische innovaties ervoor zorgen dat bedrijven met de doorheen de jaren binnen hun vakgebied opgebouwde knowhow, plots op een onbekend terrein komen waar er nieuwe digitale wetten heersen. Wie nieuwe technologie inzet, dient bijgevolg ruimte te voorzien om te mislukken. Digitalisering is geen garantie op instant succes.

Technologie zal het menselijk potentieel uitbreiden en de menselijke vaardigheid verrijken. Taken die kunnen geautomatiseerd worden zullen dat in toenemende mate ook worden. Wat alleszins overblijft en onderscheidend zal blijken zijn de relationele skills en competenties van HR-dienstverleners ten aanzien van opdrachtgevers en kandidaten en de mate waarin technologie de customer intimacy en de candidate experience zal verbeteren.

Paul Verschueren
Federgon

Noten

1. Bij Staffing Industry Analysts (SIA) gebruikt men de volgende definitie voor MSP: "A company that takes on primary responsibility for managing an organization's contingent workforce program. Typical responsibilities of an MSP include overall program management, reporting and tracking, supplier selection and management, order distribution and often consolidated billing. The vast majority of MSPs also provide their clients with a vendor management system (VMS) and may have a physical presence on the client's site. An MSP may or may not be independent of a staffing supplier."
2. In angelsaksische literatuur wordt steevast verwezen naar 'the black hole of recruiting'.

Bibliografie

- Accenture. (2017). *Digitally powered HR*. Geraadpleegd via https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w_/gb-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Dot-Com/Documents/Global/PDF/Dualpub_26/Accenture-Digital-HR-POV.pdf
- Berr, J. (2016, december 27). Will artificial intelligence kill or create jobs? *CBS news*. Geraadpleegd via <https://www.cbsnews.com/news/will-artificial-intelligence-kill-or-create-jobs/>
- Boerman, P. (2017, januari 4). De beste kandidaten zijn vaak al binnen handbereik (en zo vind je ze). *Werfċ*. Geraadpleegd via <https://www.werf-en.nl/interne-kandidaten-zijn-het-best/>
- Buyens, D., De Schamphelaere, V., Verbrigghe, J., & Verhaeghe, S. (2012). *Rekrutering en Selectie in kaart: Huidige Tendensen en Uitdagingen voor Morgen. A call for action: going beyond business as usual*. Geraadpleegd via <http://docplayer.nl/17814809-Rekrutering-en-selectie-in-kaart-huidige-tendensen-en-uitdagingen-voor-morgen.html>

- De Coen, A., Geeraerd, M., Valsamis, D., & Van der Beken, W. (2014). *De arbeidsmarkt 2020 – welke rol voor HR-dienstverleners?* Geraadpleegd via de website van Foresight 2020: [http://www.foresight2020.be/files/Idea %20Consult %20-%20De %20arbeidsmarkt %20 2020.pdf](http://www.foresight2020.be/files/Idea%20Consult%20-%20De%20arbeidsmarkt%202020.pdf)
- Federgon. (2015). *Foresight 2020. De toekomst is reeds begonnen...* Geraadpleegd via <http://www.foresight2020.be/files/Foresight-NL.pdf>
- HR Tech Valley. (2017). *Map of Belgian HR Tech*. Geraadpleegd via <http://www.hrtechvalley.org/en/community/map-of-belgian-hr-tech/>
- ING Economisch Bureau. (2016). *Mens en machine in de flexbranche. Hoe de flexbranch technologie als kans kan benutten*. Geraadpleegd via https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_Mens-en-Machine-in-de-flexbranche_tcm162-106803.pdf
- Lindstrom, M. (2016). *Small Data: Hoe kleine aanwijzingen leiden naar grote trends*. Amsterdam: AW Bruna.
- OECD. (2017). *Insights from employment and recruitment specialists on skills needs and skills policies*. Geraadpleegd via http://www.stoof-online.nl/fileadmin/user_upload/2017-04-20_CoS_Workshop_Report.pdf
- Prins, H. (2016, juni 10). De 5 lessen geleerd van “Intelligent Machines and future of Recruitment”. *Zipconomy*. Geraadpleegd via <https://www.zipconomy.nl/2016/06/de-5-lessen-geleerd-van-intelligent-machines-and-future-of-recruitment/>
- Waasdorp, G. (2017a, mei 27). Waarom ‘small data’ vaak beter zijn dan ‘big data’. *Werf&C*. Geraadpleegd via <https://www.werf-en.nl/small-data-vaak-beter-dan-big-data>
- Waasdorp, G. (2017b, november 24). De 10 grootste trends in recruitment voor 2017 (1/2). *Werf&C*. Geraadpleegd via <https://www.werf-en.nl/grootste-trends-recruitment-2017-deel-1/>
- Waasdorp, G. (2017c, december 7). De 10 grootste trends in recruitment voor 2017 (2/2). *Werf&C*. Geraadpleegd via <https://www.werf-en.nl/10-trends-recruitment-2017-22/>