

OPLEIDING SOCIAAL WERK

Personeelswerk

**EMPLOYER BRANDING BIJ
SKATTEETATEN**

HOE KAN SOCIALE MEDIA BIJDRAGEN AAN DE
PROFILERING VAN EEN ORGANISATIE?

Scriptie van

Christophe PROOST

tot het behalen van

het diploma Bachelor Sociaal Werk

Academiejaar 2012-2013

Dankwoord

Deze scriptie is mede het resultaat van al de ondersteuning die ik in dit proces heb gekregen. Op mijn stageplaats was ik omringd door professionele, intellectuele en vooral vriendelijke mensen. Zij hebben mij tijdens het werk en voor mijn scriptie bijgestaan waar nodig. Ik wil vooral Line Marie Lyhell Johansen bedanken voor de kans die ik kreeg met dit onderwerp te werken en het vertrouwen dat ze me gaf doorheen heel het proces. Ook wil ik Marte Gihle bedanken voor haar kritische kijk en algemene interesse in mijn scriptie. Dit heeft me geholpen een product af te leveren dat Skatteetaten waardig is. Daarnaast dank ik ook Maajke Callebert voor haar vakkundige inzichten en bijsturingen tijdens de vergadermomenten over mijn eindwerk. Tot slot wil ik nog iedereen bedanken die mij informatie bezorgde en die de tijd nam mijn scriptie na te lezen.

Christophe Proost, 3 juni 2013

Probleemstelling

"Het personeelsrapport van Skatteetaten – t.e.m. 31 maart 2013 – toont dat binnen een termijn van 10 jaar ongeveer een kwart van alle werknemers met pensioen zal gaan en bijgevolg vervangen moet worden. Specifiek voor het vervangen van IT'ers is er een probleem."

Skatteetaten heeft vastgesteld dat ze er niet ten volle in slagen **jonge (IT-) talenten** aan te trekken. Volgens hen is één van de voornaamste redenen dat het interne en het externe imago van de organisatie niet overeenstemmen. Bovendien denken IT-studenten onmiddellijk aan de private sector als ze op zoek gaan naar een potentiële werkgever en zien ze de publieke sector niet als een mogelijke alternatieve optie. Skatteetaten heeft – zoals elke andere organisatie in de openbare sector – niet dezelfde middelen om te wedijveren met organisaties uit de private sector als het aankomt op employer branding.

De uitdaging van Skatteetaten bestaat er in naam te maken bij (IT-) studenten als potentiële werkgever. Daarnaast wil men kijken hoe Skatteetaten zich positioneert ten opzichte van concurrerende organisaties door te zoeken naar een indicator van aantrekkelijkheid. Om vervolgens in contact te treden met deze doelgroep wil Skatteetaten sociale media inschakelen en de voordelen van werken bij Skatteetaten meer naar voor laten komen. Daarvoor zal men voornamelijk een beroep doen op LinkedIn. Skatteetaten is aanwezig op verschillende sociale media, maar gebruikt elk van deze voor een verschillend doel. LinkedIn biedt de organisatie een platform waar het zich kan profileren als potentiële werkgever.

"Op vlak van IT behoort Skatteetaten niet tot de meest populaire werkgevers in Noorwegen. Ze staan pas 41e genoteerd in een onderzoek van Universum naar de populariteit van organisaties bij studenten."

De concurrentie komt voornamelijk van organisaties in de profitsector die kunnen uitpakken met financiële voordelen die hoger zijn dan die in Skatteetaten. Daar kan niet veel aan veranderd worden, aangezien dat grotendeels volgens barema's vastligt.

In sommige gevallen kan men het loon aanpassen binnen bepaalde grenzen, om het eventueel te matchen aan dat van de concurrentie. Waar men echter wel mee kan uitpakken zijn de extralegale voordelen, de flexibiliteit van het werkregime en de aandacht die geschonken wordt aan de work-life balance. Ook de doorgroeimogelijkheden en de ontwikkelingskansen zijn onvoldoende uitgespeeld in de 'war for talent/skills'. Hoofdzak is dus voornamelijk om Skatteetaten als aantrekkelijke werkgever op de kaart te zetten. De middelen om mensen aan zich te binden zijn voorhanden, dat aan het publiek bekend maken is de voornaamste uitdaging.

Skatteetaten beseft dat het aan de slag moet met het zoeken naar nieuwe werkrachten. De organisatie wordt gekenmerkt door een relatief oud personeelsbestand. Met het oog op successie- en retentiemanagement is het belangrijk dat men (IT-)talenten kan blijven aantrekken, maar ook dat de mensen de juiste verwachtingen hebben als ze solliciteren bij Skatteetaten en die 'on the job' vervuld zien. Daarom zal men aandacht moeten schenken aan de verwachtingen van toekomstige (jonge) werknemers. Men dient te denken op lange termijn. Een onderzoek naar de wensen, verwachtingen en werkethiek van de verschillende generaties werknemers is dan ook van groot belang.

Samengevat willen ze ten eerste te weten komen waar jonge werknemers naar op zoek zijn in hun carrière en meer specifiek de IT-kandidaten. Vervolgens willen ze onderzoeken welke voordelen Skatteetaten in the picture kunnen brengen en hoe ze dit moet communiceren of bekendmaken naar de buitenwereld toe en meer in het bijzonder naar de beoogde doelgroep toe. Om tenslotte te kunnen evalueren of men vooruitgang heeft geboekt wat betreft employer branding aan de hand van een indicator die Skatteetaten vergelijkt met concurrerende organisaties.

Inhoudsopgave

Dankwoord	2
Probleemstelling.....	3
1. Organisatieverkenning	7
1.1. Globaal overzicht Skatteetaten.....	7
1.2. Het personeelsbestand (Personeelsrapport, 1e kwartaal 2013).....	8
1.3. Achtergrond probleemstelling	9
1.4. Profileringsbeleid Skatteetaten	9
1.5. Skatteetaten is niet de populairste werkgever, volgens Universum	10
1.6. Plan van aanpak tot nu toe	11
2. Wat – definities.....	13
2.1. Identiteit vs. imago	13
2.2. Definitie employer branding.....	14
3. Waarom	14
3.1. Strategisch.....	15
3.2. Werknemers aantrekken en aan zich binden	15
3.3. War for talent: oorsprong en betekenis voor de arbeidsmarkt	16
3.4. Interne en externe perceptie op elkaar afstemmen	17
3.5. Economisch voordeel halen uit een goede employer brand	20
4. Stappenplan employer branding	21
5. Wie is betrokken?	22
5.1. Het management	22
5.2. Human resources	23
5.3. Communicatie.....	23
5.4. Huidig personeel	24
6. Hoe past sociale media in dit verhaal?.....	24
6.1. De voordelen van sociale media voor je werkgeversmerk	24
6.2. Wees aanwezig waar generatie Y aanwezig is	25
6.3. Sociale media-beleid is een must	25
7. Het praktijkverhaal: de situatie bij Skatteetaten.....	26
7.1. Waarom de reputatie meten?.....	26
7.2. Hoe bekend is Skatteetaten?	27
7.3. Invulling van de wensen en verwachtingen van werknemers.....	28
7.4. Inschatting van de attractiviteit van Skatteetaten	30
7.5. Het stappenplan in de praktijk	32
7.6. KPI: Universum 2012 vs. 2013	33
8. Actie ondernemen	35
8.1. Waarmee uitpakken.....	35

8.1.1.	In functie van doelgroep	35
8.1.2.	In functie van de werkeigenschappen	36
8.2.	Effectieve boodschap op basis van doelgroep en sterktes	37
8.3.	Welke middelen en kanalen?.....	37
8.3.1.	Sociale media: welk netwerk is het beste? (Social Activity Report 2012) ...	38
8.3.1.1.	Waar zijn recruiters aanwezig?	39
8.3.1.2.	Welk kanaal is het meeste effectieve?.....	40
8.3.1.3.	Samenvatting	41
8.3.2.	Skatteetaten sociale media-beleid.....	42
8.3.3.	Waarom focus op LinkedIn voor het aantrekken van IT-werknemers?	46
9.	Tips: waar liggen er nog mogelijkheden voor Skatteetaten	49
9.1.	Direct contact is essentieel	49
9.2.	We leven in een kijk-cultuur	50
9.3.	Denk en-en, niet of-of!	51
9.4.	Employer branding en gebruik van sociale media	51
9.5.	Aanwezig zijn, niet alleen jobs aanbieden	52
9.6.	Monitoring	53
10.	Besluit / Samenvatting.....	54
	Literatuurlijst	56
	Bijlagen.....	60
	Bijlage 1: SITS binnen Skatteetaten (hele organisatie).....	60
	Bijlage 2: SITS binnen Skatteetaten (Skattedirektoratet)	60
	Bijlage 3: Diensten SITS	61

1. Organisatieverkenning



1.1. Globaal overzicht Skatteetaten

Skatteetaten

De Noorse belastingdienst is sinds 1 januari 2008 opgedeeld in een hoofdkantoor (Skattedirektorat) en vijf regio's: Noord-, Oost-, Zuid-, West- en Centraal-Noorwegen. Daarnaast is er ook nog SITS (Skatteetatens IT- og Servicepartner), waar ik werkte en de verschillende diensten (HR, Media, IT, ...). Elke regio heeft meerdere vestigingen waar deze verschillende diensten vertegenwoordigd zijn, behalve SITS. Het centrale beheer en administratieve management is gelokaliseerd in Skattedirektoratet, waar eveneens SITS gevestigd is (in Tøyen, Oslo). Aan het hoofd van de Noorse belastingadministratie staat de belastingdirecteur Svein Ragnar Kristensen.

De rol van Skatteetaten is het beheer van de belastingen van de Noorse bevolking. SITS is de IT- en Servicepartner van Skatteetaten. SITS heeft dus eigenlijk weinig of niets te maken met de belastingen zelf, maar het is wel mee opgenomen in de organisatiestructuur, omdat het deel uitmaakt van de organisatie in haar grootste geheel. SITS fungeert als een partner voor Skatteetaten, waarbij Skatteetaten de enige 'klant' is van SITS. Men doet beroep op de diensten van SITS voor allerlei zaken rond het beheer van de interne processen en systemen. Dat kan HR-gerelateerd zijn, maar ook heel technisch (IT). Door middel van projecten en het ontwikkelen van systemen tracht men de werking van de hele organisatie te verbeteren. De taak van SITS bestaat erin de opdrachten en vragen van Skatteetaten te vertalen naar concrete en uitvoerbare projecten, ze uit te voeren en weer aan te bieden aan de opdrachtgever, zijnde Skatteetaten.

Het organogram van de organisatie en de personeelsdienst

Deze documenten vindt u in de bijlagen. Ze zijn opeenvolgend weergegeven gaande van het globale overzicht, naar het Belastingdirektorat en uiteindelijk SITS zelf. Op alle organogrammen heb ik SITS gesitueerd (Operations Support), zodat de samenhang duidelijker is. Het tweede organogram is een nader bekeken weergave van het kader in het eerste organogram, en het derde organogram is op zijn beurt een meer gedetailleerde weergave van Operations Support. Ik heb die van de verschillende regio's niet bijgevoegd, omdat ze ofwel overlappend zijn, ofwel niet echt direct verbonden zijn met mijn werkplaats (SITS).

1.2. Het personeelsbestand (Personeelsrapport, 1e kwartaal 2013)

Aantal werknemers

- Skatteetaten: 6347 WN
 - o SITS: 904 WN

SITS afdelingen

- 'Brukersenter': 75
- Logistiek en admin. diensten: 177
- Klant en architectuur: 58
- Personeelsbeheer: 26
- Diensten: 204
- Ontwikkeling: 364 TOTAAL: 904

Vast contract

- Skatteetaten: 6280 (98,9%)
 - o SITS: 880 (97,3%)

Contract bepaalde duur

- Skatteetaten: 67 (1,1%)
 - o SITS: 24 (2,7%)

In Noorwegen bestaat het Belgische onderscheid tussen arbeiders en bedienden niet. Iedereen is volgens **hetzelfde statuut** tewerkgesteld voor de overheid.

Van het **aantal kaderleden** ben ik niet 100% zeker omdat dat niet in het rapport stond, maar volgens de jongste telling zouden er 808 kaders of leidinggevenden zijn bij Skatteetaten, of 12,73% van de werknemers.

Man/vrouw per leeftijd

Leeftijd / Geslacht	<30	30-39	40-49	50-59	>60	Totaal	Totaal %	Vershil 2013
Vrouw	171	690	1337	1273	470	3941	62,1%	-5
Leeftijd %	2,7%	10,9%	21,1%	20,1%	7,4%	62,1%		
Man	108	387	739	771	401	2406	37,9%	-7
Leeftijd %	1,7%	6,1%	11,6%	12,1%	6,3%	37,9%		
Totaal	279	1077	2076	2044	871	6347	100%	-12
Totaal %	4,4%	17,0%	32,7%	32,2%	13,7%	100%		
Vershil 2013	-11	-18	-9	9	17	-12		

Uit Personalstatus Skatteetaten, door Næss, A. en Dynna, T.E., 2013, Oslo

Opmerking: Deze cijfers gelden voor heel Skatteetaten. Wat betreft het aandeel vrouwen in SITS, bedraagt dit slechts 49,2%, tegenover een gemiddelde van 62,1% over heel Skatteetaten.

Opmerking: Het percentage werknemers ouder dan 57 jaar in heel Skatteetaten bedraagt 26%. Bij SITS is dat slechts 16%.

Het personeelsrapport van Skatteetaten - t.e.m. 31 maart 2013 - toont dat minder dan een kwart van de werknemers jonger is dan 40 jaar (21,4%). Bijna de helft (45,9%) is zelfs ouder dan 50 jaar. Op 31 maart 2013 zijn 1621 (25,5%) werknemers ouder dan 56 jaar en 873 (13,8%) daarvan zitten zelfs in de leeftijdscategorie 61-67 jaar. Over tien jaar zal dus ongeveer een kwart van alle werknemers met pensioen gaan en bijgevolg vervangen moeten worden.

1.3. Achtergrond probleemstelling

Om de nood aan competenties op te vangen, wilt Skatteetaten jongeren aantrekken. Daarvoor dient het zich bij zijn doelgroepen als 'employer of choice' te profileren. Het hele profileringsproces was reeds opgestart toen ik mijn stage begon bij de organisatie. Sinds juni 2012 is Skatteetaten namelijk begonnen met het profileren van de organisatie op sociale media. Het is ook sinds dan dat het vacatures op zijn netwerksites publiceert. Omdat de voornaamste doelgroep een IT-profiel heeft, wou Skatteetaten te weten komen of sociale media wel een geschikt middel zijn voor het aantrekken van dergelijk talent.

Dit is echter slechts een deel van mijn scriptie. Het vertrekpunt van de scriptie is dat het er tot nu toe niet in slaagt zich op te werpen als een van de beste werkgevers in Noorwegen. Dit geldt voor alle doelgroepen, dus ook voor de IT-specialisten. Skatteetaten is een van de grootste IT-werkgevers in het land, maar is vrij onbekend bij studenten, in vergelijking met de concurrentie. Daar moet iets aan gedaan worden, er moet actie ondernomen worden. Maar voor het daar aan kan beginnen, dient er een employer branding-beleid op tafel te liggen.

1.4. Profileringsbeleid Skatteetaten

Dat beleid kon ik terugvinden op het intranet. Het werd voor het laatst geüpdated op 19 februari 2013 door de verantwoordelijke daarvoor, Kristine Jacobsen. (Skattenet, 2013)

Strijd om competenties

Skatteetaten is een competentiegeoriënteerde organisatie, waar het belangrijk is de benodigde competenties succesvol aan te trekken en te behouden. Het in huis hebben van de juiste competenties is namelijk een kritische factor voor het al dan niet realiseren van de strategische doelen van de organisatie. De veranderende omstandigheden in Noorwegen, waar men eerst een surplus aan gekwalificeerde arbeidskrachten had en nu een deficit, hebben geleid tot een verhoogde competitie zowel in de private als in de publieke sector. Deze strijd wordt ook wel War for Talent/Skills genoemd.

Skatteetaten profileren als een aantrekkelijke arbeidsplaats

Het doel is om in de huidige competitieve arbeidsmarkt Skatteetaten eruit te laten springen door de mensen op de hoogte te brengen van wat van Skatteetaten een aantrekkelijke werkgever maakt. Skatteetaten kan er niet langer vanuit gaan dat de interessante kandidaten naar zich toe komen. Het moet zelf achter dat talent aangaan, het benaderen en de concurrentie voorblijven. Ook al zijn sommigen momenteel niet geïnteresseerd in een nieuwe baan, dan nog is het niet onbelangrijk ook hen ervan te overtuigen dat Skatteetaten geïnteresseerd is in hen. Toekomstige werkzoekenden zijn even belangrijk als de huidige. Concreet betekent dat o.a. aanwezig zijn op jobbeurzen, carrièredagen en zichtbaar zijn in en rond de universiteiten en hogescholen over heel het land. Daarnaast worden er eveneens bedrijfspresentaties gegeven en artikels gepubliceerd in relevante (vak)tijdschriften en kranten.

Een goede reputatie is de verantwoordelijkheid van iedereen

Langs de ene kant is het belangrijk om door potentiële kandidaten gezien te worden als een aantrekkelijke plaats om te werken, maar langs de andere kant is het ook belangrijk dat Skatteetaten erin slaagt aan deze verwachtingen te voldoen. Het moet met andere woorden een juist beeld van de organisatie uitdragen dat overeenstemt met de werkcultuur en de stijl van het huis. Het is daarom de verantwoordelijkheid van iedereen in de organisatie, van managers tot werknemers, om een positieve reputatie op te bouwen. Als werkgever moet men interessante en uitdagende opdrachten aanbieden en de organisatie een aangename plaats om te werken maken. Dat zal geïnteresseerde kandidaten mee overtuigen om te solliciteren voor een functie bij de organisatie, maar ze na de aanwerving ook behouden.

1.5. Skatteetaten is niet de populairste werkgever, volgens Universum

Het plan ligt er en Skatteetaten wil zich profileren als een aantrekkelijke arbeidsplaats. Maar hoe verhoudt het zich tegenover de concurrentie? Daarvoor raadpleegde ik aan het begin van mijn scriptie de resultaten van het onderzoek van Universum (2012) naar de populairste werkgevers in Noorwegen, Norway's Ideal Employers 2012. Dat onderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd tussen december en maart bij meer dan 10.000 studenten van 26 universiteiten en hogescholen over heel Noorwegen.

De resultaten van het onderzoek geven weer hoe studenten verschillende organisaties inschatten als werkgever. Het onderzoek dient als basis voor besluitvorming omtrent de doelgroep, de boodschap en de kanalen waarop men gaat inzetten voor toekomstige employer branding campagnes, en als een controle-instrument voor het beoordelen van het profiel en de populariteit van de organisatie bij haar specifieke doelgroepen. De resultaten laten werkgevers toe targets te stellen voor hun niveau van employer attractiviteit en positioneren de organisatie ten opzichte van de concurrentie.

<u>Business/ Economics</u>		<u>IT</u>		<u>Humanities/ Liberal Arts</u>	
<i>Statoil</i>	1	<i>Google</i>	1	<i>Utenriksdepartementet</i>	1
<i>DnB</i>	2	<i>Microsoft</i>	2	<i>NRK</i>	2
<i>Ernst & Young</i>	3	<i>Bekk Consulting</i>	3	<i>Røde Kors</i>	3
...
<i>SAS</i>	20	<i>Manpower</i>	40	<i>Lyse</i>	87
<i>Skatteetaten</i>	21	<i>Skatteetaten</i>	41	<i>Skatteetaten</i>	88
<i>Microsoft</i>	22	<i>Data Respons Norge</i>	42	<i>Capgemini</i>	89
...

Opmerking: In de categorieën 'Engineering' en 'Law' komt Skatteetaten respectievelijk niet voor in de top 100 en de top 50.

De belangrijkste doelgroepen van Skatteetaten zijn economen, juristen en IT'ers. Op de lijst van de economen staat het op de 21e plaats en vertoeft het tussen mooi gezelschap. Hier zal het moeilijk worden grote vooruitgang te boeken. In de top 50 van beste werkgevers voor juristen wordt het niet eens vermeld. Dat is een groot probleem voor een organisatie die daar nood aan heeft, maar het staat niet hoog op de agenda van Skatteetaten. De reden daarvoor is dat het ondanks de slechte notering op de lijsten er naar eigen zeggen toch in slaagt voldoende juristen aan te trekken. Waar het wel een probleem ervaart is bij de IT'ers. Zoals hierboven al gezegd, is Skatteetaten een van de grootste IT-werkgevers van het land en heeft dat niet zijn weergave in de top 100 populairste IT-werkgevers volgens Universum. Om meer IT'ers aan te trekken, wilt men naast het 'normale' pakket van profileringsactiviteiten ook sociale media inzetten. Vooraleer ik daar verder op in ga, is het niet onbelangrijk te kijken naar wat Skatteetaten in dat 'normale' pakket zitten heeft.

1.6. Plan van aanpak tot nu toe

Skatteetaten heeft als doel zijn positie te versterken tegenover de concurrentie en meer getalenteerde mensen aan te trekken en te behouden. Het wil dat bereiken door een goede reputatie te hebben als werkgever en door zowel intern als extern

gezien te worden als een aantrekkelijke arbeidsplaats. Aantrekkelijkheid is echter geen statisch gegeven en dat beseffen ze ook. Daarom volgt Skatteetaten op wat (potentiële) werknemers belangrijk vinden in hun job. Dat is immers afhankelijk van de persoonlijke voorkeuren van een persoon, maar ook van de levensfase waarin iemand verkeert of welke trends er leven in de samenleving. Om een idee van dat alles te krijgen, haalt Skatteetaten zijn informatie uit onderzoeken naar de wensen van zijn doelgroepen. Dat kunnen onderzoeken zijn naar reputatie (Universum of eigen onderzoek) of exitsurveys. (L. Johansen, persoonlijke communicatie, 27 februari 2013)

Om de reputatie van Skatteetaten te verbeteren, of om zichtbaarder te worden op de arbeidsmarkt, heeft het tot nu toe de volgende acties ondernomen:

Jobbeurzen: Dat is volgens Skatteetaten de meest effectieve manier om studenten aan te spreken en potentiële nieuwe werknemers te werven.

Bedrijfspresentaties extern: Het bezoekt universiteiten en hogescholen waar het de carrièremogelijkheden bij Skatteetaten toelicht en op vragen van studenten antwoordt. Dat is een meer gerichte aanpak dan aanwezigheid op een jobbeurs, omdat het hier met een specifieke doelgroep werkt (bv. IT-studenten).

Bedrijfspresentaties intern: Het nodigt studenten uit om de kantoorgebouwen van Skatteetaten te bezoeken, waar eveneens presentaties gegeven worden en er vragenrondes plaatsvinden.

Carrièrepagina van Skatteetaten: Op alle bovenstaande activiteiten verwijst het naar Skatteetaten.no/jobb, waar de studenten het aanbod aan vacatures kunnen bekijken. Hier staan ook de voordelen van werken bij Skatteetaten vermeld. Daarnaast is er een mogelijkheid jezelf te registreren voor de Job agent, die je updates stuurt vanaf dat er een nieuwe vacature gepubliceerd wordt.

Branding materiaal: Brochures die worden uitgedeeld op allerlei evenementen.

Job- en carrière-advertenties: In vakmagazines of in kranten (online en in papiervorm), met een nieuw en modern design, voornamelijk om de zichtbaarheid van Skatteetaten te vergroten en de mensen vertrouwd te maken met de identiteit van de organisatie.

Zoals reeds vermeld, wil men aan dat alles de sociale media toevoegen. Daar is het al mee gestart, maar het hele project staat nog in zijn kinderschoenen. Voor het gebruik van sociale media heeft Skatteetaten een apart beleid, waar ik later op terugkom. In dit beleid schuift het LinkedIn naar voren als primair rekruteringskanaal, in het bijzonder voor IT-kandidaten. Er is een vermoeden dat IT'ers in grotere mate aanwezig zijn op dat medium, maar dit kunnen ze nog niet hard maken met cijfers. De andere kanalen dragen allemaal hun steentje bij in het profileren van de organisatie en het zichtbaar maken van Skatteetaten online.

2. Wat - definities

2.1. Identiteit vs. imago

Voor we kijken naar het belang van een goede employer brand en naar de situatie bij Skatteetaten, is het goed enkele begrippen te verklaren. Deze begrippen hebben o.a. betrekking op het beeld dat mensen hebben van de organisatie en waarmee ze de organisatie associëren. Ze vormen de bouwstenen voor een employer branding strategie. Ik heb me voor deze begrippen gebaseerd op de cursus Werving & Selectie van Maaike Callebert (2011) en op een online-gids van COMM Collection die ik vond op Fedweb, genaamd Employer branding en rekruteringscommunicatie – Gids voor de federale communicatoren (2013, pp.8-11).

Bekendheid of reputatie = Het feit op zekere en algemene wijze bekend te zijn.

Dat heeft niet noodzakelijk tot gevolg dat een organisatie als aantrekkelijke werkgever wordt gezien. Maar een organisatie die niet bekend is, komt a priori niet voor op de lijst van werkgevers bij wie een sollicitant overweegt in dienst te treden. (COMM Collection, 2013)

Imago = Hoe de organisatie door anderen gepercipieerd wordt. (Callebert, 2011)

Het beeld dat mensen hebben van een organisatie is vaak bepalend of ze al dan niet solliciteren voor een vacature. Via employer branding kan een organisatie in zekere mate invloed uitoefenen op het imago. Door de identiteit van een organisatie uit te dragen en mensen op de hoogte te brengen van bijvoorbeeld de cultuur van de organisatie of van de voordelen om er te werken, kan men de perceptie beïnvloeden. (COMM Collection, 2013)

Identiteit = Het eigen karakter, kenmerk van een persoon of groep.

De identiteit van een organisatie omvat haar grootte, geografische ligging, beroepen, waarden, missie, medewerkers en bedrijfscultuur. Bij uitbreiding maken ook het logo, de kleuren en de afbeeldingen deel uit van de identiteit van een organisatie, daar ze de organisatie herkenbaar maken. (COMM Collection, 2013) Het is cruciaal eerst de identiteit van een organisatie te kennen vooraleer je het imago analyseert en start met een employer branding-beleid. Eerst moet je kijken naar hoe het eigen personeel de organisatie percipieert en dan pas kan je kijken of het imago daarmee overeenstemt.

2.2. Definitie employer branding

Universum (z.j.) definieert employer branding als volgt: *"Employer branding is the strategy companies use to achieve their desired appeal on current and future ideal talent."*

Het Chartered Institute of Personnel and Development of kortweg CIPD (2013, p.3) omschrijft het begrip employer brand iets uitgebreider in het rapport Employer Branding – A no-nonsense approach:

An employer brand is a set of attributes and qualities – often intangible – that makes an organization distinctive, promises a particular kind of employment experience, and appeals to those people who will thrive and perform to their best in its culture. (Walter & Platt Higgins, 2013, p.3)

Deze twee definities omvatten waar het bij employer branding om draait. Het betreft een strategie gericht op zowel de huidige als toekomstige werknemers en bijgevolg op zowel het interne als het externe imago van een organisatie. Vooral de tweede definitie van CIPD geeft juist weer waar employer branding over gaat.

"An employer brand is a set of attributes and qualities – often intangible – that makes an organization distinctive...": Het is het geheel van kwaliteiten en eigenschappen van de organisatie en de associaties die mensen ermee hebben waardoor een organisatie zich onderscheidt van de concurrentie. Men weet waar de organisatie voor staat, of meent dat te weten, en dat vormt mee het werkgeversmerk. *"...promises a particular kind of employment experience, and appeals to those people who will thrive and perform to their best in its culture."* : Aan de hand van deze set van eigenschappen en kwaliteiten maakt de organisatie naam. Toekomstige werknemers hebben een beeld van hoe het er is om te werken. Als ze dan solliciteren voor een vacature, hebben ze eigenlijk al aangegeven zich te kunnen vinden in de bedrijfscultuur. Je wilt je dus niet zomaar als werkgever onderscheiden en een specifieke 'employment experience' beloven, maar je wilt dat doen bij mensen die passen in de organisatiecultuur en daarin het best zullen presteren.

3. Waarom

Elke organisatie heeft een employer brand, of ze dat nu wilt of niet. En het is niet zo dat iemand van de HR-dienst stiekem een employer brand in elkaar heeft geflanst. Wat ik bedoel is dat elke organisatie een zekere reputatie heeft. Mensen hebben een beeld van een organisatie wat betreft haar producten of dienstverlening, maar ook hoe het er (volgens hen) is om te werken. (CIPD, 2013)

Die reputatie stemt niet altijd overeen met hoe je jezelf wilt profileren als werkgever en hoe je als werkgever bent. Als het imago en de identiteit niet overeenstemmen, dient er iets te gebeuren. Men dient eerst intern af te checken waar het niet juist zit vooraleer je jezelf wilt profileren. De reden van verandering kan verschillend zijn: merk je dat er veel talentvolle werknemers vertrekken na een korte periode tewerkgesteld te zijn, of loopt men achter wat betreft processen en tools? Dat heeft zijn weerslag op hoe men de organisatie waarneemt.

3.1. Strategisch

CIPD (2013) zegt dat een employer brand wordt gebruikt om klanten aan zich te binden en dus meer winst/succes te boeken door marktdifferentiatie. Daarnaast kan het ook gebruikt worden voor eenzelfde soort effect binnen HR en organisaties, om effectief te wedijveren met anderen op de arbeidsmarkt en werknemers aan zich te binden door effectieve rekrutering, engagement en een retentiebeleid.

De objectieven van employer branding zijn voornamelijk het naar voor brengen van de visie en de waarden van een organisatie, het verbeteren van het rekruteringsproces en concurrentieel zijn op de (lokale) arbeidsmarkt. Ook het verhogen van de tevredenheid van de werknemers en de productiviteit is niet onbelangrijk. Employer branding draait niet alleen rond de organisatie in haar geheel of de toekomstige kandidaten, maar evengoed de huidige werknemers die dit 'brand' moeten uitdragen en een actieve rol spelen in het hele proces.

3.2. Werknemers aantrekken en aan zich binden

De jaren '50-'60 van vorige eeuw werden gekenmerkt door een uitermate hoog geboortecijfer. Deze generatie wordt ook wel de babyboom-generatie genoemd. Naarmate die mensen ouder worden, dient zich het probleem aan dat we niet genoeg jongeren hebben om de pensioensgerechtigde generatie te vervangen. Waar we vroeger een overschot aan werkkrachten hadden, hebben we nu een tekort, meer nog in Noorwegen dan elders in Europa. Dat brengt met zich mee dat talent schaars wordt en organisaties extra inspanningen moeten leveren om de meest competente werkkrachten aan te trekken.

Werknemers aan de organisatie binden betekent meer dan enkel het aantrekken van talent. De huidige generatie werknemers kent niet meer dezelfde loyaliteit tegenover de werkgever. De getalenteerden onder hen worden voortdurend aan de mouw getrokken door de concurrentie. Als een organisatie er niet in slaagt de wensen en verwachtingen van haar medewerkers in te vullen, is het niet ondenkbaar dat ze andere oorden opzoeken.

3.3. War for talent: oorsprong en betekenis voor de arbeidsmarkt

In 1997 introduceerde McKinsey & Company de term 'war for talent' (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Het werd toen al snel duidelijk dat het ergens een naam had gegeven aan iets wat menige organisatie bezighield, maar nooit kon benoemen. De aanloop naar de benaming van dit fenomeen kwam niet onverwachts. De geboorte van deze strategische oorlog vond plaats in de jaren '80, met de overgang van het industriële tijdperk naar het informatie tijdperk. De war for talent kwam pas volledig in de spotlights te staan in de late jaren '90. Die periode werd gekenmerkt door organisaties die in competitie waren om de grootste talenten aan zich te binden.

Een voorbeeld daarvan was het wedijveren met elkaar wie deze talenten de meest interessante financiële voordelen kon voorleggen. Een straatje zonder einde, zo bleek. Vanaf dat er ergens anders een nog groter financieel voordeel behaald kon worden, liepen de talenten over naar de concurrentie. Een grote speler daarin waren de zogenaamde dot-com bedrijven. Die maakten een sterke opgang net voor de eeuwwisseling en hadden de middelen om de grootste talenten weg te plukken bij de concurrentie. Het sprookje van deze dotcom-bedrijven was echter van korte duur. Naarmate de economie wereldwijd stagneerde (de dotcom bubble barstte, de Nasdaq-beurs tuimelde), dacht men dat de war for talent ook wel zou afnemen.

Dat blijkt niet het geval te zijn. Men is zich meer en meer bewust van het belang van human capital. Het aantrekken of behouden van talent kan het voortbestaan van een organisatie hypothekeren of garanderen. Kenneth Lay, de ex-CEO van Enron, zei het volgende over zijn talentpool: "Het enige wat ons onderscheidt van onze concurrenten zijn onze mensen, ons talent." (in Michaels, et al., 2001, p.2). Ook voegt hij daaraan toe dat als een organisatie wilt blijven groeien, ze zal moeten blijven vechten voor het aantrekken en behouden van talent.

Maar wat drijft deze war for talent? Zoals hierboven al aangehaald was de katalysator van de shift van industrie naar informatie. Het belang van machines en financieel kapitaal maakte plaats voor netwerking, branding, intellectueel kapitaal en dus ook talent. Omdat men gelooft dat deze overgang nog niet volledig rond is, blijft de war for talent actueel. Een andere factor zijn de veranderde arbeidsverhoudingen. Waar vroeger mensen op zoek gingen naar een werkgever, zien we dat het nu de organisaties zijn die op zoek gaan naar talent. Onderstaande opsomming geeft enkele veranderingen weer tussen de generaties X en Y (Michaels, et al., 2001, p.6).

Oude realiteit (X)	Nieuwe realiteit (Y)
<ul style="list-style-type: none"> • Mensen gaan achter de organisaties aan • Marktvoordeel halen uit machines, financieel kapitaal en geografische ligging • Talent wordt niet ten volle geapprecieerd, want maken geen groot verschil • Jobs zijn schaars • Oude psychologische contract (loyale werknemers) • Mensen aanvaarden het standaardpakket gekoppeld aan de functie 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaties gaan achter de mensen aan • Marktvoordeel halen uit het voorhanden talent • Talent maakt het verschil en wordt daarom ten zeerste geapprecieerd • Talent is schaars • Nieuwe psychologisch contract (mobiele werknemers) • Mensen willen meer dan het standaardpakket gekoppeld aan de functie, beloning op maat

Uit The War For Talent (p.6), door Michaels, et al., 2001, USA: Harvard Business School Press.

Het is duidelijk dat het de opdracht wordt van organisaties om hun talenten te zoeken in plaats van omgekeerd. Employer branding speelt daarin een centrale rol. Niet alleen verkrijg je naambekendheid, maar de mensen weten ook waar je voor staat en wat ze mogen verwachten als ze voor je bedrijf solliciteren, op voorwaarde dat het beeld dat ze van je organisatie hebben een juist beeld is.

3.4. Interne en externe perceptie op elkaar afstemmen

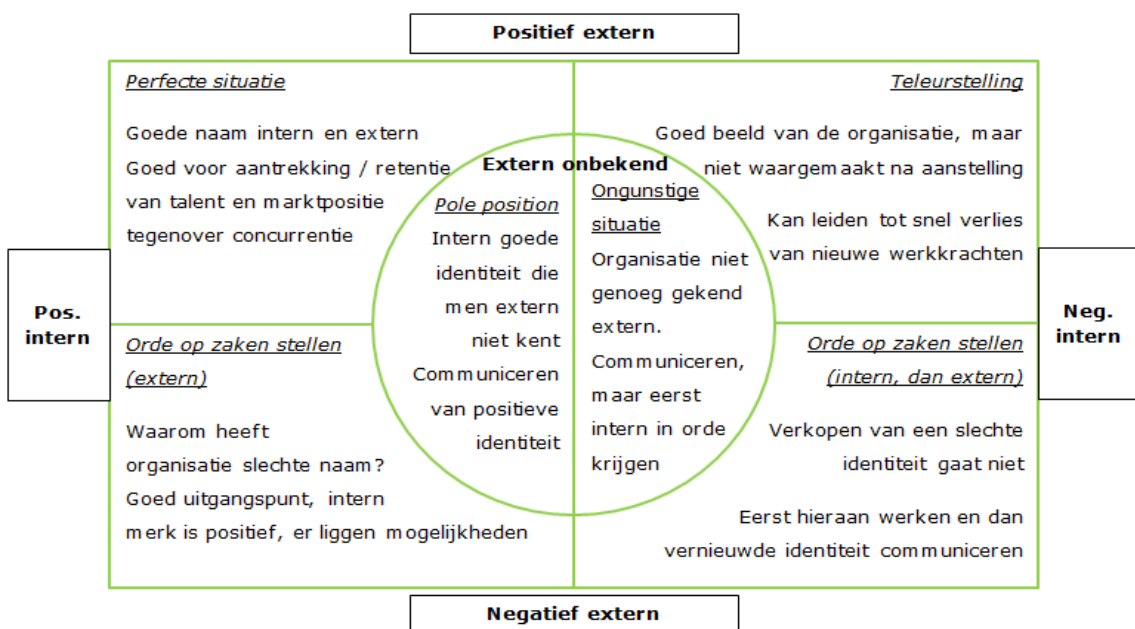
De begrippen identiteit en imago komen overeen met respectievelijk de interne en de externe perceptie van een organisatie (Franzen & van den Berg, 2001, pp.105-109). Interne perceptie is het beeld dat werknemers hebben die in een organisatie tewerkgesteld zijn. Dat omvat alle werknemers, dus ook de 'bieder' van het merk. De bieder is de organisatie in haar geheel bekeken. Het externe imago van een organisatie is dan bijgevolg het beeld dat mensen hebben die niet aan de organisatie gekoppeld zijn.

Een ideale situatie zou zijn als de interne en het externe perceptie van een organisatie overeenstemmen. Bovendien is het wenselijk deze zo objectief mogelijk weer te geven. Als beide overeenstemmen met de objectieve realiteit, hebben zowel potentiële als huidige medewerkers hetzelfde beeld van een organisatie. Dat zal ertoe leiden dat recent aangeworven werknemers niet voor verrassingen komen te staan wanneer ze 'on the job' zijn. Mensen hebben bepaalde verwachtingen van een organisatie, gebaseerd op het beeld dat ze ervan hebben. Omdat hun idee van de organisatie bevestigd werd, zal men minder geneigd zijn na afzienbare tijd naar ander werk te zoeken. Men wist op voorhand waar men aan begon en wat men kon verwachten.

Tijdens het opleidingsonderdeel Werving & Selectie vertelde Maajke Callebert (persoonlijke communicatie, 2011) dat een juist beeld van een organisatie werkt als een eerste selectietool van kandidaten. Als de identiteit van een organisatie juist omschreven is en de buitenwereld deze eigenschappen ook toekent aan het bedrijf, dan weten de kandidaten wat ze kunnen verwachten indien ze aangenomen worden. Het feit dat ze solliciteren voor een vacature betekent dat ze zich kunnen vinden in de visie, missie en bedrijfscultuur van de organisatie.

Externe en interne perceptie: Het voetbalveld van employer brandingsituaties

Hoe de buitenwereld en de werknemers zelf de organisatie waarnemen is niet altijd in lijn met elkaar. Weten waar je als bedrijf staat, is van belang voor het verloop van je employer branding strategie. Er zijn namelijk verschillende startposities, de ene al gunstiger dan de andere. Hieronder heb ik een schematisch overzicht gegeven van de verschillende situaties waarin een organisatie zich kan bevinden wat betreft interne en externe perceptie. Je imago kan op drie manieren beschreven worden. Je hebt als organisatie ofwel een positief, een negatief, of een onbekend imago. Ook intern kan de perceptie van de organisatie verschillen. Is je identiteit negatief of positief? (Ik ga ervan uit dat men geen onbekende identiteit heeft.) Dat geeft zes mogelijke situaties.



Figuur 1. Het voetbalveld van employer brandingsituaties

Dit schema heb ik opgesteld op basis van het boek Strategisch management van merken van Giep Franzen en Marieke van den Berg (2001), de cursus Werving & Selectie van Maajke Callebert (2011), de online-gids gevonden op Fedweb, genaamd Employer branding en rekruteringscommunicatie – Gids voor de federale communicatoren (2013, pp.8-11), en mijn eigen bevindingen over de mogelijke situaties waarin een organisatie zich kan bevinden.

De kader linksbovenaan, de perfecte situatie, is de meest ideale situatie. De mensen kennen je organisatie en associëren haar met positieve eigenschappen, die bovendien juist zijn. Ook je identiteit is positief, waardoor de mensen die solliciteren hun verwachtingen ingevuld zien. Geen van alle situaties is een eindstation, maar dit is de meest gunstige situatie om vanuit te vertrekken.

Langs de andere kant kan je een positieve identiteit hebben en ben je eigenlijk 'zo slecht nog niet', maar associeert de buitenwereld het bedrijf wel met minder positieve kenmerken. Om vanuit deze situatie aan je employer brand te werken is het aan te raden onderzoek te doen naar waarom de organisatie zo'n slechte naam heeft. Op zich is dat geen slecht uitgangspunt om vanuit te vertrekken, op voorwaarde dat je het probleem vindt en de mensen weet te overtuigen van je positieve merk.

Tussen deze twee vorige situaties vinden we een iets gunstigere situatie dan een slecht imago. Het merk is namelijk onbekend. Men weet eigenlijk niet wat de organisatie in huis heeft of wat men er moet van verwachten. Dat is een zeer interessante positie om vanuit te vertrekken. Vanuit de organisatie kan men namelijk een positieve brand communiceren naar de buitenwereld toe. De manier waarop zal bepalend zijn. Het overgrote deel van de mensen kennen je organisatie niet en krijgen dus een eerste indruk van waar het bedrijf voor staat. En we weten hoe belangrijk een eerste indruk is.

Gaan we over naar de negatieve kant van het veld, dan merken we dat er vooral aan de interne perceptie iets schort. De identiteit van de organisatie is niet positief en dit kan verschillende gevolgen hebben. De eerste situatie is het gevaar van teleurgestelde nieuwkomers te hebben. De organisatie heeft een positieve naam in de buitenwereld, maar kan die intern niet waarmaken. Kandidaten hebben verwachtingen (omdat dit zo gecommuniceerd was?), maar zien deze niet ingevuld eens ze aan het werk zijn. Dit kan leiden tot een verhoogd verloop. Hier komt het erop aan je interne identiteit te verbeteren en ze juist te communiceren. Het is niet wenselijk jezelf neer te halen als werkgever, maar communiceer de waarheid. Dat zorgt ervoor dat de mensen zich ook na hun aanstelling kunnen vinden in de cultuur en visie van de organisatie.

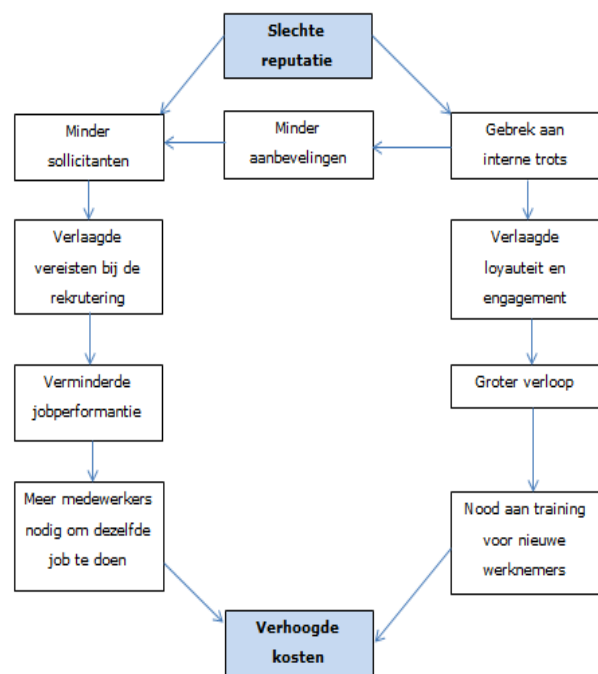
Een organisatie met een slechte naam waar het intern ook niet goed is, heeft het meeste werk voor de boeg. Eerst en vooral moet er intern gewerkt worden aan de identiteit. Zorg dat de medewerkers zelf hun mening herzien en je van daaruit vertrekt met het uitdragen van een positief merk. Een bijkomend obstakel is het wegwerken van je slechte naam als organisatie. Dat kan echter pas als het intern goed zit.

De laatste situatie ligt opnieuw tussen de twee voorgaande. De uitgangspositie is dat je intern een negatieve identiteit hebt, maar (gelukkig) weet de buitenwereld daar niet van. Hier komt het erop aan je interne perceptie op orde te krijgen. Dit brengt je aan de andere kant van het veld. Van daaruit kan je opnieuw met een schone lei beginnen en je vernieuwde, positieve identiteit communiceren naar de buitenwereld toe.

3.5. Economisch voordeel halen uit een goede employer brand

Een goede reputatie zorgt voor een verlaagde kostprijs voor het rekruteren van werknemers, een slechte reputatie net voor het omgekeerde. Onderstaand schema, opgemaakt en toegelicht door Line Johansen, (persoonlijke communicatie, 5 februari 2013) toont hoe een slechte reputatie ertoe leidt dat de kosten van een organisatie de hoogte ingaan.

Een slechte reputatie maakt dat mensen zich minder associëren met de organisatie en dus minder engagement vertonen. Dat kan leiden tot een groter verloop en een extra factuur om nieuwe medewerkers aan te nemen en op te leiden. Een slechte reputatie extern, of minder aanbevelingen door een slechte reputatie intern, kunnen leiden tot minder sollicitanten. Dat betekent minder concurrentie tussen de kandidaten en een minder uitgebreide talent pool. Ze hebben niet de meest competente mensen in huis, wat leidt tot een lagere jobperformantie en dus een verhoogde kostprijs.



Figuur 2. Consequences of bad reputation: Uit Employer branding and recruitment, door Line Johansen, 2013, Oslo: (z.u.).

4. Stappenplan employer branding

Dit stappenplan geeft een overzicht van de stappen die je moet nemen in het employer branding proces. Ik baseer mij op het stappenplan van de St. Aubin en Carlsen uit het boek Engage & Retain Top Talent - 50 Plus One Strategies Used By The Best (2008, pp.15-16). Dit plan heb ik aangevuld met de essentie van 25 puntjes die volgens CIPD (2013) de rode draad vormen voor het opbouwen van een goede employer brand.

Ik was niet helemaal akkoord met de volgorde van de stappen van de St. Aubin en Carlsen. Ik vergeleek ze daarom met het zesstappenplan van Skatteetaten, dat tijdens een presentatie over het employer branding-beleid in de organisatie werd toegelicht. Dit mag ik het helaas niet gebruiken voor mijn scriptie, omdat het confidentieel is. Wel mag ik aangeven waarom ik, op basis van Skatteetaten's plan, enkele bedenkingen heb bij dat van de St. Aubin en Carlsen. Deze heb ik dan uitgewerkt in een nieuw stappenplan, met zeven stappen in plaats van negen.

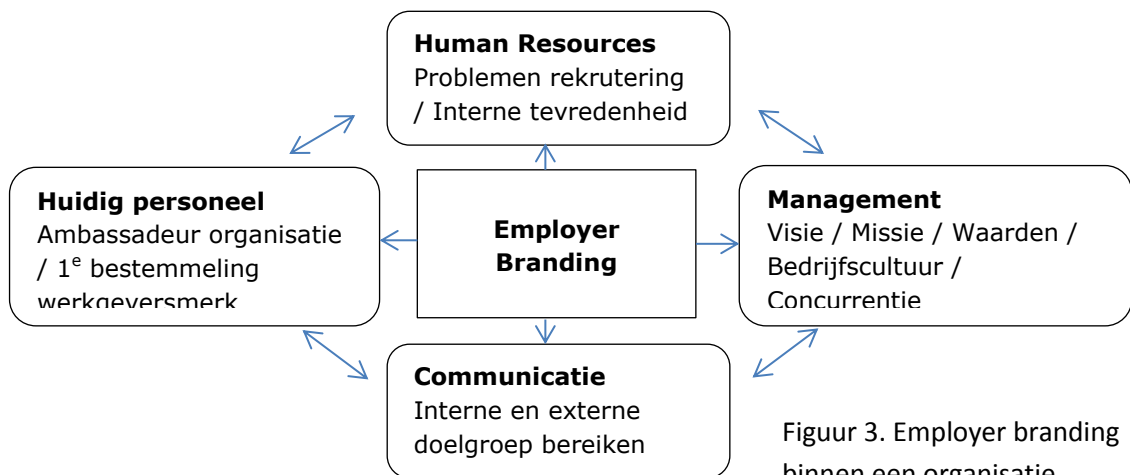
Eigen stappenplan

1. De eerste stap is de definitie en de analyse van de huidige employer brand. Ken je eigen sterktes en zwaktes. De identiteit van je organisatie in kaart brengen dient als basis voor de boodschap die je gaat communiceren.
2. Daarna volgt volgens mij eerder de derde stap uit het bovenstaande stappenplan. Weet wie je als doelgroep voor ogen hebt. Naar wie ga je je richten, of welke profielen wil je aantrekken?
3. De volgende stap is te kijken naar wat die doelgroep belangrijk vindt in haar job. Hier kan je tegelijkertijd een analyse opmaken van wat de organisatie aanbiedt. Bestudeer de acties en de boodschap die je nu uitdraagt en waar zal je in functie van de doelgroep op moeten focussen?
4. De vierde stap is een soort benchmarking te doen bij de concurrentie. In het stappenplan hierboven wordt dat opgesplitst in twee stappen. Waarom is mij niet helemaal duidelijk. Kijken naar welke acties andere organisaties hebben ondernomen en wat zij ermee bereikt hebben is volgens mij één stap. Je kan geen succesverhalen of 'bad examples' analyseren zonder te weten wat de boodschap inhield.
5. Vervolgens moet de organisatie zelf een positie innemen. Hoe ga je jezelf profileren, waardoor je opvalt tussen de concurrentie, en dat op basis van de eigen sterktes en zwaktes en van wat leeft bij de doelgroep. Het uit te dragen werkgeversmerk moet intern bekrachtigd worden. Dat wil zeggen dat zowel het management als alle werknemers zich daarin moeten kunnen vinden.

6. Eens de organisatie dit duidelijk heeft, kan men denken aan de effectieve boodschap die ze gaat uitdragen en op welke manier ze dat wil communiceren. De bedoeling is dat zo veel mogelijk mensen uit de beoogde doelgroep de organisatie leren kennen, maar ook de juiste informatie over de organisatie krijgen. Het beeld van de organisatie moet dus overeenstemmen met wat er intern leeft, of het imago moet overeenstemmen met de identiteit.
7. De laatste stap is dan aan de hand van een indicator te meten of het employer branding project resultaten opleverde. Deze laatste stap is geen eindstation, maar een nieuwe uitgangspositie. Het brengt ons in het stappenplan terug naar stap 1.

5. Wie is betrokken?

Zoals Skatteetaten in zijn beleid rond employer branding schrijft, zijn er heel wat mensen betrokken bij de profilering van een organisatie. Hier beschrijf ik kort wie er allemaal een rol speelt in het bepalen en het uitdragen van het werkgeversmerk. Voor de opsomming van de betrokken partijen baseerde ik me onder andere op de online-gids van COMM Collection op Fedweb (2013, pp.14-15), de online brochure van Employer Brand Scan (2012, p.3), het boek van de St. Aubin & Carlsen (2008) en de blog van Amanda (2003). Zoals je kan zien in de figuur hieronder, toon ik de link aan tussen employer branding en de betrokken partijen.



Figuur 3. Employer branding binnen een organisatie

5.1. Het management

Brengt de visie, missie, waarden en bedrijfscultuur naar voren, zowel binnen als buiten de organisatie. Bovendien weet het hoe het zich wil positioneren tegenover de concurrenten van de organisatie. (COMM Collection, 2013) In welke mate worden de medewerkers betrokken en gehoord in de besluitvorming en strategische planning?

Ook de waardering van hun bijdrage is belangrijk. Als men vanuit het management een duidelijk signaal geeft dat het werk van iedereen in de organisatie bijdraagt tot het bereiken van de doelstellingen van de organisatie, komt dat het tevredenheidsgevoel van de medewerkers ten goede.

Hoe het management een rol speelt in het uitdragen van de employer brand van een organisatie hebben we reeds aangehaald, maar ook voor het gebruik van sociale media heeft het een belangrijke rol. De iets oudere generatie leidinggevend en het topmanagement hebben vaak weinig kennis van sociale media en hoe krachtig de datageneratie via deze kanalen eigenlijk is (Silverman, Bakhshalian & Hillman, 2013). Dat besluit CIPD na een onderzoek van Silverman Research naar het gebruik van sociale media in organisaties op basis van beschikbare literatuur rond sociale media in een professionele context.

Wanneer men het heeft over sociale media, denkt het topmanagement nog te vaak aan de potentiële gevaren verbonden met een meer open houding. Ook overschat men de voordelen van de oude/traditionele systemen nog te veel (Silverman, Bakhshalian & Hillman 2013, zoals weergegeven door Stevens 2013). Het zou beter focussen op de mogelijkheden die sociale media met zich meebrengen. Het management moet deze voordelen kennen en het belang van deze kanalen onderkennen voor de groei van de organisatie. Als dit draagvlak er is, kan de organisatie pas echt met volle overtuiging sociale media inschakelen in haar employer branding-beleid.

5.2. Human resources

Kent de problemen van rekruteren van personeel en bijgevolg welke de moeilijk in te vullen profielen zijn. (COMM Collection, 2013) Wie je aanneemt en de manier waarop scheidt een beeld van de organisatie. Ook is het niet onbelangrijk dat men na aanwerving de verwachtingen vooraf ingevuld ziet. Tot slot weten ze wat de interne tevredenheid bij het eigen personeel is.

5.3. Communicatie

Deze dienst heeft de instrumenten en kanalen die het moet aanwenden om de doelgroepen te bereiken, zowel intern als extern. (COMM Collection, 2013) Het gebruik van sociale media voor de profilering van een organisatie is bij Skatteetaten bijvoorbeeld gesitueerd bij de dienst communicatie. HR is dan wel verantwoordelijk voor het aantrekken en rekruteren van mensen via deze kanalen, maar het overgrote deel van de sociale media activiteiten vindt hier plaats. Het is namelijk de dienst die de middelen en de kennis in huis heeft om in contact te treden met de beoogde doelgroep.

5.4. Huidig personeel

Het is de eerste bestemming van het werkgeversmerk en tevens ambassadeur van de organisatie en van je employer brand. (COMM Collection, 2013) Je medewerkers waarderen en een positief gevoel geven leidt tot toewijding aan hun werk. Dat uit zich in een sterk geloof in de doelen en objectieven van de organisatie, moeite willen doen om ze te bereiken en een sterke wil om een deel van de organisatie te blijven. Toegewijde werknemers zijn misschien wel een van de belangrijkste pilaren in het opbouwen van een employer brand. Anderzijds kan een gebrek aan toewijding een even grote impact hebben op de employer brand in negatieve zin. Het is dus duidelijk dat het zoeken, vinden en aantrekken van talent niet enkel een verantwoordelijkheid van de HR-dienst is. Iedereen in de organisatie, van topmanagement tot pas aangeworven werknemers, is mee verantwoordelijk voor het versterken van de eigen talentpool.

6. Hoe past sociale media in dit verhaal?

6.1. De voordelen van sociale media voor je werkgeversmerk

Sophia Kenvold (2012), consultant en project-manager voor Mindjumpers, vertelt hoe sociale media past in het employer branding verhaal. Sociale media draait rond relaties opbouwen en onderhouden. Een organisatie die in contact treedt met mensen via online netwerking heeft een kans zich te profileren als aantrekkelijke werkgever. Dat is interessant met het oog op employer branding en rekrutering. Er zijn heel wat voordelen verbonden aan sociale media activiteit:

- Het opent een dialoog tussen je organisatie en potentiële kandidaten.
- Het schept een beeld van de organisatie.
- Je doet aan netwerking waarmee je op lange termijn sterke relaties kan opbouwen met zij die voor de organisatie van belang kunnen zijn.
- Je werknemers kunnen als ambassadeurs fungeren en een beeld schetsen van hoe het is om voor de organisatie te werken.
- Je kan passieve kandidaten aansporen te solliciteren voor een job die volgens jou op hun lijf geschreven staat.

Aanwezigheid op sociale media, en het rekruteren via deze kanalen, is al lang geen hype meer. Wie tegenwoordig geen gebruik maakt van dit medium, dreigt de boot te missen en kandidaten mis te lopen. Wil een organisatie concurrentieel blijven op de arbeidsmarkt, dan zullen ze zich ook hier moeten begeven en aan de mouw van (passieve) kandidaten moeten trekken. In het praktijkverhaal zien we hoe Skatteetaten dit aanpakt en welk doel het voor ogen heeft met elk kanaal. Ook bespreek ik welk van de sociale mediakanalen het meest aangewezen is om uit hun

beoogde doelgroep mensen te rekruteren. Het is namelijk niet genoeg op deze sites present te tekenen, maar je moet het op de juiste plaatsen doen.

6.2. Wees aanwezig waar generatie Y aanwezig is

Met het oog op het aantrekken van jong talent is het aan te raden jezelf te profileren als werkgever daar waar zij aanwezig zijn. En generatie Y is massaal aanwezig op sociale media. (Hendrikse, 2011) Dit platform biedt de kans om in contact te treden met jonge talenten en dus potentiële werknemers. Sociale netwerken hebben voornamelijk één groot doel en dat is netwerken, zoals de naam het zegt. Eindelijk kunnen organisaties in interactie treden met zij die voor de organisatie belangrijk of interessant zijn. Aanwezigheid op sociale media is niet helemaal voldoende als er geen plan achter zit. Waarom ben je precies op een kanaal aanwezig of waarom lanceer je een bepaald artikel?

Het is heel belangrijk te weten welke kanalen je best gebruikt voor de beoogde doelgroep. Onderzoek naar de doelgroep is een essentieel onderdeel van employer branding. Dat geldt dus ook voor het gebruik van sociale media in een employer branding context. Als Skatteetaten wilt focussen op het aantrekken van IT-talenten is het interessant om te kijken of het meer dan andere actief is op een bepaald kanaal. Marco Hendrikse van P&Oactueel (2011) zegt dat de tijd die jongeren doorbrengen op sociale media websites tussen 2009 en 2011 verdubbeld was en dat 96% van hen een profiel op een van deze netwerksites heeft. Wilt men zich profileren bij jongeren, dan moeten organisaties daar ook aanwezig zijn.

6.3. Sociale media-beleid is een must

Je merkt dus al dat werken met sociale media in een employer branding context niet zo simpel is. Het brengt namelijk een heleboel voordelen, maar evengoed enkele gevaren met zich mee. (Protiviti, 2013) Een gebrek aan een strategie en duidelijke richtlijnen kan een werkgeversmerk soms ernstige schade toebrengen. Interageren met mensen op sociale netwerksites gebeurt vaak te losjes. Het gevaar bestaat dat de verantwoordelijke voor een bepaald kanaal dezelfde losse houding aanneemt als die zou doen voor zijn eigen profiel. Richtlijnen en training kunnen dat grotendeels voorkomen. Een ander gevaar kan bijvoorbeeld zijn dat de organisatie kansen laat liggen om zich te verdedigen tegen of te verantwoorden voor slechte reclame. Via het gebruik van onder meer Google Adwords en Google Analytics kan de organisatie bijhouden wat er over de organisatie geschreven wordt en daarop reageren, indien nodig. Dat vergt opnieuw een duidelijke strategie en richtlijnen. Hoe om te gaan met het gebruik van sociale media ligt daarom best vast in een sociale media-beleid.

7. Het praktijkverhaal: de situatie bij Skatteetaten

Nu we het theoretische gedeelte bekeken hebben, is het tijd om over te gaan naar de praktijk. We bekijken eerst hoe en waarom Skatteetaten zijn employer brand wilt kennen en zijn reputatie wilt meten ten opzichte van de concurrentie. Vervolgens kijken we naar wat werknemers in Noorwegen belangrijk vinden in hun werk en hoe ze Skatteetaten beoordelen op deze factoren. Aan de hand van zijn eigen indicator, de Universum-lijsten van meest aantrekkelijke werkgevers, gaan we dan na of Skatteetaten het afgelopen jaar een goede zaak heeft gedaan. Als laatste match ik hun employer branding met het stappenplan dat ik in het theoretische gedeelte aanhaalde en geef ik daarbij enkele opmerkingen waar het bedrijf in de toekomst op moet focussen.

Behalve de jaarlijkse lijsten van populairste werkgevers, gepubliceerd door Universum, baseerde Skatteetaten de analyse van zijn employer brand op basis van een onderzoek genaamd Ansatte-Omdømme van TNS Gallup (kortweg TNS) in 2012. Dat onderzoek kwam er in opdracht van Skatteetaten zelf en gaat over de reputatie van Skatteetaten bij de Noorse bevolking. De populatie van het onderzoek bestaat uit studenten, pas afgestudeerden, maar ook ervaren werknemers. De centrale vragen zijn:

- Wat voor reputatie heeft Skatteetaten als arbeidsplaats?
- Is Skatteetaten een attractieve werkgever?
- In welke mate overwegen de respondenten om nu een job te zoeken bij Skatteetaten?
- Wat zijn de belangrijkste pullfactoren voor potentiële kandidaten?
- Hoe scoort Skatteetaten op deze factoren?

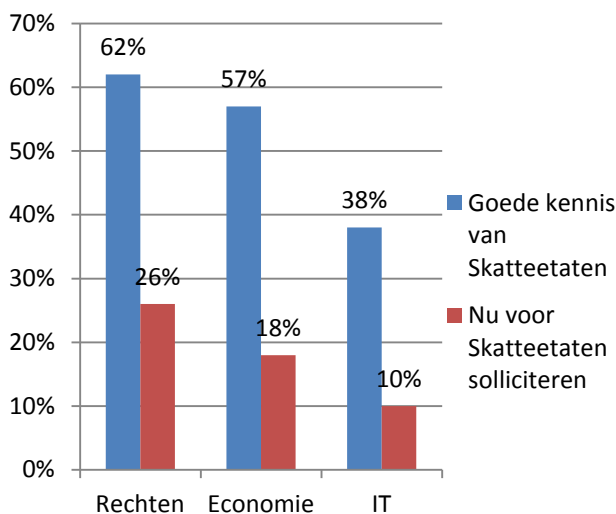
7.1. Waarom de reputatie meten?

Skatteetaten wil zijn reputatie meten met het oog op twee doeleinden. Enerzijds wilt het meer kandidaten aantrekken en anderzijds meer kandidaten met relevante competenties. Het wilt dus zowel kwalitatief als kwantitatief groeien. De doelstelling tegen 2015 is om 'een van de meest attractieve organisaties voor sollicitanten te worden' en om 'de gap tussen nodige en aanwezige competenties te reduceren'. (A. Talleraas, persoonlijke communicatie, 5 februari 2013)

7.2. Hoe bekend is Skatteetaten?

De deelnemers aan het onderzoek van TNS (2012) werden gevraagd hoe goed zij Skatteetaten als werkgever kennen. Er waren vier antwoordmogelijkheden, gaande van geen kennis tot zeer goede kennis, plus de mogelijkheid dat ze dat niet konden inschatten. In totaal gaven 1039 respondenten antwoord op de vragenlijst en de uitkomst is helemaal niet zo negatief:

- 1 op de 10 kent Skatteetaten helemaal niet als werkgever.
- 5 op de 10 kent Skatteetaten goed tot zeer goed als werkgever.
- Over alle leeftijden heen is er geen verschil in kennis over de organisatie.



Figuur 4. Aktuelle søkere til Skatteetaten – med kjennskap. Uit Ansatte-Omdømme Skatteetaten 2012 (p.35), door TNS, 2012, Oslo: TNS Gallup.

merken dat er een probleem is: slechts 38% van de 242 studenten IT hebben een goede kennis van Skatteetaten als werkgever. Bovendien geeft slechts 10% van de 241 actief werkzoekende IT-studenten aan te willen werken voor Skatteetaten. Dat hadden ze verwacht, maar het wordt nu nog eens bevestigd door de respondenten zelf.

Dat de focus op IT zal liggen voor het verbeteren van hun merk komt ook in dit onderzoek al snel naar voren. Skatteetaten meent dat het geen probleem heeft met het aantrekken van mensen in de richting rechten of economie. De respondenten in deze deelgroepen geven dat zelf ook aan. 62% (n=78) van de rechten studenten en 57% (n=391) van de studenten economie geven aan een zeer goede kennis van de organisatie te hebben en respectievelijk 26% (n=78) en 18% (n=389) zouden een job willen zoeken bij Skatteetaten op basis van beeld dat ze nu van de organisatie hebben.

Dit is een heel globaal beeld van de kennis van Skatteetaten. Interessanter is om te kijken naar de specifieke doelgroepen van de organisatie. In het onderzoek, en tevens ook voor mijn scriptie, vroegen ze om de focus te leggen op IT'ers. Op basis van bovenstaande vaststellingen zou je er vanuit gaan dat bijna iedereen een goede of gemiddelde kennis heeft van de organisatie, maar het is pas als we kijken naar de doelgroep IT-studenten specifiek dat we

7.3. Invulling van de wensen en verwachtingen van werknemers

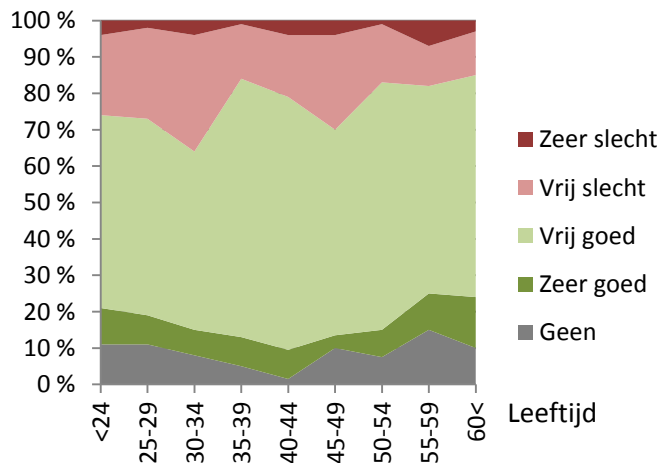
Voor Skatteetaten is het interessant om te weten waar het staat in de publieke opinie. Welk beeld hebben de mensen van Skatteetaten en komt dat overeen met het beeld dat de eigen werknemers hebben? Om daar een antwoord op te krijgen bevroeg men de respondenten eerst wat hun algemene indruk was van de organisatie, wat ze belangrijk vinden in hun werk (de pullfactoren) en hoe goed Skatteetaten scoort op deze factoren. De verschillende jobeigenschappen of pullfactoren die bevroegd werden zijn de volgende: (TNS, 2012)

Uitdagend takenpakket	Competentie ontwikkeling	Work-life balance
Goede leidinggevendens	Aangename werkomgeving	Werkzekerheid
Reputatie werkgever	Internationale mogelijkheden	Carrièremogelijkheden
Goede arbeidsvoorwaarden en loon		

De resultaten van het onderzoek geven een globaal overzicht van het beeld van de organisatie en dienen als basis voor de inschatting van de positie van Skatteetaten ten opzichte van de concurrentie.

Skatteetaten is een organisatie in de publieke sector. Hiermee moet het rekening houden als het kijkt naar de associaties die mensen hebben als ze de naam 'Skatteetaten' horen. De eerste vraag ging dan ook over het beeld dat de respondenten hebben van werken in deze twee sectoren en hoe goed de doorsnee-organisatie scoort op de werkeigenschappen. Het eerste deel van de vraag was dus niet om Skatteetaten te beoordelen, maar gewoon 'werken in de openbare sector'. Tussen de private sector en de publieke sector zien we een verschil waar de werknemers menen dat de organisaties aandacht aan besteden en dus beter op scoren. In de openbare sector wordt meer aandacht geschonken aan werkzekerheid en minder aan carrièremogelijkheden, in de private sector is dat net omgekeerd. In het tweede deel moesten de kandidaten dan verschillende organisaties rangschikken uit de publieke sector, op basis van het beeld dat ze van die organisatie hebben. Wat betreft Skatteetaten's reputatie ten opzichte van andere publieke ondernemingen, scoort Skatteetaten hoog, maar vooral omdat men het omschrijft als 'een goede leerschool voor pas afgestudeerde juristen'.

De indruk die mensen hebben is gebaseerd op wat ze associëren met de openbare sector, meer dan met Skatteetaten zelf. Het is interessanter om te kijken naar de situatie van Skatteetaten specifiek. Daarom bevroeg men eveneens welke indruk de respondenten hadden van Skatteetaten en wat zij associeerden met werken bij deze organisatie. De resultaten groepeerde men volgens leeftijdsgroep en werkervaring.



De resultaten van het onderzoek naar de houding ten opzichte van Skatteetaten tonen aan dat Skatteetaten over het algemeen een goede reputatie heeft. Bovenstaande grafiek toont de antwoorden van mensen van verschillende leeftijdsgroepen op de vraag 'Welke algemene indruk heb je van Skatteetaten?' (n=883)

Figuur 5. Skatteetaten er ganske godt likt. Uit Ansatte-Omdømme Skatteetaten 2012 (p.65), door TNS, 2012, Oslo: TNS Gallup.

- 7 op de 10 heeft een goede indruk, waarvan 6 op de 10 een zeer goede indruk.
- 1 op de 10 heeft een algemeen slechte indruk van Skatteetaten.
- 1 op de 10 heeft geen uitgesproken mening, of weet het niet.
- De indruk van Skatteetaten is min of meer gelijk voor alle leeftijdsgroepen.

Studenten en jongeren over Skatteetaten:

- Associëren het met belastingen, belastingsaangifte, AltInn, ...;
- Belangrijke taak/opgave;
- Kan boeiend zijn voor juristen, boekhouders en economen;
- Werkt als een ingewikkeld orgaan met heel wat administratief werk;
- Competenties even waardevol als in de privésector;
- Zou een goede plaats kunnen zijn om als pas afgestudeerde te beginnen;
- Stellen zich niet voor dat ze daar heel lang zouden blijven, moesten ze daar werken.

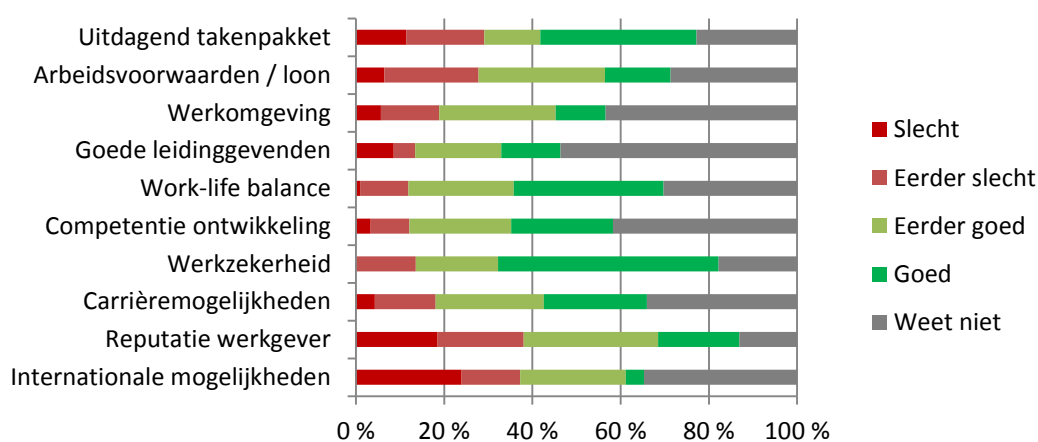
Mensen met ervaring over Skatteetaten:

- Zeer variërende kennis over de organisatie en verdeelde meningen;
- Uitdagend en up-to-date wat betreft recht (zeer interessant voor juristen);
- Saai en lastig werk, met veel procedurematig werk en 'muggenziften';
- Duidelijk bezig met controle en acties rond belastingen;
- Op vlak van competentieontwikkeling een goede plaats om te werken als starter, nadien minder interessant.

Het is interessant dat de studenten nagenoeg dezelfde positieve eigenschappen toekennen aan Skatteetaten als de oudere generatie. Behalve een belangrijke, uitdagende opdracht is het een goede plaats om te starten en je competenties te ontwikkelen. Langs de andere kant associëren ze het met bureaucratisch, saai werk waar ze niet hun hele carrière zouden blijven. Dat laatste is volgens mij nog maar voor weinig organisaties actueel. De tendens is namelijk vaker van job te wisselen, meer dan levenslange tewerkstelling bij dezelfde organisatie.

7.4. Inschatting van de attractiviteit van Skatteetaten

Of deze opsomming van associaties een juiste weergave is van werken bij Skatteetaten is niet zeker. Onderstaande grafiek geeft namelijk weer dat men niet exact weet in welke mate Skatteetaten tegemoet komt aan de eisen van (toekomstige) medewerkers. Men vroeg of de respondenten, allemaal externen en dus geen eigen medewerkers, konden inschatten hoe attractief Skatteetaten is als werkgever als het aankomt op enkele eigenschappen. De bewuste eigenschappen zijn dezelfde als we voorheen zagen, de zogenaamde pullfactoren waar mensen het meeste belang aan hechten in hun werk. Deze zijn gesorteerd van boven naar onder met bovenaan de belangrijkste eigenschap. (n=880-884)



Figuur 6. Bra på jobbsikkerhet, balanse, oppgaver. Ut Ansatte-Omdømme Skatteetaten 2012 (p.70), door TNS, 2012, Oslo: TNS Gallup.

- Wat opvalt is dat bijna 6 op de 10 respondenten werkzekerheid vernoemen. Mensen associëren werken bij Skatteetaten dus als een zekere baan.
- De work-life balance scoort hoog, ongeveer 4 op de 10 zegt dat Skatteetaten daarin tegemoetkomt.
- De grote grijze massa springt ook in het oog. Gemiddeld antwoordde 31,7% van de kandidaten over alle eigenschappen heen dat ze geen idee hadden in welke mate Skatteetaten tegemoet komt in deze factoren. Daaruit leid ik af dat heel wat mensen zich geen exact beeld kunnen vormen van werken bij Skatteetaten.
- Een laatste opmerking is dat bovenstaande eigenschappen gerangschikt zijn van 'vind ik zeer belangrijk in mijn job' naar 'vind ik minder belangrijk'.
 - Een uitdagend takenpakket wordt het hoogst aangeschreven, maar meer dan 1 op de 4 betwijfelt (ten zeerste) of Skatteetaten erin slaagt dat aan te bieden.
 - Gemiddeld 1 op de 10 vernoemt de arbeidsvoorwaarden (en loon), de werkomgeving en de bekwaamheid van de leidinggevenden als zijnde zwak in Skatteetaten. Dat zijn drie eigenschappen die in het algemeen zeer hoog aangeschreven staan bij mensen.

Daarin ligt dus een grote uitdaging voor Skatteetaten. Het is niet zo dat mensen een slecht beeld hebben van de organisatie, want gemiddeld krijgen ze op elke eigenschap twee keer zo veel positieve als negatieve feedback, maar het is heel opvallend dat bijna 4 op de 10 zich geen beeld kan vormen van werken bij Skatteetaten. Vanuit die resultaten kunnen we op pad gaan naar een strategie rond employer branding.

Het uitgangspunt is dat Skatteetaten geen negatieve brand heeft, maar een onbekende. Over het algemeen heeft Skatteetaten een goede naam, over alle leeftijden heen, maar als men de mensen specifiek bevroegt over hoe het is om er te werken, dan kan men dat niet altijd benoemen. Kijkend naar het schema op pagina 18 bevindt Skatteetaten zich dus in de positieve intern / onbekende extern positie van het voetbalveld. Dat wil zeggen dat men niet echt weet wat de organisatie te bieden heeft. Het merk is te onbekend. Het komt er dan op aan de juiste communicatiekanalen te kiezen, maar ook wat ze juist gaan communiceren. Voor welke eigenschappen moet Skatteetaten extra aandacht hebben?

Zonder te kijken naar de percentages bij de verschillende eigenschappen, is het interessant te kijken naar welke eigenschappen relatief slechter scoren. In het begin van het onderzoek bevroeg men de mensen naar wat ze belangrijk vinden in hun job. Deze pullfactoren hebben we hier al enkele keren de revue zien passeren. De rangschikking van de factoren leggen we naast de resultaten van Skatteetaten en dan kijken we naar de gap ertussen. Op die manier vormen we ons een beeld van welke eigenschappen meer aandacht verdienen en op welke vlakken Skatteetaten goed scoort.

Skatt vurderes gjennomgående best på de områdene som har lavest betydning for de potensielle arbeidstakerne

	Globaal	Skatteetaten	Gap
Uitdagend takenpakket	1	3	-2
Arbeidsvoorwaarden / loon	2	7	-5
Werkomgeving	3	8	-5
Goede leidinggevenden	4	9	-5
Work-life balance	5	2	+3
Competentie ontwikkeling	6	4	+2
Werkzekerheid	7	1	+6
Carrière mogelijkheden	8	5	+3
Reputatie werkgever	9	6	+3
Internationale mogelijkheden	10	10	0

Noot: Uit Ansatte-Omdømme Skatteetaten 2012 (p.71), door TNS, 2012,

Oslo: TNS Gallup.

De top vier blijkt de zwakte te zijn van Skatteetaten. Op de vier eigenschappen die mensen het belangrijkste vinden in een job scoort Skatteetaten aanzienlijk lager dan het gemiddelde. Het is belangrijk op te merken dat dat niet per se de juiste weergave is van hoe het is om te werken bij Skatteetaten, maar het geeft een beeld welke indruk mensen hebben. Ook moeten we er mee rekening houden dat Skatteetaten een arbeidsplaats is in de openbare sector en hier hangen enkele vooroordelen aan vast, die al dan niet juist zijn. Willen ze bepalen welke eigenschappen ze kunnen uitspelen bij het uitdragen van hun employer brand, dan houden ze die vooroordelen best in gedachten.

Het doel van hun onderzoek was om te weten welke reputatie de organisatie heeft bij de Noorse bevolking en waar ze extra aandacht aan moet besteden. Voor we kijken naar het resultaat van zijn acties aan de hand van zijn KPI¹, de Universum-lijsten, checken we even zijn onderzoek af aan de hand van het stappenplan dat ik in het theoretische deel heb besproken.

7.5. Het stappenplan in de praktijk

De KPI's van Skatteetaten ga ik hier niet behandelen, aangezien dat confidentiële informatie is. Ik gebruik daarom het stappenplan voor het invoeren van een employer brand om te kijken of Skatteetaten mogelijks nog ergens kan verbeteren. Nadien vergelijken we de Universum lijsten van 2012 en 2013 om te kijken of hun employer branding acties iets hebben opgeleverd. De ranking op deze lijsten vindt Skatteetaten zelf heel belangrijk en is één van hun KPI's. Die mocht ik hier gebruiken, omdat de resultaten toch publiek toegankelijk zijn.

1. Definiëring van de eigen employer brand

Dat hebben ze gedaan aan de hand van een dubbele analyse. Enerzijds was er het onderzoek van TNS en anderzijds dat van Universum. Ook hebben ze dit met hun intern onderzoek uit 2012 vergeleken.

2. Ken de doelgroep

Ze weten dat ze de focus moeten leggen op IT'ers. Daarnaast zijn ook studenten rechten en economie een belangrijke doelgroep.

3. Wat vindt deze doelgroep belangrijk?

Daarvoor gebruikten ze de tien pullfactoren. Ze hebben niet onderzocht wat IT'ers specifiek aantrekken, maar verkregen meer een globaal beeld wat de Noorse beroepsbevolking wilt in een job. Als Skatteetaten zijn boodschap wil richten naar een bepaalde doelgroep, is het interessant te kijken naar haar wensen en verwachtingen.

¹ Buiten de Universum lijsten mag ik de overige KPI's van de organisatie niet vermelden in mijn scriptie, aangezien die confidentiële informatie bevatten.

4. Benchmarking bij concurrentie

Er is geen benchmarking gebeurd, noch gekeken naar wat de organisatie zeker (niet) moet doen op basis van de acties van de concurrentie. Het enige moment waar ze zich vergelijken met andere, is op de Universum-lijsten, maar dat is enkel een positievergelijking.

5. Zelf positie innemen, hoe opvallen tussen de concurrentie?

Aan de hand van een intern onderzoek naar de arbeidsvoorwaarden bij Skatteetaten (Skattenett, 2010) weten ze dat de identiteit goed zit. Het probleem is dat dat extern niet bekend is. Wat de doelgroep specifiek wilt weten ze niet, zoals hierboven al aangehaald. Hoe de organisatie zich kan profileren tussen de concurrerende organisaties is niet duidelijk. Ze weten niet wat die precies doen.

6. Effectieve boodschap en keuze communicatiemiddel

Het globale beeld van wat de Noorse beroepsbevolking belangrijk vindt, dient als basis voor de boodschap die ze gaan uitdragen. Het zijn de punten 'arbeidsvoorwaarden/loon', 'werkomgeving' en 'kwaliteit van de leidinggevenden' waar ze de meeste aandacht aan moeten besteden (gap -5). In mindere mate ook aan 'een uitdagend takenpakket'. Globaal werd dat als belangrijkste beoordeeld en bij Skatteetaten menen ze dat dat toch nog vrij goed ingevuld is (gap -2). Intern worden deze eigenschappen beter beoordeeld dan extern, maar dat kan ik jammer genoeg niet laten zien. Het dient wel als basis voor het opstellen van de effectieve boodschap. De keuze van het communicatiekanaal om hun employer brand uit te dragen behandel ik hierna. Ze meenden dat het gebruik van sociale media een positieve impact zou hebben op het werkgeversmerk.

7. Resultaat meten aan de hand van indicator

Aan de hand van de Universum-lijsten, die ik hierna aanhaal, zagen ze dat hun employer branding strategie dit jaar inderdaad resultaten opleverde. Ze stegen op de voor hen relevante lijsten. Maar dit is geen eindstation, volgend jaar willen ze nog hoger klimmen.

7.6. KPI: Universum 2012 vs. 2013

Deze lijsten zijn een objectief referentiepunt ten opzichte van de concurrenten, zowel in de private als de openbare sector. De ambitie, om de meest aantrekkelijke werkgever te worden, zal niet makkelijk verwezenlijkt worden. Er heerst een stevige concurrentie naarmate men hoger op de lijst komt. Het feit dat je in een top 100 of top 50 zit, is vaak al een hele eer. Eens ze op die lijst staan, willen ze alleen maar klimmen. Zoals je in punt 1.5 kunt zien, is er nog ruimte voor verbetering wat betreft de positionering op de Universum-lijsten. Een positieve 'performance' betekent een stijging op de lijsten en een daling logischerwijze een negatief resultaat.

Net voor het afsluiten van mijn scriptie publiceerde Universum de nieuwe lijst met meest aantrekkelijke werkgevers in Noorwegen. Skatteetaten positionering in 2012 vindt u terug in punt 1.5. Skatteetaten klimt dit jaar naar de 17e plaats op de lijst van de top 100 volgens economie of business-studenten en het is dit jaar een nieuwkomer op de lijst van de studenten rechten (Law), waar het de 33e plaats bekleedt in de top 50. Op de IT-lijst staan ze nu 36^e. Aan het jaarlijkse onderzoek van Universum namen dit jaar 10 417 studenten deel van 26 scholen over heel Noorwegen. Het onderzoek peilt onder meer naar waar de studenten willen werken na het beëindigen van hun studies. (Universum, 2013)

Dat ze zo goed scoren op de vernoemde lijsten is het resultaat van de inspanningen van het afgelopen jaar om Skatteetaten meer in beeld te brengen bij jongeren. Dat ze voor economie-, IT- en rechtenstudenten zo hoog scoren is zeer naar de zin van HR directeur Lise Sannerud (Skattenett, 2013). Op het intranet van de Skatteetaten zegt ze het volgende: "We zijn zeer blij dat we geklommen zijn in de lijsten van zowel economie, rechten als IT. Deze drie zijn onze belangrijkste doelgroepen waarvoor we rekruteren.". Een van de redenen waarom Skatteetaten deze vooruitgang boekte het afgelopen kalenderjaar is volgens Sannerud omdat de studenten meer op de hoogte zijn van de verschillende, uitdagende functies bij Skatteetaten.

Juristen vormen de grootste competentiegroep in de organisatie. Nu krijgen krijgt Skatteetaten eindelijk erkenning voor zijn bekwaamheid door als hoogste nieuwkomer de 33e plaats te bekleden in de juristen top 50. Ook voor IT is de stijging geen grote verrassing. Skatteetaten heeft in Noorwegen een leidinggevende positie wat betreft grote IT-projecten. (Sannerud, 2013)

Een andere reden is volgens Sannerud dat meer jongeren interesse tonen in een job in een organisatie met een sociale missie of in een sociale context. Werken voor Skatteetaten betekent dat je meehelpt aan de uitbouw van de Noorse welvaartsstaat en het heeft een hoog maatschappelijk aanzien om te werken voor Skatteetaten. Dat is een belangrijke factor voor het rekruteren van jongeren.

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat Skatteetaten erin slaagt zichzelf te promoten als aantrekkelijke werkgever. De inspanningen van het afgelopen jaar hebben dus een positief effect gehad op de employer brand, maar dat betekent niet dat het niet nog hoger wil klimmen. Vooral voor IT wil men nog hoger komen en wilt het zijn positie in de top 50 bij de studenten rechten bevestigd zien volgend jaar.

8. Actie ondernemen

Op basis van het onderzoek naar de attractiviteit van Skatteetaten door TNS (2012) en Universum (2013), en in vergelijking met hun intern onderzoek naar de arbeidsvoorwaarden (2010) kunnen ze actie ondernemen. Ze moeten zich als het ware etaleren in de gedachten van de studenten door meer informatie te verschaffen over werken in de openbare sector en wat die organisaties te bieden hebben. Daarnaast moet men vermijden dat de sector een negatieve connotatie krijgt. Betere associaties dan bureaucratisch en saai werk zouden zijn: professioneel en sociaal.

8.1. Waarmee uitpakken

Vooraleer het naar de buitenwereld toe communiceert wat zijn sector, en meer in het bijzonder Skatteetaten zo bijzonder maakt, is het best duidelijk te krijgen wat Skatteetaten nu precies gaat uitdragen en voor wie. Ze moeten het voor de studenten zichtbaar maken wat voor werk er gebeurt en welke vakgebieden er aan het werk zijn. Met andere woorden, de organisatie bekendmaken bij de doelgroepen die interessant zijn voor Skatteetaten.

8.1.1. In functie van doelgroep

Als Skatteetaten zich wil profileren als een van de grootste en modernste IT-werkgevers, is het wenselijk dat de studenten in dit vakgebied daarvan op de hoogte zijn. Ze communiceren daarom best de rol van Skatteetaten in het algemeen en welke vakgebieden er aan het werk zijn om de doelen en ambities te behalen. Daarbij is het voor de studenten IT bv. ook interessant om een idee te krijgen van het takenpakket, de functies en de verantwoordelijkheden in Skatteetaten. (TNS, 2012)

In hun onderzoek hebben ze echter een kans gemist. Voor de aanvang wisten ze al dat studenten economie, rechten, maar vooral IT belangrijke doelgroepen zijn. Dat vinden we niet helemaal terug in het rapport. Wat die specifieke doelgroepen belangrijk vinden in hun job is niet genoeg uitgewerkt. Ze kunnen enkel een boodschap uitdragen op basis van de globale reputatie van Skatteetaten. Of IT-studenten bijvoorbeeld een andere voorkeur hebben wat betreft de pullfactoren, of deze op een andere manier ingevuld zien in de organisatie, kan men uit de resultaten niet afleiden. Wilt Skatteetaten een boodschap uitdragen voor een bepaalde doelgroep, dan zal het eerst dat duidelijk moeten krijgen.

8.1.2. In functie van de werkeigenschappen

Zoals we reeds zagen in het rapport van TNS (2012), zal Skatteetaten voornamelijk de focus moeten leggen op die eigenschappen die minder positief beoordeeld waren. Deze vier eigenschappen worden namelijk door de respondenten globaal als de meest belangrijke pullfactoren beschouwd. Als ze dan gevraagd werden in te schatten hoe goed Skatteetaten deze factoren aanbiedt, krijgen we een idee van waar de organisatie op moet focussen in haar boodschap. Voor de belangrijkste eigenschap, een uitdagend takenpakket, scoorde Skatteetaten uiteindelijk ook nog vrij hoog. De gap bedroeg slechts -2 en deze eigenschap zal dan ook niet de meeste aandacht nodig hebben.

Waar Skatteetaten zeer laag op scoort zijn de volgende drie factoren. In de globale lijst staan arbeidsvoorwaarden en loon, een goede werkomgeving en competente leidinggevenden respectievelijk op de tweede, derde en vierde plaats. De respondenten denken echter niet dat de organisatie erin slaagt deze eigenschappen aan te bieden. Voor Skatteetaten worden ze geplaatst op de zevende, achtste en negende plaats respectievelijk, wat voor elke eigenschap een gap van -5 geeft. (TNS, 2012) Het is dus duidelijk dat deze eigenschappen extra aandacht verdienen bij de profilering van de organisatie. Op voorwaarde natuurlijk dat ze intern als positief ingeschat worden. Als er geen interne steun is voor de boodschap – dat de eigenschappen wél goed ingevuld zijn bij Skatteetaten – dan kan dat leiden tot een verkeerd beeld van de organisatie.

Een opmerking bij de vier grote eigenschappen is dat Skatteetaten de andere benefits van werken bij Skatteetaten niet mag vergeten in zijn branding. De respondenten menen dat er in deze organisatie o.a. werkzekerheid, flexibiliteit en aandacht voor work-life balance is. Dat zal de organisatie moeten blijven uitdragen. Opnieuw op voorwaarde dat ze overeenstemmen met de realiteit natuurlijk. In hun effectieve boodschap zal langs de ene kant dus heel wat aandacht uitgaan naar de top vier, waar ze aanzienlijk lager beoordeeld worden dan gemiddeld gewenst is, maar aan de andere kant moeten ze ook de positieve associaties kracht bij zetten. Houdt men deze twee punten al in gedachten, dan kan men stilaan overgaan tot de effectieve boodschap. (TNS, 2012)

8.2. Effectieve boodschap op basis van doelgroep en sterktes

Een intern onderzoek van Skatteetaten (Skattenett, 2010) naar de arbeidsvoorwaarden en de tevredenheid daarover gebruik ik hier als basis voor de vergelijking met het TNS-rapport. In dit intern onderzoek komen namelijk enkele tendensen naar voren die niet helemaal stroken met de perceptie van de organisatie door buitenstaanders. Zo werden onder meer de arbeidsvoorwaarden en het loon als zeer interessant bestempeld, vermoedelijk omdat de werknemers automatisch verzekerd zijn door hun werkgever en rechten opbouwen voor een interessant pensioen. Globaal beoordeelde de bevolking Skatteetaten op dit puntje als zijnde zwak. (TNS, 2012) Het takenpakket van de tewerkgestelden krijgt in het intern onderzoek eveneens een betere beoordeling dan extern. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van de leidinggevenden. De effectieve boodschap zal voornamelijk gaan over hoe het in werkelijkheid is om bij Skatteetaten te werken.

De eigen werknemers inschakelen om de boodschap te verspreiden is een mogelijkheid, of bijvoorbeeld de loonnormen duidelijk zichtbaar maken voor kandidaten. Dat doen ze echter al in zeker mate, want in hun vacatures vermelden ze steeds het loon waar de kandidaat recht op heeft indien die de job krijgt. Voor de overige eigenschappen zal het er vooral op aankomen de juiste communicatiemiddelen en -kanalen in te zetten.

Voordat ze die kanalen kiezen, moeten ze eerst een duidelijk beeld krijgen van de wensen en verwachtingen van de beoogde doelgroepen. De pullfactoren voor de Noorse bevolking liggen er al, voor IT-studenten nog niet. Het is op basis van het onderzoek niet mogelijk af te leiden of er verschillen zijn tussen de leeftijdsgroepen of vakgebieden. Eens ze de pullfactoren per groep in handen hebben, kan Skatteetaten overgaan tot een zeer doordachte keuze van de middelen en kanalen die het wil inzetten.

8.3. Welke middelen en kanalen?

Om de boodschap te verspreiden naar een zo groot mogelijke groep mensen, waaronder de beoogde doelgroepen, zullen ze een beroep moeten doen op verschillende soorten communicatie. Skatteetaten publiceert al heel wat artikels in kranten en vaktijdschriften, dus dat lijkt me geen middel dat ik nog verder moet uitpluizen. Waar we wel naar kijken, is het gebruik van sociale media, iets wat nog maar recent is opgestart in de organisatie. Hier liggen nog heel wat mogelijkheden voor Skatteetaten. In Noorwegen en zeker in de Noorse openbare sector zijn nog maar een handvol organisaties bezig met employer branding en het aantrekken van talent via sociale media. (M. Bjørnstad, persoonlijke communicatie, 26 maart 2013)

Na de uiteenzetting van hoe Skatteetaten omgaat met sociale media geef ik nog enkele tips, en dit voor de verschillende vormen van contact met de doelgroep. Eerst volgen kort enkele tips over direct contact met potentiële kandidaten op jobbeurzen en dergelijke, en tot slot enkele tips over waar er nog kansen liggen voor Skatteetaten op vlak van online-profilering en -rekrutering.

8.3.1. Sociale media: welk netwerk is het beste? (Social Activity Report 2012)

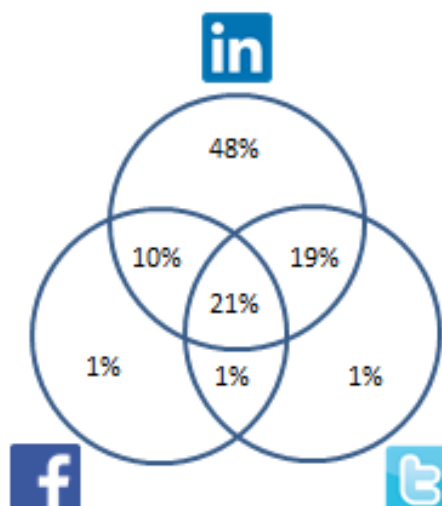
Skatteetaten heeft de boodschap begrepen dat het mee moet zijn met zijn tijd en dus met sociale media. Sociale netwerken maken een wezenlijk deel uit van ons leven. We komen er voortdurend mee in contact en we gebruiken ze meer en meer voor professionele doeleinden (Sullivan, 2012). In het theoriegedeelte zagen we al dat 96% van de jongeren actief is op sociale mediasites. (Hendrikse, 2011) Dit platform lijkt dus ideaal om de mensen te benaderen en hen te informeren over het leven bij Skatteetaten. Daarmee versterken ze bovendien het idee dat Skatteetaten een moderne organisatie is. Ook biedt sociale media naast het publiceren van persberichten de mogelijkheid om achter (passief) talent aan te gaan via online-rekrutering. Ik ga niet in detail bespreken wat er mogelijk is met elk kanaal, maar wel hoe Skatteetaten deze aanwendt voor de profilering van zijn organisatie en voor het rekruteren van jong talent. Dat doe ik aan de hand van zijn sociale media-beleid.

Bettina Ernst (2013) verwoordt het belang van sociale media in haar artikel op de website van Universum als volgt: "Recruiters tasten in het duister als het aankomt op het juiste communicatiekanaal te kiezen voor het uitdragen van hun brand. Het plaatsen van vacatures alleen werkt niet effectief genoeg. Men dient in directe dialoog te treden met de mensen." De meest voor de hand liggende oplossing is sociale media. Zelfs al is de hype hierrond al gaan liggen, blijft het belang van deze kanalen ontegensprekelijk.

Daar ben ik het persoonlijk mee eens, maar ik vind het nog wat vaag klinken. Er zijn namelijk verschillende sociale netwerksites en niet allemaal hebben ze dezelfde effectiviteit om talent aan te trekken. Als we spreken over sociale netwerksites, dan zijn er drie grote spelers op de markt – LinkedIn, Facebook en Twitter. Op basis van gegevens uit het Social Activity Report van Bullhorn Research (2012) schets ik een beeld van hoe zij zich tegenover elkaar verhouden. Het vergelijkt de top drie op het vlak van rekruteringsactiviteit en het zoeken naar jobs online door de mensen zelf. De data zijn verzameld in 2011 vanuit het Bullhorn Research-netwerk van meer dan 35.000 recruiters. De centrale onderwerpen in het onderzoek zijn de manier waarop de sociale netwerksites gebruikt worden, welke het vaakst geraadpleegd worden en hoe effectief elk kanaal is om kandidaten aan te trekken.

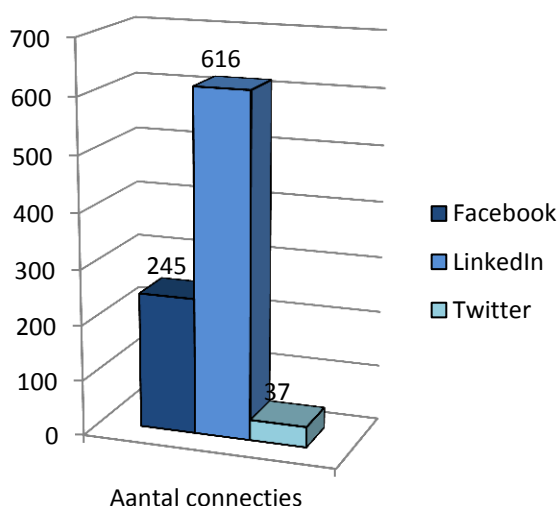
8.3.1.1. Waar zijn recruiters aanwezig?

- 21% is op alle domeinen actief.
- 48% gebruikt exclusief LinkedIn.
- 19% gaat voor een combinatie van LinkedIn en Twitter.
- 10% doet dit met LinkedIn en Facebook.
- Enkel Twitter of Facebook gebruiken – of een combinatie van beide, zonder LinkedIn – komt zelden voor.



Figuur 7. How connected are social recruiters?: Uit The 2012 Social Activity Report (p.5), door Bullhorn Reach, 2012, Boston, MA: Bullhorn Reach.

Twitter in combinatie met LinkedIn komt bijna tweemaal zo vaak voor als de combinatie Facebook – LinkedIn. Het populairste platform is duidelijk LinkedIn. Bijna de helft van de recruiters gebruikt uitsluitend dat kanaal voor hun rekruteringsactiviteiten, waar Facebook of Twitter zo goed als nooit gebruikt worden zonder LinkedIn. Slechts 3% zegt LinkedIn helemaal niet te gebruiken, maar de andere media wel. Daarnaast is ongeveer een vijfde van de recruiters actief op alle kanalen, maar hoe verbonden zijn ze met de wereld via deze kanalen?

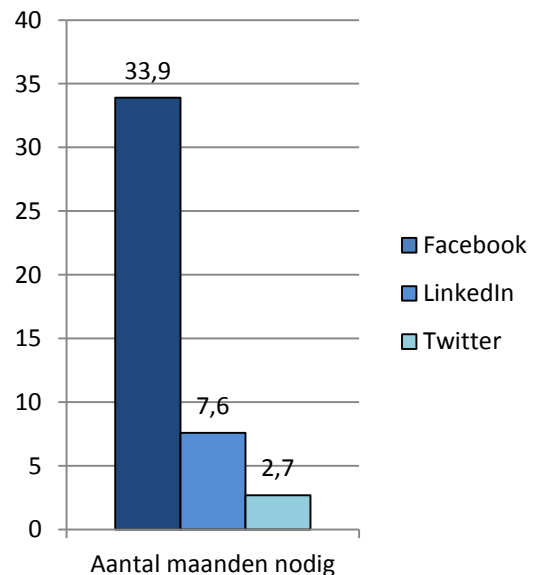


Gemiddeld gezien heeft elke recruiter 616 LinkedIn-connecties, 245 Facebook-vrienden en 37 volgers op Twitter. LinkedIn wordt ook wel het professionele netwerk genoemd en werd al zeer vroeg gebruikt voor het rekruteren van potentiële werknemers. Dat verklaart deels waarom men op Facebook en Twitter kleinere netwerken heeft.

Figuur 8. Median number of network connections per recruiter: Uit The 2012 Social Activity (p.6), door Bullhorn Reach, 2012, Boston, MA: Bullhorn Reach.

Dat LinkedIn gemiddeld zoveel meer contacten heeft per recruiter is te verklaren door het feit dat dit kanaal als eerste gebruikt werd voor rekruteringsdoeleinden. Voorlopig zal LinkedIn niet van de troon gestoten worden. Gemiddeld krijgen recruiters per week 19 connecties erbij, tegenover 3 volgers op Twitter en 2 Facebook-vrienden. Het lijkt erop dat, hoewel Facebook globaal gezien het grootste sociale netwerk is, het nog steeds voornamelijk gezien wordt als een persoonlijk netwerk.

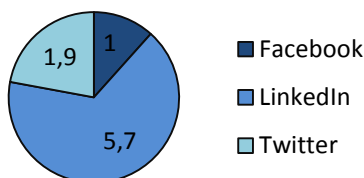
Op Twitter liggen er heel wat mogelijkheden voor recruiters. Gekeken naar het huidige aantal connecties per netwerk en het tempo waarin men connecties toevoegt, lijkt het hier makkelijker je aantal volgers te verdubbelen. Met deze twee factoren in rekening gebracht, duurt het ongeveer 2,7 maanden om een netwerk te verdubbelen op Twitter, tegenover 7,6 maanden op LinkedIn en 33,9 maanden op Facebook.



Figuur 9. How long will it take for recruiters to double their network size? Uit The 2012 Social Activity Report (p.11), door Bullhorn Reach, 2012, Boston, MA: Bullhorn Reach.

8.3.1.2. Welk kanaal is het meeste effectieve?

Relatieve vergelijking aantal views



LinkedIn haalt het meeste views binnen per vacature. Dat wilt zeggen dat per gepubliceerde vacature er meer mensen de vacature aanklikken op LinkedIn dan op de andere sites. De vacatures op LinkedIn worden ongeveer 6x vaker bekeken dan op Facebook en 3x vaker dan op Twitter. Een belangrijke opmerking daarbij is dat dat niet betekent dat ze ook effectief solliciteren voor de job. Het is daarom interessant te kijken naar het aantal sollicitaties komende van de sociale netwerksites in absolute cijfers, maar ook in relatieve vergelijking met elkaar.

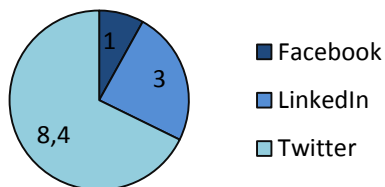
Figuur 10. Relative comparison of views per job posting by network: Uit The 2012 Social Activity Report (p.13), door Bullhorn Reach, 2012, Boston, MA: Bullhorn Reach.

Gekeken naar het werkelijke aantal sollicitaties steekt LinkedIn er opnieuw ver bovenuit. Mensen solliciteren ongeveer 9x zo vaak via LinkedIn dan via Facebook en 3x meer dan via Twitter. In absolute cijfers genereert LinkedIn dus het meeste aantal kandidaten. Om dit medium nu het meest effectieve netwerk te noemen, dien je echter meer factoren in rekenschap te brengen.

Je hebt geen groot netwerk nodig om effectief te zijn. Dat blijkt uit de relatieve vergelijking van het aantal sollicitaties, waar rekening wordt gehouden met het aantal connecties en het aantal sollicitaties per contact. Hier komt Twitter namelijk naar voor als het meest effectieve kanaal. Bijna 3x effectiever dan LinkedIn zelfs. Laatstgenoemde haalt dan wel het meeste aantal kandidaten binnen, maar Twitter

doet dat effectiever. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat mensen sneller nieuws delen met hun connecties op Twitter of omdat hier oude vacatures langer zichtbaar blijven (LinkedIn publiceert ze gedurende 1 maand). Facebook scoort ook hier het laagste en dus kunnen we nu al stellen dat van de grote drie dit kanaal het minst geschikt is voor het rekruteren van kandidaten.

**Relatieve vergelijking
aantal sollicitaties**



Figuur 11. Relative comparison of applications per job posting by network: Uit The 2012 Social Activity Report (p.14), door Bullhorn Reach, 2012, Boston, MA: Bullhorn Reach.

8.3.1.3. *Samenvatting*

- Recruiters zijn actief op alle platformen, maar gebruiken LinkedIn en Twitter veel meer dan Facebook voor het aantrekken van talent.
- Facebook en Twitter hebben geen grote plaats in het online-rekruteringsgebeuren, maar voor Twitter in het bijzonder liggen er kansen voor organisaties.
- LinkedIn heeft in absolute cijfers meer bezoekers en binnenkomende sollicitaties per vacature, maar via Twitter is men sneller of meer geneigd te solliciteren voor de job. Naar mijn mening is de combinatie LinkedIn-Twitter een mogelijkheid die Skatteetaten zeker kan bekijken.

8.3.2. Skatteetaten sociale media-beleid

Skatteetaten is reeds aanwezig op alle van bovenvernoemde sociale netwerksites, maar gebruikt ze niet allemaal om mensen te rekruteren. Hieronder geef ik op basis van zijn beleid, dat tijdens een presentatie rond sociale media besproken werd, weer welke functie elk kanaal heeft, wie er verantwoordelijk voor is en of er richtlijnen zijn met betrekking tot het gebruik van de kanalen in naam van Skatteetaten. Nadien ga ik dieper in op LinkedIn, aangezien dit het rekruteringskanaal is van Skatteetaten. Het vroeg mij of ik wou onderzoeken of zijn vermoeden over dit platform klopte. Het dacht dat, met het oog op het aantrekken van IT-talent, LinkedIn het meest aangewezen kanaal zou zijn. (Skattenet, 2013)

Twitter: Skatteetaten nieuwskanaal

Twitter is een ontmoetingsplaats voor besluitnemers en agendasetters in de politiek, de media, maar ook organisaties. Om succesvol te zijn op Twitter, moet je actief deelnemen in actuele dialogen. Voor Skatteetaten betekent dat dat het de maatschappij op de hoogte moet houden met berichten die hen aanbelangen en dat via informatieve berichten, maar ook in dialoog. Twitter is voor Skatteetaten een middel om informatie te verspreiden en de mensen de weg te wijzen in de belastingwereld.

De stijl die men daarvoor hanteert is iets 'harder' dan op bv. Facebook, en voor mensen is het belangrijk dat de boodschappen relevant, vernieuwend, maar ook aangenaam om te lezen zijn. De dienst Communicatie is verantwoordelijk voor de Twitter-account van Skatteetaten en zijn ervaring met dit kanaal is positief. Het staat in voor het publiceren van nieuws en voor het antwoorden op relevante vragen van de volgers. Ook volgt het op wat er over Skatteetaten geschreven wordt en antwoordt het daarop indien nodig.

Tijdens belangrijke periodes voor Skatteetaten, zoals bv. de vernieuwde belastingaangifte dit jaar, of in crisissituaties is de dienst Communicatie druk bezig met het brengen van nieuws hieromtrent. De vraag van de burgers naar voortdurend nieuwe informatie is groot en Twitter wordt gebruikt om aan deze nood aan nieuws en updates te voldoen. Voorlopig slaagt Skatteetaten erin zeer snel met antwoorden en oplossingen te komen. Dat stelt de organisatie ook in een goed daglicht. En als er iets misloopt in de complexe wereld van de belastingen, dan is Skatteetaten er snel bij om te communiceren over wat er gebeurt.

Niet zo lang geleden (einde maart 2013) was er een kleine crisis waarbij enkele persoonlijke gegevens van mensen publiek werden gemaakt door een fout in het systeem. Onder andere via Twitter kon men de mensen snel geruststellen dat het

probleem al verholpen was nog voor de kranten de volgende dag er iets over konden schrijven. Er kwamen vele lovende berichten binnen van mensen waarin ze de moderne en snelle aanpak van Skatteetaten vermeldden.

Gelukkig is het niet altijd crisis bij Skatteetaten, maar is het nog steeds actief op Twitter. Tijdens de rustige periodes houdt het de mensen op de hoogte met al wat nieuwswaarde heeft, wat relevant is voor gaande debatten en enkele eye-catchers, weetjes of tips.

Toch is het gebruik van sociale media niet vrij voor Skatteetaten. De dienst Communicatie is verantwoordelijk voor het lanceren van berichten. Het doet dat in naam van de organisatie en dus gelden er strikte richtlijnen over wat er al dan niet gepubliceerd mag worden. Zo mag men nooit een (persoonlijke) mening publiceren aangaande een discussie of debat, en feitelijke informatie moet zo goed mogelijk onderbouwd worden door verwijzingen naar concrete beslissingen, regels, formulieren of documenten. Men mag met andere woorden nooit iets publiceren over speculaties of onbesliste zaken.

YouTube: Effectief delen van videomateriaal

YouTube is de grootste video sharing website waar men als geregistreerde gebruiker onbeperkt video's kan uploaden en dus zichzelf op die manier kan profileren via het kanaal van Skatteetaten. Een zeer belangrijke richtlijn is dat de video's enkel van de organisatie zelf mogen komen. Leuke video's onder collega's worden hier niet gedeeld. Dit kanaal heeft namelijk een heel andere functie dan het entertainen van mensen. Via YouTube probeert men de mensen te helpen bij allerlei zaken zoals de belastingsaangifte, maar ook de organisatie te promoten met profileringsvideo's. Ook hier is de dienst Communicatie verantwoordelijk voor het onderhoud van de account.

Bij elke verandering in het systeem, waarbij de mensen mogelijk niet alles zouden begrijpen, maakt Skatteetaten een stap-voor-stap-video, waarin het alles uitlegt. Ook geeft het extra informatie in die video's van wat bv. de mogelijkheden zijn met het online-aangifteformulier. De respons op deze filmpjes is zeer positief. Het profiel van Skatteetaten heeft meer en meer volgers en de video's worden steeds meer bekeken.

Het is ook daarom dat ze dit jaar besloten een profileringsvideo te lanceren op YouTube. Daarin bespreekt Skatteetaten wat er mogelijk is voor jonge schoolverlaters en waar ze allemaal mee kunnen werken binnen de organisatie. Ook de voordelen en de uitdagingen van werken bij Skatteetaten worden benoemd en

dat door te spreken vanuit eigen ervaring. Het zijn namelijk de (ex-)trainees² van Skatteetaten die daarin figureren en een soort van video testimonial brengen van hoe zij het werken bij Skatteetaten ervaren. Men wil voor de komende jobbeurzen deze video's ook gebruiken en tonen aan de studenten op iPads en grote schermen, om zichzelf nog meer te profileren als een vernieuwende en moderne organisatie.

YouTube is ook een van de kanalen die het beste samenwerkt met de andere sociale mediasites. Het is namelijk heel makkelijk een video te uploaden op Facebook of LinkedIn en zo nog meer kijkers te krijgen. Hier wil Skatteetaten de komende tijd meer aandacht aan besteden. Uit de jongste cijfers van Creuna Insights bleek namelijk dat ongeveer 80% van de kijkers op Youtube daar terecht kwam via de website van Skatteetaten. Dit is op zich niet slecht, maar er liggen mogelijkheden om meer kijkers te krijgen via andere sociale media.

Facebook: Klantendienst op het net

Facebook is de grootste sociale netwerksite ter wereld. In Noorwegen zijn ongeveer 2,5 miljoen (van de 4,5 miljoen) inwoners actief op Facebook. Organisaties hebben de mogelijkheid om eigen pagina's aan te maken en in dialoog te treden met hun klanten en gebruikers. Het is ook om deze reden dat Skatteetaten met zijn eigen pagina begon, 'Skatten Min' genaamd, of vrij vertaald: 'mijn schat'.

Deze account dient meer om in dialoog te treden met de bewoners en belastingbetalers in Noorwegen. In mindere mate lanceert men ook hier nieuwsitems en updates vanuit de organisatie. Maar het primaire doel van Skatteetaten's activiteit op Facebook is om de mensen te woord te staan. Het zijn dezelfde mensen die op de 'klantendienst' werken en de vragen per telefoon beantwoorden die dit ook doen online, in samenwerking met de dienst Communicatie. Opvallend is dat men vooral in dialoog treedt met de iets oudere generatie werknemers en gepensioneerden. Ook zij vinden hun weg naar sociale media en waarderen dit alternatief om hun niet-dringende vragen neer te pennen in plaats van aan de telefoon te hangen.

De aanwezigheid van Skatten Min is een groot succes, in de mate zelfs dat men onlangs vacatures had als Facebook-consulent. Het takenpakket van deze persoon bestaat erin mensen te helpen met hun vragen door te antwoorden op hun berichten. De belangrijkste richtlijn daarbij is ontstaan door ondervinding. Het is niet meer toegestaan als medewerker van Skatteetaten te antwoorden op vragen van mensen via je persoonlijke account. Het is enkel de dienst die verantwoordelijk is voor deze zaken die antwoorden mag geven.

² Skatteetaten heeft sinds 2006 een traineeprogramme. Dit is een grote factor in hun aantrekkelijkheid.

LinkedIn: Skatteetaten's rekruteringskanaal

LinkedIn is een business-georiënteerd sociaal netwerk waar je je professionele contacten terug kan vinden en je jezelf professioneel kan profileren, zowel als werkzoekende, als werknemer of als werkgever. Het gebruik van LinkedIn voor bovenstaande doelen is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Het is een ontmoetingsplaats geworden voor professionals van over heel de wereld.

Vandaag zijn vooral mensen uit de IT-wereld, marketing, communications en academici zeer goed vertegenwoordigd, maar ook de andere branches kennen een sterke opgang. Het is daarom zeer interessant voor organisaties om zich op dit platform te begeven. Dit voor onder meer rekrutering, employer branding en het publiceren van werkgerelateerde artikels. Skatteetaten lanceerde zijn profiel in 2012 met rekrutering als primair doel en profilering als secundair doel. In Noorwegen was het de eerste overheidsinstantie die meer deed dan enkel aanwezig zijn op dit medium.

Het gebruik van LinkedIn is tweedelig voor Skatteetaten. Enerzijds heeft het een profielpagina waarop het een korte beschrijving geeft van de organisatie, waar het mee werkt en welke mogelijkheden er zijn voor mensen om er te werken. Deze kant van LinkedIn wordt onderhouden door de dienst Communicatie. Anderzijds gaat men actief achter de passieve kandidaten aan via hun Recruiter account, wat de verantwoordelijkheid is voor het HR-departement. Daarop plaatsen ze vacatures en gaan ze aan de hand daarvan op zoek naar profielen die aan de eisen voldoen. Ze schrijven deze mensen persoonlijk aan om te peilen naar hun interesse in de job. Deze vorm van rekrutering wordt ten zeerste geapprecieerd door de individuen op LinkedIn.

Ongeacht of men interesse heeft voor de job of niet, voelt men zich gewaardeerd en zelfs geflatteerd door de interesse. Dat heb ik rechtstreeks ervaren, aangezien ik tijdens mijn stage verantwoordelijk was voor de Recruiter-pagina van Skatteetaten. Ik slaagde erin mensen te doen solliciteren voor een vacature, ook al waren ze niet actief op zoek naar een nieuwe baan, maar stonden ze ook niet weigerachtig tegenover een nieuwe uitdaging. Meestal bedankten de mensen voor de interesse en verwoordden sommigen het zelfs heel specifiek waarom hun 'njet' eigenlijk niet helemaal negatief was. Zo zeiden ze dat ze zeker zouden overwegen bij Skatteetaten te solliciteren als ze van baan wouden veranderen, omdat deze organisatie hen al de boodschap gaf dat hun profiel een match was voor een bepaalde positie. Dus ook al was het geen succes wat betreft hun primair doel, het rekruteren van mensen, toch boekt men succes voor het secundaire doel, employer branding.

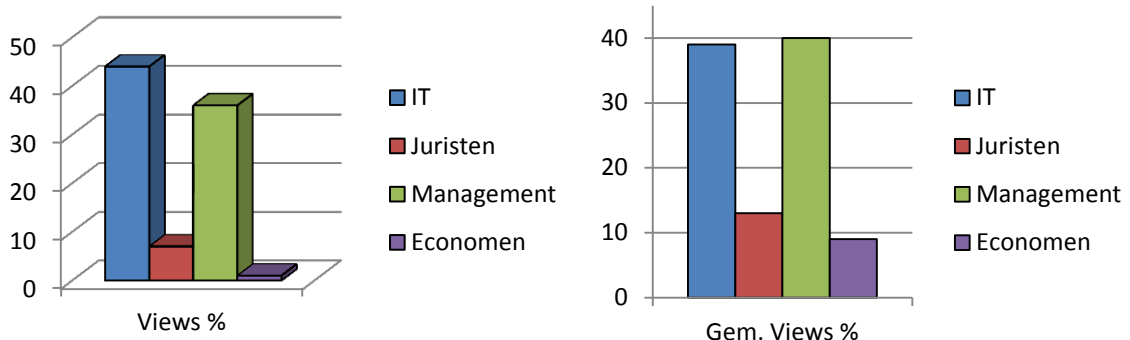
Samengevat

Zoals je ziet zijn al deze sociale-media-kanalen georganiseerd in het departement Communicatie, al dan niet in samenwerking met een andere dienst. Dat komt de afstemming tussen de verschillende kanalen ten goede. Er is een duidelijke opdracht voor elk medium en samen helpen ze met het zichtbaar maken van Skatteetaten als organisatie en misschien wel potentiële werkgever. De belangrijkste gedachte achter de activiteit online is het aanwezig zijn waar de mensen aanwezig zijn. De meeste van de gebruikte kanalen dient om in contact te treden met de bevolking en zich in zekere mate te profileren als een moderne organisatie. Één sociaal netwerk wordt specifiek aangewend om mensen te rekruteren, LinkedIn.

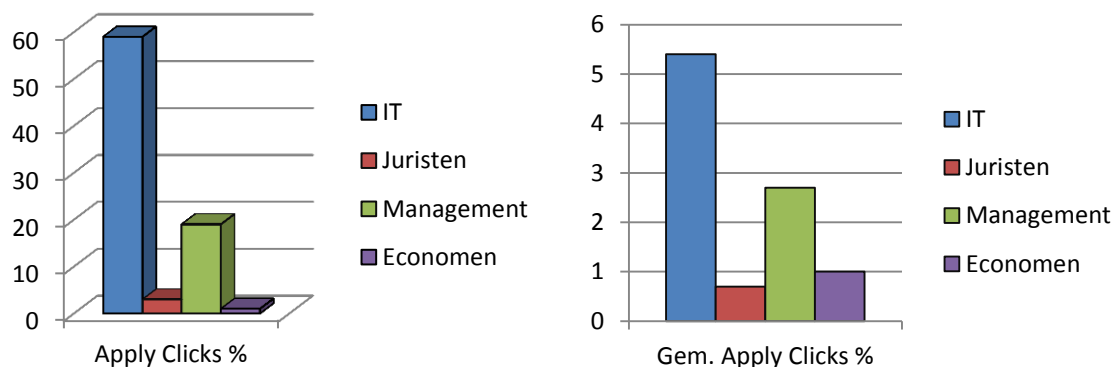
8.3.3. Waarom focus op LinkedIn voor het aantrekken van IT-werknemers?

Sinds het begin van mijn stage was ik verantwoordelijk voor het plaatsen van vacatures op Skatteetaten's carrièrepagina op LinkedIn. Een vraag die ik toen kreeg was om te onderzoeken voor welke doelgroepen LinkedIn het beste werkt. Vanaf dag 1 begon ik daarom statistieken bij te houden om te kijken naar de populariteit van de vacatures per vakgebied en werkervaring. De belangrijkste doelgroepen voor Skatteetaten zijn IT-specialisten, juristen, economen en kandidaten voor managementposities. Deze worden opgedeeld in vier grote groepen wat betreft ervaring, gaande van beginner tot senior medewerker. Ik kan de absolute cijfers van de resultaten niet meegeven, omdat dit confidentiële informatie is, maar wel de gemiddelde aantallen.

Wat betreft het aantal views scoren IT en management het hoogst. In de periode van maart tot mei werden de vacatures bij Skatteetaten ongeveer 2.600 keer bekeken. 44% van die views waren voor vacatures voor IT-functies en 36% van de views ging naar managementfuncties. Natuurlijk waren er meer posities voor IT-specialisten dan pakweg voor juristen, maar ook het gemiddelde aantal views per vacature toont aan dat IT en management de twee makkelijkst bereikbare doelgroepen zijn. In vergelijking met functies voor economen haalden beide meer dan 4x zo veel hits en bijna 3x zo veel als voor juristenvacatures.



Het aantal mensen dat ook effectief solliciteerde voor de vacatures toont een lichtjes andere tendens dan het aantal keren dat de vacature bekeken werd. Daar zagen we dat management- en IT-functies in evenwicht zijn. Bij het aantal sollicitaties merken we echter dat veel meer van de IT-bezoekers verder gaan dan enkel de vacature bekijken. Meer dan de helft van alle binnenkomende sollicitaties via LinkedIn is voor IT-functies. Ook gekeken naar het gemiddelde aantal sollicitanten per vacature is er overeenstemming.



Ik kan niet uitsluiten dat er betere kanalen zijn om IT-talenten aan te trekken, omdat ik LinkedIn niet kan vergelijken met andere rekruteringskanalen, maar de resultaten zijn een indicatie dat het voor Skatteetaten zeker aangewezen is LinkedIn te gebruiken voor het aantrekken van deze IT-profielen. Zij vertegenwoordigen namelijk de grootste groep die vacatures bekijken. Daarnaast zijn zij ook diegenen die het vaakste solliciteren voor de bekeken vacature, ook als we kijken naar het gemiddeld aantal 'apply clicks' per job steken ze er ver bovenuit.

De ervaring met LinkedIn tot nu toe: 1 jaar later

Skatteetaten heeft nog niet veel ervaring met het aantrekken van (passief) talent via LinkedIn aangezien het pas 1 jaar er effectief mee bezig is. Uit de resultaten van het Business Review-rapport van 22 april 2013 kan het echter concluderen dat het op de goede weg is.

Het grootste succes van de organisatie was het lanceren van vacatures via haar Recruiter-pagina. Gemiddeld postten ze per maand tussen vier en tien jobs en was maart 2013 de meest succesvolle maand tot nu toe met tien vacatures en meer dan 1.300 unieke bezoekers voor deze vacatures. Het was pas begin dit jaar dat ze begonnen met het najagen van passieve kandidaten. Sinds februari 2013 werd het 'record' van het aantal unieke bezoekers per vacature 5x verbeterd. Interessant daarbij was dat het drie vacatures betrof in de IT-sector en twee voor management posities.

Skatteetaten gaat ook zelf op zoek naar kandidaten. Via InMails worden interessante profielen verwezen naar de vacature op LinkedIn. Het gemiddelde responscijfer ligt rond 20%. Dat wil zeggen dat gemiddeld één op de vijf InMails gelezen wordt. Voor Skatteetaten ligt dat gemiddelde veel hoger. Net geen 50% van de verstuurd berichten wordt gelezen. Dat betekent niet dat al deze mensen ook effectief voor de vacature solliciteren, maar vermoedelijk ligt dat cijfer ook hoger dan het gemiddelde – dixit de LinkedIn-contactpersoon van Skatteetaten.

Ook buiten de rekrutering om is Skatteetaten actief op LinkedIn. Per maand publiceren ze ongeveer acht statusupdates. De pagina van Skatteetaten heeft vandaag 1.660 volgers op LinkedIn en dat cijfer stijgt gemiddeld met 98 volgers per maand. Deze cijfers liggen opnieuw hoog boven het gemiddelde. Ook als men in rekenschap brengt dat het profiel nog jong is en dus snel groeit, scoren ze relatief hoger op alle vlakken dan organisaties wereldwijd in dezelfde situatie.

Skatteetatens plan voor 2013

Omdat alles zo vlot lijkt te lopen zijn er geen dringende verbeteringen nodig, maar slechts enkele zaken die extra aandacht verdienen. Skatteetaten werkte namelijk met een Silver-account, het basispakket van LinkedIn. Om nog meer verkeer naar hun pagina's te krijgen en dus nog meer hits te krijgen voor de vacatures zullen ze vanaf mei 2013 werken met een Gold account. Daarmee krijgen ze nog meer InMails ter beschikking en kunnen ze dus nog meer proactief op zoek gaan naar kandidaten. In dit pakket worden tips en training aangeboden om nog efficiënter en effectiever te werk te gaan met dit medium. Met dit uitgebreide pakket wil men het komende jaar natuurlijk ook resultaten boeken. De doelen die ze voor ogen hebben, zonder cijfers te noemen, zijn de volgende: (persoonlijke communicatie, 22 april 2013)

- 10-15% meer mensen aanwerven via LinkedIn. Bij het solliciteren voor een vacature wordt gescreend via welk kanaal of welke website je tot de carrièrepagina kwam. Het aantal aangenomen personen dat via LinkedIn op de hoogte werd gebracht over de vacature wilt men met 10-15% doen stijgen.
- Gemiddeld 125 nieuwe volgers per maand. Omdat men ziet dat het aantal nieuwe volgers per maand in stijgende lijn is (nu 98 per maand), wilt men tegen volgend jaar terugkijken op een gemiddelde stijging van 125 per maand. Simpelweg berekend geeft dat 1610 volgers³ nu, plus 12x125 erbij, geeft dat meer dan 3100 volgers volgend jaar in mei.

³ Volgers op LinkedIn zijn mensen die de profielpagina van de organisatie volgen. Ze krijgen updates en een vacatureoverzicht op hun homepage van de organisaties die ze volgen telkens wanneer ze inloggen.

- Mensen kunnen in hun profiel vermelden dat ze werken bij Skatteetaten en dat koppelt hen automatisch aan de organisatie. Op die manier verspreiden ze de naam Skatteetaten in hun netwerk. Tegen volgend jaar wilt men het aantal bezoekers op de profielen van Skatteetatenmedewerkers doen verdubbelen.
- Ook de Recruiter-pagina heeft dezelfde verwachtingen. Door de extra's die ze hebben na de aankoop van de Gold-account, moeten ze beter in staat zijn de jobs te verspreiden en dus mensen te doen solliciteren. In een jaar tijd wilt Skatteetaten het aantal bezoekers van de carrièrepagina eveneens verdubbeld zien.

Het plan voor 2013 ligt er en hun gebruik van de sociale netwerken gaat goed, afgaande op de stijging op de lijsten van Universum en de positieve feedback van de contactpersoon binnen LinkedIn. Maar zoals ik in het begin van de bespreking van de mogelijke middelen en kanalen al aangaf, is er naast sociale media nog een punt waar Skatteetaten mogelijks op kan verbeteren, namelijk direct contact met de doelgroep. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan jobbeurzen of mond-tot-mond reclame van de eigen werknemers. Ik bespreek eerst kort op welke punten Skatteetaten best kan letten bij het profileren van de organisatie in direct contact met de doelgroep, om te eindigen met enkele tips rond sociale media.

9. Tips: waar liggen er nog mogelijkheden voor Skatteetaten

9.1. Direct contact is essentieel

Ik ga hier niet in detail beschrijven hoe Skatteetaten zich profileert op evenementen, maar geef enkele tips mee bij het kiezen van de vertegenwoordigers en contactpersonen ter plaatse. Op jobbeurzen, carrièredagen of bedrijfspresentaties krijgen de studenten de kans contact te leggen met iemand uit het vak. Om de interesse te wekken van die potentiële werknemers moet de organisatie zich bewust zijn van wie de organisatie presenteert en hoe. Idealiter gebeurt dat door eigen werknemers die zich kunnen identificeren met de organisatie. Daarnaast dienen het open, sociale en charismatische personen te zijn waarmee de studenten zich kunnen associëren. Denk daarbij bv. aan de leeftijd van de representant. Sociale mensen kunnen trouwens ook de studenten achterna gaan op beurzen in plaats van te wachten op hun initiatief.

Personen die trots zijn op hun organisatie en het werk dat ze er leveren en dit ook uitdragen, zijn mooi meegenomen, maar hier hoort een kleine opmerking bij. Ze moeten nuchter blijven en niet meer najagen dan de organisatie kan behouden. Ook is het 'not done' om op te scheppen over de organisatie door zich te verkopen met een overdreven fierheid en engagement voor de organisatie. Uitpakken met

een benoeming tot beste werkgever is interessant voor het publiek, maar ratel niet al je prijzen af. Geef ook duidelijke en vooral eerlijke informatie wat de functies en de concrete taken zijn, maar ook wat de mogelijkheden zijn voor pas afgestudeerden. Wat heeft de organisatie te bieden nu op lange termijn? Tot slot, om ervoor te zorgen dat ze aan dit alles nog eens herinnerd worden, geef hen een up-to-date brochure mee waar ze dit nog eens kunnen nalezen, of waarop webadressen staan waar ze dit alles kunnen raadplegen, er contactgegevens staan, waar ze hun cv kunnen registreren, enz. Een laatste tip is om de contactgegevens van de potentiële kandidaten te verzamelen, zodat je hen later nog eens kan herinneren aan de organisatie en of ze al eens de carrièrepagina hebben bezocht.

Een alternatieve manier van mensen te bereiken is nog altijd via de scholen zelf. Geef gastlessen of laat de studenten werken aan een project tijdens hun studies. Op die manier zijn ze al vertrouwd met jouw organisatie en is de drempel lager voor hen om nadien naar jou te komen voor een job. Ze hebben namelijk al 'werkervaring' voor de organisatie. Traineeprogramma's en stageplaatsen zijn zeer populair in Noorwegen, alsook de mogelijkheid aanbieden om een masterthesis te schrijven voor een organisatie. Voorlopig biedt Skatteetaten enkel trainee-posities aan, al de rest niet.

9.2. We leven in een kijk-cultuur

Skatteetaten is al bezig met het aanbieden van video's, zoals we hierboven zagen. Toch zijn er nog mogelijkheden voor Skatteetaten om zich op meer (en betere) manieren te profileren. Mensen zijn over het algemeen heel gelukkig vlak na in dienst te zijn genomen. Daarom is het aan te raden te werken met video's op de sociale netwerksites buiten YouTube om, die de personen zelf ook kunnen delen. Begin bijvoorbeeld met een link 'recent aangenomen werknemers' op Facebook of LinkedIn. Skatteetaten heeft de middelen daarvoor reeds in huis. Via de afdeling Communicatie kunnen ze een interview afnemen met de nieuwe werkkrachten. Zij geven dan antwoord op standaard vragen waarom ze geïnteresseerd waren in Skatteetaten en op welke manier ze dit zien als een stap vooruit in hun carrière. Belangrijk daarbij is dat men de werknemers aan het woord moet laten en niet de typische 'we want you'-campagnes verspreiden.

Wie bekijkt deze video's? Als men de filmpjes kan delen in je netwerk, bereik je studiegenoten en vrienden die eenzelfde achtergrond hebben, die dezelfde studies hebben gedaan. Jonge mensen trekken jonge mensen aan. Het (forceren van het) delen van positieve ervaringen is via de nieuwe werknemers bekendmaken bij hun netwerk. Iemand die een filmpje ziet van iemand die hij/zij kent, spreekt meer tot

de verbeelding dan pakweg een slogan die moet inspireren. Lezen is vermoeiend, luisteren en vooral kijken niet zo zeer. Een filmpje spreekt meer aan dan een tekst, en komt geloofwaardiger over, als men tenminste niet 'gemaakt' wil overkomen. Een slecht voorbeeld daarvan is de reclame van Carglass. Zij waren revolutionair door in hun reclame eigen werknemers te gebruiken, maar ze kwamen niet geloofwaardig over. Laat de mensen hun verhaal vertellen zonder het te moeten opfleuren.

9.3. Denk en-en, niet of-of!

Pak uit met diversiteit. Beperk je niet tot jongeren bij het profileren van de organisatie. Welke mensen werken er bij Skatteetaten en van welke leeftijd? Laat de verscheidenheid zien. Dit maakt dat je je niet gaat toespitsen op één publiek, maar ook ruimer durft te gaan. Naast diversiteit in leeftijd is het ook aan te raden de verschillende vakgebieden te tonen. Wil je jezelf profileren als veelzijdige organisatie, laat dat dan ook merken in je presentatie van de organisatie en de mensen die er werken. Skatteetaten heeft een probleem met het aantrekken van IT-specialisten, maar doet bitter weinig om deze doelgroep te bereiken via één van de meest voor de hand liggende manieren: via sociale media.

9.4. Employer branding en gebruik van sociale media

Marc Drees (2010) schreef op zijn blog het volgende over employer branding:

Allereerst moet je aantrekkelijk ZIJN. Als organisatie in de openbare sector weet je dat je op sommige vlakken niet kan wedijveren met organisaties uit de private sector. Staar je daar dan ook niet blind op. Speel liever die zaken uit die jouw organisatie net uniek en aantrekkelijk maken. Breng de voordelen van werken bij jouw organisatie in kaart en kijk dan hoe je deze zal communiceren naar de buitenwereld. (Drees, 2010)

Voor Skatteetaten betekent dit eerst in kaart brengen wat de specifieke doelgroepen verlangen. Voorlopig hebben ze enkel een globale indruk van de organisatie bij de Noorse bevolking.

Uit dit algemeen beeld kunnen ze echter al wel enkele belangrijke punten halen. Zo zagen we dat het aangewezen is op die zaken te focussen waar er een grote gap was, maar daarbij mogen ze niet vergeten de gevestigde positieve associaties kracht bij te zetten. Dit communiceren via o.a. sociale media en hun meer traditionele contacten met de doelgroep hebben het afgelopen jaar resultaat opgeleverd.

Hierboven heb ik reeds enkele tips aangehaald wat betreft profileringsvideo's en videogetuigenissen. Het verhaal laten vertellen door de eigen werknemers blijkt het best te werken. Dit moet onbegrensd en ongecensureerd zijn. Met andere woorden de voordelen EN de tekortkomingen moeten daarin verteld worden. Dit schept een duidelijk en realistisch beeld van de organisatie. Bovendien onthouden mensen een uniek verhaal beter dan het standaard vraag- en antwoordspel. Vertel niet hetzelfde verhaal dat iedereen al heeft verteld, ga niet op in de massa. De zogenaamde corporate speak is dus not done.

Een voorwaarde voor een succesvol sociale media-beleid is steun van bovenaf. "Een directie die zelf niet begrijpt wat sociale media inhoudt, dient nooit te vertrouwen op 'specialisten' die dat varkentje wel voor hen zullen wassen", aldus Marc Drees (2010) Directie en leidinggevenden zijn het uithangbord als men nieuwe kanalen integreert. Mensen zijn kapitaal en dus behorend tot de strategie van een organisatie, interesse van de directie is dus het minste dat men kan verwachten. Het komt er voor hen dus op aan te luisteren en te kijken naar de mensen 'onder hen'. De kanalen waarop men zijn pijlen moet richten worden grotendeels gekozen door de medewerkers en het doelpubliek. Laat hen zeggen welke kanalen ze al tijden gebruiken, waar ze netwerken hebben opgebouwd en waar ze eventueel ook iets over hun werk willen vinden. Leer dus eerst sociale media kennen, van binnen en van buiten, vooraleer je dit wilt toepassen op employer branding.

Dat geldt ook voor het rekruteren van talent via LinkedIn. Voorlopig beperkt Skatteetaten zich tot dat medium, maar uit het onderzoek van Bullhorn Reach dat we zagen, bleek het niet het meest effectieve kanaal van 'The Big 3' te zijn. Via LinkedIn kom je meer in contact met mensen uit je netwerk, maar via Twitter is men sneller geneigd te solliciteren voor een vacature. Facebook kunnen we (voorlopig) even opzij schuiven. Het lijkt erop dat dit nog steeds een persoonlijk netwerk is. LinkedIn is altijd al een professioneel netwerk geweest, maar ook Twitter is aan een opgang bezig. Daarom kan het interessant zijn ook hier te bekijken wat er mogelijk is om mensen te rekruteren.

9.5. Aanwezig zijn, niet alleen jobs aanbieden

Wees aanwezig waar zij aanwezig zijn: Wees in hun hoofd aanwezig nog voor ze aan een baan moeten denken. Het is niet voldoende aanwezig te zijn op sociale netwerksites, want zij zoeken niet actief naar jou. Profileer jezelf dan liever als aantrekkelijke organisatie. Spring eruit door creatief om te springen met je boodschap en spreek de mensen persoonlijk aan als je in hen geïnteresseerd bent. Skatteetaten is al mee in deze trend, mede door het gebruik van LinkedIn, zoals reeds besproken hierboven.

Een opmerking bij dit 'aanwezig zijn' is dus dat enkel en alleen aanwezig zijn in de sociale media niet meer vernieuwend is. Creatief ermee omspringen echter wel. Maak dat zij jou willen opzoeken en blijf attractief voor de jongeren. Jobs aanbieden via netwerksites mag trouwens niet de belangrijkste reden zijn om aanwezig te zijn op zulke sites. Wees interactief en schep een band met de mensen. Netwerken zijn connecties tussen personen en niet tussen een persoon en een machine. Dit heeft Skatteetaten begrepen. Ze gebruiken weliswaar LinkedIn om mensen te benaderen voor vacatures, maar hebben daarnaast tal van andere kanalen waarop men op andere manieren interactief is.

Skatteetaten is zoals we zagen interactief met mensen over 'probleemzaken' en algemene vragen. Op deze platforms worden de jobs echter niet aangeboden. Dus hoewel men op de goede weg is door zo aanwezig te zijn, is het niet voldoende een platform te hebben voor verschillende zaken als ze niet met elkaar verbonden zijn. Dit hebben ze begrepen en sinds vorig jaar is al het sociale netwerkverkeer georganiseerd op de dienst Communicatie. De volgende stap is een nog betere afstemming tussen de kanalen en ze met elkaar te verbinden, zodat de mensen voor nagenoeg alles slechts een muisklik verwijderd zijn.

Daarmee samenhangend kom ik tot mijn laatste tip. Het is niet voldoende al deze platformen te hebben zonder ze te promoten. Als mensen niet weten dat iets bestaat, gaan ze er ook niet naar op zoek. De laatste raad die ik daarom kan geven is dat men de uiteenlopende diensten op alle platformen moet promoten. LinkedIn op Facebook, Webcruiter op Facebook en LinkedIn en de eigen site, enz.

9.6. Monitoring

Tot slot is het geen slecht idee te weten wat mensen over Skatteetaten te vertellen hebben op het web. Via het gebruik van Google Analytics, Adwords of Alerts heeft Skatteetaten de mogelijkheid op te zoeken wat er geschreven wordt over de organisatie. Momenteel gebruikt het Google Analytics om de kijken hoe men tot zijn website is gekomen. Dit is passief omspringen met bezoekers. Het zou interessant zijn als het dat kan uitbreiden naar het opzoeken van wat er leeft tussen de mensen op fora en dergelijke omtrent Skatteetaten.

10. Besluit / Samenvatting

Het doel van Skatteetaten is om bij studenten in Noorwegen naam te maken en zich te profileren als een aantrekkelijke werkgever. De reden daarvoor was dat het merkte dat het personeelsbestand relatief oud werd. Zo zal over 10 jaar ongeveer 25% van het pensioensgerechtigde personeel vervangen moeten worden door nieuwe werknemers. Daarnaast is employer branding interessant voor de organisatie met het oog op retentiemanagement. Als het de voordelen van werken bij Skatteetaten communiceert naar de buitenwereld toe, heeft men over het algemeen een beter idee van hoe het is om daar te werken. Dat maakt dat sollicitanten de juiste verwachtingen hebben van de organisatie en zien ze deze ingevuld 'on the job'.

Om te meten of het door zijn employer branding ook resultaten behaalt, doet het onder andere beroep op de lijsten van Universum. De rangschikking op deze jaarlijkse lijsten is een indicator van de aantrekkelijkheid van Skatteetaten, waar het de organisatie vergelijkt met de concurrenten. De evaluatie van de employer branding activiteiten wordt dan ook onder meer gedaan aan de hand van Skatteetaten's positie op deze lijsten. De meest interessante doelgroepen zijn studenten IT, rechten en economie. Wat betreft de laatste twee ervaart Skatteetaten naar eigen zeggen geen grote problemen met het aantrekken van jong talent, ook al is de notering op de Universum-lijsten niet zoals het zou moeten zijn. De hoogste prioriteit gaat echter naar de IT-studenten. Bij die doelgroep merkt het dat het niet populair genoeg is en benoemen te weinig mensen Skatteetaten als potentiële werkgever. Dat terwijl het een van de grootste IT-werkgevers van het land is.

De uitgangspositie van de organisatie was vrij gunstig. Uit een onderzoek van TNS bleek namelijk dat Skatteetaten niet zozeer onbemind was, maar eerder onbekend. Het was heel moeilijk voor mensen om te benoemen in welke mate bepaalde jobeigenschappen ingevuld worden bij Skatteetaten. De eigenschappen die ze toeschreven aan de organisatie leken meer gebaseerd op hun associatie met de openbare sector in het algemeen dan met de organisatie in het bijzonder. Intern werden gelijkaardige eigenschappen veel sterker onderstreept en heeft de organisatie een goed merk. De situatie waarin de organisatie zich bevond was er dus een van goed intern, maar onbekend extern. Deze goede identiteit communiceren naar de buitenwereld toe was de opdracht. Onbekende organisaties krijgen namelijk geen cv's binnen. Maar welke specifieke boodschap uit te dragen en via welke kanalen kon men moeilijk in kaart brengen. Ze hadden geen idee van hun reputatie bij de beoogde doelgroepen. Het onderzoek van TNS gaf slechts een globaal beeld van waar Noren Skatteetaten mee associëren. Wil het zijn boodschap op een bepaalde doelgroep richten, dan zal het eerst de wensen en verwachtingen van die populatie moeten kennen. Voorlopig kan het enkel

het algemene beeld van de organisatie bijstellen door de externe perceptie van de respondenten te vergelijken met de interne perceptie van de werknemers.

Om die boodschap te communiceren dacht Skatteetaten eraan naast zijn normale rekruterings- en profileringsactiviteiten sociale media in te zetten om de organisatie in 'the picture' te brengen. Elk kanaal heeft een eigen taak in dat verband, zoals beschreven staat in zijn beleid. Zo gebruikt het LinkedIn om mensen te rekruteren en zich te profileren als moderne organisatie. In juni 2012 startte Skatteetaten daarmee en de resultaten van het gebruik van LinkedIn 1 jaar later zijn zeer positief. Over heel de lijn scoort de organisatie hoger dan het gemiddelde. Daarom besloot het in mei 2013 zijn account uit te breiden naar een Gold-account. Dat geeft de organisatie meer mogelijkheden en maakt dat ze nog meer in de picture komt op de website. Bekendheid begint namelijk met zichtbaarheid.

Dat de organisatie zichtbaarder is geworden, en dus bekender, zien we aan de hand van een van haar indicatoren, de Universum-lijsten. Daarop steeg het voor al de doelgroepen enkele plaatsen, waaronder een eerste notering ooit in de top 50 voor studenten rechten. Hoe groot de bijdrage van sociale media daarin was, is niet direct te meten, maar vooral voor IT'ers lijken ze een belangrijk communicatiemiddel. De vacatures op LinkedIn bijvoorbeeld werden vier maal zo vaak bekeken als het een job in de IT-sector betrof. De positieve lijn van het afgelopen jaar wil men doortrekken door ook bij de volgende Universum-publicatie volgend jaar enkele plaatsen stijgen. De employer branding is dus zeker niet slecht, maar naarmate Skatteetaten klimt op de lijst, wordt de competitie harder en zal het grondiger moeten onderzoeken hoe het de doelgroepen moet aanspreken.

Tot slot haalde ik nog enkele tips aan die men in het achterhoofd kan houden voor de toekomstige employer branding strategie en activiteiten. De eerste is dat direct contact (hoe en wie) essentieel is. Zowel op jobbeurzen waar men face-to-face met de potentiële kandidaten kan praten, als online. Een tweede is dat beeldmateriaal meer aanspreekt dan blokken tekst. Werken met video-getuigenissen werkt beter dan met de geschreven versies. Ten derde is het belangrijk niet enkel te focussen op jongeren. Toon de diversiteit van de organisatie en profileer jezelf ook op die manier. Een vierde punt betreft het gebruik van sociale media. Skatteetaten heeft de kanalen zelf gekozen, maar nooit echt gecontroleerd of zijn doelgroepen daar ook aanwezig zijn. In de toekomst zal het hopelijk op basis van een grondiger onderzoek naar de doelgroep ook beter afgestemde kanalen vinden. Het moet namelijk aanwezig zijn waar hun talenten aanwezig zijn, creatief uit de hoek komen en up-to-date blijven. Zo profileert de organisatie zichzelf als modern en mee met haar tijd en dat maakt een organisatie uiterst aantrekkelijk. Tot slot is het geen slecht idee bij te houden wat er over de organisatie geschreven wordt en wat er leeft in de wereld van de sociale media.

Literatuurlijst

- Amanda. (2013). *Turning a Happy Employee into a Brand Advocate*. Geraadpleegd op 6 mei 2013 via <http://excelsiorpaa.sharedby.co/share/6eT9nE>
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. Geraadpleegd op 11 maart via <http://books.google.be/books?id=NCJOQ31td9cC&printsec=frontcover&dq=the+employer+brand&hl=nl&sa=X&ei=jZ6LUfzxBOv14QTH6ICoBA&sqi=2&ved=0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- Bullhorn Reach. (2012). *The 2012 Social Activity Report: The Definitive Look at Social Media Usage in Recruiting*. Boston, MA: Bullhorn Reach.
- Business Review: Skatteetaten*. (2013). Oslo: LinkedIn Corporations.
- Callebert, M. (2011). *Werving en Selectie*. Antwerpen: Karel de Grote-Hogeschool
- COMM Collection. (2013). *Employer branding en rekruteringscommunicatie: Gids voor de federale communicatoren*. Geraadpleegd op 7 maart 2013 via http://www.fedweb.belgium.be/nl/binaries/COMM%2024%20N%20-%20Internet_tcm120-199524.pdf
- Dejaegere, G. (z.d.). *Employer Branding: the Basics (according to us)*. Geraadpleegd op 18 februari 2013 via <http://www.engaging-people.be/presentatie/employer-branding-the-basics-according-to-us/>
- Dejaegere, G. (2012). *Uw merk als werkgever: Wie het kleine niet eert, het grote niet weerd*. Geraadpleegd op 18 februari 2013 via <http://www.engaging-people.be/nieuws/uw-merk-als-werkgever-wie-het-kleine-niet-eert-het-grote-niet-weerd/>
- Drees, M. (2010). *Employer branding is volstrekt overbodig*. Geraadpleegd op 18 mei 2013 via <http://recruitmentmatters.nl/2010/07/19/employer-branding-is-volstrekt-overbodig/>
- Employer Brand Insights. (z.d.). *Een sterk werkgeversmerk start met de Employer Brand Scan* [Brochure]. Houten: Employer Brand Insights.
- Engaging people. (2013). *25 feiten voor elk employer branding project*. Geraadpleegd op 18 februari 2013 via <http://www.engaging-people.be/nieuws/25-feiten-voor-elk-employer-branding-project/>

- Ernst, B. (2013). *Honest and trustworthy from generation to generation: a communication tool that offers an inside perspective for an employer brand*. Geraadpleegd op 20 mei 2013 via <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2013/03/26/honest-and-trustworthy-from-generation-to-generation-a-communication-tool-that-offers-an-inside-perspective-of-an-employer-brand/>
- Franzen, G. & Berg, M. van den. (2001). *Strategische management van merken*. Leiden: Kluwer. Geraadpleegd op 20 maart 2013 via <http://books.google.be/books?id=ebFVsfr2PdAC&printsec=frontcover&dq=Strategisch+management+van+merken+Av+Giep+Franzen,Marieke+van+den+Berg&hl=no&sa=X&ei=hQumUcryEqKC4gTNqoCYCA&ved=0CC8Q6AEwAA>
- Hendrikse, M. (2011). *Employer Branding voor de generatie Y*. Geraadpleegd op 16 mei 2013 via <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2011/3/Employer-Branding-voor-de-generatie-Y-PENO006627W/>
- Jacobsen, K. (2013). *Arbeidsgiverprofilering*. Geraadpleegd op 21 februari 2013 via het intranet van Skatteetaten
- Kenvold, S. (2012). *How to use Social Media for Employer Branding and Recruitment*. Geraadpleegd op 15 mei 2013 via <http://www.mindjumpers.com/blog/2012/07/social-media-recruitment/>
- Lemento. (z.d.). *Employer branding*. Geraadpleegd op 7 maart 2013 via http://www.lemento.com/nl/employer_branding/employer_branding.asp
- Macintosh, L. (2011). *Employer Branding: The Next Frontier in the War for Talent*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via <http://www.hrvoice.org/employer-branding-the-next-frontier-in-the-war-for-talent/>
- Meyer, E. B. (2013). *Are Your Social Media Policies Educating Workers About Social Media?*. Geraadpleegd op 15 mei 2013 via http://www.tlnt.com/2013/03/21/are-your-social-media-policies-educating-workers-about-social-media/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+tlnt+%28TLNT%3A+The+Business+of+HR%29
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://books.google.be/books?id=simZCd_YUC4C&pg=PR4&lpg=PP1&dq=the+war+for+talent&hl=nl

- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, engage, retain*. Sidney: CLA Collective Learning Australia. Geraadpleegd op 21 maart 2013 via <http://books.google.be/books?id=i2rpNAAACAAJ&dq=your+employer+brand:+attract,+engage,+retain&hl=nl&sa=X&ei=b5-LUbXAKsSK4AT8t4HoBQ&ved=0CC4Q6AEwAA>
- Næss, A. & Dynna, T. E. (2013). *2013 Personalstatus Skatteetaten: 1. kvartal*. Oslo: Skatteetaten
- Parry, E. & Urwin, P. (2009). *Tapping into talent: The age factor and generation issues*. Geraadpleegd op 16 april 2013 via <http://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2010/08/TappingintotalentFINAL.pdf>
- Protiviti. (2013). *2013 Internal Audit Capabilities and Needs Survey Report: Assessing the Top Priorities for Internal Audit Functions*. Geraadpleegd op 15 mei 2013 via <http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Surveys/2013-IA-Capabilities-Needs-Survey-Protiviti.pdf>
- Scheel, H. H. (2012). *Statistical Yearbook of Norway 2012*. Kongsvinger, Oslo: Statistics Norway.
- Silverman, M., Bakhshalian, E. & Hillman, L. (2013). *Social media and employee voice: the current landscape*. Geraadpleegd op 15 mei 2013 via [http://www.cipd.co.uk/binaries/6133%20SOP%20Social%20Media%20\(WEB\).pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/6133%20SOP%20Social%20Media%20(WEB).pdf)
- Skatteetaten (2013). *Skatteetatens profileringsaktiviteter vår 2013: Karrieredager og Messer*. Geraadpleegd op 21 februari 2013 via het intranet van Skatteetaten
- St. Aubin, D. de & Carlsen, B. J. (2008). *Attract, Engage & Retain Top Talent: 50 Plus One Strategies Used By The Best*. Bloomington, IN: AuthorHouse.
- Stevens, M. (2013). *Leaders' lack of 'social media savvy' holding organisations back*. Geraadpleegd op 10 mei 2013 via http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/03/25/leaders-lack-of-social-media-savvy-holding-organisations-back.aspx?utm_medium=email&utm_source=cipd&utm_campaign=pmdaily&utm_content=250313_news_1
- Sullivan, J. (2012). *Next Year's Recruiting Headlines, Trends, and Next Practices*. Geraadpleegd op 26 februari 2013 via <http://www.ere.net/2012/11/05/next-year%E2%80%99s-recruiting-headlines-trends-and-next-practices/>
- Talent In Progress. (z.d.). *The War For Talent*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via <http://www.talentinprogress.com/war-for-talent.php>
- TNS Gallup. (2012). *Ansatte-Omdømme Skatteetaten 2012*. (z.p.): TNS Gallup.

Universum. (z.d.). *About Employer Branding*. Geraadpleegd op 26 februari 2013 via <http://www.universumglobal.com/Employer-Branding---Universum/About-Employer-Branding>

Universum. (2012). *Norway's Ideal Employers 2012*. Geraadpleegd op 26 februari 2013 via <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Norwegian-Student-Survey>

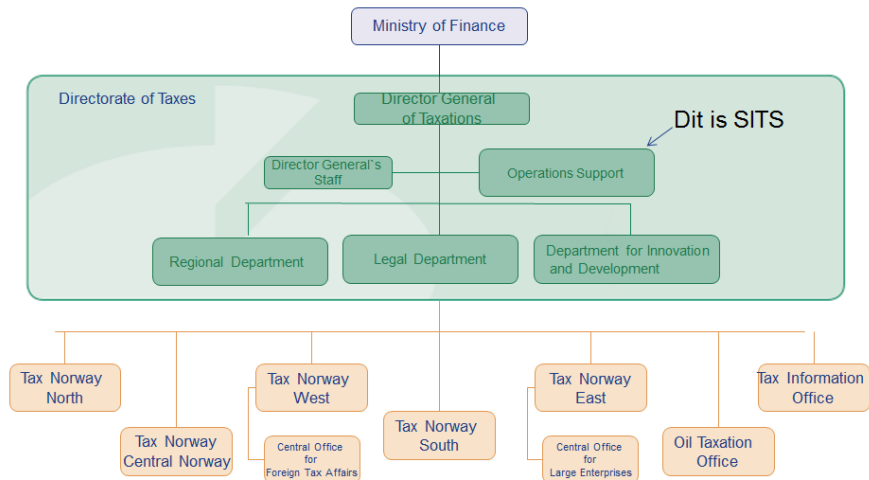
Universum. (2013). *Norway's Ideal Employers 2013*. Geraadpleegd op 1 mei 2013 via <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Norwegian-Student-Survey>

Walker, P. & Platt Higgins, A. (z.d.). *Employer branding: A no-nonsense approach*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf>

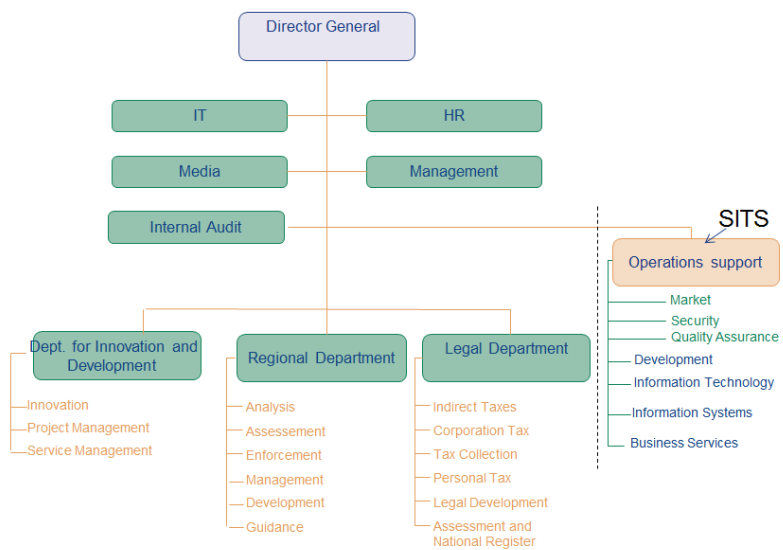
Wikipedia. (z.d.). *The war for talent*. Geraadpleegd op 11 maart 2013 via http://en.wikipedia.org/wiki/The_war_for_talent

Bijlagen

Bijlage 1: SITS binnen Skatteetaten (hele organisatie)



Bijlage 2: SITS binnen Skatteetaten (Skattedirektoratet)



Bijlage 3: Diensten SITS

