




Employer branding en rekruteringscommunicatie

Gids voor de federale communicatoren



'COMM Collection' is een reeks van praktische gidsen bestemd voor alle federale communicatoren. Ze zijn het resultaat van de samenwerking van federale ambtenaren die actief zijn op het terrein van de communicatie.

De COMMnetKern, samengesteld uit de communicatieverantwoordelijken van de federale overheidsdiensten en voorgezeten door de FOD Personeel en Organisatie en de FOD Kanselarij van de Eerste Minister, heeft de inhoud gevalideerd en is verantwoordelijk voor de toepassing ervan.

Reeds verschenen:

- Nr. 1 Efficiënt gebruik van e-mail
- Nr. 2 Residence COMMtrainings (uitgeput)
- Nr. 3 Visie en missie van interne communicatie
- Nr. 4 Huisstijl van de Belgische federale overheid
- Nr. 5 Hoe en waarom een jaarverslag opmaken
- Nr. 6 De contactpunten van de federale overheid
- Nr. 7 Crisiscommunicatie – Voorzien en beheren
- Nr. 8 Visie en opdrachten externe communicatie
- Nr. 9 Een elektronische nieuwsbrief maken en verspreiden
- Nr. 10 Deontologische code van de federale communicatoren
- Nr. 11 Hoe en waarom een huisstijl ontwikkelen
- Nr. 12 Het communicatieplan van een project opstellen
- Nr. 13 Succesvol spreken voor een publiek – Editie 2012
- Nr. 14 Duurzaam communiceren
- Nr. 15 Communicatie-acties evalueren
- Nr. 16 Hoe en waarom een evenement organiseren
- Nr. 17 Naar een Balanced Scorecard voor Overheidscommunicatie
- Nr. 18 Het COMMnetKern Charter
- Nr. 19 Een strategisch communicatieplan voor een overheidsorganisatie uitwerken
- Nr. 20 Auteursrecht en intellectuele eigendom: vragen en antwoorden
- Nr. 21 Richtlijnen bij het gebruik van sociale media
- Nr. 22 Hoe je intranet op Fedweb afstemmen
- Nr. 23 Omgaan met de pers

Goed om weten

De elektronische versie van deze brochures is beschikbaar in PDF-formaat op www.fedweb.belgium.be>Publicaties.

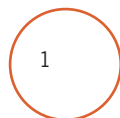
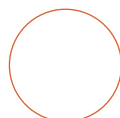




Employer branding en rekruteringscommunicatie

Gids voor de federale communicatoren

COMM Collection - Nr. 24





Inhoudsopgave

Inleiding	5
1. Basisbegrippen	7
1.1. Definities	7
1.1.1. Employer branding.....	7
1.1.2. Identiteit, bekendheid, aantrekkingskracht, imago	8
1.2. Uitdagingen voor de werkgevers	12
1.2.1. Sociaal-demografische elementen	12
1.2.2. <i>War for talent</i>	13
1.2.3. <i>Perfect fit</i>	13
1.2.4. Interne en externe perceptie.....	14
1.3. Actoren van employer branding	14
1.4. Employer branding, een continu proces	15
2. Employer branding	17
2.1. Diagnose	17
2.1.1. <i>Benchmarking</i>	17
2.1.1.1. Pers en media	18
2.1.1.2. Onderzoeken	19
2.1.2. Personeelsplannen	22
2.1.3. Bedrijfsidentiteit	23
2.2. Strategie	24
2.2.1. Doel.....	24
2.2.2. Doelgroep.....	25
2.2.3. Boodschap.....	26
2.2.4. Middelen	26
2.3. Actie	27
2.3.1. Mediakanalen	27
2.3.1.1. <i>Owned, earned & bought media</i>	27
2.3.1.2. Het mediaplan opstellen	28
2.3.2. Interne communicatie	28
2.3.2.1. Mond-tot-mondreclame.....	28
2.3.2.2. De bedrijfsfilm	29
2.3.3. Externe communicatie.....	29
2.3.3.1. <i>Owned media</i> : website, sociale netwerken, brochures, bedrijfsdag, stageaanbod	29
2.3.3.2. <i>Earned media</i> : Selor-platform, federale kanalen, pers, publireportages, colloquia	35



2.3.3.3. <i>Bought media</i> : jobsites, kranten, jobbeurzen, <i>out of the box</i>	38
2.4. Meten en aanpassen	41
2.5. Voorbeelden van communicatieacties bij employer branding	43
2.6. Checklist: employer branding in de praktijk.....	46
3. Rekrutering.....	49
3.1. Diagnose	50
3.1.1. Personeelsplannen	50
3.1.2. Arbeidsmarkt: schaarste aan arbeidskrachten	51
3.1.3. Werkgeversmerk	51
3.2. Strategie	52
3.2.1. Doel.....	52
3.2.2. Doelgroep	52
3.2.3. Rekruteringsboodschap	53
3.2.4. Middelen	55
3.3. Actie: het mediaplan opmaken	56
3.3.1. Interne communicatie	56
3.3.2. Externe communicatie.....	57
3.3.2.1. <i>Owned media</i> : website, sociale netwerken, brochures, affiches	57
3.3.2.2. <i>Earned media</i> : Selor-platform, Fedweb, universiteiten en hogescholen, pers	59
3.3.2.3. <i>Bought media</i> : jobsites, kranten, jobbeurzen, <i>out of the box</i>	61
3.4. Meten en aanpassen	63
3.5. Voorbeelden van communicatieacties bij rekrutering	64
3.6. Checklist: rekruteringscommunicatie in de praktijk.....	66
3.7. Knelpuntindicator.....	69
4. Besluit	73
Bibliografie	75

Inleiding

Bekwame medewerkers aantrekken, rekruteren en beletten dat ze de organisatie verlaten. Dat is de uitdaging voor alle werkgevers, zowel in de publieke als de private sector.


Het belang van communicatie

De meeste werkgevers beseffen dat het vandaag niet langer volstaat om gewoon een job aan te bieden opdat de cv's zomaar zouden binnenstromen. Het volstaat ook niet meer om een job te publiceren (op het internet of in de pers) om (goede) sollicitanten aan te trekken. Op de arbeidsmarkt moet je op de juiste plaats en met de gepaste boodschap communiceren. De war for talent blijft immers volop woeden en het einde ervan is nog lang niet in zicht als je rekening houdt met zowel economische als sociaal-demografische vooruitzichten. Bovendien wordt steeds duidelijker dat het onderscheid tussen de overheid en de privésector een heel relatief begrip is: werkzoekenden stellen zich niet altijd de vraag of ze bij de overheid of in de privésector aan de slag willen. Ze vragen zich eerder af wat ze willen doen en stellen zich vragen over hun toekomstige job en over de kansen die ze krijgen bij een bepaalde werkgever. De verscheidenheid aan beroepen, het belang van de jobs of ook de voordelen zijn niet het alleenrecht van een welbepaalde sector.

Opvallen is belangrijk

Omdat alle werkgevers in dezelfde vijver vissen, is het belangrijk dat ze zich op de arbeidsmarkt onderscheiden als uitverkoren werkgevers en zo bekwame sollicitanten aantrekken. Zelfs als een (overheids)organisatie niet continu rekruteert, zou ze steeds *top of mind* moeten zijn bij haar potentiële sollicitanten door haar aantrekkingskracht te behouden. Dit blijkt voldoende uit onderzoek: mensen werken liever voor een organisatie die ze kennen of waarover ze in positieve zin horen spreken.

Bij de overheid is Selor de draaischijf om nieuwe sollicitanten te rekruteren en te screenen. Rond het selectiebureau van de overheid bewegen tal van werkgevers, alle met hun specifieke kenmerken en bijzondere beloften. Selor kan reclame maken voor de algemene arbeidsvoorwaarden van de overheid als werkgever, maar niet voor de werksfeer, de specifieke kenmerken van de projecten of profielen bij elke overheidsdienst apart. Daarom raadt Selor de overheidsdiensten al jaren aan om te werken aan hun eigen werkgeversmerk.



Selor ondersteunt hen in de acties die ze ondernemen door zijn deskundigheid ter beschikking te stellen. Dankzij een sterk werkgeversmerk kunnen werkgevers een groter aantal potentiële en kwalitatievere sollicitanten aantrekken, rekruteren en in de organisatie houden.

Waarom deze gids?

In deze gids willen we aantonen hoe belangrijk het voor overheidsdiensten is om een werkgeversmerk te ontwikkelen en we willen hiermee een werkinstrument ter beschikking stellen. De gids richt zich tot alle overheidsdiensten die oog hebben voor hun werkgeversmerk en eraan willen werken.

De brochure is ingedeeld in **drie delen** en wordt geïllustreerd aan de hand van **praktische tips** (aangeduid door het icoon ) en **voorbeelden van federale organisaties** (aangeduid door het icoon )

Deel één (basisbegrippen)

- definieert de begrippen employer branding en werkgeversmerk (employer brand) evenals de daarmee verbonden concepten (identiteit, bekendheid, beeld, aantrekkingskracht)
- noemt de redenen waarom het noodzakelijk is om te werken aan een werkgeversmerk
- noemt de actoren die een rol spelen bij dit proces
- benadrukt waarom employer branding een continu proces moet zijn.

Deel twee (employer branding)

- beschrijft het belang van employer branding om geschikte sollicitanten aan te trekken
- beschrijft de verschillende fasen van een employer branding-campagne
- stelt een checklist voor om een employer branding-campagne tot een goed einde te brengen.

Deel drie (rekrutering)

- behandelt de factoren die invloed uitoefenen op rekrutering en hoe obstakels voor rekrutering te beperken
- beschrijft de fasen van een rekruteringscampagne
- stelt een checklist voor om een rekruteringscampagne tot een goed einde te brengen en een knelpuntindicator om de organisaties te helpen voorzien hoeveel sollicitanten ongeveer op een werkaanbieding zullen reageren.

Deze COMM Collection is volledig geïnspireerd op het eindverslag dat Aurélie Damster (Selor) in het kader van haar stage realiseerde.

1. Basisbegrippen

1.1. Definities

1.1.1. Employer branding

Het **merk** (of *brand*) is het geheel van betekenissen en percepties die bij een persoon leven tegenover een product, een dienst of een onderneming en die hem in staat stellen die te onderscheiden van de concurrentie¹. Oorspronkelijk was het concept *branding* verbonden met producten en diensten. In het begin van de jaren 1990 is het echter opgedoken in de context van human resources. Zoals distributeurs proberen de consumenten aan hun merk te binden door de nadruk te vestigen op de voordelen van hun producten tegenover die van concurrenten, zo moeten werkgevers potentiële medewerkers **verleiden** en **aantrekken** en de huidige medewerkers **binden** door de aandacht te vestigen op de troeven van hun organisatie en hun betrekkingen.

Brett Minchington definieert het **werkgeversmerk** als volgt: *'The image of the organization as a 'great place to work' in the minds of current employees and key stakeholders in the external market (active and passive candidates, clients, customers and other key stakeholders)*². Opdat een organisatie als zodanig zou worden gezien, moeten haar medewerkers en partners **zich** met haar **identificeren**: dat is het doel van employer branding.

Talrijke specialisten leggen in hun definitie van het begrip employer branding de nadruk op één of meer elementen die deel uitmaken van het concept 'werkgeversmerk': de **interne en externe strategie**, **differentiatie**, **de voordelen**. We vinden het begrip **aantrekkingskracht** terug in alle definities.

• Interne en externe strategie

Volgens Universum is employer branding *'the strategy companies use to achieve their desired appeal on current and future ideal talent'*³. Employer branding is geen eenmalige actie. Integendeel, ze vereist dat er een **strategie** wordt uitgewerkt en dat de organisatie **nadenkt** over wat haar aantrekkelijk maakt als werkgever, zowel voor de huidige als de toekomstige medewerkers.

1. Rajotte, M., *Développer et gérer sa marque*, 2009, p. 3.

2. Minchington, B. in *Your Employer Brand - Attract, Engage, Retain*, 2006. The Employer Brand Institute. [online]

3. Universum, *bedrijf gespecialiseerd in 'employer branding'*, www.universumglobal.com.

• Differentiatie

Backhaus & Tikoo nemen in hun definitie van employer branding het begrip differentiatie op: *'Employer Branding represents a firm's efforts to promote, both within and outside the firm, a clear view of what makes it different and desirable as an employe'*⁴. Om aantrekkelijk te zijn, moet een werkgever tonen wat hem **uniek** en **anders** maakt en wat zijn **toegevoegde waarde** is.

• Voordelen

Ambler en Barrow van hun kant hebben het over employer branding in termen van voordelen die eigen zijn aan een onderneming en die tegemoet komen aan de behoeften van de sollicitanten: *'A package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company'*⁵. Het begrip 'voordeel' is onlosmakelijk verbonden met employer branding: een sollicitant kiest voor een organisatie omdat wat die voorstelt, beantwoordt aan zijn verwachtingen. Vandaar het belang voor een werkgever om **de criteria van aantrekkingskracht** te kennen die het verschil maken voor een specifieke doelgroep.

Samengevat

In deze COMM Collection gebruiken we de definitie van Backhaus & Tikoo voor het begrip 'werkgeversmerk': *'The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's value system, policies and behaviours toward the objective of attracting, motivating and retaining the firm's current and potential employees'*⁶.

- deze definitie bevat alle belangrijke elementen die verder aan bod komen: identiteit van de organisatie als werkgever (**grondslag** van employer branding)
- aantrekken, motiveren, behouden (**doelstelling** van employer branding)
- huidige en toekomstige werknemers (**doelgroep** van employer branding).

1.1.2. Identiteit, bekendheid, aantrekkingskracht, imago

Als we het hebben over employer branding en werkgeversmerk, komen er verschillende begrippen aan bod. Is populariteit synoniem van aantrekkingskracht? Wat moeten we verstaan onder het imago of de identiteit van een onderneming? Het is niet altijd zo eenvoudig om het verschil tussen al die begrippen duidelijk te zien.

4. Backhaus, K. en Tikoo, S., *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. *Career Development International*. 2004, 9 (5), 501-517

5. Ambler, T. en Barrow, S., *The Employer Brand*. *Journal of Brand Management*. 1996, 4(3) 185-206.

6. Backhaus, K. en Tikoo, S. *Ibidem*

• Bekendheid

Het woordenboek definieert 'bekendheid' als 'het feit op zekere en algemene wijze bekend te zijn. Bij uitbreiding: het feit op voordelige wijze bekend te zijn (synoniem van **reputatie**)'. Als de bekendheid van een onderneming niet noodzakelijk tot gevolg heeft dat ze een aantrekkelijke werkgever is, dan kan die bekendheid daar wel toe bijdragen. 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. Een bedrijf met een slechte reputatie zal het moeilijk hebben om sollicitanten aan te trekken, terwijl een onderneming waarover men vaak positief spreekt net een **aantrekkingspool** is.

• Identiteit

Volgens het woordenboek is identiteit het 'eigen karakter, kenmerk van een persoon of groep'. Elke organisatie heeft een identiteit die haar eigen is en die de volgende elementen omvat: **grootte, geografische ligging, beroepen, waarden, missie, medewerkers en bedrijfscultuur**. Ook de huisstijlelementen van een onderneming - het logo, de kleuren en afbeeldingen -, maken deel uit van de identiteit, daar ze de organisatie herkenbaar maken. Tot slot is ook de manier waarop de organisatie positie inneemt op de arbeidsmarkt bepalend voor de identiteit.



Definieer eerst je identiteit

Definieer de identiteit van de organisatie alvorens haar werkgeversmerk te ontwikkelen (zie punt 2.1.3, p.23).

• Aantrekkingskracht

De aantrekkingskracht van een organisatie wordt bepaald door de **perceptie** die huidige en potentiële medewerkers hebben van een geheel van factoren. Het gaat om functionele of symbolische factoren.

Volgens Lievens beschrijven *'instrumental attributes [describe] the job or organization in terms of objective, concrete, and factual attributes inherent in a job or organization'*⁷. Tot die **functionele kenmerken** behoren meer bepaald loon, **arbeidsduur, opleidingen of carrièremogelijkheden, jobinhoud, werksfeer of nog de situatie van de organisatie**. De **symbolische kenmerken** *'describe the job or organization in terms of subjective, abstract, and intangible attributes'*⁸. Wordt de organisatie gezien als **ernstig, bekwaam, gesofisticeerd, prestigieus**? Wordt de job beschouwd als stimulerend of een bijzondere status verlenend? Lievens

7. Lievens F., *Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. Human Resources Management. 2007, 46(1), 51-69.*
8. *Ibidem.*

stelt dat de symbolische kenmerken in eerste instantie het verschil maken - terwijl ze net het moeilijkst te beheren zijn. Daarna komen de functionele voordelen. Heeft de sollicitant een positief beeld van een bepaalde organisatie, dan zal hij proberen er meer over te weten te komen en zal hij blijf geven van een grotere belangstelling voor de concrete werkaanbieding.

Symbolische en functionele factoren zijn niet onveranderlijk. De arbeidsmarkt is immers een dynamische markt. Een crisis of het tegendeel, een herstel van vertrouwen, oefent een grote invloed uit op de perceptie en verwachtingen van werknemers. Bovendien worden die kenmerken niet op dezelfde wijze gezien door alle segmenten van de werkende bevolking (mannen en vrouwen, pas afgestudeerden, ervaren profielen, arbeiders of werknemers). Het is dus belangrijk de doelgroep goed te kennen om aantrekkelijk te zijn voor die doelgroep.

Tot slot verschilt de perceptie van die kenmerken ook vaak tussen de werknemers van een welbepaalde organisatie en haar potentiële of huidige werknemers⁹. Dit is een verschil waarmee men rekening moet houden bij het ontwikkelen van een werkgeversmerk.



Behoud je werknemers

Naast het **aantrekken en rekruteren** van nieuwe werknemers moet je er-voor zorgen dat je de huidige medewerkers van de organisatie **behoudt**.

✓ Onderzoek Randstad

Relatieve en absolute aantrekkingskracht

Om de aantrekkelijkste werkgever te bepalen, maakt Randstad een onderscheid tussen de relatieve en de absolute aantrekkingskracht⁹.

De **absolute aantrekkingskracht** is het percentage personen dat voor een welbepaalde onderneming wil werken. De bekendheid van een onderneming oefent een grote invloed uit op deze indicator. Het is mogelijk dat heel wat sollicitanten willen werken voor bijvoorbeeld Coca-Cola, Colruyt of Ikea, gewoon omdat het bekende ondernemingen zijn, zonder dat ze echter iets afweten van hun kwaliteit als werkgever.

9. Randstad Award 2012. Onderzoek naar de kwaliteit van de employer brand van de grootste Belgische bedrijven. [online]

De **relatieve aantrekkingskracht** is het percentage personen dat een onderneming kent en voor die **onderneming** wil werken. In ons geval is vooral de relatieve aantrekkingskracht belangrijk. Zo is de absolute aantrekkingskracht van de POD Duurzame Ontwikkeling misschien zwak, daar slechts weinig mensen deze werkgever kennen. Als een groot aantal sollicitanten die geïnteresseerd zijn in de duurzame ontwikkeling van de maatschappij echter voor de POD Duurzame Ontwikkeling wil werken, dan betekent dit dat deze dienst een grote relatieve aantrekkingskracht heeft.

• **Imago**

Het imago van een onderneming is het resultaat van alle bovenstaande elementen: **bekendheid, identiteit en aantrekkingskracht** die ze uitoefent. Dit beeld is bepalend voor de keuze van gelijk welke sollicitant om een bepaalde organisatie al dan niet als een eventuele werkgever te beschouwen. Door middel van employer branding kan men gedeeltelijk invloed uitoefenen op dit imago (zie punt 2, p.17).

✓ **Gebrek aan imago**

In de publieke sector lijden sommige organisaties onder een gebrek aan **imago**, daar ze eenvoudigweg onbekend zijn of omdat hun **naam te ingewikkeld** of niet transparant is: Instituut voor Veteranen - Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers (IV-NIOOO) – beter bekend als Oudstrijders bij het grote publiek, Belgisch Instituut voor postdiensten en telecommunicatie (BIPT), Fonds voor de beroepsziekten (FBZ), ... Wat doen deze organisaties en waartoe dienen ze? Een sollicitant die zich een beeld van deze organisaties wil vormen, moet tijd nemen om informatie over deze organisaties op te zoeken¹⁰.

Het imago van andere organisaties is afhankelijk van de kennis (of precies van het gebrek aan kennis) die **de bevolking** heeft over de **materie** of de **projecten** waarmee die organisaties zich bezighouden. Sommige organisaties hebben dan weer een slechte reputatie door de **negatieve manier** waarop ze in de pers aan bod komen.

Tot slot kan een organisatie ook lijden onder het slechte beeld dat een potentiële **doelgroep** van die organisatie heeft.

10. Meer informatie over deze overheidsdiensten vind je op hun website of op hun klantenfiche op de website van Selor.

1.2. Uitdagingen voor de werkgevers

Elke werkgever probeert sollicitanten aan te trekken, te rekruteren en te behouden die dankzij hun kwalificaties, competenties en ervaring de organisatie helpen evolueren en in staat stellen om de opdracht tot een goed einde te brengen. In die zoektocht naar het rekruteren van werknemers krijgt zowel de overheid als de privésector met dezelfde werkelijkheid te maken: er heersen grote spanningen op de arbeidsmarkt en het wordt steeds moeilijker om de geschikte profielen te vinden. Wie efficiënt wil rekruteren, moet de kenmerken van de arbeidsmarkt en meer bepaald de kenmerken van de eigen sector of doelgroep kennen om zich te onderscheiden en deel uit te maken van de *preferred employers*.

1.2.1. Sociaal-demografische elementen

De kentekenen van de **arbeidsmarkt** zijn een eerste factor die voor de ontwikkeling van een eigen werkgeversmerk pleit. De spanningen tussen de vraag naar en het aanbod van werk vormen een belangrijke uitdaging. Met betrekking tot de leeftijdspiramide bevestigen de prognoses van het Planbureau 2010-2060¹¹ dat de afhankelijkheidscoëfficiënt van de ouderen van het land altijd hoog zal blijven en zal stijgen 'van 26 ouderen per 100 personen op actieve leeftijd in 2010 tot 42 in 2060'. Bijgevolg is de **werkende bevolking**¹² **onvoldoende groot** ten opzichte van het aantal personen dat met pensioen gaat. De jongste statistieken over de Belgische arbeidsmarkt¹³ bevestigen dat de klasse van de personen ouder dan vijftig de 'minst' actieve is, dat er meer mannen aan het werk zijn en dat de minst gekwalificeerde mensen minder vertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt.

De **federale overheid**¹⁴ wordt gekenmerkt door een hoger percentage vrouwen (52,67%) en ambtenaren in functies op niveau C (hoger secundair onderwijs) (38,28%). De meeste ambtenaren, nl. 66,9%, zijn tussen 30 en 55 jaar oud, terwijl de 55-plussers goed zijn voor 23,9%. Elk jaar gaat gemiddeld 2,5% met pensioen of brugpensioen, wat neerkomt op 17,8% vertrekkers over een periode van 7 jaar. Dit is een grote uitdaging voor de federale administratie.

11. Federaal Planbureau en Algemene Directie Statistiek, *Bevolkingsvooruitzichten 2010-2060*. December 2011. [online]

12. *De activiteitsgraad geeft het aantal arbeidskrachten (werkenden en werklozen), m.a.w. de beroepsbevolking, in procenten van de bevolking tussen 15 en 64 jaar.*

13. FOD Economie, *Statistics Belgium, Werkgelegenheid, werkloosheid, structuur arbeidsmarkt*, http://economie.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/arbeid_leven/werk/.

14. Pdata, *Voor naamste statistische indicatoren op 01-01-2012*. [online]

1.2.2. War for talent

Ondanks de grote voorraad beschikbare arbeidskrachten in België (de werkloosheid in ons land is vrij hoog), hebben de meeste bedrijven het vandaag **moeilijk** om werknemers **te rekruteren** en te behouden, en dit in alle gewesten¹⁵. Als deze moeilijkheden het gevolg zijn van meerdere factoren, dan is de factor 'knelpuntberoep' er een hele belangrijke van. Een job wordt als een **knelpuntberoep** beschouwd als ze moeilijk kan worden ingevuld omdat er een tekort is aan sollicitanten met het juiste profiel. In sommige gevallen is dit tekort van kwantitatieve aard: zo zijn er op de arbeidsmarkt onvoldoende ingenieurs, verpleegkundigen of boekhouders ten opzichte van de behoeften. In andere gevallen gaat het om een kwalitatieve schaarste: er is sprake van een **gebrek aan overeenstemming** tussen de eisen van de werkgevers en het profiel van de sollicitanten m.b.t. de vereiste specifieke competenties, het studieniveau, de talenkennis...

De lijst van knelpuntberoepen is lang¹⁶. Om die zeer gegeerde profielen aan te trekken, moeten werkgevers overwegen om de **selectie- en rekruteringsprocedure aan te passen** (overkwalificatie bij indienstneming elimineren, opleidingen aanbieden...), maar ook - en vooral - ernaar streven een **top of mind werkgever** te zijn.

Bij de federale overheid zijn er knelpunten bij de beroepen in de gezondheidszorg (artsen, verpleegkundigen), ingenieurs en technische profielen.

1.2.3. Perfect fit

Rekruteren betekent dat men aan de geschikte sollicitant een pakket verkoopt dat zowel de job (en de voordelen) als de werkgever omvat. Dit pakket is de **overeenkomst** tussen de organisatie en de sollicitant. Het moet dus aantrekkelijk zijn, maar ook beantwoorden aan de werkelijkheid op het terrein. Het is essentieel om sollicitanten aan te trekken die door het uitoefenen van hun specifieke job, zich met de cultuur van je organisatie identificeren. Waarom verlopen bepaalde rekruteringen moeizamer en waarom is er een hoog personeelsverloop in sommige organisaties? Meestal gaat het om verwachtingen van de werkgever of de medewerker, die niet worden ingelost. Door zijn werkgeversmerk onder handen te nemen, kan een werkgever op lange termijn werken door de overeenstemming tussen **de sollicitant, de job en de werkgever te verzekeren**.

15. FOD Economie, Statistics Belgium, *Werkgelegenheid, werkloosheid, structuur arbeidsmarkt*, http://economie.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/arbeid_leven/werk/.

16. RVA, *Focus op vrijstelling voor studies in het kader van de knelpuntberoepen 2012-2013*. 12 juni 2012. [online]

1.2.4. Interne en externe perceptie

Lievens¹⁷ heeft aangetoond dat het beeld dat potentiële of huidige sollicitanten van een welbepaalde organisatie hebben, vaak niet strookt met het beeld dat de huidige medewerkers van die organisatie hebben. Hoewel die percepties elkaar niet op alle punten tegenspreken, is het belangrijk om te weten waar de eventuele verschillen liggen.

✓ Onderzoek Selor

Een onderzoek dat Selor in 2012 heeft gevoerd, bevestigt deze vaststelling: wie niet bij de overheid werkt, denkt dat er geen goede sfeer heerst en dat de jobs niet interessant zijn. Nu zijn dít precies elementen die de ambtenaren wel als aantrekkelijk beoordelen. De kennis van deze resultaten maakt het mogelijk om de communicatie te verfijnen.

1.3. Actoren van employer branding

Employer branding is het project van een hele organisatie. Opdat het werkgeversmerk het verhoopte effect zou hebben (nl. bekendheid vergroten, nieuw personeel aantrekken en rekruteren, ervoor zorgen dat medewerkers niet vertrekken), is het noodzakelijk dat het wordt gedragen en beleefd door alle niveaus van de organisatie: management, communicatie, *human resources*, zonder natuurlijk de medewerkers uit het oog te verliezen. De verschillende betrokken partijen beschikken samen over de knowhow waardoor ze een sterk werkgeversmerk kunnen ontwikkelen:

- Het **management** weet welke **visie, missie, waarden en bedrijfscultuur** het naar voor wil brengen, zowel buiten als binnen de organisatie. Bovendien weet het hoe het zich wil positioneren ten opzichte van de concurrenten van de organisatie.
- De **afdeling human resources** kent de problemen van **rekruteren van personeel**: welke zijn de noden op het vlak van rekrutering, welke zijn moeilijk te rekruteren profielen, hoe voelt het huidige personeel zich (interne tevredenheid)...
- De **afdeling communicatie** beschikt over passende instrumenten en weet welke kanalen het moet aanwenden om de doelgroepen te bereiken, zowel intern als extern.

17. Lievens F., G. Van Hoye and F. Anseel, *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. *British Journal of Management*. 2007, Vol.18, 45-59.

- Het **huidige personeel** is de eerste **bestemming** van het werkgeversmerk en is tegelijk een belangrijke speler op het vlak van employer branding. De medewerkers zijn de beste **ambassadeurs** van de organisatie. Het werkgeversmerk moet representatief zijn voor de waarden, de cultuur en alle elementen die de medewerkers van dag tot dag uitdragen. Hoe kan men dit werkgeversmerk doen evolueren als de perceptie van de medewerkers tegenover de eigen organisatie, niet overeenkomt met het beeld dat de leidinggevenden willen overbrengen?

1.4. Employer branding, een continu proces

Binnen overheidsdiensten is rekrutering zelden een continu proces. Ze blijven echter steeds potentiële werkgevers op de arbeidsmarkt. De motivatie om veeleer voor de ene dan een andere job te solliciteren, wordt beïnvloed door het imago en de kennis die de sollicitanten van de verschillende werkgevers hebben en door het feit dat ze zich identificeren met die werkgevers en doelstellingen. Het volstaat dus niet om zich alleen als een aantrekkelijke werkgever te profileren op het moment dat je wil rekruteren.



Onderhoud je werkgeversmerk

Onderhoud steeds het werkgeversmerk van je organisatie en zorg ervoor dat je *top of mind* blijft bij potentiële sollicitanten. Hou je aan beloftes die je maakt aan je huidige medewerkers.

Vandaag werken al te weinig overheidsdiensten op bewuste wijze aan hun werkgeversmerk. De meeste voeren gerichte acties die onvoldoende zijn opgenomen in een algemeen beleid van werkgeverscommunicatie.





2. Employer branding

Employer branding is een noodzakelijke actie om potentiële of huidige medewerkers aan te trekken, te rekruteren en te behouden. Deze actie vereist een belangrijke investering vanwege alle niveaus van de organisatie. Het volstaat niet om een opvallend beeld of hippe boodschap te vinden om zich te doen opmerken en *top of mind* te worden. Om zich op de arbeidsmarkt te onderscheiden, moet de werkgever in de eerste plaats weten waar hij zich bevindt. Vervolgens moet hij zijn identiteit duidelijk definiëren en nagaan of die zowel intern als extern als zodanig wordt ervaren. De strategie die de organisatie ontwikkelt om te worden beschouwd als *a great place to work* en bekwame werknemers aan te trekken, moet rekening houden met de resultaten van enquêtes of eerder gevoerde acties. Ze moet meer bepaald een unieke boodschap hebben die wordt geformuleerd naargelang de doelgroep. Tot slot moet de organisatie haar strategie omzetten in concrete acties en erover waken dat ze haar werkgeversmerk onderhoudt.

2.1. Diagnose

2.1.1. Benchmarking

De bekendheid van een organisatie heeft een niet te verwaarlozen invloed op haar populariteit als werkgever en, bijgevolg, op de inspanningen die ze zal moeten leveren om geschikt personeel aan te trekken en te rekruteren. Het is vrij eenvoudig: een organisatie die we niet kennen, komt niet voor op onze lijst van potentiële werkgevers; dat geldt des te meer voor een organisatie met een slechte reputatie. Zoals al gezegd in punt 1.1.2, p.9, zijn nog andere elementen doorslaggevend voor de aantrekkingskracht van een organisatie: de sector waarvan ze deel uitmaakt, de voordelen en mogelijkheden die ze biedt, de boodschap die ze wil overbrengen of ook de verwachtingen van de arbeidsmarkt en van haar specifieke doelgroep; stuk voor stuk factoren die evolueren in de tijd.

De laatste tijd heeft **de overheid aan populariteit** gewonnen, meer bepaald door de **vaste jobs** die de sector garandeert of door het **goede evenwicht tussen beroeps- en privéleven**. Binnen de overheid zijn echter niet alle werkgevers even populair.



Evalueer je situatie

Alvorens een strategie van employer branding te ontwikkelen of acties op touw te zetten om het werkgeversmerk van je organisatie te verbeteren, moet je **even stilstaan** om te weten waar je organisatie zich situeert op de arbeidsmarkt en, in het bijzonder, ten opzichte van de concurrenten:

- Wat denkt de buitenwereld van je organisatie?
- Welke zijn de vooruitzichten van de sector waarvan je organisatie deel uitmaakt?
- Wie zijn je concurrenten?
- Is je organisatie *top of mind* bij de doelgroep of is ze integendeel onbekend?
- Willen de personen die je organisatie kennen, graag voor je werken?
- Welke zijn de sterke of zwakke punten?
- Welke perceptie leeft er bij de eigen medewerkers?
- ...

Beantwoord zoveel mogelijk vragen. Het helpt om een efficiënte strategie uit te stippelen waardoor je het **doel** van je employer brand-campagne duidelijk kan bepalen.

Vóór je die strategie uitstippelt, moet je nagaan wat de pers en de media over je organisatie zeggen en schrijven, moet je onderzoeken op de arbeidsmarkt doornemen of zelf een enquête doen over het werkgeversmerk van de organisatie.

2.1.1.1. Pers en media

De pers heeft het over ondernemingen in het kader van hun (economische) activiteiten of in hun hoedanigheid van werkgever. Zijn de onderwerpen waarmee je organisatie in verband wordt gebracht positief, negatief of neutraal? Een prothese wordt bijvoorbeeld gevaarlijk geacht voor de gezondheid of energiedrankjes worden in vraag gesteld...? Aan de FOD Volksgezondheid wordt dan doorgaans om een reactie gevraagd. Radio, kranten, internet: het is onmogelijk en ondenkbaar geen oog te hebben voor deze informatiebronnen.



Volg de actualiteit

Via een heel eenvoudige oefening krijg je een eerste idee van waar je organisatie zich bevindt: voer de naam van de organisatie in op Google. Je krijgt dan een aantal 'hits':

- Zijn het er veel?

- Zijn ze positief?
- Vanwaar komen ze? Van journalisten (de organisatie wordt in verband gebracht met bepaalde nieuwsfeiten), van de eigen medewerkers (ze melden op hun profiel bij LinkedIn of Facebook dat ze voor je organisatie werken), van studenten (vermelding in het kader van hun eindwerk)...
- Gaat het om mededelingen die de organisatie zelf heeft verstuurd?
- Wordt er over de organisatie gesproken als werkgever?
- ...

Door de actualiteit te volgen, kan je de communicatie aanpassen om het imago van de organisatie te verbeteren en haar te profileren als een uitverkoren werkgever.

2.1.1.2. Onderzoeken

De perceptie die leeft bij bepaalde doelgroepen (de medewerkers, spelers op de arbeidsmarkt of breder, het grote publiek), speelt een belangrijke rol in het vestigen van een werkgeversmerk.

• Intern onderzoek

De huidige medewerkers zijn de beste ambassadeurs van een organisatie naar de buitenwereld. Zij kunnen reclame maken voor hun werkgever en je moet zorgen dat ze je trouw blijven. Je moet absoluut weten hoe ze jou als werkgever zien.



Bevraag je werknemers

Doe een **imago- of tevredenheidsonderzoek** (de FOD Personeel en Organisatie kan je daarbij helpen) om te weten hoe je medewerkers de organisatie ervaren. Stel ze bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Zijn ze tevreden over het feit dat ze in je organisatie werken?
- Spreken ze graag over hun werk?
- Zouden ze je organisatie aanbevelen als werkgever?
- Zijn ze van mening dat de organisatie een interessante werkomgeving is en autonomie biedt?
- Voelen ze de waarden van de organisatie?
- Komt wat de organisatie aan de buitenwereld vertelt overeen met wat men intern beleeft?
- ...

Hou rekening met de **resultaten** om het *human resources*-beleid en de communicatie van de organisatie te verbeteren. Tevreden medewerkers

zijn uitstekende ambassadeurs om een werkgever te promoten. Bovendien zijn tevreden medewerkers, trouwe medewerkers.

- **Extern onderzoek**

Er worden regelmatig onderzoeken gevoerd over de arbeidsmarkt en de aantrekkingskracht van werkgevers. Door de resultaten van die onderzoeken te bekijken, kan je te weten komen hoe werknemers aankijken tegen de arbeidsmarkt, de verschillende sectoren en mogelijke concurrenten of welke aantrekkingscriteria doorslaggevend zijn in een bepaalde periode en hoe deze perceptie evolueert. Zo kan je ook achterhalen welke hefboomen de aantrekkingskracht van de verschillende overheidsdiensten als werkgevers kunnen verbeteren.

- ✓ **Onderzoeken van Selor: aantrekkingskracht van de overheid als werkgever¹⁸**

Met de bedoeling de communicatiestrategie te verbeteren, organiseert Selor elke twee jaar een onderzoek dat uit twee delen bestaat: een bekendheids- en imago-onderzoek van Selor en een employer branding-onderzoek van de federale overheid in zijn geheel. Het onderzoek handelt over het loon, de vooruitzichten op evolutie, de opleidingsmogelijkheden of ook de werksfeer en wordt gevoerd bij zowel 'interne' respondenten (federale ambtenaren) als 'externe' respondenten (het grote publiek). Op het einde van het onderzoek wordt de externe perceptie van de federale overheid vergeleken met de indrukken van de ambtenaren zelf.

Uit het onderzoek dat in 2012 werd gevoerd, blijkt dat de volgende factoren van een federale organisatie een 'ideale' werkgever maken: werkzekerheid, inhoud van de job, combinatie werk/privé en werksfeer. De top-5 van de federale overheidsdiensten die het aantrekkelijkst zijn voor personen die overwegen om bij de federale administratie aan de slag te gaan (we hebben het dus over relatieve aantrekkingskracht) was de volgende: de FOD Volksgezondheid (72%), de FOD Binnenlandse Zaken (64%), gevolgd door de FOD Mobiliteit en Vervoer (63%), de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (62%) en de FOD Sociale Zekerheid (58%). Deze rangschikking evolueert in de tijd, maar voor een overheidsdienst is het al interessant te weten waar hij zich op een bepaald ogenblik situeert.

18. Steyaert J. et al., Selor Onderzoeksrapport Employer Branding, Indigov-Inostix, 31/07/2012.

Bovendien heeft dit onderzoek aangetoond dat de **perceptie van de overheid als werkgever verschilt tussen personen die niet in de overheidssector werken en personen die er wel werken**, en dit met betrekking tot punten die in grote mate doorslaggevend zijn voor de aantrekkingskracht van een organisatie: de inhoud van de job, de sfeer, de carrièremogelijkheden en het loon. De externe perceptie is de volgende: de sfeer bij overheidsdiensten en de contacten met collega's zijn er niet bijzonder goed, het werk is er niet gevarieerd en je hebt er weinig autonomie. Anderzijds biedt de overheid blijkbaar een interessant loonpakket en interessante evolutiemogelijkheden. Binnen de overheid is de perceptie anders: men vindt het werk interessant (veel variatie en autonomie), de sfeer en het contact met de collega's worden als zeer goed beschouwd, maar men heeft niet de indruk dat men carrière kan maken en men vindt het loonpakket niet aantrekkelijk.

De overheidsdiensten moeten met deze elementen rekening houden wanneer ze werken aan hun werkgeversmerk.

Dit onderzoek naar het imago van de federale overheid levert interessante elementen op voor de werkgevers van de publieke sector. Het zou echter nog interessanter zijn als elke overheidsdienst deze vragen grondig onderzoekt om resultaten op maat te verkrijgen. Selor wil dit onderzoek opstellen en wil andere overheidsdiensten aanmoedigen om eraan deel te nemen.

✓ **Randstad: de aantrekkelijkste Belgische werkgever¹⁹⁻²⁰**

Sinds meer dan 10 jaar reikt Randstad jaarlijks de prijs van de aantrekkelijkste Belgische werkgever uit (onder bedrijven met ten minste 1.000 werknemers), door de balans op te maken van de criteria die een organisatie aantrekkelijk maken. Eén vaststelling dringt zich op: **om aantrekkelijk te zijn, moet men op meerdere domeinen goede resultaten behalen**. In 2012 zijn dit de **werkzekerheid** (gedefinieerd als de mogelijkheid om binnen een onderneming carrière te maken), de **financiële gezondheid**, de **werksfeer**, het **loon**, de **jobinhoud**, het **evenwicht tussen beroeps- en privéleven** en de **toekomstperspectieven** die een organisatie bijzonder aantrekkelijk maken. Een top 7 die vergelijkbaar is met de laatste twee studies. Op te merken valt dat de rangschikking van de aantrekkelijkheidscriteria schommelt naargelang studies, niveau, leeftijd of nog afhankelijk van het feit of men man of vrouw is. Ook de

19. *Randstad Award 2011. Onderzoek naar de kwaliteit van de employer brand van de grootste Belgische bedrijven. [online]*

20. *Randstad Award 2012. Onderzoek naar de kwaliteit van de employer brand van de grootste Belgische bedrijven. [online]*

economische conjunctuur oefent invloed uit op de rangschikking. In tijden van recessie is werkzekerheid belangrijker dan het loon. Doet de economie het goed, dan wordt de jobinhoud belangrijker.

De federale overheid: de aantrekkelijkste overheidswerkgever

De federale administratie behaalt vrij goede scores voor deze verschillende factoren en legde beslag op de tweede plaats van de Randstad Award 2012, enkel voorafgegaan door de winnaar, het baggerbedrijf DEME. Voor de editie 2012 werd het onderzoek uitgebreid tot de overheidssector. In de rangschikking van de publieke sector behaalden de federale overheidsdiensten (de 9 grote FOD's met meer dan 1.000 medewerkers) de eerste plaats, vóór de Vlaamse overheid, het FAVV, de ONE, de Franse Gemeenschap, de RSZ, de SWDE (de Franstalige tegenhanger van de VMW), de RVA, de VMW en de Federale Politie.

Bovendien benadrukt Randstad dat de aantrekkelijkste federale overheidsdienst, de **FOD Volksgezondheid**, beslag zou leggen op de 2de plaats, na DEME, als men geen onderscheid maakte tussen de overheid en de privésector.

Naast de factoren die uit het onderzoek van Randstad naar voor komen, kan de overwinning van de FOD Volksgezondheid worden verklaard door het bijzonder actieve communicatiebeleid van deze organisatie. Bijna elke week of zelfs dagelijks brengen de media verslag uit over de competenties of bepaalde projecten van de FOD Volksgezondheid.

Het onderzoek van Randstad stelt ook de **aantrekkelijkste sectoren** vast. De top-3 is de laatste twee jaar onveranderd gebleven, met op de eerste plaats de farmaceutische sector, gevolgd door de informatica- en de consultancysector en daarna door de media. Natuurlijk heeft de economische conjunctuur een invloed op deze resultaten. Door te weten hoe aantrekkelijk de sector is waarin je organisatie actief is, weet je welke inspanningen nodig zijn op het vlak van rekrutering.

2.1.2. Personeelsplannen

Ook de personeelsplannen zijn een goede indicator voor de richting die een employer branding-campagne moet uitgaan: grotere inspanningen om een specifieke doelgroep aan te trekken en te rekruteren of om het bestaande personeel te binden.



Analyseer je personeelsplan

Stel jezelf de volgende vragen:

- Rekruteert je organisatie regelmatig één of meerdere profielen?
- Welke zijn de behoeften op korte, middellange en lange termijn?
- Hoe verlopen de rekruteringen in het algemeen? Zijn er veel sollicitanten? Beantwoorden ze aan het gezochte profiel?
- Weet je waarom sommige jobs aantrekkelijker zijn dan andere?
- Is het personeel trouw aan je organisatie of is er een groot personeelsverloop?
- Hoe komt dat? Voorzie je in opleidingen voor de huidige medewerkers?
- ...

Naast de resultaten van de onderzoeken maken de antwoorden op deze vragen het je mogelijk om het **doel** van de employer branding-campagne van je organisatie te bepalen.


2.1.3. Bedrijfsidentiteit

Een werkgeversmerk ontstaat niet zomaar uit het niets. Het uitgangspunt is de bedrijfsidentiteit. Karlo Zobell verklaart: *'Alles begint met een duidelijk idee en definitie van de eigen identiteit (corporate identity). Wie we zijn, waar we mee bezig zijn en hoe onze toekomst er uit moet/zal zien. Dat kan formeel gebeuren door het formuleren van de missie, visie en de waarden van een bedrijf. Maar omdat die meestal hoogdravend geformuleerd zijn, moeten we die vertalen naar de realiteit van de werkvloer. Onze bedrijfscultuur moet die visie en waarden weerspiegelen'*²¹.

De identiteit van de organisatie wordt bepaald door de organisatie zelf, in tegenstelling tot het imago dat de perceptie is die de mensen van een bepaalde organisatie hebben, en dat door een veelheid van externe factoren wordt bepaald.

Een organisatie die haar werkgeversmerk wil ontwikkelen, moet om te beginnen haar identiteit duidelijk (opnieuw) bepalen en zich ervan verzekeren dat die wordt **gedragen door alle niveaus van de organisatie**. Worden missie, visie en waarden van de organisatie (de componenten van de identiteit) zoals het management ze heeft gedefinieerd, op dezelfde manier ervaren door de huidige medewerkers? Identificeren die laatste

21. Zobell, K., *Rekruteringscommunicatie. Strategie-middelen-technieken*, p.42.



zich met het imago dat de organisatie wil hebben? Omdat de medewerkers de beste ambassadeurs van de werkgever zijn, kan je door uit te gaan van hun ervaring, je boodschap voor de buitenwereld zo duidelijk mogelijk overbrengen. Vervolgens moet je nagaan of deze identiteit bij de buitenwereld overkomt zoals bedoeld was.

Bovendien beschikt elke organisatie over een eigen **huisstijl** die haar herkenbaar maakt: logo, kleuren, visuele elementen... Via het uitwerken van de employer branding-campagne kan men beoordelen of die elementen nog passen bij de (opnieuw) gedefinieerde identiteit van de organisatie. Die visuele elementen liggen immers aan de basis van de communicatie over employer branding. Ze kunnen eventueel worden aangevuld met nieuwe elementen naargelang de boodschap die de organisatie ontwikkelt.

Tot slot is de **positionering** van de organisatie op de arbeidsmarkt een derde belangrijk element van haar identiteit. Profileert de organisatie zich als een organisatie die zich aan de spits bevindt op haar domein, waar high tech-technologie alomtegenwoordig is, of als een organisatie die oog heeft voor haar klanten of haar milieu-impact? Het werkgeversmerk moet deze verschillende elementen weerspiegelen.

2.2. Strategie

2.2.1. Doel

Elke organisatie moet ernaar streven om haar werkgeversstempel te drukken op de arbeidsmarkt. Het werkgeversmerk moet de organisatie duidelijk **positioneren** op de arbeidsmarkt, door zich te **onderscheiden** van haar concurrenten, om haar **aantrekkelijk** te maken op de arbeidsmarkt, **rekruteringen** gemakkelijker te maken en de medewerkers aan zich te **binden**. Om deze doelstelling concreet te maken, moet de organisatie eerder een duidelijke strategie uitstippelen dan geïsoleerde acties voeren. In de eerste fase moet je de doelstellingen over employer branding op korte, middellange en lange termijn definiëren. Die doelstellingen vloeien voort uit de eerder gemaakte analyse van de situatie en van de eventuele rekruteringsbehoeften:

- de bekendheid van de organisatie in een bepaalde regio vergroten (omdat ze er onvoldoende bekend is)
- haar reputatie bij een specifieke doelgroep verbeteren

- haar bekendheid vergroten bij een specifieke doelgroep (pas afgestudeerden, ingenieurs of technici...) met het oog op toekomstige rekruteringen
- zich bekend maken binnen een specifieke sector (financiële, wetenschappelijke, medische sector...)
- meer hooggekwalificeerd personeel aantrekken
- voorkomen dat de huidige medewerkers de organisatie verlaten
- ...



Gebruik SMART - doelstellingen

Maak gebruik van het **SMART**-principe om je doelstellingen op het vlak van employer branding te bepalen:

- **Specifiek** - de doelstelling moet eenduidig zijn
- **Meetbaar** - de te behalen resultaten zijn meetbaar of waarneembaar
- **Aanvaardbaar** - de doelstelling is aanvaardbaar voor de doelgroep
- **Realistisch** - de doelstelling is realistisch
- **Tijdgebonden** - de doelstelling is beperkt in de tijd.

2.2.2. Doelgroep

In de tweede fase moet de werkgever zijn doelgroep definiëren. Dit betekent dat hij moet bepalen welk **deel van de arbeidsmarkt** hij probeert te bereiken. Hij moet zijn doelgroep overtuigen van de toegevoegde waarde die hij biedt in vergelijking met zijn concurrenten. Opdat zijn doelgroep zich persoonlijk aangesproken zou voelen, moet hij bovendien zijn boodschap aanpassen en de geschikte communicatiekanalen gebruiken. Elke doelgroep is als een kleine **microkosmos**: hij bevindt zich op een bepaalde plaats, heeft een welbepaald profiel en eigen gedragingen en verwachtingen.

Niet iedereen koestert dezelfde **bijzondere verwachtingen** ten opzichte van een potentiële job en werkgever. Voor een ingenieur zijn de projecten een doorslaggevend element om voor een bepaalde job te kiezen, terwijl een informaticus wellicht meer belang zal hechten aan het hoogtechnologisch materieel, een wetenschapper aan het niveau van specialisatie van een departement, een jongere aan de uitdagingen en iemand met meer ervaring aan de verantwoordelijkheden en de autonomie.



Contact met je doelgroep

Zorg ervoor dat je **regelmatig contact** hebt met je doelgroep (op websites, in tijdschriften, op straat...) om het werkgeversmerk van je organisatie duidelijk naar voren te brengen.

2.2.3. Boodschap

In de volgende fase moet je de boodschap formuleren die het centrale element is van de employer branding-campagne. De kern van deze boodschap is het **Employee Value Proposition** (EVP): het **unieke voorstel** dat de werkgever doet aan zijn huidige en toekomstige werknemers. Dit voorstel moet de organisatie immers **onderscheiden** van andere werkgevers: welke toegevoegde waarde, die de doelgroep niet bij de concurrenten kan vinden, biedt de organisatie?

Dankzij de boodschap moet de organisatie **kwaleitsvolle sollicitanten** aantrekken, hen ertoe bewegen om de organisatie te zien als een potentiële werkgever en dus een houding van vertrouwen in het merk opwekken. Wil men dat deze houding van vertrouwen (*top of mind*) evolueert naar een houding van voorkeur (*preferred employer*), dan moet de boodschap niet alleen **aantrekkelijk**, maar ook **authentiek** zijn. De beloften van de werkgever over de job en de organisatie moeten worden aangevoeld als uniek, reëel en aannemelijk en moeten bovendien beantwoorden aan de realiteit op het terrein, zo niet zullen ontgoochelde werknemers snel weggaan bij hun werkgever.



De troeven van je organisatie

Stel de lijst op van de **troeven** van je organisatie. Hou rekening met haar sterke en zwakke punten, de situatie van de arbeidsmarkt en de verwachtingen van je doelgroep.

Wees **waarachtig en authentiek**. Probeer niet om de reële situatie van je organisatie te verbloemen.

2.2.4. Middelen

Opdat de strategie volledig zou zijn, moet men ook nog het **budget** en de **timing** van de employer branding-campagne vaststellen.

De timing is afhankelijk van de **beschikbaarheid** van de personen die betrokken zijn bij de verschillende onderdelen van de campagne. De start van de nieuwe employer branding-campagne valt het best samen met een **effectieve rekrutering**. Later, als het werkgeversmerk leeft binnen de organisatie en op de arbeidsmarkt, is dit niet langer noodzakelijk. Integendeel, een organisatie moet niet wachten op een nieuwe rekrutering om aan potentiële sollicitanten te melden dat ze een aantrekkelijke werkgever is.

De grootte van het budget is bepalend voor de omvang van de communicatiecampagne. Door een inventaris te maken van het **materiaal** (brochures...) en de communicatiemiddelen waarover ze beschikt, kan de organisatie bepalen welke extra financiële inspanningen nodig zijn. Vaak beschikken organisaties intern al over heel wat materiaal. Moet er een huisstijl worden ontwikkeld of bestaat die al? Volstaat het om het bestaand materiaal bij te werken? Wil de organisatie een overkoepelend campagneconcept ontwikkelen, dan moet ze eventueel een beroep doen op een extern communicatiebureau; dat geldt ook als ze eventueel een huisstijl wil uitwerken. Het budget moet dan voorzien in de tussenkomst van een extern bureau. Dat is een eenmalige kostprijs voor een boodschap die op duizend en één manieren kan worden uitgewerkt.



De timing van je campagne

Denk goed na over de timing van je campagne: sommige periodes van het jaar, zoals de zomervakantie, zijn minder gunstig om op de arbeidsmarkt te communiceren.

2.3. Actie

Na de doelstelling, de doelgroep tot wie je je wil wenden en de unieke boodschap te hebben gedefinieerd, past het om een communicatieplan op te maken dat rekening houdt met het budget en de timing waarover de organisatie beschikt. Dit mediaplan moet verplicht een intern en een extern luik omvatten.

2.3.1. Mediakanalen

2.3.1.1. *Owned, earned & bought media*

Een communicatieplan moet steeds een aantal middelen combineren: *owned, earned & bought*. De *owned media* zijn alle middelen **die eigen zijn aan de organisatie** om intern en extern te communiceren: intranet, nieuwsbrieven, valven, website, brochures... De *earned media* of informele kanalen zijn middelen waartoe de organisatie toegang heeft dankzij haar eigen activiteit of haar **relatienetwerken** (partners, pers, universiteiten...). De *bought media* tot slot zijn de middelen waarop de organisatie een beroep kan doen ter ondersteuning van een campagne, in ruil voor een **financiële tussenkomst**. Het gebruik van het laatste is afhankelijk van het beschikbare budget.

2.3.1.2. Het mediaplan opstellen

Een mediaplan opstellen is om meerdere redenen noodzakelijk. Ten eerste laat het toe om, naargelang de doelstelling (deelname aan jobbeurzen, de bekendheid van de organisatie vergroten, zich als werkgever bekend te maken bij een welbepaalde doelgroep of in een specifieke regio...), te bepalen **welke acties op welk ogenblik** en **via welke kanalen** worden gevoerd om een zekere visibiliteit (in tijd en ruimte) te verzekeren voor het werkgeversmerk. Het plan verplicht een organisatie er toe om zich af te vragen of elke actie **nodig** is. Bovendien kan de organisatie dankzij het mediaplan een algemeen overzicht van al haar acties bewaren. Tot slot moet het plan de **eenheid van de communicatie** via alle gebruikte interne en externe kanalen verzekeren, zowel wat betreft de vorm als de inhoud van de boodschap en dit op lange termijn. De organisatie moet de boodschap aanpassen aan het communicatiekanaal: communicatie op het intranet is verschillend van een banner op een commerciële website, van een affiche of van een radiospot.

2.3.2. Interne communicatie

De interne communicatiecampagne moet **het werkgeversmerk doen leven binnen de organisatie**. Een werkgeversmerk moet in de eerste plaats worden gedragen door het personeel van de organisatie. Hoe kan een organisatie de medewerkers betrekken bij een campagne en ervoor zorgen dat zij de boodschap zelf gaan overbrengen? Door via de **interne communicatiekanalen** (intranet, bedrijfsblad, valven, professioneel sociaal netwerk zoals bv. Yammer...) uit te leggen waarom de campagne wordt gevoerd, welke boodschap wordt verspreid, op welke plaatsen er wordt gecommuniceerd; door bij hen **een gevoel van fierheid te creëren** en door uit te leggen hoe ze ertoe kunnen **bijdragen** om van hun werkgever een aantrekkelijke werkgever te maken. Hun identificatie met het ontwikkelde werkgeversmerk kan bovendien **hun gevoel versterken dat ze deel uitmaken van de organisatie**.

2.3.2.1. Mond-tot-mondreclame: een betrouwbare bron

Mond-tot-mondreclame is heel belangrijk als reclame voor een organisatie als werkgever. Een recent onderzoek van Stepstone (2011) over de communicatie van het imago van de werkgever heeft aangetoond dat het netwerk van persoonlijke kennissen (familie en vrienden) de eerste informatiebron is als iemand informatie wil inwinnen over een bepaalde werkgever. Dit is ook de bron die als het meest betrouwbaar wordt

beschouwd. De eigen medewerkers zijn dus de beste ambassadeurs van een organisatie. Ze praten over hun werkgever of over hun baan onderweg naar het werk of naar huis, tijdens professionele vergaderingen, op een terrasje met vrienden of ter gelegenheid van familiebijeenkomsten.



Creëer een buzz op sociale netwerken

Creëer een buzz of een viraal effect en zet de medewerkers van je organisatie ertoe aan om berichten te posten op sociale netwerken (Facebook, LinkedIn, Twitter...) waarin ze verwijzen naar het aspect 'werkgever' van je organisatie.

2.3.2.2. De bedrijfsfilm: medewerkers betrekken

Een organisatie kan medewerkers bij de promotie van het imago als werkgever betrekken door bijvoorbeeld een korte bedrijfsfilm te maken, die vervolgens niet alleen op de sociale netwerken, maar ook op jobsites kan worden verspreid. Door de eigen medewerkers als acteurs op te voeren in de film, vergroot men de authenticiteit ervan. De organisatie moet in die film de nadruk leggen op de troeven, op de profielen die ze zoekt en op de werksfeer, stuk voor stuk elementen die het aanbod concreter maken.



Ontdek Selor als werkgever

In 2010 heeft Selor een publiciteitsfilmpje gemaakt over zichzelf als werkgever. Medewerkers uit verschillende departementen werden via intranet uitgenodigd om voor de camera te vertellen wie Selor is en waaruit hun werk bij Selor bestaat. Daarna werd de film via verschillende kanalen verspreid naar de doelgroepen.

Je kan deze film bekijken op <http://www.youtube.com/selorbe>

2.3.3. Externe communicatie

2.3.3.1. *Owned media*: website, sociale netwerken, brochures, bedrijfsdag, stageaanbod

- De website: centraal punt van de communicatie

Het eerste contact dat mensen met een organisatie hebben, verloopt meestal via de website, het venster op de buitenwereld. Het gaat om een heel belangrijk instrument, daar het een **heel betrouwbaar meetpunt** is. Men kan het aantal bezoekers tellen na afloop van een campagne via een bepaald medium, na een verschijning in de pers of op het einde van een grootschalige campagne zoals een employer branding-campagne. Het is

ook mogelijk de gemiddelde bezoekduur van de internetpagina's te bepalen. Gewoonlijk weerspiegelt die duur het feit dat de personen die de website bezochten, de antwoorden op hun vragen vonden.



De website als centraal communicatiepunt

Zorg ervoor dat je van de website van je organisatie het **centrale communicatiepunt** maakt waar al je communicatieacties samenkomen.

Indexering van de website: *Search Engine Optimization*

Als er aan een employer branding-campagne een voldoende budget wordt toegekend, dan is die campagne misschien een goede gelegenheid om de website van de organisatie en zijn indexering te verbeteren: *Search Engine Optimization*. Als een internetgebruiker in een zoekmotor enkele sleutelwoorden intikt, worden de resultaten getoond volgens relevantie. **Een betere inhoud en een betere structuur kunnen de positie van een website in de zoekmotoren verbeteren en de visibiliteit op internet vergroten.** Een betere positie in de zoekresultaten geeft ook een betere indruk en dat is een heel belangrijk element voor een organisatie die haar werkgeversmerk ontwikkelt. Doe hiervoor best beroep op een gespecialiseerd bureau.

Werkgeversgedeelte

Er moet bijzondere aandacht worden besteed aan het werkgeversgedeelte van de website. Komt zo'n rubriek niet voor op de website, dan is dit het goede moment om die rubriek te creëren. Ze moet de recentste informatie bevatten over de **mogelijkheden tot tewerkstelling en beroepen**, de **voordelen** die de organisatie biedt of een aantrekkelijke voorstelling van de dossiers en projecten waaraan de organisatie werkt en die misschien in de actualiteit staan. Die rubriek kan ook een **bedrijfsfilm** omvatten.

Het is bovendien de ideale plaats om **bepaalde medewerkers aan het woord te laten** over wat werken bij deze werkgever betekent of om uit te leggen hoe mensen die interesse hebben voor een job, een medewerker van de organisatie kunnen ontmoeten (op een jobbeurs waaraan de organisatie deelneemt, tijdens een colloquium waar een medewerker spreekt...). De organisatie moet van dit deel van de website gebruik maken om te communiceren met potentiële sollicitanten, door een dynamische invulling ervan.

✓ De website van de FOD Economie

Op de website van de FOD Economie vinden we in de rubriek 'Werken bij de FOD Economie' een onderdeel 'De FOD Economie als werkgever'. In dit deel geeft de FOD Economie heel wat informatie over carrièremogelijkheden, de werkomgeving en de typische projecten. Zo is het verhaaltje 'Een dag uit het leven van de familie Doodgewoon' een unieke en originele manier om de activiteiten van de FOD Economie voor te stellen aan potentiële sollicitanten, door de nadruk te leggen op de impact die deze dienst heeft op het dagelijks leven van alle Belgen.

Deze rubriek is zeer goed opgebouwd, maar zou nog duidelijker aanwezig moeten zijn op de homepage van de website.



Website

Als het budget dat toelaat, kan er ook worden overwogen om een **bepaalde website over de organisatie als werkgever** te creëren. Daarbij moet rekening worden gehouden met de *look and feel* van de campagne. Deze website moet alle informatie bevatten over de organisatie als werkgever, door bv. medewerkers aan het woord te laten. Alle acties die in het kader van de employer branding-campagne of van specifieke rekruteringen worden gevoerd, moeten naar die website verwijzen. Eens die website is gecreëerd, is het absoluut noodzakelijk hem te voorzien van nieuwe werkaanbiedingen, informatie over projecten waaraan de organisatie werkt, getuigenissen van medewerkers... De organisatie moet op een interne medewerker kunnen rekenen om de website te doen leven en bij te werken.

✓ De website www.werkenbijmobiliteitenvervoer.be

In samenwerking met Selor en een externe communicatiepartner heeft de FOD Mobiliteit en Vervoer een website gecreëerd in het kader van een employer branding-campagne om juridische medewerkers en ingenieurs aan te trekken; profielen die deze overheidsdienst regelmatig rekruteert. Zowel de communicatie in de papieren pers als online verwees naar deze website. Potentiële sollicitanten vonden er informatie over concrete werkaanbiedingen en over de **FOD Mobiliteit en Vervoer als werkgever**. Vandaag geeft een icoon **op de homepage van de website** van de FOD Mobiliteit en Vervoer rechtstreeks toegang tot deze website. Voorbeelden van communicatieacties in het kader van deze campagne: zie p.43.

• Sociale netwerken

Het **dynamisch** karakter van sociale media is hun belangrijkste troef. Om ze op te nemen in een communicatiecampagne is er echter enige **voorzichtigheid** geboden en moet er heel wat **tijd worden geïnvesteerd**. Is er een medewerker om zich met deze media bezig te houden? Het is overigens niet gemakkelijk om de **informatie te controleren** die op sociale media circuleert. Als men informatie tweet, is het moeilijk de mogelijke gevolgen daarvan in te schatten.

Facebook

Heeft de organisatie een pagina op Facebook, dan moet ze de medewerkers ertoe aanzetten daar fan van te worden en de informatie te delen die zij wil verspreiden om een *top of mind* werkgever te worden. Vervolgens moet er een minimum aan nieuws worden gegeven over de projecten en verwezenlijkingen van de organisatie. Deze pagina kan ook worden gebruikt om te communiceren over de geplande rekruteringen of om bedrijfsvideo's te verspreiden die de aandacht vestigen op het werkgeversmerk.





Vinger aan de pols

Blijf oog hebben voor de **opmerkingen** van de internetgebruikers. Ze zorgen ervoor dat je de vinger aan de pols houdt en opvolgt hoe de informatie die je in het kader van je campagne meedeelt, wordt onthaald. Laat geen vragen onbeantwoord.

✓ Selor op sociale media

Selor is aanwezig op verschillende sociale media. Zijn Facebookpagina telt 3 695 fans (op 28 augustus 2012). Overheidsdiensten kunnen voordeel halen uit de aanwezigheid van Selor op die media om hun werkgeversmerk te promoten.

• Brochures

De meeste overheidsdiensten hebben brochures waarin ze toelichting geven bij hun **activiteiten** of hun meest frequente **jobs** voorstellen.



Actualiseer en evalueer je brochures

Alvorens brochures uit te werken of opnieuw te drukken moet je je de volgende vragen stellen:

- Zijn de brochures actueel, zowel inhoudelijk als op het vlak van layout?
- Beantwoordt de boodschap in de brochures aan het ontwikkelde werkgeversmerk?
- Zijn ze aangepast aan de doelgroep?
- Hoe wil je ze gebruiken en verspreiden (bv.: tijdens een jobbeurs, een dag op het terrein...)?
- ...

• De bedrijfsdag: direct contact

Als ze goed worden gekozen en voorbereid, zijn bedrijfsdagen bijzonder interessant in het kader van een employer branding-campagne. Voor werkgevers zijn ze een uitstekende gelegenheid om **een eerste direct contact te leggen met potentiële medewerkers** en hun **de diversiteit van de beroepen binnen de organisatie of de verscheidenheid van de projecten waaraan zij werkt**, voor te stellen.

De **informatie** die de potentiële sollicitanten ter gelegenheid van deze ontmoetingen ontvangen, wordt **als authentiek beschouwd** dan de informatie die ze op internet vinden of in de pers lezen. Bijgevolg is de

kans groter dat de sollicitanten deze informatie zullen verspreiden, net als de informatie over de carrièremogelijkheden. Zo weet bijvoorbeeld niet iedereen dat de FOD Financiën niet alleen medewerkers met een financieel profiel rekruteert.



Bedrijfsdag op het terrein

Gaat je organisatie regelmatig op zoek naar ingenieurs of technici om op het terrein te werken, dan kan het interessant blijken om een bedrijfsdag op een bouwplaats te organiseren. Dit maakt het voor sollicitanten mogelijk om zich gemakkelijker te identificeren met de organisatie en de doelstellingen en na te gaan of de job beantwoordt aan de verwachtingen.

Nauwgezette voorbereiding

De organisatie van een opendeurdag moet nauwgezet worden voorbereid. Het gaat om een grote investering in geld en tijd. Het is belangrijk dat de organisatie zich eerst afvraagt of zo'n actie haalbaar is, gelet op de mogelijke resultaten.

Om deze activiteit voor te bereiden, moet men eerst **de medewerkers motiveren** om deel te nemen. De organisatie moet op hun medewerking kunnen rekenen, daar zij de beste ambassadeurs zijn. Vervolgens moet de organisatie hun **gepaste middelen** geven zodat ze zich gewapend voelen om potentiële sollicitanten te woord te staan en vragen te beantwoorden. De werkgever moet ook duidelijk aangeven wat van de medewerkers verwacht wordt. Tijdens een informatiesessie kunnen de elementen van het werkgeversmerk worden overlopen, net als de openstaande jobs op het tijdstip van het evenement. Door de deelnemers aan te moedigen om op het einde van de dag een vragenlijst in te vullen, krijgt de organisatie feedback over hoe de doelgroep de ontmoeting heeft beleefd en hoe de doelgroep tegen de werkgever aankijkt.

- **Het stageaanbod**

Een stage aanbieden is voor een overheidsdienst een andere manier om zijn werkgeversmerk te promoten bij potentiële medewerkers. Het veelvuldig contact met scholen en universiteiten verleent visibiliteit aan de organisatie als deskundige op een specifiek gebied. Als de stage goed verloopt, zal de student bovendien met familie en vrienden positief praten over de werkgever.

2.3.3.2. *Earned media*: Selor-platform, federale kanalen, pers, publiereportages, colloquia

De *earned media* of informele kanalen omvatten - naast het eigen personeel (zie punt 2.3.2. 'Interne communicatie', p.28) - alles wat deel uitmaakt van het **netwerk van de organisatie**. Voor de overheid gaat het om de andere overheidsdiensten, Selor, de scholen en opleidingsinstituten waarmee ze contact hebben, de contacten die het resultaat zijn van de deelname aan seminaries of jobbeurzen... Al die kanalen samen hebben een grote uitstraling en kunnen grotere visibiliteit verlenen aan de employer branding-boodschap. Bovendien kunnen ze bijdragen tot de authenticiteit van de boodschap. Het is dan ook belangrijk om ze op te nemen in een communicatiecampagne.

• **Het Selor-platform: werkgeversfiche, getuigenissen...**

De website van Selor heeft een grote visibiliteit. Bij een onderzoek in 2012 gaf 20% internetgebruikers aan dat ze de website van Selor zouden raadplegen bij het zoeken van een job²². Het aantal bezoekers stijgt elk jaar. Zo telde Selor in 2011 gemiddeld 171.000 unieke bezoekers per maand²³.



Profileer u als werkgever op de website van Selor

De nieuwe website van Selor werd in juni 2011 gelanceerd en bevat **rubrieken** die het voor de federale overheidsdiensten mogelijk maken om **zich te profileren als werkgever**:

- Een **bedrijfsfiche**: een korte voorstelling van de organisatie, een bedrijfsfilm, enkele foto's die de nieuwsgierigheid van de bezoeker opwekken en hem ertoe bewegen op zoek te gaan naar meer informatie en naar de website van de organisatie te surfen.
- **Getuigenissen**: een voorstelling van de verschillende profielen en beroepen.
- **Nieuws & events**: een artikel op de homepage over een overheidsdienst die het nieuws haalt als werkgever evenals de link naar zijn bedrijfsfiche.
- **Wekelijkse mailing**: een wekelijkse e-mail naar personen die op de hoogte willen blijven van jobs en nieuws uit de overheid. Een employer branding-campagne kan deel uitmaken van het deel 'Nieuws'.
- Een artikel over een **beroep binnen je organisatie**: deze rubriek laat de ambtenaren aan het woord ('Een dag in het leven van...') of

22. Steyaert J. et al., *Selor Onderzoeksrapport Employer Branding, Indigov-Inostix, 31/07/2012*.

23. *Het gaat om het aantal unieke bezoekers op www.selor.be, ongeacht het aantal bezochte pagina's. Wie de website meermaals heeft bezocht, wordt slechts eenmaal geteld.*

onthult bepaalde informatie om komaf te maken met vooroordelen ('Het loon van...').

Neem contact op met Selor (communication@selor.be) om te genieten van de visibiliteit van die rubrieken. Selor staat ook open voor andere voorstellen om je te helpen het werkgeversmerk van je organisatie onder de aandacht te brengen.

- **Federale kanalen**

Fedweb, Fedra en www.belgium.be zijn drie kanalen met grote reikwijdte binnen de federale overheid. De portaalsite www.belgium.be heeft bovendien een grote externe visibiliteit.

Fedweb (www.fedweb.belgium.be), de portaalsite van het federale personeel, stuurt regelmatig een nieuwsbrief (Fedweb light) naar de federale personeelsleden die er op geabonneerd zijn. Het is een geweldig goed kanaal om je employer branding-campagne te promoten. Het magazine **Fedra** (www.fedra.belgium.be) wil 'een uniek nieuwsplatform worden waarbinnen zowel informatieve stukken, persoonlijke items als reportages achter de schermen een plaats vinden. Sterke verhalen die federale ambtenaren bij elkaar brengen'²⁴. Een organisatie kan een bijdrage leveren aan het magazine Fedra en zo haar werkgeversmerk verspreiden bij alle ambtenaren. Tot slot is de portaalsite www.belgium.be²⁵ een initiatief van de federale overheden die een groot deel aan de actualiteit wijdt en dagelijks verslag uitbrengt over alle nieuwigheden bij de overheidsdiensten (beslissingen, nieuwe reglementeringen, evenementen, publicaties...). Het is mogelijk om op de homepage te communiceren met nieuwsberichten om visibiliteit te genieten bij het grote publiek.



- **Gebruik de federale communicatiekanalen**

Vergeet niet om de communicatiekanalen van de federale overheid op te nemen in je employer branding-campagne. Via die kanalen bereik je gratis en snel een groot deel van het federale personeel. Zo creëer je een viraal effect.

24. <http://www.fedra.belgium.be/nl/wat-is-fedra>

25. http://www.belgium.be/nl/over_deze_site.jsp

• De pers

Externe factoren zoals de pers oefenen een grote impact uit op de perceptie die mensen van een organisatie hebben. Het is niet gemakkelijk (of zelfs onmogelijk) om alles te controleren wat er wordt gezegd over je organisatie, zeker als ze in het licht van de schijnwerpers staat. Een overheidsdienst kan de goede contacten die het met de pers onderhoudt, gebruiken om zijn employer branding-boodschap over te brengen, bijvoorbeeld door een **persbericht** de wereld in te sturen.



Goede relaties met de pers

Werk aan **goede relaties met de pers**. Op een moment dat het nodig is, kan je je netwerk van contactpersonen activeren en de kansen vergroten dat de media je boodschap publiceren. (Meer informatie: COMM Collection nr. 23, Omgaan met de pers, 2011)

• Publireportages

Heel wat kranten wijden vandaag **een sectie aan werkgelegenheid**, waarin vaak bijzondere aandacht wordt besteed aan een beroep of een sector. Een bijdrage leveren aan die rubrieken is een mooie gelegenheid om een potentiële doelgroep te bereiken, waar die dat niet verwacht. Ook **gespecialiseerde tijdschriften** staan open voor zo'n bijdragen. Een overheidsdienst die pogingen onderneemt om zijn aantrekkingskracht te vergroten bij ingenieurs of informatici, kan bijvoorbeeld een artikel met nadruk op de eigen hoogtechnologische werkomgeving in een gespecialiseerd magazine plaatsen of op een website die de doelgroep regelmatig raadpleegt. Dankzij de draagwijdte van dergelijke bijdragen kan een organisatie die een negatief imago heeft bij een specifieke doelgroep, zich voorstellen als een aantrekkelijke werkgever.

• Deelnemen aan colloquia

Ook door deel te nemen aan colloquia of informatiesessies kan een organisatie zijn bekendheid bij de doelgroep vergroten. Ze moet in geen geval de deur sluiten voor dit soort vragen.



2.3.3.3. *Bought media: jobsites, kranten, jobbeurzen, out of the box*

- Jobsites, gespecialiseerde websites en nieuwssites

Tal van onderzoeken over dit onderwerp tonen aan dat meer dan de helft van de mensen die op zoek gaan naar **informatie over een job of een werkgever, dat online doen**. Aanwezig zijn in de betalende online-media is dus een must geworden.

Door een **gevarieerde mix van kanalen** vergroot je de impact van de online-campagne; daarbij is de keuze van de media natuurlijk afhankelijk van het doel. Wil je met de employer branding-campagne de aantrekkingskracht van de werkgever vergroten bij een doelgroep die frequent internet gebruikt, dan zal de communicatiecampagne op die online media uitgebreider zijn dan wanneer je je bekendheid in een bepaalde regio wil verbeteren. Bovendien maakt het gebruik van bepaalde kanalen het mogelijk om sollicitanten te bereiken waar zij dat niet verwachten, bijvoorbeeld op nieuwssites of sociale netwerken.



Inventariseer online-communicatiekanalen

Wees proactief en inventariseer de online-kanalen die je doelgroep raadpleegt. Zo kan je je employer branding-campagne focussen op de meest geschikte mediakanalen.

Visibiliteit

Betalende online-media opnemen in een employer branding-campagne, is interessant omdat ze diverse visibiliteitsformules voorstellen. Dit geldt bijvoorbeeld voor **banners** in verschillende formaten op klassieke en gespecialiseerde jobsites en op nieuwssites, zonder de sociale media zoals LinkedIn of Facebook te vergeten. Op Facebook gaat het om een *socio ad*, een kleine advertentie rechts bovenaan op de profielpagina van de leden. Sommige websites bieden de mogelijkheid om in de banner een **video** op te nemen. Dat is een originele manier om de doelgroep te bereiken.

✓ RIZIV

In het kader van een communicatiecampagne voor de rekrutering van artsen (2010) heeft het RIZIV op verschillende websites, o.a. op YouTube (website voor het delen van video's), een film over het RIZIV als werkgever gepubliceerd, alsook een clip over het beroep van geneesheer-inspecteur. De organisatie was destijds op zoek naar meerdere geneesheren-inspecteurs.

Je kan deze films bekijken op <http://www.youtube.com/selorbe>

De prijs van de visibiliteitselementen schommelt naargelang de media, het aantal keren dat er wordt geklikt of het aantal weergaves – d.w.z. het aantal keer dat de banner wordt getoond.

Search Engine Advertising

Advertencampagnes in zoekmotoren (Search Engine Advertising) blijken bijzonder efficiënt te zijn en zijn een vrij goedkoop middel (*pay per click*) om een doelgroep te bereiken. Een organisatie creëert een korte advertentie en kiest een reeks sleutelwoorden die verband houden met de organisatie en de boodschap die ze wil overbrengen. Ook de demografische en geografische draagwijdte van de campagne wordt gedefinieerd. Als internetgebruikers op Google zoeken via die sleutelwoorden, kan de advertentie verschijnen naast de zoekresultaten. De advertentie wordt dus verspreid bij een doelgroep die belangstelling heeft voor de activiteit van de organisatie. Wie op de advertentie klikt, wordt in dit geval doorgestuurd naar het werkgeversgedeelte van de website van de organisatie. Als je erg gevorderd bent in deze materie, kan je ook advertenties op andere zoekmotoren inzetten.

- **Advertenties in gespecialiseerde kranten of tijdschriften**

Het ontbreekt niet aan jobkranten (Vacature, Références, Jobat), dagbladen, gespecialiseerde pers, gratis pers (Metro, Streekkrant, Vlan...), vrijetijdsbladen (Voetbalmagazine, Flair...) en offline kanalen. Zelfs in dit tijdperk van digitalisering is het, afhankelijk van het doel van je campagne, verantwoord dat je ook reclame maakt in de geschreven pers. Als je je als werkgever in een **bepaalde regio** bekend wil maken, kan je de lokale media gebruiken om de visibiliteit te vergroten. Zo kan een organisatie in Brussel bijvoorbeeld verschijnen in de krant Metro.

Ook de **doelgroep** is een doorslaggevende factor. Sommige doelgroepen, zoals artsen, geven bijvoorbeeld voorrang aan schriftelijke communicatie. In die gevallen is een publicatie in een vakblad een mogelijkheid.

Het beschikbare **budget** heeft invloed op de keuze van een publicatie in deze media, die hogere kosten meebrengt en waarvan de impact moeilijker in te schatten is dan die van online-acties.

- **Jobbeurzen**

Selor neemt regelmatig deel aan jobbeurzen om te informeren over de beroepen bij de overheid, de verschillende werkgevers en de

selectieprocedures. De federale overheidsdiensten kunnen Selor gratis vergezellen bij die beurzen. Ze kunnen er zelf ook aan deelnemen als een **volwaardige werkgever**. Dit laatste heeft de voorkeur, zeker als het erom gaat **zich te onderscheiden** van de andere overheidsdiensten en zich te profileren als een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt.

Naargelang het doel moet er grondig worden nagedacht over de beslissing om deel te nemen aan een jobbeurs. Net als bij een opendeurdag vereist een dergelijke deelname de inzet van personeelsleden die goed worden voorbereid om de vragen van bezoekers te beantwoorden, alsook het ter beschikking stellen of ontwerpen van uit te delen materieel (gadgets, brochures, affiches...) en zelfs van een stand. Deelnemen aan een jobbeurs heeft financiële gevolgen.



Algemene of specifieke jobbeurzen?

Naargelang het doel en de doelgroep van de employer branding-campagne van je organisatie kan je voorrang geven aan **algemene jobbeurzen voor het grote publiek** of aan het tegenovergestelde, aan beurzen van scholen met opleidingen in heel **specifieke** richtingen (boekhouding, engineering, gezondheidszorg,...).

Lijst van de jobbeurzen

Daar ze onmogelijk overal aanwezig kan zijn, moet de organisatie een lijst opstellen van de relevante jobbeurzen voor de doelgroepen, rekening houdend met de evaluatie van eventuele deelnames in het verleden. Ze moet er ook op toezien dat ze **medewerkers van verschillende profielen mobiliseert** die op die beurzen aanwezig moeten zijn. Neemt de organisatie deel aan een jobbeurs op een campus, dan kan ze in het ideale geval rekenen op de deelname van een oud-student van de betrokken school die vandaag een medewerker is van de organisatie en dus ambassadeur van de werkgever bij de oude kennissen wordt.

• *Out of the box*

Er bestaan nog duizend en één manieren om zich als werkgever te promoten, bijvoorbeeld door sollicitanten te verrassen waar zij dat het minst verwachten: in hun badkamer (radiospot), in een sportzaal (affiche), een café (bierviltje), in het verkeer (reclame op de achterkant van een vrachtwagen), in het openbaar vervoer... Alles is een kwestie van maat. Alvorens dergelijke acties te ondernemen, moet de organisatie zich er natuurlijk van vergewissen dat ze niet strijdig zijn met het imago dat de organisatie van zichzelf wil geven of dat ze geen valse beloftes doen aan de sollicitanten.

2.4. Meten en aanpassen

Heeft de employer branding-campagne resultaat opgeleverd? **De impact meten** van de gevoerde acties is noodzakelijk om de communicatie zo nodig aan te passen of op te drijven. Hoe kan de organisatie die impact meten? Door **prestatie-indicatoren** (KPI, *key performance indicators*) vast te stellen. Die zijn afhankelijk van het vooropgestelde doel en zijn dus niet dezelfde voor alle organisaties. Het kan gaan om:

- het aantal sollicitaties
- de kwaliteit van de sollicitaties
- het aantal bezoekers op de website
- de rekrutering van knelpuntprofielen (snelheid, kwaliteit)
- de betrokkenheid en de tevredenheid van de medewerkers
- de positieve aanwezigheid in de media
- ...

Gewoonlijk zijn de resultaten van de employer branding-campagne niet onmiddellijk waarneembaar. Om effect te hebben moet het werkgeversmerk zich op de arbeidsmarkt kunnen ‘installeren’, wat soms enkele maanden kan duren. Daarom is het belangrijk dat de evaluatie van de acties niet het eindpunt van de campagne is. De organisatie moet de beloftes blijven nakomen die ze aan de potentiële sollicitanten en de huidige medewerkers heeft gedaan en **ervoor zorgen dat het werkgeversmerk zowel binnen als buiten de organisatie voortleeft**.



Blijf zichtbaar

Zelfs wanneer je organisatie niet rekruteert, moet je ervoor zorgen dat je organisatie **zichtbaar blijft**. Organiseer regelmatig ontmoetingen met je doelgroep om *top of mind* te blijven.

Samengevat

Het is meer dan ooit belangrijk dat de verschillende overheidsdiensten aan hun werkgeversmerk werken, niet alleen om **zich te onderscheiden van andere overheidsdiensten**, maar ook om **hun aantrekkingskracht als werkgever op de arbeidsmarkt te verbeteren**. Om het werkgeversmerk te ontwikkelen, is de betrokkenheid van alle niveaus in de organisatie vereist, zowel van het leidinggevend personeel als van de medewerkers. Daarbij moet iedereen zich identificeren met het ontwikkelde werkgeversmerk.

Diagnose en strategie

Vóór je een employer branding-campagne lanceert, moet je eerst weten waar je organisatie zich situeert op de arbeidsmarkt en moet je weten welke perceptie er van die organisatie leeft bij je potentiële sollicitanten of je eigen medewerkers. Neem daarom deel aan onderzoeken. Die onderzoeken en de personeelsplannen maken het mogelijk om **het doel van je employer branding-campagne duidelijk te definiëren en te bepalen tot welk deel van de arbeidsmarkt je organisatie zich moet richten** om *top of mind* te worden. De unieke boodschap die je organisatie wil overbrengen op haar doelgroep en die haar voordelen als werkgever duidelijk in het licht stelt, moet door de volledige organisatie worden gedragen, meer bepaald door de medewerkers die de beste ambassadeurs zijn.

Acties

De employer branding-campagne moet steunen op een goed opgebouwd communicatieplan dat de **samenhang van de boodschap** over de gebruikte media helpt verzekeren. Er bestaan tal van mogelijkheden om het werkgeversmerk van je organisatie op de arbeidsmarkt te communiceren. Het beschikbare budget is bepalend voor de omvang van de campagne, terwijl de gebruikte kanalen afhankelijk zijn van het doel en de doelgroep. Het is goed om te weten dat er heel wat mogelijkheden zijn om gratis reclame te maken voor de eigen organisatie (meer bepaald via het intranet, de website, publireportages...), ook al vergt dit een **inspanning** en een zekere **mobilisatie van je organisatie**. Afhankelijk van het vooropgestelde doel bevorder je best het **direct contact** met potentiële sollicitanten. Tot slot moeten de gevoerde acties worden geëvalueerd. Op basis hiervan moet je organisatie de communicatie eventueel aanpassen.

De aantrekkingskracht onderhouden

Tot slot moet het werkgeversmerk zowel binnen als buiten je organisatie voortleven, zelfs – en vooral – na afloop van de employer branding-campagne. Ook als een werkgever niet rekruteert, moet hij **zijn aantrekkingskracht onderhouden** door zichtbaar te blijven en door de beloftes aan de huidige en potentiële medewerkers na te komen, precies om toekomstige rekruteringen gemakkelijker te maken.

2.5. Voorbeelden van communicatieacties bij employer branding

Communicatieacties in het kader van de employer branding-campagne van de FOD Mobiliteit en Vervoer, www.werkenvoormobiliteitenvervoer.be

• Website



The screenshot shows the homepage of the website. At the top left is the logo of the 'Federale Overheidsdienst Mobiliteit en Vervoer'. To its right are icons for a boat, car, truck, train, and airplane. Further right is the 'selor' logo. Below these are navigation buttons for 'HOME', 'WERKEN BIJ MOBILITEIT EN VERVOER', 'JOBS', 'GETUIGENISSEN', and 'CONTACT'. The main content area features a section titled 'SAMEN IN BEWEGING' with a paragraph about the organization's mission. Below this is a list of job categories: juristen, burgerlijk ingenieurs, industrieel ingenieurs, technische profielen, veiligheidscontroleurs, and dossierbeheerders. To the right of the text is a graphic of a globe with transportation icons and a call to action to download a brochure or visit the website.

• Advertentie in de media

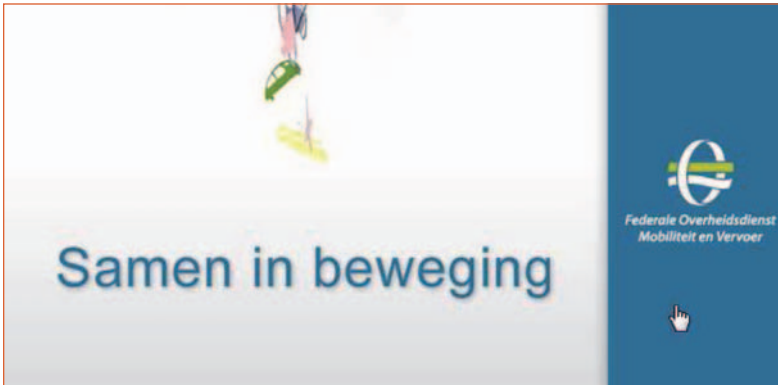


The advertisement is a circular graphic with a blue border. At the top, it says 'Samen in beweging'. In the center is a stylized globe with icons for a boat, car, truck, train, and airplane. Below the globe, it reads '5 burgerlijk ingenieurs luchtvaart (m/v)' and 'Solliciteer tot en met 28 juni 2010 op www.selor.be'. At the bottom left is the logo of the 'Federale Overheidsdienst Mobiliteit en Vervoer' and the letters 'be'.

• Facebook: *socio ad*

• Publireportage

- Visibiliteit op de jobsites



2.6. Checklist: employer branding in de praktijk

Deze checklist helpt je om je werkgeversmerk stap voor stap te ontwikkelen. Ook Selor kan je daarbij helpen, door zijn deskundigheid hierin ter beschikking te stellen en je zo nodig in contact te brengen met communicatiepartners. Meer informatie: communication@selor.be.

Stap één: stand van zaken en uitstippelen van de strategie

- Diagnose
 - o Situatie
 - Som de gevoerde acties voor employer branding op
 - Resultaten van (interne en externe) onderzoeken
 - Persoverzicht
 - Personeelsplannen, rotatie, retentie (concrete gevallen)
 - o Bedrijfsidentiteit: missie, visie, waarden
- Strategie
 - o Definitie van het doel
 - o Definitie van de doelgroep
 - o Definitie van de boodschap: *Employee Value Proposition* (EVP)
- Definitie van de middelen
 - o Budget
 - o Visuele elementen (grafische lijn, huisstijl)
 - o Eigen communicatiekanalen
 - Intern:
 - Intranet
 - Interne communicatie (valven enzovoort)
 - Flyers, brochures...
 - Extern:
 - Website
 - Sociale netwerken
 - o Mediaplan (timing): interne en externe communicatie

Stap twee: interne communicatie

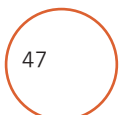
Doel: je werkgeversmerk doen leven binnen de organisatie

- Doelgroep = eigen medewerkers
- Boodschap = EVP waarin de eigen medewerkers zich herkennen
- Timing = voorafgaand aan de externe communicatiecampagne, daarna herhalingen
- Kanalen:
 - o Intranet
 - o Valven, communicatiedagen...
 - o Flyers, brochures...
 - o Sociale media

Stap drie: externe communicatie

Doel: je werkgeversmerk doen leven op de arbeidsmarkt

- Doelgroep = segment van de arbeidsmarkt (naargelang het doel)
- Boodschap = EVP die beantwoordt aan de verwachtingen van je doelgroep
- Timing = te spreiden en te herhalen acties, meer bepaald ter gelegenheid van rekruteringen
- Kanalen: combinatie van *owned*, *earned* & *bought media* (naargelang het budget)
 - o *Owned*
 - Online
 - Website
 - Sociale netwerken (bedrijfsfiche, *fanpage*, films, tweets)
 - Papier
 - Brochures en affiches
 - Andere
 - Bedrijfsdag op het terrein
 - Stageaanbod
 - o *Earned*
 - Online
 - Selor (werkgeversfiche, getuigenissen)
 - Fedra, Fedweb, www.belgium.be
 - Papier
 - Pers: publireportages
 - Andere acties
 - Deelname aan colloquia, informatiesessies
 - Je personeel mobiliseren voor een specifieke actie





o Bought

- Online
 - *Google Adwords*
 - Jobsites: visibiliteitselementen
 - Gespecialiseerde websites: visibiliteitselementen
 - Nieuwssites: visibiliteitselementen
 - Sociale netwerken: *socio ad* op Facebook
- Papier
 - Jobkranten
 - Dagbladen
 - Gespecialiseerde pers
- Andere acties
 - Algemene jobbeurzen (Talentum, Jobat)
 - Beurs op campussen voor specifieke profielen
 - Bedrijfsfilm
 - Affiches in het openbaar vervoer, in sportzalen, in theesalons...
 - *Mobilad*: affiches op vrachtwagens
 - Radiospots
 - Reclame op broodzakken (regionaal)
 - ...

Stap vier: de acties meten en de communicatie aanpassen

- Definitie van prestatie-indicatoren (KPI)
 - o Kwantitatief
 - o Kwalitatief
- Evaluatie van de communicatieacties

3. Rekrutering

Elke werkgever wil graag de medewerker met de beste competenties aantrekken en rekruteren, om hem te helpen zijn opdracht correct uit te voeren, wat die opdracht ook inhoudt. Het blijkt echter moeilijk te zijn om kwaliteitsvolle sollicitanten te rekruteren; vooral in tijden van crisis worden talentvolle personen door meer dan één werkgever tegelijk gegeerd. Ook al bevestigt de actualiteit dat de overheid een aantrekkelijke werkgever is, toch moeten overheidsdiensten zich duidelijk profileren op de arbeidsmarkt om te worden beschouwd als *a great place to work*.

Een typejob bestaat niet

Een organisatie die *top of mind* is bij haar doelgroep, heeft al een lengte voorsprong op haar concurrenten wanneer ze wil gaan rekruteren. Ook dan nog moet ze er echter in slagen om haar doelgroep te overtuigen van het unieke karakter van haar werkaanbiedingen. Net zoals het moeilijk is om employer branding van de overheid in zijn geheel te brengen en hierbij de algemeenheden te overstijgen, **is het moeilijk om reclame te maken voor de job van ingenieur, dossierbeheerder of jurist in het openbaar ambt**. Die jobs bestaan binnen de overheid, maar de invulling ervan verschilt naargelang de werkgever in kwestie: jurist zijn bij de FOD Financiën is niet hetzelfde als bij de FOD Werkgelegenheid, de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening of de Rijksdienst voor Pensioenen.

Beantwoorden aan de verwachtingen van de doelgroep

De organisatie moet zich niet alleen profileren als een aantrekkelijke werkgever bij een duidelijk omschreven doelgroep. Ze moet ook aan de mensen van die doelgroep een unieke baan en werkomgeving aanbieden, die aan hun verwachtingen beantwoorden. Het voorstel van de werkgever moet **het verschil maken** tussen alle aanbiedingen die de geïnteresseerden ontvangen, **zonder aan authenticiteit in te boeten**. De beloften die een organisatie maakt in het kader van rekrutering, moeten beantwoorden aan de realiteit van het werk op het terrein. Alleen dan worden ze gedragen door de interne medewerkers en bestaat de kans dat het engagement van de nieuwe medewerkers op lange termijn gebaseerd is.

Uit een onderzoek van SD Worx in 2011²⁶ blijkt dat 91% van de ondervraagde overheidsdiensten moeilijkheden ondervond om nieuwe

26. Van Bastelaere D., *Overheid op achtervolgen aangewezen in talentoorlog*. SD Worx. 18/08/2011. [online]



mensen aan te trekken voor knelpuntberoepen, voornamelijk wegens het loonpakket. Het is echter duidelijk dat de moeilijkheden om mensen te rekruteren niet alleen verband houden met het loon. Er bestaat een groot aantal (functionele en symbolische) criteria die bepalend zijn voor de aantrekkingskracht van een werkgever of een job; bovendien evolueren die criteria in de tijd en zijn ze afhankelijk van de doelgroep. Het is dus noodzakelijk de criteria die leven bij de doelgroep, te kennen.

De rekrutering goed voorbereiden

Gelet op deze elementen ligt het voor de hand dat de zorgvuldige voorbereiding van een rekrutering een eerste stap is naar het welslagen daarvan. Die voorbereiding omvat meerdere fasen, waarbij het **formuleren van de boodschap** bijzonder belangrijk is. De jobomschrijving moet tegelijk leesbaar en aantrekkelijk zijn, beantwoorden aan de werkelijkheid en voldoen aan de verwachtingen van de doelgroep. Er moet ook grondig worden nagedacht over de keuze van de passende **communicatiemiddelen** om de job bekend te maken. Tot slot is het noodzakelijk om **de resultaten** van de communicatiecampagnes voor rekrutering te **analyseren**, voor toekomstige rekruteringen.

3.1. Diagnose

3.1.1. Personeelsplannen

Om te beginnen moet de werkgever **zijn behoeften voor rekrutering op korte, middellange en lange termijn** bepalen. Zijn er rekruteringen voorzien voor meerdere afdelingen, wanneer moeten die dan plaatsvinden? Kunnen ze samenvallen? Wil de organisatie snel nieuwe medewerkers in dienst nemen of eerder een reserve van een specifiek profiel aanleggen? Welke zijn de gezochte profielen? Als er in het verleden soortgelijke profielen zijn gerekruteerd, hoe is dat dan verlopen? Hoe efficiënt waren de communicatieacties? Wat waren de struikelblokken?



Anticipeer op de behoeften

Anticipeer op de behoeften naargelang nieuwe interne ontwikkelingen in je organisatie, van vertrekkers of van specifieke projecten. Zo kan je een aantal moeilijkheden voorkomen en het terrein voorbereiden voor specifieke rekruteringen.

3.1.2. Arbeidsmarkt: schaarste aan arbeidskrachten

De meeste organisaties krijgen te maken met moeilijkheden bij de rekrutering, meer bepaald door het feit dat **sommige jobs knelpuntberoepen zijn**. De schaarste aan gekwalificeerd personeel wordt groter en sommige profielen worden blijkbaar steeds zeldzamer. Op 15 februari 2012 konden we in Le Soir het volgende lezen (p. 24): *‘Steeds minder jongeren volgen een ingenieursopleiding. Vorig jaar zijn er minder dan duizend burgerlijk en industrieel ingenieurs afgestudeerd, een daling met 30% over een periode van twintig jaar. En het kan nog erger: om aan de behoeften van de bedrijven tegemoet te komen, zouden de jaarlijkse inschrijvingen met 40% moeten stijgen; er werd echter opnieuw een afname van het aantal inschrijvingen genoteerd [...]’*



Volg de evolutie op de arbeidsmarkt om je rekrutering in functie daarvan aan te passen.



Onderhou je werkgeversmerk om *top of mind* te zijn bij de potentiële sollicitanten en om zeer gegeerde profielen aan te trekken en te rekruteren.




Beperk de obstakels bij indienstneming. Vraag je bijvoorbeeld af of het voor een bepaalde job mogelijk is om de selectie- en rekruteringsprocedure aan te passen of interne opleidingen aan te bieden in plaats van specifieke ervaring te eisen.

3.1.3. Werkgeversmerk

Volgens een recente studie van Stepstone²⁷, die de conclusies van een groot aantal eerder gevoerde studies bevestigt, geven sollicitanten er de voorkeur aan om te solliciteren bij een werkgever die ze kennen of over wie ze al positief hebben horen spreken. **De bekendheid van een organisatie staat niet per se borg voor een grote toestroom van sollicitaties, maar is onbetwistbaar in haar voordeel als het om positieve bekendheid gaat.**

De boodschap – en eventueel het concept en de grafische elementen – die voor een employer branding-campagne wordt ontwikkeld, moet deel uitmaken van de rekruteringscommunicatie en zo worden geformuleerd dat de nadruk ligt op de **aantrekkingskracht van een specifieke job**.

27. Stepstone. *Employer branding – de hype voorbij*. 2011. [online]



Het vertrouwen dat in eerste instantie wordt opgewekt bij de sollicitant en dat is geëvolueerd naar een voorkeur, moet uiteindelijk leiden tot een engagement met de betrokken organisatie.

Een organisatie die al aan haar werkgeversmerk heeft gewerkt, heeft zich reeds afgevraagd welke haar sterke en zwakke punten zijn als werkgever, welke haar unieke waarde op de arbeidsmarkt is en welke waarde de door haar aangeboden jobs hebben. Ze heeft ook al één of meer doelgroepen geïdentificeerd en heeft een verleidingsactie ondernomen. **Een organisatie die top of mind is bij haar doelgroep, heeft dus al de helft van de weg afgelegd op het ogenblik waarop ze begint te rekruteren.**

3.2. Strategie

3.2.1. Doel

De werkgever moet het doel van elke rekrutering heel precies definiëren. Daartoe moet hij de volgende vragen beantwoorden:

- Gaat het om een nieuwe job/een vervanging?
- Hoeveel medewerkers moeten er worden gerekruteerd?
- Wat is het gezochte profiel? Moet de sollicitant een diploma hebben of over bijzondere ervaring beschikken? Welke competenties moet hij hebben?
- Voor welk departement is de rekrutering bestemd? Wat zijn de kenmerken van dit departement?
- Wat is de plaats van de job in de hiërarchie? Aan wie zal de medewerker moeten rapporteren? Over hoeveel autonomie zal hij beschikken?
- Wanneer moet de rekrutering plaatsvinden?

3.2.2. Doelgroep

De redenen om van job of werkgever te veranderen of om voor een bepaalde job te solliciteren, zijn even talrijk als er sollicitanten zijn: een hoger loon, interessantere projecten, nieuwe uitdagingen, een beter evenwicht tussen beroeps- en privéleven (dankzij thuiswerken of een flexibel werkrooster), de nabijheid van de werkplaats, de inhoud en de betekenis van de job, de evolutiemogelijkheden... of ook werken voor een bekendere werkgever, een werkgever met een betere reputatie, een werkgever van wie de waarden beter aansluiten bij die van de sollicitant, waar de werksfeer beter is....

Elke doelgroep heeft bijzondere verwachtingen ten opzichte van een potentiële job/werkgever: voor een ingenieur zijn de projecten waaraan hij zal werken waarschijnlijk een doorslaggevend element om voor een bepaalde job te kiezen, terwijl voor een administratief bediende de werksfeer binnen de organisatie misschien belangrijker is of de gestructureerde aard van de job, een jongere kan aangetrokken zijn door de uitdagingen en een ervaren persoon door de verantwoordelijkheid en de autonomie.



Identificeer de doelgroep

Bij elke rekrutering moet je **de doelgroep duidelijk identificeren** en jezelf de volgende vragen stellen:

- Welk profiel zoekt je organisatie?
- Wat motiveert je doelgroep?
- Welke eisen stelt de doelgroep in een job of van een werkgever?
- Met welke middelen kan je de doelgroep bereiken?

Je moet **het gedrag en de verwachtingen van je doelgroep** kennen om je rekruteringsboodschap aan te passen, je aanbod uniek te maken in de ogen van je doelgroep en je doelgroep overtuigen om eerder voor jou te werken dan voor je concurrenten.

3.2.3. Rekruteringsboodschap

De rekruteringsboodschap is het **unieke en op maat gemaakte aanbod** van de werkgever aan potentiële sollicitanten. Meestal kunnen die sollicitanten kiezen tussen verschillende aanbiedingen, zeker als het om een knelpuntberoep gaat. De rekruterende organisatie moet zich dus van de anderen onderscheiden en **het verschil maken** om de passende competenties te rekruteren. Daartoe moet de boodschap niet alleen aantrekkelijk genoeg zijn om op te vallen, maar ook beantwoorden aan de verwachtingen en behoeften van de doelgroep die de organisatie op voorhand heeft geïdentificeerd. De boodschap moet ook **authentiek** blijven en de **werkelijkheid** weerspiegelen voor een **engagement** van de medewerkers **op lange termijn**. De werkgever moet de nodige tijd besteden aan het formuleren van die boodschap.

De boodschap verzorgen

Een rekruteringsboodschap die resultaat oplevert, moet zo concreet mogelijk zijn en de sollicitant rechtstreeks aanspreken. Als werkgever heeft de organisatie de neiging veel – meestal te veel – informatie over de job te geven.





Een concrete boodschap

Stel je in de plaats van een potentiële sollicitant om te bepalen welke informatie relevant is voor je doelgroep.

Vraag aan een huidige medewerker die een soortgelijke job doet, om die in eigen woorden te omschrijven. Zo komen de concrete elementen naar boven. Diezelfde medewerker of de teamchef kan ook wijzen op de menselijke eigenschappen die nodig zijn om zich optimaal in te schakelen in het team.

Eens al deze elementen zijn bijeengebracht, kan je de boodschap formuleren. In deze fase moet de organisatie rekening houden met de onderstaande punten:

- **Een duidelijke titel van de job**

Het eerste wat de potentiële sollicitanten zien, is de titel van de werkaanbieding. Die titel moet voldoende 'pakken', maar moet tegelijk zo goed mogelijk de werkelijkheid weerspiegelen. Termen zoals 'attaché' of 'technisch deskundige' behoren tot een administratief woordgebruik dat men beter vermijdt.

- **Een beknopte, concrete en unieke jobinhoud**

De jobomschrijving beschrijft de **taken** en **verantwoordelijkheden** die eigen zijn aan de job en plaatst de job in de context van de organisatie. Ze moet aantrekkelijk, begrijpelijk en zo concreet mogelijk zijn. Vermijd nutteloze details. Een te lange beschrijving intimideert en zet sollicitanten er niet toe aan om de volledige beschrijving te lezen. Sollicitanten hebben echter wel belangstelling voor voorbeelden van concrete taken en/of verantwoordelijkheden. Er bestaat geen typejob van technicus, ingenieur, beheerder... Wat maakt deze job uniek? Wat onderscheidt deze job van wat de concurrenten aanbieden? De sollicitant moet weten waarom hij veeleer voor deze job dan voor een andere moet solliciteren.

- **Realistische deelnemingsvoorwaarden**

Bij een rekrutering vormen de deelnemingsvoorwaarden vaak een struikelblok. Is het voor het gezochte profiel noodzakelijk om naast het vereiste diploma, ook bijzondere ervaring te vragen? Of is het mogelijk om interne opleidingen aan te bieden of het principe van eerder verworven competenties (EVC) toe te passen?

- **Een uniek en authentiek aanbod**

Hier moet de organisatie de nadruk leggen op de elementen die van haar aanbod een uniek aanbod maken. Bij de overheid is het loon meestal niet

het element dat de weegschaal doet doorslaan (behalve voor starters met een hoog diploma). De troeven van een werkgever beperken zich echter niet tot het loon dat hij kan betalen; er zijn nog tal van andere troeven die verband houden met zowel de job als de organisatie. Als de organisatie haar werkgeversmerk onder handen heeft genomen, dan heeft ze op voorhand gedefinieerd wat haar aantrekkelijk maakt:

- **functionele voordelen:** jobinhoud, mogelijkheid van thuiswerk, mogelijkheden van interne opleidingen of opleidingen in het buitenland, een flexibel werkrooster, de werksfeer, evenwicht tussen beroeps- en privéleven, vaste job...
- **symbolische voordelen:** een motiverende job met tal van uitdagingen, een organisatie die als ernstig en betrouwbaar wordt beschouwd en die werkt aan actuele onderwerpen, een technologische werkomgeving...

Bij het voorbereiden van elke nieuwe rekrutering is het van belang om de bovenstaande stappen te doorlopen. Een exacte kopie van een jobomschrijving past niet zomaar voor een andere werkaanbieding. Een administratieve job 'verkoop' je niet op dezelfde wijze als een technische job.

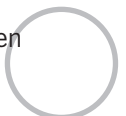
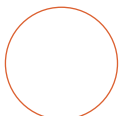
3.2.4. Middelen

De inspanningen die een organisatie levert op het gebied van communicatie, zijn niet altijd dezelfde voor alle rekruteringen. De door Selor gebruikte 'knelpuntindicator' (zie punt 3.6, p.69) kan organisaties helpen om te voorzien hoeveel sollicitanten er ongeveer zullen reageren op de werkaanbieding en om dan eventuele extra communicatieacties te organiseren.

De knelpuntindicator evalueert de volgende elementen:

- | | |
|-----------------------------------------------|------------------------------|
| 1. Mogelijkheid om de job intern in te vullen | 6. Vereist(e) diploma('s) |
| 2. Herhaling van de procedure | 7. Knelpuntberoep |
| 3. Aantal posten | 8. Plaats van tewerkstelling |
| 4. Niveau van de job | 9. Bekendheid |
| 5. Vereiste ervaring | 10. Employer branding |

De indicator bepaalt ook het belang van de extra communicatieacties en dus van de vereiste financiële inspanning.



✓ De stilzwijgende regel van Selor

De **stilzwijgende regel** die Selor hanteert, is dat het budget dat voor de rekruteringscommunicatie wordt toegekend, niet hoger mag zijn dan één zesde van het bruto jaarloon van de job.

3.3. Actie: het mediaplan opmaken

Eens de doelstellingen van rekrutering, boodschap, doelgroep en budget zijn vastgesteld, bepaal je de communicatiekanalen. De omvang en de aard van de communicatiecampagne zijn afhankelijk van de eerder gedefinieerde elementen. De campagne moet **een intern en een extern luik** omvatten en moet een aanwezigheid in verschillende media verzekeren, afhankelijk van de mate waarin het om een knelpuntberoep gaat.



Geef de voorkeur aan directe communicatie

Bij een communicatiecampagne voor rekrutering is het bijzonder belangrijk om, als het mogelijk is, voorrang te geven aan **one-to-one-communicatie**: direct mailing, boodschap via sociale netwerken, deelname aan een jobbeurs... De sollicitant moet zich persoonlijk angesproken voelen door de boodschap.

De werkgever moet ook waken over de **samenhang** en de **eenheid van zijn communicatie** in alle gebruikte media, zowel wat betreft de boodschap als de grafische lijn en dit zowel intern als extern. Tegelijk moet hij zijn boodschap aanpassen aan het gebruikte kanaal: online-posting, bericht op het intranet, *socio ad* op Facebook, banner op een website... Hij moet een constante grafische lijn aanhouden.

Tot slot moet **de rekruteringsboodschap aansluiten bij de boodschap van employer branding-communicatie**.

3.3.1. Interne communicatie

Als beslist is om extern te rekruteren, moet je dit eerst intern communiceren, bijvoorbeeld via het intranet. De werkgever moet zijn werknemers ertoe bewegen om in hun omgeving, bv. via de sociale netwerken, over deze rekrutering te spreken. Door duidelijk uit te leggen waarom hij wil rekruteren (een team versterken, een nieuw project, pensionering...) en door **de eigen medewerkers daarbij te betrekken van**

bij het begin van het proces, kan hij hen motiveren om de rekruteringsboodschap te verspreiden. Daarom moeten de medewerkers het aanbod als een authentiek aanbod beschouwen. Daar mond-tot-mondreclame heel belangrijk is op het vlak van rekrutering, valt de impact van de promotie die ze in hun omgeving voeren voor hun werkgever of hun job, niet te verwaarlozen. Misschien kennen ze wel middelen om de goede sollicitanten aan te trekken (verenigingen van alumni, sportclubs...) of kennen ze in hun omgeving iemand met het gezochte profiel. De werkgever moet **luisteren naar de reacties en voorstellen** waartoe de interne communicatie aanleiding geeft, om zo goed mogelijk in te spelen op de medewerking van het personeel.

3.3.2. Externe communicatie

Selor volgt de tendensen op de arbeidsmarkt en zet al sinds enkele jaren in op online rekrutering. Gewoonlijk is het mogelijk om de gebruikte kanalen te meten en die kanalen worden dan ook gekozen voor wat ze opleveren in termen van return. Voor sommige jobs echter kan het nodig zijn om de werkaanbieding te publiceren in kranten.

Bij een selectie voor een vaste job moet de werkaanbieding ten minste worden gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad, op de website www.selor.be evenals – volgens de taal van de job – op de gratis jobsites www.vdab.be, www.leforem.be en www.actiris.be; dit zijn websites die vaak worden geraadpleegd door mensen die op zoek gaan naar een (nieuwe/eerste) job. In heel wat gevallen volstaat deze publicatie om in de vacature te voorzien. Gaat het echter om een knelpuntberoep, dan wordt er ook overwogen om de werkaanbieding te publiceren via andere communicatiekanalen.

Selor zet steeds de middelen in die het nodig acht om voldoende geïnteresseerden aan te trekken. Werk je met Selor aan een rekrutering, bespreek het aspect communicatie dan ook met de selectieverantwoordelijke. Naast de inspanningen van Selor, kan je als overheidsdienst zelf enkele ondersteunende acties ondernemen.

3.3.2.1. *Owned media*: website, sociale netwerken, brochures, affiches

- Website

Uiteraard moet de werkaanbieding worden gepubliceerd op de website van de rekruterende organisatie, in de **rubriek 'Werkaanbiedingen'** of de **rubriek 'Werkgever'** als deze bestaat. In het ideale geval vinden de

geïnteresseerden op de website van de werkgever een **maximum aan informatie over de werkaanbieding** (voordelen, selectieprocedure, werkplaats...), naast de praktische modaliteiten om te solliciteren.



Voeg een getuigenis toe

Opdat de sollicitanten een concreet beeld zouden hebben van de inhoud van de job, kan je tegelijk met de werkaanbieding de **getuigenis van een medewerker** publiceren die een soortgelijke job uitoefent, of die deel uitmaakt van het team waarvan de nieuwe collega deel zal uitmaken.

• Sociale netwerken

Het voordeel van de sociale netwerken is hun **viraal effect**. De informatie circuleert snel onder professionele netwerken of netwerken van vrienden. Anderzijds is het moeilijk om te meten in welke mate de informatie wordt verspreid.



Plaats de werkaanbieding op sociale netwerken

Heeft je organisatie een *fanpage* op Facebook, dan moet je je werkaanbieding op die pagina publiceren en je medewerkers ertoe bewegen om die informatie te delen. Je kan ook gebruik maken van LinkedIn om de informatie te verspreiden binnen het netwerk van kennissen van je medewerkers, voor zover zij ermee instemmen de rekruteringsinformatie te publiceren.

• Brochures en affiches

Beschikt de organisatie over een brochure met uitleg over de mogelijke jobs bij die organisatie of over een brochure die een beschrijving van een bijzonder jobprofiel bevat, dan moet ze ervoor zorgen dat het document actueel blijft. De deelname aan een jobbeurs of een interventie op een colloquium kan de gelegenheid zijn om deze informatieve documenten te verspreiden bij de doelgroep. Een affiche bij een employer branding-campagne of een vorige rekrutering (die actueel blijft), kan aan scholen worden bezorgd en worden uitgehangen aan de valven van de departementen die beantwoorden aan het de gezochte profielen.

3.3.2.2. *Earned media*: Selor-platform, Fedweb, universiteiten en hogescholen, pers

• Het Selor-platform

De **publicatie** van de selectie op de **website** van Selor verleent al een zekere visibiliteit aan de werkaanbieding, niet alleen door het grote aantal bezoekers van de website (in 2011 telde Selor gemiddeld 171.000 unieke bezoekers²⁸ per maand), maar ook dankzij het **versturen van een wekelijkse mailing** met alle openstaande selecties.

De overige mogelijkheden zijn:

- de werkaanbieding onder de aandacht brengen op de homepage van Selor (volgens de beschikbaarheden)
- de link maken tussen de werkaanbieding en de getuigenis van een medewerker die een soortgelijke job bekleedt
- de job in de rubriek 'Een dag in het leven van...' uitwerken
- als het om een knelpuntberoep gaat, een direct mailing doen naar de sollicitanten waarvan het cv in de databank van Selor zit, en die beantwoorden aan het gezochte profiel.

Selor heeft ook een **gepersonaliseerde fanpage op Facebook**. Internetgebruikers kunnen vragen stellen over Selor en over de job bij de overheid of over bijzondere selecties, door opmerkingen te publiceren op zijn wall. Selor beantwoordt die vragen dagelijks.



Gebruik de fanpage van Selor

Maak gebruik van de aanwezigheid van Selor op de sociale netwerken om uitstraling te geven aan je communicatie en je werkaanbiedingen op de wall van Selor te publiceren.

• Fedweb

Fedweb (www.fedweb.belgium.be), de portaalsite van het federale personeel, verstuurt regelmatig een nieuwsbrief (Fedweb light) naar federale personeelsleden die er op geabonneerd zijn. Dit is dus een ideaal kanaal om de personeelsleden van alle federale administraties te informeren over een lopende rekrutering binnen een bepaalde overheidsdienst. Al die mensen kunnen de informatie delen met hun omgeving.



Vergeet de federale communicatiekanalen niet

Vergeet niet om **Fedweb** en **Fedweb light** op te nemen in je **rekruteringscampagne**. Dankzij die federale kanalen kan je een groot deel van het federale personeel snel en gratis bereiken.

• Universiteiten en hogescholen

Staat de selectie open voor laatstejaarsstudenten, dan raadt Selor aan om de werkaanbieding op te sturen naar de scholen die relevante opleidingen aanbieden. De meeste websites van de universiteiten en hogescholen hebben een **rubriek** voorbehouden voor **werkaanbiedingen**. Gewoonlijk kunnen werkaanbiedingen er gratis worden gepubliceerd. Ook mensen die hun diploma al hebben, raadplegen die rubrieken. Soms is het mogelijk om werkaanbiedingen te verspreiden bij de netwerken van oud-studenten van de universiteiten, maar gewoonlijk moet daarvoor worden betaald. Tot slot zijn sommige faculteiten bereid om werkaanbiedingen op te hangen aan hun valven.



Verspreid de werkaanbieding in het hoger onderwijs

Als de selectie dat rechtvaardigt, moet je je werkaanbieding ook verspreiden bij **universiteiten en hogescholen**.

• De pers

Een overheidsdienst kan gebruik maken van zijn contacten met de pers om een **persbericht** over de lopende rekrutering te versturen. Het kan ook voorstellen om een **bijdrage** te publiceren in de media die de doelgroep raadpleegt. Is een werkgever op zoek naar een laborant en beschikt zijn organisatie over een geavanceerd laboratorium, dan kan hij dit bijvoorbeeld, via de passende vakpers, laten weten aan wetenschappers. Zo'n actie vereist een investering (in tijd) van een medewerker van de rekruteringsdienst, die de juiste personen in contact moet brengen met de journalisten, de informatie moet controleren en moet instaan voor de opvolging tot de publicatie van de bijdrage.



Goede relaties met de pers

Werk aan goede **relaties met de pers**. Op het moment dat het nodig is, kan je je netwerk van contactpersonen activeren en op die manier de kansen vergroten dat je boodschap in de media wordt overgenomen.

(Meer informatie: COMM Collection nr. 23, Omgaan met de pers, 2011)

3.3.2.3. *Bought media: jobsites, kranten, jobbeurzen, out of the box*

- **Jobsites, gespecialiseerde websites en nieuwssites**

Op basis van de resultaten na het toetsen van de job aan de **knelpuntindicator** (zie punt 3.6, p.69) en de doelgroep, kunnen één of meer van de onderstaande mogelijkheden (onvolledige lijst) worden opgenomen in de campagne:

- publicatie op commerciële jobsites: www.vacature.com, www.references.be, www.jobat.be, www.stepstone.be, www.monster.be, www.regiojobs.be, www.alterjobs.be...: om de jobs kenbaar te maken aan een groot aantal personen.
- publicatie op specifieke websites: www.kviv.be, www.lexgo.be, LinkedIn...: om de job onder ogen te brengen van een specifieke doelgroep.
- *direct mailing* via de jobsites, de universiteiten (alumni), LinkedIn...: om de job op gerichte wijze, via een mailing, kenbaar te maken aan al wie beantwoordt aan het gezochte profiel.
- elementen van online-visibiliteit: diverse formules van online-visibiliteit zijn mogelijk op de klassieke jobsites, de websites van kranten, gespecialiseerde websites en zelfs in de sociale media (*socio ads* op Facebook – kleine advertentie aan de rechterkant van de Facebookpagina's van de internetgebruikers)... De boodschap van deze banners valt op en zet potentiële werknemers ertoe aan om te solliciteren.
- campagne op Google (*Search Engine Advertising*): de ervaring met het gebruik van dit medium in het kader van rekruteringscampagnes bevestigt dat dit soort campagnes een heel goede return on investment oplevert. Er wordt een advertentie opgesteld die wordt gekoppeld aan een aantal sleutelwoorden (woorden of uitdrukkingen) die verband houden met de activiteit van de organisatie. Wanneer internetgebruikers op Google een opzoeking verrichten met behulp van een van die sleutelwoorden, kan de advertentie opduiken naast de zoekresultaten, onder de betalende advertenties. De advertentie wordt dus verspreid bij een doelgroep die belangstelling heeft voor de activiteit van de organisatie. Belangstellenden hoeven slechts op de advertentie te klikken om meer te vernemen over de job.
- ...

Naargelang de omvang van de campagne kan **Selor** voorstellen om op zijn website een **landingspagina** te maken waar de rest van de online-communicatie opstaat. De organisatie kan overwegen om zo'n pagina te ontwikkelen als ze meerdere profielen of een welomschreven profiel

rekruteert en extra informatie wil verstrekken. Op de landingspagina vind je de link naar de werkaanbieding(en) en allerlei informatie over de betrokken rekrutering(en) en je nodigt er de geïnteresseerden uit om te solliciteren (*call to action*).

✓ FOD Financiën

In februari 2012 heeft de FOD Financiën meerdere selecties geopend voor verschillende profielen: economen, juristen en bachelors (in recht, economie, informatica en economische of handelswetenschappen). Bij deze campagne heeft Selor een landingspagina ontwikkeld waarnaar de verschillende online-acties (banners...) verwezen. De pagina bevatte links naar verschillende jobs, informatie over de departementen waar de jobs vacant waren en een getuigenis van een medewerker van de FOD Financiën.

• Gespecialiseerde kranten en tijdschriften

Het doel van de rekrutering en het beschikbare budget beïnvloeden de keuze van een publicatie in de pers, waarvan de kosten hoger zijn en de impact zich moeilijker laat meten dan het geval is bij online-acties. De mogelijkheden zijn legio: jobkranten (Vacature, Références, Jobat, Vlan+), dagbladen, gespecialiseerde pers, gratis pers (Metro, Streekkrant, Régionjobs), vrijetijdspers (Voetbalmagazine, Flair,...). Soms rechtvaardigt de doelgroep een publicatie in de (al dan niet gespecialiseerde) pers. Om bijvoorbeeld artsen te bereiken is een publicatie in een gespecialiseerd tijdschrift aangewezen. Gaat het om een job in een bepaalde regio, dan kan er ook worden overwogen om een advertentie te plaatsen in een regionale krant.

• Jobbeurzen

Jobbeurzen zijn voor werkgevers de gelegenheid om **direct contact** te hebben met hun doelgroep. Bij een rekrutering moeten overheidsdiensten voorrang geven aan de jobbeurzen die de scholen organiseren voor **specifieke profielen**. De meeste hogescholen en universiteiten organiseren jobbeurzen, die echte reservoirs zijn van (toekomstige) sollicitanten met een diploma. Door de inventaris te maken van de onderwijsinstellingen die belangrijk zijn voor de rekruterende organisatie (naargelang de doelgroepen op wie de verschillende rekruteringen zijn gericht), kan die organisatie de rekruteringen plannen, rekening houdend met acties van die onderwijsinstellingen en zo gebruik maken van de visibiliteit die dergelijke jobbeurzen bieden. Een lang van tevoren opgemaakte planning

garandeert ook een betere voorbereiding van de medewerkers van de organisatie die aanwezig zijn op de jobbeurzen.

Er kan ook worden overwogen om een jobdag op het terrein te organiseren, afhankelijk van de doelgroep en het doel van de rekrutering op korte, middellange en lange termijn. De doelgroep vertegenwoordigt hier een profiel waarnaar de overheidsdienst vaak op zoek gaat. Gelet op de vereiste investering moet zo'n organisatie goed worden voorbereid (zie punt 2.3.3.1, p.33).



Specifieke rekrutering = specifieke jobbeurzen

Als je een specifieke rekrutering hebt, geef dan voorrang aan de jobbeurzen die scholen organiseren voor specifieke profielen boven algemene jobbeurzen die open staan voor het grote publiek.

• *Out of the box*

Afhankelijk van de omvang van de rekrutering en de redelijke beperkingen van het budget, kan er worden overwogen om *out of the box*-acties te ondernemen, waarbij de rekruterende organisatie een financiële bijdrage moet leveren. Deze bijzondere acties maken het mogelijk om de rekrutering bekend te maken bij potentiële sollicitanten op plaatsen waar ze dat het minst verwachten.

Bijvoorbeeld:

- bij hen thuis: radiocampagne
- op café: reclame op bierviltjes
- in de sportclub: reclame in sportzalen
- op weg naar en van het werk: op de achterkant van vrachtwagens, in het openbaar vervoer...

3.4. Meten en aanpassen

Heeft de communicatiecampagne resultaat opgeleverd? Het is belangrijk om de **impact te meten** van de gevoerde acties en de communicatie zo nodig aan te passen bij latere rekruteringen. De communicatieacties kunnen worden geëvalueerd door een aantal **prestatie-indicatoren** (KPI, *key performance indicators*) vast te stellen. Die indicatoren zijn afhankelijk van het rekruteringsdoel en van het gezochte profiel. Het kan bijvoorbeeld gaan om:

- het aantal sollicitaties
- de kwaliteit van de sollicitaties

- het aantal bezoekers van de website
- de reactie op de publicaties online/in de papieren pers
- ...



Evalueer de campagne

Hou rekening met de **resultaten** van de evaluatie bij latere campagnes, vooral als je organisatie regelmatig hetzelfde type profiel rekruteert. De resultaten helpen om te bepalen welke communicatiekanalen het meest geschikt zijn voor het gezochte profiel.

3.5. Voorbeelden van communicatieacties bij rekrutering

Communicatieacties in het kader van rekruteringscampagnes van het Fonds voor de beroepsziekten, de FOD Financiën, de Regie der Gebouwen.

- www.selor.be: klantenfiche en getuigenissen

- www.belgium.be: bericht op de homepage

- Facebook: *socio ad*

Bouw aan je loopbaan



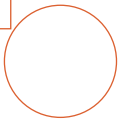
De Regie der Gebouwen zoekt een industrieel ingenieur bouw voor Hasselt. Solliciteer nu!

- Fedweb light

<p>Selor: recrutement pour le SPF Finances</p> <p>Le fisc va intensifier la lutte contre la fraude. C'est pourquoi Selor recherche 250 personnes pour le SPF Finances: bacheliers, économistes et juristes. Plus sur www.selor.be</p>		<p>Selor: rekrutering voor de FOD Financiën</p> <p>De fiscus gaat de strijd tegen fraude versterken. Daarom is Selor op zoek naar 250 personen voor de FOD Financiën: bachelors, economisten en juristen. Meer op www.selor.be</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Visibiliteit (jobsites, gespecialiseerde websites...)

ZIN IN EEN CARRIÈRE OP MAAT VAN JE AMBITIE?	
START ALS GEOMATICUS OF LANDMETER BIJ DE FOD FINANCIËN.	
Solliciteer tot en met 29 augustus 2011.	



3.6. Checklist: rekruteringscommunicatie in de praktijk

Deze checklist helpt je om stap voor stap een specifieke rekruteringscampagne op te zetten. Werk je samen met Selor, bekijk dan hoe jullie de acties kunnen versterken. Werk je nog niet samen, dan kan je Selor contacteren voor advies. Meer info: communication@selor.be

Stap één: stand van zaken en de strategie uitstippelen

- Diagnose
 - o Personeelsplannen
 - o Knelpuntindicator van de job
 - o Resultaten van voorgaande rekruteringen
 - o Employer brand
- Definitie van het doel: rekrutering specifiek profiel
- Definitie van de doelgroep / EVP / visuele elementen (grafische lijn, huisstijl)
- Definitie van de middelen
 - o Budget – basis = knelpuntindicator
 - o Eigen communicatiekanalen
 - Intern:
 - Intranet
 - Interne communicatie (valven...)
 - Flyers, brochures...
 - Sociale netwerken
 - Extern:
 - Website
- Mediaplan (timing) – basis = knelpuntindicator
 - o Interne communicatie
 - o Externe communicatie

Stap twee: interne communicatie

Doel: intern communiceren over je voornemen om te rekruteren

- Doelgroep = eigen medewerkers
- Boodschap = rekrutering van een specifiek profiel
- Timing = voorafgaand aan de externe communicatiecampagne
- Kanalen:
 - o Intranet
 - o Valven...
 - o Flyers, brochures...
 - o Sociale media: communicatie over het profiel van je medewerkers

Stap drie: externe communicatie

Doel: extern communiceren over je voornemen om te rekruteren

- Doelgroep = segment van de arbeidsmarkt (naargelang de doelgroep)
- Boodschap = EVP die beantwoordt aan de verwachtingen van de doelgroep
- Timing = te spreiden acties
- Kanalen: combinatie van *owned*, *earned* & *bought media* (basis = knelpuntindicator)
 - o *Owned*
 - Online
 - Website
 - Sociale netwerken (bedrijfsfiche, *fanpage*, films, profiel van de medewerkers)
 - Papier
 - Andere acties
 - Bedrijfsdag op het terrein
 - o *Earned*
 - Online
 - Pers
 - Selor (publicatie, mailinglist, job op de homepage, getuigenis, link naar klantenfiche), diversiteitskanalen
 - VDAB, Actiris, Le Forem
 - Papier
 - Pers: publiereportages / persbericht
 - o *Bought*
 - Online
 - Jobsites: posting of visibiliteitselementen
 - Gespecialiseerde websites: posting of visibiliteitselementen
 - Nieuwssites: posting of visibiliteitselementen
 - Sociale netwerken:
 - o Facebook: *socio ad*
 - o LinkedIn: publicatie, *inMail*
 - o Twitter
 - Papier
 - Jobkranten
 - Dagbladen
 - Regionale kranten
 - Gespecialiseerde pers





- Andere acties
 - Algemene jobbeurzen (Talentum, Jobat)
 - Beurs op campussen – gespecialiseerde profielen
 - Promotiefilm
 - Affiches in de metro

Stap vier: de acties meten en de communicatie aanpassen

- Definitie van prestatie-indicatoren (KPI)
 - o Kwantitatief
 - o Kwalitatief
- Evaluatie van de communicatieacties

3.7. Knelpuntindicator

De door Selor gehanteerde knelpuntindicator kan je helpen voorzien hoeveel sollicitanten er ongeveer zullen reageren op een werkaanbieding. Afhankelijk daarvan kan je beslissen welke extra inspanningen je wil leveren op het vlak van publiciteit.

- Kan de job worden ingevuld door iemand anders in de organisatie?

- Doorgroeien
- Organisatie in de brede betekenis = (federale) overheid via de interne markt.
- Neen

Het nieuwe screeningmodel van Selor wil de interne mobiliteit bevorderen.

- Is het een herhaling van de selectieprocedure?

- Neen
- Ja

De reserve is uitgeput

Weinig of geen laureaten > vraag je af hoe dat dat komt

Timing: vakantieperiode?

Deelnemingsvoorwaarden?

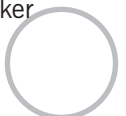
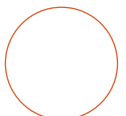
Arbeidsvoorwaarden?

Welke waren de gekozen rekruteringskanalen?

- Hoeveel posten zijn er?

- 1 en we organiseren de procedure tegelijk in het Nederlands en het Frans
- > niet zo efficiënt en dubbele investering op het vlak van tijd/budget/middelen
- 1
- 2 tot 5
- 5 tot 10
- Meer dan 20
- 50, 100, 200

Naargelang het aantal posten en de knelpuntfactor is het redelijker om extra rekruteringskanalen te activeren.





- Wat is het niveau van de job?

- A = Master
- B = Bachelor
- C = Hoger middelbaar onderwijs
- D = Lager middelbaar onderwijs of geen diploma

Selor weet uit ervaring dat er voor betrekkingen op de niveaus C en D meestal geen extra rekruteringskanalen moeten worden ingezet. Er bestaan echter uitzonderingen, bijvoorbeeld voor de penitentiaire bewakingsassistenten en technische profielen.

- Wordt er ervaring gevraagd?

- Neen, ook laatstejaarsstudenten mogen deelnemen
- 1 tot 2 jaar
- Meer dan 6 jaar

Hoe meer ervaring men vraagt, hoe moeilijker de rekrutering zal verlopen. Is er een optie om ervaring on the job te verwerven? Kunnen opleidingen binnen de organisatie de ervaring (gedeeltelijk) vervangen?

- Wat zijn de toegelaten diploma's?

- open voor eerder verworven competenties (EVC)
- alle masters of alle bachelors zonder rekening te houden met hun richting (de vroegere generieke selecties)
- één of meer groepen van diploma's: bijvoorbeeld 'Letteren en wijsbegeerte' en/of 'Economische wetenschappen'...
- één enkel type diploma: burgerlijk ingenieur
- één enkel type diploma en de sollicitant moet een bijkomend certificaat of een bijkomende opleiding hebben

Volgens de prognoses van de arbeidsmarkt (schaarste) moet deze voorwaarde worden gematigd. Selor is vragende partij om opleidingen tijdens de loopbaan aan te bieden of om het principe van eerder verworven competenties (EVC) in te schakelen waar dat mogelijk is.

- Gaat het om een job die vaak als knelpuntberoep wordt genoemd?

- Ingenieur
- Arts
- IT
- ...

Er moet bijzondere aandacht worden besteed aan de voorwaarden (met inbegrip van de arbeidsvoorwaarden, het loon...).

- **Wat met de werkplaats?**

- Vlot te bereiken met het openbaar vervoer
- Moeilijk te bereiken (niet in de buurt van het openbaar vervoer)

Voorbeeld: de haven van Antwerpen is moeilijk te bereiken. Is de werkplaats vlot te bereiken, dan moet daarvan melding worden gemaakt in de jobomschrijving. Bijvoorbeeld: 'Ons kantoor ligt dicht bij het Centraal Station' ... of 'Onze organisatie ligt op twee minuten wandelafstand van het metrostation Madou'.

- **Is de rekruterende organisatie bekend bij het publiek?**

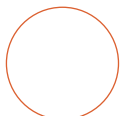
- Negatief
- Onbekend
- Gekend
- Positief

Hier verwijzen naar het verband tussen de bekendheid en de populariteit als werkgever.

- **Werkt de organisatie aan haar employer brand of is ze bereid om dat te doen?**

- Ja
- Neen

Werkt de organisatie aan haar employer brand en zijn er problemen, dan moet ze zich de vraag stellen of de boodschap de goede accenten legt en of ze haar boodschap moet aanpassen. Werkt de organisatie nog niet aan haar employer brand, dan kan dit de gelegenheid zijn om daarmee te beginnen.





4. Besluit

Deze COMM Collection wil aantonen hoe belangrijk een sterk employer brand (werkgeversmerk) is om bekwame sollicitanten aan te trekken en te rekruteren. De huidige situatie op de arbeidsmarkt en het socio-economische klimaat wijzen erop dat de *war for talent* nog niet afgelopen is. Ook al oefent de (federale) overheid een zekere aantrekkingskracht uit, toch moet elke speler van die overheid **zich duidelijk** van de andere werkgevers **onderscheiden** om te worden gezien als *a great place to work*.

De overheidsdiensten moeten dus werken aan hun werkgeversmerk en dit vraagt een grote investering van de verschillende niveaus in de organisatie. De inspanningen die worden geleverd om het werkgeversmerk te ontwikkelen, zijn echter niet tevergeefs. Het is belangrijk om op te merken dat een goede employer branding-strategie het voor een organisatie mogelijk maakt om haar aantrekkingskracht als werkgever **duurzaam** te versterken, zowel bij de huidige als de toekomstige medewerkers. De duurzaamheid van de aantrekkingskracht is in grote mate afhankelijk van de **authenticiteit** van de boodschap. De boodschap die voor de employer branding-campagne wordt ontwikkeld, moet bij voorrang worden voorgelegd aan de eigen medewerkers om na te gaan of hij beantwoordt aan de ervaren werkelijkheid. Komt de boodschap authentiek over, dan zal de werkgever op zijn huidige personeelsleden kunnen rekenen om op te treden als ambassadeurs van zijn merk en zullen zij hun werkgever aanbevelen in hun omgeving. Het werkgeversmerk moet dus leven binnen de organisatie en dit niet alleen in tijden van rekrutering. Integendeel. De eigen medewerkers moeten onafgebroken trots zijn op het feit dat ze voor hun werkgever werken.

Een sterk werkgeversmerk is ook een eerste stap naar een geslaagde rekrutering. Net zoals er echter geen typische publieke werkgever bestaat, bestaan er ook geen typejobs bij de overheid. Elke job die de rekruteerders aanbieden, moet worden gezien als een unieke job en moet het voorwerp zijn van aangepaste communicatie, vooral als het om zogenaamde knelpuntberoepen gaat. Daar de verschillende doelgroepen niet allemaal dezelfde verwachtingen hebben van een job of werkgever, moeten de werkgevers nagaan waar ze het verschil kunnen maken bij de verschillende doelgroepen.



Bibliografie

Monografieën

Denys, J. Employeurs, à vos marques ! Marques d'employeur des plus grandes entreprises de Belgique. Résultats de 10 ans d'études du Randstad Award. LannooCampus: Leuven, 2010.

Heude, R.-P., Guide de la communication pour l'entreprise. Maxima: Paris 2003.

Libaert T. en de Marco A., Les Tableaux de bord de la communication. Dunod: Paris, 2006.

Zobell, K., Rekruteringscommunicatie. Strategie-middelen-technieken. Kluwer: Mechelen, 2002.

Tijdschriftartikelen

Ambler, T. en Barrow, S. The Employer Brand. Journal of Brand Management. 1996, 4(3) 185-206.

Backhaus, K. en Tikoo, S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International. 2004, 9 (5), 501-517.

Cortvrindt, L. A qui confier l'employer branding ? : L'image de marque d'employeur est devenue d'une importance capitale pour l'entreprise. RH Tribune. 2009, 131; 40-43.

De Vrieze, M. Employer branding onderhouden, ook tijdens recessie: werken aan een sterk werkgeversmerk: alleen in hoogconjunctuur? HR Magazine. 2010; 16(168); 44-45.

HCI Executive Summary. How to measure the impact of employer branding. JWT Inside. (2006)

Lievens, F. en De Soete, B. De zoektocht naar nieuwe selectieprocedures (6): employer branding: de impact van de selectie. HR square. 2011, 110; 56-57.

T' Jampens, B., De 6 fundamenteën van employer branding: de échte basis voor rekrutering en retentie. HR Square, 2008, 59; 26-29.

Une marque d'employeur forte comme moyen de rétention : employer branding (dossier). HR Magazine. 2010, 5,(64), 77-88.



Van Hecke P. Imago en employer branding: meer dan ooit. HR square: gids voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid. 2010, 93 (extra editie), 5.

Multimediabronnen

• Websites

Minchington, B. in Your Employer Brand - Attract, Engage, Retain, 2006. The Employer Brand Institute [online]. Te vinden op: <http://brettminchington.com/free-resources/strategy/116-employer-brand-management.html>

Rajotte M. .Développer et gérer sa marque. Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec. [online] 2009, p.9. Te vinden op: http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/outils_aide/gestion_entreprise/DDE_Marque_Approb.pdf

Thom, N. Prof. Dr en Hubschmid, E. Le concept de marque employeur: la clé d'un recrutement efficace. [online]. Te vinden op: <http://www.success-and-career.ch/conseils/la-vie-en-entreprise/3898-le-concept-de-marque-employeur%E2%80%89-la-cle-d%E2%80%99un-recrutement-efficace>.

Van Bastelaere D., Les pouvoirs publics ne peuvent rester spectateurs de la guerre des talents, SD Worx - 18/08/2011. [online] Te vinden op: http://www.sd.be/site/website/be/fr/1000A/10Z00C/10000P_110818_90_talentoolog_overheid.htm

Van Mossevelde C. Employer Branding: Five Reasons why it Matters & Five Steps to Action. 25 maart 2010. [online]. Te vinden op: <http://www.employerbrandingtoday.com/uk/2010/03/25/employer-branding-five-reasons-why-it-matters-five-steps-to-action/>

• Artikelen uit online-tijdschriften

Lievens F., Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. Human Resources Management [online]. 2007, 46(1), 51-69. Te vinden op: <http://users.ugent.be/~flievens/hrm.pdf>

Lievens F., G. Van Hoye and F. Anseel, Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. British Journal of

Management [online]. 2007, Vol.18, 45-59. Te vinden op:
<http://users.ugent.be/~flievens/bjom.pdf>

Martin, G. Employer Branding – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflection. In Employer branding. The latest fad or the future for HR? The Chartered Institute of Personnel and Development [online]. 2007, 18-23. Te vinden op: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>.

Onderzoeken / Statistieken

Federaal Planbureau en Algemene directie Statistiek, Bevolkingsvooruitzichten 2010-2060. 2011 [online] Te vinden op: http://www.plan.be/admin/uploaded/201112190815510.bevpop2011_fr.pdf


RVA, Focus op vrijstelling voor studies in het kader van de knelpuntberoepen 2012-2013. [online] Te vinden op: http://onem.be/D_Documentation/Publications/Brochures/_Folders/Penurie/FolderNL.pdf

Pdata, Voornaamste statistische indicatoren op 01-01-2012. [online] Te vinden op: <http://www.pdata.be/compact/nl/Voornaamste%20statistische%20indicatoren%20op%2001012012%20NL.pdf>

Randstad Award 2011. Onderzoek naar de kwaliteit van de employer brand van de grootste Belgische bedrijven. [online] Te vinden op: https://www.randstad.be/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/d864f28b-ec04-4c4a-a8ed-079c352c2bbf/Randstad_Award_2011-NL.pdf?guest=true

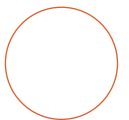
Randstad Award 2012. Onderzoek naar de kwaliteit van de employer brand van de grootste Belgische bedrijven. [online] Te vinden op: <https://www.randstad.be/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/da63fb46-8c93-4235-89aa-20811289d803/Randstad%20Award%20studie%20NL%202012.pdf?guest=true>

FOD Economie, Statistics Belgium, Werkgelegenheid, werkloosheid, structuur arbeidsmarkt, http://economie.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/arbeid_leven/werk/



Stepstone. Employer branding – de hype voorbij. 2011, [online] Te vinden op: <http://www.stepstone.be/werkgevers/rekruteringsexpertise/white-papers/>

Steyaert J. et al., Selor Onderzoeksrapport Employer Branding, Indigov-Inostix, 31/07/2012.









FOD Kanselarij van de Eerste Minister
Algemene Directie Externe Communicatie
Wetstraat 16
1000 Brussel
Tel.: 02/501.02.11
E-mail: externecomunicatie@premier.belgium.be
www.belgium.be

FOD Personeel en Organisatie
Directoraat-generaal Interne Communicatie en Kennismanagement
Wetstraat 51
1040 Brussel
Tel.: 02/790.58.00
E-mail: info@p-o.belgium.be
www.p-o.belgium.be



Verantwoordelijke uitgever: Jacky Leroy • Wetstraat 51 • 1040 Brussel
Wettelijk Depot: D/2012/7737/16
September 2012

