

Van werving naar Employer Branding

Employer Branding bij het CAK



Auteur:

Lycke de Jong

Leiden, 27 maart 2010

Afstudeerscriptie voor de richting CCCP

Fontys Hogeschool Communicatie Eindhoven

Van werving naar Employer Branding

Employer Branding bij het CAK



Auteur:

Lycke de Jong

Naam opdrachtgever:

Thierry van Twist

Naam begeleidend docent:

Sabine Arkeveld

Leiden, 27 maart 2010

Afstudeerscriptie voor de richting CCCP.

Fontys Hogeschool Communicatie Eindhoven

Samenvatting

Het Centraal Administratie Kantoor (CAK) is een zakelijke dienstverlener die als taak heeft om de eigen bijdragen voor de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) te berekenen en te incasseren. Ook verzorgt het CAK het uitbetalen van de Compensatie eigen risico (CER) en vervult het CAK een aantal taken binnen de Wet tegemoetkoming chronisch zieken en gehandicapten (Wtcg)

Het CAK is in de laatste twee jaar explosief gegroeid doordat de organisatie extra taken op zich heeft genomen. Sinds 2009 is het CAK bezig met een veranderprogramma dat enkele jaren in beslag zal nemen om uiteindelijk een professionele klantgerichte organisatie te worden ten opzichte van de cliënten en de medewerkers. Momenteel heeft het CAK bijna 500 vaste medewerkers in dienst en 340 flexibel personeel. Het CAK wil graag meer vaste medewerkers in dienst nemen zodat de verhouding tussen vast en flexibel personeel op 80/20% komt en zodat het CAK in 2010 meer vaste werknemers in dienst heeft. Doordat het CAK echter niet heel bekend is in Nederland, zien werkzoekenden het CAK niet snel als een interessante werkgever. Het CAK wil nu graag weten of Employer Branding een uitkomst is om het CAK als een positief en interessant werkgeversmerk op de Nederlandse arbeidsmarkt neer te zetten.

Dit probleem is vertaald naar onderstaande centrale vraag:

“Hoe kan het CAK Employer Branding inzetten om een positief en aantrekkelijk werkgeversmerk op de Nederlandse arbeidsmarkt neer te zetten?”

Om een antwoord op de centrale vraag te kunnen geven, zijn de onderstaande deelvragen geformuleerd:

1. Hoe zien de interne organisatie en communicatie elementen er uit?
2. Wat is Employer Branding?
3. Wat is de identiteit van het CAK?
4. Hoe ziet het arbeidsmarktcommunicatie beleid van het CAK er nu uit?
5. Hoe worden nieuwe medewerkers nu aangetrokken?
6. Hoe ziet de Nederlandse arbeidsmarkt er uit?

Om een helder beeld te krijgen van de organisatie waarvoor het onderzoek is uitgevoerd, wordt de organisatie aan de hand van het Funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst beschreven. Dit schema dient ervoor om aan de hand van de analyses tot een totaalbeeld van de organisatie te komen.

Uit het onderzoek zijn de volgende belangrijkste conclusies gekomen:

- Uit het medewerkerstevredenheidonderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers willen dat de interne communicatie verbeterd wordt.
- De afdeling communicatie en de afdeling P&O zijn niet gelijk aan elkaar in de organisatiestructuur. Dit kan problemen opleveren in de samenwerking.
- Er heerst binnen het CAK een strijd over welke afdeling AMC zou moeten uitvoeren, wel zijn de communicatieafdeling en P&O het eens met het feit dat beide afdelingen samen moeten werken wil een AMC beleid slagen.
- Momenteel wordt de AMC voornamelijk gericht op het werven van nieuwe medewerkers en niet op het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk of het contact onderhouden met oud-werknemers, terwijl in het HRM-beleidsplan wel staat beschreven dat dit onder AMC valt.
- Het CAK kan momenteel nog geen duidelijk werkgeversmerk ontwikkelen, eerst moeten ze zich in de eindfase van het veranderprogramma bevinden om een duidelijk beeld te schetsen.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het CAK momenteel nog geen duidelijk werkgeversmerk heeft en dat het pas duidelijk is hoe het CAK eruit gaat zien wanneer het veranderprogramma tegen het einde is. Om tegen die tijd een succesvol Employer Branding beleid uit te voeren is het belangrijk om eerst een betere bekendheid op de Nederlandse arbeidsmarkt te creëren.

Om een oplossing aan te reiken voor de bovenstaande knelpunten, is er een advies gegeven in de vorm van een arbeidsmarktcommunicatieplan en een strategisch advies.

Het arbeidsmarktcommunicatieplan heeft als doel om de bekendheid van het CAK te vergroten onder werkzoekenden in de leeftijd van 25-34 jaar wonend in Zuid-Holland. Dit wordt gedaan door met de huidige boodschap te communiceren met de doelgroep via wervingssites, social media sites en dagbladen.

Zodra de bekendheid van het CAK verbeterd is, kan het CAK beginnen met het ontwikkelen van een Employer Branding beleid. Om dit te kunnen doen moeten de volgende punten aangepakt worden:

- Het opzetten van een arbeidsmarktcommunicatie-team onder leiding van een arbeidsmarktcommunicatieadviseur.
- Het ontwikkelen van een nieuw merkoog waar AMC-elementen in zijn verwerkt die het werkgeversmerk van het CAK goed weergeeft
- Het werkgeversmerk kan pas ontwikkeld worden wanneer de interne communicatie op orde is, wanneer het veranderprogramma voorbij is, wanneer het arbeidsmarktcommunicatie-team gevormd is en wanneer het CAK een beter imago heeft.

Voorwoord

Arbeidsmarktcommunicatie en met name Employer Branding is een vakgebied dat mij al enige tijd interesseert. Toen ik per toeval over dit vakgebied sprak met Marcel Pellicaan, directieadviseur bij het CAK, kwam naar voren dat het CAK ook geïnteresseerd was in dit thema. Dit was het begin van een leuke, leerzame en interessante stageperiode bij het CAK in Den Haag.

Ik heb erg genoten van de tijd dat ik voor het CAK onderzoek heb mogen doen. Het CAK, en met name de afdeling communicatie, is een leuk bedrijf met veel aardige en behulpzame mensen. Bij deze wil ik dan ook alle werknemers bedanken die mij bij mijn onderzoek hebben geholpen. Een speciaal woord van dank gaat uit naar mijn stagebegeleider Thierry van Twist.

Verder wil ik mijn ouders bedanken dat ze altijd in mij geloofd hebben en dat ze altijd voor me klaar staan, ook als dat hun eigenlijk niet uitkomt. Ook wil ik mijn goede vriendin Caroline de Waal bedanken voor alle steun, vriendschap en luisterend oor in de afgelopen maanden. Voorts wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor alle opbeurende woorden wanneer ik het even niet meer zag zitten.

Last but not least wil ik mijn stagedocent Sabine Arkeveld bedanken voor alle goede, professionele en vriendelijke begeleiding op zowel persoonlijk als op werkgebied. Zonder haar was het mij waarschijnlijk niet gelukt om mijn scriptie te schrijven.

28 maart 2010, Leiden

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1. INLEIDING	1
1.1. HET CAK.....	1
1.2. ONDERZOEKSAANLEIDING	2
1.3. LEESWIJZER	2
 HOOFDSTUK 2. ONDERZOEKSAANPAK	 3
2.1. DESKRESEARCH	3
2.2. FIELDRESEARCH.....	3
2.3. ONDERZOEKSDOELGROEP	4
 HOOFDSTUK 3. ORGANISATIEBESCHRIJVING.....	 5
3.1. COMMUNICATIE-ELEMENTEN	5
3.1.1. <i>Visie op communicatie</i>	5
3.1.2. <i>Communicatiestructuur</i>	6
3.1.2.1. Communicatiemiddelen	6
3.1.3. <i>Organisatie van communicatie</i>	7
3.1.3.1. Positie van de communicatieafdeling	7
3.1.3.2. Inrichting communicatieafdeling	7
3.1.4. <i>Communicatie klimaat</i>	7
3.1.5. <i>Communicatie strategie</i>	8
3.2. ORGANISATIE-ELEMENTEN	8
3.2.1. <i>7-S Model van McKinsey</i>	9
3.2.1.1. Structuur	9
3.2.1.2. Systemen	10
3.2.1.3. Stijl van management en cultuur	10
3.2.1.4. Staf	11
3.2.1.5. Sleutelvaardigheden	12
3.2.1.6. Strategie	12
3.2.1.7. Significante Waarden	13
3.3. CONCLUSIE	14
3.3.1. <i>Conclusie communicatie elementen</i>	14
3.3.2. <i>Conclusie organisatie elementen</i>	14

HOOFDSTUK 4. RESULTATEN EN CONCLUSIES ONDERZOEK..... 15

4.1.	WAT IS EMPLOYER BRANDING?	15
4.1.1.	<i>Google</i>	17
4.1.2.	<i>Nederlandse Landmacht</i>	17
4.2.	WAT IS DE IDENTITEIT VAN HET CAK?	18
4.2.1.	<i>Visie</i>	18
4.2.2.	<i>Missie</i>	19
4.2.3.	<i>Kernwaarden</i>	19
4.3.	HOE ZIET HET ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE BELEID VAN HET CAK ER NU UIT?	20
4.4.	HOE WORDEN NIEUWE MEDEWERKERS NU AANGETROKKEN?	22
4.5.	HOE ZIET DE NEDERLANDSE ARBEIDSMARKT ER UIT?.....	23
4.6.	INTERNE/EXTERNE ANALYSE (SWOT).....	24
4.6.1.	<i>Sterktes</i>	25
4.6.2.	<i>Zwaktes</i>	26
4.6.3.	<i>Kansen</i>	27
4.6.4.	<i>Bedreigingen</i>	28

HOOFDSTUK 5. ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIEPLAN 30

5.1.	PROBLEEMSTELLING.....	30
5.2.	DOELGROEP	31
5.3.	DOELSTELLING	31
5.3.1.	<i>Kennis</i>	31
5.3.2.	<i>Houding</i>	31
5.3.3.	<i>Gedrag</i>	32
5.3.4.	<i>Criteria</i>	32
5.4.	BOODSCHAP.....	32
5.5.	PROPOSITIE	32
5.6.	STRATEGIE	33
5.6.1.	<i>Internet</i>	33
5.6.2.	<i>Netwerken</i>	33
5.6.3.	<i>Dagbladen</i>	33
5.7.	COMMUNICATIEMIDDELEN.....	34
5.7.1.	<i>Online communicatiemiddelen</i>	34
5.7.1.1.	Online bedrijfsprofiel	34
5.7.1.2.	Online advertenties	34

5.7.1.3. Google	34
5.7.2. <i>Netwerken</i>	35
5.7.2.1. Carrièrebeurzen	35
5.7.2.2. Open dagen	35
5.7.2.3. Social Media	35
5.7.3. <i>Dagbladen</i>	35
5.7.3.1. Bedrijfsadvertenties	36
5.7.3.2. Advertenties voor beursbezoek of open dag	36
5.7.3.3. Persberichten	36
5.7.4. <i>Sponsoring</i>	36
5.8. TIJDSPANNING.....	36
5.9. BUDGET	37
5.10. EVALUATIE	37
HOOFDSTUK 6. STRATEGISCH ADVIES	39
6.1. ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE	39
6.1.1. <i>Inrichting arbeidsmarktcommunicatie</i>	40
6.1.2. <i>Functie arbeidsmarktcommunicatie</i>	40
6.1.3. <i>Samenwerking</i>	40
6.1.4. <i>Kennis en opleiding</i>	41
6.1.5. <i>Advies</i>	41
6.2. WERKGEVERSMERK	41
6.2.1. <i>Merkoog</i>	41
6.3.2. <i>Ontwikkeling werkgeversmerk</i>	42
6.3.3. <i>Advies</i>	42
6.4. EMPLOYER BRANDING.....	42
6.5. AANDACHTSPUNTEN EN RANDVOORWAARDEN	42
6.5.1. <i>Interne communicatie</i>	43
6.5.2. <i>Het veranderprogramma</i>	43
6.5.3. <i>Arbeidsmarktcommunicatie-team</i>	43
6.5.4. <i>Imago-onderzoek</i>	43
6.5.4. <i>Advies</i>	44
NAWOORD	45

LITERATUURLIJST	46
BOEKEN	46
INTERNETSITES	46
DOCUMENTEN CAK	47
PUBLICATIES	47
 AFKORTINGENLIJST	 48
 BIJLAGEN.....	 I

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de organisatie en de aanleiding van het onderzoek toegelicht. Verder is beschreven hoe deze scriptie is opgebouwd.

1.1. Het CAK

“Het Centraal Administratie Kantoor (CAK) is een zakelijke dienstverlener die als taak heeft om de eigen bijdragen voor de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) te berekenen en te incasseren. Ook verzorgt het CAK het uitbetalen van de Compensatie eigen risico (CER) en vervult het CAK een aantal taken binnen de Wet tegemoetkoming chronisch zieken en gehandicapten (Wtcg)

Het CAK, gevestigd in Den Haag, is in 1968 begonnen met vijf medewerkers en is sindsdien uitgegroeid tot een professionele organisatie met een bezoeklocatie in Rijswijk en heeft tegenwoordig ongeveer 800 medewerkers.

Het CAK heeft 6 wettelijke taken:

1. Het CAK draagt namens de zorgverzekeraars in Nederland zorg voor de centrale betaling aan AWBZ-instellingen. Hier gaat circa € 21 miljard per jaar in om.
2. Het CAK heeft een intermediaire taak bij de eigen bijdrage Zorg met Verblijf (intramurale zorg). Hiertoe wisselt het CAK gegevens uit met de zorgkantoren, de inhoudingorganen en de Belastingdienst.
3. Het CAK is verantwoordelijk voor het innen van de eigen bijdrage Zorg zonder Verblijf (extramurale zorg). Deze eigen bijdrage wordt vastgesteld met behulp van gegevens van de zorgaanbieders, de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA) en de Belastingdienst.
4. Het CAK is verantwoordelijk voor de vaststelling, oplegging en inning van de eigen bijdrage Wmo. De eigen bijdrageregeling Wmo voert het CAK uit namens de gemeenten.
5. Het CAK is verantwoordelijk voor de compensatie van het eigen risico zorgverzekeringswet. Deze compensatie werd voor het eerst uitgekeerd aan rechthebbenden in het vierde kwartaal van 2008
6. Het uitvoeren van de maatregelen rond de eigen bijdrage regelingen in de wet tegemoetkoming chronisch zieken en gehandicapten en het uitbetalen van de forfaitaire regeling in 2010.

Het CAK heeft geen winstoogmerk en heeft als doel haar wettelijke taken zo doelmatig mogelijk uit te voeren. Het CAK neemt een centrale positie in binnen de zorgwereld als het gaat om het beheren van financiële- en administratieve processen en het onderhouden van contacten met de afnemers van zorg.

De centrale registratie van landelijke gegevens geeft het CAK de unieke positie om op elk niveau informatie aan te leveren. Het CAK levert diverse soorten informatie en diensten aan bijvoorbeeld het College voor zorgverzekeringen (CVZ), het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Zorgverzekeraars Nederland (ZN), Actiz, het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en aan diverse onderzoeksinstituten, zorgaanbieders en zorgverzekeraars.”¹

1.2. Onderzoeksaanleiding

Het CAK is in de laatste twee jaar explosief gegroeid doordat de organisatie extra taken op zich heeft genomen. Door deze explosieve groei is de structuur van het CAK de laatste jaren ook snel veranderd, waardoor er wat knelpunten zijn ontstaan, zoals administratieve processen en telefonische bereikbaarheid. Om deze punten op te lossen en/of te verbeteren, is het CAK sinds begin 2009 bezig met een veranderprogramma dat enkele jaren in beslag zal nemen om uiteindelijk een professionele klantgerichte organisatie te worden ten opzichte van de cliënten en de werknemers. Momenteel heeft het CAK bijna 500 vaste werknemers in dienst en 340 flexibel personeel. Het CAK wil graag meer vaste medewerkers in dienst nemen zodat de verhouding tussen vast en flexibel personeel op 80/20% komt en zodat het CAK in 2010 meer vaste werknemers in dienst heeft. Doordat het CAK echter niet heel bekend is in Nederland, zien werkzoekenden het CAK niet snel als een interessante werkgever. Het CAK wil nu graag weten of Employer Branding een uitkomst is om het CAK als een positief en interessant werkgeversmerk op de Nederlandse arbeidsmarkt neer te zetten.

Dit probleem is vertaald naar onderstaande centrale vraag die verder wordt toegelicht in het hierop volgende hoofdstuk.

“Hoe kan het CAK Employer Branding inzetten om een positief en aantrekkelijk werkgeversmerk op de Nederlandse arbeidsmarkt neer te zetten?”

1.3. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd, in hoofdstuk 3 wordt de interne omgeving van het CAK omschreven. In hoofdstuk 4 worden de resultaten en conclusies van het uitgevoerde onderzoek gegeven en een SWOT-analyse. Hoofdstuk 5 is het eerste deel van het advies in de vorm van een arbeidsmarktcommunicatieplan en in het laatste hoofdstuk wordt er een strategisch advies gegeven om uiteindelijk een Employer Branding beleid op te kunnen zetten.

¹ Bron: <http://www.hetcak.nl/smartsite.dws?id=58621>; geraadpleegd op 22-01-2010.

Hoofdstuk 2. Onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek bij het CAK is uitgevoerd. Het onderzoek is gebaseerd op de volgende centrale vraag:

“Hoe kan het CAK Employer Branding inzetten om een positief en aantrekkelijk werkgeversmerk op de Nederlandse arbeidsmarkt neer te zetten?”

Om een antwoord op de centrale vraag te kunnen geven, zijn de onderstaande deelvragen geformuleerd:

7. Hoe zien de interne organisatie en communicatie elementen er uit?
8. Wat is Employer Branding?
9. Wat is de identiteit van het CAK?
10. Hoe ziet het arbeidsmarktcommunicatie beleid van het CAK er nu uit?
11. Hoe worden nieuwe medewerkers nu aangetrokken?
12. Hoe ziet de Nederlandse arbeidsmarkt er uit?

Het onderzoek bestaat uit deskresearch en fieldresearch. Hieronder wordt beschreven hoe de deskresearch en de fieldresearch er uit ziet.

2.1. Deskresearch

De deskresearch bestaat voornamelijk uit het lezen van bestaande documenten van het CAK op het gebied van communicatie, HRM, P&O en relevante beleidsinformatie om een beeld te krijgen van het reilen en zeilen van het CAK.

2.2. Fieldresearch

De fieldresearch heeft een kwalitatief karakter en is noodzakelijk om inzicht in de achterliggende redenen van de onderzoeksdoelgroep te krijgen. Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van diepte-interviews² bij de onderzoeksdoelgroep, deze wordt toegelicht in de volgende alinea. Er is voor gekozen om diepte-interviews te houden omdat meningen in plaats van feiten nodig zijn. Door het houden van interviews met open vragen, wordt de ondervraagde niet ingeperkt bij het antwoorden van de vragen en kan de geïnterviewde zijn/haar eigen mening over de situatie geven. Hun antwoorden helpen om een helder beeld van arbeidsmarktcommunicatie (AMC) bij het CAK te schetsen en hierdoor kan een duidelijk antwoord, in de vorm van een advies, gegeven worden op de centrale vraag.

² Zie Bijlagen A voor het onderzoeksplan.

De interviews zijn gestructureerd van aard zijn: de vragen die worden gesteld, zijn van tevoren gedefinieerd en, wanneer nodig, kunnen er extra vragen gesteld worden wanneer het antwoord van een ondervraagde niet duidelijk is of juist interessant is om dieper op in te gaan. Alle geïnterviewden krijgen dezelfde vragen en in dezelfde volgorde zodat de kans kleiner is dat de ondervraagde beïnvloed wordt.³

2.3. Onderzoeksdoelgroep

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder werknemers van het CAK, werkzaam op de afdeling communicatie en de afdeling P&O.

Er zijn in totaal drie diepte-interviews uitgevoerd met de onderstaande personen. In eerste instantie waren er zes interviews gepland, maar door de drukte bij het CAK zijn er uiteindelijk drie interviews gehouden. De uitgewerkte interviews zijn terug te vinden in de bijlagen.⁴

- Stafmanager communicatie Marianne Scheeper
- Communicatieadviseur Thierry van Twist
- Recruiter Fayette van der Waall

Er is voor gekozen om medewerkers van deze afdelingen voor het onderzoek te interviewen, aangezien zij de meest complete informatie kunnen geven die nodig is om de centrale vraag te kunnen beantwoorden.

³ Bron: Basisboek Kwalitatief Onderzoek, Auteur: Baarda, De Goede en Teunissen, 2001.

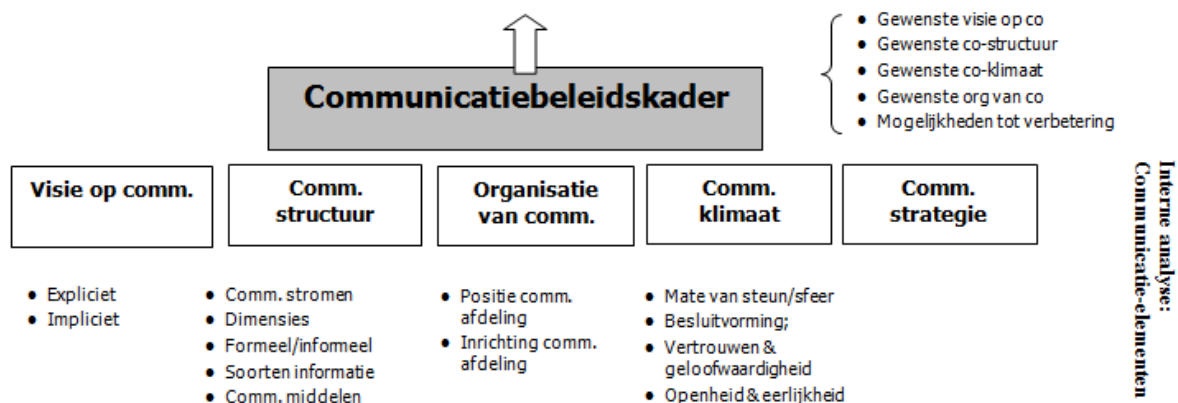
⁴ Zie bijlage D

Hoofdstuk 3. Organisatiebeschrijving

Om een helder beeld te krijgen van de organisatie waarvoor het onderzoek is uitgevoerd, wordt de organisatie aan de hand van het Funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst⁵ beschreven. Dit schema dient ervoor om aan de hand van de analyses tot een totaalbeeld van de organisatie te komen. De elementen die geanalyseerd moeten worden zijn de interne communicatie-elementen, de organisatie-elementen, en de interne en externe omgeving.⁶ Hieruit kan dan bepaald worden wat de beste manier is om bepaalde doelen te halen: hoe het CAK een interessante werkgever op de arbeidsmarkt kan worden.

3.1. Communicatie-elementen

De interne communicatie-elementen worden geanalyseerd op basis van de aspecten in het funderingsschema die relevant zijn voor het onderzoek. Deze aspecten worden per punt geanalyseerd en beschreven met bijpassende theorieën.



Figuur 1. Interne communicatie-elementen Funderingsschema

3.1.1. Visie op communicatie

Het CAK maakt momenteel gebruik van verschillende soorten visies op communicatie wanneer je de visie analyseert aan de hand van de vier visies van Van Riel.⁷ Normaal gezien maakt het CAK gebruik van de 'Shared Meaning' visie. Deze visie houdt in dat het CAK interne communicatie ziet als een methode om de werknemers duidelijk te maken waar het bedrijf naar toe werkt. Volgens Van Riel is de interne communicatie dan effectief "als men er in slaagt een gemeenschappelijke

⁵ Zie bijlage B Funderingsschema.

⁶ De interne/extern analyse is te vinden in hoofdstuk 4.6. SWOT-analyse.

⁷ Bron: Identiteit en Imago blz. 233; Auteur: C. van Riel; Jaar: 3^{de} druk 2006.

visie geaccepteerd te krijgen over de doelen en vooral op de manier waarop die doelen moeten worden geïmplementeerd”.⁸

Naast deze visie maakt het CAK nu voornamelijk gebruik van de “Systeem-interactie” visie. Deze visie wordt nu met name ingezet om de medewerkers betrokken te krijgen/houden bij het veranderprogramma omdat deze visie ervan uitgaat dat interne communicatie ervoor moet zorgen dat het voor alle werknemers duidelijk is wat de samenhang in het bedrijf is. Volgens Van Riel is interne communicatie succesvol wanneer “collega’s kennis hebben van en waardering hebben voor het werk van anderen, in de fasen voorafgaand aan hun eigen inspanningen, of de fasen die na hun bijdragen aan het primaire proces worden doorlopen”.⁹

Als men deze twee visies vergelijkt, is het opmerkelijk dat het CAK van een top-down proces is overgestapt naar een proces waar zowel top-down als bottom-up van belang is. Werknemers hebben nu meer zeggenschap en inzicht in wat er zich in het CAK allemaal afspeelt en hoe de organisatie haar doelen wil gaan bereiken en hoe medewerkers hier een rol bij kunnen spelen. De vraag is echter hoe de visie op communicatie eruit zal zien wanneer het veranderprogramma is afgerond en men op de normale gang van zaken wil verder gaan.

3.1.2. Communicatiestructuur

3.1.2.1. Communicatiemiddelen

Het CAK maakt gebruik van de volgende communicatiemiddelen:¹⁰

- Persoonlijke communicatiemiddelen: Binnen het CAK vinden vaak vergaderingen en werkoverleggen plaats. Per afdeling is de frequentie hiervan verschillend. Verder vinden ook beoordelings-, en functioneringsgesprekken plaats. Ook worden organisatiebrede presentaties gegeven (vooral nu tijdens het veranderprogramma om de medewerkers hierover te informeren) en vinden soms trainingen en workshops plaats.
- Schriftelijke communicatiemiddelen: het CAK heeft meerdere officiële communicatiemiddelen zoals een maandelijkse muurkrant, een medewerkermagazine, een wekelijkse nieuwsbrief, memo's, jaarverslag, etc. Alle officiële communicatie vanuit de directie (corporate en interne communicatie) wordt uitgevoerd door de communicatieafdeling. Thierry van Twist geeft aan dat de interne communicatie per afdeling wordt uitgevoerd door de redacteur van de afdeling. De communicatieafdeling zorgt er wel voor dat alle externe communicatie door de communicatieafdeling wordt gecontroleerd zodat deze met de huisstijl overeen komt. Verder ligt de verantwoordelijkheid voor de interne communicatie bij de afdelingen zelf.

⁸ Bron: Identiteit en Imago blz. 233; Auteur: C. van Riel; Jaar: 3^{de} druk 2006.

⁹ Bron: Identiteit en Imago blz. 233; Auteur: C. van Riel; Jaar: 3^{de} druk 2006.

¹⁰ Bron: Jaarplan afdeling communicatie 2009.

- Audiovisuele communicatiemiddelen: het CAK heeft een bedrijfsvideo.
- Digitale communicatiemiddelen: De organisatie maakt veel gebruik van e-mail en er is een intranet aanwezig. De communicatieafdeling is eigenaar van het intranet, maar per afdeling zijn er webredacteuren die zelf informatie op het intranet kunnen zetten. De communicatieafdeling houdt deze informatie wel bij en geeft aan wanneer hier iets aan veranderd moet worden.

3.1.3. Organisatie van communicatie

3.1.3.1. Positie van de communicatieafdeling

De communicatieafdeling van het CAK is een stafafdeling binnen de organisatie en bevindt zich onder de directie.¹¹ Hierdoor kan de afdeling advies uitbrengen aan de directie over zaken als beleid, interne communicatie etc. Volgens Michels is het voordelig om communicatie als stafafdeling te hebben omdat de communicatie geïntegreerd in het bedrijf is en hierdoor kan het imago beter slagen bij de publieksgroepen.¹² Ook kan een stafafdeling de interne communicatie beter sturen en vormgeven en kan er goed ingespeeld worden bij crisiscommunicatie en perscontacten.

3.1.3.2. Inrichting communicatieafdeling

De communicatieafdeling bestaat uit acht medewerkers met verschillende functies. Er is een stafmanager communicatie, drie communicatie adviseurs, drie communicatiemedewerkers en het CAK neemt vaker afstudeerders of meeloopstagiairs aan op de communicatieafdeling.¹³

De adviseurs zijn nauw betrokken bij de regelingen en werken samen met alle betrokkenen aan duidelijke communicatie naar klanten en partners en de medewerkers. Sinds begin januari is er ook een communicatieadviseur aangenomen die zich gaat ontfemen over de interne communicatie binnen het CAK. De communicatiemedewerkers zorgen ervoor dat de webredacteuren weten hoe zij het beste een bericht op intranet kunnen plaatsen, schrijven nieuwsberichten, zorgen iedere maand voor een muurkrant en vijf keer per jaar voor een medewerkermagazine. Ook organiseren zij verschillende in- en externe bijeenkomsten.

3.1.4. Communicatie klimaat

Binnen het CAK heerst een open klimaat. Iedereen spreekt elkaar met de voornaam aan en is vriendelijk in de omgang met elkaar. Er is echter niet overal een open klimaat qua samenwerking

¹¹ Zie bijlage C. Organigram

¹² Bron: Communicatie handboek blz. 32; Auteur: Wil Michels; Jaar: 1^{de} druk 2001.

¹³ Bron: Functieprofiel communicatie op intranet; geraadpleegd op 15-12-2009.

tussen afdelingen. Momenteel zouden er meerdere punten aangepast kunnen worden om het communicatieklimaat te verbeteren. Uit het medewerkerstevredenheidonderzoek¹⁴ is naar voren gekomen dat de medewerkers graag zouden willen dat de (interne) communicatie verbeterd wordt. Graag willen de medewerkers dat tussen afdelingen meer en duidelijker gecommuniceerd wordt.

3.1.5. Communicatie strategie

De doelen die de communicatieafdeling wil nastreven in 2009 zijn: communicatie ontwikkelt mee met het veranderproces, inhoudelijk domein van de communicatie is breder dan alleen het businessplan en omvat ook andere groei- en vernieuwingsonderwerpen en de ontwikkeling vindt stapsgewijs plaats.¹⁵

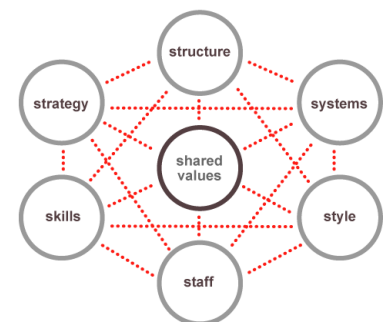
De doelstellingen op afdelingsniveau zijn het verder professionaliseren en uitbreiden van de afdeling en de rol van de afdeling binnen de organisatie verder uitbouwen.

Door deze doelen na te streven wil de communicatieafdeling ervoor zorgen dat het CAK zich beter extern kan profileren. De eerste stap hierin is al gezet met de aanpassing van de huisstijl die op 1 september 2008 werd ingevoerd.

Opvallend is dat in het jaarplan communicatie niet is beschreven met welke strategie het CAK deze doelen wil bereiken. Ook is het verrassend dat de interne communicatie niet uitgebreider genoemd wordt bij de doelstellingen, aangezien dit een probleempunt in de organisatie is.

3.2. Organisatie-elementen

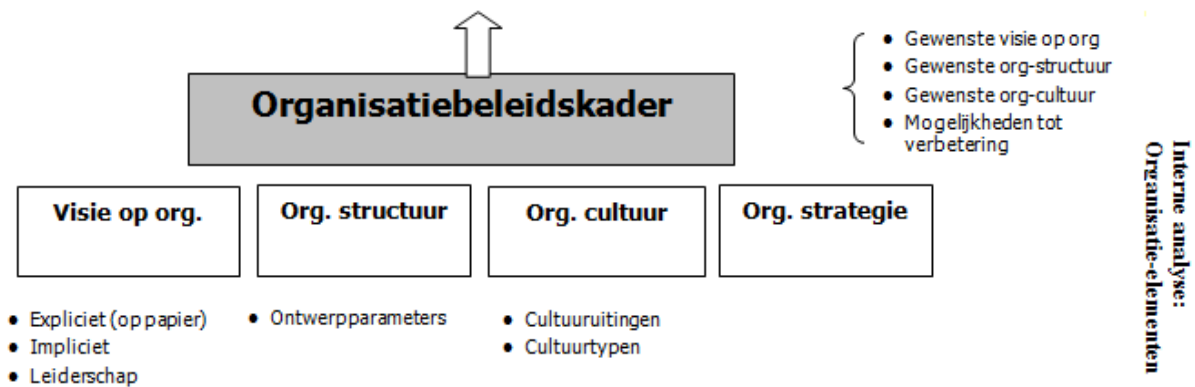
Om de organisatie-elementen die in het funderingsschema staan beschreven, goed te kunnen beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van het 7S-model van McKinsey zoals in de uitleg van het funderingsschema staat beschreven. Dit model is gebaseerd op 7 aspecten die elk een deel van de organisatie beschrijven. Door een bedrijf met behulp van dit model te analyseren, kan men determineren of alle elementen van het bedrijf naar hetzelfde doel werken of dat enkele aspecten het bedrijf tegenwerken en dus ervoor kunnen zorgen dat het bedrijf niet gezond opereert.



Figuur 2. 7-S Model McKinsey

¹⁴ Bron: Publicatie: "Medewerkeronderzoek CAK meting mei 2009"

¹⁵ Bron: Jaarplan afdeling communicatie 2009



Figuur 3. Organisatie-elementen Funderingsschema

3.2.1. 7-S Model van McKinsey

Het 7-S Model van McKinsey bestaat uit 7 factoren die, wanneer samengevoegd, beschrijven hoe een organisatie er uit ziet. De 7 factoren zijn: Structure (structuur), Systems (systemen), Style (stijl van management en cultuur), Staff (staf), Skills (sleutelvaardigheden), Strategy (strategie) en Shared Values (significante waarde). Deze 7 punten worden beschreven om te begrijpen hoe het CAK zichzelf ziet en welk beeld de organisatie naar buiten brengt. Door deze analyse te maken kan er een helder beeld gevormd worden van de huidige situatie kan bepaald worden of alle aspecten van de organisatie goed op elkaar afgestemd zijn of dat er aspecten zijn die de organisatie hinderen in de ontwikkeling.

3.2.1.1. Structuur

Het CAK bestaat uit een lijn-staf-commissieorganisatie¹⁶ (een organisatie met stafafdelingen, lijnafdelingen en commissies of overleggroepen). Dit is duidelijk te zien in de organigram¹⁷ van de organisatie, en aan hoe ze in werkgroepen werken voor onder andere het veranderprogramma. Volgens Marcus en Van Dam zijn de voordelen van een dergelijke organisatie: "Inbreng van de knowhow van verschillende deskundigen, grotere acceptatie van beslissingen waarbij een groep mensen betrokken is geweest, verbetering van coördinatie en samenwerking tussen lijn- en staffunctionarissen."¹⁸ Marcus en Van Dam geven echter ook aan dat er nadelen zijn bij een lijn-staf-commissieorganisatie: "Functionarissen kunnen zich verschuilen achter een groepsbesluit waardoor de individuele verantwoordelijkheid afneemt, groepsbeslissingen kunnen tijdrovend zijn en de besluitvorming vertragen."¹⁹

¹⁶ Bron: Organisatie en Management blz. 489; Auteurs: Van Dam en Marcus; Jaar: 4^{de} druk 2002.

¹⁷ Zie bijlage C voor organigram.

¹⁸ Bron: Organisatie en Management blz. 489; Auteurs: Van Dam en Marcus; Jaar: 4^{de} druk 2002.

¹⁹ Bron: Organisatie en Management blz. 489; Auteurs: Van Dam en Marcus; Jaar: 4^{de} druk 2002.

Het CAK kenmerkt zich, volgens de theorie van Minzberg, als een gedivisionaliseerde²⁰ organisatie wat terug te zien is in hun organigram. Het CAK is opgemaakt uit twee divisies. Minzberg beschrijft de volgende voordelen voor deze organisatievorm:

“De risicospreiding van de concernactiviteiten en de decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar de divisies die immers ‘dichter’ bij hun markt staan en hierdoor sneller kunnen reageren.”²¹ Minzberg geeft echter ook een nadeel aan: “Een van de gevaren is dat deze vorm ook erg kostbaar kan zijn omdat men niet-rendabele divisies in stand houdt door deze te financieren met cash flow uit andere divisies.”²²

Met het zicht naar arbeidsmarktcommunicatie, is het echter opvallend dat de communicatieafdeling een staffunctie is, terwijl de afdeling P&O een lijnfunctie is. Dit kan namelijk weerstand opleveren bij een samenwerking, omdat de ene afdeling hoger geplaatst is dan de andere.

Verder heeft het CAK een kantoor in Rijswijk voor bezoekers. Doordat de organisatie over twee locaties is verspreid, kan dat problemen opleveren in de beleidsvoering en de communicatie. Ook kan deze opsplitsing een afstand creëren tussen afdelingen waar juist een hechte samenwerking vereist is.

3.2.1.2. Systemen

Het CAK gebruikt naast de gebruikelijke interne communicatiemiddelen (telefoon, e-mail, interne mail en intranet) ook andere communicatiemiddelen. Dit zijn o.a. de Cakofonie (maandelijkse muurkrant), het Cakkertje (medewerkermagazine), de donderdagmail (wekelijkse e-mail met bedrijfsinformatie) en de Flits (managementnieuwsbrief).²³

3.2.1.3. Stijl van management en cultuur

Het CAK beschrijft de organisatiecultuur als volgt:

“Wij staan graag bekend als een professionele en effectieve organisatie. Betrokken en trots op de rol die we spelen in het soepel laten verlopen van (soms ingewikkelde) regelingen in de gezondheidszorg. Wij zijn daarbij zo goed als onze medewerkers. In alle contacten verpersoonlijken onze medewerkers het CAK in de markt. En daarmee zijn het werkplezier, het zelfvertrouwen én de persoonlijke groei van elke medewerker cruciaal in ons bedrijf. We streven dan ook naar een cultuur die je kunt kenschetsen door:

- **Aandacht** voor elkaar: samenwerking en waardering
- **Resultaten**: zaken afhandelen en realiseren

²⁰ Bron: Organisatie en Management blz. 511; Auteurs: Van Dam en Marcus; Jaar: 4^{de} druk 2002

²¹ Bron: Organisatie en Management blz. 511; Auteurs: Van Dam en Marcus; Jaar: 4^{de} druk 2002

²² Bron: Organisatie en Management blz. 511; Auteurs: Van Dam en Marcus; Jaar: 4^{de} druk 2002

²³ Bron: Jaarplan afdeling communicatie 2009

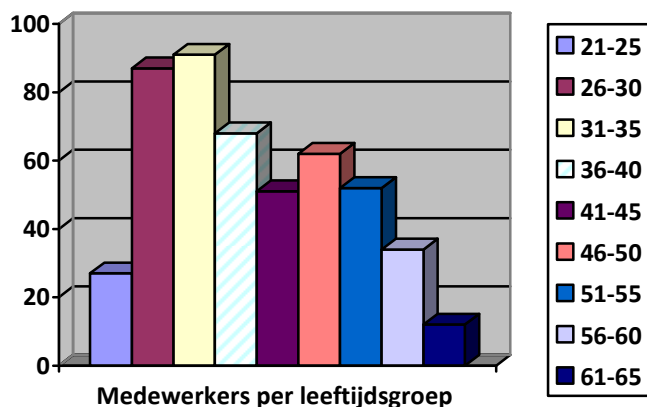
- **Effectiviteit:** altijd op zoek naar beter en handiger
- **Betrouwbaarheid:** zorgvuldig, betrouwbaar in afspraken en contacten
- **Werkplezier:** aandacht voor collega's, uitdaging in werk, persoonlijke groei en zelfvertrouwen
- **Dienstverlenend:** elkaar van dienst zijn zowel intern als extern
- **Klantvriendelijk:** altijd de klant centraal²⁴

Deze mensgerichte cultuur toont veel gelijkenissen met de cultuurtypering “personencultuur” van Handy.²⁵ Deze beschrijft de personencultuur als een cultuur waar de prioriteit wordt gegeven aan het individu. Bij een mensgerichte organisatie moet de organisatie echter oppassen dat het bedrijf niet alleen aan het individu denkt, maar dat ook het grote beeld voor ogen gehouden moet worden, zodat de organisatie die juiste koers blijft varen.

3.2.1.4. Staf

Het CAK heeft aan vast personeel²⁶ tegen de 500 werknemers.²⁷ Tweederde van het personeel zijn vrouwen en één derde mannen. De meeste medewerkers (ca. 200) zijn geboren in Den Haag. Het overgrote deel woont tegenwoordig in Den Haag (ca. 260) en omstreken; Zoetermeer circa 35, Rotterdam circa 25 en Leiden en Rijswijk circa 15.

De vaste medewerkers van het CAK zijn tussen de 21 en 65 jaar. De meeste werknemers zijn in de leeftijd tussen 31 en 35 jaar. In onderstaand diagram staat aangegeven hoeveel werknemers er per leeftijdsgroep zijn.



Figuur 4. Leeftijd Medewerkers

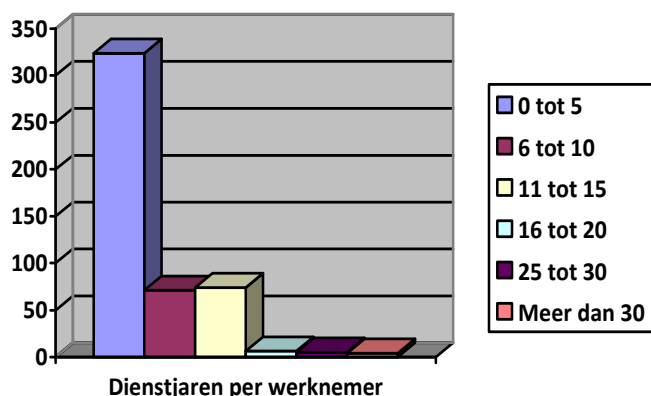
²⁴ Bron: <http://www.werkenbijhetcak.nl/smartsite.dws?id=11618#3> geraadpleegd op 20-03-2009.

²⁵ Bron: Organisatie en Management blz. 529; Auteur: Van Dam en Marcus; Jaar: 4^{de} druk 2002.

²⁶ De P&O afdeling mag alleen gegevens over hun vaste personeel verstrekken, daarom is deze analyse alleen op het vaste personeel gebaseerd.

²⁷ Bron: Medewerkerlijst samengesteld door de P&O afdeling voor dit onderzoek; gemaakt op 29-12-2009.

Bij het CAK zijn vaste werknemers in dienst die al sinds 1973 werkzaam zijn bij het CAK. De jaren dat de meeste mensen werden aangenomen zijn 1997 (35), 2007 (71), 2008 (82) en 2009 (129). Dit komt doordat het CAK in 1997 en in 2007 extra taken heeft gekregen waardoor meer personeel nodig was om deze taken uit te kunnen voeren. Een overzicht van de gemiddelde werkjaren kan gevonden worden in de onderstaande tabel.



Figuur 5. Dienstjaren werknemers

3.2.1.5. Sleutelvaardigheden

Aangezien het CAK een zakelijke dienstverlener is zonder winstoogmerk, heeft de organisatie geen directe concurrentie. Wel voert het CAK wettelijke taken²⁸ uit die andere bedrijven in het algemeen niet uitvoeren. Hiermee onderscheiden zij zich in hun USP's²⁹ van andere bedrijven. Deze taken zijn te vinden in alinea 1.1.

Marianne Scheeper, stafmanager communicatie, benoemt in het afgenomen interview³⁰ ook enkele USP's die op het CAK toepasbaar zijn: een bedrijf waar veel vrouwen werkzaam zijn, flexibiliteit, ontwikkelingsmogelijkheden en een groeiend bedrijf. Het CAK heeft echter geen vast benoemde USP's.

3.2.1.6. Strategie

Doordat het CAK extra taken van de overheid heeft gekregen, waardoor enkele knelpunten zijn ontstaan, is het CAK begonnen met een veranderprogramma die ervoor moet zorgen dat de dienstverlening zowel intern als extern beter gaat verlopen.

²⁸ Bron: <http://www.hetcak.nl/smartsite.dws?id=58621>; geraadpleegd op 22-01-2010

²⁹ Unique Selling Points

³⁰ Zie Interview Marianne Scheeper in bijlage D.a.

Om dit te bereiken heeft het CAK al enkele stappen ondernomen, maar veel meer stappen zullen nog volgen om uiteindelijk te komen waar de organisatie wil zijn. Een van de eerste stappen die het CAK heeft ondernomen, is de cliënt als klant te gaan zien. Hieromheen is het project “De Klant Centraal” opgestart. Zowel de cliënten als de werknemers worden nu gezien als de klanten van het CAK. Hiermee wordt bedoeld dat de werknemers klant zijn van de afdelingen binnen het bedrijf. Zoals het CAK zelf passend verwoordt: “De klant in het hart van onze dienstverlening”.³¹

Verder beschrijft het CAK de missie als volgt:

“Het CAK is een klantgerichte, betrouwbare uitvoerder van financiële regelingen en informatietaken in de zorg- en welzijnsector en levert een duidelijke bijdrage aan de uitvoeringskwaliteit van de wet- en regelgeving.”³²

3.2.1.7. Significante Waarden

Het CAK heeft de visie omschreven als hieronder gegeven:

“Het CAK is menselijk

Het CAK zorgt ervoor dat haar klanten in alle gevallen op tijd weten waar zij aan toe zijn. Het CAK doet dit door wet- en regelgeving op een transparante en eenvoudige wijze uit te leggen. Wij zijn begripvol, hebben respect voor onze klant en houden rekening met zijn persoonlijke situatie. Het CAK is goed bereikbaar.

Het CAK levert een duidelijke, toegevoegde bijdrage aan de afhandeling van financiële en administratieve processen. Wij doen dit in de samenwerking met onze opdrachtgevers en ketenpartners en vervullen daarbij een stimulerende rol voor continue kwaliteitsverbetering.”³³

Verder heeft het CAK ook meerdere kernwaarden opgesteld. Deze zijn in verhaalvorm omschreven en te vinden in de bijlagen.³⁴

Het personeel moet overigens aan enkele algemene competenties voldoen. Voor alle werknemers zijn dit: klantgerichtheid, samenwerken en kwaliteitgerichtheid.³⁵ Naast deze drie algemene competenties zijn er per afdeling, functie en niveau nog extra competenties die zijn samengesteld. Deze zijn steeds anders en zorgvuldig bepaald aan de hand van de uit te voeren taken van de werknemer.

Deze visie en kernwaarden zijn niet omschreven met een heldere kern, het is hierdoor niet direct duidelijk wat het CAK eigen wil zeggen.

³¹ Bron: Interne publicatie “De klant in het hart van onze dienstverlening”; september 2009.

³² Bron: Interne publicatie “De klant in het hart van onze dienstverlening”; september 2009.

³³ Bron: <http://www.hetcak.nl/smartsite.dws?id=63284> geraadpleegd op 16-10-2009

³⁴ Zie bijlage E Kernwaarden.

³⁵ Bron: publicatie Missie, visie en kernwaarden; september 2009.

3.3. Conclusie

Om een helder beeld van de belangrijkste punten uit bovenstaand hoofdstuk te geven worden hier de belangrijkste conclusies ten opzichte van de organisatie en communicatie elementen beschreven. Deze conclusies worden samen met de conclusies in hoofdstuk vier in het advies opgenomen.

3.3.1. Conclusie communicatie elementen

De volgende punten zijn uit de communicatie analyse gekomen.

- Uit het medewerkerstevredenheidonderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers willen dat de interne communicatie verbeterd wordt.
- De communicatieafdeling heeft de volgende doelstellingen: Het uitbreiden van de afdeling en de rol van de afdeling verder uitbouwen. Hierdoor wil het CAK bereiken dat de organisatie zich beter extern kan profileren.

3.3.2. Conclusie organisatie elementen

Uit de organisatieanalyse zijn de volgende punten gekomen.

- De afdeling communicatie en de afdeling P&O zijn niet gelijk aan elkaar in de organisatiestructuur. Dit kan problemen opleveren in de samenwerking.
- De vaste medewerkers van het CAK bestaan voor tweederde uit vrouwen en een derde uit mannen. De meeste medewerkers komen en wonen tegenwoordig in Den Haag en de grootste groep heeft de leeftijd tussen 31 en 35 jaar.
- Om het veranderprogramma goed uit te kunnen voeren, zijn de laatste tijd veel nieuwe mensen aangenomen, hierdoor is het CAK de laatste jaren erg gegroeid.
- Het CAK heeft competenties ontwikkeld waar de medewerkers aan moeten voldoen. Deze competenties bestaan uit drie algemene competenties voor alle medewerkers. Per functie worden nog extra competenties toegevoegd afhankelijk van afdeling, niveau en werkgebeid.
- Visie en kernwaarden zijn niet met een duidelijke en heldere kern omschreven.

Hoofdstuk 4. Resultaten en conclusies onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de resultaten en conclusies beschreven die door middel van desk- en fieldresearch zijn beantwoord. Onder de resultaten wordt de conclusie gegeven in een apart tekstvak. Deze conclusies worden gebruikt om de huidige plus- en knelpunten te beschrijven die in het advies worden opgenomen. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt ook een interne en externe analyse gegeven in de vorm van een SWOT-analyse.

Alle hoofdvragen worden beantwoord op een zodanige manier dat ze goed aansluiten bij de centrale vraag: *“Hoe kan het CAK Employer Branding inzetten om een positief en aantrekkelijk werkgeversmerk op de Nederlandse arbeidsmarkt neer te zetten?”*

4.1. Wat is Employer Branding?

Vandaag de dag leven we in een samenleving waar het rekruteren van gekwalificeerd personeel wordt gezien als een vak apart, met verschillende aspecten en zienswijzen. Dit vakgebied is tegenwoordig bekend als arbeidsmarktcommunicatie, maar wat is dat eigenlijk? Is dat het plaatsen van een vacature in de krant? Is het hoe een organisatie zijn medewerkers behandelt? Of is het hoe een organisatie een beeld uitzendt naar zijn publiek? Dit zijn maar enkele voorbeelden van de vele aspecten die het vak arbeidsmarktcommunicatie omvat.

Het vak arbeidsmarktcommunicatie is een nog vrij jong vakgebied. Het vak ontstond rond de jaren '70 en heeft meerdere fasen doorlopen om te komen waar het nu is. In de jaren '70 was het plaatsen van een vacature al genoeg om personeel te werven. Vandaag de dag is het niet alleen belangrijk om vacatures te vullen, maar ook om de medewerkers tevreden te houden met hun baan. Arbeidsmarktcommunicatie is gegroeid van basis werving naar Employer Branding waar de interne doelgroepen net zo belangrijk zijn geworden als de externe doelgroepen.

Deze verandering in hoe mensen kijken naar arbeidsmarktcommunicatie kan men zien in de verschillende definities die er over geschreven zijn. In de bijlagen kan men de hele lijst van definities vinden.³⁶ Hieronder wordt de belangrijkste definitie genoemd, aangezien deze de rode draad voor het advies vormt.

Hemminga (2007)

“Arbeidsmarktcommunicatie is het structureel communiceren naar de interne en externe arbeidsmarktdoelgroepen en hun beïnvloeders met als doel het werven van nieuwe medewerkers,

³⁶ Zie bijlage F Definities arbeidsmarktcommunicatie

het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en/of het contact onderhouden met huidige, potentiële en oud-medewerkers.”³⁷

Deze definitie, samen met de definities in de bijlagen,³⁸ beschrijft de verschillende visies op arbeidsmarktcommunicatie. Wanneer men de definities vergelijkt, is het opvallend dat een verschuiving in de visie op arbeidsmarktcommunicatie heeft plaatsgevonden. Begin jaren '90 ligt de aandacht bij de definities vooral op het aantrekken van nieuw personeel terwijl de recentere definities zich niet alleen op werving richten, maar ook op het binden en boeien van personeel en op het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk. Deze verschuiving in arbeidsmarktcommunicatie toont aan dat het behouden van personeel en het hebben van een goed imago op de arbeidsmarkt belangrijke factoren in de huidige maatschappij zijn geworden om gekwalificeerd personeel aan te trekken.

Deze scriptie is geschreven met kijk op de onderstaande definitie die mijn visie op arbeidsmarktcommunicatie weergeeft: “De planmatige en gestructureerde communicatie met interne en externe arbeidsmarktcommunicatie doelgroepen en hun beïnvloeders, met als doel het werven van nieuw personeel, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en het binden en boeien van huidige, potentiële en oud-medewerkers.”

De bovenstaande visie dient als leidraad voor deze scriptie. Deze visie is op dusdanige wijze geformuleerd, omdat wanneer je je bezig houdt met arbeidsmarktcommunicatie je niet alleen probeert om mensen te werven, maar ook dat je een helder en waarheidsgetrouw beeld van de organisatie uitzendt, zowel intern als extern, en je probeert om je medewerkers te fascineren zodat ze voor je werken, omdat ze dat willen en niet omdat ze dat moeten. Deze visie is ook in overeenstemming met de huidige visies op arbeidsmarktcommunicatie en daardoor belangrijk wanneer men op de arbeidsmarkt opereert.

Wanneer men kijkt naar arbeidsmarktcommunicatie, is te zien dat dit vakgebied uit drie doelstellingen bestaat, te weten: het werven van personeel, het binden en boeien van personeel en het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk. Deze laatste doelstelling staat bekend onder de naam Employer Branding. Om beter te begrijpen wat dit precies inhoudt wordt hier de belangrijkste definitie genoemd. Een uitgebreidere selectie is te vinden in de bijlagen.³⁹

³⁷ Bron: http://www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_user_op=view&ANN_id=103; geraadpleegd op 7-12-2009

³⁸ Zie bijlage F Definities arbeidsmarktcommunicatie

³⁹ Zie bijlage G Definities Employer Branding

Hemminga (2007)

“Employer branding is het verkrijgen en behouden van een positieve, bij voorkeur unieke, positie als werkgever in de mindset van huidige en potentiële medewerkers en hun beïnvloeders op basis van de identiteit van de werkgever.”⁴⁰

Aan deze definitie is te zien dat Employer Branding heel dicht bij het interne en externe imago van een bedrijf staat. Hierdoor kan men zien dat Employer Branding een belangrijk effect heeft op zowel de bekendheid op de arbeidsmarkt als op hoe een bedrijf door medewerkers, klanten, doelgroepen, publieksgroepen etc. gezien wordt. Bij het ontwikkelen van een Employer Branding strategie is het daardoor belangrijk om eerst te kijken hoe een bedrijf er nu voor staat; hoe het bedrijf zichzelf ziet en hoe de organisatie dit beeld naar buiten moet brengen.

Elk bedrijf heeft een Employer Brand, of ze hier nu voor kiezen of niet, het is echter wel mogelijk om je Employer Brand positief te beïnvloeden door middel van een Employer Branding campagne. Om het verschil nog duidelijker weer te geven is hieronder een voorbeeld gegeven van een Employer Brand en een voorbeeld van een Employer Branding Campagne.

4.1.1. Google

Een bekend voorbeeld van een interessant Employer Brand is Google.⁴¹ Google staat al jaren in de top 5 van beste werkgevers van het Great place to work institute.⁴² Google staat bekend om de goede arbeidsvoorwaarden, de goede arbeidscultuur, en de vele extra's die zoals kinderopvang, etc. Google heeft zelf een lijst samengesteld waarin tien redenen staan waarom je voor Google zou moeten komen werken. Deze is terug te vinden in de bijlagen⁴³.

Google kan gezien worden als een goed Employer Brand omdat ze nooit hoeven te adverteren om nieuwe medewerkers aan te trekken. Google's strategie om werknemers aan te trekken ligt vooral in de mond-tot-mond reclame die het bedrijf een goede naam blijft geven. Het gevaar hiervan is wel dat het imago van de organisatie uiteindelijk beter kan zijn dan de echte identiteit. Wanneer dit het geval is, kan het zijn dat nieuwe medewerkers snel weg zullen gaan, omdat ze teleurgesteld zijn.

4.1.2. Nederlandse Landmacht

Een bekende Employer Branding campagne in Nederland is de geschikt/ongeschikt wervingscampagne van de Koninklijke Landmacht. Deze campagne heeft meerdere prijzen

⁴⁰ Bron: http://www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_user_op=view&ANN_id=105; geraadpleegd op 7-12-2009.

⁴¹ Bron: <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/fortune/>; geraadpleegd op 26-01-2010.

⁴² Bron: http://www.greatplacetowork.com/what_we_do/lists-us-bestusa.htm; geraadpleegd op 26-01-2010.

⁴³ Zie bijlage H.

gewonnen zoals de gouden Effie in 2007,⁴⁴ Consistent Accent in 2008,⁴⁵ vijf Magneten in 2008⁴⁶ en zelfs een Creative Excellence Award uit de VS in 2008.⁴⁷ Bijna iedereen in Nederland heeft wel een poster, advertentie of reclamespotje van deze wervingscampagne gezien. De Stichting Adverteerdersjury Nederland (SAN) gaf zelfs aan dat de term ‘geschikt/ongeschikt’ een maatschappelijk begrip in Nederland is geworden.⁴⁸ De campagne is zelfs zo bekend onder jongeren dat de reisorganisatie Beachmasters op de campagne inspeelt om jongeren voor hun reizen te trekken.⁴⁹ De reisorganisatie heeft voor reclamedoeleinden delen van de reclamespotjes nagespeeld met de tekst geschikt/tijdelijk ongeschikt. Hierdoor kan men duidelijk zien wat voor een effect de campagne van de landmacht in Nederland heeft gehad aangezien andere bedrijven en verenigingen dezelfde slogan zijn gaan gebruiken om mee te profiteren van het succes.

4.2. Wat is de identiteit van het CAK?

Aangezien er in hoofdstuk 3 Organisatiebeschrijving al een uitgebreide analyse van het CAK heeft plaatsgevonden, zal de identiteit hier kort weergegeven worden.

Om een duidelijk beeld van de identiteit van het CAK weer te geven, zal hieronder de visie, missie en kernwaarden van het CAK nogmaals worden beschreven aangezien het CAK hiermee laat zien wie ze zijn, waar ze voor staan en wat ze willen bereiken.

4.2.1. Visie

Het CAK beschrijft de visie als volgt:

“Het CAK is menselijk

Het CAK zorgt ervoor dat haar klanten in alle gevallen op tijd weten waar zij aan toe zijn. Het CAK doet dit door wet- en regelgeving op een transparante en eenvoudige wijze uit te leggen. Wij zijn begripvol, hebben respect voor onze klant en houden rekening met zijn persoonlijke situatie. Het CAK is goed bereikbaar.

⁴⁴ Bron: <http://www.depers.nl/binnenland/79315/Campagne-landmacht-wint-reclameprijs.html>; geraadpleegd op 26-01-2010.

⁴⁵ Bron: www.defensie.nl/landmacht/actueel/nieuws/2009/06/02/46132010/Geschikt_ongeschikt_campagne_maatschappelijk_begrip; geraadpleegd op 26-01-2010.

⁴⁶ Bron: <http://www.personeelslog.nl/2008/05/16/landmacht-campagne-overladen-met-prijzen/>; geraadpleegd op 26-01-2010.

⁴⁷ Bron: http://www.emerge.nl/nieuws.jsp?id=2475428&utm_campaign=rss&utm_source=rss&utm_medium=rss; geraadpleegd op 26-01-2010.

⁴⁸ Bron: www.defensie.nl/landmacht/actueel/nieuws/2009/06/02/46132010/Geschikt_ongeschikt_campagne_maatschappelijk_begrip; geraadpleegd op 26-01-2010.

⁴⁹ Bron: <http://www.marketingtribune.nl/nieuws/misbruikt-reisorganisatie-beachmasters-campagne-van-landmacht/>; geraadpleegd op 26-01-2010.

Het CAK levert een duidelijke, toegevoegde bijdrage aan de afhandeling van financiële en administratieve processen. Wij doen dit in de samenwerking met onze opdrachtgevers en ketenpartners en vervullen daarbij een stimulerende rol voor continue kwaliteitsverbetering.”⁵⁰

4.2.2. Missie

Het CAK heeft de missie als hieronder geformuleerd

“Het CAK is een klantgerichte, betrouwbare uitvoerder van financiële regelingen en informatietaken in de zorg- en welzijnsector en levert een duidelijke bijdrage aan de uitvoeringskwaliteit van de wet- en regelgeving.”⁵¹

Wat opvallend is aan de visie, is dat deze uit veel verschillende zinnen is opgemaakt maar geen duidelijke kern bevat. Dit terwijl de missie juist heel duidelijk en to-the-point omschreven is.

4.2.3. Kernwaarden

De kernwaarden van het CAK zijn in verhaalvorm geformuleerd, waardoor ze te lang zijn om allemaal op te noemen. De kernwaarden zijn daarom opgenomen in de bijlagen.⁵² Om toch een beeld te geven van hoe het CAK zichzelf ziet zijn hieronder enkele kernwaarden verkort weergegeven. Dit is echter een selectie uit de complete tekst: Verantwoord en met begrip, Klant in hart van dienstverlening, Sturend voor kwaliteit, Stimulerend met kennis, Open, betrouwbaar en toegankelijk, Excelleren met inzet van kennis en klantgerichtheid.

Ook heeft het CAK in 2007 een Merkoog⁵³ geformuleerd, hier staan de core proposition in, de bouwstenen van het CAK, de kernwaarden, de externe percepties en de merkpersoonlijkheid. Dit merkoog is nu echter verouderd, omdat de visie, missie, kernwaarden en de huisstijl eind 2009 zijn aangepast naar aanleiding van het veranderprogramma.

Het is opvallend dat de kernwaarden in een vrije lange verhaalvorm omschreven zijn. Hierdoor kan men niet makkelijk in steekwoorden bepalen wat nu eigenlijk de kernwaarden zijn.

De missie van het CAK past goed bij de organisatie. De visie en de kernwaarden zijn echter niet met een duidelijke kern omschreven, zodat men niet snel kan zien wat ze eigenlijk willen zeggen. Ook is het merkoog van de organisatie verouderd en niet meer geheel relevant voor de huidige situatie.

⁵⁰ Bron: <http://www.hetcak.nl/smartsite.dws?id=63284> geraadpleegd op 16-10-2009.

⁵¹ Bron: <http://www.hetcak.nl/smartsite.dws?id=63284> geraadpleegd op 16-10-2009.

⁵² Zie bijlagen E Kernwaarden.

⁵³ Zie bijlage I voor een diagram van het merkoog van het CAK.

4.3. Hoe ziet het arbeidsmarktcommunicatie beleid van het CAK er nu uit?

De geïnterviewden zien arbeidsmarktcommunicatie voornamelijk als externe communicatie met doel om zichzelf te profileren, het zichtbaar worden op de arbeidsmarkt en om potentiële medewerkers te trekken. In het HRM-beleidsplan van 2009-2012 staat echter beschreven dat arbeidsmarktcommunicatie: “structureel communiceren naar de interne en externe arbeidsmarktdoelgroepen en hun beïnvloeders met als doel het werven van nieuwe medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en het contact onderhouden met huidige, potentiële en oud-medewerkers”⁵⁴ Deze visie komt overeen met de arbeidsmarktcommunicatie visie van Hemminga (2007).

Momenteel ligt AMC bij de P&O afdeling en dan voornamelijk bij recruitment. De afdeling werkt hier wel samen met de communicatieafdeling in die zin dat ze zich hier soms in laten adviseren. Wel heeft de communicatieafdeling een arbeidsmarktcommunicatie-strategie opgezet die wordt gebruikt door recruitment. In de toekomst denkt stafmanager communicatie Marianne Scheeper dat uiteindelijk een samenwerkingsverband tussen communicatie en recruitment gaat plaatsvinden zodra ze wat verder op het gebied van AMC zijn. Recruiter Fayette van der Waall vindt wel dat beide afdelingen hier dan aan toe moeten zijn. Fayette van der Waall vindt dat het op dit moment echter niet mogelijk is, omdat het nu door de werkdruk niet haalbaar is, maar op de lange termijn zal het wel kunnen zijn dat er een duidelijker samenwerkingsverband komt. Uit gesprekken op de communicatieafdelingen kwam ook naar voren dat men merkt dat er enige strijd tussen communicatie en recruitment heerst over arbeidsmarktcommunicatie. Dit komt waarschijnlijk omdat, voordat de communicatieafdeling 2 jaar geleden werd opgericht, AMC bij P&O lag, daarna naar communicatie is gegaan en nu weer naar recruitment is gegaan. Hierdoor is ook enige onduidelijkheid ontstaan over welke afdeling AMC nou daadwerkelijk zou moeten uitvoeren.

Intern houdt het CAK zich momenteel nog niet heel erg bezig met arbeidsmarktcommunicatie. Er zijn wel enkele acties zoals “collega vindt collega”, deze acties vinden per kwartaal plaats. Marianne Scheeper is echter wel van mening dat dit wel gaat veranderen door het veranderprogramma. Hier wordt dan meer gekeken naar hoe je met opleidingsplannen en POP's de talenten van de medewerker kunt gebruiken en waar de medewerker dan naartoe kan groeien. Er zijn op dit moment wel meerdere ideeën hoe dit gedaan kan worden, maar hier is nog geen beleid voor.

Extern wordt er aan AMC gedaan door het invullen van vacatures door middel van jobsites zoals ‘monsterboard’, ‘intermediair’, ‘jobtrack’ en de eigen vacaturesite ‘werkenbijhetcak.nl’. Met de

⁵⁴ Bron: HRM-Beleidsplan 2009-2012 blz. 19.

intermediair is er ook een samenwerking om printadvertenties te plaatsen. Volgens Fayette van der Waall worden deze voornamelijk gebruikt voor probleemfuncties als IT-functies. Ook wordt er extern gebruik gemaakt van LinkedIn en Hyves. Verder maakt het CAK gebruik van publicaties als het “beste werkgeversmerk” naar aanleiding van het medewerkerstevredenheidonderzoek.

Fayette van der Waall geeft in het afgenomen interview aan dat het CAK over het algemeen tevreden kan zijn wat er intern aan AMC wordt gedaan maar dat extern het potentieel nog niet bereikt is en daar dus nog meer aan gedaan kan worden. Maar doordat het CAK hiermee nog in opstartende fase is, kan dit ook nog niet zo snel gaan. Marianne Scheeper geeft ook aan dat er qua intern en extern nog veel potentie is om verder te ontwikkelen en dat hier ook momenteel aan gewerkt wordt. Zo kan er nog veel worden gedaan aan de interne doorstroming en dat er extern beter geprofileerd kan worden. Thierry van Twist geeft echter aan dat voor haar interne en externe AMC los van elkaar staan, omdat je interne medewerkers voorlicht, wat in het HRM-beleidsplan staat beschreven, dus wat iets anders is als AMC. Thierry van Twist beschrijft AMC namelijk meer als een commerciële activiteit oftewel marketing.

De geïnterviewden denken dat je met behulp van Employer Branding kunt bereiken dat medewerkers weten wat er binnen het bedrijf allemaal gaande is en dat je extern je identiteit meer naar buiten brengt. Dat je laat zien wat het CAK allemaal te bieden heeft en dat het CAK het werkgeversmerk beter naar buiten kan brengen.

Een beleidsplan gebaseerd op arbeidsmarktcommunicatiebeleid bestaat momenteel nog niet. Er is wel een wervingsplan uit 2009, dit gaat echter alleen over het werven van nieuwe medewerkers en niet over het propositioneren van het CAK op de huidige arbeidsmarkt. Ook is er in 2009 een nieuw HRM beleidsplan opgezet voor de jaren 2009-2012. Hierin staat wel beschreven wat het CAK onder arbeidsmarktcommunicatie verstaat, maar er is ook aangegeven dat pas een beleid wordt uitgevoerd in het derde kwartaal van 2011.⁵⁵ In 2006 is ook een concept voor de arbeidsmarktstrategie ontwikkeld. Deze wordt momenteel nog gebruikt maar is wel aan vernieuwing en uitbreiding toe.

⁵⁵ Bron: HRM-Beleidsplan 2009-2012 blz. 20.

Hoe de geïnterviewden AMC beschrijven en hoe het in het HRM beleidsplan is beschreven, komt niet met elkaar overeen. Het is echter belangrijk dat er een eenduidig beeld van AMC binnen het bedrijf heerst.

Binnen het CAK heerst een strijd over welke afdeling AMC zou moeten uitvoeren, wel zijn de communicatieafdeling en P&O het eens met het feit dat beide afdelingen samen moeten werken, wil een AMC beleid kunnen slagen.

Momenteel is de AMC voornamelijk gericht op het werven van nieuwe medewerkers en niet op het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk of het contact onderhouden met oud-werknemers, terwijl in het HRM-beleidsplan wel staat beschreven dat dit onder AMC valt.

Het CAK heeft het ontwikkelen van een AMC beleid vrij laat op de agenda staan (eind 2011). Dit kan een nadelig effect hebben zodra de arbeidsmarkt weer gaat aantrekken. Het is daarom aan te raden om zo snel mogelijk een nieuw beleid te ontwikkelen en in te zetten.

4.4. Hoe worden nieuwe medewerkers nu aangetrokken?

Naast de middelen die in paragraaf 4.3. al genoemd zijn, maakt het CAK ook gebruik van werving- en selectiebureaus om nieuwe medewerkers aan te trekken. Verder wordt ook gebruik gemaakt van netwerken om bepaalde functies te vervullen. In de vacatures wordt voornamelijk gebruik gemaakt van de boodschap “Groeï mee met het CAK”⁵⁶. Deze boodschap duidt erop dat het CAK nog steeds aan het uitbreiden is en dat je als medewerker de mogelijkheid krijgt om op persoonlijk en op professioneel gebied te groeien. In het wervingsplan voor 2009 staat echter beschreven dat de boodschap die in 2009 gebruikt wordt in de vacatures “Ga de uitdaging aan bij het CAK!”⁵⁷ is.

De “Groeï mee met het CAK” boodschap is wel al enkele jaren in gebruik, maar nog steeds relevant voor het CAK. Stafmanager communicatie Marianne Scheeper, geeft echter aan dat ze vindt dat de slogan vernieuwd mag worden. Ook zou ze graag zien dat er meer verschillende middelen worden ingezet om nieuwe medewerkers te trekken.

Doordat het CAK zich momenteel in een veranderprogramma bevindt, is het op dit moment onduidelijk hoe het werkgeversmerk van het CAK er uit ziet. De geïnterviewden schetsen ieder een ander beeld van het CAK en geven ze aan dat wanneer het veranderprogramma tegen het einde aanloopt, er een duidelijke omschrijving van het werkgeversmerk van het CAK gemaakt kan worden. Door de vele veranderingen die er op dit moment plaatsvinden is het nog onduidelijk

⁵⁶ Bron: <http://www.werkenbijhetcak.nl/smartsite.dws?id=11618>; geraadpleegd op 2-02-2010.

⁵⁷ Bron: Wervingsplan 2009 blz. 7.

waar het CAK zich over twee jaar bevindt en hoe alles er dan uit ziet. Marianne Scheeper geeft aan dat alle informatie die nu op de vacaturesite staat wel klopt, maar dat er uiteindelijk nog uitgevonden moet worden wie het CAK is. Ook geeft ze aan dat het CAK een bedrijf is met veel doorgroeimogelijkheden en een organisatie die volop in beweging is.

Doordat het CAK interessante arbeidsvoorwaarden biedt, gebruiken zij deze ook in hun vacatures om extra aandacht te krijgen voor het CAK. De secundaire arbeidsvoorwaarden⁵⁸ die het CAK biedt, zijn een 34-urige werkweek, marktconforme salarisschalen, flexibele werktijden, uitstekende parttime mogelijkheden, uitdagende ontplooiingsmogelijkheden, een eindejaarsuitkering in de vorm van een 13e maand, bijdrage in de collectieve ziektekostenverzekering, reiskostenvergoeding, diverse regelingen, zoals de levensloop- (met werkgeversbijdrage) en spaarloonregeling, mogelijkheden voor een fiscaal aantrekkelijk fietsplan, uitgebreide en onbeperkte sportfaciliteiten voor slechts € 8, - per maand en een actieve personeelsvereniging.

Het CAK maakt momenteel voornamelijk gebruik van online media om nieuwe mensen aan te trekken.

De boodschap die nu gebruikt wordt, is wel nog actueel maar wel al erg lang in gebruik. Ook komt de gebruikte boodschap niet overeen met de boodschap die volgens het wervingsplan in gebruik is.

Het CAK kan momenteel nog geen duidelijk werkgeversmerk ontwikkelen, eerst moeten ze zich in de eindfase van het veranderprogramma bevinden om een duidelijk beeld te schetsen.

Het CAK heeft goede en interessante arbeidsvoorwaarden waar ze veel medewerkers mee kunnen trekken.

4.5. Hoe ziet de Nederlandse arbeidsmarkt er uit?

Sinds het begin van de huidige economische crisis, is het aantal banen in Nederland fors achteruit gegaan. Het CBS verwacht dat de werkloosheid nog eventjes zal stijgen en rond eind 2010 de daling begint in te zetten. Het is echter erg moeilijk om van te voren te bepalen hoe de arbeidsmarkt er daadwerkelijk uit gaat zien, dit heeft immers ook te maken met het feit of de conjunctuur weer aantrekt.^{59/60} Op dit moment (januari 2010) is 5,3%⁶¹ van de Nederlandse

⁵⁸ Bron: <http://www.werkenbijhetcak.nl/smartsite.dws?id=61920>; geraadpleegd op 28-01-2010

⁵⁹ Bron: "Marco Economische Verkenning 2010" Auteur: Centraal Planbureau; Jaar: september 2009

⁶⁰ Bron: "UWV WERKbedrijf Arbeidsmarktprognose 2009 – 2010" Auteur: UWV Werkbedrijf; jaar juni 2009

⁶¹ Bron: www.cbs.nl; geraadpleegd op 28-01-2010

beroepsbevolking werkeloos. Dit komt neer op ± 400.000 mensen. Het overgrote gedeelte van deze werkelozen zijn autochtonen en hebben een opleidingsniveau van MBO of lager.⁶²

Wanneer mensen in Nederland in 2007⁶³ op zoek waren naar een (andere) baan, maakten ze vooral gebruik van vacaturesites, hun eigen netwerk, dagbladen, open sollicitaties en interne sollicitaties. Een uitgebreide tabel met een vergelijking naar 2003 kan men vinden in de bijlagen.⁶⁴

Wanneer mensen op zoek gaan naar een (andere) baan, hebben ze wel specifieke eisen waaraan een bedrijf moet voldoen⁶⁵. De top 5 van deze eisen in 2008⁶⁶ zijn: salaris, werksfeer, inhoud van het werk, vast contract en uitdaging van het werk. Ook zijn er een aantal punten waardoor een werkzoekende kan afhaken tijdens de sollicitatieprocedure. De top 5 van deze punten waren in 2008⁶⁷: te laag salaris, lange reistijd, geen goede eerste indruk, geen goede naam/goed imago in de markt of een formele bedrijfscultuur.

Het is nog steeds vrij onduidelijk hoe de arbeidsmarkt zich de komende tijd gaat ontwikkelen, wel zijn er momenteel veel werkelozen. Dit kan goede kansen bieden voor het CAK aangezien veel mensen zich nu op de arbeidsmarkt oriënteren.

Het CAK maakt een juiste keuze wanneer ze van de online media gebruik maken voor het uitzetten van vacatures aangezien werkzoekenden de online media het meest gebruiken wanneer ze naar een baan op zoek zijn.

4.6. Interne/externe analyse (SWOT)

Een SWOT analyse is een handige methode om de huidige positie van een organisatie te bepalen ten aanzien van de interne en externe omgeving. Deze analyse beschrijft de sterktes (behulpzame interne factoren), zwaktes (schadelijke interne factoren), kansen (behulpzame externe factoren) en bedreigingen (schadelijke externe factoren) om een helder beeld van de actuele situatie te geven.

⁶² Bron: www.cbs.nl; Tabel Beroepsbevolking, geslacht en leeftijd; geraadpleegd op 26-03-2010.

⁶³ Bron: "Vijf jaar Kennis van de Arbeidsmarkt" blz. 34 Auteur: Intelligence Group 2008.

⁶⁴ Zie bijlage J.

⁶⁵ Deze cijfers zijn nog uit 2008 voordat de huidige crisis begon en zijn daardoor misschien niet helemaal toepasbaar op de huidige situatie.

⁶⁶ Bron: "Vijf jaar Kennis van de Arbeidsmarkt" blz. 56 Auteur: Intelligence Group 2008.

⁶⁷ Bron: "Vijf jaar Kennis van de Arbeidsmarkt" blz. 59 Auteur: Intelligence Group 2008.

Deze SWOT analyse is een leidraad om te begrijpen hoe het CAK er momenteel voor staat t.o.v. Employer Branding. Dit model beschrijft aan welke factoren het CAK zich moet aanpassen of welke de organisatie kan exploiteren om de huidige situatie te verbeteren of om van de situatie te profiteren. Deze analyse is gebaseerd op de uitgevoerde desk en fieldresearch. In dit model zijn ook enkele resultaten uit de fieldresearch opgenomen. De punten die in de tabel zijn beschreven worden op de volgende pagina's extra toegelicht.

	Behulpzaam	Schadelijk
Intern	Sterktes ▪ Het CAK heeft een hoog cijfer van hun medewerkers gekregen naar aanleiding van een medewerkerstevredenheid-onderzoek. ▪ Het CAK is zich aan het vernieuwen m.b.v. het veranderprogramma ▪ Het CAK heeft een eigen wervingssite	Zwaktes ▪ Communicatieafdeling en HRM afdeling werken niet nauw samen t.o.v. arbeidsmarktcommunicatie ▪ Door het veranderprogramma is arbeidsmarktcommunicatie gedeeltelijk op de lange termijn geschoven ▪ Het CAK doet momenteel niks aan Employer Branding
Extern	Kansen ▪ Veel werkzoekenden door de crisis ▪ Mensen denken dat het CAK een overheidsinstelling is ▪ Het CAK is niet heel erg bekend in Nederland	Bedreigingen ▪ Het CAK is niet heel erg bekend in Nederland ▪ Het CAK heeft al voor zover bekend een minder positief imago bij werkzoekenden ▪ Mensen denken dat het CAK een overheidsinstelling is

4.6.1. Sterktes

Het CAK heeft een hoog cijfer van de medewerkers gekregen naar aanleiding van een medewerkerstevredenheidonderzoek.

Sinds twee jaar laat het CAK een medewerkerstevredenheidonderzoek uitvoeren door Effectory. De medewerkers gaven het CAK gemiddeld een 7,5 voor de algemene tevredenheid. Hiermee staat het CAK boven het gemiddelde van de algemene medewerkertevredenheid van 7,3 in

Nederland. Met dit cijfer heeft het CAK ook de zilveren prijs gekregen van Beste Werkgevers in Nederland voor 2008.^{68/69} Het CAK gebruikt deze informatie ook op hun eigen wervingssite.

Het CAK is zich aan het vernieuwen m.b.v. het veranderprogramma

Doordat het CAK in 2008 extra taken van de overheid heeft gekregen, zijn er toen knelpunten ontstaan. Om deze knelpunten op te lossen is er een veranderprogramma in gang gezet die enkele jaren in beslag zal nemen. Door dit veranderprogramma is het CAK in de afgelopen twee jaar explosief gegroeid en zal het aantal werknemers de komende tijd nog verder toenemen.

Om nog meer mensen aan te kunnen nemen zal het CAK meer moeten adverteren, waardoor de naamsbekendheid van het CAK zal toenemen op de arbeidsmarkt, wat positief kan zijn wanneer de organisatie zichzelf meer gaat profileren als interessante werkgever.

Het CAK heeft een eigen wervingssite

Het CAK heeft een eigen wervingssite waar alle vacatures die het CAK momenteel aanbiedt op staan. Ook is hier informatie te vinden over de organisatie, de cultuur, de arbeidsvoorwaarden en algemene bedrijfsinformatie. Bij de vacatures is ook duidelijk te zien in welke fase de sollicitatieprocedure zich bevindt. Zo kan men gelijk zien of men nog op zoek is naar sollicitanten of dat de sollicitatie zich al in de afrondende fase bevindt. Hierdoor is snel duidelijk voor een werkzoekende wat hij/zij kan verwachten wanneer hij/zij solliciteert.⁷⁰

4.6.2. Zwaktes

Communicatieafdeling en P&O werken niet nauw samen t.o.v. arbeidsmarktcommunicatie

Voordat de afdeling communicatie twee jaar geleden werd opgericht door stafmanager Marianne Scheeper, lag arbeidsmarktcommunicatie bij P&O. Toen de communicatie afdeling er eenmaal was, heeft de arbeidsmarktcommunicatie bij de afdeling communicatie gelegen, maar door onderbezetting en drukte, ligt deze taak nu voornamelijk weer bij P&O. Doordat beide afdelingen het erg druk hebben, wordt er nauwelijks samengewerkt bij het ontwikkelen van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie. Ook zijn beide afdelingen van mening dat zij zelf de arbeidsmarktcommunicatie moeten uitvoeren met eventuele ondersteuning van de andere afdeling. Hierdoor is enige spanning ontstaan tussen de twee afdelingen.⁷¹

Deze spanning kan ervoor zorgen dat het gezamenlijke doel, het werven van mensen en het positief positioneren van het CAK, vergeten wordt, omdat de afdelingen graag zelf de taak in handen willen hebben en dus negatief voor de algehele arbeidsmarktcommunicatie kan zijn.

⁶⁸ Bron: Beste Werkgevers 2008: het meest betrouwbare werkgeversonderzoek van Nederland; Auteur: Effectory en Volkskrant Banen; Jaar: 2008.

⁶⁹ Bron: Medewerkersonderzoek CAK; Auteur: Effectory; Jaar: 2009.

⁷⁰ Bron: www.werkenbijhetcak.nl; geraadpleegd op 21-01-2010.

⁷¹ Bron: Interview Marianne Scheeper, Thierry van Twist en Fayette van der Waall.

Door het veranderprogramma is arbeidsmarktcommunicatie gedeeltelijk op de lange termijn geschoven

Om het veranderprogramma goed ten gevolge te brengen, lopen er momenteel veel projecten en moeten hiervoor ook veel nieuwe medewerkers worden aangenomen op zowel vaste als op flexibele basis. Hierdoor wordt er door de recruitment afdeling momenteel veel tijd aan werving en selectie besteed en is de ontwikkeling van een nieuw arbeidsmarktcommunicatiebeleid gedeeltelijk op de lange baan geschoven.

Er worden wel bepaalde acties ondernomen zoals het evalueren van de wervingssite en de ontwikkeling van competenties per functie, maar de herziening en ontwikkeling van een nieuw arbeidsmarktcommunicatiebeleid staat pas op de planning rond september 2011.⁷² Door niet actief bezig te zijn met arbeidsmarktcommunicatie kan het echter zijn dat men te laat beseft dat arbeidsmarktcommunicatie pas effect heeft nadat men hier een tijd mee bezig is. Zodra de arbeidsmarkt weer gaat aantrekken, kan het zijn dat het CAK meer moeite gaat hebben met het vinden van geschikte kandidaten wanneer zij meer opties hebben op de arbeidsmarkt, tenzij het CAK al op tijd begint met een nieuw arbeidsmarktcommunicatiebeleid waar ook Employer Branding in is verwerkt.

Het CAK doet momenteel niets aan Employer Branding

Het CAK voert momenteel geen Employer Branding beleid uit. Dit komt voornamelijk omdat de organisatie niet heel erg bekend is met dit gebied en omdat er momenteel minder tijd aan arbeidsmarktcommunicatie wordt besteed. Employer Branding heeft pas effect op de lange termijn. Wanneer men begint met een Employer Branding beleid kan het gemiddeld twee tot drie jaar duren voordat de eerste resultaten zichtbaar zijn⁷³. Het is daarom belangrijk dat het CAK hier op tijd mee gaat beginnen zodat, wanneer de arbeidsmarkt weer aantrekt, de organisatie genoeg aanwezig is op de arbeidsmarkt en een positief werkgeversmerk kan uitstralen wanneer het moeilijker wordt om nieuw personeel te vinden.

4.6.3. Kansen

Veel werkzoekenden door de crisis

Door de crisis zijn er momenteel veel werkzoekenden in Nederland. Doordat het CAK momenteel veel nieuwe medewerkers zoekt, vanwege de uitbreiding door het veranderprogramma, is het CAK momenteel een interessant bedrijf voor werkzoekenden. Doordat het CAK veel vacatures heeft, is het CAK ook meer zichtbaar op de arbeidsmarkt wat voordelig kan zijn voor de bekendheid van de organisatie en het werkgeversmerk.

⁷² Bron: HRM Beleidsplan 2009-2012 – Samen naar de top.

⁷³ Bron: http://www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_user_op=view&ANN_id=105; geraadpleegd op 2-02-2010.

Mensen denken dat het CAK een overheidsinstelling is

Veel mensen denken dat het CAK een overheidsinstelling is, omdat ze taken uitvoeren voor de overheid. Sommige mensen zijn daardoor eerder geneigd om te solliciteren op een baan bij het CAK, omdat ze graag de zekerheid willen hebben die men bij een overheidsfunctie krijgt. Voornamelijk in de tijd van de huidige crisis, wanneer mensen eerder een baan met zekerheid willen hebben, kan dat voordelig zijn wanneer men zich als bedrijf op de arbeidsmarkt wil profileren.

Het CAK is niet heel erg bekend in Nederland

Doordat het CAK een zakelijke dienstverlener is met wie men in principe alleen maar in aanraking komt wanneer men in de cliëntendoelgroep valt, is het CAK niet heel erg bekend in Nederland. Deze onbekendheid kan echter een voordeel leveren op de arbeidsmarkt wanneer men zich op een interessante manier profileert. Nu veel mensen op zoek zijn naar een baan kan deze onbekendheid juist nu een voordeel leveren wanneer het CAK extra gaat communiceren.

3.4.4. Bedreigingen

Het CAK is niet heel erg bekend in Nederland

Naast het voordeel van de onbekendheid kan het ook nadelig zijn wanneer men zich als bedrijf wil profileren, omdat werkzoekenden het CAK niet snel zullen herkennen. Mensen zijn eerder geneigd om bij een bekend bedrijf te solliciteren dan bij een bedrijf wat ze niet of nauwelijks kennen. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat het CAK sollicitanten misloopt door hun lage bekendheid in Nederland.

Het CAK heeft, voor zover bekend, een minder positief imago bij werkzoekenden

Doordat het CAK complexe taken uitvoert voor de overheid, hebben sollicitanten veelal snel het idee dat het een oubollig en stoffig bedrijf is. Ook heeft het CAK in 2008 meerdere keren negatief in het nieuws gestaan doordat ze in korte tijd meer taken kregen te verwerken met te weinig personeel. Hierdoor zijn toen enkele problemen ontstaan. Dit heeft wel een negatieve nasmaak achter gelaten bij mensen die bekend zijn met het bedrijf. Dit negatieve imago kan nadelig zijn wanneer men vacatures uitzet en de mogelijkheid bestaat dat wanneer het CAK aan het werkgeversmerk gaat werken, de organisatie op een bepaalde weerstand vanuit de arbeidsmarkt zal stuiten.

Mensen denken dat het CAK een overheidsinstelling is

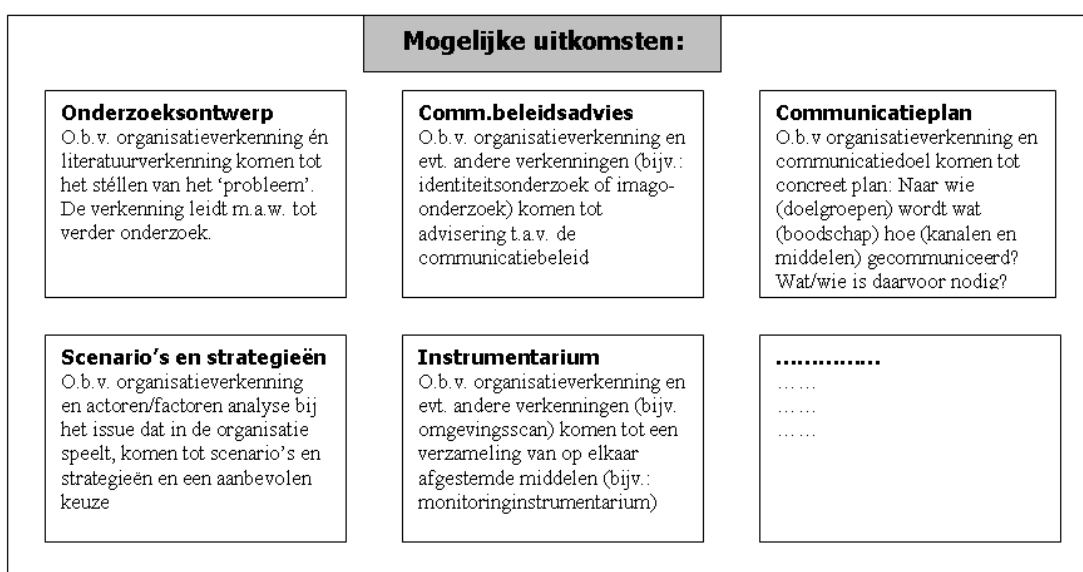
Doordat het CAK taken uitvoert voor de overheid, denken sommige mensen dat het CAK een overheidsinstelling is. Dit kan nadelig zijn wanneer men naar nieuw personeel op zoek is. Mensen hebben vaak een negatief imago van overheidsinstellingen en zullen daardoor niet snel

op een dergelijke functie solliciteren. Deze negatieve associatie kan een nadelig effect hebben wanneer het CAK het werkgeversmerk op de arbeidsmarkt wil profileren.

Hoofdstuk 5. Arbeidsmarktcommunicatieplan

In dit hoofdstuk worden de resultaten en de gemaakte analyses en het uitgevoerde desk en – fieldresearch, volgens het funderingsschema, gebruikt om tot een relevant en bruikbaar advies te komen met betrekking tot de centrale vraag:

“Hoe kan het CAK Employer Branding inzetten om een positief en aantrekkelijk werkgeversmerk op de Nederlandse arbeidsmarkt neer te zetten?”



Figuur 6. Mogelijke uitkomsten Funderingsschema

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het CAK momenteel nog geen duidelijk werkgeversmerk heeft en dat het pas duidelijk is hoe het CAK eruit gaat zien wanneer het veranderprogramma tegen het einde is. Om tegen die tijd een succesvol Employer Branding beleid uit te voeren is het belangrijk om eerst een betere bekendheid op de Nederlandse arbeidsmarkt te creëren. Om die bekendheid te generen wordt in dit hoofdstuk een advies gegeven in de vorm van een arbeidsmarktcommunicatieplan.

5.1. Probleemstelling

Het CAK heeft weinig naamsbekendheid op de arbeidsmarkt als interessante werkgever doordat alle huidige arbeidsmarktcommunicatie voornamelijk op werven is gericht in plaats van ook op informatieverstrekking over het CAK als werkgever zelf. Een grotere naamsbekendheid is echter nodig om een toekomstig Employer Branding beleid succesvol uit te kunnen voeren. Ook is het belangrijk dat het CAK als een betrouwbare en interessante werkgever wordt neergezet. Het CAK is ook een aantal keer negatief in het nieuws geweest in verband met klachten over de AWBZ-

regeling. De afgelopen twee jaar heeft het televisieprogramma Kassa acht keer aandacht hieraan besteed.⁷⁴

5.2. Doelgroep

Het CAK moet zich richten op de volgende doelgroep die verder wordt opgesplitst in een primaire en secundaire doelgroep. De kernmerken waar de gehele doelgroep aan voldoet zijn:

- Mannen en vrouwen in Zuid-Holland in de leeftijd van 25 t/m 34 jaar die zich oriënteren op de arbeidsmarkt.
- Oog hebben voor klantvriendelijkheid, samenwerking en kwaliteitgerichtheid.
- Geïnteresseerd in ICT, beleidsmatige en administratieve functies
- Besteden meerdere uren per week aan sporten en/of hobby's⁷⁵
- Oriënteren zich voornamelijk via internet en dagbladen

De primaire doelgroep waar het CAK zich op moet richten zijn werkzoekenden met een opleidingsniveau van HBO+. De secundaire doelgroep bestaat uit werkzoekenden met een opleidingsniveau van MBO.

5.3. Doelstelling

Het doel van dit arbeidsmarktcommunicatieplan is het creëren van meer naamsbekendheid van het CAK als werkgever om zo een geschikte inbedding voor een toekomstig Employer Branding beleid te creëren. Naast de naamsbekendheid is het ook belangrijk dat de mensen op de arbeidsmarkt weten wat het CAK doet, wie ze zijn en hieraan een positieve boodschap koppelen. Om duidelijk aan te geven wat dit arbeidsmarktcommunicatieplan moet bewerkstelligen, zijn de doelstellingen geformuleerd aan de hand van kennis, houding en gedrag.

5.3.1. Kennis

De communicatiedoelgroep moet één jaar na de start van de AMC-campagne weten wie het CAK is, wat het doet, wat de USP's zijn en welke interessante arbeidsvoorwaarden geboden worden.

5.3.2. Houding

De communicatiedoelgroep moet één jaar na de start van de AMC-campagne het CAK een positieve, interessante organisatie vinden met aantrekkelijke arbeidsmogelijkheden.

⁷⁴ Bron: <http://kassa.vara.nl/tv/afspeelpagina/fragment/cak/speel/1/>; geraadpleegd op 18-03-2010.

⁷⁵ Bron: www.cbs.nl; geraadpleegd op 22-03-2010.

5.3.3. Gedrag

De communicatiedoelgroep moet één jaar na de start van de AMC-campagne een positieve houding ten opzichte van het CAK aannemen als werkgever.

5.3.4. Criteria

De communicatie met de doelgroep moet aan de volgende criteria voldoen:

- De uitingen moeten goed aansluiten bij de twee benoemde doelgroepen.
- De communicatie-uitingen moeten in de huisstijl van het CAK zijn.
- De communicatie moet realistisch, consistent en uitvoerbaar zijn.
- De communicatie moet duidelijk en begrijpelijk zijn.

5.4. Boodschap

Het CAK heeft in 2006 een boodschap geformuleerd die momenteel nog gebruikt wordt. Het is daarom aan te raden om deze boodschap voorlopig te blijven gebruiken aangezien deze nog relevant is voor de huidige situatie. De boodschap die het CAK wil overbrengen is:

“Primaire boodschap richting HBO+

Het CAK biedt een uitdagende werkomgeving waar groei en ontwikkeling centraal staat. Door de extreem sterke groei, in combinatie met een veranderingsproces naar een meer klantgerichte en effectieve organisatie liggen er vele mogelijkheden om professioneel en persoonlijk sterk mee te groeien.

Voor beide groepen, hogere en lager opgeleid geldt daarnaast:

Het CAK wil voor haar mensen een betrouwbare en goede werkgever zijn, waar in een optimistische en samenwerkingsgerichte sfeer wordt gewerkt om (financiële stromen binnen) de zorg goed te laten verlopen. Het CAK biedt uitstekende voorwaarden, zowel qua arbeidsvoorwaarden als in ontwikkelingskansen, en biedt veel ruimte om jouw ideale balans werken leven te realiseren.”⁷⁶

5.5. Propositie

De slogan “Groeï mee met het CAK” wordt momenteel gebruikt in de vacatures van het CAK en is ook nog actueel voor de huidige situatie, aangezien het CAK nog volop in het veranderprogramma zit. Het wordt dan ook aangeraden om deze slogan te blijven gebruiken totdat het veranderprogramma teneinde is, anders zou het gebruik van een andere slogan alleen

⁷⁶ Bron: Document Concept Arbeidsmarktcommunicatiestrategie.

maar tot verwarring leiden. Verder is het aan te raden om dezelfde bedrijfsinformatie te gebruiken die op de vacaturewebsite werkenbijhetcak.nl staat.⁷⁷ Hierdoor creëert men consistentie en herkennen werkzoekenden het CAK sneller wanneer ze de vacaturewebsite bezoeken.

5.6. Strategie

Het doel van dit arbeidsmarktcommunicatieplan is niet direct het werven van nieuwe werknemers, maar het creëren van meer naamsbekendheid en een positief beeld van het CAK. Om dit doel te bereiken, moet er een informationele positioneringstrategie gehanteerd worden.⁷⁸ Hierbij worden de positieve kenmerken en de boodschap van het bedrijf gecommuniceerd zodat de doelgroep weet wie en wat het CAK is, wat ze doen en wat ze bieden als werkgever. Om dit te bereiken, is het noodzakelijk dat het CAK gebruik maakt van meerdere kanalen om als werkgever zichtbaar te zijn. Het wordt geadviseerd om verschillende wegen te gebruiken, omdat de doelgroep zich ook oriënteert via meerdere mediakanalen. De kanalen die gebruikt dienen te worden zijn:

5.6.1. Internet

Werkzoekenden maken het meest gebruik van internet om zich te oriënteren op de arbeidsmarkt. Het is daarom aan te raden om online middelen te gebruiken om meer naamsbekendheid te genereren. Dit kan gedaan worden door bedrijfspresentaties en advertenties op vacaturesites te plaatsen, door hoog te eindigen bij de resultaten van zoekmachines en door advertenties te plaatsen op veel bezochte websites.

5.6.2. Netwerken

Netwerken worden veel gebruikt door werkzoekenden om een baan te vinden. Het is daarom belangrijk om actief zichtbaar te zijn op netwerksites, netwerkevenementen waar werkzoekenden aanwezig zijn zoals Social Media, carrièrebeurzen of door het zelf organiseren van een netwerkdag.

5.6.3. Dagbladen

Het derde medium wat veel door werkzoekenden gebruikt wordt, zijn de dagbladen. Het is aan te raden om advertenties in dagbladen te plaatsen en persberichten te versturen wanneer er evenementen plaats vinden en wanneer men aanwezig is op netwerk dagen.

⁷⁷ Zie bijlage K.

⁷⁸ Bron: Marketingcommunicatie strategie; Auteurs: Floor en Van Raaij; 4^{de} druk 2002; blz. 160.

5.7. Communicatiemiddelen

In de voorafgaande alinea is de strategie bepaald die gebruikt moet worden om meer bekendheid te generen. Hieronder wordt per medium beschreven welke exacte middelen gebruikt moeten worden om het communicatiedoel te bereiken.

5.7.1. Online communicatiemiddelen

Het is aan te raden om de hieronder genoemde online communicatiemiddelen te gebruiken om meer naamsbekendheid te genereren.

5.7.1.1. Online bedrijfsprofiel

Op sommige vacaturesites is het mogelijk om een bedrijfsprofiel te plaatsen waarin wordt beschreven wat het bedrijf doet, wie ze zijn, wat de cultuur is, wat voor soort werknemers het CAK zoekt en wat de arbeidsvoorwaarden zijn. Het is aan te raden om bedrijfsprofielen aan te maken op vacaturesites die het CAK nu al gebruikt om te vacatures te plaatsen. De sites die het CAK nu al gebruikt, en waar bedrijfsprofielen op geplaatst kunnen worden, zijn monsterboard, NUwerk, en intermediair.

5.7.1.2. Online advertenties

Het is aan te raden om online bedrijfsadvertenties te plaatsen op vacaturesites waardoor het CAK extra aandacht krijgt wanneer een bezoeker gebruikt maakt van de vacaturesites. In deze advertenties moeten het logo en de slogan van het CAK duidelijk naar voren komen waardoor bezoekers geneigd zijn om op de advertentie te klikken die gekoppeld is aan de website werkenbijhetcak.nl. Wanneer het CAK aanwezig is op een carrièrebeurs of een open dag organiseert, is het aan te raden om ook online advertenties te plaatsen om bezoekers aan te trekken.

5.7.1.3. Google

Veel mensen die zich op de arbeidsmarkt oriënteren gebruiken Google om naar interessante bedrijven te zoeken. Wanneer men zich op Google oriënteert met bijvoorbeeld de term “werken bij” is het CAK pas op de 15^{de} pagina te vinden⁷⁹. Door gebruik te maken van Google Adwords kan het CAK gemakkelijker op de 1^{ste} pagina komen in de zoekresultaten, door aan te geven bij welke woorden en of zinnen het CAK naar voren gehaald moet worden, wanneer mensen hierop zoeken.⁸⁰

⁷⁹ Zie bijlage L

⁸⁰ Bron: <https://adwords.google.com/support/aw/bin/answer.py?hl=nl&answer=6084>; geraadpleegd op 21-03-2010

5.7.2. Netwerken

Naast de online communicatiemiddelen is het aan te raden om actief aanwezig te zijn op netwerk evenementen. Wanneer bezoekers een positieve ervaring hebben gehad, zullen ze dit sneller doorvertellen aan kennissen/vrienden/familie wat meer naamsbekendheid creëert.

5.7.2.1. Carrièrebeurzen

Het is aan te raden om voor volgend jaar op verschillende carrièrebeurzen een stand te boeken. Hiermee creëert men meer naamsbekendheid en kunnen geïnteresseerden gelijk contact leggen met het CAK.

5.7.2.2. Open dagen

Door het organiseren van open dagen bij het CAK, kunnen geïnteresseerden kennis maken met het CAK en gelijk zien hoe het bedrijf er intern uit ziet. Zo kunnen ze gelijk bepalen of ze affiniteit hebben met de organisatie en de werknemers en zullen ze eerder geneigd zijn op een bepaalde sollicitatie te reageren of aan anderen aan te bevelen.

5.7.2.3. Social Media

Veel mensen maken tegenwoordig gebruik van online netwerksites zoals Hyves, Facebook, LinkedIn etc. om met mensen in contact te komen. Tegenwoordig gebruiken veel bedrijven deze sites ook om zichtbaar te zijn voor potentiële medewerkers en klanten. Er is ook een onderzoek uitgevoerd in Nederland, hoe bedrijven Social Media sites inzetten om meer aandacht te trekken en wat hier goede en slechte voorbeelden van zijn.⁸¹ Het CAK heeft wel al een profiel op LinkedIn. Het is echter aan te raden om ook uitgebreide profielen aan te maken bij Hyves, Facebook, Twitter en ook op LinkedIn. Wanneer mensen geïnteresseerd zijn in het CAK, kunnen zij “vriend” worden en zo op de hoogte gehouden worden over bijvoorbeeld openstaande vacatures, nieuws of andere interessante informatie. Ook is het aan te raden om advertenties te plaatsen op deze sites, zodat mensen ook zien dat het profiel bestaat en sneller ernaar zullen kijken.

Wanneer het CAK een evenement organiseert, of aanwezig is op een evenement, is het aan te bevelen om advertenties te plaatsen op Facebook en LinkedIn zodat geïnteresseerden weten wanneer ze het CAK persoonlijk kunnen ontmoeten.

5.7.3. Dagbladen

Door gebruik te maken van dagbladen voor het plaatsen van bedrijfsadvertenties en persberichten kan het CAK meer naamsbekendheid genereren.

⁸¹ Bron: http://www.socialmediamonitor.nl/pdf/19102009_socialmediamonitor_socialembassy.pdf; geraadpleegd op 23-3-2010.

5.7.3.1. Bedrijfsadvertenties

Het is aan te raden om met enige regelmaat bedrijfsadvertenties te plaatsen in dagbladen om meer aandacht voor het CAK te genereren als werkgever. In deze advertenties moet goed naar voren komen wie het CAK is en wat ze als werkgever bieden. Het is aan te raden om advertenties te plaatsen in de Volkskrant, zowel online, voor de primaire doelgroep, en op de Telegraaf online voor de primaire zowel als de secundaire doelgroep.

Naast de landelijke kranten is het aan te raden om ook advertenties te plaatsen in de regionale dagbladen. De kranten die gebruikt moeten worden, zijn: AD Haagsche Courant en AD Rotterdams Dagblad.

5.7.3.2. Advertenties voor beursbezoek of open dag

Wanneer het CAK aanwezig is op beurzen of een open dag houdt, is het aan te raden om enige tijd voor het evenement een advertentie te plaatsen in de dagbladen die hierboven ook benoemt zijn.

5.7.3.3. Persberichten

Wanneer het CAK aanwezig is op beurzen of een open dag houdt, is het aan te raden om enige tijd voor het evenement meerdere persberichten naar verschillende media te sturen. Wanneer men geluk heeft, wordt het persbericht gratis geplaatst wat voor extra naamsbekendheid zorgt. Het is aan te raden om persberichten te versturen naar de landelijke zowel als naar de regionale kranten.

5.7.4. Sponsoring

Naast de hierboven benoemde communicatiemiddelen is het ook aan te raden om zorggerelateerde evenementen te sponsoren. Het CAK draait immers om de geldverschaffing in de zorg. Om hier extra aandacht op te vestigen, kan sponsoring een goede uitkomst zijn. Veel mensen vinden hun gezondheid tegenwoordig erg belangrijk en wanneer het CAK zulke evenementen sponsort, voegt men een extra positieve dimensie toe aan het merk CAK en wordt ook de zichtbaarheid weer verhoogt.

5.8. Tijdsplanning

In de bijlagen⁸² is schematisch weergegeven wanneer welke middelen ingezet moeten worden. De evenementen en de communicatie hieromheen zijn niet hier in opgenomen aangezien de data hiervan nog niet bekend zijn. Dit schema gaat ervan uit dat de communicatie rondom het CAK zal beginnen in juni zodat de nodige voorbereidingen getroffen kunnen worden. Dit

⁸² Zie bijlage M Planning

communicatieplan is voor een termijn van 1 jaar geschreven, (wegens plaatsgebrek is de planning voor maar een half jaar gegeven). Aan het eind van dat jaar is het aan te raden om de communicatie opnieuw te herzien en eventueel aan te passen.

5.9. Budget

Wat	Hoe vaak	Prijs
BP Monsterboard ⁸³	1 jaar lang	€ 2000
BP Intermediair	1 jaar lang	€ 1.499
BP Nuwerk	1 jaar lang	Gratis i.v.m. vacatures
BP Twitter	1 jaar lang	Gratis
BP LinkedIn	1 jaar lang	Gratis
BP Hyves	1 jaar lang	Gratis
BP Facebook	1 jaar lang	Gratis
Adv. Monsterboard (728 x 90 pixels): ± € 50,- CPM ⁸⁴	6 x 3 cpm	€ 900
Adv. Nuwerk: Leaderboard (728 x 90 pixels): € 50,- cpm	6 x 3 cpm	€ 900
Adv. Intermediair online: Leaderboard, (728 x 90 pixels): € 55,- CPM	5 x 3 cpm	€ 825
Adv. Facebook (110 bij 80 pixels): CPC zelf in te stellen b.v. € 10 per dag, 7 dagen per week	6 x 1 week	€ 420
Adv. LinkedIn: CPC zelf in te stellen b.v. € 10 per dag, 7 dagen per week	6 x 1 week	€ 420
Google Adwords: CPC zelf in te stellen b.v. € 5 per dag, 7 dagen per week	1 jaar lang	€ 1825
Adv. Volkskrant: op zaterdag 1/8 pagina 104x118 mm full colour: € 9136,5	4 x 1 dag	€ 36.546
Adv. Volkskrant online: 3-Ad (3 formaten op 3 plekken): € 35,- cpm	4x5 cpm	€ 700
Adv. AD Haagsche Courant: op zaterdag 1/8 pagina 104x118 mm full colour: € 2092,5	4 x 1 dag	€ 8370
Adv. AD Rotterdams Dagblad: op zaterdag 1/8 pagina 104x118 mm full colour: € 3465	4 x 1 dag	€ 13.860
Adv. AD online: 3-Ad (3 formaten op 3 plekken): € 20,- cpm	4 x 5 cpm	€ 400
Adv. Telegraaf online: Roadblock (2 formaten op 2 plekken): € 36 cpm	4x5 cpm	€ 720
Totaal		€ 69.385

5.10. Evaluatie

Om te achterhalen of de arbeidsmarktcommunicatie een succesvol effect heeft gehad op de naamsbekendheid van het CAK, moet eerst een onderzoek gedaan worden naar de naamsbekendheid van het CAK onder de doelgroep. Dit eerste onderzoek dient dan als nulmeting voor de daaropvolgende onderzoeken.

⁸³ Prijs afhankelijk van wat er al gekocht is bij Monsterboard

⁸⁴ Prijs afhankelijk van wat er al gekocht is bij Monsterboard

Het is te adviseren om een half jaar na de start van de arbeidsmarktcommunicatie, een tussentijds effectevaluatie onderzoek uit te voeren om erachter te komen of de communicatie effect heeft gehad om de bekendheid bij de communicatiedoelgroep te vergroten. Ook kan men aan de hand van dit onderzoek eventuele aanpassingen aan het communicatieplan doorvoeren.

Aan het einde van het communicatiejaar moet er een nogmaals een effectevaluatie uitgevoerd worden om de naamsbekendheid van het CAK te meten onder de communicatiedoelgroep. Aan de hand van de uitslagen van dit onderzoek moet er dan bepaald worden hoe er verder gecommuniceerd dient te worden. Het is wel aan te raden om ervoor te zorgen dat het CAK positief zichtbaar blijft voor de doelgroep zodat, wanneer men van start gaat met het Employer Branding beleid, de doelgroep het CAK snel herkent en als positief ervaart.

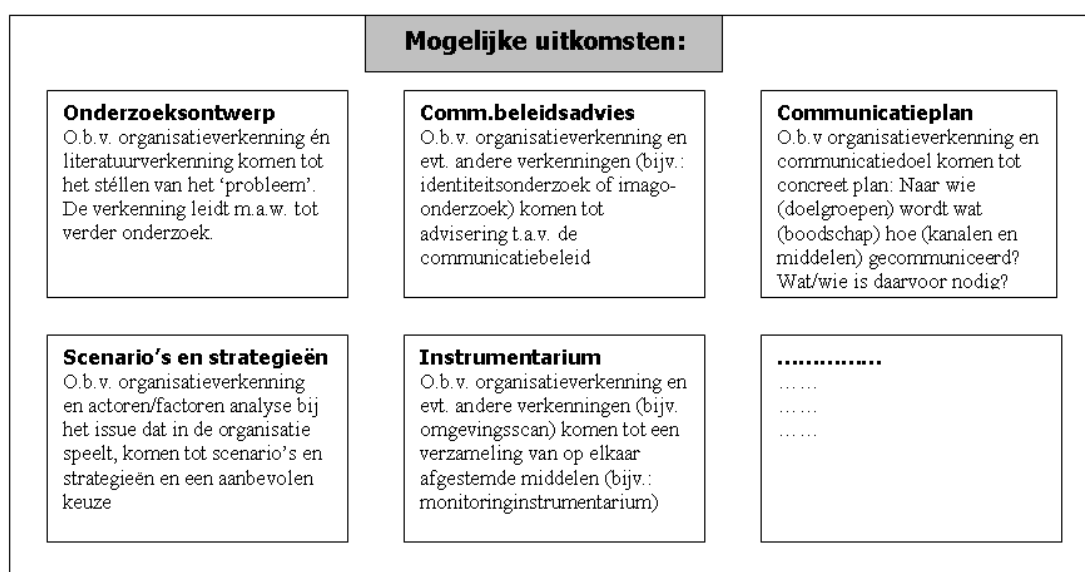
Hoofdstuk 6. Strategisch advies

In het vorige hoofdstuk is de bekendheid van het CAK aan bod gekomen zodat uiteindelijk een Employer Branding beleid opgezet kan worden. In dit hoofdstuk wordt besproken welke punten aangepakt moeten worden om tot een Employer Branding beleid te komen in de vorm van een strategisch advies.

Uit het gevoerde onderzoek, naar het funderingsschema, zijn de volgende belangrijkste conclusies naar voren gekomen: De arbeidsmarktcommunicatie ligt momenteel bij de afdeling P&O, het CAK heeft nog geen werkgeversmerk wat nodig is wanneer men een Employer Branding beleid wil uitvoeren, het veranderprogramma waar het CAK momenteel mee bezig is, zal nog ongeveer twee jaar in beslag nemen en de interne communicatie van het CAK moet verbeterd worden.

De bovenstaande conclusies zijn opgenomen in het onderstaande strategische advies met als leidraad de centrale vraag en het hieronder staande funderingsschema:

“Hoe kan het CAK Employer Branding inzetten om een positief en aantrekkelijk werkgeversmerk op de Nederlandse arbeidsmarkt neer te zetten?”



Figuur 6. Mogelijke uitkomsten Funderingsschema

6.1. Arbeidsmarktcommunicatie

Momenteel wordt weinig gedaan op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Om echter tot een duidelijk Employer Branding beleid te komen, moeten eerst een aantal punten aangepakt worden. Deze punten staan hieronder beschreven.

6.1.1. Inrichting arbeidsmarktcommunicatie

Om een goed en duidelijk arbeidsmarktcommunicatiebeleid op te zetten, is het belangrijk dat er een duidelijke en logische inrichting van arbeidsmarktcommunicatie binnen het bedrijf is. Momenteel ligt deze taak voornamelijk bij P&O, het is echter aan te raden dat deze taken samen worden uitgevoerd door P&O en de afdeling communicatie. Beide afdelingen beschikken immers over de noodzakelijke expertise en kennis om gezamenlijk een gericht arbeidsmarktcommunicatiebeleid op te zetten en uit te voeren.⁸⁵ Om dit te realiseren is het aan te raden om een arbeidsmarktcommunicatieadviseur aan te nemen of te benoemen die arbeidsmarktcommunicatie gaat aansturen. Hierdoor creëert men een duidelijk en centraal aanspreekpunt.

6.1.2. Functie arbeidsmarktcommunicatie

Bij het uitwerken van een arbeidsmarktcommunicatiebeleid is het van groot belang om een heldere en eenduidige visie op arbeidsmarktcommunicatie te hebben. Het is te adviseren om de visie te gebruiken die in het HRM beleidsplan al staat beschreven: "Het structureel communiceren naar de interne en externe arbeidsmarkt doelgroepen en hun beïnvloeders met als doel het werven van nieuwe medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en het contact onderhouden met huidige, potentiële en oud-medewerkers".⁸⁶ Wanneer men deze visie opsplijt, krijgt men drie hoofdtaken waar het arbeidsmarktcommunicatie-team zich over dient te ontfemen. Dit zijn Werving en Selectie, Employee Relationship Management (ERM)⁸⁷ en Employer Branding.

6.1.3. Samenwerking

Momenteel wordt (vrijwel) niet samengewerkt door de communicatieafdeling en P&O op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. De relatie die nu tussen beide afdelingen heerst, kan beschreven worden als een vechtrelatie.⁸⁸ Het is echter aan te raden om een evenwichtig samenwerkingsverband te ontwikkelen waarbinnen beide afdelingen gelijk aan elkaar zijn. Om van vechten naar samenwerken te komen, aanbevolen wordt om een discussiegroep te organiseren tussen beide afdeling waar alle betrokkenen kunnen aangeven wat ze verwachten van een samenwerking. Tijdens deze discussie moet het voor beide partijen duidelijk worden waarmee rekening gehouden moet worden, hoe ze de samenwerking succesvol kunnen laten

⁸⁵ Bron: De wereld achter de arbeidsmarktcampagne; blz. 38; Auteur: Vera de Witte; Jaar: 1^{ste} druk 2004.

⁸⁶ Bron: HRM-Beleidsplan 2009-2012 blz. 19.

⁸⁷ Definitie ERM: "Het continu en systematisch aangaan en ontwikkelen van relaties met individuele (potentiële) werknemers en ex-werknemers teneinde wederzijdse voordelen te identificeren en te creëren." Bron: Uw werknemer wordt klant; blz. 109; Auteur: René Herremans; Jaar: 1^{ste} druk 2005.

⁸⁸ Bron: De wereld achter de arbeidsmarktcampagne; blz. 37; Auteur: Vera de Witte; Jaar: 1^{ste} druk 2004.

verlopen en hoe welke stappen eventueel gezet moeten worden voordat een AMC-team opgezet kan worden.

6.1.4. Kennis en opleiding

Zodra het AMC-team gevormd is, is het advies om één of enkele leden van dit team extra kennis op te laten doen over AMC door het volgen van cursussen of masterclasses. Een geschikt instituut om kennis over AMC op te doen, is de AMC-Academie te Rotterdam.⁸⁹ Deze organisatie biedt cursussen en masterclasses aan over onderwerpen zoals Employer Branding, online werving, arbeidsmarktcommunicatiestrategie, etc. De masterclasses vinden elk half jaar plaats.

6.1.5. Advies

- Het opzetten van een arbeidsmarktcommunicatieteam onder leiding van een arbeidsmarktcommunicatieadviseur.
- Het ontwikkelen van één heldere en duidelijke visie op arbeidsmarktcommunicatie.
- Het definiëren van drie hoofdtaken voor het AMC-team: Werving en Selectie, ERM en Employer Branding.
- Het creëren van een samenwerkingsverband tussen de afdeling P&O en communicatie met behulp van een discussiegroep.
- Leden van het AMC-team cursussen en/of masterclasses over AMC laten volgen.

6.2. Werkgeversmerk

Om een Employer Branding beleid uit te kunnen voeren, moet er eerst een sterk werkgeversmerk gebouwd worden. Hiervoor moeten de volgende punten aangepakt worden.

6.2.1. Merkoog

Bij de ontwikkeling van een werkgeversmerk is het belangrijk om dicht bij de identiteit van het bedrijf te blijven. Het is daarom aan te raden om bij de vernieuwing van het huidige merkoog, AMC aspecten te betrekken waarmee men zowel naar buiten als naar binnen gaat communiceren om duidelijk te maken waar het CAK voor staat, wat ze doen, wie zij zijn en wat ze bieden. Om dit duidelijk weer te geven, wordt gebruik gemaakt van de “Employer Brand Mix”⁹⁰ model van The Business Development Practice. Dit model biedt een leidraad bij de ontwikkeling van het werkgeversmerk op basis van drie hoofdaspecten van een bedrijf: cultuur, werkgeverschap en bestaansredenen. Deze punten geven samen met de overkoepelende

⁸⁹ Bron: www.amc-academie.nl; geraadpleegd op 12-02-2010.

⁹⁰ Zie bijlage N voor Employer Branding Mix model.

punten, die beschreven zijn in de bijlagen⁹¹, een duidelijk beeld weer van het bedrijf als werkgever. Doordat het op dit moment voor het CAK nog niet mogelijk is om een duidelijk werkgeversmerk neer te zetten, is het nu niet mogelijk om hier een concrete invulling aan te geven. De punten die in het model verwerkt moeten worden, zijn toegelicht in de bijlagen.⁹²

6.3.2. Ontwikkeling werkgeversmerk

Zodra het CAK op het punt in het veranderprogramma zit wanneer ze weten wie het CAK precies is, kan men beginnen met de ontwikkeling van het werkgeversmerk. Het is aan te bevelen dat dit project geleid wordt door werknemers uit het AMC-team en het hoger management. Zij weten immers het beste waar de organisatie naartoe gaat en welke belangrijke punten op de agenda staan op het gebied van communicatie en arbeidsmarktcommunicatie.

6.3.3. Advies

- Het ontwikkelen van een nieuw merkoog waarin AMC-elementen zijn verwerkt
- In het merkoog moeten de punten cultuur, werkgeverschap, bestaansredenen en aanrakingspunten worden verwerkt.
- De punten cultuur, werkgeverschap en bestaansredenen moeten goed aansluiten op de identiteit van het CAK.
- Werkgeversmerk moet ontwikkeld worden door leden van het AMC-team en het hoger management.

6.4. Employer Branding

Nadat het CAK het werkgeversmerk omschreven heeft, kan de organisatie beginnen aan het communiceren van het Employer Brand. Het is belangrijk dat de medewerkers een trots gevoel hebben ten opzichte van het CAK. Het is aan te raden dat intern de eerste stappen gezet worden voordat men met het werkgeversmerk naar buiten treedt. Zoals het aloude communicatiesprekwoord zegt: “Intern beginnen is extern winnen”. Voordat men hier mee kan beginnen, moeten aan een aantal voorwaarden voldaan zijn die hieronder beschreven staan.

6.5. Aandachtspunten en randvoorwaarden

Voordat men kan beginnen met het implementeren van de bovenstaande strategische adviezen, moet er eerst aan een aantal randvoorwaarden voldaan zijn. Als dit niet het geval is, is de kans groot dat de implementatie zal mislukken wat een nadelig effect op de organisatie kan hebben. De punten die extra aandacht nodig hebben, staan hieronder beschreven.

⁹¹ Een uitgebreide beschrijving van alle punten kan men terugvinden in bijlage O.

⁹² Een uitgebreide beschrijving van alle punten kan men terugvinden in bijlage O.

6.5.1. Interne communicatie

De interne communicatie bij het CAK moet eerst verbeterd zijn zodat de medewerkers hier tevreden over zijn. Wanneer de interne communicatie als niet succesvol wordt gezien door het personeel, zal er ook moeilijker een draagvlak voor veranderingen gecreëerd kunnen worden. Door de verbetering van de interne communicatie zijn de medewerkers beter op de hoogte wat gaande is binnen het bedrijf en zal de samenwerking tussen afdelingen soepeler verlopen indien samenwerking vereist is. Hierdoor zullen medewerkers zich ook beter gewaardeerd voelen en makkelijker met noodzakelijke veranderingen meegaan. Het is daarom van groot belang dat de interne communicatie aangepakt wordt eer een begin gemaakt wordt met het ontwikkelen van het werkgeversmerk.

6.5.2. Het veranderprogramma

Door het veranderprogramma weet het CAK op dit moment niet hoe het bedrijf er aan het einde van het proces eruit gaat zien. Het is daarom te adviseren om pas met de ontwikkeling van het werkgeversmerk te beginnen wanneer het veranderprogramma tegen het einde loopt. Als het CAK eerder met het werkgeversmerk zou beginnen, kan het zijn dat het werkgeversmerk niet meer correct is zodra het veranderprogramma is afgelopen wat voor verwarring kan zorgen bij (nieuwe) werknemers. Dit kan de motivatie en tevredenheid negatief beïnvloeden. Verder is het ook niet verstandig om twee grote veranderingen tegelijkertijd door te voeren. Dit leidt alleen maar tot veel weerstand en hierdoor kunnen beide veranderingen onsuccesvol verlopen.

6.5.3. Arbeidsmarktcommunicatie-team

Het werkgeversmerk kan pas ontwikkeld worden als het AMC-team is gevormd en versterkt is door een arbeidsmarktcommunicatieadviseur. Indien eerder wordt begonnen met de ontwikkeling van het werkgeversmerk, kan dit tot onenigheid of verdeeldheid leiden bij het gevormde team. Communicatie en P&O hebben immers hun eigen vakkundige inbreng die de andere specialisatie niet kan beantwoorden. Ook helpt de extra training op het gebied van Employer Branding om een beter inzicht te hebben in de ontwikkeling van het werkgeversmerk en kan men beter op eventuele knelpunten inspelen.

6.5.4. Imago-onderzoek

Het CAK heeft momenteel een vrij negatieve naam doordat ze vaker negatief in het nieuws zijn geweest. Voordat het CAK een succesvolle Employer Branding campagne kan lanceren, is het aan te bevelen om eerst een onderzoek te doen naar het huidige imago van het CAK. De resultaten uit dit onderzoek moeten eerst goed bekeken worden om er achter te komen op welke punten het CAK in het oog van het publiek negatief is. Zo zou het kunnen zijn dat mensen de naam van het CAK niet helder vinden, het geeft immers niet gelijk weer wat ze eigenlijk doen. De

punten die uit het onderzoek naar voren komen, moeten eerst aangepakt worden zodat het lanceren van het werkgeversmerk een grotere kans van slagen heeft.

6.5.4. Advies

- Het werkgeversmerk kan pas ontwikkeld worden als de interne communicatie op orde is, het veranderprogramma voorbij is, wanneer het arbeidsmarktcommunicatieteam gevormd is en het CAK een beter imago heeft.

Nawoord

Met deze scriptie verwacht ik dat het CAK voldoende ideeën heeft gekregen om uiteindelijk een sterk, interessant en professioneel werkgeversmerk op de arbeidsmarkt neer te zetten en met behulp van een Employer Branding beleid hier lang profijt van zal hebben.

Ik ga er van uit dat als het veranderprogramma teneinde is, het duidelijk is wie het CAK is en dat het een eigen vaste plek op de arbeidsmarkt zal vinden.

Hopelijk heeft u net zoveel plezier beleeft aan het lezen van deze scriptie als ik heb gehad aan het schrijven hiervan.

Literatuurlijst

Boeken

- Basisboek Kwalitatief Onderzoek
Baarda, De Goede en Teunissen
2001
- Identiteit en Imago
C. van Riel
3^{de} druk 2006
- Communicatie handboek
Wil Michels
1^{de} druk 2001
- Organisatie en Management
Van Dam en Marcus
4^{de} druk 2002
- Marketingcommunicatie strategie
Floor en Van Raaij
4^{de} druk 2002
- De wereld achter de arbeidsmarktcampagne
Vera de Witte
1^{ste} druk 2004
- Uw werknemer wordt klant
René Herremans
1^{ste} druk 2005
- The Employer Brand
Simon Barrow en Richard Mosley
6^{de} druk 2008

Internetsites

- www.hetcak.nl
- www.werkenbijhetcak.nl
- www.amcinfo.nl
- www.google.nl
- www.greatplacetowork.com
- www.depers.nl

- www.defensie.nl
- www.personeelslog.nl
- www.emerce.nl
- www.marketingtribune.nl
- <http://kassa.vara.nl/>
- www.cbs.nl
- www.amc-academie.nl
- www.com2know.nl
- www.wikipedia.com
- www.bdpractice.com

Documenten CAK

- Jaarplan afdeling communicatie 2009
- Medewerkeronderzoek CAK meting mei 2009
- De klant in het hart van onze dienstverlening
- Missie, visie en kernwaarden 2009
- HRM-Beleidsplan 2009-2012
- Wervingsplan 2009
- Concept Arbeidsmarktcommunicatiestrategie

Publicaties

- Marco Economische Verkenning 2010
Centraal Planbureau
September 2009
- UWV WERKbedrijf Arbeidsmarktprognose 2009 – 2010
UWV Werkbedrijf
Juni 2009
- Vijf jaar Kennis van de Arbeidsmarkt
Intelligence Group
2008
- Beste Werkgevers 2008: het meest betrouwbare werkgeversonderzoek van Nederland
Effectory en Volkskrant Banen
2008
- Social Media Monitor
Social Embassy
Oktober 2009

Afkortingenlijst

Adv.	Advertentie
AMC	Arbeidsmarktcommunicatie
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BP	Bedrijfsprofiel
CAK	Centraal Administratie Kantoor
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CER	Compensatie eigen risico
CVZ	College voor zorgverzekeringen
ERM	Employee Relationship Management
GBA	Gemeentelijke Basisadministratie
USP	Unique Selling Points
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
Wtcg	Wet tegemoetkoming chronisch zieken en gehandicapten
ZN	Zorgverzekeraars Nederland

Bijlagen

A.	ONDERZOEKSPLAN	II
B.	FUNDERINGSSHEMA	XI
C.	ORGANIGRAM	XII
D.	INTERVIEWS	XIII
	<i>D.a. Interview Stafmanager Communicatie Marianne Scheeper</i>	<i>xiii</i>
	<i>D.b. Interview Communicatieadviseur Thierry van Twist</i>	<i>xxi</i>
	<i>D.c. Interview Recruiter Fayette van der Waall</i>	<i>xxiv</i>
E.	KERNWAARDEN	XXXII
F.	DEFINITIES ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE	XXXIV
G.	DEFINITIES EMPLOYER BRANDING	XXXVI
H.	TOP 10 REASONS TO WORK AT GOOGLE	XXXVII
I.	MERKOOG	XXXVIII
J.	GEBRUIKTE MIDDELEN DOOR WERKZOEKENDEN	XXXIX
K.	INFORMATIE CAK OP WERKENBIJHETCAK.NL	XL
L.	ZOEKRESULTAAT GOOGLE	XLI
M.	PLANNING	XLII
N.	EMPLOYER BRAND MIX MODEL	XLIII
O.	ASPECTEN EMPLOYER BRAND MIX MODEL	XLIV
	<i>O.a. Bestaansredenen</i>	<i>xliv</i>
	<i>O.b. Cultuur</i>	<i>xl v</i>
	<i>O.c. Werkgeverschap</i>	<i>xlvi</i>
	<i>O.d Overkoepelende punten</i>	<i>xlvii</i>

A. Onderzoeksplan

Hoofdstuk 1: Inleiding

Dit onderzoeksplan geeft een helder beeld over het uit te voeren onderzoek en op welke manier het onderzoek uitgevoerd gaat worden.

1.1. Opdrachtschrijving

Het CAK is in de laatste jaren explosief gegroeid en momenteel nog steeds op zoek naar nieuwe medewerkers. Doordat de organisatie echter niet heel bekend is in Nederland, zien werkzoekenden het CAK niet snel als interessante werkgever. Het CAK wil daarom graag weten hoe ze zich als positieve en interessante werkgever kunnen profileren door middel van Employer Branding.

Deze opdracht kan vertaald worden naar de onderstaande centrale vraag:

“Hoe kan het CAK Employer Branding inzetten om een positief en aantrekkelijk werkgeversmerk op de Nederlandse arbeidsmarkt neer te zetten?”

1.1.1. Onderzoeksdoelstelling

Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen hoe het CAK zichzelf beter kan profileren als werkgever door middel van Employer Branding.

1.1.2. Gewenste resultaten

De uitkomsten van deze periode zullen een scriptie over het gedane onderzoek zijn en een adviesrapport of beleidsplan over Employer Branding voor het CAK.

1.1.3. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de opdracht extra toegelicht zodat er een duidelijk beeld van de opdracht verkregen kan worden. In hoofdstuk 3 wordt de manier waarop onderzoek gedaan wordt verder beschreven.

Hoofdstuk 2: Opdrachtformulering

De opdrachtformulering is in dit hoofdstuk weergegeven in de vorm van een probleemstelling en een centrale vraag. Om deze vraag zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden is deze opgesplitst in verschillende hoofd, deel en subvragen.

2.1. Probleemstelling

In de huidige samenleving wordt het voor bedrijven steeds belangrijker om zich beter en efficiënter van hun concurrenten te onderscheiden om een voordeel te halen bij werkzoekenden op de arbeidsmarkt. Steeds meer bedrijven voeren een actief Employer Branding beleid om dit te bewerkstelligen.

Het CAK is in de laatste 2 jaar explosief gegroeid doordat ze extra taken op zich hebben genomen. Door deze explosieve groei is de structuur van het CAK de laatste jaren ook snel veranderd, waardoor er wat knelpunten zijn ontstaan o.a. in de uitvoering van de taken en de bereikbaarheid van het CAK. Om deze punten op te lossen en/of te verbeteren, is het CAK sinds begin dit jaar bezig met een veranderprogramma dat enkele jaren in beslag zal nemen om uiteindelijk een professionele klantgerichte organisatie te worden. Momenteel heeft het CAK 460 vaste medewerkers in dienst en 340 flexibel personeel. Het CAK wil nu graag meer vaste medewerkers in dienst nemen zodat de verhouding tussen vast en flexibel personeel op 80/20% komt. Ook zal de toename van personeel de komende tijd nog toenemen zodat het CAK in 2010 meer vaste medewerkers in dienst heeft. Om dit te realiseren moet het CAK nog extra personeel aantrekken. Doordat het CAK echter niet heel bekend is in Nederland zien werkzoekenden het CAK niet snel als een interessante werkgever. Hierdoor heeft het CAK meer moeite om geschikte medewerkers te vinden. Het CAK wil nu graag weten of Employer Branding een uitkomst is om het CAK als een positief en interessant werkgeversmerk op de Nederlandse arbeidsmarkt neer te zetten.

2.1.1. Centrale Vraag

Om duidelijk weer te geven hoe het onderzoek er uit ziet, wordt de probleemstelling vertaald naar de onderstaande centrale vraag:

“Hoe kan het CAK Employer Branding inzetten om een positief en aantrekkelijk werkgeversmerk op de Nederlandse arbeidsmarkt neer te zetten?”

2.2. Onderzoeksdoelgroep

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder werknemers van het CAK, werkzaam op de afdeling communicatie en de afdeling P&O.

De afdeling communicatie bestaat uit 6 medewerkers:

- 1 Stafmanager
- 2 Communicatieadviseurs

- 4 Communicatiemedewerkers

De afdeling P&O bestaat uit 11 medewerkers:

- 1 Unit manager
- 1 Teamleider P&O office
- 2 P&O adviseurs
- 2 Recruiters
- 1 Assistent recruiter
- 4 P&O office medewerkers

Er is voor gekozen om medewerkers van deze afdelingen voor het onderzoek te gebruiken, aangezien zij de meest complete informatie kunnen geven die nodig is om de centrale vraag te kunnen beantwoorden.

Daarnaast wordt ook onderzocht wat het profiel van de medewerkers van het CAK is en hoe werkzoekenden zich oriënteren op de Nederlandse arbeidsmarkt. Deze groepen worden onderzocht om meer inzicht te krijgen op welk deel van de arbeidsmarkt het CAK zich moet richten wanneer ze met de doelgroep communiceren.

2.3. Onderzoeksvragen

1. Wat is Employer Branding?

- a. Wat schrijft de communicatieliteratuur over Employer Branding?
- b. Wat zijn bekende voorbeelden van Employer Branding?
- c. Wat is de overeenkomst van Employer Branding en arbeidsmarktcommunicatie?

2. Wat is de identiteit van het CAK?

- a. Wat is de visie van het CAK?
- b. Wat is de missie van het CAK?
- c. Wat zijn de kernwaarden van het CAK?
- d. Wat is de organisatiecultuur van het CAK?

- e. Wat is de organisatiestructuur van het CAK?
 - f. Wat is de organisatiestrategie van het CAK?
3. Hoe ziet het arbeidsmarktcommunicatie beleid van het CAK er nu uit?
- a. Welke afdeling(en) voert/voeren de arbeidsmarktcommunicatie uit?
 - b. Wat verstaat het CAK onder arbeidsmarktcommunicatie?
 - i. Wat doen ze er intern aan?
 - ii. Wat doen ze er extern aan?
 - iii. Zijn intern en extern op elkaar afgestemd?
 - c. Wat verstaat het CAK onder Employer Branding?
 - i. Wat wil het CAK met Employer Branding bereiken?
4. Hoe worden nieuwe medewerkers nu aangetrokken?
- a. Welke middelen en kanalen worden er gebruikt om medewerkers aan te trekken?
 - b. Welke boodschap wordt gebruikt om medewerkers aan te trekken?
 - c. Hoe gebruikt het CAK hun werkgeversmerk om medewerkers aan te trekken?
 - i. Hoe ziet het werkgeversmerk er nu uit?
 - d. Welke secundaire arbeidsvoorwaarden biedt het CAK aan?
5. Hoe ziet de Nederlandse arbeidsmarkt er uit?
- a. Hoeveel werkzoekenden zijn er in Nederland?
 - b. Welke middelen/kanalen gebruiken werkzoekenden op de Nederlandse arbeidsmarkt om een baan te vinden?
 - c. Aan welke eisen/verwachtingen moet een bedrijf voldoen voor werkzoekenden?
 - d. Wat is het profiel van werknemers bij het CAK?
 - i. Wat zijn de kenmerken van de werknemers?
 - ii. Waar zijn ze te vinden?

6. Hoe kan het CAK een positief en interessant werkgeversmerk op de arbeidsmarkt neerzetten?
 - a. Hoe kan het CAK Employer Branding inzetten om dit te bereiken?
 - b. Hoe moet het CAK hun werkgeversmerk verder ontwikkelen?
 - i. Hoe moet het werkgeversmerk van het CAK er uit zien?
 - c. Welke middelen en kanalen moeten ze hiervoor gebruiken?
 - d. Welke boodschap moeten ze hiervoor gebruiken?
 - e. Bij welke afdelingen binnen het CAK moet deze taak liggen?
 - i. Hoe moeten de taken verdeeld worden?

Hoofdstuk 3: Onderzoeksaanpak

Het onderzoek bestaat uit deskresearch en fieldresearch. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke vragen door middel van deskresearch en welke vragen met behulp van fieldresearch worden beantwoord.

3.1. Deskresearch

De onderstaande vragen worden d.m.v. deskresearch beantwoord.

1. Wat is Employer Branding?
 - a. Wat schrijft de communicatieliteratuur over Employer Branding?
 - b. Wat zijn bekende voorbeelden van Employer Branding?
 - c. Wat is de overeenkomst van Employer Branding en arbeidsmarktcommunicatie?
2. Wat is de identiteit van het CAK?
 - a. Wat is de visie van het CAK?
 - b. Wat is de missie van het CAK?
 - c. Wat zijn de kernwaarden van het CAK?
 - d. Wat is de organisatiecultuur van het CAK?

- e. Wat is de organisatiestructuur van het CAK?
- f. Wat is de organisatiestrategie van het CAK?
- 4. Hoe worden nieuwe medewerkers nu aangetrokken?
 - d. Welke secundaire arbeidsvoorwaarden biedt het CAK aan?
- 5. Hoe ziet de Nederlandse arbeidsmarkt er uit?
 - a. Hoeveel werkzoekenden zijn er in Nederland?
 - b. Welke middelen/kanalen gebruiken werkzoekenden op de Nederlandse arbeidsmarkt om een baan te vinden?
 - c. Aan welke eisen/verwachtingen moet een bedrijf voldoen voor werkzoekenden?
 - d. Wat is het profiel van werknemers bij het CAK?
 - i. Wat zijn de kenmerken van de werknemers?
 - ii. Waar zijn ze te vinden?

3.2. Fieldresearch

De fieldresearch heeft een kwalitatief karakter en is noodzakelijk om inzicht in de achterliggende redenen van de onderzoeksdoelgroep te krijgen. Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van diepte-interviews bij de onderzoeksdoelgroep. Er is voor gekozen om diepte-interviews te houden omdat meningen i.p.v. feiten nodig zijn. Door het houden van interviews met open vragen, wordt de ondervraagde niet ingeperkt bij het antwoorden van de vragen en kan de geïnterviewde zijn/haar eigen mening over de situatie geven. Hun antwoorden helpen om een helder beeld van arbeidsmarktcommunicatie bij het CAK te schetsen en hierdoor kan een duidelijk antwoord, in de vorm van een advies, gegeven worden op de centrale vraag.

De interviews zullen gestructureerd van aard zijn: de vragen die worden gesteld zijn van tevoren gedefinieerd en, wanneer nodig, kunnen er extra vragen gesteld worden als het antwoord van een ondervraagde niet duidelijk is of juist interessant is om dieper op in te gaan. Alle geïnterviewde krijgen dezelfde vragen en in dezelfde volgorde zodat de kans kleiner is dat de ondervraagde beïnvloed wordt.⁹³

3. Hoe ziet het arbeidsmarktcommunicatie beleid van het CAK er nu uit?

⁹³ Basisboek Kwalitatief Onderzoek, Author: Baarda, De Goede en Teunissen, 2001

- a. Welke afdeling(en) voert/voeren de arbeidsmarktcommunicatie uit?
 - b. Wat verstaat het CAK onder arbeidsmarktcommunicatie?
 - i. Wat doen ze er intern aan?
 - ii. Wat doen ze er extern aan?
 - iii. Zijn intern en extern op elkaar afgestemd?
 - c. Wat verstaat het CAK onder Employer Branding?
 - i. Wat wil het CAK met Employer Branding bereiken?
4. Hoe worden nieuwe medewerkers nu aangetrokken?
- a. Welke middelen en kanalen worden er gebruikt om medewerkers aan te trekken?
 - b. Welke boodschap wordt gebruikt om medewerkers aan te trekken?
 - c. Hoe gebruikt het CAK hun werkgeversmerk om medewerkers aan te trekken?
 - i. Hoe ziet het werkgeversmerk er nu uit?
6. Hoe kan het CAK een positief en interessant werkgeversmerk op de arbeidsmarkt neerzetten?
- a. Hoe kan het CAK Employer Branding inzetten om dit te bereiken?
 - b. Hoe moet het CAK hun werkgeversmerk verder ontwikkelen?
 - i. Hoe moet het werkgeversmerk van het CAK er uit zien?
 - c. Welke middelen en kanalen moeten ze hiervoor gebruiken?
 - d. Welke boodschap moeten ze hiervoor gebruiken?
 - e. Bij welke afdelingen binnen het CAK moet deze taak liggen?
 - i. Hoe moeten de taken verdeeld worden?

3.3. Interviewvragen

De vragen die tijdens de interviews gevraagd zullen worden staan hieronder beschreven.

- 1. Hoe zou jij beschrijven wat arbeidsmarktcommunicatie inhoudt?
- 2. Wat doet het CAK aan arbeidsmarktcommunicatie zowel intern als extern?

3. Vind jij dat intern en extern goed op elkaar zijn afgestemd?
4. Zijn er naast jouw afdeling ook andere afdelingen die zich hiermee bezig houden?
5. Zou je dit graag anders willen zien?
6. Wat zou volgens jou het CAK met Employer Branding kunnen bereiken?
7. Welke middelen en kanalen gebruikt het CAK om nieuwe medewerkers aan te trekken?
8. Vind je dat dit de juiste middelen en kanalen zijn?
9. Welke boodschap gebruikt het CAK om nieuw personeel te werven?
10. Vind je dat deze boodschap past bij het CAK?
11. Hoe ziet volgens jou het werkgeversmerk van het CAK er nu uit?
12. Hoe gebruikt het CAK het werkgeversmerk om nieuwe medewerkers aan te trekken?
13. Vind jij dat het CAK een positief en interessant werkgeversmerk op de arbeidsmarkt neerzet?
14. Hoe kan volgens jou het CAK Employer Branding inzetten om meer aandacht als werkgever op de arbeidsmarkt te krijgen?
15. Hoe moet het CAK het werkgeversmerk verder ontwikkelen?
16. Welke kanalen en middelen moet het CAK gebruiken om het werkgeversmerk te communiceren?
17. Welke boodschap moet het CAK gebruiken wanneer ze het werkgeversmerk communiceren?
18. Welke afdeling(en) moet(en) zich over Employer Branding ontfemen?

3.3.1. Onderzoeksgrootte

Om een duidelijk en zo helder mogelijk beeld te kunnen krijgen van het arbeidsmarktcommunicatie beleid bij het CAK zullen er in totaal 6 personen, 3 per afdeling, worden geïnterviewd. De mensen die ondervraagd worden zijn de medewerkers die zich ook daadwerkelijk met arbeidsmarktcommunicatie bezig houden. De mensen die geïnterviewd worden zijn:

Bij communicatie:

- 1 Stafmanager

- 1 Communicatieadviseur
- 1 Communicatiemedewerker

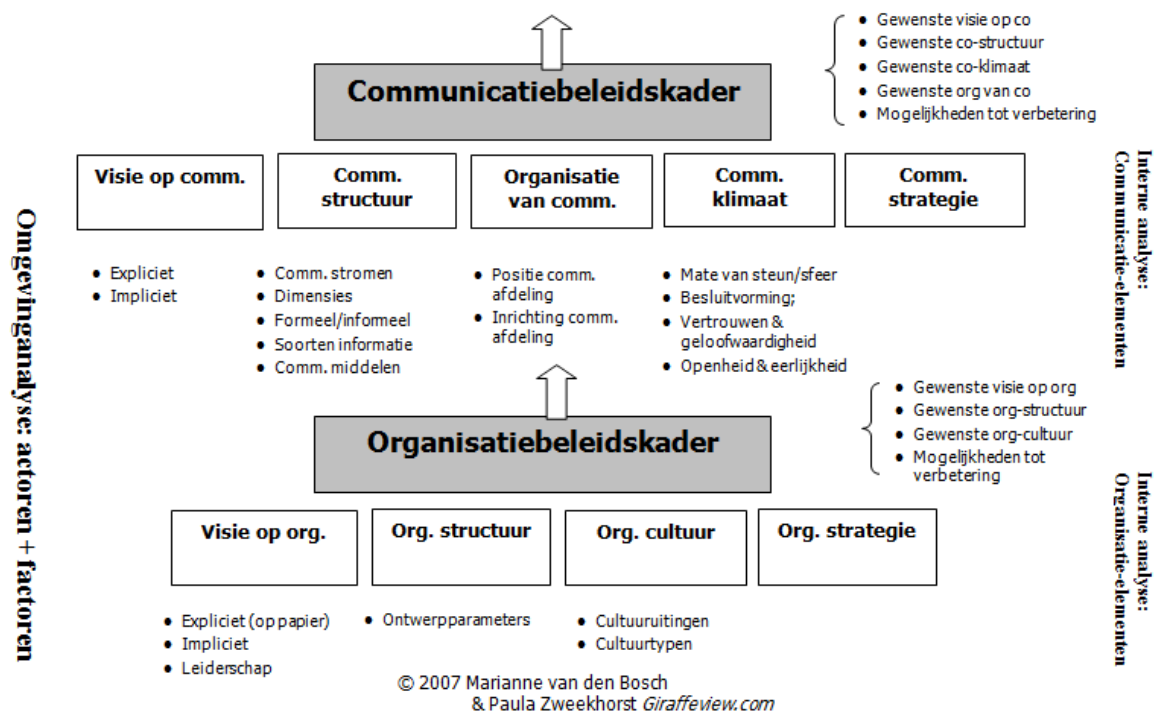
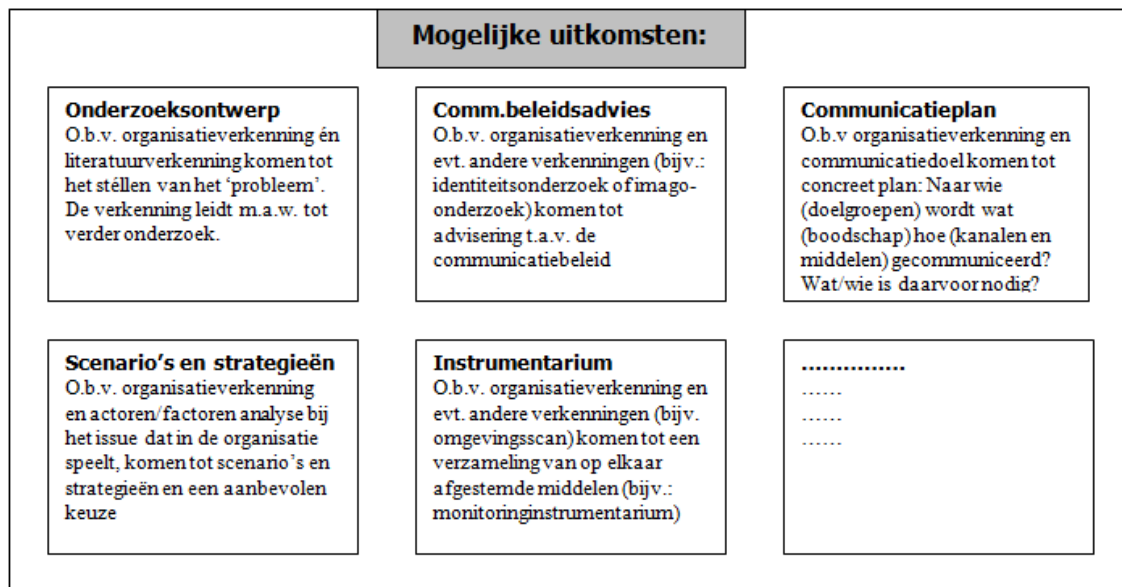
Bij P&O

- 1 P&O adviseur
- 2 Recruiters

De interviews zullen 45-60 minuten in beslag nemen. Wanneer de geïnterviewde de toestemming geeft, zullen de interviews opgenomen worden zodat men de mogelijkheid heeft om het interview nog eens na te luisteren zodat men zeker is dat er geen informatie verloren gaat. Doordat men het interview nog eens kan afluisteren, heeft men minder de kans dat bepaalde antwoorden anders opgevat kunnen worden wanneer men het interview aan het uitwerken is.

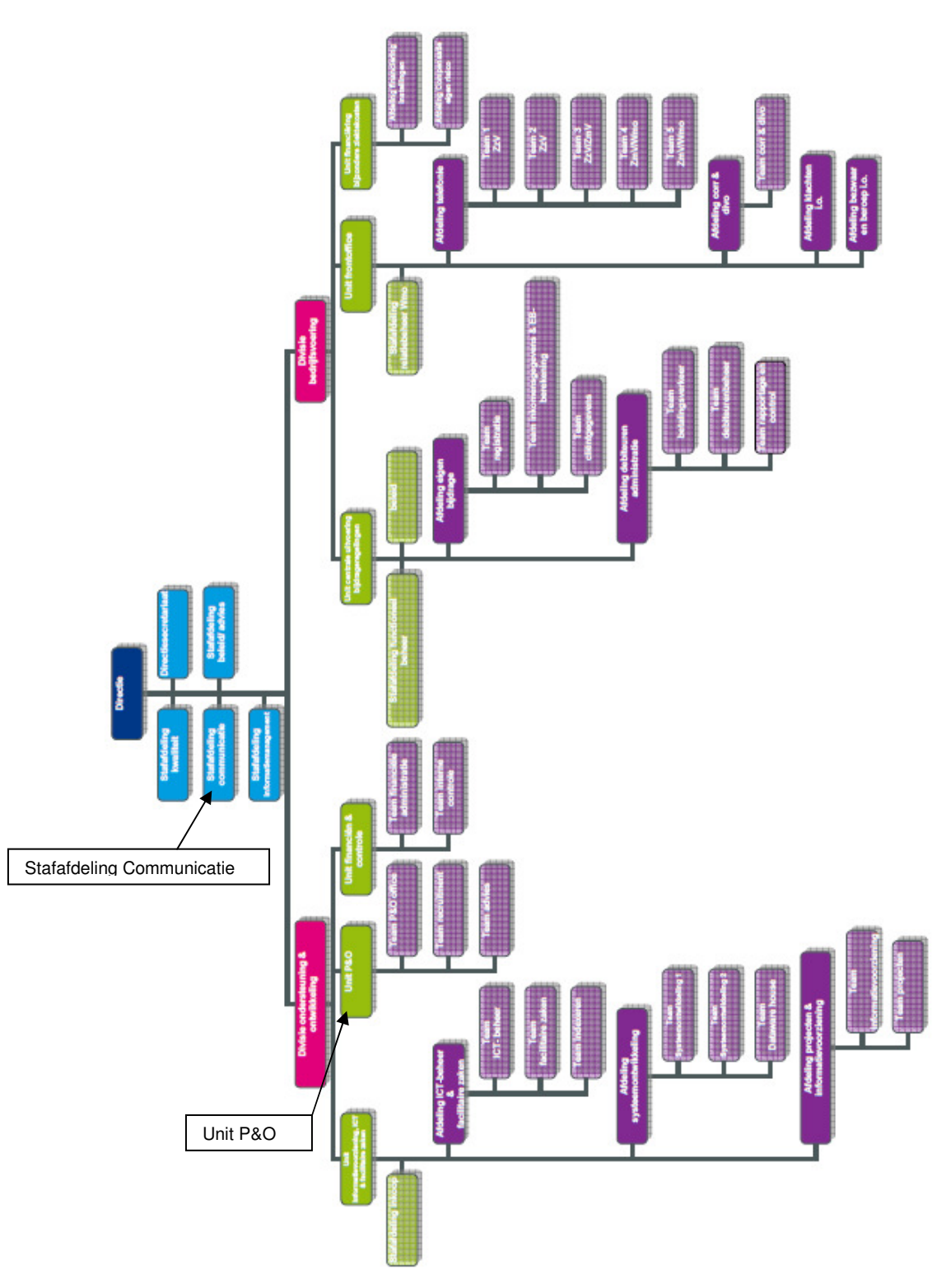
B. Funderingsschema

Het Funderingschema (Van den Bosch & Zweckhorst) 2007



⁹⁴Bron: www.com2know.nl

C. Organigram⁹⁵



⁹⁵ Bron: <http://www.hetcak.nl/public/Bestanden/Internet/Organigram%2019052009.pdf>; geraadpleegd op 21-01-2010

Interviews

D.a. Interview Stafmanager Communicatie Marianne Scheeper

Hoe zou jij beschrijven wat arbeidsmarktcommunicatie inhoudt?

Arbeidsmarktcommunicatie is denk ik breder dan alleen vacatures uitzetten en adverteren. Het is kort gezegd jezelf goed profileren en jezelf als organisatie goed promoten en verkopen aan potentiële medewerkers. Een beetje marketing.

Zou je kunnen beschrijven wat het CAK hieraan doet intern en extern?

Nou intern doen we er nog niet zo heel veel mee volgens mij. Daar zijn we wel duidelijk aan het veranderen door middel van het veranderprogramma. Dus daar gaan we wel mee aan de slag. Nou extern zijn we heel veel bezig met het invullen van vacatures, daar is het wel een arbeidsmarktstrategie. We brengen de organisatie naar buiten toe. Maar een strategie die beschrijft hoe alles doorwerkt op alle vlakken, die is er nog niet, maar die ligt wel op de tijdlijn. Beleidsplannen zijn daar een onderdeel van en aantal dingen worden bijvoorbeeld daarin meegenomen. Het zijn wel dingen die we gaan doen.

En welke dingen worden nog meer meegenomen?

Wat mee wordt genomen is veel meer richting opleidingsplannen en POP's, in de weer met de medewerker door te kijken van "waar liggen je talenten en waar zou je naartoe kunnen groeien". Het is ook echt meer op het werkplezier gericht. Fun and Fairness is wel iets wat Erik van Tongeren al een paar keer genoemd heeft. Dat je echt werkplezier hebt, dus dat alles in je omgeving; dat gaat dus best ver, van de manier waarop je in je kantoor zit en de stoelen die je hebt tot de middelen bv. Intranet, dat is in ieder geval allemaal toegankelijker wordt. Tot en met dat je ook gewoon bezig gehouden wordt met "ik weet wat ik moet doen, dit is wat ik doe" en dit zijn alle mogelijkheden die gemaakt zijn binnen de organisatie. Dus als jij een talent bent of een goede medewerker bent of je bent een beetje uitgekeken op je plek, of je wilt na een aantal jaren wel wat meer. Nou dan ga je gewoon doorsolliciteren naar een andere baan. Er zijn wel interne vacatures waar je op kan solliciteren, maar dat is nog niet een stimulans voor bijvoorbeeld leidinggevenden om daar iets mee te doen. De ene doet het wel en de andere doet het niet, maar er is nog niet echt een beleid voor. En wat externen betreft daar gaat het nu vooral om. We hebben een vacature die moet ingevuld worden en dat wordt vooralsnog per afdeling in overleg met P&O adviseurs dan verder ingericht. Maar het gaat al veel meer naar een strakker beleid, Zoals "dit zijn de kerncompetenties van de organisatie, dit zijn de kerncompetenties van wat we belangrijk vinden voor alle medewerkers en daarna wordt er ook nog gekeken naar de kerncompetenties per afdeling".

Vind je nu dat intern en extern goed op elkaar afgestemd is?

Er is bij beiden heel veel potentie om te ontwikkelen en daar zijn we ook mee bezig. Wat er gewoon nu gebeurt is gewoon werk, dat functioneert dus daar heb je niks op af te dienen. Daar heb je dus wat mij betreft ook geen leiding op. Het werkt, het kan alleen iets beter en meer en we kunnen daar veel meer gebruik van maken en we kunnen dat wat meer uitbouwen. Dat geldt zowel voor de interne doorstroom en opleidingen en hoe je de medewerkers die fun factor geeft en happy houdt om het zo te zeggen. Het geldt ook voor externen waarbij je de organisatie kunt profileren en zeker ook bijvoorbeeld in de conjunctuur van deze tijd. Dat we goede arbeidsvoorwaarden hebben, dat er veel vrouwen hier werken. Ook in management, dat zijn allemaal dingen waar je gewoon leuke dingen mee kunt doen. En dat werkt ook wanneer je mensen gewoon gauw wilt aantrekken. Want het CAK is natuurlijk niet het meest sexy bedrijf waar je kunt gaan werken.

Zijn er naast de afdeling communicatie en P&O ook andere afdelingen die zich bezig houden met arbeidsmarktcommunicatie?

Nee, er zijn niet nog andere afdelingen hier mee bezig. Op dit moment is er door communicatie een strategie uitgezet en middelen hierbij. Bijvoorbeeld advertenties op de website, werken bij het CAK, de manier waarop je de jobpostings kunt schrijven. Er is een toolkit gemaakt waar de afdeling P&O gebruik van maakt. Dus communicatie heeft een basis neergelegd en P&O gebruikt dat gewoon. Dat is hoe het nu werkt. Ik denk dat in de toekomst, wanneer de kerncompetenties er zijn, je gaat kijken hoe je de advertenties gaat profileren, dat we dan meer naar elkaar toe gaan groeien omdat we dan natuurlijk automatisch vanuit communicatie daar een duidelijke continue rol in krijgen. Dus niet alleen dat we iets maken wat kun je inzetten. Plus dat als je kijkt naar de ontwikkeling. We hebben bijvoorbeeld heel veel ict-ers nodig. De ouderwetse manier van werven zoals in de intermediair heeft bij mensen die in de computers zitten, dan natuurlijk geen zin. Er zijn natuurlijk andere leuke manieren. Ik moet wel zeggen dat we net zover waren waar de kredietcrisis tussen kwam waardoor het werven van mensen een stuk makkelijker is geworden.

Zou de samenwerking met P&O graag anders willen zien? Dat er meer gedeeld wordt? Of dat communicatie zich er meer mee bezig houdt?

Dat gaat gewoon gebeuren. Het is alleen dat nu de eerste initiatieven worden ontplooid. En op het moment dat het wat verder is ga je automatisch gewoon meer samenwerken. Dat gaat gewoon gebeuren.

Wat zou volgens jou het CAK met Employer Branding kunnen bereiken?

Wat ik al zei, we zijn niet de meest sexy werkgever, maar we zijn denk ik wel een goede werkgever. En zeker als je kijkt naar de arbeidsvoorwaarden, dat is natuurlijk heel erg gericht op de verschillende doelgroepen. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de ICT-ers, ik kan me voorstellen dat als je een aantal jaar gedetacheerd bent, dan ben je het beu om het hele land te moeten doorcrossen. En ben je wel toe aan een gezinnetje, dan is het wel aantrekkelijk om bij het CAK te komen werken, en daar gewoon 34 uur te werken met flexibele werktijden. En met Employer Branding zouden we dat kunnen gaan laten zien. Nu is het voordat je überhaupt geneigd bent om naar de website van het CAK te gaan kijken. Mensen hebben toch een bepaald beeld van het CAK, mensen haken daardoor sneller af en die denken van laat maar zitten. Terwijl met een hele gerichte actie en gerichte communicatie bepaalde doelgroepen echt in het hart kan krijgen. Dat ze dan denken van “ik heb er nog niet zo naar gekeken” Wij zullen nooit een Unilever of een Shell zijn waarbij we alleen al onze naam zouden kunnen adverteren, maar dat moeten we ook helemaal niet willen. En dat is juist onze kracht in dat. We hebben hele andere Unique Selling Points, en daar moeten we het meer op richten. Op het feit bijvoorbeeld dat veel vrouwen hier werken. Dat is mijn voorbeeld van de overheid. Van waar zij naartoe willen, daar zitten wij al. We zijn ook een prachtig voorbeeld waarmee communicatie de leukste dingen mee zou kunnen doen. Werknemers zijn hier over het algemeen best wel tevreden. Als je kijkt naar de verschillende medewerkertevredenheidonderzoeken. En ook op bepaalde punten zijn ze gewoon tevreden terwijl dat bij anderen wat minder is. Ook op bepaalde punten ontevreden, maar dat is dan vaak landelijk ook zo. Daar kan je natuurlijk van alles mee doen. Als je maar niet de illusie hebt “ik wil unilever worden”, want dat gaan we niet redden, en overigens ook niet willen.

Je had het over USP, hoe zou jij de USP's van het CAK omschrijven?

Ik denk dat het heel afhankelijk is van de doelgroep. Voor de telefoniemensen zijn er andere USP dan voor de ict-ers. En dat is dan ook weer heel anders dan voor een afdeling communicatie of P&O of een andere ondersteunende afdeling. Dus je zou wel heel zorgvuldig moeten kijken naar de verschillende afdelingen. Maar bijvoorbeeld als je kijkt naar zo'n ICT-er dan heb je wel een solide basis waarbij je met flexibele werktijden zit maar waarbij je ook heel veel kunt doen en ontwikkelen. Want het is niet zo dat je bij CAK binnenkomt en je hebt een afgebakend terreintje, je kan het heel breed naar zijn ontwikkeling nog heel veel dingen kunt doen. Dat kan bij de afdeling communicatie, afdeling P&O dat kan op alle ondersteunende afdeling. Waarbij bijvoorbeeld telefonie het grootste callcenter bij een bedrijf in Nederland is. Dat soort dingen zijn natuurlijk leuk om ook mee te werven. Ook kun je aangeven dat je bij de afdeling telefonie ook mensen helpt. Want je helpt mensen wel echt verder. Het is alleen maar informeren maar wel echt service. Maar puur mensen helpen en voorlichten over dingen waar ze mee bezig zijn. Dus

je kan ook heel erg op dat persoonlijke zitten. We zouden dat natuurlijk kunnen, maar daar zou je dan over na moeten denken dat je vanuit telefonie bepaalde doelgroepen gaat aanspreken waardoor je je werktijden daar ook beter op gaat aansluiten. Neem nou bijvoorbeeld studenten, dat je openingstijden in de avonden doet en dat je ook diensten van 2 tot 9 hebt. Dan kunnen de studenten 's ochtends college volgen en 's middags werken. Dat is dan natuurlijk een prima bijbaantje. Ik denk dat het niet alleen maar iets leuk vertellen is, maar je kan natuurlijk ook zo je banen creëren en zo gaan inrichten dat het ook aantrekkelijk is voor bepaalde doelgroepen om hier te komen. Correspondentie, thuis werken, er is heel veel e-mailverkeer, waarom laat je die niet gewoon thuis beantwoorden. Als je maar 20 mails per dag haalt bv. Dat is het streven en of je nou om 5 uur 's nachts opstaat en het doet of om 9 uur 's ochtends gaat doen of dat je 's middags van 4 tot 's avonds 8 gaat werken. Maar het zijn wel aantrekkelijke dingen. En op die manier kan je het allemaal aan elkaar laten sluiten en als je dat al zo doet is het natuurlijk fantastisch om je daarmee te gaan profileren. Daarmee kan je weer meer mensen aantrekken. Er is natuurlijk alles mogelijk bij het CAK. We zijn hier wel bezig met allemaal nieuwe vormen en je kunt er voor kiezen om je strategie zo te doen of je gaat nieuwe werkvormen en werktijden invoeren op allerlei mogelijke manieren. En daar ga je dan vervolgens mee profileren. Dit zijn nog wel dingen voor de toekomst. Maar we zijn wel bezig met dat je je verder kunt ontwikkelen, verder leren. Het belangrijkste usp is dat we een groeiend bedrijf zijn. Er is gewoon nog heel veel mogelijk. Dus de boodschap van 2007 "groeï mee met het CAK" is dus nog steeds heel actueel. Los van dat je dit misschien anders kan verwoorden, in principe is het wel dat jij groeit en het CAK groeit en je groeit dus ook samen.

Zijn er naast de intermediair nog andere kanalen die het CAK gebruikt om medewerkers aan te trekken?

Ja bijvoorbeeld het gebruik van netwerken door communicatiemedewerkers. Dat soort middelen worden nu door meer afdelingen wel ingezet. Zoals collega zoekt collega projecten, we hebben ook via hyves proeven opgezet, dus via hyves geadverteerd. Dus we proberen wel proeven op te zetten, maar op het moment dat de druk toeneemt en we hebben wel heel veel druk gehad en we hebben heel veel medewerkers geworven in hele korte tijd. En dan merk je dat je dan geneigd bent naar de oude traditionele manier te stappen. En dat het makkelijker is, sneller enz.. Dus daar zit volgens mij heel veel ruimte in om te proberen leuke acties op de ict-ers bijvoorbeeld. Of acties op de telefonie. Bijvoorbeeld beurzen om mensen te werven. Als je bijvoorbeeld zo'n beurs hebt voor telefonie dan zit je meer op het regionale als het gaat om korte reistijden. Dat je makkelijk naar je werk kan toe komen en dat je de kinderen van school kunt afhalen. Het zijn toch vaak vrouwen, vaak ook herintreders, dus dan moet je daar ook echt gericht op gaan werven. Dan is een beurs misschien minder interessant, maar misschien wel een open dag bij telefonie of

zo, is dan wel interessant. Een soort verzekeraar die moest bijvoorbeeld inkrimpen en toen hebben we een wervingslunch gehouden om te vertellen wie we zijn en wat we doen en zo konden mensen ook bij ons solliciteren. Dat is dan goed voor die verzekeraar, want die probeert toch die mensen te helpen en het CAK heeft toch met zorg te maken en die mensen hebben ervaring in de zorg en welzijnssector. Zo hebben we eigenlijk meer van die speldenprikken, maar nog niet echt een hele strategie van dit doen we dan, en dit doen we dan. Maar we hebben wel al heel veel dingen geprobeerd. We hebben dus wel veel initiatieven, alleen niet altijd even gestructureerd, maar we laten wel eens proefballonnen opblazen. En daarnaast hebben we nog een traditionele stroom. In de toekomst willen we wel dat echt op de doelgroep toegespitste campagnes worden gelanceerd. Ik ben er van overtuigd dat je bijvoorbeeld ICT-ers echt niet meer met printcampagnes hoeft te doen. Maar alleen nog maar via internet. En de telefonie zou je het bijvoorbeeld met Hyves kunnen doen maar voor andere doelgroepen is dat weer minder relevant. LinkedIn bijvoorbeeld voor managementfuncties. Dus je kan er heel gericht naar kijken. Dat gebeurt ook wel, maar het mag meer.

Welke boodschap gebruikt het CAK om nieuwe mensen te werven?

Groei mee is er wel een die we al een tijd gebruiken. Al is die inmiddels al een tijd gebruikt, hij is nog steeds relevant. Hij staat ook in alle vacatures omdat het ook echt geldt voor alle lagen, het geldt voor iedereen. In de arbeidsmarktstrategie staat ook echt uitgewerkt dat je bij bepaalde doelgroepen er nog een extra dimensie aan kan toevoegen. En hoe groei je dan mee als een ICT-er is anders dan als een afdeling communicatie of P&O. Dus er zitten wel nuances is. Er zal altijd een basis zijn en daar kan je dan vervolgens op voortborduren. De boodschap is wel nog up-to-date maar omdat ie al een paar jaar gebruikt wordt, is de strategie wel toe aan opfrissing. En zeker in de lijn met de ontwikkeling van de kerncompetenties. Het zal wel weer aangepast worden. Maar de basis is nog steeds goed, het gaat meer om het te fine-tunen en op te frissen.

Hoe ziet volgens jou het werkgeversmerk van het CAK er nu uit?

Ja dat is nu nog onvolwassen, laat ik het zo zeggen. We weten wel een beetje hoe het er uit ziet, wat op de website staat dat klopt. Het hele verhaal en qua opzet, maar we moeten nog wel een slag maken. Ik denk dat het nog pril is, onvolwassen. Maar er is wel potentie om daarin te groeien.

Maar hoe zou jij beschrijven wat het CAK nu is?

Ik kan er nu niet gelijk een mooie slogan uit gooien, maar ik denk dat het belangrijk is dat het een organisatie is die volop in beweging is, waar volop kansen zijn om mee te groeien. Die groei zit er toch echt in. Het is ook echt zo. Er zijn mensen die echt houden van structuur, die willen gewoon ergens werken in dezelfde functie en dat jaren blijven doen, als je daar van houdt, dan moet je

niet bij het CAK komen, maar dan moet je een andere werkgever zijn. Terwijl het niet meer zo is dat men tegenwoordig alleen nog maar hetzelfde doet. Dan zou je volgens mij gek worden. Maar wij hebben echt hele snelle veranderingen doorstaan. Daar trek je toch een bepaald type mensen voor aan. En daar stoot je natuurlijk ook bepaalde mensen weer mee af. De kerncompetenties komen er ook aan en klantgericht is natuurlijk een hele belangrijke. Wat wel overigens, ongeacht waar je binnen de organisatie zit, moet je natuurlijk ook begrijpen waar je het voor doet. Je moet niet alleen de regeling zien of het EB-nummer maar de persoon daarachter. En de klantgerichtheid is ook naar de medewerkers toe, ik ben klant van de afdeling P&O en klant van de helpdesk. En ik ben klant van wel meer afdelingen.

Het werkgeversmerk is dus nog niet genoeg ontwikkeld om daarmee te werven?

Dat kan ook niet, want we zitten immers midden in het veranderprogramma. Dat zal wel gek zijn als we daar al uit waren, terwijl we ondertussen nog aan het kijken zijn van "wat zijn we nou van plan". Wat je nu ziet, en wat je wilt worden, daar zit natuurlijk een heel proces tussen. Daar moet je wel op aansluiten. Het zal wel raar zijn als we dat al helemaal klaar hadden, want dat moet immers ook meegroeien. Deels gebruiken we het werkgeversmerk wel, alleen we doen het nog niet heel bewust. Als je naar de combinatie kijkt tussen de CAK site en de jobpostings en de advertenties, dan zit daar wel al een basis in. Wat veel meer mogelijk is, bijvoorbeeld dat we ook in werk 2008 met een leuk verhaal staan en dat we staan in de werkgeversgids van effectory. Dat zijn allemaal momentjes, maar het draagt wel bij dat het een geheel is, alleen het mag wat meer met een bepaalde strategie dat het echt een geheel vormt. Dat het totaal een geheel is en dat we dan ook meer iets willen wat we dan ook echt maandelijks iets doen of een tweemaandelijks iets. Of we willen aan het eind van het jaar wat meer bereik hebben.

Hoe kan volgens jou het CAK Employer Branding inzetten om meer aandacht als werkgever op de arbeidsmarkt te krijgen?

Ik denk dat als het echt gaat om leidingniveau dan zou ik zeggen dat we vrouwen in het management hebben, de verdeling van de man/vrouw verhouding, de organisatie, daar kunnen we hele leuke dingen mee doen. Daar kun je heel mooi op inspelen, omdat je ook ik de pers aardig wat aandacht krijgt. Het feit dat we een hele veranderslag maken van meer intern gericht en meer regelgeving naar meer naar buiten en klantgericht. Dat zijn hele mooie voorbeeldcases en best practices kan je daarvan maken, richting andere uitvoeringsorganen bijvoorbeeld politiek maar ook ministeries. Dat zijn best wel leuke verhalen om te vertellen. Daar zijn we ook al een beetje mee begonnen. Het onderdeel van het werkgeverschap kan je daar zeker in meenemen. En dan kan je dat gaan uitbouwen, waarbij je dan ook weer echt kijkt op landelijk niveau gaan we daarnaar toe en op regionaal niveau op type werkgever en als je dan echt gaat naar die 1000

werknemers, dan ben je ook wel echt een flinke organisatie die regionaal een grote werkgever is. Je zorgt in zo'n regio natuurlijk voor werkgelegenheid. Bijvoorbeeld in Rijswijk. En dan kan je gaan kijken gaan we bijvoorbeeld meer regionaal of meer in Rijswijk zelf of meer in Den Haag en Rijwinks, of meer in Zuid-Holland of een andere provincie. Daar kan je natuurlijk ook iets interessants mee doen. Als het gaat om aansluiting of het nieuwe werken en op allerlei manieren bezig zijn, dan ga je natuurlijk vertellen over de flexibele werktijden. Dit is natuurlijk geweldig om te horen. Maar het is ook echt zo. Bij de ene afdeling misschien wat meer dan bij de andere. Maar het klopt dan wel. Het zijn allemaal dingen die je kunt inzetten en kunt gebruiken. Bij de een kun je dat meer op een wat hoger niveau en wat breder en zo. En het andere kan je dan iets artistieks en meer op de juiste doelgroep. Je kan een heleboel dingen doen en meerdere kanten mee op gaan.

Hoe moet het CAK het werkgeversmerk verder ontwikkelen?

Bij een uitvoerende organisatie hebben we de klant echt goed in beeld. En daar zijn we nu ook mee bezig, en ik denk dat het daar een voorloper in is. Het feit dat we bijvoorbeeld eenvoudig communiceren, alle folders, het grootste deel van de website, de brieven, de kennisgeving, allemaal. Het zijn wel hele interessante dingen en daarmee geef je aan van nou dat vinden wij belangrijk en daar gebruiken we die, die en die voor. En dat het ook echt zo is. En dan vind ik het wel leuk om voor zo'n bedrijf te werken. Want ik vind het, ik ben natuurlijk zelf klant, als werknemer. Ik vind het natuurlijk ook leuk als een bedrijf oog voor mij heeft. Op die manier kan je natuurlijk ook heel leuk aansluiting vinden op actualiteiten.

En als het werkgeversmerk uiteindelijk goed ontwikkeld is, welke kanalen en middelen zou het CAK dan moeten gebruiken om te communiceren?

Ik denk dat je geen middel onbenut moet laten om het CAK te communiceren. Ik bedoel niet in de zin van we gaan in de volkskrant een paginagrote advertentie plaatsen. Daar geloof ik niet in. Ik denk dat je ook in intermediair af en toe kunt adverteren voor bepaalde functies. Maar nee, ik denk dat het meer zit in jezelf, als je bepaalde type mensen aantrekt, een groot deel uit je doelgroep. Wat een groot succes was, ik noem maar even wat, was in het locale sufferdje adverteren. Waar mensen vertellen van hoe, en een groot aantal mensen hebben dat dan gelezen. Daar moet je echt geen ICT-er gaan werven. Maar daar kan je wel iets vertellen over het CAK, daar kan je ook gewoon, niet zozeer adverteren, maar wel in een artikeltje vertellen wat het CAK doet voor de omgeving. We hadden bijvoorbeeld heel veel papier over en dat geef je dan weg aan de lokale school of weet ik veel wat. En dat is dan weer leuk voor in zo'n krant. Ik noem maar even wat voorbeelden, omdat je altijd kunt gaan zoeken naar momenten, om en lokaal of regionaal te adverteren. Zodat mensen denken van "oh die zijn wel goed bezig die club daar in

Rijswijk/Den Haag". En meer breder inzoomen op de actualiteit, maar steeds laten zien dat je een voorbeeld geeft van hoe je publiek meekomt en welke goede dingen we allemaal doen. Er dus gewoon voor zorgen dat je als werkgever in het nieuws komt? Ik denk dat wij daar meer van moeten hebben, aangezien we niet moeten gaan uitstralen dat we een sexy organisatie zijn en hoe leuk het is om daar te werken. Dat beeld moet je ook gewoon niet willen gaan creëren. Omdat het ook gewoon niet zo is. Wanneer je een werkenbij site hebt en het er allemaal heel flashy en geweldig uit ziet, en denkt van wauw dat is geweldig, en je komt daar voor een sollicitatiegesprek, en dat maak je wel eens mee, dat je denkt van superclub zeg die website maar dat het niet de waarheid is. En wat ze daar zeggen, dat maak je hier niet mee. Of de website is niet saai en stoffig, en dan kom je daar binnen en dan denk je dat is toch een oude stoffige boel. Dat je denkt van waarom hebben ze een flashy foto neergezet die totaal haaks staat op hoe het kantoor er echt uit ziet. Dat wil je natuurlijk ook niet hebben. Je imago kan namelijk ook heel goed zijn met het feit dat je niet heel flitsend bent, maar we vinden jou niet zo flitsendheid wel goed. Je moet geen verwachtingen scheppen die je niet waar kunt maken. Waar ik zelf een groot voorstander van ben zijn afstudeerders en stagiaires, omdat die dan in eerste instantie leren in hoe gaat de mens te werk. Ik ben natuurlijk ook student geweest en ik ging ook een keer kijken bij KLM en ABNAMRO en Unilever en noem het maar op. Maar niet iedereen is zo'n High-Potential die zin heeft om te werken of om iets te regelen. Er is ook een hele groep die niet zozeer, tegen minder bekende zijn, maar gewoon niet bekend ermee. Daar kan je natuurlijk ook heel veel mee doen. Zoals Larissa, die heeft een leuk verhaal verteld over haar stage en daardoor zijn Chris en Maureen weer gekomen, dit zijn immers weer studiegenootjes van haar en zo gaat het balletje natuurlijk wel rollen. Op die manier creëer je natuurlijk ambassadeurs. Daar geloof ik wel in, want dat zijn immers de nieuwe generaties. Als je hier stage hebt gelopen maar het is niet jou type bedrijf, ook al heb je wel een leuke tijd gehad. Dat is dan prima als je dat gewoon uitdraagt. Op je studie kan je dan natuurlijk wel gewoon een leuk verhaal vertellen. Er is natuurlijk niets ergers dan dat je ergens een dramatische stage of afstudeeropdracht hebt gehad. Dat kan natuurlijk best wel nablijven. Dat ligt er natuurlijk wel aan hoe bekend de organisatie is enz. Bijvoorbeeld de stagebegeleider van Larissa was hier langs geweest, en die was heel enthousiast. Ik heb toen ook gezegd van "zeg het voort". Want daar geloof ik wel in. Want je kan je wel suf adverteren, maar als er dan van die chagrijnige verhalen komen, dan houdt het al heel snel op.

Wanneer het werkgeversmerk dan is vastgesteld, welke boodschap zou het CAK dan moeten gebruiken om mensen aan te trekken?

Dat blijft nog steeds die groei. Dat blijft natuurlijk de komende jaren met het hele programma. Dat blijft dan toch echt wel aan de orde van de dag. We blijven ook nog wel een aantal jaren groeien,

en we zijn natuurlijk ook nooit klaar met groeien. Maar dan denk ik dat je dan meer komt bij leren, lerende organisatie. Dan ga je natuurlijk heel anders profileren, maar op dit moment blijft die groei actueel. We zijn nu immers ook bezig met de plateaus, en 1 plateau duurt 9 maanden.

Welke afdelingen moeten zich over Employer Branding ontfermen?

Alle leidinggevenden natuurlijk. En alle medewerkers zelf. Het is niet alleen P&O en communicatie die zich er mee bezig moet houden, maar juist dat er echt een draagvlak moet worden gecreëerd dat iedereen zich er van bewust is hoe belangrijk het is om mensen te houden, om van mensen op een goede manier afscheid te nemen en om mensen die binnenkomen goed te ontvangen. Die collegialiteit is belangrijk en daar heb je als leidinggevende een sturende rol in. Dus daar begint het. En natuurlijk is het ook wel belangrijk dat je met je collega's een leuke sfeer hebt. Maar ook daarin hebben leidinggevenden een belangrijke rol in. Want als er iemand op een afdeling niet past of iemand zich niet fijn voelt, daar kunnen mensen echt buikpijn van krijgen, slapeloze nachten. Dat communicatie en P&O hierin een faciliterende rol in hebben en dat alles goed verloopt is natuurlijk.

D.b. Interview Communicatieadviseur Thierry van Twist

Hoe zou jij beschrijven wat arbeidsmarktcommunicatie inhoudt?

Arbeidsmarkt communicatie is voor mij het communiceren met de buitenwereld, externe communicatie met als doel het trekken van mensen. Dit is in ons geval bij het CAK.

Wat doet het CAK aan arbeidsmarktcommunicatie zowel intern als extern?

Extern met doel om vacatures te vullen, adverteren en alles. Verder doen we mee met bijvoorbeeld het beste werkgeversboek naar aanleiding van ons medewerkertevredenheid onderzoek. We hebben een eigen website voor arbeidsmarktcommunicatie. En als we iets op ons pad tegenkomen waarvan we denken "daar kunnen we iets mee", dan haken we daarop in. We kunnen alleen niet in doorloop high Profile zijn omdat we worden gefinancierd door de samenleving. We kunnen bijvoorbeeld niet, wat we bij mijn vorige werkgever deden, een tram laten rijden met als doel om mensen te trekken. We zouden het wel leuk vinden, maar dat kan dus niet.

Intern doen we dat op het gedeelte van intranet. Er is een speciaal medewerker gedeelte maar dat ligt helemaal bij de afdeling P&O en dat is hun verantwoordelijkheid, dus zij kunnen jou er meer over vertellen.

Vind je dat intern en extern goed op elkaar zijn afgestemd, of zou je het graag anders willen zien?

Voor mij staat het een beetje los van elkaar. Omdat je je interne medewerkers voorlicht, en dat is iets anders dan arbeidsmarktcommunicatie. Dat daar deels interne vacatures bijhoren dat is logisch en dat is ook goed op elkaar afgestemd want dat is gewoon hetzelfde. Maar de medewerkers doe je vanuit je HRM-beleidsplan en arbeidsmarktcommunicatie is een commerciële activiteit/marketing om mensen te houden.

Zijn er naast jou afdeling ook andere afdelingen die zich bezighouden met arbeidsmarktcommunicatie?

P&O en communicatie. Deze afdelingen moeten er volgens mij altijd samen mee bezig zijn, maar we zouden de arbeidsmarktcommunicatie nog wel verder moeten ontwikkelen.

Wat zou volgens jou het CAK met Employer branding kunnen bereiken?

We hebben sinds kort een werkgeversmerk opgesteld samen met onze kernwaarden. We willen sowieso het CAK beter positioneren en dan kunnen we onder andere hiermee bereiken en daarvoor hebben we een plan ontwikkeld. Met dat plan zijn we nu bezig en dat is binnenkort af en dan moet het nog goedgekeurd worden door P&O. Dat is dus het grotere geheel, het gaat over missie, visie, kernwaarden en ook het werkgeversmerk. En verder wordt het werkgeversmerk van het CAK ook meegenomen in het HRM-beleidsplan.

Welke middelen en kanalen gebruikt het CAK om mensen aan te trekken?

Op het moment ben ik er niet bij betrokken, maar dat ben ik eerder wel geweest. Dus ik weet het niet zo goed. Maar wat ik weet waar we mee bezig zijn geweest en dat is de website zowel intern als extern. Dus “zoek een collega” via de medewerkers en dan krijgen ze er wat voor. Monsterboard, volgens mij doen we ook nog wel eens wat met de printmedia, maar dat weet ik niet zeker. Zoals ik al zei, ik ben er op dit moment niet zo bij betrokken, dus dit is wat ik weet.

Zijn het volgens jou de juiste middelen en kanalen?

Nee, er moet veel meer. Er moet ook veel gericht over nagedacht worden, ook over wat voor soort vacatures zet je waar uit.

Je geeft aan dat dit nu nog niet genoeg gedaan wordt, en in welk opzicht dan?

Dat de arbeidsmarktcommunicatie gewoon verder ontwikkeld moet worden. Als we een vacature hebben, doen we wel wat, maar er zou een verder beleid moeten komen. Ik bedoel een telefoniedeskmedewerker is iets heel anders dan een functioneel beheerder. Dus die kan je niet op

dezelfde manier aantrekken. Misschien ook wel, maar er moet een mix voor komen. We moeten eigenlijk meer de marketingcommunicatie op gaan met arbeidsmarktcommunicatie.

Welke boodschap gebruikt het CAK om nieuw personeel te werven?

Op dit moment is dat een beetje verschillend. Maar daar zou het nieuwe werkgeversmerk, wat net bepaald is, zou je daar voor moeten gaan gebruiken. Ik weet het nog niet uit mijn hoofd, maar het staat geschreven in het boekje voor de werknemers samen met de visie en missie. Dat staat dan onder "wij". Dat is ons werkgeversmerk.

Hoe gebruikt het CAK het werkgeversmerk om nieuwe medewerkers aan te trekken?

Nog niet, want zoals ik als zei is het allemaal nog in de maak, het is er pas net. Maar het is wel het plan om dit te gaan gebruiken hiervoor. Het CAK is een groeiende onderneming, de laatste jaren zijn we gigantisch gegroeid. Bijvoorbeeld de afdeling communicatie bestaat pas 2 jaar bij het CAK. Het is dus nog niet bovenaan het lijstje van de afdeling om dat te gaan doen. Eerst gaan we de interne communicatie opzetten en hetzelfde geld voor het CAK. De missie, visie en kernwaarden moeten herzien worden. We zitten dus nu in een fase waar dit alles opstart.

Vind jij dat het CAK een positief en interessant werkgeversmerk op de arbeidsmarkt neerzet? Het is er misschien nog niet. Maar je hebt een werkgeversmerk of je het nou bewust of onbewust uitzendt.

Ik denk dat daar zeker nog ruimte voor verbetering is. Het is zeker nog niet zoals het zou moeten zijn. We willen ook meer, daarom hebben we jou als afstudeerder ook aangenomen.

Maar in welke opzichte ruimte voor verbetering? Gewoon meer communiceren?

Gewoon een duidelijke marketingcommunicatiemix inzetten. Niet zo zeer meer maar gericht. En daar hoort waarschijnlijk ook meer bij.

Hoe kan volgens jou het CAK Employer branding inzetten om meer aandacht als werkgever op de arbeidsmarkt te krijgen?

Door een duidelijk en helder beeld te scheppen over wie en wat het CAK is. Het is nu nog te beperkt, het CAK komt niet over als aantrekkelijk werkgever, terwijl die dat absoluut wel is. Alleen de wet en regelgeving die het CAK uitvoert, spreekt niet zoveel tot de verbeelding. Ikzelf heb ook eerst getwijfeld of ik wel of niet bij het CAK zou solliciteren op basis van de manier waarop ze overkwamen. Ik werk er, en ik werk er met veel plezier en ik zou willen dat mensen die hier komen werken dat ook zien.

Dus jij denkt dat het beeld wat er nu uitgezonden wordt niet klopt met de werkelijkheid? Dus ze doen zich eigenlijk slechter voor dan dat ze eigenlijk zijn?

Nee, het is een moeilijke complexe omgeving waarin wij ons in bevinden, wat uitgezonden wordt klopt. We doen wat we doen. Alleen hoe maak je het uitvoeren van wet en regelgeving, financiële taken in de welzijnssector, hoe maak je die interessant. Het is geen menselijk proces. We willen wel menselijker zijn in alles wat we doen, maar hoe leg je dat uit. Ik denk dat het ook heel verschillend is per functie. Bijvoorbeeld voor ICT-ers zijn er heel veel interessante mogelijkheden en hele goede systemen. Dat pikken ze nu op door dat ook naar buiten te brengen. "we werken met dit, en we werken met dat etc.." Mij zegt het allemaal niks maar waar van die ICT-ers helemaal likkebaardend weglopen. Dat zou veel meer daarop gericht moeten worden per functie. Dat geldt voor ICT waar ze nu ook mensen moeilijk binnen kunnen krijgen. Maar dat geldt ook voor een financieel medewerker, communicatiemedewerker, beleidsadviseur. Wat er ook al wel is. Bij alle functies zou meer gericht moeten zijn op wat nou zo leuk is om hier bij het CAK te werken.

Welke kanalen en middelen zouden het beste zijn om het werkgeversmerk te communiceren?

Ook dat vind ik weer afhankelijk van wie je wilt benaderen. Of dat je iemand met een breed beeld wilt benaderen of dat je een ICT-er wilt benaderen die hele specifieke functies hebben. Dat is heel erg afhankelijk. Dat moet dus worden meegenomen in het arbeidsmarktcommunicatie beleid.

Welke afdeling moet zich volgens jou met Employer Branding bezig houden?

Communicatie en P&O. En ieder voor zijn ding. Ik denk dat communicatie voor de communicatie is en P&O voor de invulling. Zij zijn tenslotte verantwoordelijk voor het HRM beleid.

D.c. Interview Recruiter Fayette van der Waal

Hoe zou jij beschrijven wat arbeidsmarktcommunicatie inhoudt?

Ik denk dat arbeidsmarktcommunicatie een stukje intern, maar vooral extern gericht is. Het heeft een beetje te maken heeft met de positionering van de organisatie en het imago wat het CAK heeft. Ik denk dat wij op dit moment aan arbeidsmarktcommunicatie doen aan de hand van wat uitingen, of dat nou online of in printversie is. Maar dat je zichtbaar wordt op de arbeidsmarkt. Wat dat betreft zijn we nog in een heel vroeg stadium, dus er zijn nog niet heel veel acties. Maar dat is wat ik eronder versta. Eigenlijk externe communicatie naar vooral werkzoekenden; de mensen waar wij naar op zoek zijn.

Wat doet het CAK aan arbeidsmarktcommunicatie, zowel intern als extern?

Nou intern hebben we structurele “collega vindt collega” acties of referral. Dat is meer om de huidige medewerkers te betrekken bij de vacatures die we hebben. Dat is eigenlijk wel het enige middel dat we inzetten qua interne arbeidsmarktcommunicatie. En extern gebruiken we jobsites, dus monsterboard, intermediair, jobtrack om onze vacatures op te plaatsen en natuurlijk onze eigen vacaturewebsite. En verder hebben we een samenwerking met de intermediair op printadvertenties om die te plaatsen. Dat is dan met name voor de vacatures die wat problemen opleveren zoals IT-functies. Verder proberen we de website zo aantrekkelijk mogelijk te maken door de vermelding van het beste werkgeverslogo. En door gebruik te maken van testimonials van medewerkers waarin ze wat vertellen over hoe leuk het bij het CAK is. Ik denk dat dat wel een beetje de hoofdkanalen en middelen zijn die we gebruiken. Verder gebruiken we ook LinkedIn en dat soort dingen.

Vind je dat intern en extern goed op elkaar afgestemd is?

Het is belangrijk om te communiceren met je medewerkers, en dat vind ik lastig om organisatiebreed in te vullen. Maar als ik naar mijn eigen functie kijk, we verversen onze acties elk kwartaal en doen daar vaak een extra artikelje over in bijv. de Cakafonie of in de Flits. Dus in die zin proberen we wel die betrokkenheid vast te houden. En extern doe je wel wat extra dingen, maar het zou veel groter aangepakt kunnen worden door echt gericht e-mails te gaan versturen, target mails. Daar zijn we gewoon nog niet. Ik denk dat we qua intern wel tevreden kunnen zijn. En ik denk dat er extern wel goede dingen zijn, die we verder kunnen uitbreiden. We hebben nog niet ons volle potentieel bereikt, maar dat komt ook doordat we pas net opgestart zijn. De nadruk ligt nu op het opvullen van de vacatures, door zo min mogelijke inspanningen. We hebben nu wel wat meer tijd omdat we nu een nieuwe collega erbij hebben. Hiervoor was het CAK daar helemaal niet mee bezig, het imago neer te zetten en het CAK eigenlijk te promoten, want dat is waar je compensaties voor doet natuurlijk. Dus dat is nu in een opstartende fase.

Zijn er naast jou afdeling ook andere afdelingen die zich hiermee bezig houden?

Ik denk dat communicatie natuurlijk heel dichtbij zit en we zijn ook al een keer geadviseerd door één van de dames van communicatie. Terecht ook hoor. “Moeten we niet eens met dit arbeidsmarktcommunicatie bureau praten?” Maar ik heb natuurlijk heel duidelijk aangegeven dat er vanuit mijn functie ook bepaalde focussen en aandachtspunten zijn. Ik denk dat communicatie door het netwerk dat ze hebben, en dan heb ik het vooral over Marianne, dat ze er wel stiekem mee bezig zijn. De focus ligt toch vooral bij P&O en dan bij recruitment voornamelijk.

Zou je dit graag anders willen zien. Bijvoorbeeld dat er een betere samenwerking is tussen de afdelingen of dat ook andere afdelingen zich er mee bezig houden?

Ik denk dat sowieso de samenwerking met communicatie beter zou kunnen, maar ik denk dat beide afdelingen er ook aan toe moeten zijn. Je kan dus niet zomaar iets op gaan starten terwijl er daar een hele hoge werkdruk ligt. En ik weet dat de werkdruk momenteel hoog is en dat geldt voor allebei. Zoals de wetbrochures, en ik weet nog allemaal meer en maandelijkse dingen die steeds terug komen. Voor de langere termijn denk ik dat het best goed is ja. Maar op dit moment nog niet omdat het gewoon niet haalbaar is.

Hoe zou je dan die samenwerking willen zien?

Dat vind ik lastig. Het is ook voor het eerst dat ik zelf in deze functie zit. Dus ik weet nog niet hoe het anders kan. Maar ik denk dat communicatie en recruitment gewoon wat nauwer samen moeten werken en samen bepaalde afspraken moeten maken. Bijvoorbeeld met een van de bureaus die er bestaan om ieders belang goed naar buiten te laten komen. Mijn intentie is natuurlijk om vacatures in te vullen. Maar voor communicatie geldt dat het op de juiste wijze gaat. We hebben natuurlijk niet voor niks een afdeling communicatie, dus er zijn gewoon bepaalde richtlijnen voor. En ik denk dat juist die twee afdelingen elkaar aan kunnen vullen. Daar zit natuurlijk een stukje expertise in maar dat ligt bij ons net zo. Ik vind het wel lastig om het aan te geven. Ik denk ook dat er heldere afspraken gemaakt moeten worden. Niet dat je in elkaars vaarwater gaat zitten. Dat je moet opletten wat elkaars valkuilen zijn en elkaars ding elkaars ding laten. Ik denk dat dit er nu nog te weinig is. Dat het bijna een strijd is, zou ik niet willen zeggen, maar je merkt wel dat het niet helemaal helder is waar wat nu precies ligt. Recruitment bestaat natuurlijk nog niet zo heel lang. En heel veel dingen lagen hiervoor ook bij andere afdelingen. Maar ik zit hier niet voor niks, en dat geldt ook voor mijn andere 2 collega's. Recruitment bestaat nu sinds september 2008, dus nu net een jaar. En communicatie bestaat sinds 2 jaar, dus alles is nog heel erg vers. Er zijn geen geijkte afdelingen die precies weten van "hiermee kunnen wij eigenlijk gebruik maken van elkaar of juist elkaar versterken en tot hier loopt het". Het is eigenlijk elkaar nog een beetje aftasten.

Wat zou volgens jou het CAK met Employer Branding kunnen bereiken?

Waarden. Dat daarmee alle medewerkers op hun plek zitten. Maar dan weet ik niet of recruitment de juiste afdeling is als om zich daarmee bezig te houden. Ik denk daarmee dat als medewerkers tevreden zijn dat ze op de hoogte zijn van dingen dus dat is de communicatie. En dan bedoel ik niet de afdeling communicatie maar gewoon dat de dingen die er gebeuren dat die via of een bijeenkomst of bijvoorbeeld een kennisbank zoals intranet verspreid worden. Er moet gewoon helder gecommuniceerd worden. Employer Branding is ook de identiteit. Dus dat we uitstralen als

CAK, wat we willen uitstralen. Ik denk dat je ook met de neus dezelfde kant opstaat. Het CAK zit momenteel in een hele roerige tijd dus het is heel lastig om de medewerkers die al heel lang in dienst zijn om die bijvoorbeeld een bepaalde kant op te krijgen. Terwijl de nieuwelingen die weten nog niet alles, dus daar zit sowieso al verschil in. Ik denk wel dat als je me nu zou vragen :”Fayette hoe denk jij dat de medewerkers denken?” Dat er hele verschillende zaken benoemd worden, als je het hebt over de identiteit van het CAK. Ik denk dat de een zou zeggen het is superdynamisch, en er valt veel te leren en ik kan lekker doorgroeien, er zijn mogelijkheden zat. En ik denk dat de medewerkers die er al langer zitten, zeggen dat die een beetje moe zijn van alles wat er al veranderd is. En dat er eerst afgewacht moet worden hoe dat allemaal gaat. Dus dan heb je het toch over twee verschillende kampen. En ik denk ook niet dat die medewerkers die er al heel lang zitten, om die nou afscheid van te nemen. Die horen ook gewoon hier, maar het is heel moeilijk om een eenduidig beeld uit te stralen.

Komt dat omdat het CAK zelf nog niet weet wat ze willen zijn?

Als het veranderprogramma wat verder is, dan wordt het ook duidelijker wie het CAK echt is. Ik denk dat als er ook weer stabiliteit komt dat iedere medewerker nagenoeg hetzelfde zou denken en vertellen over het CAK. Dus dat ze ook meer vertellen op verjaardagskletspraatjes.

Maar denk je dat Employer Branding zou kunnen helpen om het CAK beter op de arbeidsmarkt neer te zetten. Ja dat denk ik wel. Door het werkgeversmerk verder te ontwikkelen? Ja ik weet niet zo goed wat voor middelen je nog meer hebt. Maar ik denk dat het daar wel mee begint.

Welke middelen en kanalen gebruikt het CAK om nieuwe medewerkers aan te trekken?

Naast degene die ik net heb genoemd gebruiken we ook werving en selectiebureaus. En dan medewerker zoekt medewerker. We hebben bijvoorbeeld ook wel contacten met de regioregisseur en dat is dan voornamelijk voor stageplaatsen. Nu wordt dat nog heel reactief gedaan. Ik promoot bijvoorbeeld niet dat ik stagiairs heb voor die afdeling. Als een afdeling een stagiair nodig heeft, dan wordt er een vacature uitgezet en dan pas gaan we werven. Ik denk ook dat er daar nog wat te behalen valt als je het andersom doet. Je haalt dan vers bloed binnen. Dus ik denk dat dat ook nog wel iets zou kunnen zijn om op te zetten. Voorheen werd er heel erg, zeg maar adhoc geworven: ‘we hebben nu 10 administratief medewerkers nodig’ en dan dacht ik van aaah en dan zette ik een vacature uit bij een werving en selectiebureau. Maar nu denken we, deze functies kunnen we zelf invullen. De website wordt vaak bezocht dus we komen vanzelf wel aan die medewerkers. En dan blijkt dat het ook echt kan. Het kan natuurlijk ook door de huidige arbeidsmarkt zijn. Maar ik denk dat we nu ook meer de kans geven aan onze eigen werving. En onze naam kom je toch vaker op verschillende job-sites tegen en af toe adverteren we in een print-editie. Dus die komt toch wel vaker naar voren. De website wordt nu ook veel meer gebruikt

dan eerder. Hij bestaat nu bijna 2 jaar. Ik krijg iedere maand vanuit het “team informatievoorziening” de websitestatistieken. En daar kan ik precies de treffers op zien. Op welke pagina komen en verlaten ze de website. Dat soort dingen. Ik geloof dat we in het eerste kwartaal van 2009 al hadden wat we over 2008 hadden. Daarmee kunnen we zien dat er wat bewegingen zijn. Dus dat we blijkbaar ook een betere naamsbekendheid hebben. Want ‘werken bij het CAK’ is niet zomaar iets wat je bedenkt. We staan natuurlijk ook wel hoog in Google. Het is natuurlijk een politiekgevoelige organisatie. We zijn al regelmatig, helaas negatief, in de media geweest.

De middelen en kanalen die je net noemde, vind je zelf dat dit de goeie kanalen zijn,?

We denken wel heel bewust na,..We zijn niet zomaar met de intermediair in zee gegaan, want dat had ook de Volkskrant kunnen zijn of een communicatiebureau. Dus we denken wel heel bewust na welke jobsites we gebruiken en wanneer we vacatures op de jobsites zetten. Ik ben daar wel tevreden over. Ik zou het toch wel gaaf vinden om gericht mensen te gaan mailen van uit een of andere database die bijvoorbeeld de intermediair kan aanleveren. We gebruiken de intermediair online en de printversie en ik denk ook wel dat we genoeg communiceren. Ik denk dat wij heel goed zijn in de doelgroep bepalen. Bijvoorbeeld een administratieve functie, dat werkt gewoon niet als je die op de vier jobsites zet zwaar we een overeenkomst mee hebben, want dan krijgen we online CV's waarvan er maar 1 kan beginnen. En dan wil ik het nog geeneens hebben over wat er kwalitatief goed is van wat er uitkomt. Dus wij werven heel gericht, dat is nu ook wel sinds een tijd. Eigenlijk sinds we versterkt zijn omdat we nu ook tijd hebben om erover na te denken. Dus ik denk wel dat we daar heel tevreden over mogen zijn.

Je had het over vier jobsites, en welke zijn dat?

Monsterboard, intermediair, jobtrack, nu.nl. We hebben een tijdje een pilot gehad in medewerkervacature, maar daar waren we niet zo tevreden mee. Dan krijg je zoveel sollicitaties waar je niks mee kan. Dat levert alleen maar meer werk, en dat kunnen we nu echt niet gebruiken. Dus je moet dus eigenlijk wel slim nadenken.

Welke boodschap gebruikt het CAK om nieuw personeel te werven?

Er zit vaker wel groei in. Die gebruiken we wel vaker. Zoals groei mee met het CAK. De boodschap die we mee willen geven is dat het een groeiende organisatie is waar veel uitdaging ligt, in allerlei verschillende functies. Want we hebben een heel divers aanbod wat dat betreft. We promoten ook wel graag onze secundaire arbeidsvoorwaarden, gewoon omdat ze goed zijn. Dus daar wil je ook iets mee uitstralen. Ook een menselijk aspect. Ik denk ook door de foto's die we gebruiken. Als je bijvoorbeeld op de website naar de testimonials kijkt, dan willen we wel iets

warms meegeven. Er moet hier wel hard gewerkt worden, maar het is wel een warme organisatie. Ik denk dat we dat wel mee willen geven.

Vind je dat deze boodschap past bij het CAK?

Ja. Het is een informele organisatie, waarvan de warme tintjes soms wel wat harder zouden mogen. Maar dat komt omdat we ooit ergens begonnen zijn en we zo bizar snel gegroeid zijn, dat er eigenlijk weinig tijd was om controle te hebben en ik denk dat we nu op dat punt zijn beland dat we daar nu stappen in gaan ondernemen. Dus warm en uitdaging ligt er gewoon, ook als je alleen maar naar het verandertraject kijkt. De voorwaarden zijn ook gewoon goed, het salaris en de aanvullende arbeidsvoorwaarden, daar kun je ook niet veel meer van maken, dat is gewoon zo.

Hoe ziet volgens jou het werkgeversmerk van het CAK er nu uit?

Een werkgever waar je veel uitdaging hebt, met daarbij wel dat de nieuwe aanwas zich daar wel bewust van moet zijn. Dat zeggen we ook tijdens sollicitatiegesprekken, er gebeurt hier gewoon veel dus je komt niet in een gespreid bedje. En dat is eigenlijk wel op elk niveau. Er zijn constant wijzigingen dus ik denk wel dat we dat als werkgeversmerk hebben. Dus voornamelijk de groei, uitdaging en veelzijdigheid. Dat stralen we tenminste vanuit recruitment uit.

Jullie gebruiken dan ook dit werkgeversmerk om nieuwe medewerkers aan te trekken?

Ja, ook in de printadvertenties. Zoals je bijvoorbeeld zinnen gebruikt als "groei mee met het CAK". En dan staat er nog iets met uitdaging en ja, ik denk wel dat we dat gebruiken. Dus het is niet alleen een platte vacaturetekst maar het is wel wat mooier aangekleed met het beeld dat we willen uitstralen. We leggen natuurlijk uit wat voor soort organisatie het CAK is en wat het CAK doet. En dat leggen we dus altijd uit, ook bij het online plaatsen van vacatures. We zorgen ervoor dat bijvoorbeeld bij de intermediair er een werkgeversprofiel is. Dus dat mensen op kunnen zoeken wat het CAK doet. Vaak linken we ook door naar onze website en dat voegen we ook nog eens toe aan onze vacatures. Maar dat moet je ook wel. Bij Shell bijvoorbeeld hoef je dat misschien minder goed uit te leggen. Maar we zijn natuurlijk geen dagelijks bedrijf wat bij mensen gelijk tot de verbeelding spreekt. Het ministerie van VWS is onze opdrachtgever, maar we zijn wel gewoon een zelfstandige bv. Ik denk wel dat we er uiteindelijk naartoe gaan dat we een overheidsorganisatie worden. Vaak omdat het ook al zo vaak gesuggereerd wordt. Sollicitanten vragen het vaak ook. Het is namelijk niet iets wat we in onze tekst zetten. Dat lijkt me dan pas later iets van toepassing. Maar ik merk wel dat sollicitanten dat vaak vragen of we een overheidsinstelling zijn. Ik vind wel dat als je naar de CAO kijkt, we dicht tegen die van de overheid aanliggen.

Vind je dat het CAK een positief en interessant werkgeversmerk op de arbeidsmarkt neerzet?

Ik denk wel dat het zo is, want ja zeker in deze arbeidsmarkt. Wie heeft er nou zog zoveel vacatures? Laten we eerlijk zijn. Dat zie je ook gewoon aan de reacties die je krijgt. Dat er nu goeie mensen op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn. Die reageren dan op functies die wat onder hun niveau liggen. Ik denk dat wij daar in achter zouden blijven. Kijk als jij een aansluitende functie bij de Shell zou vinden. Ja, dan denk ik dat we wel makkelijk gevonden worden. Omdat we veel vacatures hebben momenteel. Daarin onderscheiden wij ons al. Nou we promoten verder ook dat er veel doorgroeimogelijkheden zijn. En ik denk dat er gemiddeld zo'n 1 tot 2 interne medewerkers per maand doorstromen. Omdat wij natuurlijk ook de interne sollicitaties behandelen. Dus je kan ook met een gerust hart zeggen dat dat echt waar is. Er zijn ook organisaties die zeggen dat je door kunt stromen, waar het uiteindelijk niet kan. Bij ons staat natuurlijk wel voorop dat de persoon wel de juiste kwaliteiten moet bezitten, maar het gebeurt wel vaak. En of dat nou in de breedte is of juist als senior of in een leidinggevende functie. Maar het gebeurt gewoon echt heel veel. Dus ik denk ook wel dat wij dat uitstralen. Want als ik dat vraag tijdens sollicitaties, zeggen ze dat ze dat hebben gelezen in de testimonials en dat het hen juist aanspreekt. En dan kan ik gewoon iemand recht in zijn ogen aankijken en zeggen dat gebeurt ook hier, mits je goed functioneert en de capaciteiten hebt. Dus ik denk wel dat wij interessant zijn. En ik hoor ook vaak mensen op linkedIn of dat nou is om te linken of omdat ze zaken met ons willen doen. Ik heb linked-in aangemaakt nadat ik een masterclass gevolgd heb voor recruitment. Ik zat dan samen met corporate recruiters en recruiters van bijvoorbeeld Randstad en je merkt daarin dan dat netwerken heel belangrijk is. En ik loop niet heel graag te koop met dingen, maar ik denk dan "dat zal toch wel iets opleveren". En je merkt gewoon dat mensen met je willen linken omdat ze het CAK interessant vinden en wie weet kan je in de toekomst gaan samenwerken of elkaar versterken. Ik heb dus wel het idee dat het een goed idee was.

Hoe kan volgens jou het CAK Employer Branding inzetten om meer aandacht als werkgever op de arbeidsmarkt te krijgen?

Het CAK komt toch nog wel vaker stoffig over, pas op het moment dat ze erover gaan lezen of op de website gaan kijken, dan pas raken ze enthousiast. Ik denk dat we al goed op weg zijn om van dat stoffige imago af te komen. Ik denk dat we toch bij die jongste groep moeten beginnen en dat is dan misschien iets meer profileren op scholen bijvoorbeeld. Met opleidingstrajecten adverteren.

Hoe moet het CAK het werkgeversmerk verder ontwikkelen?

Ik denk dat dat pas echt kan als er wat meer rust in de tent is. We hadden het er daarnet samen al over. Je zit eigenlijk een beetje met twee groepen nu binnen, en dat is ook wel logisch. Ik denk dat je met communicatie alle neuzen dezelfde kant op moet krijgen om dat ook uit te kunnen

stralen. We moeten eerst wat verder in het verandertraject zijn en dan pas echt gaan ontwikkelen en gaan gebruiken.

Welke kanalen en middelen moet het CAK gebruiken om het werkgeversmerk naar buiten te brengen?

Geen hele commerciële reclames, niet commercieel getint. Maar misschien wat meer regionaal gebonden. We hebben er wel over nagedacht of we structureel in een regionaal dagblad moeten adverteren, en dat hoeft niet perse met een vacature te zijn, een leuke tekst of zo. Dat het CAK wat meer onder de aandacht te brengen, dus ik denk dat zoiets zou kunnen. En de middelen die we nu al gebruiken.

Moet de boodschap hetzelfde blijven of zou jij een andere boodschap willen gebruiken?

Ik denk dat als er wat meer rust in de tent is dat de uitdagingen bijvoorbeeld, uiteindelijk wel wat minder worden. Als je het hebt over doorgroeien, dat is natuurlijk ook een uitdaging. Dus ik denk dat je dat dan wat meer moet verzwakken en wat meer nadruk moet leggen op misschien maatschappelijke betrokkenheid. We zitten toch wel een beetje in de zorg. Dus dat dat misschien wat meer gepromoot kan worden en dat je daarmee de juiste mensen kunt aantrekken. Het zou niet fair zijn als je altijd blijft promoten van “we zijn groeiend en we bieden uitdagend werk”. We willen ook uiteindelijk een stabiele organisatie worden. Dus dan zou je op andere punten moeten komen. En dan zal het vooral dat menselijke moeten zijn.

Welke afdelingen moeten zich over Employer Branding ontfermen?

Ik denk communicatie, recruitment en misschien informatievoorziening. Die maken vaak statistische gegevens over de website. Die zullen wel interessante informatie voor communicatie en recruitment aan kunnen leveren. Ik denk dat communicatie ervoor moet waken dat alles volgens bepaalde richtlijnen naar buiten gaat, gecommuniceerd wordt. Ik denk dat het initiatief bij recruitment hoort te liggen. Ik snap dat dat heel moeilijk is omdat alles heel nauw bij elkaar ligt. Bij bepaalde organisaties wordt arbeidsmarktcommunicatie bijvoorbeeld juist wat meer door de communicatieafdeling gedaan. Ik zou er gewoon graag wat balans in willen zien. Ik denk dat het belangrijk is dat er ook gekeken wordt als je het hebt over vacatures. Is het echt nodig en hoe moet die verdeling dan zijn, de samenwerking. En het belang moet ook in zicht blijven, we doen het allemaal voor het CAK. Ik heb geen zin om als haantjes als afdeling tegenover elkaar te gaan staan. Dan loop je volgens mij ook je doel voorbij.

D. Kernwaarden⁹⁶

Fundament voor identiteit (Kernwaarden)

In de kernwaarden van een organisatie gaan bedrijfswaarden en individuele waarden samen.

Deze gedeelde waarden vormen het fundament voor de identiteit van de organisatie in de sector waarin zij actief is.

Voor de hier weergegeven kernwaarden van het CAK hebben de eerder geformuleerde 'ambitie en organisatiedoelen' als primaire inspiratiebron gediend.

Verantwoord en met begrip (De organisatie)

Burgers die gebruik maken van regelingen voor zorg en welzijn kunnen op het CAK vertrouwen voor een accurate en zorgvuldige financiële en administratieve behandeling. Of dat nu om de verplichte eigen bijdrage gaat of om compensatiemaatregelen. Het CAK informeert tijdig, helder en begrijpelijk en zorgt ervoor dat klanten alleen betalen wat zij schuldig zijn of de vergoeding ontvangen waar zij recht op hebben. Het CAK luistert en heeft begrip voor persoonlijke omstandigheden. Het CAK komt beloften na. Een afspraak met het CAK is dus iets waar klanten altijd op kunnen rekenen.

Klant in hart van dienstverlening (De klant)

De medewerkers van het CAK weten dat regelingen voor zorg en welzijn bestaan om omstandigheden en noden van klanten te helpen verlichten. Daarom denkt het CAK bij de uitvoering van regelgeving óók aan het belang van de klant. Diens behoeften staan in het hart van onze dienstverlening. Het CAK doet zijn werk met kwaliteit en accuratesse. Het CAK informeert op begrijpelijke wijze over voorwaarden, bepalingen en gevolgen van wet- en regelgeving voor zorg en welzijn. Het CAK denkt vooruit en zorgt er voor dat klanten niet voor verrassingen komen te staan.

Sturend voor kwaliteit (De zorgketen)

Voor de uitvoering van de persoonsgerichte regelingen voor zorg en welzijn werken tal van instanties en overheidsorganen samen. Het CAK levert een centrale, actieve en sturende bijdrage om die samenwerking transparant en efficiënt te maken. Het CAK beoogt daarmee de totale kwaliteit van de gehele keten steeds te verhogen. Het CAK doet dit vanuit de overtuiging dat onze klanten hiermee zijn gebaat. Want zo kunnen wij hen het beste helpen en krijgen zij een juist antwoord op hun vragen en verzoeken.

⁹⁶ Bron: publicatie Missie, visie en kernwaarden; september 2009.

Stimulerend met kennis (De opdrachtgever)

De kwaliteit van de uitvoering van regelingen voor zorg en welzijn hangt ook af van de kwaliteit van wet- en regelgeving zelf. Nieuwe regelingen toetsen wij daarom vooraf op aspecten als uitvoerbaarheid en klantgerichtheid. Indien nodig draagt het CAK met kennis en inzicht bij aan verbetering. Ook over bestaande regelingen geeft het CAK nuttige inzichten vanuit de praktijk. Dit helpt de kwaliteit van de uitvoering verder te optimaliseren. En dat is in het belang van onze klanten. Voor beleidsmakers is het CAK bovendien een belangrijke kennisbron voor kwalitatieve en kwantitatieve informatie over gebruik van regelingen voor zorg en welzijn in Nederland.

Open, betrouwbaar en toegankelijk (Het contact en de communicatie)

Het CAK communiceert open en respectvol met zijn klanten. Wij zijn makkelijk en goed bereikbaar. En spreken en schrijven in begrijpelijke taal voor een helder en eenduidig begrip. Het CAK is betrouwbaar en geeft klanten tijdig de juiste informatie wanneer zij die nodig hebben. Onze medewerkers beschikken daarvoor over de vereiste informatie, vakkennis en hulpmiddelen. Zo gebruikt het CAK hoogwaardige automatisering om onze administratieve processen correct en volgens de regels uit te voeren. Of om efficiënt met klanten te communiceren. Ook dat komt onze klantgerichtheid ten goede.

Excelleren met inzet van kennis en klantgerichtheid (Werkgeverschap)

Werken bij het CAK betekent met inzet van kennis en klantgerichtheid een bijdrage leveren aan de optimaal functionerende financiële en administratieve uitvoering van regelingen voor zorg en welzijn.

Bij het CAK vinden medewerkers een resultaatgerichte werkomgeving met kwaliteitsbesef en samenwerking als essentiële ingrediënten. Het CAK ondersteunt de loopbaan van gekwalificeerde medewerkers met gerichte opleidingen en deskundige begeleiding. Zo stimuleren wij de continue ontwikkeling van individuele effectiviteit.

Wat medewerkers van het CAK verbindt, is de persoonlijke en gezamenlijke uitdaging professioneel te excelleren op een maatschappelijk relevant werkveld. Om daarmee klanten van het CAK optimaal van dienst te zijn.

E. Definities Arbeidsmarktcommunicatie

Thomas en Kleyn (1989)⁹⁷

“Arbeidsmarktcommunicatie is een managementinstrument dat door planmatige integratie en inzet van verschillende communicatiedisciplines de communicatie beheerst en bestuurt met potentieel personeel en met die personen en instellingen die voor de organisatie van belang zijn voor het aantrekken daarvan.”

Verrijck (1999)⁹⁸

“Het planmatig aanpakken van de wervingsbehoefte, gebaseerd op marktsegmentatie (wat is mijn doelgroep?), marktkennis (wat zoekt mijn doelgroep?) en de positionering van de afzender.”

Floor en Van Raaij (1999)⁹⁹

“Een belangrijk aspect van corporate communicatie is de communicatie met toekomstig personeel en opleidingsinstituten. Vooral als de onderneming een voortdurende instroom van nieuw personeel heeft, is deze communicatie een belangrijke ondernemingsfunctie. Op deze wijze verzekert men zich immers van goede werknemers, ook als het aanbod schaars is. Een goede corporate communicatie kan hier gunstige effecten hebben zowel op het aantal en de kwaliteit van de reacties als op de spontane sollicitaties.”

Klinvex (2001)¹⁰⁰

“Arbeidsmarktcommunicatie is alle communicatie die een organisatie gaat gebruiken om mensen te bewegen dat ze voor de organisatie moeten komen werken.”

Hemminga (2001)¹⁰¹

“Arbeidsmarktcommunicatie is een planmatig proces waarbij wordt getracht een directe of indirecte wervingsboodschap over te brengen bij potentiële medewerkers en hun beïnvloeders, direct of via een bepaald medium.”

De Moor (2003)¹⁰²

⁹⁷ Bron: http://www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_user_op=view&ANN_id=3; geraadpleegd op 7-12-2009

⁹⁸ Bron: http://www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_user_op=view&ANN_id=3; geraadpleegd op 7-12-2009

⁹⁹ Bron: De wereld achter de arbeidsmarktcampagne; blz. 18; Auteur: Vera de Witte; Jaar: 1^{ste} druk 2004

¹⁰⁰ Bron: De wereld achter de arbeidsmarktcampagne; blz. 19; Auteur: Vera de Witte; Jaar: 1^{ste} druk 2004

¹⁰¹ Bron: http://www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_user_op=view&ANN_id=3; geraadpleegd op 7-12-2009

¹⁰² Bron: De wereld achter de arbeidsmarktcampagne; blz. 19; Auteur: Vera de Witte; Jaar: 1^{ste} druk 2004

“Arbeidsmarktcommunicatie is aanzienlijk meer dan een personeelsadvertentie, waarmee in het verleden nog wel eens kon worden volstaan. Het is corporate communicatie (wat zegt het over de organisatie), het is marketingcommunicatie (op welke wijze segmenteer ik op mijn doelgroep?) en bij een gelaagde uitvoering aan de voorkant is het vervolgens interne communicatie. Binnenhalen is immers leuk, maar mensen vasthouden veel aardiger...”

De Witte (2004)¹⁰³

“Een strategisch managementinstrument om de organisatie als werkgever op de arbeidsmarkt te positioneren en om kwalitatief goede mensen te werven en te binden, met inzet van alle denkbare (communicatie)middelen.”

Hemminga (2007)¹⁰⁴

“Arbeidsmarktcommunicatie is het structureel communiceren naar de interne en externe arbeidsmarktdoelgroepen en hun beïnvloeders met als doel het werven van nieuwe medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en/of het contact onderhouden met huidige, potentiële en oud-medewerkers.”

¹⁰³ Bron: De wereld achter de arbeidsmarktcampagne; blz. 20; Auteur: Vera de Witte; Jaar: 1^{ste} druk 2004

¹⁰⁴ Bron: http://www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_user_op=view&ANN_id=103; geraadpleegd op 7-12-2009

F. Definities Employer Branding

Ambler en Barrow (1996)¹⁰⁵

"The employer brand represents the array of economic, functional and psychological benefits that an employee might receive as a result of joining an organization."

Sullivan (2004)¹⁰⁶

"Employer Branding is a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm."

Minchington (2005)¹⁰⁷

"The image of your organization as a 'great place to work' in the mind of current employees and key stakeholders in the external market (active and passive candidates, clients, customers and other key stakeholders)"

Sartain en Schumann (2006)¹⁰⁸

"How a business builds and packages its identity, from its origins and values, what it promises to deliver to emotionally connect employees so that they in turn deliver what a business promises to customers."

Hemminga (2007)¹⁰⁹

"Employer branding is het verkrijgen en behouden van een positieve, bij voorkeur unieke, positie als werkgever in de mindset van huidige en potentiële medewerkers en hun beïnvloeders op basis van de identiteit van de werkgever."

¹⁰⁵ Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/Employer_branding; geraadpleegd op 7-12-2009

¹⁰⁶ Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/Employer_branding; geraadpleegd op 7-12-2009

¹⁰⁷ Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/Employer_branding; geraadpleegd op 7-12-2009

¹⁰⁸ Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/Employer_branding; geraadpleegd op 7-12-2009

¹⁰⁹ Bron: http://www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_user_op=view&ANN_id=105; geraadpleegd op 7-12-2009

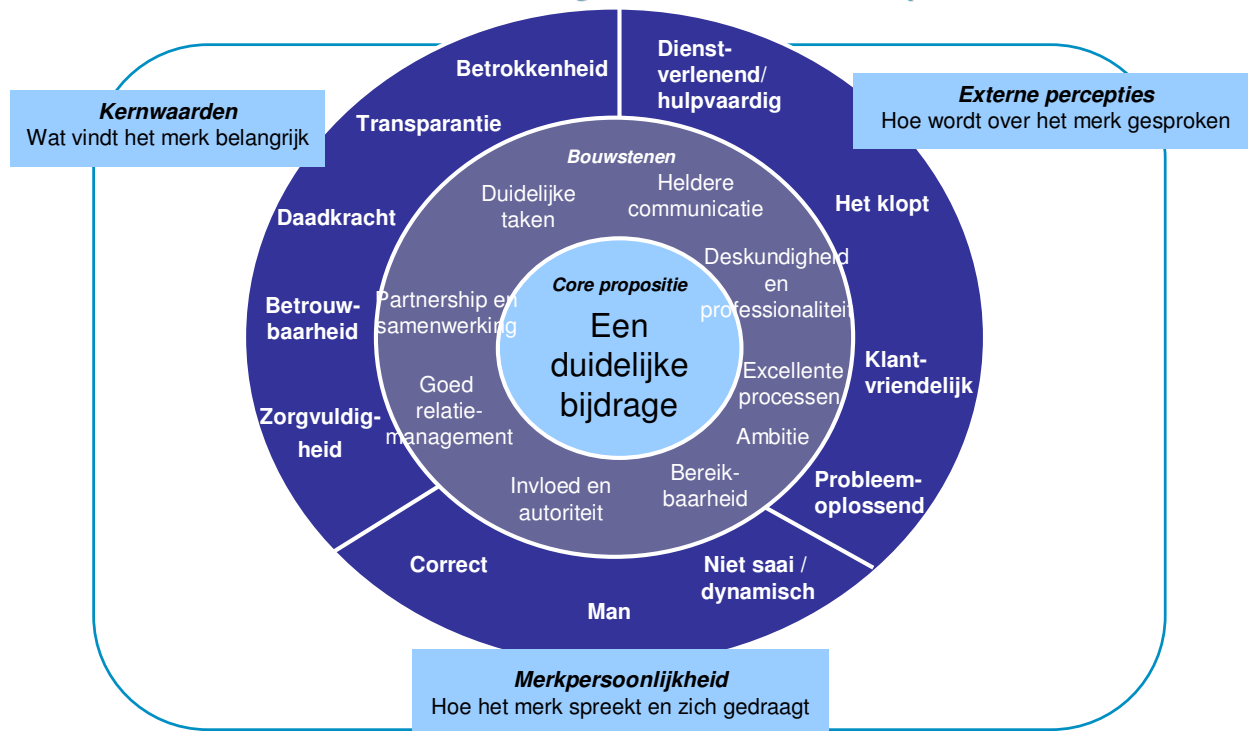
G. Top 10 reasons to work at Google¹¹⁰

1. **Lend a helping hand.** With millions of visitors every month, Google has become an essential part of everyday life – like a good friend – connecting people with the information they need to live great lives.
2. **Life is beautiful.** Being a part of something that matters and working on products in which you can believe is remarkably fulfilling.
3. **Appreciation is the best motivation**, so we've created a fun and inspiring workspace you'll be glad to be a part of, including on-site doctor and dentist; massage and yoga; professional development opportunities; shoreline running trails; and plenty of snacks to get you through the day.
4. **Work and play are not mutually exclusive.** It is possible to code and pass the puck at the same time.
5. **We love our employees, and we want them to know it.** Google offers a variety of benefits, including a choice of medical programs, company-matched 401(k), stock options, maternity and paternity leave, and much more.
6. **Innovation is our bloodline.** Even the best technology can be improved. We see endless opportunity to create even more relevant, more useful, and faster products for our users. Google is the technology leader in organizing the world's information.
7. **Good company everywhere you look.** Googlers range from former neurosurgeons, CEOs, and U.S. puzzle champions to alligator wrestlers and Marines. No matter what their backgrounds, Googlers make for interesting cube mates.
8. **Uniting the world, one user at a time.** People in every country and every language use our products. As such we think, act, and work globally – just our little contribution to making the world a better place.
9. **Boldly go where no one has gone before.** There are hundreds of challenges yet to solve. Your creative ideas matter here and are worth exploring. You'll have the opportunity to develop innovative new products that millions of people will find useful.
10. **There is such a thing as a free lunch after all.** In fact we have them every day: healthy, yummy, and made with love.

¹¹⁰ Bron: <http://www.google.com/jobs/lifeatgoogle/toptenreasons/>; geraadpleegd op 26-01-2010



Zakelijk: benadrukt zorgvuldigheid, betrouwbaarheid, dienstverlening en bovenal dat het klopt



november '07

dia 1

I. Gebruikte middelen door werkzoekenden

Tabel 4 Ontwikkelingen in orientatiegedrag van de Nederlandse beroepsbevolking		
	2003	2007
Vacaturesite	50%	66%
Bekenden/netwerk	45%	55%
Dagblad/de krant	61%	51%
Open sollicitatie	44%	47%
Interne vacature(s)	36%	40%
Bedrijfsite (recruitmentsite)	31%	36%
Vakblad of tijdschrift	32%	31%
Huis-aan-huisblad/lokale weekkrant	40%	31%
E-mail service (jobagent)	25%	26%
Uitzendbureau	35%	25%
Werving- en selectiebureau	19%	23%
CWI/Reïntegratiebedrijf	29%	21%
Binnenlopen/bellen naar een bedrijf	24%	19%
Advertentie in winkel/etalage etc.	18%	15%
Banenbeurs/carrièrebeurs	20%	14%
School	13%	14%
Bedrijfspresentatie/open dagen	18%	11%

111

¹¹¹ Bron: "Vijf jaar Kennis van de Arbeidsmarkt" blz. 34 Auteur: Intelligence Group 2008

J. Informatie CAK op werkenbijhetcak.nl

Wat doet het CAK?

Het CAK berekent en incasseert de eigen bijdragen voor de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten en de Wet maatschappelijke ondersteuning. Ook verzorgt het CAK het uitbetalen van de Compensatie eigen risico. Wij staan daarbij midden in het veld van zorg en welzijn. Wij hebben contact met (thuis)zorginstellingen, zorgkantoren, verzekeringsmaatschappijen en natuurlijk (zaakwaarnemers van) cliënten die de zorg nodig hebben.

Wij staan voor betrouwbaarheid, effectiviteit en flexibiliteit in onze dienstverlening. Daarnaast hechten wij grote waarde aan een klantvriendelijke en pragmatische werkwijze.

Omdat veel van de regelingen in de zorg qua uitvoering gecentraliseerd zijn, is het takenpakket van het CAK aanzienlijk uitgebreid. Ook stellen onze klanten steeds hogere eisen aan onze dienstverlening. Naast de groei in het aantal personeelsleden is er daarom ook aandacht voor de professionele groei van de medewerkers binnen het CAK.

'Groeï mee met het CAK!': groei in je vak, persoonlijke groei en groei in loopbaankansen.

K. Zoekresultaat Google



[Geavanceerd zoeken](#)

Doorzoek: het internet pagina's in het Nederlands pagina's uit Nederland

Web [Opties weergeven...](#)
Resultaten 141 - 150 van circa 3.820.000 voor werken bij (0,17 seconden)

[Werken bij het CAK](#)

Sinds december 2006 werk ik bij het CAK. Al bij het sollicitatiegesprek werd ik verrast door de enthousiaste en voor mij onverwacht dynamische kant van deze ...

www.werkenbijhetcak.nl/ - [In cache](#) - [Vergelijkbaar](#)

[Werken bij JAN Accountant & Belastingadviseur](#)

Werken bij JAN Accountant en Belastingadviseur in Landsmeer, Purmerend, Rijnsburg, Weesp en Zwanenburg.

www.werkenbijjan.nl/ - [In cache](#) - [Vergelijkbaar](#)

[Werken bij het CWI | CWI](#)

Een toenemende hoeveelheid jonge werknemers vindt na hun onderzoek bij het CWI werk in deze sectoren, bijvoorbeeld de spin-off bedrijven die gebaseerd zijn ...

www.cwi.nl/nl/werkenbijCWI/ - [In cache](#) - [Vergelijkbaar](#)

[werken bij - Raad van State](#)

Werken bij de Raad van State betekent met twee benen in de maatschappij staan. ... Ben je bijna klaar met je rechtenstudie en wil je eens kijken of werken ...

www.raadvanstate.nl/werkenbij/ - [In cache](#) - [Vergelijkbaar](#)

[Werken bij Technische Unie - Ontdek jouw mogelijkheden bij ...](#)

Wil jij werken in een prettige werkomgeving, samen met gemotiveerde collega's? Zoek je een job met vrijheid en ruimte voor eigen initiatief en een werkgever ...

www.werkenbijtechnischeunie.nl/ - [In cache](#) - [Vergelijkbaar](#)

[Biohorma - Werken bij Biohorma. Vacatures A Vogel Elburg ...](#)

Werken bij Biohorma. Van productiemedewerker tot directiesecretaresse en van commercieel manager tot medewerker ontwikkeling & innovatie... bij Biohorma tref ...

www.biohorma.nl/.../werken-bij.../index.php - [In cache](#) - [Vergelijkbaar](#)

[Home - Werken bij advies- en ingenieursbureau Movares](#)

Movares jouw bedrijf. Advies- en ingenieursbureau Movares, actief op het gebied van mobiliteit, infrastructuur, vervoerssystemen en ruimtelijke inrichting. ...

www.werkenbijmovares.nl/ - [In cache](#) - [Vergelijkbaar](#)

[Werken bij Financien - MinFin.nl](#)

Er werken ongeveer 1.800 mensen bij het ministerie van Financiën, 1.300 op het departement in Den Haag en 500 verspreid over de rest van het land.

www.minfin.nl/.../Werken_bij_Financien - [In cache](#) - [Vergelijkbaar](#)

[Werken bij Tauw](#)

Tauw logo | Werken bij Tauw · Vacatures · Tauw · Jij bent.. Contact · Play. Zoek vacatures: Op standplaats: Alle standplaatsen, Amsterdam, Assen, Deventer ...

www.werkenbijtauw.nl/ - [In cache](#)

[Fontys | Vacatures | Werken bij Fontys](#)

HomeVoor scholierenVoor professionalsVoor werkgeversVoor decanenVoor alumniOver Fontys. Skip Navigation Links Over Fontys>Werken bij Fontys>Vacatures ...

www.fontys.nl/werken.bij.../vacatures.aspx - [In cache](#) - [Vergelijkbaar](#)



[Vorige](#) [5](#) [6](#) [7](#) [8](#) [9](#) [10](#) [11](#) [12](#) [13](#) [14](#) [15](#) [16](#) [17](#) [18](#) [19](#) [20](#) [21](#) [22](#) [23](#) [24](#) [Volgende](#)

112 http://www.google.nl/search?hl=nl&newwindow=1&rlz=1T4RNWZ_en-GBNL354NL355&q=werken+bij&start=140&sa=N

L. Planning

Middelen/Weeknummer	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
BP Monsterboard																															
BP Intermediair																															
BP Nuwerk																															
BP Twitter																															
BP LinkedIn																															
BP Hyves																															
BP Facebook																															
Adv. Monsterboard																															
Adv. Nuwerk																															
Adv. Intermediair online																															
Adv. Facebook																															
Adv. LinkedIn																															
Google Adwords																															
Adv. Volkskrant (1 dag)																															
Adv. Volkskrant online																															
Adv. regionale kranten (1 dag)																															
Adv. regionale kranten online																															
Adv. Telegraaf online																															

 Primaire doelgroep
 Secundaire doelgroep

M. Employer Brand Mix Model



113

¹¹³ Bron: <http://www.bdpractice.com/files/articles/Employerbrand.pdf>; geraadpleegd op 4-3-2010

N. Aspecten Employer Brand Mix Model

O.a. Bestaansredenen

Bij de bestaansredenen moeten het senior leiderschap, de waarden en maatschappelijk verantwoord ondernemen en externe marketing beschreven worden. Bij het omschrijven van deze punten moet er goed gekeken worden waar men als bedrijf voor staat. Hoe geeft men invulling aan deze punten en hoe zorgt men ervoor dat deze ook nageleefd worden. Bij het omschrijven hiervan moet niet alleen gekeken worden hoe de situatie nu is, maar hoe men deze wil zien. Zo weet men duidelijk waar men als bedrijf naar toe wilt en hoe men dit gaat doen. Per punt moet ook omschreven worden hoe het punt bijdraagt aan het versterken van het werkgeversmerk. Het seniorleiderschap heeft bijvoorbeeld als rol binnen de organisatie om de geloofwaardigheid en de ziel van het werkgeversmerk te versterken.

Senior leiderschap

Het senior leiderschap heeft als rol binnen de organisatie om de geloofwaardigheid en de ziel van het werkgeversmerk te versterken. Goed leiderschap draagt ook bij aan de motivatie van medewerkers. Het is daarom belangrijk dat het senior management oprecht en helder is in hun communicatie naar de werkvloer. In het model moet daarom duidelijk omschreven worden hoe dit gedaan wordt.

Waarden en MVO

Binnen een bedrijf heersen bepaalde normen en waarden waar werknemers aan moeten voldoen en moeten daarom duidelijk omschreven worden in het model. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt meestal eerder uitgevoerd door organisaties met een winstoogmerk. MVO bestaat uit drie P's: profit, people en planet. Het gaat hierbij om het behalen van winst, het goed zorgen voor de medewerkers en bij het uitvoeren van taken het milieu in acht nemen. De laatste twee p's kunnen echter door elke organisatie uitgevoerd worden. MVO is tegenwoordig ook een steeds belangrijker onderdeel van een organisatie. Het is aan te raden om ook dit punt op te nemen in het model.

Externe Marketing

Bij het ontwikkelen van een externe marketing beleid moet er ook rekening gehouden met de medewerkers. De medewerkers zijn namelijk de "ambassadeurs" van de organisatie en komen dan ook in contact met het publiek. Wanneer het bedrijf positief of negatief in het nieuws staat, moeten medewerkers weten hoe ze hierop moeten inspelen wanneer ze hiermee geconfronteerd worden. Het is daarom belangrijk om de medewerkers geïnformeerd te houden over alle activiteiten waar het bedrijf mee bezig is. Wanneer de organisatie een externe campagne gaat houden om bijvoorbeeld het imago te verbeteren/versterken moeten de medewerkers hier

duidelijk van op de hoogte zijn zodat ze helder en duidelijk op eventuele vragen van buitenaf kunnen inspelen. Het goed op de hoogte houden van medewerkers kan er ook voor zorgen dat de medewerkers zich meer geapprecieerd voelen en zich daardoor beter inzetten voor het bedrijf. In dit aspect moet daarom duidelijk omschreven worden hoe de externe marketing uitgevoerd wordt, en hoe medewerkers in dit proces betrokken worden.

O.b. Cultuur

De cultuur van een bedrijf geeft weer hoe alles binnen een organisatie gedaan wordt. Bij dit aspect worden interne communicatie, beloning en erkenning, opleiding en ontwikkeling, service support en meetsystemen beschreven. Deze punten geven weer op welke wijze er voor de werknemer gezorgd wordt zodat hij/zij de middelen ter beschikking heeft die nodig zijn om dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Ook hierbij moet beschreven worden hoe deze punten bijdragen aan het werkgeversmerk. Volgens Richard Mosley (2005)¹¹⁴ moet bijvoorbeeld alle interne communicatie gezien worden als Employer Brand communicatie aangezien alle communicatie iets zegt over het bedrijf.

Interne communicatie

De interne communicatie van een bedrijf is een belangrijk aspect in een bedrijf. Het zorgt er immers voor dat iedereen op de hoogte wordt gehouden van zaken, dat medewerkers gemotiveerd zijn en het geeft weer hoe een bedrijf zichzelf ziet door de stijl en manier van de communicatie. Volgens Richard Mosley (2005)¹¹⁵ moet alle interne communicatie gezien worden als Employer Brand communicatie aangezien alle communicatie iets zegt over het bedrijf. Het is daarom belangrijk dat alle communicatie op elkaar afgestemd is en een helder, duidelijk en waarheidsgetrouw beeld weergeeft van de organisatie. Hierbij moet men denken aan richtlijnen voor alle communicatie, de manier waarop gecommuniceerd wordt en de stijl van communicatie. Het is daarom belangrijk om al deze punten te omschrijven wanneer men het werkgevermerk op papier gaat beschrijven. Bij het omschrijven van de communicatie moet ook in acht worden genomen dat er uit het MTO naar voren is gekomen dat medewerkers ontevreden zijn over de interne communicatie. Voordat dit punt omschreven kan worden moet er eigenlijk eerst voor gezorgd worden dat dit punt verbeterd wordt. Het CAK is hier wel al mee bezig en heeft sinds Januari een interne communicatieadviseur in dienst.

Beloning en erkenning

Hierbij moet men denken aan de manier waarop medewerkers gemotiveerd worden om goed te blijven presteren en hoe men invulling kan geven aan een beloning en erkenning systeem.

¹¹⁴ Bron: "The Employer Brand"; auteurs: Simon Barrow en Richard Mosley; Jaar:2008 6^{de} druk; blz. 151.

¹¹⁵ Bron: "The Employer Brand"; auteurs: Simon Barrow en Richard Mosley; Jaar:2008 6^{de} druk; blz. 151.

Voornamelijk erkenning is voor medewerkers een belangrijke factor om gemotiveerd te werk te gaan. Het is daarom belangrijk om in het model te omschrijven op welke manier en wanneer medewerkers erkend en beloond worden.

Opleiding en ontwikkeling

Als goede werkgever moet een bedrijf bepaalde mogelijkheden aanbieden zodat een medewerker verder kan groeien op professioneel en persoonlijk niveau. Het CAK biedt deze opties al aan. Bij het omschrijven van dit punt moet daarom beschreven worden wat het CAK hun medewerkers nu biedt en wat de mogelijkheden zijn. Hierbij moet wel gekeken worden of deze punten ook aansluiten bij de identiteit van het CAK.

Service support

Dit punt beschrijft de faciliteiten die een medewerker ter beschikking staan bij het uitvoeren van hun werk. Ook wordt hier beschreven hoe medewerkers benodigde informatie, hulp en/of spullen ter beschikking krijgen voor het uitvoeren van hun werk of wanneer er een persoonlijk probleem is ontstaan. De snelheid, accuraatheid en duidelijkheid van de benodigde dingen geeft weer hoe een bedrijf tegenover zijn/haar medewerkers kijkt.

Meetsystemen

Door het meten van bepaalde punten in de organisatie, kan men ervoor zorgen dat er continue verbetering plaats vindt omdat men weet welke knelpunten er in het bedrijf heersen. Het CAK laat Jaarlijks een medewerkerstevredenheidonderzoek uitvoeren. Hierdoor blijven ze op de hoogte van wat er zich in het bedrijf afspeelt en kunnen ze ook snel op eventuele problemen inspelen. Bij de invulling van het model moet dan ook beschreven worden hoe het CAK bepaalde punten in het bedrijf meet en hoe de men de eventuele knelpunten daarna behandelt. Bij de meetsystemen moet men niet alleen aan het MTO denken maar ook aan uitgebreidere onderzoeken naar de interne communicatie, arbeidscultuur, intern imago, etc. Dit zijn ook punten die vooral nu belangrijk zijn vanwege het veranderprogramma.

O.c. Werkgeverschap

Werkgeverschap geeft weer hoe men de medewerkers kan motiveren, binden en boeien om goed werk te leveren en om bij het bedrijf te blijven. De punten die hieronder beschreven moeten worden zijn functioneringsgesprekken, teammanagement, werving en introductie en werkomgeving. Deze punten zorgen ervoor dat een werkgever het beste uit haar werknemers kan halen. Door veel zorg hieraan te besteden, voelen medewerkers dat ze gewaardeerd worden waardoor ze zich ook harder voor het bedrijf zullen inzetten en trots zijn om werkzaam te zijn bij het bedrijf. Ook hierbij moet goed beschreven hoe deze punten bijdragen aan het werkgeversmerk.

Functioneringsgesprekken

Functioneringsgesprekken zijn belangrijk om erachter te komen of een persoon ook daadwerkelijk bij de organisatie past. De medewerkers moeten namelijk uitgaan van de missie, visie en kernwaarden bij het uitvoeren van dagelijkse werkzaamheden. Het is daarom aan te raden om duidelijk van te voren weer te geven wat er van medewerkers verwacht wordt en op welke manier ze hierop beoordeeld worden.

Teammanagement

Het management van een bedrijf is grote factor bij het motiveren, binden en boeien van medewerkers. Het is daarom belangrijk dat er een duidelijke managementstijl binnen het bedrijf heerst die aansluit bij de identiteit van het bedrijf.

Werving en introductie

Bij de werving en introductie van een nieuwe medewerker is het belangrijk om als werkgever gelijk een goede en waarheidsgetrouwe indruk te maken. De eerste aanraking met een werkgever geeft een nieuwe medewerker al gelijk een bepaald beeld van de organisatie die dan ook invloed heeft op hoe de medewerker het bedrijf als werkgeversmerk ziet. Het is dan ook belangrijk om deze punten duidelijk en helder te omschrijven in het model.

Werkomgeving

De omgeving waarin een medewerker werkt heeft vaak invloed op de motivatie en verbondenheid van een medewerker t.o.v. het bedrijf. Wanneer een medewerker in een mooi nieuw kantoor werkt, is deze eerder gemotiveerd dan een werknemer die in een wat ouder kantoor werkt. In het model moet dan ook omschreven worden wat het CAK medewerkers biedt en welke mogelijkheden er zijn.

O.d Overkoepelende punten

Bij het ontwikkelen van een werkgeversmerk en de invulling van het model, is het belangrijk dat alle punten worden beschreven vanuit de identiteit van de organisatie te weten de missie, visie en kernwaarden. Alle punten moeten immers samen een geheel vormen dat duidelijk weergeeft waar het CAK voor staat en hoe ze zaken aanpakken. Wanneer deze punten geen geheel vormen kan dit een nadelig effect hebben op de uiteindelijke bedrijfsvoering wat kan leiden tot weerstand vanuit de organisatie zelf.