



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Evaluatie Arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk en ingezette activiteiten en instrumenten

Definitief eindrapport

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van BZK/ OPR

Natasha Stroeker (Panteia); Patricia Honcoop (Panteia); Martijn Hemminga (Nr 29)
Onderzoek uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken / OPR

C10622

Zoetermeer, 21 juli 2014

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk. Verspreiding van dit rapport buiten het Rijk is alleen toegestaan na toestemming van de opdrachtgever.
De verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit rapport berust bij Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	5
1 Inleiding	13
1.1 Achtergrond	13
1.2 Doel- en vraagstelling	13
1.3 Aanpak van het onderzoek	15
1.4 Opzet rapportage	16
2 Arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk	17
2.1 De huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie	17
2.2 Instrumenten en activiteiten binnen de strategie	19
2.3 Relevante beleidscontext	20
2.4 Toekomst arbeidsmarktcommunicatiestrategie	22
3 Uitvoering van de strategie	23
3.1 Strategie	23
3.2 Instrumenten & activiteiten	28
4 Interne mobiliteit	34
4.1 Achtergrond	34
4.2 Koers in beleidsdocumenten	36
4.3 Invulling/uitvoering interne arbeidsmarktcommunicatie	37
4.4 Nadere invulling met het oog op de toekomst	40
4.5 Verbinding externe en interne arbeidsmarktcommunicatie	43
5 Monitoring: effectiviteit en efficiëntie	44
5.1 Achtergrond monitoring, effectiviteit en efficiency	44
5.2 Monitoring effectiviteit: de KPI's	45
5.3 Monitoring effectiviteit: uitvoering	46
5.4 Monitoring effectiviteit: beoordeling KPI's	50
5.5 Monitoring effectiviteit: mening stakeholders / experts	51
5.6 Monitoring efficiency: financiële kengetallen	52
5.7 Monitoring efficiency: mening stakeholders / experts	55
5.8 Conclusies monitoring en verbeterpunten toekomst	56
Bijlage 1 Bestudeerde documenten	59
Bijlage 2 Gesprekspartners	61



Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Inleiding

In dit rapport staat de evaluatie van de Arbeidsmarktcommunicatiestrategie van het Rijk centraal. Het doel van deze strategie is het werven van de juiste mensen voor de functies dan wel mensen interesseren voor het Rijk als werkgever. Dit doel van de strategie is uitgewerkt in twee centrale communicatiedoelstellingen:

- Beter begrip van wat werken bij de Rijksoverheid inhoudt, inclusief concrete informatie over werkzaamheden, projecten, functies, carrièremogelijkheden;
- Het verdiepen van de relatie met potentiële klanten, waarin de website Werken voor Nederland een belangrijke rol speelt.

Om het doel te kunnen realiseren staan de 5 **V**'s als waarden centraal:

Verdiepen, **V**erpersoonlijken, **V**erbreden, **V**ernieuwen en **V**erjongen.

Centrale onderzoeksvragen evaluatie

De centrale onderzoeksvragen voor de evaluatie van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk luiden:

1. In hoeverre sluit de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie (2010) nog aan bij huidige en voorspelde toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen (extern en intern Rijk en Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020/ Hervormingsagenda Rijksdienst). En welke aanpassingen en aanvullingen vraagt dat, op welke termijn en voor wie?
Zie conclusie 1.
2. In hoeverre sluiten de huidige arbeidsmarktcommunicatie instrumenten en activiteiten nog aan bij huidige en voorspelde toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen (extern en intern Rijk en Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020 / Hervormingsagenda Rijksdienst). En welke aanpassingen en aanvullingen vraagt dat, op welke termijn en voor wie? *Zie conclusie 2 en 3.*
3. Op welke wijze is de arbeidsmarktcommunicatie voor de interne arbeidsmarkt momenteel vormgegeven en hoe kan dit met het oog op de toekomst (Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020 / Hervormingsagenda Rijksdienst) nader worden ingevuld? Hoe kan de externe arbeidsmarktcommunicatie beter worden verbonden met de interne arbeidsmarktcommunicatie (inclusief instrumenten en activiteiten)? *Zie conclusie 4.*
4. Op welke wijze worden de ingezette arbeidsmarktcommunicatie instrumenten en activiteiten (zowel intern als extern) gemonitord? Gebeurt dit SMART? Gebeurt dit continue? Betreft het outcome- of outputmeting? Wat zijn verbeterpunten van de monitoring in het licht van toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen? *Zie conclusie 5.*
5. In hoeverre worden de ingezette instrumenten en activiteiten effectief en efficiënt ingezet? In hoeverre wordt hiermee de interne mobiliteit bevorderd? In hoeverre zorgt dit tot vervulling van vacatures zodat de juiste mensen op de juiste plek zitten binnen het Rijk? Welke verbetermogelijkheden zijn er? *Zie conclusie 5.*



Conclusies en aanbevelingen a.h.v. centrale onderzoeksvragen

Conclusie 1: De arbeidsmarktcommunicatiestrategie kent zowel positieve punten als aandachtspunten met het oog op de toekomst, namelijk:

- a) De experts zijn over het algemeen tevreden over de strategie, omdat deze *in lijn is met de instrumenten, activiteiten*, er gecommuniceerd wordt over de *diversiteit van het werken bij het Rijk* en er *doelgroepgericht* gecommuniceerd wordt.
- b) Bovendien ligt in de communicatie de nadruk heel duidelijk op de *inhoud van het werk en de werksoorten*, waarmee dit in overeenstemming is met de Hervormingsagenda Rijksdienst.
- c) De arbeidsmarktcommunicatie strategie is echter *onvoldoende breed bekend* bij de stakeholders, departementen en uitvoeringsorganisaties; lang niet alle Rijksonderdelen lijken de arbeidsmarktcommunicatiestrategie te kennen. De urgentie lijkt te ontbreken. Er komen allerlei zaken uit gesprekken naar voren waarvan het ministerie van BZK aangeeft dat dit in de praktijk al gebeurt, terwijl dit nog niet duidelijk is bij de doelgroep.
- d) De strategie betreft een EN / EN strategie, waarbij sommige dingen op centraal niveau, andere dingen op decentraal niveau plaatsvinden. Uit de evaluatie blijkt dat, ondanks dat in het jaarplan van EC O&P 2012 wordt aangegeven dat Rijksonderdelen geïnformeerd worden over en betrokken worden bij de arbeidsmarktcommunicatie-strategie Rijk, deze afzonderlijke departementen toch vaak zelf aan de gang gaan met arbeidsmarktcommunicatie. Soms gaat men zelf aan de gang met arbeidsmarktcommunicatie vanuit onbekendheid dat er ook op centraal niveau AMC-activiteiten worden aangeboden, soms doelbewust (decentraal dingen oppakken die ook centraal worden aangeboden). Dit zorgt voor *inefficiency*.
- e) De strategie betreft een samenvoeging van instrumenten en activiteiten (in het rondetafelgesprek ook wel *'lappendeken'* genoemd), die zowel centraal (door EC O&P) als decentraal (ministeries en uitvoeringsorganisaties) wordt uitgevoerd. De term 'lappendeken' wordt gebruikt omdat in de veelheid van instrumenten en activiteiten de eenheid niet wordt herkend, alhoewel deze er wel is, in de vorm van het platform Werken voor Nederland. Experts merken op dat er in de verschillende activiteiten meer eenheid moet komen om er optimaal van te kunnen profiteren en bij te dragen aan de employer branding van het Rijk.
- f) Binnen de EN/EN strategie, richt dit onderzoek zich met name op de (*rijksbrede*) activiteiten en instrumenten die bij EC O&P worden uitgezet en minder op de activiteiten en instrumenten die decentraal bij de ministeries en uitvoeringsorganisatie worden ondernomen. Om iets meer over de effectiviteit en efficiëntie van de rijksbrede arbeidsmarktcommunicatie te weten te komen, zal dieper ingezoomd moeten worden op de afzonderlijke onderdelen van de decentrale AMC-strategie, door een groot deel van de ministeries en uitvoeringsorganisaties op dit punt nader onder de loep te nemen.
- g) De strategie is *vergelijkbaar* met wat andere, grote organisaties op dit gebied doen. Om het label 'vernieuwend' dan wel toonaangevend hierop te kunnen plakken, moet er meer in de arbeidsmarktcommunicatiestrategie gebeuren.
- h) Tot slot is er binnen de arbeidsmarktcommunicatiestrategie, in de uitvoering, nog *te weinig aandacht* voor MBO-ers, hoger opgeleide vrouwen, arbeidsgehandicapten en flexibele arbeidskrachten.



Aanbeveling 1A: Om de arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk breed bekend te maken, is het van belang dat EC O&P de departementen herhaaldelijk blijft informeren over de strategie en zorgt dat de informatie niet alleen terechtkomt bij HRM, maar ook bij medewerkers communicatie, vacaturehouders, etc.

Aanbeveling 1B: Voorkom inefficiency in de EN/EN strategie doordat decentraal toch communicatieactiviteiten worden uitgevoerd die effectiever en efficiënter centraal uitgevoerd zouden kunnen worden. Dit is met name in tijden van bezuinigingen en minder budget zeer van belang. Om dit in de toekomst te kunnen optimaliseren doen wij de volgende drie aanbeveling:

- *Om meer over de effectiviteit en efficiëntie van de rijksbrede arbeidsmarktcommunicatie te weten te komen, zal **dieper ingezoomd moeten worden op de afzonderlijke onderdelen van de decentrale AMC-strategie** door een groot deel van de ministeries en uitvoeringsorganisaties op dit punt nader onder de loep te nemen.*
- *Dit kan door meer in gesprek te gaan met de afzonderlijke departementen / uitvoeringsorganisaties. Vraag hen meer expliciet naar wat hun BEHOEFTE zijn om de arbeidsmarktcommunicatiestrategie hierop mogelijk aan te passen!*
- *Richt de dienstverlening omtrent de arbeidsmarktcommunicatiestrategie van EC O&P richting departementen en uitvoeringsorganisaties in volgens een **systeem van accountmanagement**, waarbij elk departement en uitvoeringsorganisatie een accountmanager heeft (die de dienstverlening voor een groepje van departementen en uitvoeringsorganisaties verzorgt).*

Conclusie 2: Het bestaan van het online platform Werken voor Nederland is zeer positief te noemen, doorontwikkeling op enkele V's is echter gewenst

Het belangrijkste instrument voor employer branding door job branding (een overkoepelend begrip om het imago als werkgever positief neer te zetten via het aantrekkelijk etaleren van de banen die het Rijk biedt, in plaats van het aantrekkelijk neerzetten van de werkgever zelf) is het ontdekplatform Werken voor Nederland. Hier wordt duidelijk ingegaan op de waarden Verdiepen, Verpersoonlijken en Verjongen. Immers, het platform bevat veel informatie over projecten die binnen het Rijk gedaan kunnen worden, over de mensen die er werken en uit welke organisaties het Rijk bestaat (*Verdiepen*). Bovendien wordt invulling gegeven aan *Verpersoonlijken* doordat men op de site Werken voor Nederland de 'persoon' achter de medewerker bij het Rijk leert kennen, door blogs, verhalen van de medewerkers en filmpjes. Ook kan men een persoonlijk dossier openen en zijn Twitter-berichten van medewerkers te zien. Ook starters hebben een eigen plek gekregen op het platform, waarmee o.a. invulling wordt gegeven aan het aspect *Verjongen*. Aan de aspecten Verbreden, Vernieuwen, Verpersoonlijken en Verjongen kan nog meer aandacht besteed worden op het platform Werken voor Nederland.

Aanbeveling 2: Meer aandacht voor Verbreden, Vernieuwen, Verpersoonlijken en Verjongen op Werken voor Nederland

*Aanbeveling 2A: Geef meer invulling aan de waarde **Verbreden** door de doelgroep MBO op het platform meer aan bod te laten komen (nu komt deze doelgroep vooral aan bod in de vacatures). Ook kan meer invulling gegeven worden aan de waarde **Verbreden** door een koppeling te maken tussen het externe ontdekplatform Werken voor Nederland en een platform voor de interne arbeidsmarkt (de huidige interne arbeidsmarkt is niet goed zichtbaar).*

*Aanbeveling 2B: Geef meer invulling aan de waarde **Vernieuwen** door de focus van functie-inhoud meer te verleggen naar de belevingswereld van de sollicitant en de focus te verschuiven van informeren naar enthousiasmeren, door het platform interactiever te maken (tests, serious games, quizen).*



***Aanbeveling 2C:** Geef meer invulling aan de waarde **Vernieuwen** door meer nadruk te leggen op interactie op maat als je daadwerkelijk wilt vernieuwen: bijvoorbeeld het introduceren van games op Werken voor Nederland en specifieke doelgroepen gericht informatie geven die voor hen relevant is. Een andere mogelijkheid is het inbouwen van een chatfunctie, waarbij uiteraard ook de (financiële) haalbaarheid afgezet moet worden tegen de effectiviteit.*

***Aanbeveling 2D:** Geef meer invulling aan de waarde **Verpersoonlijken** door de specifieke benadering van bepaalde doelgroepen te verbeteren, namelijk de doelgroepen die je nu niet bereikt, zoals knelpunt doelgroepen, MBO-ers, ZZP-ers, vrouwen in hoge functies, arbeidsgehandicapten, etc (zie Hervormingsagenda Rijk). Ook is het van belang om afhankelijk van de doelgroep rekening te houden met verschillende zoekpaden.*

***Aanbeveling 2E:** Geef nadere invulling aan de waarde **Verjongen** door jongeren te enthousiasmeren voor Werken voor Nederland, door te werken met korte video's en interactieve onderdelen (zoals eerder genoemde voorbeelden als tests, serious games, quizen) in plaats van met (alleen) tekst.*

***Aanbeveling 2F:** Het is van belang dat de Rijksoverheid werkt aan de **herkenbaarheid** van verschillende soorten informatie (vacatures, blogs etc) op de site Werken voor Nederland.*

Conclusie 3: Employer branding door job branding en een 'onderhouds' campagne

De huidige strategie is nu dat employer branding niet plaatsvindt door een brede massamediale campagne maar vooral door job branding. Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat het in tijden dat er weinig vacatures zijn, ook van belang is om een 'onderhouds' campagne te hebben, bijvoorbeeld een multimediale campagne gericht op een specifieke knelpuntfunctie (zie ook recente campagne van het Rijk gericht op ICT-ers). Met name de experts zijn deze mening toegedaan. Het betreft dus een 'onderhouds'campagne aanvullend aan job branding voor de brede zichtbaarheid en het verleiden van de doelgroepen om naar het platform Werken voor Nederland te komen. Dit hoeft dus, zeker met het oog op de financiële situatie bij het Rijk, geen brede massacommunicatie te zijn, maar bijvoorbeeld communicatie gericht op bepaalde knelpuntfuncties (ICT, financials en technici) zoals ook concurrenten doen (Philips, ING, GVB en VUmc). Zij doen dit bijvoorbeeld door multimediale imagocampagnes en activiteiten op universiteiten, dus voor een specifieke doelgroep. Ook de aanwezigheid van het Rijk bij beurzen, evenementen, inhouse dagen, open dagen, campus recruitment, zoals nu al gebeurt, draagt daar in positieve zin aan bij. Veel van deze activiteiten worden al ondernomen. Het is van belang om bij de keuze uit verschillende alternatieven een afweging van kosten en opbrengsten te maken. Welk alternatief levert het meeste op, bijvoorbeeld in termen van het bereik van de gewenste doelgroepen, voor het daarvoor beschikbare geld. Daarom wordt ook een onderhoudscampagne voor knelpuntfuncties aangeraden als aanvulling op de strategie, in plaats van een massamediale campagne.

***Aanbeveling 3:** Continueer aanvulling op 'employer branding' door job branding' én zorgvuldige invulling van 'onderhouds'campagnes.*

***Aanbeveling 3A:** Job branding heeft, zeker in tijden van weinig externe vacatures, een aanvulling nodig in de vorm van een **onderhoudscampagne of andere zorgvuldig gekozen activiteiten**, die door het Rijk nu ook al regelmatig worden ingezet. Verken als Rijk daartoe aanvullende mogelijkheden zoals groepswerking, lesgeven en activiteiten op scholen / universiteiten (opdrachten in studie). Of doe een multimediale campagne alleen voor knelpuntdoelgroepen, zoals nu al voor ICT-ers gebeurt. Bij de afweging om tot een keuze te komen, spelen de financiën uiteraard*



een belangrijke rol. Het doel is om met zo min mogelijk financiën zoveel mogelijk te bereiken bij de doelgroep(en).

Aanbeveling 3B: Houdt ook vast aan de aanwezigheid van het Rijk bij beurzen en focus op de follow-up na dit soort activiteiten.

Aanbeveling 3C: Om latent geïnteresseerden te bereiken (en te trekken naar Werken voor Nederland) kan gewerkt worden met 1-op-1- en referral (via-via) recruitment .

Conclusie 4: Veel activiteiten op het gebied van interne mobiliteit, maar nog niet het gewenste effect

Met het oog op toekomstige ontwikkelingen is het van belang dat medewerkers meer mobiel worden: interne mobiliteit wordt steeds belangrijker (zie Hervormingsagenda Rijksdienst). Hoewel er binnen het Rijk vanwege de diverse interne arbeidsmarkten sprake is van weinig vacaturetransparantie, blijkt deze geen belemmering voor interne mobiliteit. Veel vrije plekken worden al in de 0-fase ingevuld, dus voordat ze de vacaturefase bereiken. Het bevorderen van vrijwillige interne mobiliteit binnen het Rijk blijft desondanks lastig; hoewel het grootste deel van de medewerkers (zeven op de tien) wel interesse heeft in een andere functie wanneer zij daarvoor gevraagd worden, blijven medewerkers zitten op hun 'plek' (85%) en rouleren zij weinig binnen de organisatie c.q. het Rijk¹.

Hoewel op het gebied van interne mobiliteit al de nodige (met name face-to-face) activiteiten binnen het Rijk plaatsvinden zoals rijksbrede Tijdelijke Opdrachten Bank (zie Hervormingsagenda Rijksdienst), loopbaanevents, jobbuilddagen, Mobiliteitsplein, heeft het niet het gewenste effect op de interne mobiliteit. De activiteiten vinden wel vaak departementaal plaats, terwijl dit soort activiteiten beter samen gebundeld, gecoördineerd en met elkaar afgestemd zouden kunnen worden, zodat men van elkaars good practices kan leren. Verder is een belangrijke bottleneck het imago waarmee interne mobiliteit is omgeven. Het heeft een negatief imago omdat het vanuit het verleden vaak geassocieerd wordt met verplichte mobiliteit (in het kader van reorganisaties) in plaats van met vrijwillige mobiliteit. De communicatie zou daarom gericht moeten worden op de positieve kant van mobiliteit. Ook is het goed om in de toekomst de externe arbeidsmarktcommunicatie met de interne arbeidsmarktcommunicatie te verbinden. De verbinding kan met name gerealiseerd worden in drie instrumenten: Werken voor Nederland, het inzetten van ambassadeurschap en het organiseren van events.

Aanbeveling 4: Zorg voor een positief imago van interne mobiliteit en verbind interne en externe arbeidsmarktcommunicatie.

Aanbeveling 4A: Zoek naar manieren om interne mobiliteit een positief imago te geven, probeer zaken die interne mobiliteit in de weg staan (bijvoorbeeld knelpunten in de (organisatie)structuur) te benoemen en te veranderen en zet geschikte instrumenten breder in om interne mobiliteit te bevorderen (LinkedIn bevorderen, intern online platform in lijn met Werken voor Nederland, internal referral, mobiliteit verplaatsen van mobiliteitsadviseurs naar recruitment etc).

Aanbeveling 4B: Zoek aansluiting tussen de externe en interne arbeidsmarktcommunicatie. Begin klein met de instrumenten Werken voor Nederland, het inzetten van het ambassadeurschap en het organiseren van events. In de toekomst zou dit uitgebreid kunnen worden.

¹ Personeelsmonitor Rijk 2012, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, oktober 2013



Conclusie 5: Er is een goede start gemaakt met de monitoring van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie, maar het meten van de effectiviteit en efficiency van de strategie is nog niet mogelijk

In 2013 is het Rijk gestart met de opzet van een continue monitoring en evaluatiesysteem voor de (doelen van de) arbeidsmarktcommunicatiestrategie van het Rijk. Hierbij is met name gekeken naar de centrale activiteiten en niet naar de decentrale activiteiten (van ministeries en uitvoeringsorganisaties). Bij het monitoring- en evaluatiesysteem van de centrale activiteiten zijn ook KPI's geformuleerd, waarbij er in eerste instantie voor gekozen is om klein te beginnen met een beperkt aantal KPI's die goed meetbaar zijn. Daarin is het Rijk goed geslaagd. Nu moet echter de set met KPI's uitgebreid worden en is het ook van belang om (financiële) kengetallen te definiëren en te monitoren om in de toekomst ook de effectiviteit en efficiency van de strategie te kunnen bepalen.

Aanbeveling 5: Breid het monitoringsysteem uit, monitor het regelmatig en hou ook kengetallen bij zodat in de toekomst de effectiviteit en efficiency van de strategie vastgesteld kan worden.

Aanbeveling 5A: Leg een duidelijkere link tussen doelstellingen, KPI's en monitoringmethoden en doe dit voor alle KPI's.

*Aanbeveling 5B: Completeer de set van KPI's die je meet. Voeg met name de centrale KPI toe rondom vacaturemeting waarbij vastgesteld kan worden: hoeveel vacatures binnen welke termijn zijn vervuld, maar vooral ook wat de kwaliteit van de vacaturevervulling is: hoe lang blijft de betreffende persoon op de betreffende plek zitten (duur), in hoeverre naar tevredenheid van beide partijen (kwaliteit: de juiste persoon op de juiste plek). Het gaat dus om de KPI **duur en kwaliteit van de vacaturevervulling**. Op deze manier wordt het mogelijk om uitspraken te doen over de **effectiviteit van de uitvoering van de strategie**.*

Aanbeveling 5C: Evaluatie van instrumenten / activiteiten op structurele basis (na elke beurs een vragenlijst afnemen onder de bezoekers die in grote lijnen steeds hetzelfde is waardoor uitkomsten in de tijd met elkaar vergeleken kunnen worden).

*Aanbeveling 5D: Houdt financiële kengetallen bij zoals de uitgaven aan arbeidsmarktcommunicatie (uitgesplitst naar verschillende onderdelen, zoals vacaturesite² etc.) per medewerker. Dit zijn kengetallen waarvoor ook gemiddelden bestaan waar tegen je je dan als Rijk kunt afzetten en meten. Je kunt dan bepalen waar je staat en hoe jouw uitgaven zich verhouden tot andere organisaties, in de profit of non profit sector. Bepaal als Rijk tegen welke groep (profit versus non profit) je je wilt afzetten. Hiermee kan iets gezegd worden over de **efficiency van de uitvoering van de strategie**.*

Aanbeveling 5E: Om iets meer over de effectiviteit en efficiëntie van de rijksbrede arbeidsmarktcommunicatie te weten te komen, zal dieper ingezoomd moeten worden op de afzonderlijke onderdelen van de decentrale AMC-strategie, door een groot deel van de ministeries en uitvoeringsorganisaties op dit punt nader onder de loep te nemen.

Overige aanbevelingen met het oog op toekomstige ontwikkelingen

*Aanbeveling 6A: Maak gebruik van het netwerk van zittend personeel voor de werving van nieuwe mensen (**via-via referral recruitment**) In de interviews geven sommige experts aan dat de referral strategie de beste manier is om de juiste mensen binnen een organisatie te krijgen. De kwaliteit is veelal hoger en er zijn minder cv's nodig voor een aanname. Het inzetten van referral recruitment zal naar verwachting ook een positieve uitwerking hebben op de interne arbeidsmarkt. Zeker voor het werven van*

² Zoals uitgaven arbeidsmarktcommunicatie (richtlijn 7,52 euro per medewerker), uitgaven employer branding (richtlijn 4,70 euro per medewerker), uitgaven events / campus (richtlijn 3,76 euro per medewerker), uitgaven inzet vacaturesites (richtlijn 16,92 euro per medewerker), uitgaven interne arbeidsmarktcommunicatie (richtlijn 40 euro per medewerker), welk aantal van de openstaande vacatures zijn vervuld (intern, extern, intern en extern, totaal).



de knelpunt functies (ICT-ers, technici en financials) is referral recruitment een must. Hierbij moet concurrentie plaatsvinden met andere (commerciële) werkgevers, etc.

Aanbeveling 6B: Maak meer gebruik van *Social (Media) Recruitment/Social Recruiting* en *Online Sourcing*. De nieuwe generatie medewerkers (geboren na 1985) is zeer actief op social media. Om toekomstige starters (jongeren) op de arbeidsmarkt aan te trekken lijkt de inzet van social media bij recruitment dus onvermijdelijk³ In de gesprekken met stakeholders komt wel naar voren dat bij het Rijk hier en daar vacatures via social media geplaatst worden, maar echt zelf geschikte kandidaten zoeken op bijvoorbeeld LinkedIn (met name voor de ervaren professionals) of Facebook (meer voor de schoolverlaters, starters) gebeurt nog niet (online sourcing). In de toekomst moet er dus meer aandacht komen voor deze social media-instrumenten. Het levert volgens een geïnterviewde expert op het gebied van social recruitment, net als bij referral recruitment, het beste personeel en de minste mismatches op.

Aanbeveling 6C: Geef meer aandacht aan de follow-up van georganiseerde activiteiten zoals open dagen, campus recruitment, beurzen, etc. In de vakliteratuur wordt aangegeven dat dergelijke activiteiten in de toekomst anders moeten; er moet vooral meer aandacht worden geschonken aan de follow-up van deze activiteiten. De activiteiten moeten vooral plaatsvinden in het kader van *Talent Relationship Management*. Het opbouwen van een lange termijn-, persoonlijke relatie met potentiële medewerkers is voor bedrijven het belangrijkste bij het binnenhalen van talent. Dit betekent dat het echte werk (de follow-up) pas begint na de activiteiten/evenementen zelf.

³ 'Recruitment 2.0': Social media als dé manier van werven, [www .managementsite.nl](http://www.managementsite.nl), 17 mei 2011.



1 Inleiding

1.1 Achtergrond

De rijksbrede arbeidscommunicatiestrategie is opgesteld in 2010 en vormt de basis van de huidige rijksbrede arbeidsmarktcampagne 'Werken voor Nederland'. In de afgelopen jaren heeft het Rijk met diverse ontwikkelingen te maken gekregen, zoals ook duidelijk naar voren komt in de Hervormingsagenda Rijksdienst: bezuinigingen en krimpdoelstellingen bij het Rijk, de slechtere situatie op de externe arbeidsmarkt en de speerpunten van het toekomstige personeelsbeleid. De instroom zal in de toekomst beperkt zijn, veel meer functies verdwijnen en tot 2020 zullen de werkzaamheden binnen het Rijk voor een belangrijk deel door het eigen personeel moeten worden uitgevoerd. De arbeidsmarktcommunicatie zal zich in de toekomst daarom meer gaan richten op de interne arbeidsmarkt. Hierdoor is er behoefte ontstaan aan een evaluatie van de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk (AMCSR).

Bovenstaande ontwikkelingen roepen namelijk een aantal belangrijke vragen op: Draagt de huidige AMCSR voldoende bij aan het (positieve) imago van het Rijk? Sluiten de strategie en bijbehorende uitvoering nog aan bij de toekomstige verwachting met betrekking tot de interne en externe arbeidsmarktontwikkelingen, bij de beleidsspeerpunten van de Hervormingsagenda Rijksdienst, het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020 (SPB Rijk 2020) en het Strategisch Arbeidsmarktbeleid Rijk 2020 dat momenteel wordt ontwikkeld? Om een antwoord te vinden op dergelijke vragen heeft de directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk (OPR) van het Ministerie van BZK in het kader van de ontwikkeling van het Strategisch Arbeidsmarktbeleid Rijk aan Panteia gevraagd een evaluatie uit te voeren van de AMCSR en de huidige arbeidsmarktinstrumenten en -activiteiten alsmede de bruikbaarheid daarvan voor de toekomst met het oog op het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020.

1.2 Doel- en vraagstelling

De kern van het onderzoek bestaat uit het evalueren van de huidige AMCSR en arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten en -activiteiten in het licht van de (toekomstige) arbeidsmarktontwikkelingen, het nieuwe SPB Rijk 2020 en het in ontwikkeling zijnde meerjaren Arbeidsmarktbeleidsplan Rijk 2020. Het gaat hierbij zowel om een ex ante als ex-post evaluatie, waarbij de nadruk met name ligt op ex ante. *"We kijken vooral terug om vooruit te kijken."*

Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in:

- De mate waarin de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie nog **aansluit** bij de te verwachten toekomstige arbeidsmarkt(communice)ontwikkelingen en beleidsspeerpunten uit relevante nota's (ex-ante evaluatie);
- De wijze waarop de **interne arbeidsmarktcommunicatie** nader vorm gegeven kan worden, in het licht van het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020 en het in ontwikkeling zijnde Strategisch Arbeidsmarktbeleid Rijk 2020;
- De toepassing en de **effectiviteit en efficiency** (doelmatigheid) van de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie en de ingezette instrumenten en activiteiten (ex-post evaluatie).





Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen die centraal staan in de totale evaluatie, zowel ex-ante als ex-post, van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk:

1. In hoeverre sluit de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie (2010) nog aan bij huidige en voorspelde toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen (extern en intern Rijk Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020). En welke aanpassingen en aanvullingen vraagt dat, op welke termijn en voor wie?
2. In hoeverre sluiten de huidige arbeidsmarktcommunicatie instrumenten en activiteiten nog aan bij huidige en voorspelde toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen (extern en intern Rijk en Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020). En welke aanpassingen en aanvullingen vraagt dat, op welke termijn en voor wie?
3. Op welke wijze is de arbeidsmarktcommunicatie voor de interne arbeidsmarkt momenteel vormgegeven en hoe kan dit met het oog op de toekomst (SPB Rijk 2020) nader worden ingevuld? Hoe kan de externe arbeidsmarktcommunicatie beter worden verbonden met de interne arbeidsmarktcommunicatie (inclusief instrumenten en activiteiten)?
4. Op welke wijze worden de ingezette arbeidsmarktcommunicatie instrumenten en activiteiten (zowel intern als extern) gemonitord? Gebeurt dit SMART? Gebeurt dit continue? Betreft het outcome- of outputmeting? Wat zijn verbeterpunten van de monitoring in het licht van toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen?
5. In hoeverre worden de ingezette instrumenten en activiteiten effectief en efficiënt ingezet? In hoeverre wordt hiermee de interne mobiliteit bevorderd? In hoeverre zorgt dit tot vervulling van vacatures zodat de juiste mensen op de juiste plek zitten binnen het Rijk? Welke verbetermogelijkheden zijn er?

1.3 Aanpak van het onderzoek

We hebben de evaluatie als volgt aangepakt. Bij de start (*fase 1: voorbereiding*) is alle relevante documentatie bestudeerd. De belangrijkste documentatie die bestudeerd is, is opgenomen in een overzicht in bijlage 1. Vervolgens zijn er verkennende gesprekken geweest met medewerkers van OPR, EC O&P en het Brandteam. In totaal is met 11 personen gesproken (zie tabel 1 in bijlage 2).

In *fase 2* zijn interviews gehouden met relevante stakeholders. In totaal is gesproken met 23 personen (soms met meerdere personen in één gesprek). Deze verschillende stakeholders waren vertegenwoordigers van ministeries, geselecteerd op basis van de verschillende werksoorten en verschillende rollen (bv. HR-adviseur, communicatiedeskundige, arbeidsmarktdeskundige, mobiliteitsadviseur, lijnmanager, etcetera, zie voor specificatie tabel 2 in bijlage 2). De stakeholders hebben ter voorbereiding een checklist met bespreekitems ontvangen.

In *fase 3* van de evaluatie is gesproken met een aantal externe experts, zowel op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie als op het gebied van arbeidsmarktbeleid. De experts zijn werkzaam bij grote toonaangevende organisaties/bedrijven die ervaring hebben met interne mobiliteit en/of vernieuwend en succesvol zijn op het terrein van arbeidsmarktcommunicatie (bijvoorbeeld Steam, Philips, NS, Defensie: zie tabel 3 bijlage 2). De experts hebben naast een checklist ook een A4 toegestuurd gekregen met daarin informatie over de arbeidsmarktcommunicatiestrategie van het Rijk.

De keuze van de gesprekspartners is samen met de opdrachtgever gemaakt. Ook de checklists van de interviews en de A4 met de arbeidsmarktcommunicatiestrategie van het Rijk zijn in overleg met de opdrachtgever opgesteld en aangepast.

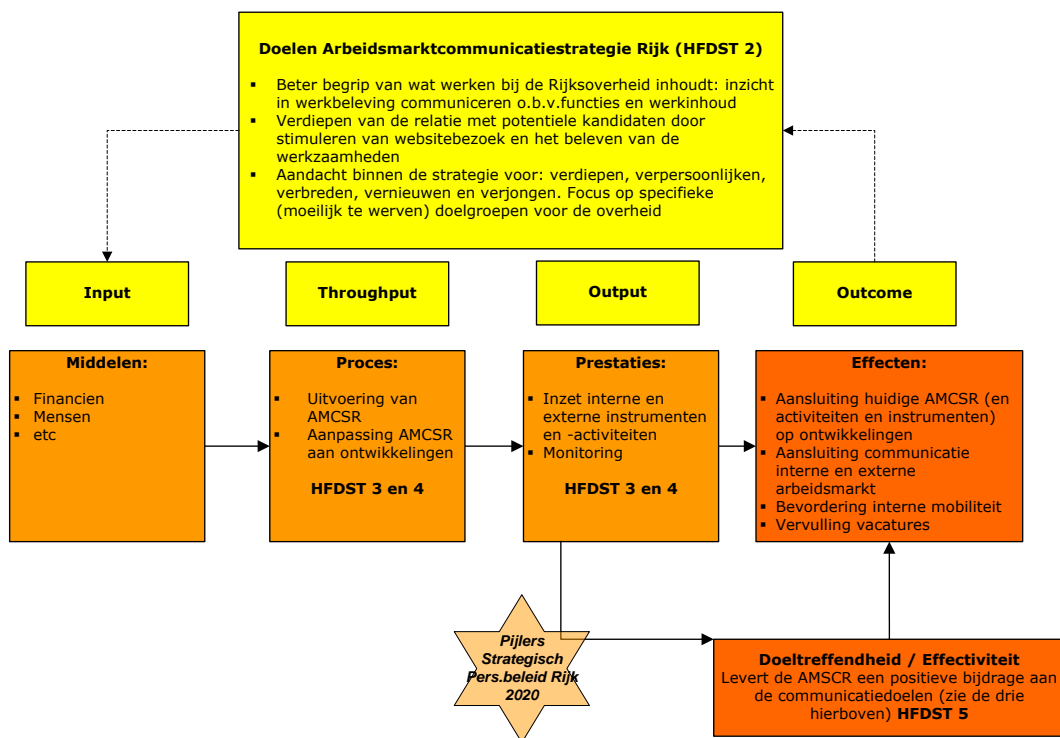


In *fase 4* is op basis van de documentatie en interviews een eerste analyse van de uitkomsten gemaakt en verwerkt in een tussennotitie. De tussennotitie is gebruikt als input voor het rondetafelgesprek dat in *fase 5* is gehouden met 19 deelnemers (voor deelnemerslijst zie tabel 4 bijlage 2). Na het rondetafelgesprek volgde, tot slot, de rapportagefase (*fase 6*).

1.4 Opzet rapportage

De opzet van het rapport in afzonderlijke hoofdstukken volgt in grote lijnen het evaluatiemodel zoals hieronder geschetst. In hoofdstuk 2 gaan we in op de arbeidsmarktcommunicatiestrategie. Hoofdstuk 3 bespreekt de uitvoering van de strategie nu en in de toekomst, wat betreft relevante activiteiten en instrumenten. In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op de interne mobiliteit. Hoofdstuk 5 bespreekt de monitoring van de ingezette activiteiten en instrumenten en legt een relatie met de effectiviteit en efficiëntie van de ingezette instrumenten en activiteiten van de AMCSR. Het rapport bevat tevens een samenvatting met conclusies en aanbevelingen waarin de vijf onderzoeksvragen worden beantwoord.

Figuur 1.1 Evaluatiemodel gekoppeld aan hoofdstukindeling rapport



2 Arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk

In dit hoofdstuk bespreken we de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie (paragraaf 2.1) en de instrumenten en activiteiten die hierbij horen (paragraaf 2.2). Tevens schetsen we de relevante beleidscontext in paragraaf 2.3 en toekomstige ontwikkelingen die van invloed zijn op de arbeidsmarktcommunicatiestrategie (paragraaf 2.4).

2.1 De huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie

De arbeidsmarktstrategie Rijk kent een lange historie. In 2001 zijn de werkgevers Rijk gestart met een arbeidsmarktcommunicatiecampagne voor het Rijk als werkgever. Doel van de campagne was employer branding voor het Rijk. Dit met het oog op het verkrijgen en behouden van een positieve, bij voorkeur unieke, positie als werkgever in de mindset van huidige en potentiële werknemers en hun beïnvloeding op basis van de identiteit van de werkgever. Met als uiteindelijk doel het binnenhalen, laten groeien en bewegen van medewerkers⁴, het verkrijgen van een beter imago dan andere werkgevers en het voorkomen op shortlists van mensen die op zoek zijn naar een baan.

Het oorspronkelijke campagneconcept is sindsdien enkele keren aangepast⁵. Vanaf 2002 werkte het Rijk als één organisatie aan zijn imago, met de campagne "Werken bij het Rijk. Als je verder denkt". Van 2007 tot eind 2010 werd de bekende campagne met de puzzelstukken gevoerd. De campagne werd grotendeels in de massamedia gevoerd en heeft de Rijksoverheid een duidelijk gezicht gegeven op de arbeidsmarkt. De inhoudelijke bekendheid over het werk bij de Rijksoverheid bleef echter laag⁶. De doelgroep mist nog vaak specifieke, inhoudelijke informatie. Ze weten dat de Rijksoverheid een veelzijdige werkgever is. Maar wat je er nou precies kunt doen, dat blijft voor velen een onbeantwoorde vraag. Waar werk je precies aan, wat doe je dan de hele dag, wat zijn concrete loopbaanperspectieven? Deze invulling is belangrijk wanneer de Rijksoverheid zich uniek en onderscheidend wil positioneren ten opzichte van andere werkgevers die zich op dezelfde (arbeids)markt begeven.⁷

In 2010 is daarom de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk 'Werken voor Nederland' vastgesteld. In deze arbeidsmarktcommunicatiestrategie van het Rijk, die centraal staat in deze evaluatie, gaat het om het werven van de juiste mensen voor de functies die er zijn danwel mensen te interesseren voor het Rijk als werkgever. Om dit te kunnen doen heeft het Rijk de onderstaande primaire *communicatiedoelstellingen* geformuleerd:

- De nieuwe arbeidsmarktbenadering moet leiden tot een beter begrip van wat werken bij de Rijksoverheid inhoudt, inclusief concrete informatie over werkzaamheden, projecten, verschillende functies en carrièremogelijkheden.
- Het verdiepen van de relatie met potentiële kandidaten, met een belangrijke rol voor de website www.werkenvoornederland.nl.

In de arbeidsmarktcommunicatiestrategie staan vervolgens vijf waarden (5 V's) centraal om de doelen te kunnen realiseren.

⁴ Uitspraak Herma Kuperus.

⁵ Offerteaanvraag Evaluatie arbeidsmarktcommunicatie strategie en arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten en -activiteiten Rijk, 1 oktober 2013 - 201300114.068.006.

⁶ Arbeidsmarktcommunicatiestrategie Werken bij het Rijk, 2 april 2010.

⁷ Arbeidsmarktcommunicatiestrategie Werken bij het Rijk, 2 april 2010.



Verdiepen: De Rijksoverheid is een veelzijdige werkgever en biedt een groot scala aan interessant werk. Maar juist omdat de Rijksoverheid zo'n grote, veelzijdige werkgever is, zijn de concrete mogelijkheden voor een geïnteresseerde buitenstaander vaak moeilijk te doorgronden. De campagne wil daarom een platform bieden die kandidaten allerlei mogelijkheden laat ontdekken, gebaseerd op concrete inhoudelijke informatie van Rijks personeel. Het beleven van de werkzaamheden en werksfeer en om inzage te geven in de effecten en resultaten van de werkzaamheden.

Verpersoonlijken: Er is behoefte aan een gesegmenteerde, op doelgroepniveau gemaakte aanpak. Niet een algemene boodschap voor iedereen, maar specifieke boodschappen voor specifieke doelgroepen (juristen, auditors, etc.). Het liefst één op één verteld, interactief en face to face. Referenten (ambassadeurs, eigen medewerkers, sollicitanten, potentials, etc.) hebben immers vaak veel meer effect dan traditionele reclame (employer branding door middel van employe branding). De nieuwe arbeidsmarktbenadering zal dus minder steunen op de inzet van massamedia en meer gebruik maken van persoonlijke communicatie, met als gewenst resultaat meer (en meer) interactie met de doelgroep.

Verbreiden: Tot nu toe richtte de wervingsinspanning zich vooral op HBO-ers en WO-ers. De Rijksoverheid wil zich in haar nieuwe wervingscampagne ook expliciet richten op mensen met een afgeronde MBO-opleiding. Daarnaast breidt de Rijksoverheid haar aandacht nadrukkelijk uit richting de interne arbeidsmarkt.

Vernieuwen: De Rijksoverheid is een eigentijdse werkgever en loopt voorop als het gaat om goed werkgeverschap. De Rijksoverheid heeft de ambitie om qua arbeidsmarktbenadering (intern en extern) innovatief en toonaangevend te blijven op de Nederlandse arbeidsmarkt. Het doel is om van een 1.0 benadering (zenden), via 2.0 (interactie) uiteindelijk naar 3.0 (interactie op maat) te komen.

Verjongen: De campagne moet vooral ook het jongere deel van de arbeidsmarkt aanspreken, de twintigers en dertigers. Natuurlijk wil de Rijksoverheid zich niet vervreemden van de groep veertigplussers, die ook op de ervaringsplekken zullen blijven worden geworven. Qua leeftijd verbreedt de campagne zich. Zij wordt opgerekt naar van 25-35 jaar naar 20-45 jaar. Gezien de huidige gemiddelde leeftijd van 43 jaar zorgt deze wervingsdoelgroep enerzijds voor de gewenste en noodzakelijke verjonging en anderzijds levert het een antwoord op de te verwachten ervaringsvraag bij knelpunten.

Deze vijf V's leiden tot een gesegmenteerde aanpak, waarin elke doelgroep zoveel mogelijk een eigen benadering krijgt. De functies van de Rijksoverheid worden in die benadering centraal gezet: de werkinhoud en de werkbeleving voor die specifieke doelgroep staan centraal. Hierdoor kan er concrete informatie gegeven worden over werken bij de Rijksoverheid en kan de communicatie persoonlijker gemaakt worden, met als gewenst resultaat meer interactie met de doelgroep en daarmee een verrijking van het beeld van de Rijksoverheid bij de doelgroep.

Online platform

De arbeidsmarktcampagne 'Werken voor Nederland' is een optelsom van deelcampagnes op doelgroepniveau. Er wordt gecommuniceerd op basis van functies en werkinhoud (job branding). Alle job branding bij elkaar vormt het imago van de Rijksoverheid als werkgever. Er bestaat dus geen aparte (massamediale) imagocampagne meer.

Het online platform www.werkenvoornederland.nl vormt het hart van de arbeidsmarktcommunicatie. Op deze site vinden doelgroepen informatie en ervaringen op maat. De site kent drie doelgroepen:

- Actieve zoekers - houden vacatures in de gaten.



- Latent geïnteresseerden in werkgever Rijksoverheid – hebben de Rijksoverheid al in beeld als werkgever, maar oriënteren zich nog.
- Mensen met maatschappelijk engagement, die nog geen interesse hebben in de Rijksoverheid – bij deze groep moet de Rijksoverheid in beeld komen als mogelijke werkgever. Naast arbeidsmarktcommunicatie-uitingen zijn de politiek en de media van invloed op dit beeld.

Content over de projecten, de mensen en de organisaties binnen de Rijksoverheid staan centraal op de site. Deze content wordt op allerlei (online) plekken buiten de website gedeeld, zodat het bereik onder de doelgroepen die de Rijksoverheid nog niet in beeld hebben, vergroot wordt. Hiervoor worden verschillende kanalen ingezet:

- Paid media: aandacht in media waar voor betaald moet worden.
- Owned media: kanalen die de Rijksoverheid zelf in beheer heeft, zoals de website en social-mediakanalen.
- Earned media: aandacht in andere media voor het Rijk of projecten van het Rijk, bijvoorbeeld op sites, in blogs of posts en tweets.

2.2 Instrumenten en activiteiten binnen de strategie

Zoals in het werkplan arbeidsmarktcommunicatie 2014⁸ (2013) is beschreven, zijn er binnen de arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk enkele basisproducten en – diensten die EC&OP uitvoert in opdracht van OPR op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Dit gebeurt binnen de kaders van het ICOP jaarplan 2014, EC O&P koersdocument 2014-2018 en jaarplan 2014 OPR-EC O&P en de ontwikkelingen binnen de Rijksoverheid (Hervormingsagenda / Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020).

De dienstverlening voor arbeidsmarktcommunicatie bevat een aantal basisproducten en -diensten. Deze producten en diensten zijn noodzakelijk om het CSO-platform te gebruiken en om het werkgeversmerk van de Rijksoverheid te onderhouden⁹:

- Beheer CSO-platform (Carrière Sites overheid. Hierop draaien o.a.: WerkenbijdeOverheid.nl, Werkenvoornederland.nl, Rijkstalencentrum.nl, Mobiliteitsbank.nl, Functiegebouwrijksoverheid.nl, en TICC).
- Redactie: content- en social mediastrategie (zowel extern als ook ingezet voor interne arbeidsmarkt).
- Campagnes en communicatieacties (doorstroom stimuleren, extra activiteiten voor specialistische doelgroepen zoals ICT-ers, technici en financials, beeld Rijksoverheid als werkgever verbeteren).
- Beurzen en evenementen (verschuiving van externe naar interne doelgroepen: loopbaandagen en jobbuilddagen. Extern: drie grote beurzen Nationale Carrièrebeurs, Careerevent, Carrièrebeurs Overheid).
- Media- en wervingsstrategie.
- Campagnecoördinatie ('Werken voor Nederland').

Daarnaast werkt EC O&P aan de ontwikkeling van de (digitale) arbeidsmarktcommunicatie. Deze werkzaamheden hebben tot doel de producten en diensten aan te laten sluiten bij de ontwikkelingen in de vraag binnen de rijksoverheid en zorgen ervoor dat de dienstverlening state-of-the-art blijft.¹⁰ Dit zijn onder andere:

- Ontwikkeling CSO-platform;

⁸ Werkplan arbeidsmarktcommunicatie 2014 OPR-IDU (14 november 2013). Status: concept.

⁹ Werkplan arbeidsmarktcommunicatie 2014 OPR-IDU (14 november 2013). Status: concept.

¹⁰ Werkplan arbeidsmarktcommunicatie 2014 OPR-IDU (14 november 2013). Status: concept.



- Voortzetting pilot studentennetwerk Magnet.Me;
- Nieuwe beurzen en evenementen (besturendagen, informatiedag traineeprogramma's, loopbaanevents).

Uiteraard worden bij rijksorganisatie(s)onderdelen nog activiteiten ondernomen op het terrein van arbeidsmarktcommunicatie, gericht op een organisatiespecifieke vraag.

2.3 Relevante beleidscontext

Om de arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk te kunnen plaatsen, is het nodig deze van context te voorzien. Daarom schetsen we hier eerst enkele ontwikkelingen omtrent de arbeidsmarkt en het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020 (SPB Rijk 2020 c.q. de Hervormingsagenda Rijksdienst).

Bij de totstandkoming van de strategie in 2010 is een aantal ontwikkelingen geschetst voor de arbeidsmarkt. Inmiddels is gebleken dat deze ontwikkelingen op de korte en middellange termijn niet zijn uitgekomen. De crisis houdt langer aan, de werkloosheid is nog hoog en er is sprake van een aanhoudend beperkt (extern) vacatureaanbod. Daarnaast hebben zich bij de Rijksdienst in 2012-2013 een aantal ontwikkelingen voorgedaan, zoals de hervorming van de Rijksdienst, de vaststelling van het SPB Rijk 2020 en de ontwikkeling van het Meerjaren Arbeidsmarktbeleidsplan Rijk die van invloed zijn op de uitvoering van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk. De belangrijkste pijlers van het *SPB Rijk 2020* en de Hervormingsagenda Rijksdienst zijn:

Wat is de koers?

- **Eén rijksdienst, één werkgever:** het Rijk wil een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven. De rijksdienst van de toekomst is dienstverlenend, slagvaardig en kostenbewust.
- **Minder personeel:** Het aantal mensen in dienst van het Rijk zal de komende jaren teruglopen. Tot 2020 zal het werk vooral worden uitgevoerd met het huidige personeel. De instroom is beperkt, deels door de lage instroom naar pensioen (Arbeidsmarktanalyse Rijk en Grote Uittocht Herzien).
- **Van werk naar werk:** de komende jaren zullen functies verdwijnen. In april 2013 is met de vakbonden afgesproken om voor korte termijn zoveel mogelijk medewerkers van werk naar werk te begeleiden. Hierbij is plaatsing buiten het Rijk ook een optie.
- **Van baan- naar werkzekerheid:** voor de lange termijn wil het Rijk de instroom stimuleren door de uitstroom te vergroten. Dit door te investeren in duurzame inzetbaarheid en middelen als functiewisseling (3-5-7 model), leven lang leren, loopbaanoriëntatie en loopbaanbegeleiding ook buiten het Rijk.
- Meer **vrouwen** aan de top: streefpercentage 30% van de vrouwen in hogere managementfuncties.
- Ruimte voor **jongeren**/binnenhalen nieuwe kennis: voortzetting (Rijks)traineeprogramma's
- Aantrekken **arbeidsgehandicapten**: o.a. programma op basis waarvan Wajong- en WSW-geïndiceerden duurzaam kunnen worden geplaatst op (nieuwe) functies binnen het Rijk.
- Meer functies in de **laagste loonschalen**: o.a. door elementen uit zwaardere functies samen te voegen tot nieuwe functies (jobcarving).
- Het Rijk wil **boeiende banen** blijven bieden, op alle functieniveaus en verspreid over Nederland.
- Waar mogelijk meer **anti-cyclisch** werven: bij een ruime externe arbeidsmarkt (veel aanbod/overschot) zou het Rijk moeten werven, want beschikbaar en goedkoop en bij een krappe arbeidsmarkt (weinig aanbod/tekorten) zou het Rijk externe mobiliteit moeten bevorderen en weinig werven, want schaarse groepen te duur.
- Meer focus op **werksoort**, keten en functiefamilies.



Wat gaat er veranderen?

- **Regelmatig veranderen van werk of werkomgeving:** het Rijk gaat functiewisseling stimuleren bij alle managers en medewerkers. Dit komt de inzetbaarheid ten goede. Dit wordt gedaan door carroussels in te zetten voor algemene functies en pools op te zetten voor tijdelijke klussen binnen het Rijk. Ook andere vormen, zoals duobaan-constructies worden uitgewerkt.
- **Permanente ontwikkeling en scholing:** dit wordt gedaan via leerlijnen, loopbaanstappen, arbeidsmarktoriëntaties, permanente educatie. Ook ervaring opdoen in andere organisaties verhoogt de inzetbaarheid en kwaliteit van de medewerkers.
- **Brede benutting arbeidsmarkt:** er moet meer transparantie komen over beschikbare vrije plekken, projecten en tijdelijke klussen binnen het Rijk, bijvoorbeeld door een rijksbrede Tijdelijke Opdrachtenbank voor rijksambtenaren (als onderdeel van de Mobiliteitsbank).
- Andere **contracten** en arbeidsrelaties: niet vast en flexibel, maar een glijdende schaal (langdurig tijdelijk en duo-opties)
- **Leidinggevenden gaan meer sturen op resultaat:** het Rijk wil van boeien en binden naar groeien en bewegen. Sturing en leiderschap op basis van de vijf R'en: richting en ruimte geven, resultaten afspreken en rekenschap afleggen in een volwassen gelijkwaardige relatie met de medewerker.
- **Meer aandacht voor vitaliteit en gezondheid:** bij verzuim worden de oorzaken door de leidinggevende met de medewerker besproken en tevens wat de organisatie daaraan kan bijdragen.
- **Allemaal digitaal:** in 2017 werkt de hele rijksdienst digitaal. De nadruk ligt tussen 2013 en 2015 op het nieuwe werken en het vergroten van digibewustzijn en digivaardigheden.
- **Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden:** streven naar een **uniforme** basis Cao met daarnaast individuele keuzemogelijkheden.
- **Rijksbrede medezeggenschap:** er komt een herziening van de medezeggenschapstructuur binnen het Rijk. Uitgangspunt: juiste onderwerpen op het juiste niveau bespreken, hetzij op concernniveau, hetzij op de werkvloer. Ook op andere manieren betrekken van medewerkers.

Bovenstaande koers van het Rijk staat zowel beschreven in het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020 als in de Hervormingsagenda Rijksdienst. Aangezien de laatste een openbare publicatie betreft verwijzen we in het vervolg, waar relevant, alleen naar de Hervormingsagenda Rijksdienst en niet naar het SPB 2020.

De **departementale verschillen** in het **werving & selectieproces** zijn ook van invloed op de uitvoering van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie. Verschillen in werving hebben betrekking op diverse onderdelen van het wervingsproces¹¹. Een belangrijk verschil betreft onder andere de manier waarop organisaties omgaan met de zogeheten 0-fase. In deze fase is er in formele zin nog geen sprake van een vacature, maar wordt meestal gesproken van een 'vrijgevallen werkplek'. De organisatie mag dan zelf bepalen wie voor deze werkplek in aanmerking komt, of dat de werkplek bijvoorbeeld vanwege bezuinigingen wordt geschrappt¹². Als besloten wordt dat de vrijgevallen werkplek wel vervuld moet worden, maar intern geen geschikte kandidaten zijn, wordt de werkplek een vacature. Dan wordt veelal eerst binnen het ministerie (departementaal) en vervolgens rijksbreed geworven. De departementen gaan op verschillende manieren om met deze vrijgevallen werkplekken. Soms is er zelfs onderscheid binnen een departement hoe met een mogelijke vrijgevallen werkplek wordt omgegaan en waar de scheidslijn ligt (de scope) van de 0-fase. Er zijn geen rijksbrede afspraken over wanneer een vacature rijksbreed of extern wordt opengesteld. Sommige departementen stellen gelijktijdig vacatures Rijksbreed extern

¹¹ Projectvoorstel Werving & Selectie. Opdrachtformulering 'herinrichting en verbetering van het rijksbrede werving- en selectieproces' – fase 1: aanpak 0-fase, versie 1.0, augustus 2013.

¹² Feenstra, Betty, uit "hoofdstuk 5: Interne arbeidsmarktstrategieën bij het Rijk", concept Proefschrift 'De interne arbeidsmarkt bij de Rijksoverheid: Gouden kooi of carrièrekans? De invloed van HRM op employability en mobiliteit van Rijksambtenaren', versie 17-06-2013.



open, andere departementen zetten eerst Rijksbreed open dan pas intern. Herplaatsingskandidaten hebben altijd voorrang op andere kandidaten. Ook in andere processtappen van het wervings- & selectieproces zijn er *diverse handelswijzen* van departementen (bijvoorbeeld op het gebied van openstellen van de vacature, processtappen, wervingskanalen, het verloop van het selectieproces).

Ook is het in deze context belangrijk om te noemen dat het Rijk *vele interne arbeidsmarkten* kent, zoals aangegeven in het Tussenresultaat van het Promotieonderzoek van Betty Feenstra¹³. Er is sprake van verschillende niveaus van de interne arbeidsmarkt bij het Rijk. Zo hebben rijksambtenaren inzicht in vacatures op het rijksbrede niveau via de site www.mobiliteitsbank.nl. Ook is er per ministerie en soms per afdeling zelf een interne arbeidsmarkt te onderscheiden, elk met zijn eigen kenmerken, regels en procedures. Verder bestaan er interne arbeidsmarkten voor enkele beroepsgroepen; topambtenaren hebben bijvoorbeeld via de Algemene Bestuursdienst een eigen interne arbeidsmarkt. Andere beroepsgroepen, zoals ICT'ers, juristen, projectleiders en communicatieadviseurs, kennen rijksbrede pools die ook kenmerken van een interne arbeidsmarkt vertonen. In dit verband is het daarnaast belangrijk te vermelden dat bijna een kwart van de medewerkers die vrijwillig mobiel¹⁴ zijn geweest op de rijksbrede interne arbeidsmarkt, aangeeft de functie/baan *via informele kanalen* te hebben gevonden en niet via formele paden. In een kwart van de gevallen waarbij de functie via de formele weg open zou moeten staan (en wellicht ook heeft gestaan) blijkt toch uiteindelijk informeel een match tot stand te zijn gekomen¹⁵.

2.4 Toekomst arbeidsmarktcommunicatiestrategie

Op basis van de geschetste context kan worden vastgesteld dat bij de arbeidsmarktcommunicatiestrategie de focus de komende jaren meer moet worden gelegd op de interne arbeidsmarkt Rijk: transparant maken van de interne arbeidsmarkt (welke banen/loopbaanmogelijkheden/vacatures zijn er) en beschikbare mobiliteitsbevorderende instrumenten om zo de mobiliteit binnen het Rijk en naar buiten toe te bevorderen. Tegelijkertijd moet er aandacht blijven voor specifieke groepen, die nog steeds moeilijk extern te vinden zijn (zoals ICT'ers, financials en technici). Maar ook moet er aandacht zijn voor jongeren, arbeidsgehandicapten, laaggeschoolden en hoogopgeleide vrouwen met ambitie, zoals in de Hervormingsagenda Rijk wordt aangegeven.

De genoemde ontwikkelingen vormen voor OPR voldoende aanleiding om de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie en de operationele activiteiten te evalueren en, waar nodig bij te sturen voor de toekomst. Hierbij is één van de relevante vragen ter beantwoording: Is employer branding via job branding voldoende?

¹³ Factsheet 1: Tussenresultaat Promotieonderzoek Betty Feenstra MSc. Interne arbeidsmarkt bij het Rijk in beeld. 16 maart 2013.

¹⁴ Vrijwillige interne mobiliteit wordt bij het Rijk, aldus de Factsheet Tussenresultaat Promotieonderzoek Betty Feenstra Msc, gedefinieerd als horizontale en verticale loopbaan-stappen van rijksambtenaren op eigen initiatief (dus niet in het kader van een reorganisatie).

¹⁵ Factsheet 1: Tussenresultaat Promotieonderzoek Betty Feenstra MSc. Interne arbeidsmarkt bij het Rijk in beeld. 16 maart 2013.



3 Uitvoering van de strategie

In dit hoofdstuk bespreken we de uitvoering van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk (paragraaf 3.1) en de uitvoering van de daarbij horende instrumenten en activiteiten (paragraaf 3.2), waarbij uitgebreid wordt ingegaan op o.a. Werken voor Nederland.

3.1 Strategie

Hieronder wordt een aantal aspecten van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie belicht vanuit het perspectief van de stakeholders en/of experts, waarmee in het kader van dit onderzoek gesprekken zijn gevoerd.

Onvoldoende bekend

De arbeidsmarktcommunicatiestrategie blijkt *onvoldoende bekend* te zijn bij de bevraagde stakeholders/vertegenwoordigers van departementen en uitvoeringsorganisaties. In de gesprekken komen zaken naar voren waarvan EC O&P aangeeft dat dit in de praktijk al gebeurt, terwijl dit niet duidelijk is bij de bevraagde personen. Het is daarom goed dat EC O&P in haar plannen aangeeft dat zij departementen over de strategie informeert en tevens in gesprek gaat met de departementen om wensen, behoeften en verwachtingen af te stemmen binnen het kader waarin dit mogelijk is. Het is daarbij belangrijk dat de informatie niet alleen terecht komt bij HRM maar bijvoorbeeld ook bij Rijksmedewerkers die zich met communicatie bezig houden. Aangezien het tevens voor departementen soms onduidelijk is bij wie (binnen EC O&P) men moet zijn voor welk onderdeel van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie, is het aan te raden om te werken met accountmanagement op departementsniveau.

Strategie is goed, maar is er een noodzaak voor AMC?

De stakeholders zijn verder van mening dat de communicatie en de georganiseerde activiteiten in lijn zijn met de strategie. Het overgrote deel van de stakeholders en experts is over het *algemeen tevreden* over de arbeidsmarktcommunicatiestrategie. De ambitie van het Rijk om de diversiteit van het werk beter onder de aandacht te brengen, wordt gewaardeerd. Ook vinden velen het een goed idee dat er doelgroepgericht gecommuniceerd wordt en dat het Rijk inzet op (meer) verjonging. Hoewel de experts er anders over denken (zie verderop in dit hoofdstuk), zetten stakeholders wel vraagtekens bij de *noodzaak/urgentie* van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk. Bij het Rijk wordt immers bezuinigd en de komende jaren zal er weinig tot geen (externe) instroom zijn.

Corporate vs individueel

Het inzetten van een overkoepelende, Rijksbrede arbeidsmarktcommunicatiestrategie met een eventueel Rijkonderdeel-component wordt als een juiste keuze gezien. *"Het moet een EN/EN-strategie zijn, en niet los van elkaar."* De kracht van de arbeidsmarktcommunicatie ligt zowel bij het Rijk als bij de Rijksonderdelen. Juist de mix versterkt. De corporate communicatie vinden de gesprekspartners prima, zolang er binnen de strategie mogelijkheden bestaan voor de verschillende Rijksonderdelen om iets bovenop het rijksbrede gedeelte te kunnen doen, zodat aan (eventuele) organisatiespecifieke vraag voldaan kan worden. Door de ruimte die er is voor het communiceren van eigen boodschappen moet het Rijk er volgens de experts wel voor



waken dat de communicatie-uitingen van de verschillende Rijksonderdelen niet te ver van elkaar komen te staan en daardoor niet meer 'corporate' zijn. De kracht van de mix ontbreekt dan.

Lappendeken?

De strategie werd in het rondetafelgesprek benoemd als een 'lappendeken', waarbij *meerdere elementen* elkaar overlappen. Ondanks dat een gemeenschappelijke noemer er wel is (Werken voor Nederland), wordt deze onvoldoende herkend. Experts merken op dat er in de verschillende activiteiten meer eenheid moet zijn om er optimaal van te kunnen profiteren en bij te dragen aan de employer branding van het Rijk.

Employer branding door job branding aangevuld met onderhoudscampagne

Ook wordt het door experts gezien als een juiste keuze om de strategie te richten op een beter begrip van wat werken bij het Rijk inhoudt, inclusief kennis over de verschillende functies en doorgroei mogelijkheden (*job branding*). Hierdoor verbetert de inhoudelijke bekendheid over het werk en concrete carrière mogelijkheden bij het Rijk. Deze invulling is belangrijk wanneer het Rijk zich uniek en onderscheidend wil positioneren ten opzichte van andere werkgevers/concurrenten die zich op dezelfde (arbeids)markt begeven. Eén van de Unique Selling Points (USP 's) is toch de *diversiteit* in baanmogelijkheden die een Rijksmedewerker heeft door de grootte van het Rijk.

De nadruk op de inhoud is ook in lijn met de focus op *werksoort, ketens en functiefamilies* (zie Hervormingsagenda Rijksdienst). De werksoortbenadering (beleid, inspecties, uitvoering en toezicht/handhaving) zorgt ervoor dat de overeenkomst tussen functies veel beter duidelijk kan worden gemaakt, bijvoorbeeld die tussen de functies gevangenisbewaarder en douaneambtenaar. De focus in de strategie op een beter begrip van wat werken bij het Rijk inhoudt en op verschillende werksoorten, heeft tevens een positieve uitwerking op de *interne arbeidsmarkt*. Immers, wanneer werknemers een beter beeld hebben van wat hun werkgever vakinhoudelijk te bieden heeft en hoe de ontwikkelingsmogelijkheden er uitzien, zal men wellicht eerder mobiel worden.

Het uitgangspunt dat employer branding gerealiseerd wordt door het totaal van job branding werkt in de praktijk niet, omdat er al enige jaren weinig externe vacatures bij het Rijk zijn^{16 17} Het Rijk is hierdoor minder zichtbaar in de media voor vacaturevervulling, met als gevolg dat de gewenste communicatiestrategie niet kan worden uitgevoerd. De experts vinden daarom dat het in tijden van beperkt vacatureaanbod ook belangrijk is om een '*onderhouds' campagne* te hebben. Wanneer een organisatie stopt met communiceren dan verdwijnt de organisatie uit beeld van potentiële kandidaten. Een schade die niet snel weer terug te draaien valt. Dus een campagne aanvullend aan job branding voor de brede zichtbaarheid en het verleiden van doelgroepen om naar het platform Werken voor Nederland te komen lijkt wenselijk en gebeurt ook al wel (bijvoorbeeld recente campagne gericht op ICT-ers, gestart eind april 2014, zie box).

¹⁶ Offerteaanvraag Evaluatie arbeidsmarktcommunicatie strategie en arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten en -activiteiten Rijk, 1 oktober 2013 - 201300114.068.006.

¹⁷ Arbeidsmarktanalyse Rijk, Panteia (mei 2014). Status: concept.



Multimediale campagne knelpuntfunctie ICT-ers

'Het Nederland van Nu zoekt ICT-ers' is een beperkte multimediale campagne (geen tv spots, billboards) waarin enerzijds gebundeld ICT-vacatures binnen het Rijk onder de aandacht worden gebracht bij de doelgroep (traffic realiseren naar WVNL), maar ook langdurig het Rijk onder de aandacht wordt gebracht bij de doelgroep als een (interessant/veelzijdig) werkgever voor ICT-ers. Daarbij wordt verwezen naar aansprekende, actuele complexe ICT-thema's/vraagstukken (cybercrime, bigdata, privacy, security, bring your own device) waar het Rijk iets mee doet. Dit gebeurt o.a. door middel van ludieke radiospotjes, advertenties, activiteiten gericht op de doelgroep zowel binnen beroepsverenigingen als universiteiten.

De optie om een aanvullende brede, massamediale campagne te voeren brengt als *dilemma* met zich mee dat het Rijk moet bezuinigen en krimpen en dus ook minder middelen beschikbaar heeft voor arbeidsmarktcommunicatie. Het is in dat licht bezien niet opportuun als het Rijk zich via dure campagnes op de arbeidsmarkt profileert als aantrekkelijk werkgever. Ook in de interviews met stakeholders werden de kosten regelmatig aangekaart. De aanvullende campagne hoeft volgens experts *geen brede massacommunicatie* te zijn, maar kan ook communicatie zijn gericht op bepaalde knelpuntfuncties (ICT, financials en technici) zoals ook concurrenten doen, bv Philips, ING, GVB en VUmc. Zij doen dit bijvoorbeeld door multimediale imagocampagnes en activiteiten op universiteiten. Dit is een wenselijke uitkomst: zo kan er toch een onderhoudscampagne gedaan worden, gericht ingezet op knelpuntfuncties, waardoor de kosten in deze lastige tijden van bezuinigingen beperkt kunnen blijven.

Een voorbeeld van hoe Defensie dat doet bij weinig tot geen vacatures, is ook breed communiceren in tijden van bezuinigingen, waarbij de boodschap is dat je altijd bij Defensie kunt solliciteren: voor goede mensen is altijd ruimte binnen Defensie. Dit is dan wel een voorbeeld van brede, massamediale communicatie, maar ook een dergelijke boodschap zou men als Rijk heel gericht, en dus tegen relatief lage kosten, kunnen uitzetten voor knelpuntfuncties.



Best practice: 'Communiceren in tijden van bezuinigingen'

WERKEN BIJ DEFENSIE

OOK NU BLIJVEN ER KANSEN VOOR JOU BIJ DEFENSIE!

Die baan bij Defensie lijkt jou geweldig. Toch hoor je allerlei berichten over bezuinigingen bij Defensie. Maar ook volgend jaar heeft Defensie weer duizenden jonge mensen nodig om de organisatie inzetbaar te houden. En dat betekent dus ook kansen voor jou!

Om de krijgsmacht in de toekomst operationeel houden, is vulling van onderaf noodzakelijk. Daarom werven we ook nu jonge, enthousiaste militairen. Omdat er nou eenmaal altijd mensen nodig blijven die opkomen voor andere mensen.

VEEL VERSCHILLENDE FUNCTIES

Het klopt natuurlijk dat Defensie moet inkrimpen en dat we de taken anders moeten inrichten. Maar dat betekent nog steeds dat we belangrijk werk verrichten en veel functies te vullen hebben. Om onze pantservoertuigen te laten rijden, onze vliegtuigen te laten vliegen en onze schepen te laten varen, houden we behoefte aan de instroom van jonge collega's. Daarnaast is werving nodig om een juiste mix te houden tussen ervaren en niet ervaren collega's, jong en oud.

SOLLICITEREN HEEFT ZIN!

HET VIZIER

KIES JE EIGEN DEFENSIE NIEUWS

LEES HET VIZIER

Vacatures

Officier Luchtgevechtsleiding FC (Korte Officiersopleiding)

LUCHTMACHT

Doelgroepgericht

Het is goed dat **jongeren** niet worden vergeten in de arbeidsmarktcommunicatiestrategie van het Rijk. De inzet van nieuwe kennis en de mogelijkheden voor jongeren om kennis te maken met het werken bij het Rijk via leer- en werkervaring (traineeships (zie Hervormingsagenda Rijksdienst), stages/ en leer-arbeidsplaatsen) blijft van groot belang, ook met het oog op de vergrijzing van het Rijk en toekomstige wervingsbehoeften.

Ook is het goed dat er in de strategie aandacht komt voor de **lagere loonschalen en MBO'ers**. De afgelopen jaren zijn de functies in deze loonschalen afgenomen als gevolg van digitalisering en uitbesteding van taken die niet tot de kerntaken van het Rijk worden gerekend, zoals schoonmaak, catering en beveiliging. Het is verstandig, met het oog op de in de Hervormingsagenda Rijksdienst juist aangekondigde focus op functies in de laagste functieschalen (o.a. door jobcarving), om meer aandacht te besteden aan de werving van MBO'ers en lager opgeleiden. In de praktijk blijkt dit nog niet te gebeuren. De uitvoering van de strategie is volgens verschillende experts en stakeholders nu te veel geënt op hoger opgeleiden (met name academici). Hierin speelt ook mee dat er op dit moment weinig vacatures voor de mensen in lage loonschalen en MBO'ers zijn. De MBO-functies worden met name intern vervuld.

Tot slot **mist** een aantal speerpunt-doelgroepen die in de Hervormingsagenda Rijk worden genoemd, nog een plek in de arbeidsmarktcommunicatiestrategie: hoger opgeleide **vrouwen met ambitie**, geïndiceerde **arbeidsgehandicapten** en **flexibele arbeidskrachten** (zoals ZZP'ers, externe inhuur, e.d.). De eerste twee groepen zijn opvallend wanneer het Rijk zich als maatschappelijk betrokken werkgever wil neerzetten. Hiermee zou het Rijk zich eventueel ook kunnen onderscheiden van andere organisaties. De flexibele schil wordt op dit moment nog niet meegenomen in de arbeidsmarktcommunicatie. Toch zullen flexibele arbeidskrachten een steeds grotere rol spelen bij het Rijk. De ZZP'ers zouden bijvoorbeeld ook een interessante doelgroep in de arbeidsmarktcommunicatie kunnen zijn. Je kan bijvoorbeeld bepaalde ZZP-



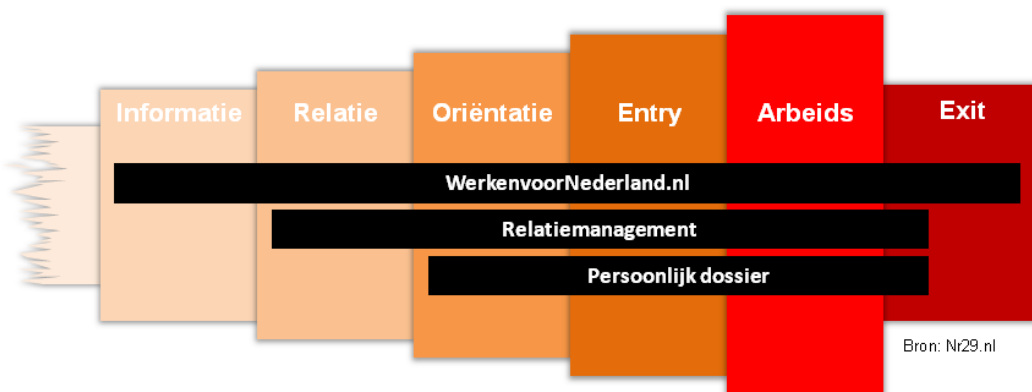
groepen formeren en deze regelmatig briefen/faciliteren (red. er bestaat bij het Rijk al een ZZP'er pool met communicatiedeskundigen). Hierdoor blijven zij op de hoogte van ontwikkelingen binnen het Rijk, raken ze bekend met de cultuur, etc., waardoor ze ook snel en makkelijk inzetbaar zijn.

Relaties met arbeidspotentieel

Hoewel de meeste experts het een goed idee vinden dat het Rijk in zijn strategie heeft opgenomen dat het zijn relaties met arbeidspotentieel wil verdiepen, verpersoonlijken en intensiveren, zitten hier volgens experts toch een paar *haken en ogen* aan. De experts geven namelijk aan dat in de praktijk weinig interactie met het publiek wordt aangegaan. Het is ten eerste organisatorisch lastig (bij wie ligt de verantwoordelijkheid? centraal, decentraal of beide?) en ten tweede vraagt het enorme inspanning van de organisatie (veel beschikbaarheid en maatwerk). Indien het Rijk niet genoeg tijd/arbeidskracht heeft om relaties met actieve zoekers en latent geïnteresseerden te onderhouden, is het volgens experts niet verstandig om hoge verwachtingen te wekken. Het kan volgens experts een averechts effect hebben als het Rijk uitstraalt interactie op maat aan te bieden, maar dat organisatorisch niet kan waarmaken.

Daarnaast is het aan te bevelen een *duidelijke keuze* te maken voor *welke doelgroepen* het zin heeft om in te steken op het aangaan van een relatie en voor welke niet. Ook de kwaliteit van het profiel (harde criteria) kan hierbij een selectiefactor zijn, evenals de fase waarin de kandidaat zich bevindt en het instroomperspectief op termijn.

Onderstaand schema bevat de fases waarin een relatie tussen een werkgever en werknemer zich kan bevinden. WerkenvoorNederland.nl biedt algemene informatie in iedere fase. Via relatiemanagement (verdieping en verpersoonlijking) kan de doelgroep gericht van informatie worden voorzien waardoor deze een beter beeld



krijgt van het Rijk en zijn functies. Met relatiemanagement kan het Rijk er ook voor zorgen dat de doelgroep de intentie krijgt om te solliciteren en uiteindelijk bij het Rijk instroomt als werknemer. In de arbeidsfase van bovenstaand figuur vindt tevens interne arbeidsmarktcommunicatie en mobiliteit plaats. Wanneer er ook in de exitfase contact onderhouden wordt met alumni of interimers, kan dit positieve effecten hebben op de vervulling van (tijdelijke) vacatures in de toekomst. Er kan dan namelijk (opnieuw) gebruik worden gemaakt van de diensten of het netwerk van oud-medewerkers. Je haalt ex-medewerkers weer binnen die zich extern met waardevolle kennis, ervaring en netwerken verrijkt hebben en daardoor ook hun waarde voor het Rijk hebben vergroot.

Het Persoonlijk Dossier (PD) is voor mensen die al hebben besloten zich te willen oriënteren bij het Rijk of willen solliciteren. Om deze reden zijn de PD's pas in de



oriëntatiefase relevant. Ook is het belangrijk dat het Rijk in de exitfase, gezien bovenstaande redenen, de informatie uit de PD's blijft gebruiken. Een nieuwsbrief met onderwerpen op maat (doelgroepgericht) voor geïnteresseerden die nog geen PD willen, zou de overgang tussen bezoeker van de site en PD-houder overbruggen.

Referral recruitment

Het is ook slim om alvast de manier waarop het personeel als referent kan optreden in de strategie mee te nemen. In de strategie wordt de nadruk gelegd op het ambassadeurschap van zittende medewerkers. In zowel de interviews met stakeholders als die met experts komt naar voren dat reguliere werving via louter (online) vacature advertenties steeds minder zal worden. Het werven vanuit relaties zal toenemen en een aanvullend karakter krijgen. Het netwerk van zittend personeel wordt dan ingezet voor de werving van nieuwe mensen (via-via referral recruitment). In de interviews geven sommige experts aan dat de referral strategie de beste manier is om de juiste mensen binnen een organisatie te krijgen. De kwaliteit is veelal hoger en er zijn minder cv's nodig voor een aanname. Het inzetten van referral recruitment zal naar verwachting ook een positieve uitwerking hebben op de interne arbeidsmarkt. Binnen het Rijk zijn verschillende onderdelen hier al actief mee bezig. In onderstaand kader een voorbeeld van de Belastingdienst.

Best practice: 'Operatie Missing Link'

De Belastingdienst is 'Operatie Missing Link' begonnen om ervoor te zorgen dat al het personeel een profiel op LinkedIn zou gaan aanmaken. Dit werd binnen de Belastingdienst geambieerd, omdat de zittende medewerkers op deze manier als ambassadeurs kunnen optreden en de mobiliteit gemakkelijker positief gestimuleerd kan worden. Er werd kritisch gekeken naar bestaande LinkedIn-profielen: ze moesten zo volledig mogelijk zijn ingevuld en er moest 'Belastingdienst' staan bij de huidige werkgever (in plaats van Ministerie van Financiën). Een goed gevulde LinkedIn-pagina werd voor deelname aan sommige projecten als harde eis gesteld. Op deze manier bleef het aanmaken van een profiel dus niet geheel vrijblijvend. Wel is het een uitdaging om ervoor te zorgen dat de link tussen – in dit geval – de Belastingdienst en het Rijk zichtbaar blijft.

Dit project is uitgevoerd in samenwerking met EC O&P en erg succesvol geweest. Het succes is mede te danken aan de directeur van de organisatie, die zelf het goede voorbeeld gaf en als een van de eersten op LinkedIn ging. In korte tijd had hij meer dan 500 connecties. Dit heeft andere medewerkers waarschijnlijk over de streep getrokken.

3.2 Instrumenten & activiteiten

Het online platform www.werkenvoornederland.nl vormt het hart van de arbeidsmarktcommunicatie Rijk. We zoomen daarom als eerste in op dit instrument.

Werken voor Nederland

Het is volgens stakeholders en experts positief dat de site 'Werken voor Nederland' is ingericht als ontdekplatform in plaats van als een site waar alleen vacatures op staan.



Op de huidige site zijn naast alle vacatures bij het Rijk, ook persoonlijke (carrière)verhalen van Rijksmedewerkers te vinden. Omdat het voor arbeidspotentieel vaak nog onbekend is wat voor werk er precies gedaan wordt bij het Rijk, is het belangrijk dat ze dit kunnen ontdekken op een platform dat modern is en aansluit op hun zoekgedrag.

Vernieuwen

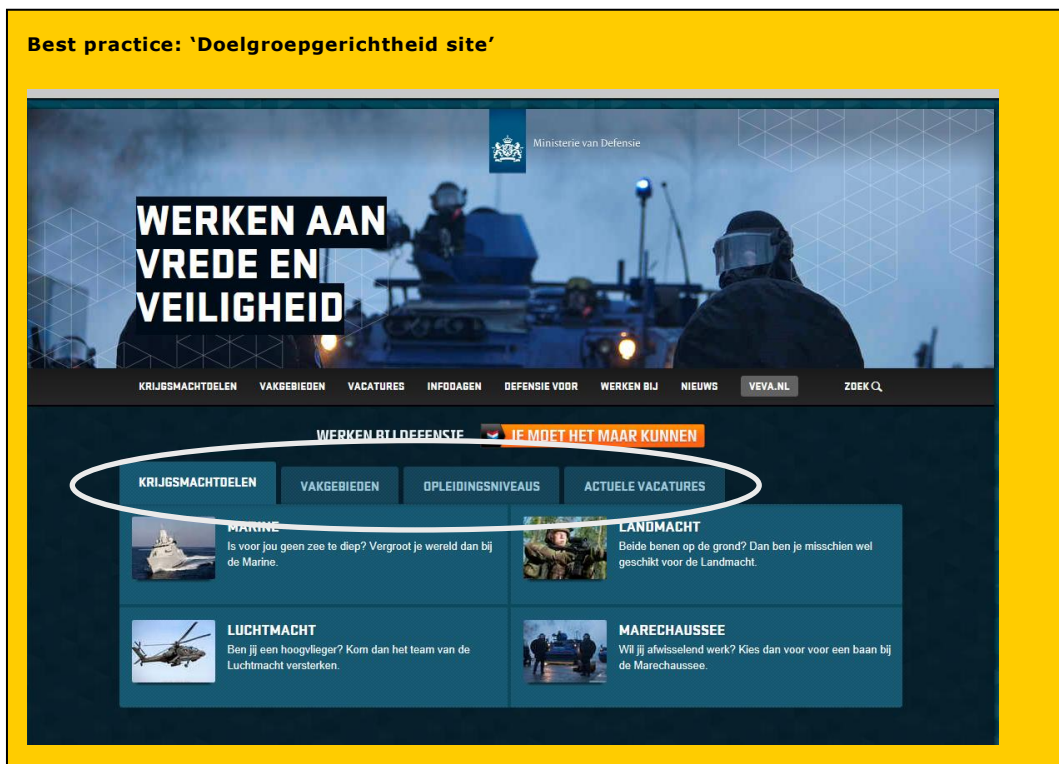
Toch zijn enkele stakeholders van mening dat de nadruk in de teksten niet (alleen) op de functie-inhoud en het Rijk als organisatie zou moeten liggen, maar ook op de *belevingswereld* van de sollicitant (waarom is het voor een potentiële werknemer leuk / interessant om bij het Rijk te gaan werken?). Ook de experts zijn van mening dat de site Werken voor Nederland er (nog) niet uitziet als een volwaardig ontdekplatform. De site bestaat volgens de experts momenteel ook nog te veel uit tekst en te weinig uit beleving. *"Het blijft nu toch veel informeren, en te weinig enthousiasmeren."* De diverse loopbaanmogelijkheden zouden juist op deze site meer moeten terugkomen. Het functiegebouw Rijk is weliswaar te abstract om extern te communiceren, maar je zou wel meer verhalen van persoonlijke carrières kunnen laten zien of meer bewijsclaims neer kunnen leggen over de mobiliteitsmogelijkheden bij het Rijk (bijvoorbeeld: "in het afgelopen jaar is 30% van de Rijksmedewerkers van functie veranderd").

De arbeidsmarktcommunicatiestrategie van het Rijk is volgens experts over het algemeen weinig vernieuwend ten opzichte van andere (grote) organisaties, met name doordat deze min of meer vergelijkbaar is met wat andere organisaties op dit gebied doen. De aanpak en media-inzet verschilt niet veel van andere (grote) organisaties. Dit punt staat haaks op de door het Rijk gestelde ambitie om qua arbeidsmarktbenadering (intern en extern) innovatief en toonaangevend te zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Verpersoonlijken (verbreden)

De site zou ook meer *doelgroepgericht* moeten zijn. Volgens de experts is het voor sitebezoekers nu onduidelijk waar ze informatie die voor hen relevant is, kunnen vinden. Het gaat er om hoe en waarom medewerkers bij het Rijk binnenkomen. Gaat het om de inhoud, het salaris, of bijvoorbeeld reisafstand? Hoe zoekt iemand een baan? Wat triggert personen om te gaan werken bij het Rijk? De indeling van de site zou veel meer rekening moeten houden met deze *verschillende zoekpaden* van potentiële medewerkers. Het is daarom belangrijk dat sitebezoekers nog meer kunnen aangeven wat hun achtergrond is (opleidingsniveau, starter/ervaren) en waar hun interesse ligt (vakgebied, ministerie, etc.), zodat hen passende content kan worden aangeboden. Op deze manier zou ook de doelgroep van MBO-ers meer aandacht kunnen krijgen en beter bediend kunnen worden. Dit gebeurt op het moment nog te weinig. Het zou ook goed zijn als deze keuze bewaard wordt, zodat men bij terugkomst direct op het doelgroepniveau van de site zit. Er zijn boven aan de pagina nu wel menu's te vinden waar de sitebezoekers dergelijke achtergrondkenmerken kunnen aanklikken (starters, professionals, etc.), maar dit mag prominenter naar voren komen. Het vraagt volgens EC O&P echter om een grote hoeveelheid informatie en die is op dit moment nog niet aanwezig bij het Rijk. Onderstaand een voorbeeld van de site van Defensie. Zij hebben bijvoorbeeld naast een gebruikelijke knop 'opleidingsniveaus' ook gekozen voor een knop 'vakgebieden' en 'krijgsmacht delen'. Hierdoor kunnen potentiële kandidaten via verschillende ingangen die informatie vinden die voor hen interessant is.





Verjongen

De site Werkvoornederland.nl is weinig interactief. Het doen van van testen, gamification, customer journey e.d. werkt het beste om als werknemer een werkgever te 'ontdekken', maar ook als geïnteresseerde om te ontdekken of je bij het Rijk past en het Rijk bij jou. Zeker met het oog op de voornaamste doelgroep (jongeren) zou er bijvoorbeeld meer met korte video's en *interactieve onderdelen* (tests, serious games, chatfunctie, quizen, etc). gewerkt kunnen worden dan met tekst. Het toevoegen van beleving/meer interactieve contentitems worden door EC O&P al meegenomen in de nieuwe aanpak van het platform.

Social media

Het is aan te raden om in de strategie voor bepaalde doelgroepen (in ieder geval jongeren) minder in te zetten op conventionele recruitmentinstrumenten *en meer voor (mobiele) internet en sociale media* (LinkedIn, Facebook, Twitter, etc) te kiezen. Het zoekgedrag van kandidaten op de arbeidsmarkt is namelijk veranderd. Tegenwoordig maakt arbeidspotentieel meer gebruik van het (mobiele) internet en raadpleegt steeds minder verschillende traditionele kanalen voor het zoeken van een baan. Bij de interne arbeidsmarktcommunicatie is het wel verstandig om eerst goed na te denken over de inzet van social media. De gemiddelde leeftijd ligt binnen het Rijk relatief hoog, waardoor de kans groot is dat sociale media door een groot deel van de Rijksmedewerkers niet gebruikt worden. In de gesprekken met stakeholders kwam ook naar voren dat (nog) niet veel Rijksmedewerkers op social media actief zijn.

Het gebruik van sociale media voor arbeidsmarktcommunicatie is hot. Het biedt namelijk veel kansen als het gaat om zowel employer branding als werving (social recruitment). Het Rijk zet vooralsnog social media alleen in om vacatures te delen, bezoekers naar Werken voor Nederland te trekken en om content te delen over de inhoud van het werk bij het Rijk. "Daarom plaatsen we verhalen over het werk op



*www.werkenvoornederland.nl en delen we die in social media. Met die verhalen bereiken we ook een groep die niet actief naar vacatures zoekt, zodat ze kennis kunnen maken met de rijksoverheid als werkgever*¹⁸. Het toepassen van een *contentstrategie* voor sociale media is volgens experts een goed uitgangspunt van het Rijk; het staat stil bij de specifieke functies en mogelijkheden van de verschillende sociale media en zet gericht social media in en niet zomaar omdat iedereen dit nu eenmaal doet.

De activiteiten op sociale media worden niet alleen ingezet om bezoekers naar de site te trekken. Ook worden door het Rijk (online) campagnes geïnitieerd die er voor moeten zorgen dat er een nieuwe doelgroep geïnteresseerd raakt in het Rijk als potentiële werkgever. In de praktijk blijkt dit ook. De online inzet voor de wervingscampagne voor Inhousedagen heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat ten tijde van de campagne 74,8% van de bezoekers op de site 'Werken voor Nederland' nieuw was, terwijl normaal gesproken dat percentage op 58,3% ligt.¹⁹ De online campagnes slagen er, zoals gezegd, vaak in om nieuwe bezoekers naar de site 'Werken voor Nederland' te trekken. De *kwaliteit* van het bezoek van deze nieuwe doelgroep(en) laat echter nog te wensen over. In dezelfde evaluatie van de online inzet voor de wervingscampagne voor Inhousedagen blijkt namelijk dat op kwalitatieve aspecten als aantal bekeken pagina's per bezoek, de gemiddelde bezoekduur en bounce rate het nieuwe verkeer iets slechter scoort dan het gemiddelde verkeer.²⁰

In de vakliteratuur wordt aangegeven dat het als recruiter, HRM'er of (arbeidsmarktcommunicatie)professional niet zinvol is om voorop te willen lopen op het gebied van social media als nog weinig medewerkers actief zijn op social media²¹. De kracht van social media zit erin dat het Rijk als werkgever, door contact te maken met de eigen medewerkers, inzicht heeft in hun netwerk en hen kan activeren om via hun netwerk als ambassadeur op te treden. Het is daarom goed van EC O&P om als eerste stap het *netwerk* van de rijksambtenaren nog verder te *vergroten* (er zijn nu ongeveer 40.000 rijksambtenaren als rijksambtenaar herkenbaar op linkedin). "*Door de grote groep volgers vanuit de rijksoverheid hebben we een basis om goede content te verspreiden*".²² De Belastingdienst is het bijvoorbeeld gelukt het (sociale) netwerk te vergroten door 'Operatie Missing Link': de Belastingdienst heeft nu ruim 7.000 LinkedIn-profielen.

In opkomst is *social (media) recruitment/social recruiting*. De nieuwe generatie medewerkers (geboren na 1985) is zeer actief op social media. Ze zijn hier zo thuis in dat het voor hen heel logisch is om dit kanaal als belangrijkste en eerste in te zetten in hun zoektocht naar een baan. Het is daarom logisch dat de inzet van social media als één van de belangrijkste trends op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie gezien wordt. Om toekomstige starters (jongeren) op de arbeidsmarkt aan te trekken lijkt de inzet van social media dus onvermijdelijk²³. In de gesprekken met stakeholders komt wel naar voren dat hier en daar vacatures via social media geplaatst worden, maar echt zelf geschikte kandidaten zoeken op bijvoorbeeld LinkedIn (met name voor de ervaren professionals) of Facebook (meer voor de schoolverlaters, starters) gebeurt nog niet (*online sourcing*). Het levert volgens een geïnterviewde expert op het

¹⁸ Werkplan arbeidsmarktcommunicatie 2014 OPR-IDU, versie 0.1, 14 november 2013, p. 10.

¹⁹ Evaluatie media inhousedagen update. Periode: 15 oktober t/m 8 november 2013.

²⁰ Evaluatie media inhousedagen update. Periode: 15 oktober t/m 8 november 2013.

²¹ 5 tips voor succesvolle werving via social media, Werf& over arbeidsmarktcommunicatie en recruitment, www.werf-en.nl, 8 mei 2014.

²² Werkplan arbeidsmarktcommunicatie 2014 OPR-IDU, versie 0.1, 14 november 2013, p. 10.

²³ 'Recruitment 2.0': Social media als dé manier van werven, www.managementsite.nl, 17 mei 2011.



gebied van social recruitment, net als bij referral recruitment, het beste personeel en de minste mismatches op.

Overige instrumenten/activiteiten

De experts vragen zich af of de georganiseerde activiteiten (open dagen, campus recruitment, beurzen, sociale media, etc.) voldoende (nieuwe) bezoekers naar de site 'Werken voor Nederland' trekken. De activiteiten richten zich in de meeste gevallen namelijk op actieve baanzoekers, of zelfs op mensen die duidelijk geïnteresseerd zijn in het Rijk als werkgevers. Om latent geïnteresseerden te bereiken en naar de site te trekken, moet het Rijk volgens de experts en enkele stakeholders in de toekomst instrumenten met een groter bereik (massamedia) inzetten of anderszins een *onderhoudscampagne* (zie ook paragraaf 3.1).

In de gesprekken hebben bijna alle stakeholders aangegeven dat *aanwezigheid* op *beurzen* en *evenementen* nodig is om de zichtbaarheid van het Rijk als werkgever in de toekomst te waarborgen. De meeste experts zeggen ook dat het belangrijk is dat het Rijk op dergelijke beurzen staat, omdat afwezigheid directe gevolgen zal hebben voor de mate waarin arbeidspotentieel denkt aan de Rijksoverheid als potentiële werkgever. Bij de keuze voor deelname aan beurzen en evenementen is het wel belangrijk om, vanwege de vaak hoge deelnamekosten, goed te kijken naar de doelgroep die op de beurs of het evenement komt en de behoefte van de departementen om aan een beurs deel te nemen (bijvoorbeeld of men op zoek is naar specifieke doelgroepen). Met andere woorden wat levert deelname aan een beurs eigenlijk op? In de praktijk doet EC O&P dit ook van te voren.

Verder wordt in de gesprekken beaamd dat ontwikkeling van activiteiten zoals inhouse dagen en open dagen voor het benaderen en werven van specifieke doelgroepen een goede actie is. Het inzetten van campus recruitment wordt door de meeste geïnterviewde personen als een juiste manier gezien om jonge talentvolle studenten binnen te halen.

In de vakliteratuur wordt echter wel aangegeven dat dergelijke activiteiten als inhousedagen, open dagen en campus recruitment in de toekomst anders moeten, met name in de follow-up. De activiteiten moeten vooral plaatsvinden in het kader van *Talent Relationship Management* "Jaarlijks ontmoet je vele goede kandidaten via inhousedagen, beurzen en sollicitaties. Talent dat geïnteresseerd is om bij jouw organisatie te komen werken. Maar mogelijk zijn ze ook geïnteresseerd om bij jouw concurrent aan de slag te gaan. Het gevoel bij een bedrijf is dan essentieel, want dat geeft bij vele talenten de doorslag om voor een werkgever te kiezen. Dit gevoel creëer je met behulp van Talent Relationship Management en je verhoogt daarmee meer rendement van je wervingsactiviteiten"²⁴. Het opbouwen van een lange termijn-, persoonlijke relatie met potentiële medewerkers is voor bedrijven het belangrijkste bij het binnenhalen van talent. Dit betekent dat het echte werk (de follow-up) pas begint na de activiteiten/evenementen zelf.

Beste werkgeversonderzoeken

In beste werkgeversonderzoeken wordt een oordeel geveld over het werkgeverschap van deelnemende organisaties in Nederland. De bedrijven en organisaties die als beste werkgevers uit de bus komen, profiteren van positieve publiciteit. Hierdoor versterken ze hun imago en kunnen ze gemakkelijker (nieuwe) mensen interesseren als nieuwe medewerker. Om deze redenen vinden enkele stakeholders dat het Rijk aan een beste

²⁴ Effectiever Campus Recruitment dankzij TRM, Werf& over arbeidsmarktcommunicatie en recruitment, www.werf-en.nl, 28 mei 2013.



werkgeversonderzoek zou moeten deelnemen. Veel Rijksonderdelen, waaronder de Belastingdienst en het Ministerie van SZW, zijn ervan overtuigd dat het Rijk binnen dergelijk onderzoek hoog zal scoren. BuZa heeft, bijvoorbeeld in het onderzoek dat Intermediair in 2012 heeft uitgevoerd, reeds laten zien dat het Rijk goed kan scoren. In Nederland zijn er ongeveer 19 beste werkgeversonderzoeken met ieder hun eigen indicatoren voor goed werkgeverschap.²⁵ Het Rijk moet daarom voor ze eventueel deelneemt aan een onderzoek beslissen of de *indicatoren* van het betreffende onderzoek aansluiten op het idee dat het Rijk heeft van goed werkgeverschap. Op bepaalde indicatoren (bijvoorbeeld de hoogte van het salaris en/of de verschaffing van een leaseauto) kan en wil het Rijk volgens veel stakeholders over het algemeen namelijk niet concurreren met de markt. Stakeholders en experts vinden dan ook dat het Rijk niet zou moeten deelnemen aan een onderzoek dat gebruik maakt van dergelijke indicatoren. Het Rijk is op zoek naar mensen met maatschappelijk engagement. Die worden getriggerd door andere factoren (bijvoorbeeld inhoud van het werk). Daarom is het belangrijk dat wanneer wordt besloten om over te gaan tot deelname aan een beste werkgeversonderzoek, eerst wordt gezocht naar een passend beste werkgeversonderzoek.

²⁵ <http://www.werf-en.nl/nr/nr11/overzicht-van-werkgeverslijstjes-in-nederland/>



4 Interne mobiliteit

In dit hoofdstuk bespreken we de interne mobiliteit binnen het Rijk, waarbij we starten bij paragraaf 4.1 met het schetsen van enkele achtergronden, zoals de intransparantie van de arbeidsmarkt. Daarna worden in paragraaf 4.2 enkele ontwikkelingen op de interne arbeidsmarkt geschetst op basis van beleidsdocumenten. In paragraaf 4.3 bespreken we hoe de uitvoering plaatsvindt van de interne arbeidsmarktcommunicatie. In paragraaf 4.4 gaan we in op de nadere invulling van interne mobiliteit naar de toekomst toe en het hoofdstuk sluit af met de verbinding tussen externe en interne arbeidsmarktcommunicatie in paragraaf 4.5.

4.1 Achtergrond

De arbeidsmarkt van het Rijk is de afgelopen jaren in beweging. De instroom is door bezuinigingen beperkt, functies verdwijnen en tot 2020 zullen de werkzaamheden binnen het Rijk vooral door het eigen personeel moeten worden uitgevoerd. Kortom, voor de zittende ambtenaren betekent dit dat ze steeds breder inzetbaar moeten zijn, flexibel moeten meebewegen met de ontwikkelingen in de organisatie en moeten reflecteren op de waarde van hun positie in de gehele arbeidsmarkt, zowel extern als intern. Het arbeidsmarktbeleid binnen het Rijk zal zich daarom de komende jaren vooral richten op het bevorderen van (zowel externe als interne) mobiliteit (zie ook Hervormingsagenda Rijksdienst). In de offerteaanvraag is ook op basis van bovengenoemde ontwikkelingen vastgesteld dat bij de arbeidsmarktcommunicatie de focus de komende jaren meer moet worden gelegd op de interne arbeidsmarkt Rijk: het transparant maken van de interne arbeidsmarkt (welke banen/ loopbaanmogelijkheden/vacatures zijn er) en beschikbare mobiliteitsbevorderende instrumenten om zo de mobiliteit binnen het Rijk en naar buiten toe te bevorderen²⁶.

Bevorderen transparantie interne arbeidsmarkt?

De vraag is echter of het transparant maken van de interne arbeidsmarkt de oplossing is. In hoofdstuk 2 gaven we al aan dat er bij het Rijk zeer verschillende niveaus van de interne arbeidsmarkt zijn. Daarnaast hebben organisaties bij het Rijk zelf autonomie om in de 0-fase te 'schuiven' met personeel en functies. De verschillende departementen kunnen dus zelf bepalen hoe ze omgaan met een vrijgevallen werkplek in de 0-fase. De meerderheid van de organisaties hanteert in de 0-fase een gesloten en informele strategie (en dus *intransparant*). In dat geval bepaalt de organisatie zelf of een vrijgevallen werkplek opnieuw moet worden ingevuld en wie voor welke werkplek in aanmerking komt. Wordt er binnen de eigen organisatie geen geschikte kandidaat gevonden, dan wordt de vrijgevallen plek een vacature en volgt werving op de departementale interne arbeidsmarkt dan wel op de externe arbeidsmarkt²⁷.

Veel invulling in 0-fase

In de praktijk blijkt deze intransparantie echter geen belemmering voor interne mobiliteit; veel 'vrije werkplekken' worden in de 0-fase al ingevuld, dus voordat ze de vacaturefase bereiken. In het Tussenresultaat van het Promotieonderzoek van Betty Feenstra wordt aangegeven dat bijna een kwart van Rijksmedewerkers die mobiel zijn geweest op de rijksbrede interne arbeidsmarkt aangeeft de functie via informele/intransparante kanalen te hebben gevonden. In een kwart van de gevallen

²⁶ Offerteaanvraag Evaluatie arbeidsmarktcommunicatie strategie en arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten en -activiteiten Rijk, 1 oktober 2013 - 201300114.068.006, pag. 6

²⁷ Factsheet 1: Tussenresultaat Promotieonderzoek Betty Feenstra MSc. Interne arbeidsmarkt bij het Rijk in beeld. 16 maart 2013.



waarbij de functie via de formele weg open zou moeten staan (en wellicht ook heeft gestaan) blijkt dus toch informeel een match tot stand te zijn gekomen.²⁸ Het proces van vrije werkplek/vacaturevulling is dus vaak niet transparant.

Het blijft echter wel onduidelijk hoeveel er in de 0-fase uiteindelijk worden opgelost. Hoewel het buiten de scope van deze evaluatie valt, is het goed te noemen dat er binnen het Rijk daarom hard gewerkt wordt aan het vergroten van de transparantie. Zo is men bezig het werving- & selectieproces duidelijker in kaart te brengen/te stroomlijnen met het project 'Werving & Selectie: herinrichting en verbetering van het rijksbrede werving- en selectieproces'. De eerste fase van dit project richt zich op de 0-fase. Het project staat niet op zichzelf, maar heeft een relatie met diverse andere (lopende) projecten. Er is bijvoorbeeld een belangrijke relatie met het project 'Digitale Transparante Arbeidsmarkt', waarin gekeken wordt hoe de mobiliteitsbank/het Rijkstalencentrum een voorziening voor tijdelijke opdrachten kan aanbieden ('het inbedden van tijdelijke opdrachten/klussen'). Ook worden in hetzelfde project voorstellen geformuleerd voor spelregels voor het aanbieden van tijdelijke opdrachten, governance en beheer van relevante aspecten van werving en selectie en inkoop.

Het bevorderen van vrijwillige interne mobiliteit blijft desondanks lastig binnen het Rijk. Uit de Personeelsmonitor Rijk 2012 blijkt bijvoorbeeld dat het overgrote deel (85%) van het zittende personeel in 2011 niet van functie veranderd is. Dit betekent gelijk dat 15% wel in 2011 een andere functie is gaan vervullen; voor twee derde was dit vrijwillig, en voor een derde gold dat ze in het kader van een reorganisatie van functie zijn veranderd. In dezelfde monitor is ook aan de medewerkers die aangeven niet op zoek te zijn naar een andere functie gevraagd of zij dan wel interesse hebben in een andere functie van vergelijkbaar of hoger niveau als die wordt aangeboden. Zeven op de tien medewerkers geeft aan hier interesse in te hebben. De voorkeur ligt dan bij een functie van vergelijkbaar of hoger niveau bij de huidige werkgever.²⁹ Hieruit blijkt wel dat binnen het Rijk interesse is voor mobiliteit, maar dat dit op een of andere manier niet helemaal uit de verf komt.

Ideeën stakeholders

In de gesprekken met stakeholders werd ook een aantal ideeën geopperd die te maken hebben met het creëren van een transparantere arbeidsmarkt dan wel voor het bevorderen van interne vrijwillige mobiliteit. Hoewel er mogelijke barrières zijn die uitvoering van deze ideeën in de weg zitten, vinden wij het belangrijk om toch een tweetal ideeën van stakeholders te noemen.

In het rondetafelgesprek werd de aansturing vanuit de ambtelijke top op de formatie genoemd. *"Als er een vacature vrij komt, dan wordt deze eerst binnen het eigen ministerie of soms zelfs binnen de eigen afdeling verspreid en dan pas Rijksbreed. Dit gebeurt dan ondanks het gegeven dat er bijvoorbeeld een medewerker van een ander ministerie herplaatst moet worden"*. In gesprekken komt naar voren dat de afzonderlijke departementen voor een succesvolle interne mobiliteit in het werving- en selectieproces veel meer Rijksbreed zouden kunnen optrekken. In het eerder genoemde project 'Werving & Selectie' wordt hier dus aan gewerkt.

In hetzelfde rondetafelgesprek werd ook het idee geopperd om binnen het Rijk functiegroepen aan te wijzen waarvoor mobiliteit in de toekomst

²⁸ Factsheet 1: Tussenresultaat Promotieonderzoek Betty Feenstra MSc. Interne arbeidsmarkt bij het Rijk in beeld. 16 maart 2013.

²⁹ Personeelsmonitor Rijk 2012, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, oktober 2013



voortaan een vereiste is ("*mobilititeit wordt een verplichting*"). Dit sluit goed aan bij de Hervormingsagenda Rijk, waarbij 'regelmatig veranderen van werk en werkomgeving' één van de aandachtspunten is. In het rondetafelgesprek is in dit kader bij voorbeeld geopperd om de voorwaarde dat een functie maximaal 5 jaar door dezelfde persoon mag worden bekleed af te spreken. Het is wel raadzaam om goed te kijken welke functies daarvoor in aanmerking komen. De trainees zouden overigens een uitstekende doelgroep zijn waarmee met nieuwe arbeidsvoorwaarden op het gebied van mobiliteit kan worden geëxperimenteerd.

4.2 Koers in beleidsdocumenten

Hoewel het, gezien de achtergrond van de interne arbeidsmarkt, lastig is om binnen het Rijk interne mobiliteit voor elkaar te krijgen, worden in het ICOP jaarplan 2014 wel verschillende plannen gepresenteerd om de stap te maken van baanzekerheid naar werkzekerheid, zoals bedoeld in de Hervormingsagenda Rijk. Deze plannen raken ook de communicatie (zie box).

1. Er zijn richtinggevende uitgangspunten voor mobiliteit en functieverblijfsduur als onderdeel van de HR cyclus, waarover ook wordt gecommuniceerd. (pag. 13. Loopbaan & functieroulatie)
2. Medewerkers zijn geïnformeerd over de verschillende loopbaanvoorzieningen (pag. 13. Loopbaan & functieroulatie)
3. Er wordt een aanpak ontwikkeld en uitgevoerd van gerichte communicatie naar leidinggevend en medewerkers binnen het Rijk om bekendheid te geven aan de rijksbrede visie (pag. 14 Implementatie rijksbrede gesprekscyclus)³⁰

In het werkplan arbeidsmarktcommunicatie 2014 van EC O&P³¹ wordt daarom uitgebreid aandacht besteed aan de interne arbeidsmarktcommunicatie. Dit in tegenstelling tot het plan van 2013, waarin een aanpak voor interne arbeidsmarktcommunicatie nog ontbrak.

Ook ontdekplatform voor interne arbeidsmarkt

In het werkplan 2014 wordt onder andere aangegeven dat de aanpak zoals bedacht voor 'Werken voor Nederland' (het ontdekplatform) ook gebruikt zal worden voor de interne arbeidsmarkt van het Rijk³². Meer bekendheid over de verschillende werkplekken en organisaties bij de Rijksoverheid helpt doorstroom bevorderen. De meeste ambtenaren weten namelijk net zo veel (of net zo weinig) over de verschillende/diverse carrièremogelijkheden bij het Rijk als iemand op de externe arbeidsmarkt.

Een geïntegreerd arbeidsmarktportaal

In hetzelfde werkplan wordt ook aangegeven dat het niet zinvol/handig is om verschillende portals naast elkaar te laten functioneren: er wordt gepleit voor het ontwikkelen van één arbeidsmarktportaal. Het ontwikkelde arbeidsmarktportaal moet gebruikt worden om medewerkers te informeren over de verschillende loopbaanvoorzieningen en de uitgangspunten voor interne mobiliteit en functieverblijfsduur.³³

³⁰ Jaarplan ICOP 2014.

³¹ Het jaarplan 2014 Arbeidsmarktcommunicatie 2014 van EC O&P wordt opgesteld in samenwerking met OPR en vastgesteld door DGOBR.

³² Jaarplan 2014 Arbeidsmarktcommunicatie 2014, EC O&P, pag. 17.

³³ Jaarplan 2014 Arbeidsmarktcommunicatie 2014, EC O&P, pag. 17.



Campagne gericht op doorstroom

Ook is in het werkplan van EC O&P afgesproken om een interne arbeidsmarktcampagne gericht op doorstroom te ontwikkelen en uit te voeren. Hierbij worden in het plan face-to-face activiteiten genoemd zoals loopbaandagen en baanruildagen voor de eigen medewerkers maar ook alle andere instrumenten, zoals sociale media, campagnes en content items.

Communicatie naar leidinggevenden/ medewerkers betreffende interne mobiliteit

In het ICOP plan staat dat er een aanpak moet worden ontwikkeld en uitgevoerd omtrent gerichte communicatie naar leidinggevenden en medewerkers binnen het Rijk om interne mobiliteit te bevorderen.

4.3 Invulling/uitvoering interne arbeidsmarktcommunicatie

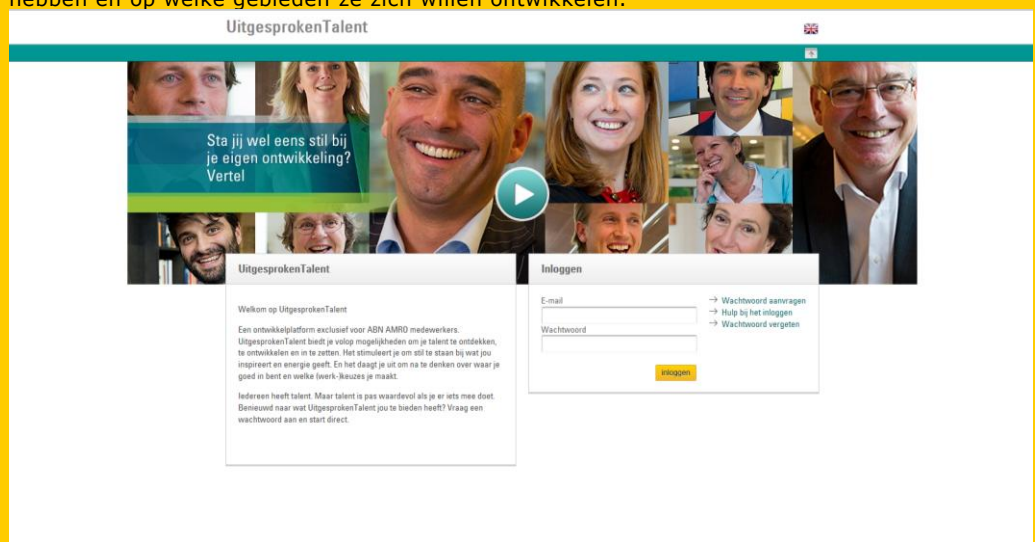
Verschillende ontdekplatforms voor interne arbeidsmarkt

Binnen het Rijk bestaan afzonderlijk al verschillende ontdekplatforms voor de interne arbeidsmarkt. Zo maakt Rijkswaterstaat gebruik van het zogenaamde 'Mobiliteitsplein', waarop filmpjes en interviews worden getoond met mensen die intern mobiel zijn geworden. Het plein biedt ambtenaren bij Rijkswaterstaat praktische handvatten om mobiel te worden. De ervaringen met het Mobiliteitsplein zijn goed. Ook de Belastingdienst werkt - afzonderlijk - aan een dergelijk mobiliteitsplatform: 'Werkplus', dat echter nog in ontwikkeling is. Het zou echter beter zijn wanneer de verschillende interne ontdekplatforms minder gebonden zouden zijn aan (het personeel van) de specifieke Rijksonderdelen. Op die manier zijn de sites niet alleen nuttig voor een relatief kleine groep Rijksmedewerkers maar voor het gehele Functiegebouw Rijk.

Ook binnen ABN-AMRO wordt gewerkt met een dergelijk ontdekplatform, het zogenaamde ontwikkelplatform 'UitgesprokenTalent'³⁴ (zie volgend kader).

Best practice: 'UitgesprokenTalent' van ABN AMRO

'Uitgesproken talent' is een ontdekplatform dat door ABN AMRO gebruikt wordt om de interne mobiliteit te bevorderen. Op de portal worden niet alleen filmpjes/blogs van medewerkers getoond, maar medewerkers kunnen er gemakkelijk ontdekken /testen welke andere functies bij ze passen. Ook kunnen medewerkers aangeven waar ze behoefte aan hebben en op welke gebieden ze zich willen ontwikkelen.



Het op één portal tonen van de functies/werkplekken binnen het Rijk is een goed vertrekpunt, maar om de mobiliteit daadwerkelijk te bevorderen moet het platform meer bieden dan alleen dat. Het zou ook gebruikt moeten worden om te informeren over de verschillende loopbaan bevorderende voorzieningen en de uitgangspunten voor mobiliteit en functieverblijfsduur, zoals ook aangegeven in het jaarplan van ICOP. En het zou ook praktische tips moeten bieden (Waar moet je zijn? En welke voorwaarden zijn eraan verbonden?). Het platform moet werk, talent en matching daartussen ondersteunen. De functies bevinden zich nu echter op verschillende websites, zoals de Mobiliteitsbank, het Rijkstalentencentrum en het functiegebouw Rijk. Het is daarom, zoals eerder aangegeven, een goed plan om deze sites te integreren in hetzelfde brede interne arbeidsmarktportaal Rijk. *“Het portaal moet een aansprekende plek zijn waar je heen gaat voor het aanbieden, vinden en ontwikkelen van werk en talent.”*³⁵ Het nieuwe portaal moet niet alleen het enige ontdekplatform voor mobiliteit binnen het Rijk zijn, maar het moet ook meer bieden dan alleen informatie over de verschillende functies/departementen. Op een dergelijke manier kan het portaal zijn ambitie als ontdekplatform echt gaan waarmaken.

Campagne gericht op doorstroom met bijpassende instrumenten

De informatie aanbieden op een centrale plaats is één instrument. Het kweken van interesse voor interne mobiliteit is een ander punt (zie de lage onveranderde interne mobiliteitsintentie: in 2011 zocht 29% van de Rijksmedewerkers niet naar een andere functie, en in 2007 was dit nagenoeg gelijk met 32%³⁶). Zoals we in de vorige paragraaf zagen, zal daarom door EC O&P een interne arbeidsmarktcampagne ontwikkeld en uitgevoerd worden die specifiek gericht is op de doorstroom van medewerkers.

In de interviews is gevraagd op welke manier dit zou moeten gebeuren. De mening van stakeholders en experts lopen uiteen over de wijze waarop communicatiekanalen gebruikt moeten worden voor het bevorderen van mobiliteit. Zo zijn er stakeholders/experts die vinden dat de communicatie voor mobiliteit heel low key aangepakt moet worden (het moet vooral tot uitdrukking komen in de werkzaamheden/projecten), maar er zijn ook stakeholders/experts die vinden dat opvallende posters en gadgets goede instrumenten zijn om mensen aan het belang van mobiliteit te blijven herinneren.

In het werkplan van EC O&P is onder andere afgesproken om interne face-to-face activiteiten te organiseren, zoals loopbaandagen/jobbruidagen voor eigen medewerkers ter bevordering van de interne mobiliteit. In de praktijk gebeurt dit al hier en daar binnen het Rijk; sommige Rijksonderdelen (bijvoorbeeld BuZa, AZ, VWS, Financiën en SZW) organiseren zogenaamde carrousels/vlootschouws/speeddates, zoals aangekondigd in de Hervormingsagenda Rijksdienst, voor het zittende personeel ter bevordering van de interne mobiliteit. In tegenstelling tot carrousels en speeddates worden alleen de vlootschouws – net als functioneringsgesprekken – structureel een aantal departementen georganiseerd.

In een vlootschouw wordt gekeken of (high potential) ambtenaren een volgende stap in hun loopbaan kunnen maken en waar dat eventueel mogelijk is. Bij BuZa is dit overigens gemeengoed: daar zijn ambtenaren in de meeste gevallen na vier jaar verplicht om van baan/functie te veranderen. Medewerkers van ‘het Klasje’ krijgen een contract van zeven jaar en moeten gedurende deze tijd drie keer van functie

³⁵ Werkplan arbeidsmarktcommunicatie 2014, EC O&P, pag. 17.

³⁶ BZK (2012). Personeelsmonitor Rijk 2012, p. 59.



veranderen. In een carrousel wordt het wisselen van functies die Rijksbreed op verschillende plaatsen voorkomen (bijvoorbeeld beleidsmedewerker) gestimuleerd, zodat in deze functies de mobiliteit op gang komt. SZW heeft vorig jaar speeddates georganiseerd voor de zittende medewerkers. De medewerkers konden zo op een laagdrempelige manier meer te weten komen over het werk dat er zoal gedaan wordt bij SZW (en verdere mogelijkheden binnen het Rijk). De stakeholders zijn zelf erg enthousiast over deze activiteiten. Het lijkt daarom een goed idee om dit soort activiteiten bij departementen te inventariseren, samen te bundelen, te coördineren en met elkaar af te stemmen/te delen, zodat men van elkaars good practices kan leren.

Communicatie naar leidinggevenden/medewerkers betreffende interne mobiliteit

Zoals in de vorige paragraaf vermeld, staat in het ICOP jaarplan dat er een aanpak moet worden ontwikkeld en uitgevoerd betreffende gerichte communicatie naar leidinggevenden en medewerkers binnen het Rijk om de interne mobiliteit te bevorderen³⁷. In het werkplan van EC O&P 2014 is dit punt wel meegenomen en uitgewerkt, maar het is nog niet in de praktijk gebracht.

De experts onderschrijven ook het belang van leidinggevenden bij het bevorderen van interne mobiliteit. De leidinggevenden zijn soms te angstig of hebben er geen belang bij om een medewerker kwijt te raken. Om die reden is het belangrijk om leidinggevenden duidelijk te maken dat verversing van het personeel juist goed is. In de afzonderlijke departementen gebeurt al het een of ander op dit vlak. Zo geven sommige stakeholders aan dat leidinggevenden trainingen krijgen waarin hen geleerd wordt hoe ze interne mobiliteit positief kunnen stimuleren. Andere stakeholders geven aan dat tijdens beoordelingsgesprekken structureel wordt stil gestaan bij het carrièrepad van de medewerkers. Ook zijn er Rijksonderdelen waar de managers en leidinggevenden wordt gevraagd om het goede voorbeeld te geven, bijvoorbeeld door zelf mobiel te worden of actief te worden op LinkedIn. In de gesprekken met experts komt namelijk naar voren dat LinkedIn naast externe exposure (zie paragraaf 2.3) ook (bewust) gebruikt kan worden om de interne mobiliteit binnen een organisatie te bevorderen. De Belastingdienst is met het in paragraaf 3.1 eerder genoemde project 'Operatie Missing Link' (paragraaf 3.1) hier een goed voorbeeld van. Het project zorgt ervoor dat de zittende medewerkers zichzelf leren profileren en zich ook bewust(er) worden van carrièrekansen om zich heen.

Inbedden tijdelijke klussen mobiliteitsbank

Uit de gesprekken met stakeholders is gebleken dat het inbedden van De Rijksbrede Tijdelijke Opdrachten Bank in de Mobiliteitsbank een goed initiatief van EC O&P gevonden wordt. De medewerkers hebben sinds kort meer rechten gekregen om tijdelijke klussen op de interne website te zetten. De klussen zijn bovendien direct zichtbaar als men de Mobiliteitsbank opent. Dit omdat ze overzichtelijk gepresenteerd worden op de startpagina. Het aantal geplaatste klussen is nu nog erg beperkt. Dit is echter logisch, aangezien het een pilot betreft en het uitrollen van dit instrument zich dus nog in de kinderschoenen bevindt. Het is ook daarom op dit moment nog te vroeg om te zeggen wat het effect van het inbedden van de Tijdelijke Opdrachten Bank is. De gekozen inbedding zal volgens de meeste stakeholders wel een positieve uitwerking hebben op de interne mobiliteit, maar hoe dit zal gebeuren is onbekend. We weten nu alleen dat de Tijdelijke Opdrachten Bank technisch goed functioneert.

³⁷ Jaarplan ICOP 2014, pag. 14.



4.4 Nadere invulling met het oog op de toekomst

Hoewel er nog veel meer activiteiten genoemd kunnen worden die bijdragen aan het bevorderen van interne mobiliteit, is het uiteraard belangrijk dat medewerkers eerst zelf de stap zetten om aan dergelijke activiteiten deel te nemen. In de gesprekken met zowel stakeholders als experts komt naar voren dat het bevorderen van mobiliteit met name een verandering van de mindset en van de interne cultuur behoeft; mobiliteit moet vooral positief worden benaderd en als normaal worden beschouwd. De experts beamen overigens dat het lastig is om interne mobiliteit voor elkaar te krijgen als het niet erg urgent is. *"Je hebt daar een lange adem voor nodig."* In deze paragraaf wordt een aantal voorbeelden genoemd om aan mobiliteit een positief imago te geven, omdat mobiliteit nu nog te veel geassocieerd wordt met gedwongen mobiliteit waaraan een negatief imago kleeft.

Imago interne mobiliteit verbeteren: gerichte, positieve communicatie ('succes stories')

De juiste mindset blijkt dus een kritische factor te zijn voor het wel of niet slagen van vrijwillige mobiliteit. In de interviews wordt aangegeven dat mobiliteit bij de meeste ambtenaren geen positieve associaties oproept; veel Rijksambtenaren wisselen intern bijvoorbeeld niet van functie omdat men bang is hierna geen (vast) werk meer te hebben of omdat een herplaatsing te veel geassocieerd wordt met disfunctioneren. Mobiliteit gaat volgens de stakeholders voor veel Rijksmedewerkers gepaard met onzekerheid: de huidige functie biedt het personeel meer zekerheid en stabiliteit dan de nieuwe uitdagingen of tijdelijke klussen. Zeker ten tijde van de personele krimp, bezuinigingen en slechte arbeidsmarkt zal het personeel eerder voor de zekere functie kiezen. De communicatie zou daarom gericht moeten worden op de positieve kant van mobiliteit (*"het is leuk om iets nieuws te gaan doen"*). De medewerker moet inzien dat mobiliteit voor hem/haar goed is, het maakt je namelijk duurzaam inzetbaar en daarmee juist aantrekkelijk voor de werkgever. In de gesprekken wordt aangeraden om op het ontdekplatform vooral 'succes stories' te plaatsen over interne mobiliteit. Het inzetten van rolmodellen is ook belangrijk bij het bevorderen van interne mobiliteit. *"We merken dat mensen vaak angstig worden van interne mobiliteitsprojecten. Maar als zij collega's horen die aan een dergelijk project hebben meegedaan en daar positief over zijn, kan dit hun beeld positief beïnvloeden."*

Beter imago door verplaatsing van mobiliteitsadviseurs naar recruiters

Ook wordt geadviseerd om de verantwoordelijkheid voor mobiliteit neer te leggen bij recruiters i.p.v. mobiliteitsadviseurs. Dit gebeurt ook bij Philips en ABN AMRO. Bij Philips is de verantwoordelijkheid voor mobiliteit verplaatst van mobiliteitsadviseurs naar recruiters. Hierdoor heeft interne mobiliteit een heel ander imago gekregen. Zittende medewerkers willen nu door een recruiter gespot worden voor een interne klus. Dit mag alleen als ze minimaal 3 jaar op een functie zitten.



Best practice: mobiliteit bij Philips (imago van interne mobiliteit)

Bij Philips is een grote campagne gevoerd (met bijvoorbeeld posters) om medewerkers te vertellen waar ze interne vacatures en tijdelijke klussen kunnen vinden. Ook is de zittende medewerkers middels de campagne duidelijk gemaakt dat ze zelf verantwoordelijkheid dragen voor mobiliteit. Bovendien zijn de managers getraind in het voeren van gesprekken met medewerkers over hun eigen carrièrepad en 'de volgende stap'. De verantwoordelijkheid voor mobiliteit is verplaatst van mobiliteitsadviseurs naar recruiters. Hierdoor heeft interne mobiliteit een heel ander imago gekregen. Zittende medewerkers willen nu na drie jaar dezelfde functie gespot worden door een recruiter voor een andere baan binnen Philips. Dit heeft heel goed geholpen. Mobiliteit is binnen Philips bespreekbaar geworden, maar dat heeft heel lang geduurd en dat komt ook omdat er afscheid is genomen van de mensen die zich onder geen enkele voorwaarde wilden bewegen door de organisatie.

Interne mobiliteit bevorderen: flexpool, interne referall en zelfstandig ondernemerschap

De NS doet het weer net iets anders; daar zijn de recruiters gekoppeld aan de loopbaanadviseurs. Zij werken samen om vacatures zowel intern als extern gevuld te krijgen. Ook wordt hier gewerkt met een flexpool en sinds kort met interne referral.



Best practice: mobiliteit bij NS (flexpool en interne referral)

Het bevorderen van de interne mobiliteit is ook een enorme uitdaging geweest voor de NS. In het verleden werd 15% van de vacatures intern vervuld. Inmiddels vindt 60% van de mobiliteit vrijwillig plaats en 40% verplicht. In het verleden was er veel sprake van mismatches: (overcomplete) medewerkers passen niet bij de functies die vrijkomen, omdat ze bijvoorbeeld niet de juiste opleiding gevolgd hadden. De NS heeft daarom op de eerste plaats veel geïnvesteerd in scholing en opleidingen. Verder heeft er een attitudeverandering plaatsgevonden om de mobiliteit op gang te brengen, want de recruiters wilden heel graag naar buiten met vacatures en hadden helemaal geen vertrouwen in interne kandidaten. De NS heeft hiervoor de recruiters gekoppeld aan de loopbaanadviseurs, omdat deze mensen veel van elkaar kunnen leren.

Tevens is de NS begonnen met een *flexpool*. In deze pool worden juist de mooiste klussen/opdrachten gedaan om daarmee interne mobiliteit een positief imago te geven. "*Het krijgt een status.*" Medewerkers die hierin zitten, krijgen van de NS de garantie op werk maar niet op een baan. Dit vraagt dus veel van de flexibiliteit van de werknemers. In de flexpool zitten ook niet langer meer alleen boventalligen, maar iedereen die geïnteresseerd is in een leuke tijdelijke klus.

Sinds kort werkt de NS met *interne referral*: het eigen personeel wordt ingezet om intern mensen voor functies aan te dragen. De achterliggende gedachte is dat mensen elkaar een nieuwe baan gaan aanprijzen. De medewerkers die een nieuwe baan voor een collega regelen bouwen daarmee 'punten' op waarmee ze prijzen als een reisje naar Parijs of een tas van de bekleding van een stoel uit de trein kunnen uitzoeken. Deze campagne is maandag 24 februari van start gegaan en kent al bescheiden successen. De NS is de eerste in Nederland die werkt met interne referrals.

Redigeren interne vacatureteksten

Het is op dit moment bij het Rijk zo dat alleen vacatureteksten die naar buiten gaan verplicht worden geredigeerd door een tekstschrijver. Voor teksten die alleen intern gebruikt worden gebeurt dit alleen op basis van vrijwilligheid. Er wordt voor interne teksten momenteel weinig gebruik gemaakt van deze dienst. Het is volgens een aantal stakeholders een goed idee om (tijdelijk) ook interne vacatureteksten te laten redigeren. Op een dergelijke wijze wordt de interne wervingskracht versterkt en wordt tegelijkertijd de interne mobiliteit gestimuleerd.



4.5 Verbinding externe en interne arbeidsmarktcommunicatie

Nu duidelijk is hoe de arbeidsmarktcommunicatiestrategie voor de interne arbeidsmarkt vormgegeven is, en met het oog op de toekomst nader kan worden ingevuld, is het van belang te weten hoe de externe arbeidsmarktcommunicatie hier beter op aan kan sluiten. Uit deskresearch en interviews/rondetafelgesprek met zowel stakeholders als experts is gebleken dat de verbinding tussen de interne en de externe communicatie met name gerealiseerd kan worden in de volgende drie instrumenten:

- 'Werken voor Nederland': het is goed om de website 'Werken voor Nederland' niet alleen in te zetten voor extern arbeidspotentieel maar ook voor de interne markt. Het inzetten van een ontdekplatform heeft ook voor de interne arbeidsmarkt voordelen, omdat zittende medewerkers een beter beeld krijgen van de vele (doorstroom)mogelijkheden binnen het Rijk als ze op een dergelijk platform komen. De huidige site zou alvast verrijkt kunnen worden met content die alleen zichtbaar is voor eigen medewerkers. De scheidslijn tussen intern en extern wordt daarmee weliswaar steeds kleiner, maar de communicatie is daardoor ook effectiever en efficiënter. Bovendien zijn er ook binnen het Rijk nog veel schotten die op deze manier (deels) kunnen worden weggenomen.
- Het inzetten van ambassadeurschap: sommige Rijksonderdelen zorgen ervoor dat hun medewerkers zichzelf en hun werk nadrukkelijk profileren op sociale media (bijvoorbeeld via LinkedIn). Op deze manier wordt het Rijk als werkgever op de kaart gezet. Dit heeft niet alleen een positief effect op het imago en de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever, maar ook op de zichtbaarheid en de doorstroommogelijkheden van het zittende personeel.
Het organiseren van events. In het rondetafelgesprek werd aangegeven dat men niet moet onderschatten wat een 'event' voor employer branding binnen de organisatie zelf kan betekenen. Het VUmc gaf als voorbeeld een event aan dat hun operatiekamercentrum zelf organiseerde over het werken op de operatiekamer (OK). De OK-medewerkers lieten op dit event, genaamd "de kijkoperatie", zelf aan potentiële kandidaten zien wat het werk inhoudt. Het feit dat de medewerkers zo enthousiast over hun werk konden vertellen aan andere personen zorgde voor 'interne trots' bij medewerkers.



5 Monitoring: effectiviteit en efficiëntie

In dit hoofdstuk schetsen we de wijze waarop het Rijk de arbeidsmarktcommunicatie-strategie monitort. Ook komen de begrippen effectiviteit en efficiëntie aan bod en wordt aangegeven hoe deze gemeten (zouden kunnen) worden. Dit hoofdstuk start met een korte toelichting op monitoring van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk en de begrippen effectiviteit en efficiency. Paragraaf 5.2 t/m 5.5 gaan in op de effectiviteit van de strategie: de KPI's, monitoring van de uitvoering en beoordeling van de monitoring en KPI's o.a. ook door stakeholders en experts. Paragraaf 5.6 t/m 5.7 gaan in op dezelfde aspecten maar dan voor efficiency. In de afsluitende paragraaf wordt ingegaan op conclusies en verbeterpunten voor de monitoring, effectiviteit en efficiency. Vooraf dient direct opgemerkt te worden dat voor de monitoring, KPI's, budgetten, effectiviteit en efficiency alleen gekeken is naar de centrale rijksbrede activiteiten van de AMC-strategie en niet naar de decentrale activiteiten, die door de ministeries en uitvoeringsorganisaties zelf worden uitgevoerd.

5.1 Achtergrond monitoring, effectiviteit en efficiency

Ook bij arbeidsmarktcommunicatie geldt: meten is weten. Het is belangrijk dat investeringen meetbaar gemaakt kunnen worden, omdat we willen weten wat ze opleveren. Evaluaties kunnen echter pas worden gedaan wanneer de doelen helder en meetbaar geformuleerd zijn. Het evalueren van arbeidsmarktcommunicatie-inspanningen is een continuproces dat je op ieder denkbaar niveau kunt doen. Wat heeft één vacaturetekst opgeleverd? Wat was de conversie? Wat heeft een campagne opgeleverd aan respons en verhoging van naamsbekendheid? Tot hoeveel kwalitatief goede vacaturevervullingen heeft Werken voor Nederland gezorgd? Het (tussentijds) evalueren maakt het mogelijk om tijdig te sturen om zo de einddoelstellingen te kunnen halen.

Om te bepalen of de arbeidsmarktcommunicatiestrategie effectief en efficiënt is, moeten de primaire communicatiedoelstellingen als uitgangspunt genomen worden. Deze luiden als volgt, zie ook paragraaf 2.1:

1. De nieuwe arbeidsmarktbenadering moet leiden tot een beter begrip van wat werken bij de Rijksoverheid inhoudt, inclusief kennis over de verschillende functies, carrièremogelijkheden en regionale mogelijkheden
2. Het verdiepen van de relatie met potentiële kandidaten, met een belangrijke rol voor de website Werken voor Nederland.

Bij effectiviteit (*doeltreffendheid*) gaat het erom dat de doelstellingen zijn gerealiseerd. Kortom, de vraag is of bovenstaande doelen zijn gerealiseerd. Bij efficiëntie (*doelmatigheid*) gaat het erom of deze doelstellingen zijn gerealiseerd tegen zo laag mogelijke kosten. Zijn er geen middelen verspild? Had niet hetzelfde uitgevoerd kunnen worden met minder middelen of had meer uitgevoerd kunnen worden met minder middelen?

Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden is het van belang dat:

- de doelstellingen goed en meetbaar zijn geoperationaliseerd: bijvoorbeeld, wat houdt een beter begrip van werken bij de Rijksoverheid concreet in, of wanneer is de relatie met potentiële kandidaten verdiept;
- de doelstellingen helder en herleidbaar zijn uitgewerkt in meetbare KPI's (key performance indicators) en/of (financiële) kengetallen;



- externe factoren zoveel mogelijk worden buitengesloten, aangezien zij een verstoring effect hebben op de relatie tussen doelen en realisatie daarvan. Hierbij gaat het om interveniërende variabelen waarop je geen invloed hebt (denk aan media waarop je niet altijd invloed hebt, arbeidsmarktsituatie).

In de evaluatie hebben we gekeken in hoeverre de ingezette arbeidsmarktcommunicatie instrumenten en activiteiten worden gemonitord op effectiviteit aan de hand van KPI's (onderzoeksvraag 4). En tevens hebben we bekeken of er iets valt te zeggen over de efficiency van de strategie aan de hand van financiële gegevens en kengetallen (onderzoeksvraag 5).

5.2 Monitoring effectiviteit: de KPI's

EC O&P monitort de arbeidsmarktcommunicatie strategie aan de hand van KPI's, die op het eerste oog realistisch zijn geformuleerd. De geformuleerde KPI's horen bij vier doelen die gerealiseerd moeten worden met de arbeidsmarktcommunicatie.³⁸ Deze vier doelen zijn gerelateerd aan de twee primaire communicatiedoelstellingen zoals gepresenteerd in paragraaf 2.1. Er is bewust voor gekozen om vanaf het jaarplan 2013 te gaan werken met KPI's en bovendien is het een bewuste keuze geweest om klein te beginnen met een paar goed meetbare KPI's om de monitoring 'behaapbaar' te houden. Er is dus voor gekozen om bepaalde doelstellingen te monitoren met behulp van een selectie van KPI's uit een grote hoeveelheid KPI's. De gekozen KPI's staan in figuur 1. Er is niet expliciet beargumenteerd waarom er specifiek voor deze doelstellingen en KPI's is gekozen. De selectie moet overlap in wat er gemeten wordt, voorkomen.

Figuur 1: KPI's arbeidsmarktcommunicatie

- 1 *Doel: Versterken imago Rijksoverheid. Beeld wordt steeds negatiever. Hierop activiteiten ontwikkelen zodat:*
 - 1.1 Verhogen % MBO-ers (HBO-ers/WO) dat Rijk een aantrekkelijke werkgever vindt van 34% naar 40% (MBO) en van 44% naar 50% (HBO/WO) binnen vijf jaar.
 - 1.2 Het percentage MBO-ers en HBO/WO-ers dat verwacht binnen vijf jaar te solliciteren bij het Rijk moet stijgen naar 10% en 15%
 - 1.3 Binnen vijf jaar wordt de Rijksoverheid sterker dan nu geassocieerd met: deskundig, zinvol, zichtbaar, veelzijdig, inspirerende collega's en maatschappelijke relevant en actueel
- 2 *Doel: Vergroten inzicht in wat werken bij de overheid inhoudt en vergroten ontdekmogelijkheden (o.b.v. beeld en gebruik sitebezoekers)*
 - 2.1 25% van de sitebezoekers heeft na het bezoeken van de site een duidelijker beeld van werken bij de Rijksoverheid (rapportage met uitsplitsing naar opleidingsniveau).
 - 2.2 20% van de sitebezoekers maakt gebruik van de ontdekmogelijkheden op de site (klikt door en blijft minimaal 3 minuten).
 - 2.3 Sitebezoekers waarderen de ontdekmogelijkheden op de site (meten op basis van Net Promotor Score).
- 3 *Doel: vergroten van kennis van sitebezoekers over functies, carrièremogelijkheden, regionale mogelijkheden, etc. bij het Rijk*
 - 3.1 20% heeft na sitebezoek meer kennis van de mogelijkheden van werken bij het Rijk met zijn/haar achtergrond (geen actuele vacatures)
- 4 *Doel: vergroten bedrijfstrots ambtenaren (130 ambassadeurs, aantal blogs op Werkenvoornederland minimaal 15 en gevarieerd)*

³⁸ Werkplan arbeidsmarktcommunicatie 2014 OPR-IDU (14 november 2013). Status: concept. Deze vier doelen waaraan de KPI's zijn gehangen, zijn een doorvertaling en uitwerking van de twee centrale communicatiedoelstellingen zoals gepresenteerd in paragraaf 2.1, waarbij doel 4 daarvan is afgeleid / in het verlengde ligt maar niet direct is te relateren aan de twee centrale communicatiedoelstellingen.



- 4.1 EC O&P/IDU heeft ultimo 2013 minimaal 60 ambassadeurs, zoveel mogelijk verdeeld over de departementen, knelpuntdoelgroepen, functie/opleidingsniveaus en werksoorten.
- 4.2 Het aantal blogs van ambassadeurs op werkenvoornederland.nl moet permanent minimaal 15 bedragen en gevarieerd zijn (zie 4.1).

Smart?

De bovenstaande KPI's zijn SMART gesteld: bijvoorbeeld 40% van de MBO'ers vindt het Rijk een aantrekkelijke werkgever. In de Eindrapportage van 2013 wordt aangegeven hoe de KPI's precies gemeten (gaan) worden en wat er concreet gedaan wordt wanneer gestelde KPI's niet behaald worden (activiteiten worden aangepast).

Ontbrekende KPI's

Het is opvallend dat er voor WO'ers en de interne arbeidsmarkt (nog) geen KPI's zijn geformuleerd. In de Arbeidsmarktcommunicatiestrategie van de Rijksoverheid zijn wel degelijk dergelijke doelstellingen geformuleerd. De wijze waarop het Rijk de arbeidsmarktcommunicatiestrategie, -activiteiten en -instrumenten nu monitort, levert ook onvoldoende informatie over bijvoorbeeld de doelen betreffende de interne arbeidsmarkt, de specialistische doelgroepen, de kwaliteit van de respons en vacaturevervulling (tijd en kwaliteit).

5.3 Monitoring effectiviteit: uitvoering

In deze paragraaf wordt besproken hoe de KPI's behorend bij doelen 1 t/m 3 worden gemeten. Ook doel 4 wordt gemeten (zie tabel 5.1), maar de manier waarop is onbekend dus dat komt in deze paragraaf niet aan bod.

Google Analytics: continue meting van bezoek site (KPI's behorend bij doelen 2 en 3)

In de plannen van EC O&P is het monitoren van arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten en -activiteiten meegenomen. In het jaarplan van 2012 wordt bijvoorbeeld de inzet van Google Analytics besproken. Het is gebruikelijk om Google Analytics in te zetten om continue het bezoek van de site te meten. De NS en Philips doen dit ook. Het wordt gebruikt om de online inzet te optimaliseren, zo ook bij het Rijk: *"De webanalist levert rapportages uit Google Analytics en bekijkt samen met de media-adviseur hoe de online inzet geoptimaliseerd kan worden, zodat het online platform voldoende bezoekers heeft en we de verschillende doelgroepen online goed kunnen bereiken."*³⁹

Google Analytics wordt niet alleen ingezet om de online inzet te optimaliseren, maar ook *om andere doelgroep-communicatie activiteiten* te bepalen. De NS kijkt met Google Analytics heel precies waar geïnteresseerden klikken op hun site en hoe ze op de 'werken bij' site van de NS terecht komen. Het Rijk maakt op dezelfde manier gebruik van Google Analytics. Ook wordt gekeken naar de afkomst van de websitebezoekers en sollicitanten (direct, Google, Indeed, etc.) Op die manier kan er heel gericht en effectief media ingezet worden. Ook wordt er met Google Analytics gekeken naar het aantal doorclicks en de mate waarin bezoekers een hele pagina hebben bekeken (naar beneden zijn gescrold). Op basis van deze gegevens kan er iets gezegd worden over de kwaliteit van het bezoek op de website. Als bijvoorbeeld blijkt dat slechts een klein gedeelte van de websitebezoekers de internetpagina helemaal

³⁹ Jaarplan 2013 Arbeidsmarktcommunicatie en digitale informatievoorziening, 10 januari 2013



naar beneden scrolt, wordt ervoor gezorgd dat het design van de pagina wordt aangepast of dat de kernboodschap op een meer prominente plaats komt te staan.

Op basis van zoekwoorden en kliks op bepaalde tabbladen (bijvoorbeeld Professionals -> ICT'er) worden de bezoekers gecategoriseerd in bijvoorbeeld vakgebieden. Op deze manier monitort de Rijksoverheid hoe bijvoorbeeld *ICT'ers op de site Werken voor Nederland navigeren*. Deze methode is echter *niet waterdicht*, aangezien in deze categorisatiesystematiek gemakkelijk vervuiling kan optreden: het is bijvoorbeeld mogelijk dat ICT'ers hun weg op de site niet kunnen vinden en op andere tabbladen klikken. Als dit het geval is, mist het Rijk belangrijke informatie in het kader van monitoring. Ook kan het gebeuren dat er mensen zonder ICT-achtergrond op het tabblad ICT'ers klikken, waardoor ze ten onrechte als een ICT'er gecategoriseerd worden.

Het Rijk monitort het incident- en probleembeheer en de KPI's SMART en continu door ze te koppelen aan de uitkomsten van *Google Analytics* (zie ook paragraaf 5.4). Wanneer de resultaten van een bepaalde doelstelling onder een bepaalde minimum normwaarde zakt, krijgt de webanalist hier direct een melding van en wordt er actie ondernomen. Zo kan het bijvoorbeeld voorkomen dat er plotseling veel foutmeldingen 404 Error voorkomen of dat het aantal sitebezoekers dat gebruik maakt van de ontdekmogelijkheden (dat wil zeggen: minimaal 3 minuten op de site blijven en doorklikken) onder de 30% zakt. Google Analytics leent zich goed voor de evaluatie van indicatoren die *kwantitatief* van aard zijn. Zo kan er bijvoorbeeld worden nagegaan welk aandeel van de websitebezoekers nieuw is. Echter, dit is niet één van de KPI's waar het Rijk op inzet. De meeste KPI's die gekozen zijn, zijn *kwantitatief* van aard. Google Analytics leent zich minder goed voor de monitoring van dergelijke KPI's. Zaken als 'waardering' en 'tevredenheid' kunnen daarentegen goed en efficiënt gemonitord worden door de *Net Promotor Score*. De Rijksoverheid maakt reeds gebruik van deze methode.

Pop-ups Werken voor Nederland (KPI's 1.3, 2.1 en 3.1)

Aan de hand van pop-ups die incidenteel op de site Werken voor Nederland verschijnen, wordt er informatie verzameld over bijvoorbeeld de mate waarin een bepaalde pagina het beeld dat de websitebezoeker heeft van het Rijk (in positieve of negatieve zin) verandert (KPI 2.1 en 3.1). Wanneer het beeld in negatieve zin veranderd is, wordt de respondent gevraagd aan te geven waar dat aan ligt. Op deze manier krijgt het Rijk verbeteringsuggesties aangeleverd. Het structureel vergaren van deze informatie is aan te bevelen, aangezien dit nu nog niet altijd gebeurt. Tevens kan er een meer directe koppeling gemaakt worden tussen de resultaten van de pop-ups en de (kwantitatieve) KPI's (bijvoorbeeld: de Rijksoverheid wordt binnen 5 jaar sterker geassocieerd met deskundig, zinvol, zichtbaar, veelzijdig, inspirerende collega's en maatschappelijk relevant en actueel, KPI 1.3). Ten slotte is het een idee om in de pop-up een vraag toe te voegen over de achtergrond van de respondent (bijvoorbeeld opleidingsniveau of vakgebied) zodat er nagevraagd kan worden of bepaalde resultaten slechts voor specifieke doelgroepen gelden.

Imago-onderzoek (KPI's 1.1, 1.2 en 1.3)

Sinds de start van de rijksbrede campagne wordt er regelmatig een imago- en campagne-effectonderzoek uitgevoerd. Tot en met 2010 werd een uitgebreid effectonderzoek uitgevoerd rondom massamediale campagneperiodes (wat is het bereik?). Aangezien er geen massamediale campagne meer is, is het *campagne-effectonderzoek behoorlijk ingeperkt* tot een jaarlijkse meting van de bij de vier



doelstellingen behorende KPI's gecombineerd met de sinds 2007 eenmaal per jaar uitgevoerde imago-meting. Het is voor de continuïteit positief dat het imago-onderzoek jaarlijks herhaald wordt. In de Imagomonitor Werken voor Nederland, die in 2014 door Marketresponse is uitgevoerd, zijn de doelstellingen SMART geformuleerd, zodat ze direct herleidbaar zijn naar de KPI's (1.1 t/m 1.3 in figuur 1). In het plan van 2014 wordt ook gesproken over het inzetten van een studentenklankboard, waarmee het bereik van jongeren kan worden geoptimaliseerd.

Channel management – social media (KPI's 1.2 en 3)

Door de channel manager van EC O&P worden statistieken bijgehouden over wat er gebeurt op de sociale mediakanalen van het Rijk en de effecten die bepaalde berichten hebben. Zo kan er bijvoorbeeld gezien worden dat een gesponsorde update rondom het Traineeplaza op Facebook heeft geleid tot bijna 800 likes en meer activiteit op de pagina. Hieruit volgt ook dat de grootste groep volgers op Facebook tussen de 18 en 24 jaar oud is, en dat een update op LinkedIn over het Traineeplaza een bereik had van meer dan 23.000 mensen. Er worden echter geen conclusies getrokken ten aanzien van bijvoorbeeld de sollicitatie-intentie of de aanwezige kennis van de doelgroep (die een link zouden kunnen leggen naar respectievelijk KPI 1.2 en 3 uit figuur 1). Dit zou je kunnen doen door op Facebook / linkedin een uitnodiging met link te plaatsen naar een plek waar een vragenlijst is in te vullen, waar naar deze zaken wordt gevraagd. De channel manager kijkt ook naar groei van de kanalen, wat belangrijk is voor het bereik onder niet-baanzoekers. Echter, het bereik onder niet-baanzoekers is niet geformuleerd als KPI. De statistieken van de channel manager worden maandelijks herhaald en teruggekoppeld, waardoor ze continu zijn te noemen.

Media-inkoop en media-advies omtrent vacatures (nog geen KPI)

Voor er een media-advies aan een klant (bijvoorbeeld een ministerie) wordt uitgebracht, analyseert EC O&P welke media in het verleden zijn ingezet en hoeveel bezoekers via welke kanalen de relevante/vergelijkbare vacaturepagina's hebben bezocht. Deze data wordt uit Google Analytics gehaald. Op basis van de ervaringen uit het verleden en de verwachte ontwikkelingen in de toekomst stelt EC O&P een advies op maat op voor de klant. Daarbij wordt aandacht besteed aan onder andere de kanalen waarop de vacature zichtbaar zou moeten zijn (zowel CSO-platform als daarbuiten), relevante LinkedIn-groepen en eventueel gebruik van printadvertenties en Google Adworks. Het is voor Rijksonderdelen reeds verplicht dat media-inkoop via EC O&P loopt. Rijksonderdelen kunnen zelf een media-advies aanvragen of aangeven in welke media ze willen publiceren. In het eerste geval maakt EC O&P een media-advies. De vacaturehouder beslist vervolgens zelf om dit wel of niet op te volgen. In het tweede geval monitort de media-adviseur de aanvragen en signaleert aanvragen die niet efficiënt zijn voor de vacature. In dat geval adviseert EC O&P over een andere inzet. In alle gevallen is het media-advies van EC O&P leidend en niet bindend. De uitkomsten van de analyses worden (nog) niet expliciet gekoppeld aan de KPI's.

Evaluatie bereik van content items (KPI's 1.3 en 2.1)

De effecten van content items worden gemonitord wanneer ze groter van omvang zijn. Er is niet specifiek gedefinieerd wanneer een content item groot genoeg voor een dergelijke evaluatie is. Dit zou expliciet kunnen worden vastgesteld, zodat de monitoring minder incidenteel wordt uitgevoerd. Met betrekking tot het content item 'Hoe voorkomen we dat Nederland vastloopt als het sneeuwt?' is er gekeken naar het aantal bezoekers en de herkomst van de bezoekers (direct, google, social media, etc.). Op deze manier stelt EC O&P vast of het content item voldoende bereik heeft gehad. Ook wordt er gekeken naar de gemiddelde tijd op de pagina en de mate waarin



bezoekers van de pagina naar beneden zijn gescrold. Aan de hand van deze gegevens kan worden bepaald of de bezoekers de inhoud volledig tot zich hebben genomen. Wanneer blijkt dat een aanzienlijk gedeelte van de bezoekers de pagina te kort of te beperkt hebben bekeken, kan hierop worden ingespeeld. De indeling of lay-out van het content item zou bijvoorbeeld kunnen worden aangepast. De evaluatie van contentitems eindigt met een advies van de webanalist. Dit gebeurt overigens nog niet structureel. Deze heeft naar aanleiding van de evaluatie van het content item 'Hoe voorkomen we dat Nederland vastloopt als het sneeuwt?' bijvoorbeeld geadviseerd om een enquête op de pagina te plaatsen om te achterhalen in hoeverre de content bij de bezoekers een ander beeld van het Rijk heeft opgeroepen. Hiermee kan dus een directe koppeling gelegd worden met enkele KPI's zoals 1.3 en 2.1.

Evaluatie van activiteiten zoals beurzen (KPI 1.3 en doelen 2 en 3)

Na afloop van grote beurzen, zoals de Nationale Carrièrebeurs, ontvangt EC O&P een overzicht van de achtergrond van de bezoekers. Hiermee is het voor EC O&P duidelijk welke doelgroepen met de **beurs** bereikt zijn. Deze informatie is waardevol voor de organisatie van de volgende deelname van de Rijksoverheid aan een beurs. Er moet namelijk gekeken worden of deelname aan de Nationale Carrièrebeurs in de toekomst relevant is, bij voorbeeld wanneer uit de evaluatie bijvoorbeeld blijkt dat er slechts of voornamelijk doelgroepen op af komen die in het kader van werving en imago building voor het Rijk minder van belang zijn. De vraag is of deze analyse ook daadwerkelijk gedaan wordt en zo ja, wat hieruit geleerd wordt. Deze analyse houdt met name in dat je bekijkt welke doelgroepen de beurs bezoeken c.q. specifiek bij de stand van het Rijk zijn geweest (als dat mogelijk is) en hoeverre dit ook de doelgroepen zijn waar je als Rijk direct behoefte aan hebt (knelpuntdoelgroepen zoals financials, ICT-ers, jongeren) of indirect (directeuren, rector, bestuurders van onderwijsinstellingen die als ambassadeurs kunnen optreden naar je doelgroep voor werken bij het Rijk). Bij een algemene evaluatie van de gehele beurs zouden dan vragen opgenomen moeten worden in de trant van:

- 1. Heb je de stand van het Rijk bezocht?**
- 2. Welk beeld heb je van werken bij het Rijk?**
- 3. Is dat beeld van werken bij het Rijk veranderd door je bezoek aan de beurs c.q. de stand van het Rijk? Waarom?**
- 4. Wat vind je aantrekkelijk(er) aan werken bij het Rijk ten opzichte van andere bedrijven die zich op de beurs presenteerden?**
- 5. Wat vind je minder aantrekkelijk aan werken bij het Rijk ten opzichte van andere bedrijven die zich op de beurs presenteerden?**

Op basis van het diagram over de bezoekers(aantallen) op een beurs als de Nationale Carrièrebeurs kan niets gezegd worden over andere aanwezige organisaties (en de concurrentiepositie van deze organisaties ten opzichte van het Rijk). Het zou voor het Rijk interessant kunnen zijn om over dergelijke gegevens te beschikken. In de praktijk blijkt ook dat EC O&P over deze gegevens beschikt. Een analyse van deze gegevens kan uitwijzen hoe zinvol het voor de Rijksoverheid is om met een stand op deze beurs te staan, hoe zij zich kan profileren ten opzichte van andere werkgevers en hoe de doelgroep op een juiste wijze kan worden aangesproken. Het is zelfs zo dat je als werkgever Rijk door de aantrekkingskracht van andere werkgevers meer bereik kunt hebben.

In het najaar van 2013 heeft EC O&P in samenwerking met het ministerie van Economische Zaken en Rijkswaterstaat twee **inhousedagen** georganiseerd waarbij



zo'n zestig studenten kennis gemaakt hebben met het werken bij de Rijksoverheid. Voor het werven van deze studenten is een campagne gevoerd die ook positief zou moeten bijdragen aan het imago van de Rijksoverheid als werkgever.⁴⁰ Er is een enquête uitgezet onder studenten om te meten in hoeverre de campagne en de inhouse dagen het beoogde effect hebben gehad. Tevens is er webonderzoek verricht. De studenten werd gevraagd aan te geven of ze de Rijksoverheid een potentieel interessante werkgever vonden of dat ze dat op het moment van het onderzoek nog niet konden zeggen. Hierbij moet gezegd worden dat er met deze vraag niet gemeten wordt of de studenten het Rijk een potentieel interessante werkgever vinden door blootstelling aan de campagne of deelname aan de inhouse dagen. Het is namelijk goed mogelijk dat de studenten op voorhand al een positief beeld hadden van het Rijk. Op basis van de resultaten van beide onderzoeken zijn goede punten en verbeteringsuggesties aangedragen.

In de gesprekken met stakeholders komen deze activiteiten, zoals inhouse dagen, duidelijk naar voren en wordt aangegeven dat deze na afloop meestal geëvalueerd worden. EC O&P evalueert deze activiteiten samen met de betrokken organisaties en deelt de uitkomsten met de betrokkenen. Of de uitkomsten ook breed binnen het Rijk worden gedeeld, is onduidelijk.

5.4 Monitoring effectiviteit: beoordeling KPI's

In de Eindrapportage 2013 (2014, p. 23-26) staat beschreven wat de scores zijn op enkele kengetallen en KPI's die zijn gemeten. Opgemerkt moet worden dat de gemeten resultaten niet altijd direct zijn te herleiden tot de geformuleerde KPI's. In onderstaande tabel zijn de doelen en KPI's gekoppeld en is in kaart gebracht in hoeverre de doelstellingen en KPI's lijken te zijn gerealiseerd in 2013.

Tabel 5.1 Realisatie KPI's arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk 2013

		Hoe meten?	Realisatie 2013
Doel 1	Versterken imago Rijk		
1.1	Verhogen % MBO/HBO/WO dat Rijk aantrekkelijke werkgever vindt 2012: MBO:34%; HBO/WO: 44% Streven in 5 jaar: 40% resp 50%	Imago onderzoek ⁴¹	2013: daling MBO: 30% HBO / WO: 40%
1.2	Stijging % MBO/HBO/WO dat verwacht binnen 5 jaar te solliciteren bij het Rijk 2012: MBO: 4%; HBO/WO: 12% Streven in 5 jaar: 10% resp 15%		2014: MBO: 10% (stijging) HBO/WO: 8% (daling)
1.3	Sterkere associatie van de Rijksoverheid met enkele begrippen binnen 5 jaar (begrippen: deskundig, zinvol, zichtbaar, veelzijdig, inspirerende collega's, maatschappelijk relevant en actueel)	Imago onderzoek en pop ups	Maatschappelijk relevant (96%), zinvol (95%) en veelzijdig (87%) goed passend bij Rijk. Positief beeld bij Rijk over status, salaris, baangarantie en arbeidsvoorwaarden (opleidingsmogelijkheden). Niet sterk scorend op:

⁴⁰ Dienst Publiek en Communicatie (2014). Evaluatie campagne en events studenten.

⁴¹ Rapport Imagomonitor Werken voor Nederland, Marketresponse, 21 februari 2014.



			inspirerende collega's.
Doel 2	<i>Vergroten inzicht in wat werken bij de overheid inhoudt en vergroten ontdekmogelijkheden (o.b.v. beeld en gebruik sitebezoekers)</i>		
2.1	25% sitebezoekers duidelijker beeld van werken bij het Rijk (rapportage met uitsplitsing naar opleidingsniveau)	Pop ups	Onbekend, 13%/14% ander beeld, 61% positiever beeld
2.2	20% sitebezoekers maakt gebruik van ontdekmogelijkheden (target verhoogt van 20% naar 30%?)	Google analytics	Ja, door gem. 30% bezocht
2.3	Sitebezoekers waarderen de ontdekmogelijkheden Tevredenheid, target is een 10	Net Promotor Score	Nee, 7.4 -7.5
Doel 3	<i>Vergroten van kennis van sitebezoekers over functies, carrièremogelijkheden, regionale mogelijkheden, etc. bij het Rijk</i>		
3.1	20% heeft na sitebezoek meer kennis van de mogelijkheden van werken bij het Rijk met zijn of haar achtergrond (geen actuele vacatures)	Pop ups	Niet gemeten in 2013, 2014 wel
Doel 4	<i>Vergroten bedrijfstrots ambtenaren (130 ambassadeurs, aantal blogs op Werkenvoornederland minimaal 15 en gevarieerd)</i>		
4.1	60 ambassadeurs	Onbekend	Ja, 90 Vertegenwoordiging van doelgroepen en departementen kan evenwichtiger
4.2	Aantal blogs ambassadeurs minimaal 15 en gevarieerd	onbekend	Ja, Aantal 63 Variatie kan beter, maar neemt toe

Wat betreft de realisatie van de KPI's kan geconcludeerd worden:

- Dat nog slechts een enkele KPI niet gemeten is, zoals bijvoorbeeld 3.1;
- Dat sommige KPI's gehaald zijn (KPI 2.2, KPI 4.1 en KPI 4.2 deels), daar waar andere KPI's nog wat meer aandacht vergen (bijvoorbeeld KPI 2.3, maar ook 1.1, 1.2 en 1.3);
- Dat er voor enkele KPI's voortschrijdend inzicht is ontstaan en deze op een andere manier of met een andere norm gemeten gaan worden, bijvoorbeeld KPI 2.1;
- Dat er aanvullende KPI's geformuleerd moeten worden:
 - Resultaat omtrent interne arbeidsmarkt
 - Resultaat omtrent (beeld, vacaturevervulling) specialistische groepen
 - Kwaliteit respons en vacaturevervulling (tijd en kwaliteit)
- Overall kan geconcludeerd worden dat een eerste, stevige stap in de richting van continue monitoring van de resultaten van de doelstellingen en effectiviteit van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie zeker gehaald zijn.

5.5 Monitoring effectiviteit: mening stakeholders / experts

In de interviews hebben we ook gevraagd naar de effectiviteit van de strategie. In hoeverre vinden zij dat de volgende communicatiedoelstellingen van de strategie zijn gerealiseerd:



1. Begrip van werken bij de Rijksoverheid: in principe vinden stakeholders en experts dat het ontdekplatform Werken voor Nederland leidt tot een beter beeld van werken bij het Rijk (er worden verhalen gepresenteerd omtrent wat het werk precies inhoudt). De vraag is echter of je voldoende traffic genereert naar deze site, met name onder de latent geïnteresseerden. De experts vragen zich namelijk af of de georganiseerde activiteiten (bijvoorbeeld een inhouse event) zorgt voor extra traffic op het ontdekplatform. De activiteiten richten zich namelijk vaak op actieve baanzoekers, of zelfs op mensen die duidelijk geïnteresseerd zijn in het Rijk. Deze doelgroepen komen toch wel op het ontdekplatform of weten inmiddels wat werken bij het Rijk inhoudt, maar het gaat er met name om instrumenten te bedenken om latent geïnteresseerden te trekken en een beeld hiervan te geven.
2. Het verdiepen van de relatie met potentiële kandidaten: de experts en stakeholders vinden het goed dat er face-to-face activiteiten georganiseerd worden, zodat er persoonlijk contact ontstaat met potentiële kandidaten. Het is volgens stakeholders wel vaak eenmalig en soms ontbreekt hier opvolging, waardoor er niet echt een relatie met een potentiële kandidaten tot stand komt. Dit geldt ook voor de Persoonlijke Dossiers; ondanks het grote aantal aangemaakte dossiers wordt hier in de praktijk (bijna) geen actie op ondernomen.

5.6 Monitoring efficiency: financiële kengetallen

In deze paragraaf presenteren we enkele algemene financiële kengetallen zoals deze gelden binnen het vakgebied van de arbeidsmarktcommunicatie. Vervolgens relateren we deze kengetallen aan wat we zien in de arbeidsmarktcommunicatie bij het Rijk. Op basis daarvan volgen conclusies en verbeteringen voor monitoring in de toekomst.

Kengetallen financiën arbeidsmarktcommunicatie

De volgende kengetallen over de uitgaven aan arbeidsmarktcommunicatie zijn voorhanden:

- Het recruitmentbudget is € 94 per medewerker. Van het totale recruitmentbudget maakt arbeidsmarktcommunicatie 8% uit, employer branding 5%, events/campus 4% en inzet vacaturesites 18%⁴².
- Het budget voor internal branding/interne arbeidsmarktcommunicatie is € 40 euro per medewerker
- Het budget voor externe employer branding € 446 per vacature⁴³.
- Cost per hire (= vervulde vacature) is bij non profit (€ 1.951) lager dan bij profit (€ 4.843 in zakelijk dienstverlening en € 5.889 in productie/industrie/handel/transport)⁴⁴.

⁴² Hans Hoekstra en Gert-Jan Waasdorp (2013). Recruitmentkengetallen 2013. <http://www.werf-en.nl/shop/product/recruitmentkengetallen-2013>

⁴³ Boek Bouwen aan het Nieuwe Employer Brand. <http://www.werf-en.nl/shop/product/bouwen-aan-het-nieuwe-employer-brand>

⁴⁴ Hans Hoekstra en Gert-Jan Waasdorp (2013). Recruitmentkengetallen 2013. <http://www.werf-en.nl/shop/product/recruitmentkengetallen-2013>



Tabel 5.2 Kengetallen budget onderdelen recruitment

Type budget	Bedrag
Arbeidsmarktcommunicatie (8%)	7,52
Employer branding (5%)	4,70
Events / campus (4%)	3,76
Inzet vacaturesites (18%)	16,92
Overig (65%)	61,10
Totaal recruitmentbudget per medewerker in de non profit sector (100%)	94,00

Toepassing kengetallen op arbeidsmarktcommunicatie Rijk

Recruitment budget

Hieronder is gepresenteerd hoeveel budget er om gaat in Arbeidsmarktcommunicatie en digitale informatievoorziening die zijn uitgevoerd door EC O&P, cluster IDU in 2013. Hieraan is in 2013 ongeveer 7 miljoen euro besteed. Uitgaande van 116.997 medewerkers bij het Rijk (inclusief uitvoeringsorganisaties)⁴⁵, komt dit uit op een gemiddelde van ongeveer 59 euro per medewerker.

Helaas kan dit kengetal niet of nauwelijks worden vergeleken met de kengetallen die zijn opgenomen in tabel 5.2 omdat de posten uit de tabellen 5.2 en 5.3 lastig tot elkaar te herleiden zijn. Totale uitgaven per medewerker aan zaken als arbeidsmarktcommunicatie, employer branding, events, inzet vacaturesites etc. betreft 35% van 94 euro is 32,90 euro per medewerker. Het lijkt alsof het door het Rijk bestede budget hier boven uitkomt (59,25 euro), maar het is nogmaals de vraag of alle posten te vergelijken zijn. Wanneer we de employer branding via job branding posten optellen (zie *) en relateren aan het aantal medewerkers komen we uit op 39,66 euro per medewerker en dat komt al aardig in de buurt van de 32,90 euro. In de kosten van het CSO platform (die aan de hoge kant zijn) zitten ook kosten van employability, die de kosten omhoog trekken. Al met al lijkt het Rijk qua totale kosten / uitgaven aan deze posten niet slecht te zitten (niet opvallend hoog of laag). De vraag is echter of de opbrengst voldoende is.

⁴⁵ Bron: www.arbeidenoverheid.nl/tabellen-grafieken (2012).



Tabel 5.3 Realisatie 2013⁴⁶

Project	Kn per mdw	
	Realisatie 2013	Obv 116.997
Beurzen en evenementen (o.a. drie grote beursdeelnames en organisatie eromheen)	993.005	8,49
Campagnemanagement * (o.a. huisstijl bewaken, contact reclamebureau, rijksonderdelen informeren en betrekken bij campagne, advies, deelcampagnes)	1.063.777	9,09
CRM (o.a. track and trace)	47.058	0,40
Media en wervingsstrategie (o.a. advies, uitvoeren diverse onderzoeken, optimaliseren online inzet, opstellen rapportages etc)	323.009	2,76
Online platform * (content, technische doorontwikkeling, social media, eindredactie)	1.180.751	10,09
Recruitment / doelgroepen	300.670	2,57
Stage servicepunt	73.004	0,62
Digitale arbeidsvoorziening – CSO Platform *	2.139.257	18,28
Afschrijving CSO Platform *	256.200	2,19
Digitale arbeidsvoorziening- Traffic	554.785	4,74
Totaal	6.931.516	59,25

De uitgaven aan activiteiten die meer te maken hebben met persoonlijke benadering en referral recruitment zijn nog beperkt. Hier zou in de toekomst meer aandacht voor moeten komen, met het bijbehorende budget.

Aanbeveling:

- Hou duidelijk bij wat de afzonderlijke uitgaven zijn van arbeidsmarktcommunicatie, employer branding, events / campus en inzet vacaturesites om de uitgaven per medewerker te kunnen relateren aan kengetallen uit de non profit sector:
 - Uitgaven arbeidsmarktcommunicatie (richtlijn 7,52 euro per medewerker)
 - Uitgaven employer branding (richtlijn 4,70 euro per medewerker)
 - Uitgaven events / campus (richtlijn 3,76 euro per medewerker)
 - Uitgaven inzet vacaturesites (richtlijn 16,92 euro per medewerker)
 - Uitgaven interne arbeidsmarktcommunicatie (richtlijn 40 euro per medewerker)
- Als er een keuze komt voor mee persoonlijke benadering reserveer hier dan ook middelen voor.
- Relateer de kosten / uitgaven ook aan opbrengsten (effectiviteit).

Budget internal branding / interne arbeidsmarktcommunicatie

Uit tabel 5.2 blijkt dat het budget voor internal branding / interne arbeidsmarktcommunicatie € 40 euro per medewerker is. Dit betekent dus voor het totale Rijk een bedrag van 4.679.880 euro.

De hoogte van de uitgaven door het Rijk aan interne arbeidsmarktcommunicatie zijn onbekend. Het is aan te raden om dit in kaart te brengen.

⁴⁶ Bron: Eindrapportage 2013. Arbeidsmarktcommunicatie en digitale informatievoorziening. 17 maart 2014, p. 19 en 20.



Budget / uitgaven branding per vacature

Zoals aangegeven, zijn er kengetallen bekend voor het budget voor externe employer branding (€ 446 per vacature) en de cost per hire (= vervulde vacature). Dit gemiddelde bedrag is veel hoger dan bij het Rijk het geval is, omdat er bij het Rijk in verhouding veel meer interne vacatures zijn. In 2012 geldt dat er bij het Rijk in totaal 3.993 nieuw ontstane vacatures waren, waarvan 2.778 intern (70%), 67 alleen extern (2%) en 1148 zowel intern als extern (29%).

De kengetallen zijn echter lastig te relateren aan de gegevens over vacatures omdat de kengetallen zijn gebaseerd op ingevulde vacatures en de gegevens van het Rijk gaan over nieuw ontstane vacatures in het algemeen en niet specifiek op vervulde vacatures.

Het is dan ook van belang om omtrent vacatures aanvullend de volgende informatie bij te houden:

- Hoeveel vacatures van de openstaande vacatures zijn vervuld (intern, extern, intern en extern, totaal)
- Wat is de kwaliteit van de vervulde vacatures (tevredenheid, passendheid)
- Hoe snel zijn de vacatures vervuld (tijd)

Goede voorbeelden komen uit de hoek van Defensie, Belastingdienst, Rijkswaterstaat, Academische ziekenhuizen, maar ook van profit organisaties als ABN AMRO en Philips. Uit de kengetallen blijkt dat profit organisaties doorgaans meer uitgeven om een vacature vervuld te krijgen (zie eerder) dan non profit organisaties. Een vergelijking van budgetten is dan ook lastig te maken. Als Rijk moet je vaststellen aan welke groep organisaties je je wilt spiegelen wat betreft de (financiële) kengetallen, aan het gemiddelde van de non profit organisaties, aan de grote non profit organisaties of aan de profit organisaties.

Tot slot

Helaas kan er weinig gezegd worden over de wijze waarop andere organisaties de effectiviteit (KPI's) en efficiency (kengetallen) van hun arbeidsmarktcommunicatiestrategie vormgeven. Doorgaans is dit geen informatie die open is voor andere partijen en ook in de gesprekken hebben we hier weinig over gehoord.

5.7 Monitoring efficiency: mening stakeholders / experts

In de gesprekken komt een aantal zaken naar voren waardoor vraagtekens geplaatst kunnen worden bij de efficiëntie van de arbeidsmarkt-communicatiestrategie:

- Ondanks dat in het jaarplan van EC O&P 2012 wordt aangegeven dat Rijksonderdelen geïnformeerd worden over en betrokken worden bij de campagne, gaan afzonderlijke departementen vaak zelf aan de gang gaan met arbeidsmarktcommunicatie (voorbeeld: sites Werken bij de Belastingdienst en Rijkswaterstaat versus Werken voor Nederland). Zoals eerder aangegeven is er sprake van een EN- EN strategie, maar dat moet een gecoördineerde EN-EN strategie zijn en geen ad hoc En-EN strategie. Er moet duidelijk vaststaan welke arbeidsmarktcommunicatieactiviteiten op centraal niveau worden gedaan en welke op decentaal niveau, anders vult iedere partij binnen het Rijk dit op zijn eigen manier in.
- Departementen sluiten afzonderlijke contracten en abonnementen af (bijvoorbeeld met studieverenigingen, LinkedIn, Magnet.me), terwijl dit centraal (door EC O&P)



- ook al gebeurt. Het zou uiteraard efficiënter zijn om dergelijke contracten en abonnementen Rijksbreed af te sluiten. Het is onbekend hoeveel geld er om gaat in het afsluiten van afzonderlijke contracten en abonnementen.
- Ook worden er per departement afzonderlijke activiteiten (inhouse dagen, campus recruitment, besturendagen) georganiseerd (die overigens in lijn zijn met de rijksbrede strategie). Ook hier zou het efficiënter kunnen zijn om gezamenlijk (d.w.z. centraal) op te trekken. Centrale coördinatie zou efficiency verhogen, maar de uitvoering en aanpak hoeft niet centraal en gezamenlijk te gebeuren, zoals het in lijn is met de rijksbrede strategie.
 - Het is verder ook niet efficiënt om te werken met veel verschillende sites/platforms binnen het Rijk (Werkplus, mobiliteitsplein). Het is goed dat het Rijk nu kiest voor een gezamenlijk platform.

5.8 Conclusies monitoring en verbeterpunten toekomst

Conclusies

Met het expliciteren van doelstellingen voor de arbeidsmarktcommunicatiestrategie en het daarbinnen formuleren van KPI's is een duidelijk stap gezet in de richting van continue *monitoring en evaluatie* van de doelen. Verder kan geconcludeerd worden dat de KPI's die geformuleerd zijn, grotendeels *SMART* zijn geformuleerd. Ook geldt dat niet alle belangrijke doelen lijken te zijn afgedekt met KPI's. Dit heeft te maken met de bewuste keuze om klein te beginnen met het meten van KPI's en deze later uit te breiden. Er is onvoldoende duidelijk een koppeling te leggen tussen alle doelen van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie en de betreffende KPI's. Tevens is er *onvoldoende een koppeling* gelegd naar de monitoringmethode. Er zijn monitormethoden, maar de link naar zowel de KPI's, als de doelen is niet altijd direct en eenduidig te leggen. Het eindrapport 2013 geeft hierin wel enige inzage, maar hieruit blijkt ook dat er gaandeweg aanpassingen plaatsvinden in de KPI's en de manier waarop deze gemeten worden, zie ook paragraaf 5.4. Tevens geldt dat er wel veel informatie wordt bijgehouden en activiteiten worden gemonitord, maar de vraag is of het de juiste dingen betreft en of er ook echt iets mee gedaan wordt. *Wordt het daadwerkelijk geanalyseerd en wordt er ook echt actie op ondernomen?* Vanuit EC O&P wordt aangegeven dat dit gebeurt, maar bereiken de uitkomsten en analyses ook de betrokkenen binnen het Rijk? Dat blijft nog onduidelijk. Dit kan ook komen doordat net gestart is met de monitoringmethode waardoor deze in de praktijk nog vorm moet krijgen.

Belangrijk is in ieder geval om de *link tussen doelstellingen, KPI's en monitoringmethoden duidelijk* en direct te leggen in de ontwikkelde monitoringrapportages. Aan de uitkomsten en cijfers met duiding zouden ook duidelijk actiepunten gekoppeld kunnen worden (voor zover dat nog niet gebeurt), met daaraan gekoppeld een bepaald tijdpad. Dit maakt het zo concreet en SMART mogelijk.

Er worden nog niet of nauwelijks *financiële kengetallen* bijgehouden om de efficiency van de arbeidsmarktstrategie in kaart te brengen.

Externe factoren kunnen het aantonen van het effect van je strategie beïnvloeden. Dit alles maakt het op basis van dit onderzoek voornamelijk lastig om harde uitspraken over de *effectiviteit en efficiëntie van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie* te doen. Uiteraard kunnen wel aspecten onderscheiden worden die het *plausibel* maken dat de strategie op onderdelen effectief is en op andere onderdelen verbetering behoeft.



Algemene verbeterpunten effectiviteit

Er moet een *duidelijkere relatie* gelegd worden tussen de arbeidsmarktcommunicatie DOELLEN, de KPI's, de monitoringmethoden en de uitkomsten c.q. actiepunten. En dit alles met een planning erbij.

- De Rijksoverheid zou *meer doelstellingen en KPI's moeten meten* om een volledig beeld te kunnen schetsen van de effectiviteit van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie, -activiteiten en -instrumenten. Zo moet er bijvoorbeeld expliciet gemonitord worden op het gebied van de interne arbeidsmarkt, selectieve doelgroepen, de kwaliteit van de respons en de kwaliteit en duur van de vacaturevervulling. In het laatste geval wordt er slechts aan vacaturehouders gevraagd of ze tevreden zijn met de kandidaat die de openstaande vacature vervuld heeft en in hoeverre ze de sollicitatieprocedure als effectief hebben ervaren. Op basis van deze informatie kan er echter niet bepaald worden of er – naar aanleiding van de ingezette activiteiten en instrumenten – kwalitatief betere sollicitanten op een vacature zijn afgekomen, terwijl je de inzet wel wilt kunnen relateren aan de volgende twee zaken om deze te kunnen optimaliseren:
 - het aantal en de kwaliteit van de sollicitaties
 - de kwaliteit en de tijdsduur van de vacaturevervulling
- De *evaluaties* van activiteiten worden nog niet structureel uitgevoerd. Dit zou *meer structureel* moeten gebeuren en tevens zouden de *geleerde lessen breed* binnen het Rijk gedeeld moeten worden in de toekomst. In de gesprekken met stakeholders rondom de evaluatie van de inhouse-dagen kwam dit punt naar voren.
- Tevens is een aandachtspunt bij een continue evaluatie van activiteiten om dit voor elke activiteit op basis van dezelfde indicatoren en methoden te doen. Dit maakt namelijk dat de resultaten *in de tijd vergelijkbaar* zijn. Tevens is het van belang om de evaluaties van de activiteiten te koppelen aan bestaande of nieuwe KPI's en daarmee aan de doelen van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk (het imago van het Rijk).
- EC O&P zou explicieter kunnen vaststellen wat er gebeurt met de *uitkomsten van evaluaties*. Zeker met betrekking tot sociale media is het belangrijk dat er tijdig wordt ingespeeld op ontwikkelingen. Taken en verantwoordelijkheden van verschillende betrokkenen zouden beter in kaart gebracht kunnen worden, zodat direct duidelijk is wie er met een eventueel probleem aan de slag kan gaan. Tevens zou er explicieter kunnen worden vastgesteld op welke manier bepaalde activiteiten worden geëvalueerd en wanneer een contentitem groot genoeg is voor een evaluatie.

Specifieke verbeterpunten effectiviteit

- De *categorisatiesystematiek van Google Analytics* moet worden aangepast, zodat doelgroepen zorgvuldiger onderscheiden kunnen worden. Wanneer er met meer zekerheid gesproken kan worden over het gedrag van bijvoorbeeld ICT'ers, technici en financials op de site Werken voor Nederland kan er succesvoller op gestuurd worden.
- Er zou structureler gebruik gemaakt kunnen worden van *pop-ups op de site Werken voor Nederland*, in de vorm van 2 of 3 vragen aan de bezoeker. Indien uitgebreidere zaken aan bod moeten komen, kan dit via een uitgebreid webonderzoek. In de vragen moet ook duidelijker de invloed van de betreffende internetpagina of campagne naar voren komen, zodat vastgesteld kan worden of het beeld dat de sitebezoekers van de Rijksoverheid hebben door deze media veranderd zijn. Wanneer er tevens nog duidelijker een verbinding wordt gemaakt tussen de vragen die gesteld worden en de KPI's (bijvoorbeeld: vragen naar



achtergrond, vragen naar associaties met zichtbaarheid, zinvol, inspirerend, etc.), zullen de *resultaten beter bruikbaar* zijn.

- In de *evaluatie van beurzen* zou er niet alleen gevraagd moeten worden naar aantal en achtergrond van bezoekers maar ook naar de aanwezigheid van andere werkgevers en de mate waarin beursbezoekers informatie hebben opgevraagd en/of hun contactgegevens hebben achtergelaten bij deze (andere) beursbezoekers etc (zie eerdere suggesties over vragen). Op deze manier kan er meer gezegd worden over de mate waarin de aanwezigheid op de beurs effectief is geweest.

Verbeterpunten efficiency

Een bekend gegeven in de branche is dat profit organisaties doorgaans meer aan arbeidsmarktcommunicatie (uitgaven employer branding per vacature) uitgeven dan non profit organisaties. Daarom is een aantal dingen van belang:

- Vraag je als Rijk af met welke groep je je wilt spiegelen / benchmarken wat betreft financiële kengetallen: de totale groep (profit en non-profit organisaties), gemiddelde non profit organisaties, grote non profit organisaties of de groep van profit organisaties? Of een specifieke doelgroep zoals de gemeente (zie imagomonitor 2014)
- Bedenk als Rijk vooraf hoeveel iets zou mogen kosten en stel het te realiseren doel hierbij duidelijk en SMART in de vorm van KPI's. Wanneer uit monitoring blijkt dat het doel / resultaat is behaald met de middelen die ervoor gereserveerd zijn, kan geconcludeerd worden dat het effectief en efficiënt is geweest.
- Financiële kengetallen: Houdt per jaar bij hoeveel er wordt besteed aan arbeidsmarktcommunicatie, verdeeld over verschillende posten zoals employer branding, online vacaturesites e.d. om deze uitgavenposten te kunnen relateren aan state-of-the art kengetallen.
- Hou de juiste KPI's en kengetallen bij! (zie eind paragraaf 5.4 voor KPI's en 5.6 voor aanvullende kengetallen en gegevens).
- Verbetering van de efficiency is mogelijk door zo veel als mogelijk activiteiten samen te doen, zoals samen abonnementen aan te gaan, platforms voor zover mogelijk te integreren en activiteiten (zoals inhouse dagen, beursbezoek) voor zover mogelijk samen te organiseren en uit te voeren.

Overall verbeterpunt

Om iets meer over de effectiviteit en efficiëntie van de rijksbrede arbeidsmarktcommunicatie te weten te komen, zal dieper ingezoomd moeten worden op de afzonderlijke onderdelen van de decentrale AMC-strategie, door een groot deel van de ministeries en uitvoeringsorganisaties op dit punt nader onder de loep te nemen.

Als bovenstaande verbeterpunten in acht worden genomen en op structurele wijze informatie wordt verzameld (KPI's en financiële kengetallen), is het ondanks de invloed van externe factoren, mogelijk om een uitspraak te doen over het feit dat het plausibel is of de arbeidsmarktcommunicatiestrategie en het –beleid *effectief en efficiënt* zijn geweest of op onderdelen verbetering behoeven.



Bijlage 1 Bestudeerde documenten

- BZK (2013). Hervormingsagenda Rijksdienst: dienstverlenend, slagvaardig, kostenbewust.
- BZK (2013). Projectvoorstel werving en selectie.
- BZK (2013). De Arbeidsmarktcommunicatiestrategie van de Rijksoverheid: Wat gaan we bereiken met KPI's.
- BZK (2013). Werkplan arbeidsmarktcommunicatie 2014 OPR-IDU
- BZK (2014). Eindrapportage 2013 Arbeidsmarktcommunicatie en digitale informatievoorziening.
- BZK/DGOBR/OPR (2012). Personeelsmonitor Rijk 2012.
- BZK/DGBK/APS (2012). www.arbeidenoverheid.nl/tabellen-grafieken.
- BZK/DGBK/APS (2013). De grote uittocht herzien.
- BZK/DGOBR (2013). Aanbiedingsbrief aan TK en Hervormingsagenda Rijk.
- BZK/DGOBR (2013). 1e Tertaalrapportage jaarplan 2013 Arbeidsmarktcommunicatie en digitale informatievoorziening EC O&P.
- BZK/DGOBR (2013). 2e Tertaalrapportage jaarplan 2013 Arbeidsmarktcommunicatie en digitale informatievoorziening EC O&P.
- BZK/DGOBR (2013). Jaarplan 2013 Arbeidsmarktcommunicatie en digitale informatievoorziening EC O&P.
- BZK/DGOBR/OPR (2012). Brochure Arbeidsmarktanalyse voor het Rijk anno 2020, achtergrondinformatie bij het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020.
- BZK/DGOBR/OPR (2013). Informatiebrochure voor medewerkers Rijk inzake uitgangspunten Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020
- BZK/DGOBR/OPR (2013). Nota 'Werken voor Nederland', Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020.
- De Personeelzaak (2010). Offerte De Personeelszaak aanbesteding themacampagne arbeidsmarktcommunicatie Rijksoverheid.
- DPZ (2014). Evaluatie campagne en events studenten.
- DPC/AZ (2010). Gunningsdocument Europese aanbesteding themacampagne arbeidsmarktcommunicatie Rijksoverheid.
- DPC/AZ (2010). Selectiedocument Themacampagne arbeidsmarktcommunicatie Rijksoverheid.
- DPC/AZ (2011). Employer Branding.
- DPC/AZ (2012). Rapportage Brand Profiler campagne-effectonderzoek meting eind 2012.
- EC O&P (2013) Evaluatie media inhouse dagen update. Periode: 15 oktober t/m 8 november 2013.
- EC O&P (2014). Sneeuw: tussenrapportage over de effecten van een contentitem.
- EC O&P (2014). Media-advies SZW Arbeidsinspecteurs.
- EC O&P (2014). Social media rapportage februari 2014.
- Feenstra, B. (2013) Factsheet 1: Tussenresultaat Promotieonderzoek Betty Feenstra MSc. Interne arbeidsmarkt bij het Rijk in beeld. 16 maart 2013.
- GfK, i.o.v. DPC/AZ (2012). Rapport kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar werving Rijkstrainees.
- Hoekstra, H. & G.J. Waasdorp (2013). Recruitementkengetallen 2013 via www.werfen.nl
- Intelligence Group (2013). Rapportage Communicatiecampagne Rijksoverheid najaarsevent 2013.
- IUC (2012). Presentatie voor leveranciersdag Rijk 2012.



- Managementsite (2011). www.managementsite.nl. 'Recruitment 2.0': Social media als dé manier van werven.
- Marketresponse (2014). Rapport Imagomonitor 'Werken voor Nederland'.
- Maxlead (2013). Resultaten Adwordscampagne Maxlead: rapportage over de effecten van Google Adwords voor de campagne.
- Metrix Lab, i.o.v. DPC/AZ (2012). Usability rapport 'Werken voor Nederland'.
- Panteia (2014). Arbeidsmarktanalyse Rijk.
- RVD/AZ (2012). Presentatie imago-onderzoek 'Werken voor Nederland'.
- Werf& over arbeidsmarktcommunicatie en recruitment (2014). www.werf-en.nl 5 tips voor succesvolle werving via social media.
- Werf& over arbeidsmarktcommunicatie en recruitment (2013). www.werf-en.nl Effectiever Campus recruitment dankzij TRM.
- Werf& over arbeidsmarktcommunicatie en recruitment (2014). www.werf-en.nl Overzicht van werkgeverslijstjes in Nederland.
- Werf& over arbeidsmarktcommunicatie en recruitment (2014). www.werf-en.nl Boek: Bouwen aan het nieuwe Employer brand
- Werkmaatschappij/BZK (2013). Offerte-aanvraag Evaluatie arbeidsmarktcommunicatiestrategie en arbeidsmarktcommunicatie-instrumenten en -activiteiten.
- Werkmaatschappij/BZK/DGOBR (2012). Dienstverleningsafspraken 2012 Ministerie van BZK/DGOBR en Werkmaatschappij expertise cluster IDU.
- Werkmaatschappij/EC O&P (2010). Arbeidsmarktcommunicatiestrategie Werken bij het Rijk.
- Werkmaatschappij/EC O&P (2011). Samenwerking binnen de arbeidsmarktcommunicatie Rijksoverheid.
- Zigt (2013). Rapportage Campagne Najaar: rapport van de effecten van media-inzet.



Bijlage 2 Gesprekspartners

Tabel 1 Verkennde gesprekken EC O&P/Brandteam (n=11)

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Functie</i>
Marloes Droog	BZK/Werkmaatschappij/Expertisecentrum Organisatie en Personeel	Campagnemanager
Sharon Nobel	BZK/Werkmaatschappij/Expertisecentrum Organisatie en Personeel	Trafficmedewerker Vacatureproces
Roy Bakker	BZK/Werkmaatschappij/Expertisecentrum Organisatie en Personeel	Coördinator Digitale Arbeidsmarkt
Steven Slings	BZK/Werkmaatschappij/Expertisecentrum Organisatie en Personeel	Webanalist online werving
Ank Mokveld	BZK/Werkmaatschappij/Expertisecentrum Organisatie en Personeel	Coördinator Beurzen en Evenementen
Anouk Geldof	BZK/Werkmaatschappij/Expertisecentrum Organisatie en Personeel	Projectleider Online Platform
Marcel van der Quast	BZK/Werkmaatschappij/Expertisecentrum Organisatie en Personeel en PersoneelZaak	Hoofdredacteur /directeur communicatiebureau PersoneelZaak (uitvoerder campagne 'Werken voor Nederland')
Herma Kuperus	BZK/Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk	Programma-manager Strategisch Personeelsbeleid en Strategisch arbeidsmarktbeleid
Betty Feenstra	BZK/Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk	Coördinerend beleidsmedewerker Mobiliteit en vanwerknaarwerkbeleid
Els van der Vaart	Ministerie VenJ	Communicatie-adviseur en lid Brandteam
Paul van der Linde	Belastingdienst	Expert communicatie en lid Brandteam



Tabel 2 Interviews stakeholders (n=23)

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Functie</i>
Guido Rijnja	Ministerie AZ	Communicatieadviseur
Eva Verberne-Schreuder	Ministerie BZ	Senior Adviseur Werving en selectie
Barbara van Hellemond	Ministerie BZ	Hoofd werving en selectie
Christon Kolk	Ministerie BZK	afdelingshoofd Bedrijfsvoering & Relatiemanagement
Ernestiene Balm	Ministerie Fin	Expert recruiter
Liskje Kornelius	Ministerie Fin	Adviseur Organisatie & Personeel
Gundula Kolodicyk	Ministerie Fin	Communicatieadviseur
Elise Koning	Ministerie SZW	beleidsadviseur P&O
Ana de Koning	Ministerie SZW	Mobiliteits- en beleidsadviseur
Karla van Rooijen	Ministerie VWS	Manager directie bedrijfsvoering
Vincent de Ruijter	Ministerie VWS	HR adviseur
Sam Hermans	Belastingdienst	Directeur Employability Center
Marion de Vries	Belastingdienst	Strategisch adviseur a.i.
Yolanda Tienkamp	DJI	Beleidsadviseur
Arie van Leeuwen	DJI	Beleidsadviseur
Ellen Beenders	Rijkswaterstaat	waarnemend directeur CD/HRM en manager Personele Mobiliteit Rijkswaterstaat
Alfons Zeegers	Rijkswaterstaat	Plv. Manager Personele Mobiliteit en Organisatie- inrichting
Willem Zwolve	DICTU	Directeur
Pieter Arends	DICTU	Hoofd bestuurszaken en Business Support, MT lid
Marcia Boeijinga	DICTU	Communicatieadviseur
Jan van der Bij	Onderwijsinspectie	Teamleider continuïteitstoezicht PO/VO
Geert van Maanen	ABD Consult	Directeur
Sylvia Bronmans	P-direkt	Directeur

Tabel 3 Interviews experts (n=5)

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Functie</i>
Hans Kroonen	STEAM	Directeur/eigenaar
Jacco Valkenburg	Recruit2/Recruiter University	Directeur/eigenaar
Paul Klaessen	Defensie	Hoofd arbeidsmarktcommunicatie
Marieke Por	Philips	Marketing Manager Talent Acquisition
Zita Odink	NS	manager MOVE NS, recruitment, inhuur en loopbaanadvies



Tabel 4 Deelnemers Rondetafelgesprek (n=19)

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Functie</i>
Hans Kroonen	STEAM	Directeur/eigenaar
Marion de Vries	Belastingdienst	Strategisch adviseur arbeidsmarktcommunicatie a.i. Belastingdienst
Martijn Hemminga	Nr29	Directeur/eigenaar
Nicolette Parren	NS	Online marketeer
Vincent de Ruijter	Ministerie VWS	HRM-adviseur
Sicco Louw	Ministerie BZK	Directeur communicatie
Miriam van Staden	Ministerie BZK	Communicatieadviseur
Paul Klaessen	Defensie	Hoofd Arbeidsmarktcommunicatie Defensie
Laura Baselaar	VUmc	Strategisch beleidsadviseur arbeidsmarktmanagement en arbeidsmarktcommunicatie
Ines Coppoolse	Ministerie BZ	Directeur Personeel & Organisatie
Annemarie Stel	Wervingsvisie	Directeur/Eigenaar
Annemarie Boonstra	Ministerie BZK	Teamcoördinator SIM (strategie, informatie, monitoring)
Esther Sietses	TNO	Marketing & Communication Consultant Employer Branding
Pieter van Winden	Ministerie SZW	Medewerker afdeling Strategie, Arbeidsmarkt en Stelsels & Regelingen
Karlijn Maes	Ministerie SZW	Medewerker Bedrijfsvoering/P&O
Betty Feenstra	Ministerie BZK	Coördinerend beleidsmedewerker
Marloes Droeg	De Werkmaatschappij, Expertisecentrum Organisatie en Personeel (EC O&P)	Campagnemanager 'Werken voor Nederland'
Han Mesters	ABN AMRO	Sector Banker Zakelijke Dienstverlening
Ellen Beenders	Rijkswaterstaat	Wvd directeur CD/HRM en manager Personele Mobiliteit bij Rijkswaterstaat

