

Employer branding 2.0

Hoe zorg je als werkgever in een tijd van vergrijzing, ontgroening en schaarste op de arbeidsmarkt voor high potentials, dat je toch de juiste mensen binnenhaalt? Als toonaangevend werkgever kende Achmea het belang van een sterk en realistisch employer brand. Daarom lanceerde het bedrijf in juli de 2.0-arbeidsmarktcampagne ‘Kunnen we jou onze klanten toevertrouwen?’

Arbeidsmarktcommunicatie ligt volgens Marloes Oldenhof op het snijvlak van HR en communicatie. Zij is manager arbeidsmarktcommunicatie bij Achmea. “Het gaat enerzijds om Achmea als aantrekkelijke werkgever – daar is de HR-afdeling mee bezig – en anderzijds om het vermarkten van dit werkgeverschap. Hoe situeer je Achmea in de arbeidsmarkt?”

Oldenhof en haar mensen vallen formeel onder HR, maar vervullen in brede zin een spin-in-het-web-functie. “We werken onder meer samen met de afdeling Interne Communicatie, met de verschillende merkmanagers en met de HR-managers van de verschillende divisies.” Arbeidsmarktcommunicatie is sinds enkele jaren een strategisch thema, wat zich onder meer uit in hoge scores bij de verschillende Beste Werkgevers-onderzoeken. Oldenhof: “Dat is geen doel op zich, maar wel een parameter, die je inspanningen meetbaar maakt.”

KLASSIEKE CAMPAGNE

De eerste arbeidsmarktcampagne, waar Oldenhof zich mee bezighield in 2007, had nog een klassieke opzet. Ze verzorgde samen met Corporate Communicatie een briefing voor een reclamebureau, gespecialiseerd in arbeidsmarktcommunicatie. Volgens Oldenhof waren er een aantal redenen om het in 2011 anders aan te pakken. “Belangrijkste reden is dat we ervan overtuigd waren dat de eigen medewerkers het beste kunnen vertellen waarin Achmea onderscheidend is als werkgever en wat de identiteit van de organisatie is. En dat ze op die manier input kunnen leveren voor de arbeidsmarktcampagne. En daarbij leven we in een 2.0-wereld, waarbij alle medewerkers kunnen meepraten. In de afgelopen jaren zijn de social media en het belang van netwerken enorm toegenomen. Daarnaast wilden we onze mede-

werkers trots maken op het werkgeverschap van Achmea en ze herbevestigen in hun keuze. Om uiteindelijk te komen tot een arbeidsmarktcampagne die past bij onze identiteit. We waren er daarbij van overtuigd dat de eigen medewerkers het beste kunnen vertellen waarin Achmea onderscheidend is als werkgever en wat onze identiteit is. En dat ze op die manier input kunnen leveren voor de arbeidsmarktcampagne.”

AMBASSADEURS

Om het idee van de eigen medewerkers als ‘ambassadeurs’ in te zetten op de arbeidsmarkt vorm te geven, startte Achmea in september 2010 als experiment met een besloten LinkedIn-community. Als voorbereiding verdiepte Oldenhof en haar team zich eerst in de principes van crowdsourcing en sprak met de marketingafdelingen van de zes grote powerbrands van Achmea. Oldenhof: “Enkele marketingafdelingen communiceerden al via communities met onze klanten over bijvoorbeeld nieuwe producten en diensten en klanttevredenheid. Daarbij ging het dus om communicatie met externe klanten; bij deze arbeidsmarktcampagne kozen we voor communicatie met interne medewerkers, omdat we van mening zijn dat zij het beste kunnen vertellen wie we zijn.” Achmea koos bij de arbeidsmarktcampagne bewust voor LinkedIn, omdat het een medium is waar al gewerkt wordt met groepen. Oldenhof: “Mensen zijn al gewend om op die manier te communiceren.” Oldenhof en haar team nodigden een aantal mensen uit en plaatsten daarnaast een oproep op het intranet om deel te nemen aan de Employer Brand Groep. Oldenhof: “We hadden vooraf op zo’n 40 reacties gerekend, maar onze verwachtingen werden met een factor 10 overtroffen. Binnen een week hadden we 400 aanmeldingen!”



Marloes Oldenhof: 'Een hoge score bij Beste Werkgevers-onderzoeken is geen doel op zich, maar wel een parameter, die je inspanningen meetbaar maakt.'

EMPLOYER BRAND NIGHT

Ten aanzien van de vraagstelling werd gekozen voor een semi-gestructureerde aanpak. "Niet 'wat vind je uniek aan Achmea', maar met een nadrukkelijke koppeling aan de identiteit van Achmea. In het identiteitsmodel staan het hogere doel, het gewaagde doel, de kernkwaliteiten en de kernwaarden. Aan de community hebben we gevraagd dit te vertalen naar de dagelijkse praktijk. Daarbij kozen we ervoor om steeds meer de diepte in te gaan. In de eerste week was de vraag algemeen 'waarom heb je destijd gekozen voor Achmea als werkgever?'. Daarop kwam veel respons. De volgende vraag was 'wat betekent het hogere doel van Achmea voor jou persoonlijk en hoe vertaal je dat naar de dagelijks praktijk'.

De groep was grotendeels representatief voor het Achmea-personeelsbestand. Oldenhof: "Eigenlijk hebben er alleen geen customer contact center-medewerkers geparticipeerd. Maar wel mensen van finance, van IT, van het management, van de verschillende divisies. En zowel mannen als vrouwen."

De Employer Brand Groep was niet de enige input voor de arbeidsmarktcampagne. Eind 2010 organiseerde Achmea een Employer Brand Night, een 'expertpanel', waaraan twintig directieleden en senior managers uit verschillende divisies deelnamen. "Daarvoor hebben we gekeken naar de cultuurdragers uit onze organisatie, naar afdelingen die te maken hebben met hele grote wervingsvraagstukken, kortom naar mensen die er belang bij hebben dat we een aantrekkelijk werkgever zijn omdat zij

intern een grote vraag hebben.”Tijdens de Employer Brand Night werd gediscussieerd en gereflecteerd over de uitkomsten van de community en waar de deelnemers aan de Night nuances wilden. Oldenhof: “Bovendien wilden we voor deze arbeidsmarktcampagne commitment op alle niveaus, dus ook van het stakeholdersmanagement.”

‘Eigen medewerkers fungeren als ambassadeurs’

STUURGROEP

Hoewel het volgens Oldenhof in de 2.0-wereld belangrijk is, dat medewerkers van alle niveaus en vakdisciplines meepraten, is het niet wenselijk om deze groep een beslissing te laten nemen. “Daarom hebben we besloten voor een klassieke besluitvorming en hebben we een stuurgroep opgericht.”

De stuurgroep bestond uit Hans van den Brink, voormalig directeur HR bij Achmea en Eric Heres, directeur Corporate Communications & Brand Management. Die stuurgroep stelde de definitieve uitgangspunten van de campagne vast:

- Herwaarderen vakmanschap.
- In lijn met Achmea-identiteit; bijdragen aan imago van meest vertrouwde verzekeraar.
- Uitstraling Achmea als toonaangevend werkgever.
- Social media vormen essentieel onderdeel van campagne.
- Achmea-medewerkers zijn eigenaar van employer brand.

Na het vaststellen zorgde de stuurgroep ervoor dat de nieuwe campagne met de Raad van Bestuur werd afgestemd. De briefing naar het reclamebureau, die hieruit voortkwam, leidde tot een conceptpresentatie, die ook weer werd voorgelegd aan de community en aan de deelnemers aan de Employer Brand Night. Daarna werd het voorgelegd aan verschillende stakeholders, zoals de merkmanagers, de Ondernemingsraad, de commercieel directeurs, de HR-managers.

MEDIACONSUMPTIE

Nadat het ontwerp zijn definitieve vorm had gekregen, richtten Oldenhof en haar team zich dit voorjaar opnieuw tot de community om input te krijgen over mediaconsumptie en interne communicatie. “We wilden weten welke media de medewerkers zelf laz en welke zij geschikt achtten om deze campagne te verspreiden. Daarnaast deden we een oproep om met (ludieke) ideeën te komen om de campagne intern te communiceren.

Behalve dat het output opleverde, hielp het ook om de betrokkenheid hoog te houden in dit verhaal.”

Oldenhof is met name positief verrast door het grote aantal reacties van de medewerkers. Er zijn veel bewogen en persoonlijke reacties. Dit zegt iets over de betrokkenheid bij Achmea. “Mensen stuurden in de community zeer uitgebreide reacties en er kwam veel emotie los. Mensen deden het belangeloos en hadden echt het gevoel iets wezenlijks bij te dragen.”Terwijl de richting daarbij voor iedereen hetzelfde was (Achmea als meest vertrouwde verzekeraar), legden verschillende afdelingen wel verschillende accenten. Zo benadrukten veel IT-ers in de community het belang van vakmanschap (een van de kernkwaliteiten), terwijl anderen inleven, vernieuwen en waarmaken (de kernwaarden) belangrijker vonden.

De oude arbeidsmarktcampagne uit 2007 draaide om de slogan ‘Wat doe je?’, signaleerde een maatschappelijke probleem en daagde de sollicitant uit daarover na te denken. De nieuwe campagne met als boodschap ‘Kunnen we je onze klanten toevertrouwen?’ daagt de sollicitant uit om verantwoordelijkheid te nemen. Oldenhof: “Het resultaat van deze campagne is een campagneconcept met zes campagnebeelden, dit zijn print- en online uitingen waarmee we de komende tijd zichtbaar zullen zijn in de diverse print en online media.”

Daarnaast is in de nieuwe arbeidsmarktcampagne een belangrijke rol weggelegd voor de website www.werkenbijachmea.nl. Oldenhof: “Via de diverse media-uitingen willen we potentiële sollicitanten naar deze site krijgen. Op deze site wordt namelijk per thema (Veiligheid, Pensioen, Mobiliteit, Arbeidsparticipatie en Gezondheid) uitgelegd wat Achmea daar als werkgever mee doet.”

BLOGS

Omdat we ook op de website het echte verhaal willen vertellen, bieden we aan dertien bloggers een platform om iedere twee weken hun ervaringen delen over werken bij Achmea. Deels afkomstig uit de Employer Brand Community en de Employer Brand Night, deels op uitnodiging. Oldenhof: “De bloggers zijn kort voordat de campagne in juli live ging begonnen. Uitgangspunt is dat de bloggers in een cruciale wervingsdoelgroep zitten. De doelgroepen kortom waar schaarste aan is. Zoals finance, IT, management trainees, zorg, HR. Die laatste groep blogt bijvoorbeeld over Het Nieuwe Werken, waar verantwoordelijkheid ook een grote rol speelt.” Doel van de blogs is om sollicitanten een realistisch beeld te geven over werken bij Achmea. De bloggers komen regelmatig bijeen, ondermeer om het onderling groepsgevoel te versterken. Ook kregen ze vooraf een training. De blogs worden niet vantevoren gelezen en er wordt geen censuur toegepast. Oldenhof: “Net als bij de campagne gaan we bij de blogs uit van de eigen verantwoordelijkheid van mensen. We hebben bij Achmea overigens wel een social media-richtlijn, die onder meer een beroep doet op gezond verstand en mensen oproept om niet online ruzies uit te vechten.” De onderwerpen

om over te bloggen zijn vrij, wel zijn er een aantal topics aan de bloggers gesuggereerd, zoals de conventie van Achlum, flexibel werken en het POP-gesprek, dat elke medewerker jaarlijks heeft. Oldenhof en haar team geven via interne communicatie veel bekendheid aan de bloggers om zo te stimuleren, dat het zoveel mogelijk gelezen wordt.

De website www.werkenbijachmea.nl heeft zo'n 30-40.000 bezoekers per maand. "Dat aantal is overigens sinds de lancering van de campagne binnen een maand fors gestegen. Bovendien blijven bezoekers langer op de site."

Oldenhof en haar team laten daarnaast een onderzoeksbureau de effecten van de arbeidsmarktcampagne meten op de doelgroep van potentiële sollicitanten. "Zo weten we of de top of mindpositie van Achmea als werkgever is gestegen en hoe onze positionering zich verhoudt tot de andere powerbrands."

TIPS ONTWIKKELEN ARBEIDSMARKTCAMPAGNE

Volgens Oldenhof is het bij het ontwikkelen van een nieuwe arbeidsmarktcampagne cruciaal om een website te ontwikkelen met een goedwerkende techniek. Een andere tip is om te accepteren dat een 2.0-campagne tijd kost, maar kwaliteit oplevert. "Er staat tegenover dat het enorm veel enthousiasme en commitment bij de campagne oplevert van collega's. En dat zijn allemaal ambassadeurs voor werken bij Achmea. Werkgever-schap blijkt een onderdeel te zijn, waar mensen zich mee identificeren. Ik zou het de volgende keer dan ook zeker opnieuw zo aanpakken!"

'We wilden commitment op alle niveaus'

Een derde advies, zeker voor bedrijven die uit meerdere powerbrands of divisies bestaan, is dat het belangrijk is om alle stakeholders in een vroeg stadium bij de ontwikkeling van de campagne te betrekken. Richting de deelnemers is het van belang om duidelijk het doel te omschrijven: we zijn bezig met een arbeidsmarktcampagne en daarvoor hebben we jullie input nodig. En, last but not least, adviseert Oldenhof: ga open het proces in. "Je weet vooraf nog niet wat het antwoord is. Het is een open einde. Je start met een community en moet maar afwachten wat er uit komt. Het enige kader dat we hadden gesteld was de Achmea-identiteit."



Geen censuur

Rutger Muurling (34), manager capital management, is een van de bloggers, die elke twee weken blogt op www.werkenbijachmea.nl. Hij aarzelde geen moment, toen hij door HR Communicatie benaderd werd: "Ik had eerder al aandacht gevraagd voor het werven op specialistische financiële functies en Achmea opgeroepen zich meer te profileren bij deze groep. Deze arbeidsmarktcampagne speelt daar uitstekend op in, dus toen ik mijn steentje daaraan kon bijdragen, voelde het gezien mijn opmerkingen bijna als een morele verplichting. Daarnaast wilde ik het bedrijf graag helpen."

Volgens Muurling zijn er geen spelregels en is er geen censuur. Wel moesten de bloggers, die meededen, toezeggen minimaal eenmaal per twee weken te schrijven. Een van de doelstellingen voor Muurling is om Achmea te positioneren als innovatief en divers bedrijf, dat alle disciplines in huis heeft. "Aan de buitenkant zie je misschien 'de grote verzekeraar Achmea', maar daar zit van alles achter. Neem bijvoorbeeld deze campagne. Die is grotendeels ontwikkeld door onze interne communicatie afdeling, die niet onder doet voor een communicatieadviesbureau. Dat is toch fantastisch?" Daarnaast wil hij laten zien dat het werk van een financieel specialist misschien saai lijkt, maar eigenlijk hartstikke leuk is. "Leuk aan het bloggen zijn enerzijds de enthousiaste reacties van collega's en andere lezers, anderzijds dat er naar aanleiding van de blogs ook daadwerkelijk meer sollicitaties binnenkomen. Zelf blog ik over uiteenlopende onderwerpen: de ene keer over 'zware' items als de International Financial Reporting Standards of Solvency II, de andere keer over een 'lichter' item als maatschappelijk verantwoord borrelen."

Muurling is ook vol lof over de arbeidsmarktcampagne in zijn totaliteit: "De campagne is inhoudelijk modern, maar ook qua vormgeving gelikt. Bovendien vind ik het goed dat je vanaf de homepage eenvoudig kunt klikken naar de afzonderlijke vakgebieden."