



ITI-RECRUITMENT

EEN (EIGEN)AARDIG PROCES

Een onderzoek naar de opvattingen van ITI-medewerkers over het werkgeversprofiel van de Belastingdienst en de rol van het ITI-recruitmentproces daarin

17 september 2014

Masterthesis

**Stephana Verswijveren
322011**

Bestuurskundemaster AOM

1^e lezer: Dhr. Kuipers

2^e lezer: Dhr. Steijn

Stagebegeleider: Dhr. Van Beek

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “ITI-recruitment: een (eigen)aardig proces”. Deze scriptie is geschreven in het kader van de bestuurskundemaster Arbeid, Organisatie en Management. Met dit voorwoord maak ik gebruik van de gelegenheid om mijn dank te richten aan een aantal belangrijke personen, mezelf voor te stellen, te vertellen over de totstandkoming van het onderwerp en over mijn ervaringen met het schrijven van deze scriptie.

Na enkele jaren geworsteld te hebben met de verkeerde studie, belandde ik op de Faculteit der Sociale Wetenschappen. Bestuurskunde, het combineren van verschillende disciplines en het analyseren van complexe maatschappelijke vraagstukken, dát was mijn passie. Na de driejarige bachelor koos ik voor de master Arbeid, Organisatie en Management. Nooit eerder had ik zo genoten van artikelen, casuïstiek, discussie, ofwel studeren. Hoewel de studie mij goed beviel, waren de afgelopen jaren ontzettend zwaar. Ik ben iemand die graag actief is op de werkvloer, niet in college, niet in de bibliotheek, maar echt in de praktijk. Dat zorgde ervoor dat ik naast mijn studie elke week stug 30 uur bleef werken. De onvoorspelbaarheid, de vrijheid en de verantwoordelijkheid die ik op mijn werk ervoer wilde ik niet zomaar opgeven. Aanvankelijk zag ik er dan ook tegen op om stage te lopen. Toch bleek de stage voor mij een geweldige ervaring. Mijn vader vertelde over een nieuw project bij de Belastingdienst, dat wellicht interessant was in het kader van mijn studie. En inderdaad, ik zag wel mogelijkheden om mijn scriptie aan het zogeheten ITI-project te koppelen. Ook de Belastingdienst zag mogelijkheden in onderzoek naar het ITI-project en zo kon ik op 3 februari aan mijn stage beginnen. De hard werkende mensen in het ITI-team inspireerden mij om mee te werken en mee te denken. Al gauw voelde ik mij opgenomen in de ITI-familie. Het was lastig om te bewegen tussen stage- en scriptiewerkzaamheden én dan ook nog te combineren met werk. Hoewel van alle kanten voldoende flexibiliteit werd geboden, was ik vaak zelf geneigd om ‘perverse prioriteiten’ te stellen. Bij deze beloof ik mezelf dat nooit meer te doen.

Ik kijk met veel trots terug op de afgelopen periode. Met het afronden van deze scriptie heb ik voor mezelf bewezen dat ik beschik over de belangrijkste academische vaardigheden én het benodigde doorzettingsvermogen. Ik had dit hele traject niet kunnen doorlopen als ik niet zulke geweldige voorbeelden en supporters had gehad als mijn ouders. Wát een geduld, wát een vertrouwen. Pa en ma, ontzettend bedankt. Ook mijn lieve zusters, bedankt. Jullie houden mijn voeten aan de grond, maar mijn kin omhoog. Siem, bedankt dat je er te allen tijde voor me bent. Oma én opa, bedankt voor alle kaarsjes en alle zorg. Zo oneindig veel respect voor mijn familie. Ook buiten de familiekring voelde ik mij door vele mensen gesteund en geïnspireerd. Veel dank aan Ben Kuipers voor de scriptiebegeleiding. Ik heb genoten van de scriptiebijeenkomsten en voelde mij gesteund op de momenten dat het even niet ging. Bedankt voor de inzichten, de openheid en de ruimte voor zelfsturing. Mede-scriptiemusketiers, bedankt! Het was fijn om met jullie te sparren. Dyon van Beek, bedankt voor de geweldige stageplek bij de Belastingdienst. Dankzij jou is de wereld van het openbaar bestuur voor mij open gegaan. ITI-collega’s, Ingrid en Chantal in het bijzonder, hartelijk bedankt voor de gezellige tijd, de warmte, het begrip. Wij gaan elkaar zeker nog terug zien. Alle mensen die hebben mee gewerkt aan mijn onderzoek, dank jullie wel! Ik ben dankbaar voor jullie eerlijke, uitgebreide antwoorden en trots dat ik deel heb mogen uitmaken van jullie organisatie. En zoals beloofd, my girl Paloma. Bedankt voor de reality-checks, voor de motivatie, voor de inspiratie.

Veel leesplezier!

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

Inleiding	4
Aanleiding	4
Probleemstelling	5
Doelstelling	5
Vraagstelling	6
Voorlopig conceptueel model	7
Relevantie	7
Maatschappelijk	7
Wetenschappelijk	7
Leeswijzer	8

Hoofdstuk 2: Theorie

Theoretisch kader	9
Overkoepelende theorie	9
Werkgeverprofilering	12
Betekenisgeving	13
Recruitmentproces	15
Conceptualisatie	16
Werkgeverprofilering	16
Betekenisgeving	17
Recruitmentproces	18
Uitgewerkt conceptueel model	19

Hoofdstuk 3: Methodologie

Strategie, methoden en technieken	20
Kwalitatieve gevalsstudie	20
Inhoudsanalyse	20
Interview	21
Coderen	22
Betrouwbaarheid en validiteit	23
Operationalisering	23
Werkgeversprofilering	24
Betekenisgeving	25
Recruitmentproces	26

Hoofdstuk 4: Resultaten

Beschrijving casus	28
De Belastingdienst	28
Intensivering Toezicht en Invordering (ITI)	28
ITI-recruitment	29
Beschrijving resultaten	29
Beschrijving lijn 1: de Belastingdienst als werkgeverprofileur	30
Beschrijving lijn 2: de Belastingdienst als recruiter	31
Beschrijving lijn 3: ITI-kandidaten	32

Hoofdstuk 5: Analyse

Interpretatie resultaten	35
Werkgeversprofilering	35
Betekenisgeving	37
Recruitmentproces	39
Empirische relaties	41
Slotanalyse	45

Hoofdstuk 6: Conclusies

Beantwoording deelvragen	46
Beantwoording hoofdvraag	48
Discussie	49

Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

Praktijk	50
Wetenschap	51

Hoofdstuk 1

PROBLEEMSTELLING

Het openingshoofdstuk dient om kennis te maken met het onderzoeksonderwerp. Het bevat de doel- en vraagstelling en gaat in op de relevantie van dit onderzoek.

Inleiding

De Belastingdienst is eind 2012 begonnen met het werven en selecteren van zo'n 1600 medewerkers voor de **Intensivering van Toezicht en Invordering (ITI)**. De ITI komt voort uit de beoogde modernisering van de Belastingdienst, waarbij haar handhavingsregie versterkt dient te worden. De Staatssecretaris van Financiën heeft de Belastingdienst gevraagd de mogelijkheden te onderzoeken om met extra investeringen extra belastingopbrengsten te genereren (Ministerie van Financiën, 2012). Hieruit is gebleken dat met een extra investering van structureel €157 miljoen, hoofdzakelijk voor het aantrekken en het inzetten van gekwalificeerde medewerkers, flinke extra opbrengsten (€663 miljoen) kunnen worden gerealiseerd. De nieuwe medewerkers zullen zich voornamelijk bezig houden met het eerder opleggen van aanslagen, meer boekenonderzoeken, opsporingsactiviteiten en het versterken van administratieve controles. Met de beschreven capaciteitsuitbreiding krijgt de Belastingdienst een belangrijke impuls, die positief kan bijdragen aan de hierboven beschreven uitdagingen (Ministerie van Financiën, 2012).

AANLEIDING

Wie het beste uit mensen wil halen, moet ook het beste geven (<http://werken.belastingdienst.nl/>). De Belastingdienst zet dan ook hoog in op het gebied van medewerker tevredenheid en arbeidsvoorwaarden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012). Potentiële medewerkers kijken hier op een bepaalde manier tegenaan en maken vervolgens de keuze om al dan niet te solliciteren bij de Belastingdienst. De Belastingdienst werkt er hard aan om de flink toegenomen werving voor ITI-vacatures op te vangen. In korte tijd is een nieuw centraal gecoördineerd recruitmentproces ontwikkeld en werkende weg geïmplementeerd (Auditdienst Rijk, 2014). Het ITI-projectteam van de Belastingdienst werft en selecteert ITI-medewerkers in samenwerking met het Employability Center (EC) en de verschillende Belastingdienstonderdelen. Het proces begint bij het aanmelden van één of meerdere vacatures door een bedrijfsonderdeel van de Belastingdienst en eindigt bij het plaatsen van de nieuwe medewerker. In februari 2014 zijn er twee zogeheten 'tranches' ITI-medewerkers gesetteld (Belastingdienst, 2014¹). Kijken deze nieuwe ITI-medewerkers nog op dezelfde manier tegen de Belastingdienst aan sinds zij door het ITI-recruitmentproces heen zijn? In de uitvoering van het proces verliep de afhandeling van sollicitatiebrieven en de planning van selectiegesprekken namelijk niet zonder horten of stoten. Zo werden er bijvoorbeeld fouten gemaakt in de uitnodiging aan kandidaten voor selectiegesprekken. De Belastingdienst was niet gewend aan zulke grootschalige wervingen (Auditdienst Rijk, 2014).

De Belastingdienst acht het van belang om het gehele ITI-recruitmentproces te evalueren en waar nodig te optimaliseren. Er is reeds onderzoek verricht naar de mate waarin het proces voldoet aan het op transparante en zorgvuldige wijze werven en selecteren van het benodigde personeel (Auditdienst Rijk, 2014). Hierbij zijn echter geen medewerkers aan het woord gekomen. De ITI-projectmanager ziet dit graag alsnog gebeuren. Naar aanleiding van deze wens wordt in dit onderzoek uitgegaan van de opvattingen van onlangs gerekruteerde ITI-medewerkers. De percepties van medewerkers zijn immers bepalend voor hun houding ten opzichte van de wervende organisatie (Taylor & Bergmann, 1987).

Tot op heden heeft wetenschappelijk onderzoek zich vooral gefocust op het recruitmentproces vanuit organisatieperspectief (Hausknecht, Day & Thomas, 2004). Daarbij gaat het met name over hoe deelprocessen zo efficiënt of effectief mogelijk ingericht kunnen worden. Toch zijn er verschillende redenen om het recruitmentproces te bestuderen vanuit het perspectief van de kandidaten (Hausknecht, Day en Thomas, 2004 pp. 640). Er is wel reeds onderzoek verricht naar werkgeverprofilering en hoe dit de percepties van werkzoekenden beïnvloedt (Cable & Turban, 2003). Echter, de twee vraagstukken zijn niet eerder met elkaar gecongrueerd. Vragen die nog resteren zijn bijvoorbeeld; ‘Hoe reageren kandidaten op recruitmentprocessen?’, ‘Hoe verhouden werkgeverprofilering en recruitment zich tot elkaar?’ of ‘Wat doet het recruitmentproces met percepties die werkzoekenden hebben over een werkgever?’. Die kloof tussen werkgeverprofilering en recruitment vanuit het kandidaat-perspectief vormt de wetenschappelijke aanleiding voor deze studie.

Probleemstelling

Het is dus zaak om onderzoek te doen naar de opvattingen van nieuwe ITI-medewerkers. Hun percepties kunnen bijdragen aan een verdere optimalisering van het ITI-recruitmentproces. Zij zijn immers ‘ervaringsdeskundigen’. Er wordt gekeken naar de relatie tussen het werkgeverprofiel van de Belastingdienst en de hieraan verbonden betekenisgeving door nieuwe ITI-medewerkers. Daarbij staat de rol van het recruitmentproces centraal. Eventuele aanbevelingen zullen voornamelijk op dit concept toegespitst worden. Het onderzoek laat zich leiden door onderstaande probleemstelling, bestaande uit een doel- en een vraagstelling.

DOELSTELLING

Dit onderzoek tracht in de eerste plaats bij te dragen aan de optimalisering van het gehele ITI-recruitmentproces, door een analyse te maken van de opvattingen van ITI-medewerkers die onlangs door het proces zijn gekomen. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan kennisvorming door te verbreden op het gebied van werkgeverprofilering en te verdiepen in recruitment en betekenisgeving. Er wordt gefocust op de rol van het ITI-recruitmentproces in de betekenisgeving van medewerkers aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek zullen aanbevelingen worden gedaan voor de voortzetting van het grootschalige ITI-recruitmentproces en gekoppelde projecten. Deze aanbevelingen zullen gepresenteerd worden aan het ITI-team, in het bijzonder aan de ITI-projectmanager.

VRAAGSTELLING

Onderstaande vraagstelling bestaat uit een hoofdvraag en meerdere deelvragen. De antwoorden op de deelvragen moeten zorg dragen voor een verrijkt antwoord op de hoofdvraag.

Hoofdvraag

In hoeverre beïnvloedt het ITI-recruitmentproces de relatie tussen werkgeverprofilering door de Belastingdienst en betekenisgeving van nieuwe ITI-medewerkers?

Deelvragen

1. Hoe geeft de Belastingdienst vorm aan haar werkgeverprofiel?

In dit onderzoek wordt een beeld geschetst van het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Hoe komt het werkgeverprofiel van de Belastingdienst tot stand? Welke keuzes zijn er gemaakt met betrekking tot dit profiel? Deze deelvraag focust dus op intenties van de Belastingdienst die zijn gekoppeld aan werkgeverprofilering.

2. Welke betekenis geven nieuwe ITI-medewerkers aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst?

Deze deelvraag gaat in op de opvattingen van nieuwe ITI-medewerkers met betrekking tot het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Welke betekenis gaven én geven deze mensen aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst? In welk opzicht verschilt de betekenis die zij eerst aan het werkgeverprofiel gaven van de betekenis die zij na het ITI-recruitmentproces aan het profiel geven?

3. Hoe laat het ITI-recruitmentproces zich kenmerken?

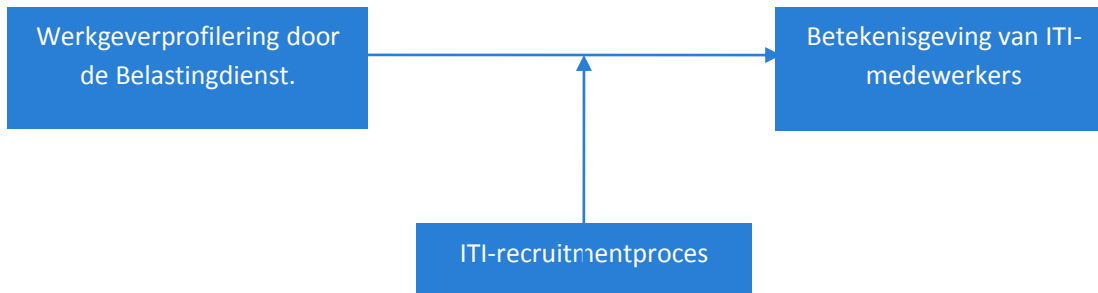
Wil er een antwoord op de centrale vraagstelling gevormd worden, dan is het van belang dat er concreet beeld bestaat van het ITI-recruitmentproces. Wat houdt het proces in van begin tot eind? Welke stappen kunnen er worden onderscheiden? Welke problematiek is er reeds bekend met betrekking tot het proces? En, belangrijker nog, wat vonden de nieuwe ITI-medewerkers van het recruitmentproces?

4. In hoeverre heeft het ITI-recruitmentproces, in de beleving van de nieuwe ITI-medewerkers, een rol gespeeld in de betekenis die zij geven aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst?

Deze vraag vloeit voort uit deelvragen 2 en 3 en gaat dieper in op de kwestie omtrent de rol van het ITI recruitmentproces. Laten nieuwe ITI-medewerkers zich beïnvloeden door de kenmerken van het proces bij de manier waarop zij tegen de Belastingdienst als werkgever aankijken?

Voorlopig conceptueel model

Hieronder treft u het voorlopig conceptueel model. In hoofdstuk 3 volgt een uitgewerkt model ter illustratie van het onderzoeksvraagstuk.



Figuur 1. Voorlopig conceptueel model

Relevantie

MAATSCHAPPELIJK

Dit onderzoek dient als master thesis voor de Bestuurskundemaster Arbeid, Organisatie en Management en is gekoppeld aan een praktijkstage bij het ITI-projectteam. Het team heeft mogelijk baat bij de uitkomsten van dit onderzoek en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen. Als blijkt dat het recruitmentproces een bepaalde rol speelt in de relatie tussen het werkgeversprofiel van de Belastingdienst en betekenisgeving van medewerkers kan het ITI-team daar rekening mee houden bij toekomstige beslissingen. Dit kan indirect invloed hebben op de Nederlandse belastingbetaler. Er worden immers honderden medewerkers geworven om extra opbrengsten te genereren voor De Belastingdienst, ofwel de Nederlandse staat. De samenstelling van het ITI-team verandert na juli 2014. Dan is het een uitkomst zijn om kennis geborgd te hebben in de organisatie. Bovendien kunnen ook andere (publieke) organisaties lessen trekken uit onderzoek naar betekenisgeving bij recruitmentprocessen. Dit lijkt in tijden van crisis en bezuiniging niet zo relevant, maar des te relevanter is het in tijden van economisch herstel. De ambitie van dit onderzoek is om wetenschappelijke inzichten te leveren die een verschil maken in de praktijk.

WETENSCHAPPELIJK

Concepten als werkgeverprofilering en recruitment krijgen meer aandacht in de praktijk dan in de wetenschap (Love & Singh, 2011). Daarbij zijn deze onderwerpen minder vertegenwoordigd in de bestuurskunde (Backhaus & Tikoo, 2004). Ondanks de groeiende populariteit van het concept werkgeverprofilering, beperkt wetenschappelijk onderzoek zich tot enkele artikelen in de marketing literatuur (Backhaus & Tikoo, 2004). Bestaand wetenschappelijk onderzoek vertelt weinig over de manier waarop kandidaten reageren op wervingsactiviteiten en hoe die reacties zich verhouden tot de langere termijn (Taylor & Bergmann, 1987). Bij onderzoek naar werkgeverschap en betekenisgeving wordt vaak gekeken naar medewerkers die reeds ingebed zijn in de organisatie óf naar medewerkers die uitstromen (Maertz & Campion, 2004). Deze studie focust op de opvattingen van mensen die onlangs recruitmentactiviteiten hebben ervaren. Wetenschappers kunnen de

uitkomsten wellicht gebruiken om verklaringen te zoeken voor vraagstukken omtrent gedrag en houding van nieuwe medewerkers. Verder is er behoefte aan wetenschappelijke kennis over aantrekkelijkheid van werkgevers in het algemeen. Door wetenschappelijk onderzoek te doen wordt de borging van kennis bevorderd en wordt men in staat gesteld om kennis te delen. Dit kan bijdragen aan het verbreden van kennis over werkgeverschap en recruitment in de publieke context. Tenslotte is het op grote schaal werven van medewerkers ten behoeve van organisatieverandering een vrij ongewoon fenomeen, daar bij veel veranderingen juist banen verloren gaan (van Mierlo, 1991: 12). Toch is het van wetenschappelijk belang om ook dat soort veranderingen tot in detail te onderzoeken. Het recruitmentproces van de ITI-medewerkers vormt hier een geschikte casus voor.

The world of work is undergoing dramatic change due to factors such as globalization, technological innovation, and increasing demographic and cultural diversity in the workplace. These changes also underscore the importance of an organization's ability to attract and retain the most qualified applicants in order to remain viable in the current environment. Organizations would undoubtedly benefit from a greater understanding of how applicants react to the use and administration of their recruitment activities (Celani & Singh, 2010).

Leeswijzer

Hierbij is een eind gekomen aan het eerste hoofdstuk, waarin de probleemstelling werd belicht. Het volgende hoofdstuk bevat de bestaande theoretische inzichten rondom het onderzoeksonderwerp. Deze worden gestructureerd rondom het voorgaande conceptueel model. Het theoretisch kader sluit af met een uitgewerkt conceptueel model. In hoofdstuk 3 treft u de verantwoording van de methodologische keuzes en de opzet van de operationalisering. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen van de verschillende onderzoeksmethoden beschreven. In hoofdstuk 5 worden die bevindingen geïnterpreteerd en geanalyseerd. Daarna worden in hoofdstuk 6 de conclusies gevormd en wordt gereflecteerd op het onderzoek. Hoofdstuk 7 sluit dit onderzoek af met aanbevelingen voor de wetenschap en voor de praktijk.

Hoofdstuk 2

THEORIE

In dit hoofdstuk wordt de theorie beschreven die gebruikt wordt om een definitief conceptueel model vast te stellen en het empirisch onderzoek in te richten. De onderzoeksvraag die met dit hoofdstuk beantwoord dient te worden luidt: 'Hoe verhouden werkgeverprofilering, betekenisgeving en de rol van het recruitmentproces zich tot elkaar volgens de wetenschappelijke literatuur?'.

Theoretisch kader

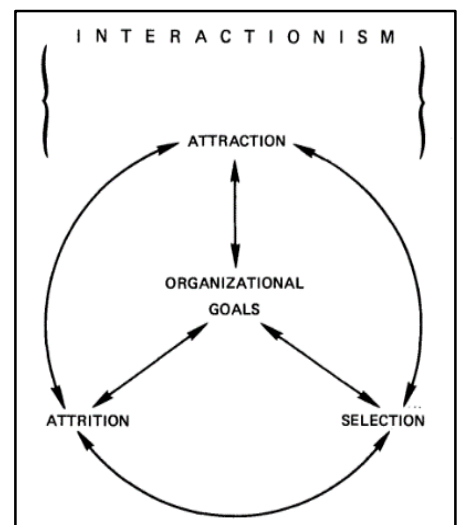
Zoals gezegd zijn onderwerpen als recruitment en werkgeverprofilering relatief schaars in de bestuurskundige wetenschap. Er bestaat geen hapklaar theoretisch model om toe te passen op het fenomeen dat beschreven wordt in de inleiding. Om die reden wordt er vanuit overkoepelende theorieën toegewerkt naar de specifieke conceptualisatie van dit onderzoek.

OVERKOEPELENDE THEORIE

De overkoepelende theorieën die hieronder behandeld worden hebben betrekking op het samenspel tussen organisaties en personen. Het gaat hierbij met name om de wijze waarop personen veronderstellingen ontwikkelen over een werkgever en de factoren die daarbij een relevante rol kunnen spelen.

ASA-theorie

De ASA-theorie kan helpen bij het begrijpen van organisaties en wordt veel gebruikt bij het analyseren van *common thoughts* over organisaties (Schneider, 1987). De theorie draait om de cyclus van *attraction*, *selection* en *attrition*, waarbinnen **organisatiedoelen** centraal staan (Schneider et al., 1995). Die doelen komen volgens hem tot uiting in het gedrag van mensen. Dat gedrag veroorzaakt vervolgens de structuren en processen die de organisatie karakteriseren. Deze manifestaties zorgen ervoor dat bepaalde mensen zich aangetrokken voelen tot de organisatie. Verschillende organisaties zullen dus verschillende soorten mensen aantrekken (Schneider et al., 1995). De ASA-theorie stelt dat mensen zich aangetrokken voelen tot een loopbaan of organisatie op basis van hun eigen belangen en eigenschappen. Mensen zoeken een omgeving die bij hun persoonlijkheid past en willen voordelen behalen door voor een bepaalde organisatie te kiezen (Schneider, 1987).

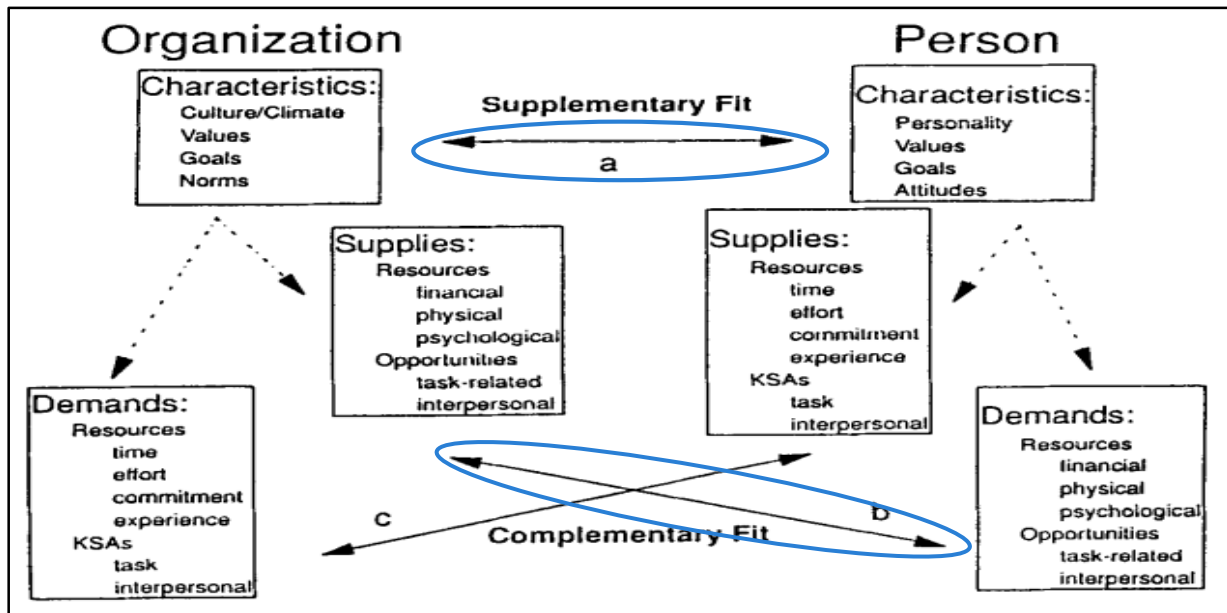


Figuur 2. Interactionism in ASA-theorie (Schneider et al., 1995)

Person-organization fit

De person organization-fit (PO-fit) is één van de sub elementen van de *person-environment fit* (PE-fit), die wordt gezien als de mate waarin de karakteristieken van een persoon bij de karakteristieken van de omgeving passen. Ongeacht de verschillen tussen de verschillende sub elementen, wordt er over het algemeen aangenomen dat een PE-fit leidt tot positieve uitkomsten, waaronder tevredenheid, performance en welzijn (Schneider et al., 1995).

De meeste onderzoekers definiëren de PO-fit als de compatibiliteit tussen individuen en organisaties. Comptabiliteit kan op uiteenlopende manieren geconceptualiseerd worden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen *supplementary* en een *complementary* PO-fit (Kristof, 1996). Een supplementaire fit bestaat wanneer een persoon supplementen, ofwel karakteristieken bezit die overeenkomstig zijn aan die van de organisatie. Deze vorm wordt onderscheiden van de complementaire fit, waarbij de karakteristieken van een persoon de omgeving compleet maken of iets toevoegen wat mist in de organisatie. De complementaire fit maakt een onderscheid tussen twee perspectieven; *needs-supplies* en *demands-abilities* (Kristof, 1996). In het eerste geval, bestaat een fit als een organisatie de behoeften, wensen of voorkeuren van een individu bevredigt. Daar tegenover staat het *demands-abilities* perspectief, waarbij een PO-fit bestaat als een individu beschikt over de benodigde capaciteiten om aan de vraag van de organisatie te voldoen. In onderstaande afbeelding worden beide perspectieven met elkaar gecongrueerd.



Figuur 3. Conceptualisatie van de person-organization fit (Kristof, 1996).

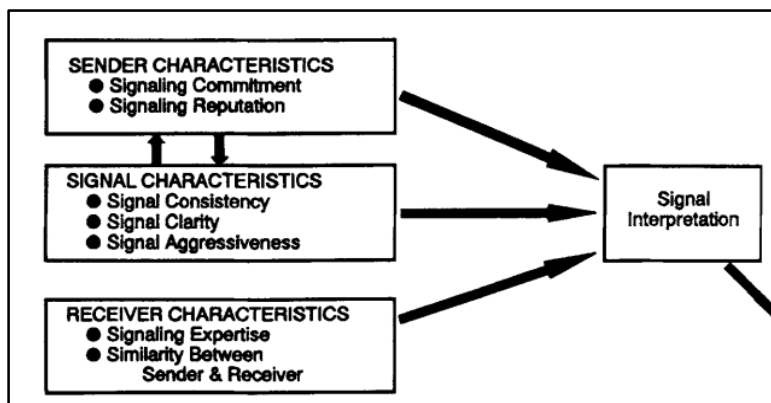
Pijl "a" in figuur 2 staat voor de relatie tussen de fundamentele karakteristieken van een organisatie en een persoon. Voor de organisatie houdt dit meestal in; **cultuur, klimaat, waarden, doelen** en **normen**. Aan de persoonlijke kant van het model, worden vaak karakteristieken bestudeerd als waarden, doelen, persoonlijkheid en houding. Als er op deze gebieden overeenkomsten bestaan tussen een organisatie en een persoon wordt er uit gegaan van een supplementaire fit. Organisaties en individuen kunnen ook beschreven worden aan de hand van hun vraag en aanbod in werkattributen. Er wordt aangenomen dat deze vraag en aanbod worden beïnvloed door de fundamentele karakteristieken van beide partijen. Dit wordt aangeduid met

de onderbroken pijlen. Organisaties bieden zowel **financiële-, fysieke- en psychologische bronnen** als de **taak gerelateerde- en interpersoonlijke mogelijkheden** waar medewerkers om vragen. Als de organisatie met deze attributen tegemoet komt aan de vraag van medewerkers, bestaat er een *needs-supplies* fit. Dit wordt aangeduid met pijl “b”. Aan de andere kant vragen organisaties ook bepaalde aspecten van hun medewerkers, zoals tijd, energie, inzet, kennis, vaardigheden en mogelijkheden. Er is sprake van *demands-abilities* fit als de medewerker tegemoet komt aan de vraag van de organisatie, pijl “c”.

Signaleringstheorie

De toepasbaarheid van de signaleringstheorie wordt breed gewaardeerd in de recruitmentwetenschappen én praktijk. Zo stellen Celani en Singh (2010): *“A greater understanding of the application of signaling theory will enable managers to design and administer recruitment activities and processes in order to improve applicant attraction to recruiting organizations.”* De theorie draait om communicatie tussen twee partijen en het verminderen van de ongelijkheid aan informatie die de betrokken partijen hebben (Spence, 2002). Informatie-ongelijkheid bestaat wanneer verschillende partijen verschillende dingen weten. Stiglitz (2000) belicht twee vormen van informatie, waarbij informatie-ongelijkheid een grote rol speelt; informatie over kwaliteit en informatie over bedoeling. Bij de eerste speelt informatie-ongelijkheid een rol wanneer de ene partij zich niet ten volle bewust is van de karakteristieken van de andere partij. Bij de andere vorm van informatie speelt ongelijkheid een rol als de ene partij geïnteresseerd is in het gedrag of de intenties van de andere partij.

De signaleringstheorie stelt onder andere dat organisaties signalen uitzenden naar mogelijke investeerders over hun capaciteiten en zodoende de toekomstige waarde van de organisatie voor de investeerder (Gao et al., 2011). Uitgaande van voorgaand citaat van Celani en Singh (2010), zouden dergelijke verschijnselen ook plaats kunnen vinden in de recruitment context. De signaleringstheorie leert ons dat niet alleen karakteristieken van de betrokken partijen relevant zijn, maar ook **karakteristieken van het signaal** (Spence, 2002). De ‘zender’, in dit onderzoek de werkgever, moet namelijk bepalen wanneer en hoe de informatie gecommuniceerd wordt. Hierbij gaat het om de consistentie, helderheid en de agressiviteit van het signaal. De ‘ontvanger’ moet bepalen hoe hij/zij de informatie interpreteert. *Receiver interpretation* wordt gedefinieerd als het proces waarbij signalen door de ontvanger worden vertaald in betekenis (Spence, 2002). In dit onderzoek draait het om de boodschap in het werkgeverprofiel dat de Belastingdienst ‘zendt’ naar potentiële kandidaten. En, belangrijker nog, hoe betekenis wordt gegeven aan dit ‘signaal’.



Figuur 4. A model of the main factors affecting signal reaction (Heil & Robertson, 1991).

Recapitulatie

Uit de overkoepelende theorieën kunnen verschillende lessen worden getrokken. Verscheidene zaken spelen een rol bij de mate waarin een persoon positieve percepties, die vaak worden geformuleerd in termen van 'aantrekkelijkheid', houdt ten opzichte van een werkgever. Zo zijn, volgens zowel de ASA-theorie als de PO-fit theorie, de karakteristieken van de organisatie belangrijk voor de mate waarin een persoon zich aangetrokken voelt tot een organisatie. Organisatiekarakteristieken zijn bijvoorbeeld waarden en normen, werkklimaat en organisatiedoelen. Volgens beide theorieën voelt een persoon zich eerder aangetrokken tot een organisatie die zich laat kenmerken door karakteristieken, waarvan hij/zij denkt dat die overeenkomstig zijn aan de eigen karakteristieken. In de PO-fit theorie wordt dit aangeduid met de *supplementary fit*. Daarnaast is de *needs-supplies fit*, de mate waarin mensen denken dat een werkgever in hun behoeften kan voorzien, relevant voor het beeld dat personen toekennen aan een organisatie. Denk bijvoorbeeld aan taak gerelateerde mogelijkheden, psychologische- en financiële bronnen of andere organisatie attributen. Tenslotte is volgens de signaleringstheorie de wijze waarop een boodschap wordt uitgezonden van belang voor de interpretatie ervan. In de volgende paragrafen wordt benaderd hoe dit zich verhoudt in de context van werkgeverprofilering en betekenisgeving.

WERKGEVERPROFILERING

Hoewel organisaties zichzelf vaak profileren op basis van producten of diensten, kan profilering ook toegepast worden op basis van het werkgeverschap (Backhaus & Tikoo, 2004). Dat wordt werkgeverprofilering genoemd. Organisaties, ook de Belastingdienst (<http://www.werken.belastingdienst.nl>), doen steeds meer aan werkgeverprofilering om nieuwe medewerkers te werven. Hieronder wordt beschreven hoe het werkgeverprofiel tot stand komt.

Werkgeverprofilering in stappen

De 3-stappentheorie van Backhaus & Tikoo (2014) beschrijft hoe een werkgeverprofiel tot stand komt. Een organisatie ontwikkelt eerst een *value proposition*, door informatie te vergaren over interne kwaliteiten, capaciteiten en mogelijkheden (Sullivan, 2002). Dit vormt een voorstelling van de precieze waarde die een organisatie medewerkers te bieden heeft en wordt de centrale boodschap in het werkgeverprofiel. Dit zou een ware representatie moeten zijn van wat de organisatie medewerkers te bieden heeft en waar het om draait in de organisatie (Eisenbergen et al., 2001). In de PO-fit theorie worden deze aspecten gezien als organisatie attributen die de ene zijde van de *needs-supplies fit* vormen en de organisatiekarakteristieken. De tweede stap is om de *value proposition* te richten op recruitmentsorganisaties, arbeidshulpverleners en natuurlijk potentiële medewerkers. Dit soort externe marketing is met name bedoeld om de doelgroep aan te trekken, maar dient ook ter ondersteuning en verbetering van het gehele organisatieprofiel. De manier waarop het werkgeverprofiel wordt overgebracht is volgens Backhaus & Tikoo (2014) even belangrijk als de inhoud ervan. Dit sluit overigens aan op de signaleringstheorie, die zegt dat de signaleringskarakteristieken ook invloed hebben ook de interpretatie van een signaal. De derde stap is interne promotie van het werkgeverprofiel. Deze stap is essentieel, omdat de beloftes die verbonden zijn aan het werkgeversprofiel in de organisaties worden uitgedragen en onderdeel zijn van de organisatiecultuur (Frook, 2001). Bovendien ontwikkel je door middel van interne profilering een personeelsbestand dat toegewijd is aan de set van waarden en doelstellingen die door de organisatie is gevormd (Backhaus & Tikoo, 2014). Volgens de ASA-theorie veroorzaakt het gedrag van die mensen manifestaties die ervoor zorgen dat bepaalde andere mensen zich aangetrokken voelen tot de organisatie.

Succesvolle werkgeverprofilering

Uit de signaleringstheorie bleek dat zowel de karakteristieken van de zender als de karakteristieken van het signaal een rol spelen in de interpretatie van het signaal door de ontvanger. In de context van dit onderzoek zendt een organisatie haar werkgeverprofiel uit naar potentiële medewerkers, die dit op een bepaalde manier interpreteren. Moroko en Uncles (2008) onderscheiden hieronder de belangrijkste karakteristieken van succesvolle werkgeverprofilering:

- 'Bekend en opmerkelijk zijn.': Succesvolle werkgeversprofileringen worden gekarakteriseerd door hun bekendheid en exclusiviteit voor medewerkers en potentiële medewerkers. Als de organisatie medewerkers wilt aantrekken moet zij goed **zichtbaar zijn** op de arbeidsmarkt.
- 'Gezien worden als relevant en klinkend.': Succesvolle werkgeversprofilen worden gekarakteriseerd door het hebben van een *value proposition* die **relevant** en klinkend is voor de (potentiële) medewerkers. Organisaties weten waar de mensen waarde aan hechten en communiceren dit effectief.
- 'Gedifferentieerd zijn van directe concurrenten': Het hebben van een **gedifferentieerd** werkgeversprofiel wordt gezien als de sleutel voor het winnen van de *war for talent*. Niet succesvolle werkgeversprofilen hebben geen ziel en vertellen je niks over de identiteit of het karakter van de organisatie. Een succesvol werkgeversprofiel is uniek en onderscheidt zich van andere werkgeversprofilen (Moroko & Uncles, 2008).
- 'Het vervullen van een psychologisch contract': Potentiële medewerkers komen vaak informatie te kort om te overwegen hoe het zou zijn om voor de organisatie te werken. Het is bijvoorbeeld moeilijk om twee potentiële werkgevers op dat gebied uit te proberen en met elkaar te vergelijken. Een succesvolle werkgeverprofilering wordt daarom nauwkeurig gecommuniceerd en bevat géén beloften die het niet waar kan maken. Het geeft de potentiële medewerker een **concreet en realistisch beeld** van wat men kan verwachten van de organisatie en vice versa.
- '**Toe-eigening van profielwaarden**': Het belangrijk dat het werkgeversprofiel van de organisatie goed is afgestemd op het gehele organisatieprofiel of het productprofiel. Potentiële medewerkers zouden anders wel eens misleid kunnen worden (Moroko & Uncles, 2008).

Er wordt aangenomen dat hetgeen dat opvallend is aan het werkgeverprofiel ervoor zorgt dat de organisatie ook opvallend goed menselijk kapitaal kan aantrekken. De werkgever schildert de organisatie daarom doelbewust af als een goede plek om te werken (Sullivan, 2004). Dit brengt bepaalde gedachten en ideeën teweeg in de beleving van mensen (Aaker, 1991). Voorgaande leidt tot het theoretische kernbegrip betekenisgeving.

BETEKENISGEVING

Die beleving van het werkgeverprofiel door de potentiële medewerker is in feite betekenisgeving. De interpretatie is namelijk gerelateerd aan attributen, karakteristieken of voordelen die het werkgeverprofiel bevat en die in het geheugen van mensen zijn blijven hangen (Backhaus & Tikoo, 2004). Vervolgens, als kandidaten eenmaal aangetrokken zijn door het werkgeverprofiel, ontwikkelen zij een set van aannames over het functioneren van de organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004). Ze kunnen in woorden uitgedrukt worden, maar kunnen ook bestaan op gevoelsniveau. Mensen hebben bijvoorbeeld een bepaald gevoel over een werkgeverprofiel, een emotionele reactie of de herinnering van een geur, smaak of sensatie (Supphellen, 2000). Voorgaande wijst erop dat werkgeverprofilering erop is gericht om bepaalde veronderstelling te creëren bij

potentiële medewerkers. Hierdoor hangt het fenomeen werkgeverprofilering sterk samen met betekenisgeving.

Methodologische basisveronderstellingen betekenisgeving

Dervin en Frenette (in Rice & Atkin, 2001, pp. 69) bespreken 10 methodologische basisveronderstellingen omtrent betekenisgeving. Eén van de basisveronderstellingen is dat betekenisgeving plaatsvindt waar drie horizonten elkaar snijden. Elk moment van betekenisgeving bevindt zich op dit kruispunt van verleden, heden en toekomst. Betekenisgeving is bovendien overbruggend volgens Dervin en Frenette (in Rice & Atkin, 2001). Dat wil zeggen dat mensen door tijd en ruimte bewegen door het overbruggen van kloven die samen gaan met het menselijk bestaan. Dat kan op meerdere manieren tot stand komen. Betekenisgeving wordt gecreëerd door het gebruik van woorden die de ontwikkeling en/of het gebruik van ideeën bevatten; cognities, gedachten en conclusies; houdingen, overtuigingen en waarden; gevoelens en emoties; herinneringen, verhalen en vertellingen (Dervin & Frenette in Rice & Atkin, 2001).

Voorgaande maakt het aannemelijk dat betekenisgeving kan verschillen van moment tot moment. Door het analyseren van hun vertellingen en herinneringen zou volgens deze basisveronderstellingen dus ook een onderscheid gemaakt kunnen worden tussen de betekenis die nieuwe ITI-medewerkers op verschillende momenten in tijd aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst geven. De uitdaging is om te bewijzen dat het recruitmentproces hier een rol in speelt.

De cyclus van betekenisgeving

Weick (1995) zegt: “betekenisgeving mag gezien worden als een onophoudelijke ‘cyclus’, bestaande uit opeenvolgende gebeurtenissen door de tijd. De cyclus begint op het moment dat individuen bewust of onbewust anticipaties of veronderstellingen vormen, die dienen als voorspelling voor toekomstige gebeurtenissen. Vervolgens ervaren individuen gebeurtenissen die kunnen afwijken van hun voorspelling. Dergelijke afwijkende gebeurtenissen triggeren een behoefte aan uitleg en tegelijkertijd aan een proces waardoor interpretaties of discrepanties verder worden ontwikkeld”.

De essentiële inzichten van de overkoepelende theorieën kunnen geprojecteerd worden op de cyclus van betekenisgeving. Zo stelt de PO-fit theorie bijvoorbeeld dat een ‘fit’ uiteindelijk zal leiden tot tevredenheid, performance en welzijn. Het kan bijna niet anders dan dat dit gepaard gaat met een positieve betekenisgeving van een persoon aan de organisatiekarakteristieken en/of -attributen. Weick (1995) maakt immers geen onderscheid tussen betekenisgeving en gedrag. Beiden zijn betekenisgeving en beiden zijn gedrag. Of, zoals Weick (1995) het zegt: gedrag is een *enactment* van de betekenisgeving. De signaleringstheorie behandelt tenslotte ook *receiver interpretation* als het proces waarbij signalen, in dit geval het werkgeverprofiel, door de ontvanger worden vertaald in betekenis. Een, al dan niet positieve, interpretatie van het werkgeverprofiel van de Belastingdienst zou een startpunt kunnen zijn in de betekenisgevingscyclus van Weick (1995). In deze studie zou dat kunnen betekenen dat potentiële ITI-medewerkers veronderstellen dat de Belastingdienst de gewenste werkgever is. Zij anticiperen hier mogelijk op door te solliciteren en als het ware te voorspellen dat het recruitmentproces ook zoals gewenst is. Vervolgens hebben deze mensen het ITI-recruitmentproces ervaren. Als die ervaring afwijkt van hun voorspellingen, zet dit volgens Weick (1995) nieuwe processen van betekenisgeving in gang.

RECRUITMENTPROCES

Over het algemeen is de recruitmentliteratuur zeer normatief en praktijkgericht (Verhoeven, 2012). En vaak gaat het om één bepaald aspect van het proces (Taylor & Bergmann, 1987). Ook theorieën over recruitmentprocessen in relatie tot betekenisgeving van kandidaten zijn niet talrijk. In deze paragraaf wordt getracht wetenschappelijk te onderbouwen wat de rol van het recruitmentproces zou kunnen zijn in de betekenisgeving van nieuwe ITI-medewerkers aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Er wordt ook bekeken welke factoren daarbij bepalend zijn.

Uit de studie van Hausknecht et al. (2004) is gebleken dat kandidaten die positieve percepties hebben over het recruitmentproces, eerder geneigd zijn een voorkeur te hebben voor de betreffende organisatie, werkaanbod te accepteren en de werkgever aan te raden bij anderen. Visa versa zouden kandidaten, die het proces vervelend vinden, de organisatie een minder aantrekkelijke optie in hun zoektocht naar werk vinden (Hausknecht et al., 2004). Dit mechanisme zou ook van toepassing kunnen zijn op de nieuwe ITI-medewerkers. Tot voor kort waren zij immers nog recruitmentkandidaten. Aanvankelijk hadden zij bepaalde percepties over de Belastingdienst, die er hoogstwaarschijnlijk toe hebben doen leiden dat zij zijn gaan solliciteren. Vervolgens hebben zij ervaren hoe het is om door een recruitmentproces te gaan. Zoals gezegd is niet het gehele ITI-recruitmentproces vlekkeloos verlopen. Dat heeft mogelijk tot ergernis bij de kandidaten geleid. Volgens Hausknecht et al. (2004) kan dit ervoor zorgen dat die mensen de Belastingdienst nu een minder aantrekkelijke werkgever vinden.

Evaluatiecriteria

Verhoeven (2012) zegt dat de klanttevredenheid over het recruitmentproces voor alle organisaties relevant is. Wanneer kandidaten een negatief gevoel hebben over het proces en dat met iedereen delen, kan dat slecht zijn voor het imago van de organisatie. Volgens Verhoeven (2012) is het belangrijk het recruitmentproces te evalueren met kandidaten. Zij kunnen je vertellen op welke punten het proces nog verbeterd zou kunnen worden, zelfs als ze over het algemeen best tevreden zijn. Ook Sullivan (2010) schrijft over het belang van een degelijk recruitmentproces en legt uit hoe je eventuele knelpunten kunt identificeren. Op basis van de inzichten van deze auteurs kan een normatief beeld van het recruitmentproces gevormd worden.

Wat betreft Verhoeven (2012) zijn de belangrijkste criteria voor kandidaten; de informatie voorafgaand aan de sollicitatie, het proces nadat de kandidaat heeft gesolliciteerd, de **beeldvorming** en het gesprek. Het eerste criteria gaat bijvoorbeeld over informatie over de manier van solliciteren, contactmogelijkheden, de arbeidsvoorwaarden en de kanalen die iemand kan gebruiken in de oriëntatie. Deze informatie zorgt ervoor dat een kandidaat op de hoogte is van de gang van zaken en voorkomt dat hij/zij voor verrassingen komt te staan. Het proces nadat de kandidaat heeft gesolliciteerd wordt vaak beoordeeld op de reactiesnelheid, de **doorlooptijden**, de contactmogelijkheden en de verschillende stappen die doorlopen moeten worden. De fout die volgens Sullivan (2010) vaak gemaakt wordt, is dat recruitmentprocessen vervelend en frustrerend zijn. Met behulp van goede **informatievoorzieningen** en soepele overdrachten tussen opeenvolgende stappen kun je dit voorkomen. Ten derde is het belangrijk dat de kandidaat zich een beeld kan vormen van de organisatie en de toekomstige functie (Verhoeven, 2012). Kandidaten vinden het vaak prettig als zij vroegtijdig kennis kunnen maken met hun leidinggevende of hun collega's. Tenslotte vormt het gesprek een belangrijk criteria voor kandidaten. De sfeer moet goed zijn en men hecht waarde aan ruimte om zichzelf te presenteren. Daarnaast zien kandidaten graag terugkoppeling op het gesprek en ontvangen zij aanvullende informatie over vervolgstappen in het recruitmentproces.

Conceptualisatie

In dit hoofdstuk is een aantal theorema's rondom betekenisgeving, werkgeverprofilering en recruitmentprocessen aan bod gekomen. In deze laatste paragraaf wordt toegewerkt naar een definitieve conceptualisatie van het onderzoeksonderwerp. Daarvoor wordt voorgaande wetenschappelijke kennis gefilterd en gespecificeerd, op een manier die de onderzoeker in staat stelt de concepten af te bakenen en uiteindelijk meetbaar te maken.

WERKGEVERPROFILERING



Figuur 5. Relevante factoren werkgeverprofilering

Organisatiekarakteristieken

Deze factor gaat in op de organisatiekarakteristieken die de Belastingdienst uit via haar werkgeverprofiel. Denk hierbij aan waarden, doelen, normen en werkklimaat. Deze aspecten vormen de centrale boodschap in het werkgeverprofiel, de value proposition, en zouden een ware afspiegeling moeten zijn van waar de organisatie voor staat. Op basis van dit beeld kunnen potentiële medewerkers al dan niet aangetrokken worden tot het werken bij de betreffende organisatie (Backhaus & Tikoo, 2014).

Organisatieattributen

Deze factor gaat in op de medewerker gerelateerde attributen die in het werkgeverprofiel zijn verwerkt. Organisaties bieden zowel financiële, fysieke en psychologische bronnen als doorgroeimogelijkheden (Schneider, 1987). Uit de PO-fit theorie weten we dat organisatie-attributen potentiële medewerkers iets zeggen over de mate waarin de organisatie in staat is om aan hun behoeften te voldoen (Schneider et al., 1995). Samen met de organisatiekarakteristieken vormt deze factor de inhoud van het werkgeverprofiel, dat de organisatie moet promoten als een wenselijke werkgever.

Signalering

Deze factor draait om de manier waarop het werkgeverprofiel naar de buitenwereld wordt gepromoot, ofwel hoe de Belastingdienst haar 'signaal' uitzendt. Uit de inzichten van Moroko & Uncles (2008) en de signaleringstheorie (Spence, 2002) is namelijk gebleken dat, naast dit inhoud van het signaal, de signaalkarakteristieken ook een belangrijk relevant deel beslaan van het werkgeverprofiel. Denk hierbij aan de toe-eigening van profielwaarden, differentiatie ten opzichte van andere werkgevers en relevantie voor potentiële medewerkers.

BETEKENISGEVING



Figuur 6. Relevante factoren betekenisgeving

Supplementary fit

Deze factor gaat in op de mate waarin de medewerker vindt dat er overeenkomsten zijn tussen de karakteristieken van de organisatie en zijn/haar eigen karakteristieken. Volgens de voorgaande theoretische inzichten (Schneider et al., 1995; Weick, 1995; Backhaus & Tikoo, 2004) zou dit een relevante factor kunnen zijn voor de betekenisgeving door potentiële medewerkers. Zo zorgt de impliciete veronderstelling over de supplementaire fit er onlosmakelijk voor dat werknemers een bepaald gevoel bij de werkgever krijgen, ofwel er een betekenis aan geven. De veronderstellingen op dit gebied vormen dus een relevant deel van de betekenis die medewerkers aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst geven.

Needs-supplies fit

Op een vergelijkbare manier speelt de veronderstelling die de een persoon heeft over de needs-supplies fit een relevante rol in de betekenisgeving. Deze factor focust op de mate waarin de potentiële medewerker denkt dat de organisatie beschikt over attributen waar hij/zij belang bij heeft. Samen met de andere relevante factoren zorgt deze veronderstelling ervoor dat een potentiële medewerker een betekenis toekent aan het werkgeverprofiel van een organisatie.

Ontvangst signaal

Deze factor gaat in op de manier waarop het 'signaal' van de Belastingdienst is aangekomen bij de (potentiële) medewerker. Dit is mede bepalend voor het beeld dat men toekent aan de werkgever. Het gaat hier bijvoorbeeld om wat zij zeggen over de consistentie, helderheid en agressiviteit, waarmee het werkgeverprofiel wordt uitgezonden. Zoals gezegd is werkgeverprofilering erop gericht om potentiële medewerkers aan te trekken (Sullivan, 2004). Als een organisatie hierin wilt slagen zal zij ervoor moeten zorgen dat het organisatieprofiel opmerkelijk en relevant is voor die mensen (Moroco & Uncles, 2004).

RECRUITMENTPROCES

De relevante factoren in figuur 7 zijn gebaseerd op de evaluatiecriteria van Verhoeven (2012, pp. 254). Volgens Verhoeven (2012) zegt de manier waarop kandidaten hun recruitmentproces hebben ervaren veel over de kwaliteit van het proces. De recruitmentervaringen van een kandidaat kunnen volgens Hausknecht et al. (2004) een rol spelen bij betekenisgeving aan de werkgever door potentiële medewerkers. Bovendien kan deze informatie bruikbaar zijn voor het doen van aanbevelingen voor het ITI-recruitmentproces.



Figuur 7. Relevante factoren recruitmentproces

Informatievoorziening

'Informatievoorziening' draait om de mate waarin kandidaten worden voorzien van informatie over de stappen in het proces, de contactmogelijkheden, de arbeidsvoorwaarden etc.. Gebrekkige informatievoorziening tijdens een recruitmentproces kan leiden tot irritatie bij de kandidaat.

Doorloop

De doorloop van het recruitmentproces is zeer waarschijnlijk ook een bepalende factor. Een recruitmentproces moet soepel verlopen om geen kandidaten te verliezen (Verhoeven, 2012). Ook Sullivan (2010) heeft het belang aangegeven van een soepele overdracht tussen stappen in een recruitmentproces. Overdrachten die niet soepel verlopen kunnen ervoor zorgen dat de doorlooptijden in het proces verlengd worden, wat negatieve gevolgen met zich mee zou kunnen brengen voor de betekenis die kandidaten geven aan het werkgeverprofiel van de organisatie.

Beeldvorming

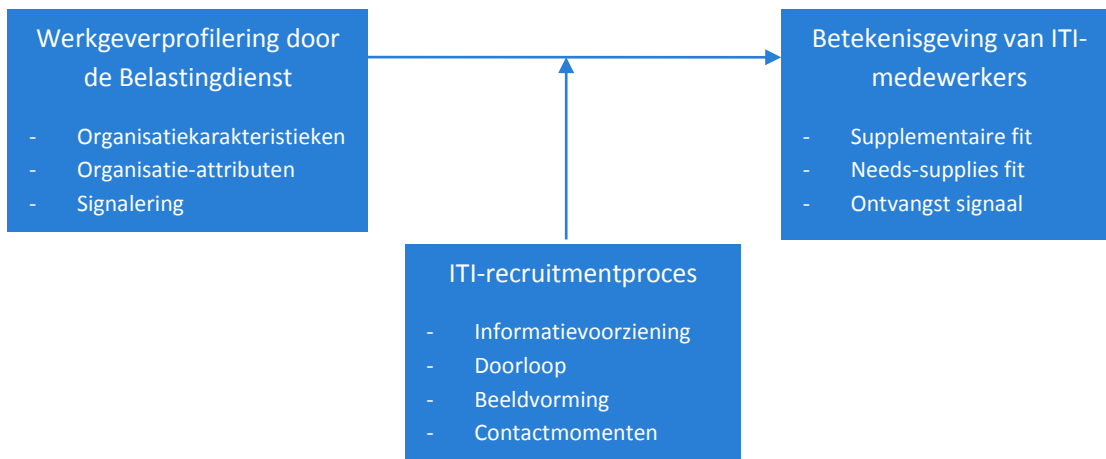
Een kandidaat wil zich tijdens het recruitmentproces graag een beeld kunnen vormen bij de organisatie, de functie, de leidinggevende en collega's (Verhoeven, 2012). Als de organisatie hier aandacht aan schenkt, zal dit tot meer tevredenheid over het recruitmentproces leiden. Hausknecht et al. (2004) stelt dat mensen die het recruitmentproces als prettig ervaren eerder positieve percepties hebben over de organisatie.

Contactmomenten

De contactmomenten die plaats hebben in het recruitmentproces spelen volgens Verhoeven (2012) ook een belangrijke rol. Kandidaten willen graag vriendelijk te woord gestaan worden en zij hechten waarde aan de sfeer van bijvoorbeeld het selectiegesprek. Men hecht ook waarde aan ruimte om zichzelf te kunnen presenteren tijdens zulke contactmomenten. Tenslotte, wanneer potentiële medewerkers tijdens hun sollicitatieproces tegen problemen of ergernissen aanlopen, is het van belang dat zij dit aan de betrokken partijen voor kunnen leggen.

Uitgewerkt conceptueel model

Hieronder treft u het conceptuele model van dit onderzoek. Hieruit valt op te maken welke concepten gemeten zullen worden en welke relaties geanalyseerd zullen worden. Dit model vormt tevens het theoretische antwoord op de hoofdvraag; ITI-medewerkers baseren de betekenis die zij geven aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst op een gepercipieerde supplementary fit, een gepercipieerde needs-supplies fit en de manier waarop zij het signaal ontvangen. Volgens de theorie zouden negatieve ervaringen met het recruitmentproces ervoor kunnen zorgen dat men een negatievere betekenis geeft aan het werkgeverprofiel.



Figuur 8. Uitgewerkt conceptueel model

De betekenisgeving van ITI-medewerkers aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst zou, uitgaande van de theorie (Schneider et al., 1995; Spence, 2002; Moroko & Uncles, 2008), bestaan uit de supplementaire fit, de needs-supplies fit en de manier waarop zij signalen hebben ontvangen van het werkgeverprofiel. Volgens de PO-fit theorie (Schneider et al., 1995) worden de genoemde fits gevormd door respectievelijk de organisatiekarakteristieken en de organisatieattributen. En signalering door de werkgever beïnvloedt uiteraard de manier waarop (potentiële) medewerkers signalen ontvangen (Moroko & Uncles, 2008). Voorgaande wordt afgebeeld door de horizontale pijl in het uitgewerkt conceptueel model. De verticale pijl duidt aan dat het recruitmentproces de relatie tussen werkgeverprofilering en betekenisgeving kan beïnvloeden. Dat is opgemaakt uit de theoretische inzichten van Hausknecht (2004), die zegt dat een vervelend recruitmentproces ervoor kan zorgen dat mensen negatieve betekenissen toekennen aan een werkgever. Verhoeven (2012) vult het concept recruitmentproces in met de belangrijkste criteria waarop recruitmentkandidaten een recruitmentproces beoordelen.

Hoofdstuk 3

METHODOLOGIE

Hoofdstuk 3 bevat de verantwoording van de gemaakte methodologische keuzes en de operationalisering van de onderzoeksconcepten. Hiermee wordt de ‘vraagkant’ van het onderzoek afgesloten.

Strategie, methoden en technieken

KWALITATIEVE GEVALSSTUDIE

Dit onderzoek heeft een zeer specifieke invalshoek. Er wordt gefocust op de opvattingen van nieuwe ITI-medewerkers over de Belastingdienst als werkgever en de rol van het recruitmentproces daarin. Om die reden is er gekozen voor een kwalitatieve gevalstudie. De kwalitatieve aard van dit onderzoek zorgt voor dieptegang en biedt de ruimte om specifieke situaties tot in detail te benaderen (Van Thiel, 2007). Dat maakt het mogelijk om een verrijkt beeld te scheppen van de individuele betekenisgeving door nieuwe ITI-medewerkers. Het nadelige van een gevalstudie is dat de externe geldigheid bij dit soort onderzoek relatief laag is. Het is immers lastig om bevindingen van zulke specifieke situaties te generaliseren. Wat voor de ITI-recruitment geldt, hoeft bijvoorbeeld niet te gelden voor alle recruitmentprojecten in Nederland. Daarentegen is de interne geldigheid van een kwalitatieve gevalstudie over het algemeen relatief hoog. Om tot essentiële bevindingen te komen wordt informatie namelijk vanuit verschillende bronnen betrokken. Hierdoor wordt beter zichtbaar hoe betrouwbaar en geldig de onderzoeksuitkomsten zijn. De gehanteerde onderzoeksmethoden worden in de volgende paragrafen nader toegelicht.

INHOUDSANALYSE

Eén van de gehanteerde onderzoeksmethoden is inhoudsanalyse. Bij inhoudsanalyse wordt bestaand materiaal verzameld en geanalyseerd. Er zijn zowel primaire als secundaire documenten geraadpleegd om empirische bevindingen te vergaren, die betrekking hebben op de concepten van dit onderzoek. Denk hierbij niet alleen aan bestuurswetenschappelijke artikelen, maar ook aan interne Belastingdienst documentatie. Met behulp van deze documentatie kan bijvoorbeeld in kaart gebracht worden hoe het ITI-recruitment proces initieel beoogd was. Bovendien kunnen bepaalde organisatiekarakteristieken van de Belastingdienst uit de documenten herleid worden. Daarbij zijn documenten veelal minder subjectief dan andere onderzoeksmethoden, waardoor meer nuance wordt aangebracht in het onderzoek. Documenten kunnen bijvoorbeeld niet beïnvloed worden door de aanwezigheid van een onderzoeker of door wat in een bepaalde situatie ‘wenselijk’ is – in tegenstelling tot bij interviews. En hoe vaak een document ook wordt geraadpleegd, de bevindingen zullen hetzelfde blijven.

Selectie van documenten

Een grote overheidsorganisatie als de Belastingdienst staat natuurlijk bol van de documentatie. Niet alles kan geanalyseerd worden en niet alles is relevant. Zodoende zijn er enkele keuzes gemaakt, waarbij is gekeken naar de relevantie van de documenten voor dit onderzoek. Er zijn enkele algemene stukken geselecteerd, waaruit doelen en waarden van de Belastingdienst blijken. Daarnaast is er, omdat er weinig andere officiële documenten omtrent ITI bestaan, gebruik gemaakt van correspondentiestukken en uitvoeringsdocumenten. Hieronder treft u een overzicht van de documenten die geraadpleegd zijn bij de inhoudsanalyse:

- Middellange Termijn Plan (MLTP) 2012-2015; Eenvoudig aanspreekbaar (2011)
- Brief van de staatssecretaris van Financiën, nr. 149 (2012)
- Strategisch Personeelsplan (SPP) (2012)
- Terugblik MLTP en SPP (2013)
- Evaluatie werving en selectie ITI tranche 2 en 3 (2014)
- Lessons Learned: project Intensivering Toezicht en Invordering (2014)
- Website Belastingdienst: www.belastingdienst.nl (2014)

INTERVIEW

Daarnaast zijn er ten behoeve van dit onderzoek diepte-interviews afgenomen. Het interview is een van de meest gebruikte methoden in gevalsstudieonderzoek en een flexibele manier om informatie te verzamelen (Van Thiel, 2007). Belangrijker nog, het is een ideale manier om informatie te verzamelen over opvattingen, meningen en percepties van mensen. Dat past goed bij de vraagstelling van dit onderzoek. Dit onderzoek dient immers te achterhalen wat het ITI-sollicitatieproces al dan niet heeft gedaan met de betekenis die mensen verlenen aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Bovendien kun je door de juiste vragen te stellen alle benodigde informatie verkrijgen voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Selectie van respondenten

Het totale ITI-recruitmentproces omvat honderden functies en zodoende ook honderden kandidaten. Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen zijn er enkele keuzes gemaakt omtrent de scope van het onderzoek en de selectie van respondenten. In de eerste plaats zijn ITI-medewerkers geïnterviewd, die per 1 februari 2014 zijn ingestroomd bij de Belastingdienst (n=13). Zoals gezegd zijn hun percepties bepalend voor de organisatie, omdat deze de houding van medewerkers beïnvloeden. Daarnaast is een kleiner aantal interviews gedaan met mensen die ook het ITI-sollicitatieproces hebben meegemaakt, maar zich hebben teruggetrokken (n=2) of zijn afgevallen (n=2). Deze interviews dienen als nuance en verrijking van de bevindingen. Er wordt rekening gehouden met de kans dat mensen die zijn ingestroomd positievere antwoorden geven dan mensen die niet zijn ingestroomd. Andersom zouden afvallers zich mogelijk negatief uitlaten, omdat zij boos of teleurgesteld zijn. De respondenten zijn veelal fiscalisten, controleurs of accountants, waarvan 9 mannen en 8 vrouwen. Deze mensen hebben allemaal gesolliciteerd in de 2^e tranche van de ITI-recruitment en zijn random geselecteerd uit het ITI-databestand. Ook de ITI-projectmanager (n=1) en de senior communicatieadviseur arbeidsmarkt (n=1) komen aan het woord. Hiermee wordt getracht om een volledig beeld te krijgen van de betekenisgeving aan het werkgeverprofiel en de rol van het recruitmentproces.

Aanpak

Alle respondenten zijn per e-mail benaderd. In de e-mail werd de onderzoeksvraag uitgelegd en gevraagd of de respondent wilde meewerken aan het onderzoek door middel van een interview. De belangrijkste privacy afspraken waren bijgevoegd (zie bijlage). Alle respondenten die wilden meewerken zijn geïnterviewd. Twee afvallers hebben meegewerkt middels een telefonisch interview. Alle andere interviews waren face 2 face. Bij de interviews is gebruik gemaakt van een vragenlijst met open vragen (zie bijlage). Afhankelijk van het antwoord, werd er doorggevraagd op de meest relevante onderwerpen. Er was dus sprake van semigestructureerde interviews (Van Thiel, 2007). Dit maakte het mogelijk om het interview enigszins te sturen rondom de probleemstelling. Van alle interviews is een geluidsopname gemaakt. Hierdoor kon de onderzoeker op een later tijdstip het gehele interview uittypen, waarna de transcripten gecodeerd konden worden. Dit draagt bij aan de nauwkeurigheid van het onderzoek. Overigens is het transcript ter controle voorgelegd aan de respondenten. Zoals u in de vragenlijst kunt zien, zijn de interviews chronologisch opgesteld. Er wordt eerst

gevraagd naar de percepties die men had vóór het solliciteren. Daarna wordt ingegaan op de ervaringen met het ITI-recruitmentproces. Tenslotte wordt getracht te achterhalen hoe de aanvankelijke percepties zijn veranderd door dit proces. Met dit onderscheid wordt getracht de verschillende gedachten, meningen en percepties van de respondenten gedurende de gehele periode, te herleiden naar verschillende fasen. Dat is belangrijk, want het is goed mogelijk dat men aanvankelijk een geheel andere kijk had op het werkgeverprofiel van de Belastingdienst dan tijdens c.q. na het recruitmentproces. Uiteraard zouden aparte metingen een betrouwbaarder resultaat opleveren. Dit behoorde echter, gezien het feit dat de laatste tranche al bijna afgerond is, niet tot de mogelijkheden.

Anonimiteit

De Belastingdienst heeft de privacy van haar klanten en medewerkers hoog in het vaandel staan. Zo tekenen bijvoorbeeld alle medewerkers én stagiaires een geheimhoudingsverklaring voordat zij een functie gaan bekleden. Ook in dit onderzoek spelen privacy en anonimiteit een belangrijke rol. Door te zorgen dat uitspraken van respondenten niet herleidbaar zijn, is getracht de anonimiteit van respondenten te waarborgen. Enkel de ITI-projectmanager - tevens stagebegeleider - weet welke respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek. Hij weet echter niet precies welke respondent wát heeft gezegd. Voorgaande wordt voorafgaand aan de interviews medegedeeld aan de respondenten. Hierdoor gaven zij hopelijk open en eerlijk antwoord op de vragen. Dit onderzoek wordt regelmatig getoond aan de stagebegeleiding bij de Belastingdienst, die al dan niet akkoord gaan met de inhoud zoals deze ‘gepubliceerd’ zal worden. Ook het eindproduct zal alvorens publicatie voorgelegd worden aan alle betrokkenen.

CODEREN

Zowel de documenten als de uitgetypte interviews zijn gecodeerd. De codes zijn afgeleid van de relevante factoren uit de paragraaf ‘conceptualisatie’. De verschillende codes zijn samengevoegd in een codeerschema (zie bijlage). Hiermee is de eerste codeerronde ingegaan. Kenmerkende uitingen van de theoretische concepten in de empirie zijn structureel getagd met een bijbehorende code. Dit vergemakkelijkt de uiteindelijke analyse, mede doordat je zeer uitgebreide vertellingen kunt terugbrengen naar meetbare porties. Er zijn in totaal 4 codeerrondes uitgevoerd. Het herhaaldelijk uitvoeren van codeerrondes vergrootte de nauwkeurigheid en maakte het mogelijk om patronen te ontdekken.

Tenslotte treft u hieronder een overzicht van de gehanteerde methode per onderzoeksconcept.

	Interview	Inhoudsanalyse
Werkgeverprofiel	Senior Communicatieadviseur Arbeidsmarkt	MLTP, SPP, Brief aan de Staatssecretaris, website Belastingdienst
ITI-recruitmentproces	ITI-projectmanager	Lessons Learned, ITI-evaluatie T2 en T3, ITI-databestand
	ITI-kandidaten	
Betekenisgeving	ITI-kandidaten	

Tabel 1. Methoden per onderzoeksconcept

Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten. Een volledig betrouwbare gevalstudie is moeilijk te realiseren. Er zijn uiteraard wel maatregelen getroffen om de betrouwbaarheid te waarborgen. Allereerst is er gezocht naar betrouwbare relevante wetenschappelijke literatuur. Deze is uitvoerig bestudeerd en vervolgens is getracht om de relevante passages nauwkeurig en neutraal in het onderzoek te verwerken. De conceptualisatie en operationalisering van de concepten is zo objectief mogelijk verricht. Alle interviews zijn afgenomen door één onderzoeker. Er is steeds dezelfde vragenlijst aangehouden. Het eventuele doorvragen richtte zich veelal op dezelfde onderwerpen. Ook zijn de respondenten steeds op hun gemak gesteld en werden alle face 2 face interviews gehouden in een rustige, afgesloten ruimte. Zoals gezegd zijn de gehanteerde codes rechtstreeks afgeleid van de conceptualisatie. Het coderen gebeurde telkens op dezelfde manier; eerst de documenten, daarna de interviews. Per zinsdeel, zin of passage werd een bijbehorende code toegekend. Er zijn meerdere codeerrondes geweest, steeds ter controle of aanvulling van de vorige. Tenslotte is de betrouwbaarheid vergroot door het hanteren van twee onderzoeksmethoden, namelijk interviews en inhoudsanalyse.

Validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek. Er zitten beperkingen aan de generaliseerbaarheid van de resultaten van een case study. De meeste problemen voor de validiteit zijn te wijten aan een relatief klein aantal onderzoekseenheden (Van Thiel, 2007). In deze studie zijn 17 ITI-kandidaten geïnterviewd. Hoewel dit een klein aantal is ten opzichte van het totale aantal ITI-kandidaten (± 2500), leveren diepte interviews zeer verrijkte informatie op. Bovendien waren de respondenten zich bewust van hun anonimiteit, waardoor het niet waarschijnlijk is dat zij sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Dit zou de interne validiteit van de meting aantasten. Daarnaast is er bewust gekozen om alleen externe kandidaten te interviewen. Interne kandidaten zijn immers al geïntegreerd in de organisatiecultuur van de Belastingdienst; dat zou andere antwoorden kunnen opleveren wat betreft de betekenis die aan de Belastingdienst wordt gegeven. Er wordt in dit onderzoek ingegaan op een zeer specifieke situatie, die mogelijk nergens anders voorkomt. Desondanks kan een case study waardevol zijn voor de wetenschap. Er wordt namelijk wel zeer gedetailleerde informatie vergaard, die aangrijpingspunten kunnen zijn voor andere onderzoekers. Daarbij is de interne validiteit bij een case study redelijk hoog, wat zorg draagt voor een stevige ondersteuning van de conclusies en aanbevelingen. Dat laatste past ook goed in het karakter van dit onderzoek; praktijkgericht.

Operationalisering

In het voorgaande hoofdstuk is toegewerkt naar een definitief conceptueel model. In dit hoofdstuk wordt dit model geoperationaliseerd. Operationaliseren is het vertalen van een variabele in de concrete handelingen, ofwel operaties, die men moet verrichten om vast te stellen of en in welke mate de kenmerken van die variabele van toepassing zijn op een bepaalde onderzoekseenheid (Baarda, Goede & Teunissen, 2009). De operationalisering levert dus de voorschriften voor het waarnemen van een bepaalde variabele. Hieronder zal voor alle onderzoeksconcepten bepaald worden in welke dimensies zij gemeten kunnen worden en door welke indicatoren zij waargenomen kunnen worden. Dit krijgt vorm in een schematisch overzicht per variabele.

WERKGEVERPROFILERING

Werkgeverprofilering kent verschillende definities. De definitie van Sullivan (2004) luidt bijvoorbeeld: *“Employer branding is a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm.”* En Ambler and Barrow (1996) definiëren het werkgeverprofiel als volgt: *“the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.”* Een vergelijkbare definitie van The Conference Board (2001) in New York luidt: *“the employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm’s value system, policies and behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm’s current and potential employees”.* In het paper van Backhaus en Tikoo (2004) wordt werkgeverprofilering tenslotte gedefinieerd als *“the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors”* (Backhaus & Tikoo, 2004). Bovenstaande definities impliceren dat werkgeverprofilering te maken heeft met het promoten van een duidelijk beeld van wat de organisatie anders en wenselijk maakt als werkgever. Laatste wordt in dit onderzoek gebruikt als de definitie van werkgeverprofilering.

Werkgeverprofilering			
Theoretische kenmerken	Organisatiekarakteristieken	Organisatie attributen	Signalering
	“waar het om draait bij de BD*” “de BD streeft naar...” “dat is typerend voor de BD”	“de BD biedt...” “bij de BD mag/kun je...” “de BD zorgt voor...”	“op deze manier probeert de BD kandidaten te bereiken” “dit moet potentiële werknemers aanspreken”
Codes	1.1.1 Doelen 1.1.2 Normen en waarden 1.1.3 Werkklimaat	1.2.1 Financiële bronnen 1.2.2 Fysieke bronnen 1.2.3 Psychologische bronnen 1.2.4 Taak gerelateerde mogelijkheden 1.2.5 Interpersoonlijke mogelijkheden	1.3.1 Zichtbaar zijn 1.3.2 Relevant zijn 1.3.3 Gedifferentieerd zijn 1.3.4 Concreet beeld 1.3.4 Toe-eigening profielwaarden
Interviewvragen	interview senior communicatieadviseur arbeidsmarkt (zie bijlage)		
*	BD = Belastingdienst		

Tabel 2. Operationalisering werkgeverprofilering

Organisatiekarakteristieken

De organisatiekenmerken die in dit onderzoek betrokken worden zijn doelen, normen en waarden en het werkklimaat. Doelen kunnen worden waargenomen wanneer er bijvoorbeeld in de Belastingdienst documentatie staat geschreven over doelen, doelstellingen, uitdagingen of taakstellingen. De senior communicatieadviseur zal waarschijnlijk ook bepaalde doelen benoemen. Het gaat hier echter wel om doelen van de organisatie en niet om doelen gerelateerd aan de werkgeverprofilering. Dit geldt ook voor normen en waarden. Deze zullen mogelijk ook terug te vinden zijn in het MLTP of het SPP. Denk aan visie, richtlijnen en regels. Het werkklimaat wordt meetbaar als er bijvoorbeeld wordt gesproken over typerend gedrag, houdingen of kenmerken van Belastingdienstmedewerkers. Ook als de sfeer of het imago van de Belastingdienst wordt benoemd valt dit onder werkklimaat.

Organisatieattributen

Financiële bronnen zijn zaken als salaris, arbeidsvoorwaarden, reiskostenvergoeding etc. Fysieke bronnen zijn zaken als de locatie van tewerkstelling, faciliteiten, interieur, etc. Onder psychologische bronnen vallen de werk-privébalans, bedrijfspsychologie, werkdruk, plezier, motivatie etc. Taak gerelateerde mogelijkheden zijn bijvoorbeeld doorgroeimogelijkheden, opleidingsmogelijkheden, vakinhoudelijke onderwerpen, projecten of

specialisatie. Interpersoonlijke mogelijkheden kunnen zich tenslotte uiten in mentorschap, voorbeeldpersonen, klantcontact of teamwork. Voorgaande aspecten kunnen bijvoorbeeld beschreven staan op de website van de Belastingdienst of in het SPP. Naar verwachting komen deze organisatieattributen ook aan bod in het interview met de senior communicatieadviseur.

Signalering

Wanneer de senior communicatieadviseur spreekt over wat de Belastingdienst doet om zichtbaar zijn voor potentiële medewerkers, wordt de code 1.3.1 toegekend. Het betreft hier niet de inhoud, maar de wijze waarop de organisatie tracht in het oog te springen van de doelgroep. Relevant zijn gaat echter wel om inhoud. Het gaat hier namelijk om uitingen die de Belastingdienst doet, waarvan de organisatie denkt dat deze aansluit op wat potentiële medewerkers belangrijk vinden. Wat zij belangrijk vinden kunnen zij wellicht ook bij andere organisaties vinden. Daarom is het belangrijk om gedifferentieerd, ofwel uniek, te zijn. De acties die de Belastingdienst neemt op dit punt vallen onder code 1.3.3. Daarbij moeten potentiële medewerkers in staat gesteld worden om een volledig beeld te vormen van hoe het is om voor de Belastingdienst te werken. Dit kan bijvoorbeeld door middel van informatiebrochures of webpagina's. Tenslotte dient het werkgeverprofiel aan te sluiten op het gehele organisatieprofiel. Dit kan bijvoorbeeld zichtbaar worden in uniformiteit van stijlen of werkwijzen.

BETEKENISGEVING

Weick (1995) definieert betekenisgeving als de manier waarop mensen betekenis geven aan hun ervaringen. Verschillende wetenschappers hebben deze definitie overgenomen (Klein et al., 2006). Andere definities luiden "active agents construct sensible, sensible events" (Huber & Daft, 1987, pp. 154), "structure the unknown" (Waterman, 1990, pp. 41), "placing stimuli into some kind of framework" (Starbuck & Milliken, 1988, pp. 51) en "a thinking process that uses retroerspective accounts to explain surprises" (Louis, 1980). Voor dit onderzoek wordt aangesloten bij de definitie van Weick (1995).

Betekenisgeving			
Theoretische kenmerken	Supplementaire fit	Needs – supplies fit	Ontvangst signaal
	"dat [BD] past wel bij mij" "dat [BD] vind ik ook belangrijk"	"dat [behoefte] is mogelijk bij BD" "ik was op zoek naar... en BD biedt..."	"dat viel mij op" "gehoord/vernomen hebben via..." "ik wist/zag/hoorde dat..."
Codes	2.1.1 Fit met doelen 2.1.2 Fit met normen en waarden 2.1.3 Fit met werkklimaat	2.2.1 Fit financiële bronnen 2.2.2 Fit fysieke bronnen 2.2.3 Fit psychologische bronnen 2.2.4 Fit taak gerelateerde mogelijkh... 2.2.5 Fit interpersoonlijke mogelijkh...	2.3.1 zichtbaarheid 2.3.2 relevantie 2.3.3 differentiatie 2.3.4 concreet beeld 2.3.5 toekenning profielwaarden
Interviewvragen	<ul style="list-style-type: none"> - Waar heeft u op gelet tijdens uw zoektocht naar een nieuwe werkgever? Waarom? - Als wat voor type medewerker zou u zichzelf omschrijven? - Welke werk gerelateerde behoeften heeft u? - Wat zorgde ervoor dat u zich verder bent gaan verdiepen in de (vacature van) de Belastingdienst? - Wat voor beeld kreeg u van de BD als werkgever? Als wat voor type werkgever zou u de BD omschrijven? - Welke overeenkomsten/verschillen waren er tussen waar u en waar de BD voor staat? - In welke werk gerelateerde behoeften dacht u dat de BD kon voorzien? - Wat heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat u besloot te solliciteren bij de Belastingdienst? - Wat voor beeld heeft u nu van de Belastingdienst als werkgever? - In hoeverre denkt u nu dat er overeenkomsten zijn tussen waar u voor staat en waar de Belastingdienst voor staat? - In welke werk gerelateerde behoeften denkt u nu dat de Belastingdienst al dan niet kan voorzien? - In welke mate heeft het sollicitatieproces uw beeld van de Belastingdienst als werkgever veranderd? 		

Tabel 3. Operationalisering betekenisgeving

Supplementary fit

Zoals gezegd gaat de supplementary fit over de gepercipieerde fit tussen karakteristieken van de Belastingdienst en die van de betreffende persoon. Dit concept is te meten door op zoek te gaan naar uitspraken in de interviews in de trant van; “daar kan ik me wel in vinden”, “dat vind ik ook belangrijk”, “daar wil ik aan bijdragen” en “dat past wel bij mij”. Uiteraard zijn deze uitspraken gerelateerd aan doelen, waarden en normen en het werkklimaat van de Belastingdienst. De interview vragen “Welke overeenkomsten zijn er tussen waar u voor staat en waar de Belastingdienst voor staat?” en “Als wat voor type medewerker zou u zichzelf omschrijven?” doelen op deze fit.

Needs-supplies fit

Deze fit wordt gemeten door aan de ene kant te kijken naar de werk gerelateerde behoeften van de respondenten en aan de andere kant naar wat zij denken dat de Belastingdienst biedt. Dit kan bijvoorbeeld resulteren in uitspraken als; “bij de Belastingdienst kan ik...”, “de Belastingdienst biedt mij de mogelijkheid om...”. De interviewvragen die hier bij horen zijn bijvoorbeeld; “Waar heeft u op gelet tijdens uw zoektocht naar een nieuwe werkgever? En waarom?” en “In welke werk gerelateerde behoeften dacht u dat de Belastingdienst kon voorzien?”.

Ontvangst signaal

Wanneer de respondenten spreken over hetgeen hun als eerst in het oog sprong, gaat het om zichtbaar zijn en wordt code 2.3.1 toegepast. De Belastingdienst kan bijvoorbeeld opeens tevoorschijn gekomen zijn bij het zoeken naar werkgevers op internet. De door de Belastingdienst geuite informatie die men het belangrijkste vond valt onder relevantie. Dat kan geuit worden door te zeggen: “Ik zag ... en dat sprak mij echt aan.” of “Dat heeft mij overtuigd.” Als er bepaalde aspecten van het werkgeverprofiel van de Belastingdienst worden benoemd, die andere werkgeverprofielen volgens de respondent niet bevatten, is dat uniek en valt het onder differentiatie. De vraag “Wat voor beeld kreeg u van de Belastingdienst als werkgever?” gaat in op het al dan niet concrete beeld dat de respondenten kregen van het werken bij de Belastingdienst. Daarnaast zegt het ontbreken van bepaalde informatie iets over het (niet) ontvangen van een concreet beeld. Uitingen die hiermee gepaard gaan krijgen dus ook de code 2.3.4. Wanneer respondenten bepaalde corporate Belastingdienst aspecten toepassen bij hun betekenisgeving aan het werkgeverprofiel valt dit onder toekenning van profielwaarden, code 2.3.5. Een typerende uiting zou kunnen zijn: “Dat kun je wel verwachten van de Belastingdienst.” of “Bij de Belastingdienst heb je standaard te maken met wet- en regelgeving.”

RECRUITMENTPROCES

Verhoeven (2012) begint haar boek ‘Recruitment’ door te zeggen dat er niet één definitie van recruitment is. Volgens haar hebben de verschillende definities van recruitment echter altijd bepaalde elementen met elkaar gemeen:

- Als recruiter hou je je bezig met het zoeken, werven, selecteren en onboarden...
- Van potentiële werknemers...: je zoekt naar mogelijke kandidaten voor vacatures
- Tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie...: je rekruteert namens een organisatie. Dat doe je op het juiste moment, met het juiste budget en op de juiste plek.
- Passend bij de HRM- en organisatiestrategie.

Bovenstaande elementen vormen tezamen dan ook de definitie voor dit onderzoek: Recruitment is het zoeken, werven, selecteren en onboarden van potentiële werknemers tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie, passend bij de HRM- en organisatiestrategie.

Recruitmentproces				
Theoretische kenmerken	Informatievoorziening	Doorloop	Beeldvorming	Contactmomenten
	“op de hoogte gehouden worden” “weten dat...”	“langdurig” “snel” “tussenpozen”	“weten waar je terecht komt” “een idee hebben van”	“bellen/mailen/brieven” “te woord gestaan zijn” “spreken met...”
Codes	3.1.1 Tijdigheid 3.1.2 Volledigheid	3.2 Doorloop	3.3.1 Beeld functie 3.3.2 Beeld collega’s	3.4.1 Bereikbaarheid 3.4.2 Sfeer 3.4.3 Ruimte v presentatie
Interviewvragen	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe heeft u het ITI-sollicitatieproces ervaren? (informatievoorziening, doorloop, beeldvorming, contact) - Hoe dacht u tijdens het proces over de Belastingdienst als werkgever? - Waar denkt u dat het ITI-wervingsproces nog in kan verbeteren? - In welke mate heeft het sollicitatieproces uw beeld van de Belastingdienst als werkgever veranderd? + interview ITI-projectmanager 			

Tabel 4. Operationalisering recruitmentproces

Informatievoorziening

Het draait hier om uitingen van de ITI-kandidaten, dan wel de ITI-projectmanager, over de informatievoorzieningen omtrent en tijdens het recruitmentproces. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op informatie over de inrichting van het recruitmentproces, informatiekanaal, procedures, regels en voortgang. Een van de interviewvragen die mogelijk uitingen oproepen over de informatievoorziening is: “Waar denkt u dat het ITI-recruitmentproces nog in kan verbeteren?”

Doorloop

Hieronder vallen uitingen die te maken hebben met de doorloop van het recruitmentproces. Er kan bijvoorbeeld ingegaan worden op de snelheid, souplesse en regelmaat. De informatie hierover kan gevonden worden in zowel de ITI-documentatie als in de interviews met ITI-kandidaten en de ITI-projectmanager. Een interviewvraag die betrekking heeft op dit onderwerp is: “Hoe heeft u het recruitmentproces ervaren?”. Zoals u in tabel 4 kunt zien, wordt er hier specifiek doorgevraagd naar onder andere de doorloop.

Beeldvorming

Er wordt in de interviews met de ITI-kandidaten ook doorgevraagd naar de mate waarin zij een beeld konden vormen van het werken bij de Belastingdienst. De antwoorden op deze vraag kunnen betrekking hebben op beeldvorming over de toekomstige functie (3.3.1) of collega’s (3.3.2). Uiteraard wordt de ITI-projectmanager over dit onderwerp bevestigd en mogelijk komt dit onderwerp ook terug in de ITI-documentatie.

Contactmomenten

Bij de contactmomenten gaat het er ten eerste om dat kandidaten de Belastingdienst konden bereiken met vragen, opmerkingen of klachten. Als men bijvoorbeeld meerdere malen tevergeefs geprobeerd heeft contact te zoeken, zegt dat iets over de bereikbaarheid. De sfeer zal waarschijnlijk tot uiting komen als het gaat over de face 2 face gesprekken. Dit zou als volgt kunnen klinken: “De selecteur was erg vriendelijk en stelde mij op mijn gemak.” Tenslotte wordt er aandacht besteed aan de ruimte voor kandidaten om zichzelf te presenteren. Dat kan bijvoorbeeld variëren van “Er werd me gevraagd om iets over mezelf te vertellen.” tot “Er was weinig tijd om uit te wijden over mijn interesses.”

Hoofdstuk 4

RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. Dit vormt het begin van ‘de antwoordzijde’ van het onderzoek. De eerste paragraaf vormt de beschrijving van de casus. Deze beschrijving dient ter verduidelijking van de onderzoekspraktijk. In de tweede paragraaf worden de resultaten beschreven aan de hand van drie verhaallijnen.

Beschrijving casus

DE BELASTINGDIENST

De Nederlandse overheid heeft inkomsten nodig voor onderwijs, veiligheid, gezondheidszorg. Voor sociale zekerheid, snelwegen, spoorlijnen en nog veel meer. Burgers en bedrijven betalen hiervoor belasting en premies. De Belastingdienst int deze namens de overheid. Daarnaast betaalt de Belastingdienst toeslagen uit. Dit zijn bijdragen in de kosten van bijvoorbeeld zorgverzekering of huur. Ook controleert de Belastingdienst goederenbewegingen naar en vanuit Nederland en heft zij belastingen bij invoer (<http://belastingdienst.nl/>). Elke burger of ondernemer komt dus wel met het werk van de Belastingdienst in aanraking (<http://werken.belastingdienst.nl/>). Dit vraagt om een snelle, soepele en vooral nauwkeurige dienstverlening. En dus om betrokken en deskundige medewerkers. Werken bij de Belastingdienst kan op talloze niveaus. Het is een brede organisatie en de diversiteit aan werkzaamheden is enorm. Er zijn functies in praktisch elk vakgebied: van medewerker toeslagen tot registeraccountant en van douanebeambte tot ICT-specialist. Waar de ene medewerker zich vastbijt in ingewikkelde cijfers en gegevens, gaat de ander regelmatig langs bij bedrijven om met ondernemers in gesprek te zijn (<http://werken.belastingdienst.nl/>).

INTENSIVERING TOEZICHT EN INVORDERING (ITI)

De hiervoor genoemde functies zijn nodig voor het uitvoeren van de taakstelling van de Belastingdienst. Staatssecretaris van Financiën, Weekers, is daarbij voor de lijn van de harde aanpak. Dat betekent dat er een zwaardere nadruk komt te liggen op de handhavingsregie door de Belastingdienst (Ministerie van Financiën, 2012). Dit gebeurt enerzijds door het verder uitbouwen van horizontaal toezicht. Anderzijds wordt er ook een impuls gegeven aan het verticale toezicht. Dit ziet toe op het versnellen van de werkprocessen en het aanpakken van de belastingplichtigen die het niet zo nauw nemen met hun fiscale verplichtingen. Het laatste komt neer op ITI; Intensivering van Toezicht en Invordering. Daarvoor worden extra investeringen gedaan, hoofdzakelijk voor het aantrekken en inzetten van gekwalificeerd personeel. Zij moeten de afronding van massale heffingsprocessen versnellen en nog meer aangiften behandelen (Ministerie van Financiën, 2012). Er is op vrij korte termijn een start gemaakt met die personeelswerving.

ITI-RECRUITMENT

De recruitment krijgt vorm binnen het ITI-project. Dit is onderdeel van de directie HRM, waarbij nauw samengewerkt door verschillende partijen (Belastingdienst, 2014¹). Helemaal aan het begin én aan het eind van het recruitmentproces staat ‘de business’. Dat zijn de verschillende segmenten van de Belastingdienst (Grote Ondernemingen, Semi Massale Processen, Midden- en Kleinbedrijf en Particulieren Dienstverlening en Bezwaar). Zij zijn in principe de vacaturehouders en geven aan wanneer er behoefte is aan personeel. Deze vraag leggen zij neer bij het EC. Het EC ziet er vervolgens op toe dat de behoeften van de business worden verwerkt tot een vacaturetekst. Deze wordt geplaatst op de verschillende media die de Belastingdienst hanteert voor de werving van kandidaten. Het EC verwerkt ook de binnengekomen aanmeldingen (Belastingdienst, 2014²). Dat komt neer op een briefselectie, waarna het eerste deel van de kandidaten afvalt. Zij worden er als het ware ‘uit gefilterd’ op basis van de vereiste competenties, die aangegeven zijn door de business. Vervolgens organiseert het EC selectiegesprekken, waarna het volgende deel afvalt. Het EC zorgt er ook voor dat deze mensen worden ingelicht over hun afwijzing. Bij de selectie-gesprekken zijn HR-adviseurs uit heel Nederland betrokken. In elk selectiegesprek neemt namelijk één HR-adviseur, één vakspecialist en één manager plaats. Als de kandidaten ook door het selectiegesprek zijn gekomen worden zij – gerangschikt op scores - overgedragen aan het ITI-projectteam (Belastingdienst, 2014¹). De ITI-projectmanager houdt gedurende het hele proces bij wat de status van de verschillende vacatures is. Hij ziet er ook op toe dat dit zo veel mogelijk volgens de planning gaat. Het ITI-team gaat verder met de overgebleven kandidaten. Een van de teamleden plant alle kandidaten voor een arbeidsvoorwaardengesprek en nodigt deze uit. De kandidaten spreken bij het arbeidsvoorwaardengesprek met de landelijke HR-adviseurs. Als de kandidaten akkoord gaan met de arbeidsvoorwaarden, worden zij geplaatst in de business. Hierbij wordt zo veel als mogelijk rekening gehouden met de voorkeurslocatie van de kandidaten (Belastingdienst, 2014¹). De lokale HR-afdeling van de betreffende business draagt tenslotte zorg voor het onboarden van de nieuwe medewerker.

Beschrijving resultaten

	Interview	Inhoudsanalyse	Legenda
Werkgeverprofiel	Senior Communicatieadviseur Arbeidsmarkt	MLTP, SPP, website Belastingdienst ‘Werken bij’	Lijn 1: De BD als werkgeverprofiel
ITI-recruitmentproces	ITI-projectmanager	Lessons Learned, ITI-evaluatie T2 en T3	Lijn 2: De BD als recruiter
	ITI-kandidaten		Lijn 3: ITI-kandidaten
Betekenisgeving	ITI-kandidaten		

Tabel 5. Verhaallijnen

Tabel 6. Legenda

Bovenstaande tabel toont welke structuur wordt gehanteerd in deze paragraaf. Er is gekozen voor een structuur gebaseerd op ‘verhaallijnen’. Die lijnen hangen samen met de verschillende partijen die in dit onderzoek te onderscheiden zijn. Lijn 1 beschrijft hoe het werkgeverprofiel vanuit de Belastingdienst ontstaat en bestaat. Hiervoor wordt het interview met de senior communicatieadviseur aangewend én worden verschillende documenten van de Belastingdienst geraadpleegd ter feitelijke ondersteuning. Lijn 2 vertelt het verhaal van de ITI-recruitment als gezien vanuit de Belastingdienst. Deze lijn beschrijft ook resultaten uit zowel inhoudsanalyse als interview. Lijn 3 vertelt vanuit het perspectief van de ITI-kandidaat. De ITI-kandidaten vertellen over hun ervaring met het ITI-recruitmentproces en over betekenisgeving aan het werkgeverprofiel.

Er is om meerdere redenen gekozen om deze structuur te hanteren. Ten eerste dient deze ‘verhaalstructuur’ de leesbaarheid van de paragraaf te bevorderen. Op een verhalende wijze schrijven past beter bij de kwalitatieve aard van dit onderzoek. Ten tweede zou het onterecht zijn om de ervaringen van ITI-kandidaten uit elkaar te trekken en per variabele te groeperen. De variabele ‘betekenisgeving’ is immers onlosmakelijk verbonden met de andere variabelen en kruist verschillende ‘tijdszones’ (zie hoofdstuk 2). Hier een scheiding in aanbrengen, zou de resultaten van dit onderzoek teniet doen. Dit onderzoek draait tenslotte om de beleving van de ITI-kandidaten en die is het best weer te geven volgens de verhaallijn die de betreffende kandidaten hebben aangereikt. In de volgende paragraaf zullen de beschreven resultaten wel geïnterpreteerd worden binnen de kaders die zijn gevormd op basis van het theoretisch kader.

BESCHRIJVING LIJN 1: DE BELASTINGDIENST ALS WERKGEVERPROFILEUR

De senior communicatieadviseur arbeidsmarkt maakt deel uit van het team communicatie, wat voor de concern brede externe- en interne communicatie is. Hij is verantwoordelijk voor alle campagnes die de Belastingdienst in de buitenwereld doet. Hij geeft aan dat de arbeidsmarkt één van de campagnes is die de Belastingdienst doet en in zijn optiek is dat onderdeel van de corporate communicatie van de Belastingdienst. Het werkgeverprofiel is tot stand gekomen door een aantal documenten, strategieën en beleidsstukken bij elkaar te voegen; het MLTP, het SPP, de Employability Value Proposition en de arbeidsmarkt. De EVP is ontwikkeld door intern onderzoek te doen naar ‘wat maakt de Belastingdienst voor jou een aantrekkelijke werkgever?’ en dat vervolgens te vershippen voor de doelgroepen die relevant zijn, zoals bijvoorbeeld accountants en fiscalisten. De respondent vertelt: *“We hebben gekeken naar wat daadwerkelijk hier speelt en of dat ook argumenten zijn die in de buitenwereld voor die doelgroep relevant en aantrekkelijk zijn.”* Daar zijn drie kernelementen uit gekomen: *“Dat zijn vakmanschap, mensenwerk en avontuur.”* Met vakmanschap wordt volgens de respondent bedoeld dat je zowel in de breedte als in de diepte eigenlijk altijd met je vak bezig kunt zijn en echt als een autoriteit in dat vak. Het mensenwerk houdt in dat er ook naar de mens achter de cijfers gekeken wordt. En met avontuur wordt bedoeld dat op die relevante vakgebieden heel veel gebeurt bij ons en dat het eigenlijk constant in beweging is. De respondent noemt horizontaal toezicht als voorbeeld. De campagne die bovenop de drie elementen ligt heet: Nederland kan niet zonder **de Belastingdienst** kan niet zonder jou. De respondent geeft aan dat dit een overall claim is, die zowel corporate als recruitment in zich draagt, en overal gebruikt wordt. Hij demonstreert een aantal voorbeelden van advertenties; De Belastingdienst wilt weten waar ondernemers zich mee bezig houden, dat kan niet zonder accountants die er graag op uit gaan (*“mensenwerk”*). De Belastingdienst wilt inspelen op veranderingen, dat kan niet zonder accountants die vooruit kunnen denken (*“avontuur”*). De Belastingdienst controleert aangiftes van de meest uiteenlopende organisaties, dat kan niet zonder accountants die kunnen schakelen (*“mensenwerk”*). De Belastingdienst wil fraude bestrijden, dat kan niet zonder fiscalisten die door de cijfers heen kunnen kijken (*“vakmanschap”*).

De senior communicatieadviseur benadrukt meerdere keren hoe belangrijk de relevantie en de aantrekkelijkheid voor de potentiële kandidaten zijn én hoe belangrijk het is om je te onderscheiden van andere organisaties. Hij zegt dat het potentiële medewerkers vooral gaat om interessante projecten, kunnen doorgroeien in je werk en hetgeen je als ITI-medewerkers daadwerkelijk doet. Dat is dan ook waar de Belastingdienst het accent op legt in haar werkgeverprofiel. Zaken zoals werksfeer en secundaire arbeidsvoorwaarden worden daarentegen impliciet naar voren gebracht. *“En dat komt...”* volgens de senior communicatieadviseur, *“omdat wij weten uit onderzoek, dat mensen dat wel weten, dat die werksfeer hier informeel is en dat je werk-privébalans goed is. Je krijgt dat mee (...) als je met ons te maken hebt.”* Overigens geeft hij ook aan dat je sommige kenmerken van de organisatie bewust niet onder de aandacht brengt, zoals bijvoorbeeld het vergrijsde, stoffige imago.

Het werkgeverprofiel wordt vooral gecommuniceerd via internet. Denk aan de website van de Belastingdienst, vacaturesites en banners op Google en social media. Op de website van de Belastingdienst wordt de combinatie van impliciete en expliciete uitingen zichtbaar. Natuurlijk is er een kopje waar de arbeidsvoorwaarden worden beschreven. Ook zijn er filmpjes en testimonia waar je kunt 'proeven' van de werksfeer, de werkomgeving, het personeelsbestand, etc.. Echter, veel meer expliciete aandacht gaat uit naar afwisselend werk, interessant werk en zinvol werk. Voor elk mogelijk werkveld wordt beschreven wat speelt binnen de Belastingdienst en waar je je als medewerker allemaal mee bezig kunt houden. Dit wordt ondersteund met talrijke praktijkvoorbeelden en toelichting van inhoudelijk betrokken experts. Deze uitingen zijn stuk voor stuk te herleiden naar de drie eerder genoemde elementen; vakmanschap, mensenwerk en avontuur. Ter illustratie een citaat van de website: *'Als je echt alles uit jouw specialisme wilt halen, is de Belastingdienst de aangewezen plek. Daar werk je namelijk voor alle burgers en bedrijven van Nederland, met een praktisch oneindige stroom aan complexe en interessante fiscale vraagstukken. Werken aan de bron van de fiscaliteit: dat is werken bij de Belastingdienst'*.

'Als het recruitmentproces erg tegenvalt is je hele campagne zinloos. Kandidaten gaan namelijk pas invullen met wat voor organisatie ze daadwerkelijk te maken hebben tijdens het proces. Het werkgeverprofiel is nog papier en beeldvorming. Daarna wordt het pas concreet gemaakt en dat is zo verschrikkelijk belangrijk. (senior communicatieadviseur arbeidsmarkt)'

BESCHRIJVING LIJN 2: DE BELASTINGDIENST ALS RECRUITER

De verantwoordelijk van de ITI-projectmanager begint bij het moment dat de vacatures aangemeld worden en eindigt wanneer de medewerkers geplaatst zijn. Hij denkt dat de manier waarop het sollicitatieproces verloopt heel belangrijk is voor mensen. De 1^e tranche was niet goed verlopen. Daarom werd voor aanvang van tranche 2 overwogen om tijdelijk te stoppen met werven en eerst orde op zaken te stellen. Echter, die optie zou grote nadelen met zich meebrengen. Hij legt uit: *'Als we later begonnen waren met werven (...) zouden we geen verantwoording af kunnen leggen over de opbrengstdoelstelling die met die mensen behaald moet worden. Het uitgangspunt was toen eigenlijk "dan maar met wat fouten, maar de werving moet doorgaan." We moesten die mensen gewoon binnen hebben.'* Tranche 2 verliep volgens de ITI-projectmanager dan ook niet geheel naar behoren.

Zo verliepen de overdrachten tussen de verschillende deelprocessen bijvoorbeeld niet soepel. Dat kwam onder andere doordat niet iedereen wist wat de onderlinge afspraken of de spelregels waren. Dit wordt bevestigd in de verschillende ITI documenten. Daarnaast verliepen de overdrachten vaak door middel van het overdragen van handmatige lijsten en daarbij viel wel eens iemand tussen wal en schip. Dan waren er kandidaten die hele perioden niks hoorden. *"Dat is vervelend (...) die hebben al die tijd niks gehoord (...) en dan worden ze ongerust."*, aldus de ITI-projectmanager over de betreffende kandidaten. Zowel in de documenten als in het interview met de ITI-projectmanager wordt erkend dat er nogal eens kritiek was op de lange doorlooptijden. De ITI-projectmanager zegt hierover: *"Lange doorlooptijden kun je ook als fout bestempelen. Een groot deel van die fouten hangt samen met handwerk, bijvoorbeeld bij handmatige briefselectie en lange doorlooptijden. Eer dat je alles handmatig hebt gedaan... dat duurt heel lang. Eigenlijk te lang voor een proces, wat kandidaten mogen verwachten."* Er is wel steeds getracht om de kandidaten op de hoogte te houden van wat er gebeurd was en wat er nog moest gebeuren.

Er was op verschillende momenten en op verschillende manieren contact met de kandidaten. Na het indienen van de sollicitatie kregen kandidaten vrijwel direct een mail ter bevestiging van de ontvangst van de sollicitatie. Ook na de competentietesten kregen de kandidaten direct te horen of zij verder mochten in het proces. Daarna werd het echter minder; *"Er waren heel veel kandidaten die gewoon hele perioden niks hoorden. Dan hadden*

ze zich gemeld bij het EC en hoorden ze misschien nog wel dat de sollicitatie ontvangen was en dat ze binnen 2 weken iets zouden horen, maar dat liep dan uit en dan hoorden ze niks.” Eind tranche 2 is dan ook een regel ingesteld ter verbetering van de communicatie. Als de kandidaten 2 weken niks horen, zou het EC iets doen aan communicatie. Er is destijds ook een bel-team opgezet bij het EC, waar kandidaten met vragen terecht konden. Toen bleek dat zij vragen over plaatsingsbrieven en dergelijke niet konden beantwoorden, is een hotline ingesteld. Kandidaten die dit nummer bellen krijgen de assistent van het ITI-projectmanagement aan de lijn, die de meeste vragen wel weet te beantwoorden. En *“verder is er veel individuele communicatie, telefonisch en per mail. Dan gaat het bijvoorbeeld om plannen van arbeidsvoorwaardengesprekken en plaatsingsbrieven, het oplossen van probleempjes en veel verzoeken om het toch nog anders gedaan te krijgen dan dat het gebeurd is.”* Tenslotte zijn er nog de selectie- en arbeidsvoorwaardengesprekken. Bij de selectiegesprekken worden de kandidaten beoordeeld aan de hand van een competentielijst. Samen met de online competentietest bepaalt dit de ranking op de plaatsingslijst. Bij de arbeidsvoorwaardengesprekken worden de arbeidsvoorwaarden uitgelegd en besproken. Over de voorwaarden kan niet onderhandeld worden, *‘dat is inherent aan de Belastingdienst.’*

De respondent geeft aan dat de organisatie steeds beter verliep gaandeweg tranche 2: *“Tranche 2 was echt een verbeter- en ontwikkeltranche.”* Zowel via de klachten die binnenkwamen als zelf kijkend naar de organisatie, zijn er procesverbeteringen doorgevoerd. Ook volgens het Lessons Learned magazine zijn er in het verloop van de ITI-werving nadere afspraken gemaakt over de samenwerking, het verbinden van de processen en de continuïteit van de procedures. Verder komen er uit de ITI-evaluatie enkele algemene doelstellingen naar voren, waaronder het realiseren van een betere samenwerking met het EC, zorgen voor een goede aansluiting tussen de betrokken partijen en zorgen voor een duurzaam proces met continuïteit.

‘Ik denk dat de Belastingdienst als een zekere werkgever te boek staat. En dat beeld zal niet veranderd zijn. Ze zullen misschien met een aantal bureaucratische dingen kennis gemaakt hebben. En daar zullen een aantal mensen ook wel ervaringen mee op hebben gedaan die ze niet zo leuk hebben gevonden. Maar ik denk ook dat er een heleboel mensen zijn die wel heel tevreden zijn. Blij met hun baan.’ (ITI-projectmanager)

BESCHRIJVING LIJN 3: ITI-KANDIDATEN

De ITI-kandidaten gaven over het algemeen uitgebreid antwoord op de vragen die werden gesteld. Een zeer groot deel van de respondenten is afkomstig uit de commerciële belastingadvieswereld. Men maakte in de interviews dan ook regelmatig vergelijkingen tussen ‘publiek’ en ‘privaat’. Dit had veelal betrekking op werksfeer – ellbogenwerk vs. opendeurenbeleid -, werkdruk en arbeidsvoorwaarden. Uit de interviews bleek ook dat de fiscale wereld vrij klein is. Een aantal respondenten hadden in hun vorige functie namelijk al veel te maken gehad met de Belastingdienst. Dit heeft volgens hen bijgedragen aan hun beeldvorming over de Belastingdienst als werkgever. Ook een aantal heeft over de Belastingdienst gehoord van ex-Belastingdienstmedewerkers en vrienden of familie die bij de Belastingdienst werken. Verder is een deel van hun beeld gevormd op basis van algemene gedachten over de Belastingdienst of het Rijk. Men zegt bijvoorbeeld dat de secundaire arbeidsvoorwaarden goed zijn, maar kunnen eigenlijk niet uitleggen hoe ze dat te weten zijn gekomen. Ze ‘weten het gewoon’. Ongeveer de helft van de respondenten noemt ook de website van de Belastingdienst als onderdeel van hun beeldvorming. Gek genoeg zijn het niet perse die prettige arbeidsvoorwaarden, die de Belastingdienst tot een aantrekkelijke werkgever maken voor de respondenten. De ‘ruimte voor inhoudelijk werk of het bezig zijn met fiscaliteit’ wordt door alle respondenten genoemd als belangrijke werk gerelateerde behoefte. Zowel vóór als na het sollicitatieproces waren de respondenten van mening dat de Belastingdienst in die behoefte kon voorzien. Ook doorgroei- of ontwikkelingsmogelijkheden zijn

veel genoemd. Deze twee zaken vormen, samen met de secundaire arbeidsvoorwaarden (36 uur per week, flexibiliteit, werk/privébalans), een aantrekkelijk totaalplaatje voor het merendeel van de respondenten. De meerderheid van de respondenten zegt dat de Belastingdienst bekend staat als een goede, sociale of menselijke werkgever. Ook hechten zij waarde aan het maatschappelijke doel van de Belastingdienst. De één drukt het uit als 'iets doen voor de samenleving', de ander als 'zorgen dat iedereen netjes zijn deel bijdraagt'. In een deel van de interviews wordt 'integriteit' ook genoemd als een relevant concept in het werken bij de Belastingdienst. De meeste respondenten kunnen zich goed vinden in voorgaande. Waar de meeste respondenten zich minder in kunnen vinden, is het grote, logge, soms zelfs grijze karakter van de Belastingdienst. Sommige respondenten nuanceren dit, bijvoorbeeld door te zeggen dat de grootte van de organisatie wel ruimte laat voor doorgroeien en functiemobiliteit. Al met al uitte meer dan de helft van de respondenten nadrukkelijk hun wens om bij de Belastingdienst te werken: *“Wat zorgde ervoor dat u zich bent gaan verdiepen in (de vacature van) de Belastingdienst? –De wens om bij de Belastingdienst te werken.”*

De respondenten laten zich vrij wisselend uit over het ITI-recruitmentproces. Over één ding waren de respondenten het wel eens; het proces duurde (veel) te lang en de informatievoorziening liet te wensen over. Het tijdsbestek varieerde van 4 maanden tot 8 maanden. Verschillende respondenten gaven aan dat de ITI-recruitment hen tijdens het proces langer heeft laten wachten dan was aangegeven. Dit, in combinatie met onduidelijke of gebrekkige informatie, zorgde voor verwarring en onzekerheid bij een groot deel van de respondenten. Het merendeel van de respondenten gaf aan het recruitmentproces slordig, amateuristisch of onprofessioneel te vinden. Toch gaf ongeveer de helft van de respondenten aan er wel vertrouwen in te hebben dat uiteindelijk alles goed zou komen. Zij werden veelal gerustgesteld door bekenden óf door de gedachte dat 'het nou eenmaal langzaam gaat bij de Belastingdienst'. Waar alle respondenten aangaven dat de informatie vanuit de ITI-recruitment niet naar behoren was, zei een klein deel ook dat het op sommige momenten wel OK was. Enkele respondenten vonden het bijvoorbeeld prettig dat zij na hun eerste selectiegesprek dezelfde dag nog wisten of zij geschikt waren bevonden. En sommige respondenten vonden de vacaturetekst informatief, sommige niet. De respondenten hadden over het algemeen graag meer informatie gehad over de voortgang van het proces, de plaatsingsprocedure of hun toekomstige functie. Ongeveer de helft van de respondenten viel over de opzegtermijn bij de oude werkgever. Het was voor hen bijvoorbeeld niet duidelijk wanneer en of zij zonder risico konden opzeggen. Verder geeft ongeveer de helft van de respondenten aan dat zij contact hebben opgenomen met de ITI-recruitment, onder het mom 'erachteraan bellen', voor meer informatie. Aan de ene kant geven de respondenten aan dat zij vriendelijk te woord zijn gestaan door de medewerkers van ITI-recruitment, aan de andere kant uiten zij frustratie over het feit dat de medewerkers vaak niet de benodigde informatie konden geven. Sommigen trekken zelfs de deskundigheid van de betrokken medewerkers in twijfel. Veel meer respondenten trekken de interne communicatie rondom het ITI-recruitmentproces in twijfel. Vijf respondenten gaven als reden hiervoor dat het arbeidsvoorwaardengesprek was ingepland in hun vakantie, terwijl zij, op verzoek van de ITI-recruitment, hadden aangegeven wanneer zij met vakantie zouden gaan. Een klein aantal van de respondenten had overigens al contact met een HR-medewerker of teamleider buiten de normale sollicitatieprocedure om. Zij vonden dit prettig, want die personen konden hun bijvoorbeeld wat meer vertellen over het verdere verloop van het recruitmentproces of de toekomstige functie. Sommige respondenten gaven aan dat de mensen waar zij mee in selectie- of arbeidsvoorwaardengesprek zaten hier weinig over konden vertellen. Er was volgens enkele respondenten tijdens die gesprekken ook weinig ruimte om vragen te stellen of om te onderhandelen over salaris of locatie. Dat vonden zij wel jammer. Al met al voelden twaalf respondenten zich niet netjes of niet persoonlijk behandeld tijdens het ITI-recruitmentproces. Twee respondenten gaven complimenten over het ITI-recruitmentproces. Maar, zestien (uit 17) respondenten

toonden begrip voor de situatie: *“Ik begrijp wel dat het ook komt omdat men het niet gewend was (te werven) en het een hele grote organisatie was om dat allemaal op poten te zetten”*.

Vier respondenten gaven expliciet aan dat zij tijdens het ITI-recruitmentproces overwogen om zich terug te trekken. Dat had te maken met het ‘lang in onduidelijkheid zitten’. Eén van de twee geïnterviewde terugtrekkers wijst ook op dat punt. De andere teruggetrokken respondent vond het problematisch dat er geen speling was omtrent de locatie van tewerkstelling en de primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden. Veel respondenten zeggen dat de gedachten die zij vooraf hadden over de Belastingdienst zijn bevestigd. Dit gaat met name over het logge karakter van een grote overheidsorganisatie. Daarnaast hebben de meeste respondenten al enige ervaring met de Belastingdienst en zijn zij zich ervan bewust dat sommige processen weken, zelfs maanden in beslag nemen. Aan de andere kant geven vier respondenten expliciet aan dat zij achteraf blij zijn om bij de Belastingdienst te werken. Drie anderen zeggen dat zij het ITI-recruitmentproces snel waren vergeten toen ze eenmaal ingestroomd waren. Verder zegt het merendeel van de respondenten dat hun beeld van de Belastingdienst als werkgever niet echt veranderd is door het ITI-recruitmentproces. De algemene uitleg die hiervoor wordt gegeven luidt dat men er nog steeds in gelooft dat de Belastingdienst nog steeds kan voorzien in de werk gerelateerde behoeften. De secundaire arbeidsvoorwaarden veranderen bijvoorbeeld niet plots van aantrekkelijk naar onaantrekkelijk. Daarnaast zeggen meerdere respondenten dat zij het ITI-recruitmentproces apart zien van de gehele Belastingdienstorganisatie: *“Dus het werk inhoudelijk en hier gewoon, dat matcht wel met hoe ik als persoon ben. Los van die sollicitatieprocedure dan, want dat was amateuristisch.”*

“Ik ging een keer met een vriend op de veerboot van Spanje naar Marokko. Een ritje van 6 uur. Lekker op vakantie. Een hutje genomen op de veerboot, lekker slapen. Op een gegeven moment had de boot vertraging. Er werd ons gezegd: ‘We denken dat de boot over een uurtje strandt.’ Nou, als ze dat zeggen ga je niet verder slapen. Dan denk je: ‘Ik moet klaar staan’, weet je wel. Dus dan sta je daar klaar met je spullen en dan is het weer: ‘Nee, het wordt toch nog een uurtje’ en ‘Nog een uurtje’ en ‘Nog een uurtje’. Telkens weer. Als ze me dat nou gelijk hadden verteld dat het nog vijf uur werd, zou ik gewoon verder slapen. En dan had ik die gasten die me op kwamen halen even opgebeld en gezegd ‘Ga nog maar even wat doen of zo, want het duurt nog zo lang.’ Maar dat werd niet verteld. Dus zij daar wachten. Wij op die boot wachten... En dat is precies hetzelfde met dit verhaal. Want als zij (de Belastingdienst) mij hadden verteld dat ik 5 maanden moest wachten, dan was dat geen probleem. Dan kon ik gewoon tegen mijn oude werkgever zeggen: ‘Ik ben 1 februari weg. Doe rustig aan met werk, ik rond het allemaal af.’ Maar ze moeten je niet zo in onzekerheid laten, waardoor je én je vorige baan niet goed kan afsluiten en zelf gewoon met een naar gevoel zit.” (ITI-respondent)

Hoofdstuk 5

ANALYSE

Allereerst worden de resultaten uit hoofdstuk 4 geïnterpreteerd binnen de kaders van het onderzoek. In de tweede paragraaf worden de empirische relaties zichtbaar gemaakt. De laatste paragraaf vormt de slotanalyse, die de basis vormt voor het hierop volgende hoofdstuk.

Interpretatie resultaten

In deze paragraaf zullen de resultaten van de drie verschillende verhaallijnen – de Belastingdienst als werkgeverprofileur, de Belastingdienst als recruiter en de ITI-kandidaten - geïnterpreteerd worden aan de hand van de kernbegrippen werkgeverprofilering, betekenisgeving en recruitmentproces.

WERKGEVERPROFILERING

Het werkgeverprofiel is bedoeld om bepaalde gedachten en ideeën teweeg te brengen bij potentiële medewerkers. Dit moet ervoor zorgen dat potentiële medewerkers bij de werkgever willen werken. Een goed werkgeverprofiel bevat dan ook attributen en karakteristieken van de organisatie, die de organisatie anders en wenselijk maken als werkgever. Uit een interview met de senior communicatieadviseur arbeidsmarkt en inhoudsanalyse van onder andere de Belastingdienst website, het MLTP en het SPP is getracht te ontdekken welke attributen en karakteristieken de Belastingdienst wenselijk maken als werkgever. Daarbij is ook gekeken op welke wijze de Belastingdienst dit tracht over te brengen naar de buitenwereld, in het bijzonder naar potentiële ITI-medewerkers.

Organisatiekarakteristieken

De organisatiekarakteristieken zijn impliciet aanwezig in het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Zij vormen de context of de vorm van het werkgeverprofiel, maar worden niet nadrukkelijk genoemd om kandidaten aan te trekken. De organisatiekarakteristieken sluimeren slechts enigszins door in de overkoepelende slogan 'Nederland kan niet zonder **de Belastingdienst** kan niet zonder jou' en de verschillende uitingsvarianten daarvan. Er wordt ervan uitgegaan dat potentiële kandidaten zich wel bewust zijn van de doelen, normen en waarden en het werkklimaat van de Belastingdienst (organisatiekarakteristieken). Veel mensen hebben immers al te maken gehad met de Belastingdienst, maar dan bijvoorbeeld als belastingplichtige of als fiscalist bij een andere organisatie. De organisatiekarakteristieken worden om die reden niet expliciet gemaakt in het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Sommige aspecten, bijvoorbeeld het 'stoffige' werkklimaat (organisatiekarakteristiek), worden zelfs helemaal niet genoemd, omdat dit potentiële ITI-medewerkers niet zou aanspreken. Voorgaande wordt bekrachtigd door de wetenschappelijke inzichten uit hoofdstuk 2. Uitgaande van de theorie, zou het inderdaad zo kunnen zijn dat de organisatiekarakteristieken van de Belastingdienst bewust niet worden benadrukt bij de werkgeverprofilering, omdat die karakteristieken vrijwel algemeen bekend zijn. Het is dus niet meer nodig of relevant om deze zaken te vermelden. Volgens Moroko & Uncles (2008) wordt in een succesvol werkgeverprofiel immers datgene gecommuniceerd wat relevant en klinkend is voor de potentiële medewerker. Daarbij kan het zijn dat die karakteristieken niet de aspecten zijn die de Belastingdienst anders en wenselijk maken als werkgever. En daar de organisatie potentiële

ITI-medewerkers wilt aantrekken (Backhaus & Tikoo, 2014), worden deze karakteristieken niet belicht. Sullivan (2004) zegt tenslotte dat organisaties zich doelbewust afschilderen als een fijne plek om te werken.

Organisatieattributen

In tegenstelling tot de organisatiekarakteristieken, komen de organisatieattributen wel duidelijk naar voren uit het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Denk hierbij aan de kernelementen mensenwerk, vakmanschap en avontuur, die vooral worden geladen met zaken als 'verdieping in het vak' (taak gerelateerde mogelijkheid), 'contact met mensen' (interpersoonlijke mogelijkheden) of 'een dynamisch werkveld' (taak gerelateerde mogelijkheid). Dit zijn aspecten die potentiële medewerkers naar de Belastingdienst moeten trekken. In de 3 stappentheorie van Backhaus & Tikoo (2014) wordt dat ook wel de kern van de *employer value proposition* (EVP) genoemd. Volgens Eisenbergen et al. (2001) zou dat moeten weergeven wat de organisatie medewerkers te bieden heeft en waar het om draait in de organisatie. De senior communicatieadviseur bevestigt voorgaande voor de Belastingdienstpraktijk en zegt dat de elementen expliciet naar voren worden gebracht, omdat ze relevant bleken te zijn voor de doelgroep. Overige organisatieattributen, zoals arbeidsvoorwaarden of financiële zekerheid (financiële, fysieke en psychologische bronnen) worden wel benoemd, maar niet extra belicht. Een reden die hiervoor genoemd wordt is dat kandidaten dit 'eigenlijk al wel weten'. Er wordt hierop gereflecteerd vanuit de signaleringstheorie (Spence, 2002). Signalering draait namelijk om het verminderen van ongelijkheid aan informatie tussen twee betrokken partijen, in dit geval de Belastingdienst en de potentiële ITI-medewerkers. Als er geen ongelijkheid aan informatie bestaat, wat de empirie doet denken – men weet het immers al -, dan dient er op dit gebied in principe ook geen signalering plaats te vinden. Overigens kan de afwezigheid van die overige organisatieattributen in het werkgeverprofiel van de Belastingdienst ook op een andere manier verklaard worden. Men verbindt de zekerheid en arbeidsvoorwaarden die de Belastingdienst biedt (organisatieattributen) namelijk onlosmakelijk met het type organisatie waar de Belastingdienst onder valt (organisatiekarakteristiek). Deze redenatie transformeert zaken als prettige arbeidsvoorwaarden en financiële zekerheid als het ware van organisatieattributen naar organisatiekarakteristieken. En zoals gezegd, worden die organisatiekarakteristieken niet benadrukt in het werkgeverprofiel, omdat deze al bekend zijn of de organisatie niet uniek maken.

Signalering

De belangrijkste wijze van signalering is communicatie via internet. Daarbij speelt de website van de Belastingdienst een belangrijke informatieve rol (concreet beeld), maar ook social media en Google. Door het plaatsen van banners op de juiste websites (zichtbaar zijn) moet de boodschap 'Nederland kan niet zonder **de Belastingdienst** kan niet zonder jou' (gedifferentieerd zijn), met de bijbehorende kernelementen (relevant zijn), bij potentiële kandidaten aankomen. Deze boodschap is onderdeel van de corporate communicatie van de Belastingdienst (toe-eigening profielwaarden). De Belastingdienst heeft haar kernelementen ontwikkeld door medewerkers te vragen 'wat maakt werken bij de Belastingdienst voor jou zo aantrekkelijk?'. Hiermee is getracht te onderzoeken wat relevant is voor de doelgroep. Verder wordt er rekening mee gehouden dat potentiële kandidaten ook via andere wegen kennis vernemen van het werkgeverprofiel van de Belastingdienst, bijvoorbeeld via haar medewerkers (toe-eigening profielwaarden). Het werkgeverprofiel zoals beoogd door de Belastingdienst bevat de belangrijkste kenmerken van een succesvol werkgeverprofiel volgens de theorie van Moroko en Uncles (2008). Theoretisch gezien zou dit betekenen dat potentiële medewerkers positieve percepties zullen hanteren ten opzichte van de Belastingdienst (Aaker, 1991) en zich aangetrokken voelen tot werken bij de organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004). Het interview met de senior communicatieadviseur bevestigt dat dit de bepalende gedachte is achter de keuzes die gemaakt worden in de werkgeverprofilering van de Belastingdienst.

BETEKENISGEVING

De betekenis die ITI-kandidaten geven aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst kan vanuit theoretisch perspectief van meerdere aspecten afhangen. Het gaat hier ten eerste om de supplementaire fit, die aangeeft in hoeverre de karakteristieken van een organisatie passen bij de karakteristieken van een persoon. Ten tweede speelt de needs-supplies fit een rol. Deze behandelt in hoeverre de attributen die een organisatie biedt aansluiten bij de behoeften van een persoon. Tenslotte bleek uit de signaleringstheorie dat ook de wijze waarop het werkgeverprofiel is ontvangen door de kandidaat een rol kunnen spelen.

Supplementaire fit

Bij een groot aantal kandidaten was sprake van een redelijke supplementaire fit. Dit was vooral terug te leiden naar een gepercipieerde fit met de doelen, normen en waarden van de Belastingdienst. De respondenten gaven bijvoorbeeld aan dat zij vinden dat iedereen zijn - fiscale - steentje bij moet dragen (fit normen) of dat de overheid haar inkomsten aan de maatschappij moet kunnen besteden (fit doelen). De supplementaire fit liep in meerdere gevallen stuk op het gebied van werkklimaat. Men ziet zichzelf niet helemaal terug in het logge of grijze imago van de Belastingdienst (misfit werkklimaat). De respondenten weten dit echter op verschillende manieren te nuanceren. Zo is het werkklimaat van de Belastingdienst volgens velen nog altijd beter dan het werkklimaat in de commerciële wereld (fit werkklimaat). Over het algemeen denken de respondenten namelijk dat de Belastingdienst het belangrijk vindt om goed met mensen om te gaan, een 'menselijke' werkgever (fit waarden). De supplementaire fit staat volgens de PO-fit theorie voor de mate waarin de karakteristieken van een persoon overeenkomstig zijn aan die van een organisatie (Schneider et al., 1995). In dit geval is er geen volledige fit, wat ervoor zou kunnen zorgen dat de percepties van een persoon tegenover het werkgeverprofiel van de Belastingdienst niet geheel positief zijn. Desondanks heeft men gesolliciteerd bij de Belastingdienst. Reflecterend op de PO-fit theorie (Schneider et al., 1995), kan dit betekenen dat er geen volledige supplementaire fit dient te bestaan om een organisatie te zien als wenselijke werkgever en dat slechts de supplementaire fit niet bepalend is voor de betekenis die potentiële medewerkers toekennen aan een organisatie. In deze spreken de theorie en de empirie elkaar noch tegen, noch ondersteunen zij elkaar.

Het merendeel van de respondenten had aanvankelijk het beeld van de Belastingdienst als een goede, sociale werkgever. Zij hadden veelal het idee dat een overheidsorganisatie wel netjes met haar mensen om zou gaan (fit normen). Echter, ook tien respondenten voelden zich niet netjes behandeld in het recruitmentproces (misfit normen). Vier van deze respondenten zijn afgefallen of hebben zich teruggetrokken. Daarnaast gaf de meerderheid aan dat zij zo lang in onzekerheid zaten (misfit waarden). Een kleine groep overwoog daardoor zelfs om zich terug te trekken. Een groot deel van de respondenten zegt door het recruitmentproces bevestiging gekregen te hebben van het negatieve beeld dat zij hadden van 'een grote, logge organisatie' (misfit werkklimaat). Een bevestiging is op zichzelf geen verandering, integendeel, maar de helft van deze respondent overwoog wel om zich terug te trekken. Dit duidt wellicht toch op een versterkte misfit met het werkklimaat van de Belastingdienst. De empirische gegevens bevestigen het theoretisch effect van een supplementaire fit op de percepties van een potentiële medewerker tegenover een organisatie. Namelijk, hoe minder sterk de supplementaire fit aanwezig is, hoe minder wenselijk het voor de potentiële medewerker is om voor de organisatie te werken. Aan de andere kant werd de supplementaire fit bij sommige kandidaten overigens sterker door het ITI-recruitmentproces. Zij gaven aan dat zij een prettige indruk kregen van hun potentiële collega's, waarmee zij het selectiegesprek hadden (fit werkklimaat). Zij vonden de sfeer in het gesprek prettig en géén van hen had dan ook overwogen zich terug te trekken. Door de bevestigde of wellicht verbeterde fit met het werkklimaat bleef de Belastingdienst wenselijk als werkgever.

Needs-supplies fit

De needs-supplies fit is vrij expliciet naar voren gekomen in de interviews. Alle respondenten vonden het belangrijk om inhoudelijk met hun vak bezig te kunnen zijn. Een groot deel van de respondenten gaf aan door te willen groeien of zich verder te willen ontwikkelen in hun vakgebied. Zij achtten dit mogelijk bij de Belastingdienst (fit taak gerelateerde mogelijkheden). Voorgaande wordt, uitgaande van het theoretisch kader, geschaard onder een fit met taak gerelateerde mogelijkheden (Kristof, 1996) en weegt volgens de empirie zwaar mee in de betekenisgeving door ITI-kandidaten. Andere organisatieattributen die goed aansloten bij de behoeften van de respondenten waren goede secundaire arbeidsvoorwaarden, met name de flexibele werkuren (fit financiële/psychologische bronnen), en een lagere werkdruk vergeleken met de commerciële sector (fit psychologische bronnen). Er mag gesteld worden dat er een sterke needs-supplies fit was in de betekenisgeving van de potentiële medewerkers aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Hoewel de PO-fit theorie geen verschil in de importantie van de needs-supplies fit en de supplementaire fit beschrijft (Schneider et al., 1995; Kristof, 1996), doet de empirie anders vermoeden. Alle respondenten gaven namelijk aan dat zaken die volgens de theorie onder organisatieattributen vallen, dé aanleiding waren om te solliciteren bij de Belastingdienst. De ASA-theorie (Schneider et al., 1995) stelt dat mensen zich aangetrokken voelen tot een loopbaan of organisatie op basis van hun eigen belangen en dat men voordelen wilt behalen door voor een bepaalde organisatie te kiezen. Dit verklaart mogelijk waarom de needs-supplies fit doorslaggevender lijkt voor potentiële medewerkers. Deze fit omvat immers aspecten die direct die belangen en voordelen kunnen bevredigen of verwezenlijken.

Meerdere respondenten geven aan dat hun gedachten over de aspecten van de needs-supplies fit niet erg veranderen naar aanleiding van het ITI-recruitmentproces. Eventuele negatieve ervaringen met het recruitmentproces geven geen aanleiding om bijvoorbeeld te denken dat men zich niet verder zou kunnen ontwikkelen bij de Belastingdienst (fit taak gerelateerde mogelijkheden). Hetzelfde geldt voor de mogelijkheid om inhoudelijk met het fiscale vak bezig te kunnen zijn. Tijdens het recruitmentproces bleken enkele respondenten moeite te hebben met de locatie van tewerkstelling (misfit fysiek attribuut) of het niet kunnen onderhandelen over secundaire arbeidsvoorwaarden (misfit financieel attribuut). Voor de twee respondenten die zich hebben teruggetrokken, waren dat de redenen voor hun beslissing.

Ontvangst signaal

Bijna alle respondenten hebben in hun vorige functie te maken gehad met de Belastingdienst, waardoor zij aanvankelijk al het een en ander wisten over de Belastingdienst. Ook veel respondenten hebben signalen opgevangen, bijvoorbeeld over vacatures bij de Belastingdienst, van vrienden of familie. Velen van hen waren of zijn zelf werkzaam bij de Belastingdienst (zichtbaar zijn). Opvallend was dat een groot deel van de respondenten hun initiële beeldvorming over de Belastingdienst als werkgever baseerden op algemeenheden of zelfs clichés met betrekking tot de overheid (toekenning profielwaarden). De ASA-theorie zegt hierover dat organisatiedoelen tot uiting komen in het gedrag van mensen en *common thoughts* over de organisatie (Schneider, 1987). Dat zou vervolgens zorgen voor structuren en processen die de organisatie karakteriseren. Deze manifestaties zorgen ervoor dat bepaalde mensen zich aangetrokken voelen tot de organisatie. Deze theorie verklaart mogelijk dat het ontvangst van het signaal in deze studie niet slechts bepaald wordt door de werkgeverprofilering zoals beoogd door de Belastingdienst, maar ook door de interacties in de cyclus van *attraction*, *selection* en *attrition*. Het daadwerkelijk zoeken naar vacatures en/of meer informatie de Belastingdienst als werkgever gebeurde vervolgens vooral op de website van de Belastingdienst (concreet beeld). Hier kwam men voor het eerst in aanraking met doelbewuste werkgeverprofilering door de Belastingdienst, waardoor eventuele ongelijkheid aan informatie tussen potentiële ITI-medewerkers en hun

toekomstige werkgever werd verkleind. Voorgaande is in lijn met de signaleringstheorie, die stelt dat signalering draait om het verminderen van ongelijkheid aan informatie tussen betrokken partijen (Spence, 2002). De empirie met betrekking tot dit concept ondersteunt wat eerder geschreven is, namelijk dat het werkgeverprofiel van de Belastingdienst de karakteristieken bevat van een succesvol werkgeverprofiel (Moroko & Uncles, 2008). Zo zijn zaken, die volgens de Belastingdienst relevant zijn voor de doelgroep, volgens de empirie ook daadwerkelijk relevant voor de doelgroep. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het vakmanschap op fiscaal gebied. Tenslotte gaven veel respondenten aan wel eens de ‘andere kant van de medaille’ te willen zijn en dat kon volgens hen simpelweg alleen bij de Belastingdienst (differentiatie). Dit aspect tracht de Belastingdienst te benadrukken met de slogan ‘Nederland kan niet zonder **de Belastingdienst** kan niet zonder jou’.

Het is interessant te zien dat respondenten ook signalen ontvingen tijdens het recruitmentproces. Sterker nog, zij gingen vaak zelf ‘op zoek’ naar signalen als zij bijvoorbeeld in twijfel of onwetendheid zaten. De een bij familie, de ander bij collega’s en weer een ander binnen de Belastingdienst zelf (concreet beeld). Op de momenten van onzekerheid zagen veel respondenten zich gerustgesteld door de gedachte dat ‘het nu eenmaal even duurt bij zo’n grote organisatie’ (toekenning profielwaarden). Dat kandidaten zelf op zoek gaan naar signalen zou kunnen wijzen op een vergrootte ongelijkheid aan informatie tijdens het recruitmentproces. De signaleringstheorie zegt immers dat signalering tot stand komt wanneer informatie-ongelijkheid een grote rol speelt (Spence, 2002). De empirie wijst er tenslotte ook op dat het recruitmentproces vragen op riep bij veel kandidaten.

RECRUITMENTPROCES

Uit het theoretisch kader hebben we geleerd dat het recruitmentproces een belangrijke rol kan spelen in de betekenis die mensen verlenen aan een organisatie. Verschillende aspecten waren hierbij relevant, te weten de informatievoorziening, de doorloop, de beeldvorming en de contactmomenten. De documenten en de uitgewerkte interviews zijn dan ook voornamelijk gescand op deze aspecten.

Informatievoorziening

Uit het interview met de ITI-projectmanager bleek dat veel ITI-kandidaten ontevreden waren met de tijd waarop zij moesten wachten op nieuwe informatie. Er waren lange perioden in waar zij niets hoorden over een eventueel vervolg van het traject (tijdigheid). In eerste instantie is er een speciaal bel-team opgericht om vragen van ITI-kandidaten te beantwoorden. Toen dit niet voldoende bleek werd deze vervangen door een ‘hotline’, bemand door een gespecialiseerde medewerker van het ITI-team (volledigheid). De ITI-kandidaten bevestigden dat zij tijdens het proces vaak onduidelijke en gebrekkige informatie ontvingen, wat zorgde voor veel onzekerheid (volledigheid). De deskundigheid van de medewerkers werd zelfs in twijfel getrokken. Wel werd er opgemerkt door de ITI-kandidaten dat de informatievoorziening na het eerste gesprek zeer snel verliep en duidelijk was, zij hoorden die dag al of er zij door zouden gaan in het traject (tijdigheid). Echter hadden zij graag meer informatie over het vervolgproces gekregen en zij hebben zelf vaak moeten bellen om meer informatie te verkrijgen (volledigheid). Er mag gesteld worden dat de ITI-kandidaten niet tevreden waren over dit criteria. Volgens Verhoeven (2012) zou dit een reden kunnen zijn om het proces op dit punt te verbeteren. Hausknecht et al. (2014) geven bovendien aan dat een vervelend recruitmentproces ervoor zorgen dat kandidaten de organisatie een minder aantrekkelijke werkgever vinden.

Doorloop

De ITI-projectmanager gaf in het interview aan dat de doorloop in Tranche 2 niet naar behoren verliep. De overdrachten tussen de verschillende deelprocessen waren niet soepel omdat de verschillende groepen niet wisten wat de onderling gemaakte afspraken waren. De reden hiervoor omschreven in de Evaluatie T2 en T3 zou het gebruik van veel handwerk zijn waardoor veel fouten gemaakt zijn. De slechte doorloop heeft volgens de ITI-projectmanager langere wachttijden voor de ITI-kandidaten veroorzaakt (doorloop). Sullivan (2010) bevestigt dat slechte overdrachten voor lange en frustrerende wachttijden kan zorgen. De ITI-kandidaten waren het er allemaal over eens dat het traject inderdaad erg lang heeft geduurd en dat het hierdoor een amateuristische indruk achter liet (doorloop). Sommigen respondenten trokken de interne communicatie in twijfel, wat bevestigd wordt door de ITI-projectmanager. Wel gaven de respondenten aan dat zij begrepen dat het een groot wervingsproces is waardoor het begrijpelijk is dat de interne communicatie complex is. Toch is het van belang dat een recruitmentproces soepel verloopt (Sullivan, 2010), anders kan dit namelijk negatieve gevolgen hebben voor het beeld dat kandidaten hebben over de betreffende werkgever (Hausknecht et al., 2004).

Beeldvorming

De ITI-projectmanager zegt weinig over eventuele beeldvorming tijdens het ITI-recruitmentproces. Ook in de ITI-documenten komt hier weinig over naar voren. Er staat in de verschillende ITI-vacatures uiteraard wel een omschrijving van de functie en de bijbehorende eisen (beeld functie). Verder is al enigszins gebleken dat ervan uit wordt gegaan dat men wel weet wat voor werk je doet bij de Belastingdienst, namelijk Belastingen innen, handhaven en controleren (beeld functie). De ITI-kandidaten gaven zelf aan dat zij inderdaad al een beeld van de Belastingdienst hadden voorafgaand aan het recruitmentproces. Dat kwam veelal doordat zij in hun oude functie te maken hebben gehad met Belastingdienstmedewerkers. Hierdoor konden zij slechts een oppervlakkig beeld vormen van hun toekomstige collega's (beeld collega's). Tijdens het verdere recruitmentproces wordt er weinig aandacht geschonken aan de beeldvorming door kandidaten. Bij de face 2 face gesprekken spraken de kandidaten ook niet met hun toekomstige directe collega's (beeld collega's). Een aantal kandidaten kwam na onboarding voor een verrassing te staan, toen bleek dat zij deel uitmaakten van een specifieke werkgroep die een aantal uren van de werkweek in beslag zou nemen (beeld functie). Zelfs als de kandidaten over het algemeen redelijk tevreden zouden zijn over dit punt, zouden er volgens Verhoeven (2012) nog verbeteringen plaats kunnen vinden. Dat zou dan ten goede komen aan het imago van de organisatie.

Contactmomenten

Na de briefselectie worden geschikt bevonden ITI-kandidaten uitgenodigd voor een eerste gesprek. De ITI-kandidaten die overblijven na dit selectiegesprek gaan een gesprek aan over arbeidsvoorwaarden met de landelijke HR-adviseurs. De ITI-projectmanager gaf aan dat er in die gesprekken geen onderhandeling over het salaris en de locatie van tewerkstelling kon plaatsvinden vinden. Hoewel de ITI-kandidaten de betrokken selecteurs en adviseurs over het algemeen vriendelijk vonden (sfeer), hebben zij de gesprekken hierdoor soms toch als onprettig ervaren. Daarnaast zegt aantal kandidaten zelfs aan dat het gesprek aanvoelde als een standaard ondervraging, waarbij zij zelf weinig hadden in te brengen (ruimte voor presentatie). Tenslotte gaven respondenten aan dat zij contact met Belastingdienstmedewerkers omtrent hun sollicitatie, maar buiten het standaard recruitmentproces om, als zeer prettig hebben ervaren (sfeer). Hoewel het ITI-recruitmentproces op dit punt vrij goed scoort, kan het geen kwaad om ook hier te zoeken naar verbeteringen. Uit de studie van Hausknecht et al. (2004) bleek immers dat kandidaten die positieve percepties hebben over het recruitmentproces eerder geneigd zijn positieve betekenissen aan de werkgever te koppelen.

Empirische relaties

In deze paragraaf wordt getracht relaties aan te tonen op basis van de geïnterpreteerde resultaten. Er wordt eerst gefocust op de concepten werkgeverprofilering en betekenisgeving. Daarna wordt het concept recruitmentproces toegevoegd.

WERKGEVERPROFILERING → BETEKENISGEVING

Organisatiekarakteristieken → Supplementaire fit

Op de vraag 'In welke mate heeft het ITI-recruitmentproces uw beeld van de Belastingdienst als werkgever veranderd?' gaven veel respondenten een gematigd antwoord. Daarmee wordt bedoeld dat zij veelal aangaven dat het beeld weinig tot niet is veranderd. Toch vallen er uit de resultaten enkele verschuivingen op te maken in de betekenis die kandidaten geven aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Deze verschuivingen zijn voornamelijk waargenomen in de supplementaire fit. Kandidaten hadden aanvankelijk bepaalde verwachtingen over normen die de Belastingdienst hanteerde, bijvoorbeeld in de omgang met haar medewerkers of beter gezegd, potentiële medewerkers. Die verwachtingen zijn in veel gevallen tijdens het ITI-recruitmentproces niet uitgekomen. Daarnaast is het opvallend dat men zich van tevoren bewust was van het logge karakter van de Belastingdienst. Zij hebben vervolgens gesolliciteerd, wat waarschijnlijk betekent dat zij de Belastingdienst desondanks een aantrekkelijke werkgever vonden. Toch was datzelfde logge karakter de reden waarom veel kandidaten overwogen zich terug te trekken uit de procedure. Dit duidt tenminste op een tijdelijke schommeling in de betekenisgeving aan het werkgeverprofiel. Deze schommeling kan verklaard worden aan de hand van de betekenisgevingscyclus van Weick (1995). In dit geval begint een cyclus op het moment dat potentiële ITI-medewerkers een positieve betekenis toekenden aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst en zodoende besloten te solliciteren. Zij vormden destijds bewust of onbewust veronderstellingen over het ITI-recruitmentproces, mondend uit dat positieve gevoel. Toen het recruitmentproces tegenviel en dus afweek van hun voorspellingen, ontstond een proces waardoor de interpretaties verder werden ontwikkeld, nu hoogstwaarschijnlijk in een meer negatieve zin. Dit komt overeen met de theorie van Weick (1995), die stelt dat afwijkende ervaringen zorgen voor nieuwe cycli van betekenisgeving. Men kreeg meer twijfel en zorgen, waardoor zij negatievere veronderstellingen vormden over het werken bij de Belastingdienst. Sommigen overwogen zelfs om zich terug te trekken of twijfelden of zij überhaupt nog wel wat zouden horen. Wanneer men uiteindelijk toch werd aangenomen ontstond dan ook weer een nieuwe cyclus van betekenisgeving, waar men vanuit een gevoel van blijdschap betekenis geeft aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Deze betekenis is dan uiteraard weer positiever dan tijdens het recruitmentproces. Dit fenomeen hangt ook samen met onderzoek vanuit retrospectief (zie discussie).

Organisatieattributen → Needs-supplies fit

De respondenten waren ervan overtuigd dat de Belastingdienst in bepaalde werk gerelateerde behoeften kon voorzien. Veruit het belangrijkste aspect was de fit met taak gerelateerde mogelijkheden, waaronder ruimte voor vakinhoudelijk werk, doorgroeien en ontwikkeling. Dit vormde samen met de andere bronnen en mogelijkheden een aantrekkelijk 'werkgeverspakket'. De needs-supplies fit lijkt doorslaggevend in de overweging om de Belastingdienst als een aantrekkelijke werkgever te labelen en er te solliciteren. Uit de interviews blijkt dat de kandidaten dit zien als een vaststaand gegeven. Zo geeft men bijvoorbeeld aan dat hun percepties over doorgroeimogelijkheden niet veranderen door hun ervaringen met het recruitmentproces. De Belastingdienst schijnt zich er bovendien bewust van te zijn dat dit een belangrijk gegeven is voor potentiële ITI-medewerkers. Er was voor de ontwikkeling van het werkgeverprofiel niet voor niets onderzoek gedaan naar

de vraag 'wat maakt de Belastingdienst een aantrekkelijke werkgever voor de doelgroep?'. Daaruit zijn de kernelementen van het werkgeverprofiel naar voren gekomen. Er mag gesteld worden dat de betekenis die potentiële ITI-medewerkers op dit gebied aan de Belastingdienst geven, is zoals beoogd door de Belastingdienst. Uitgaande van het theoretisch kader (Aaker, 1991: Sullivan, 2004: Backhaus & Tikoo, 2004) zou dit positieve gedachten en ideeën teweeg brengen in de beleving van mensen. Het valt op dat er minder schommelingen zijn in de gepercipieerde needs-supplies fit als onderdeel van de betekenis die potentiële ITI-medewerkers geven aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gezocht worden in de betekenisgevingscyclus van Weick (1995). Organisatiekarakteristieken vormen in vergelijking met organisatieattributen een logischere basis voor veronderstellingen over het recruitmentproces. Je zult tijdens een recruitmentproces immers meer 'voelen' van organisatienormen en –waarden dan van bijvoorbeeld taak gerelateerde mogelijkheden, die vaak pas 'voelbaar' worden na instroming. De betekenisgevingscyclus die volgt naar aanleiding van de ervaringen met het recruitmentproces, zullen dus ook eerder beïnvloed worden door percepties over de organisatiekarakteristieken (supplementary fit) dan door organisatieattributen (needs-supplies fit).

Signalering → Ontvangst signaal

Een aantal aspecten van de signalering bleken treffend te zijn bij de ontvangst van het signaal. De Belastingdienst wil ten eerste door middel van de kernelementen 'vakmanschap, mensenwerk en avontuur' een relevante boodschap over te brengen op potentiële kandidaten. Hoewel die elementen niet letterlijk terug zijn gekomen in de interviews met de kandidaten, benoemen de kandidaten wel ladingen van die elementen als zaken die zij relevant vinden. Daarnaast beseffen de kandidaten zich dat zij bij de Belastingdienst werkzaamheden kunnen doen, die zij bij andere organisatie niet kunnen doen. De Belastingdienst uit dit met de slogan 'Nederland kan niet zonder **de Belastingdienst** kan niet zonder jou'. De Belastingdienst is immers de enige landelijke organisatie in Nederland die belastingen int voor de overheid en dus de Nederlandse samenleving. Ten derde lijkt het werkgeverprofiel van de Belastingdienst goed afgestemd te zijn op het gehele organisatieprofiel. Zo gaven ITI-kandidaten aan dat zij een aantrekkelijk beeld kregen van werken bij de Belastingdienst, door hetgeen zij terugzagen in Belastingdienstmedewerkers die zij vooraf kenden. Al met al is de treffendheid in de empirie tussen hetgeen de Belastingdienst wilt uitstralen naar potentiële medewerkers en de betekenis die potentiële medewerkers toekennen aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst groot. Uit voorgaande kunnen meerdere karakteristieken van succesvolle werkgeverprofilering (Moroko & Uncles, 2008) door de Belastingdienst bevestigd worden, namelijk gedifferentieerd zijn, relevant en klinkend zijn en toe-eigening van profielwaarden. Een ander belangrijk aspect is dat ITI-kandidaten ook signalen ontvangen die niet doelbewust worden verzonden door de Belastingdienst. Veel respondenten gaven aan dat zij gedachten over de Belastingdienst baseren op een algemeen beeld van overheidsorganisaties. Wat tenslotte opvalt is dat veel kandidaten tijdens het recruitmentproces zelf op zoek gingen naar signalen. Dit zou kunnen betekenen dat het tijdens het recruitmentproces ontbrak aan verdergaande signalering van het werkgeverprofiel. In de vorige paragraaf werd beschreven op welke manier dit samenhangt met de signaleringstheorie en vermindering van informatie-ongelijkheid (Spence, 2002).

RECRUITMENTPROCES → RELATIE WERKGEVERPROFILERING - BETEKENISGEVING

Informatievoorzieningen → relatie werkgeverprofilering - betekenisgeving

De kandidaten vonden de informatievoorzieningen op bepaalde punten gebrekkig en aan de late kant. Dit maakte de één onzeker, de ander gefrustreerd of zelfs boos. Men had veelal het idee dat er geen rekening werd gehouden met hun omstandigheden. Denk bijvoorbeeld aan opzegtermijnen bij de vorige werkgever. Die onachtzaamheid paste niet bij het beeld van een sociale, menselijke werkgever dat zij vóór het recruitmentproces hadden. Dit wijst mogelijk op een vermindering van de supplementaire fit, te wijten aan het recruitmentproces. In de ervaring van de kandidaten speelden de informatievoorzieningen wellicht de grootste rol, omdat zij zich continue bleven afvragen 'hoe verder?'. De empirische gegevens bevestigen de theoretische inzichten over betekenisgeving. Het zijn vaak gevoelens of emotionele reacties die ervoor zorgen dat mensen aannames ontwikkelen over een werkgever (Supphellen, 2000). Het gevoel van onzekerheid lijkt in deze vaak de trigger te zijn van nieuwe cycli van betekenisgeving, die meestal negatiever zijn dan voorheen. De respondenten kunnen zich dit gevoel over het algemeen goed herinneren en weten het gedetailleerd te vertellen. Dit bevestigt de stelling van Dervin en Frenette (in Rice & Atkin, 2001) dat elk moment van betekenisgeving plaatsvindt op een kruispunt van verleden, heden en toekomst. En betekenisgeving wordt volgens de auteurs gecreëerd door het gebruik van woorden die de ontwikkeling en/of het gebruik van ideeën bevatten, zoals herinneringen, vertellingen, houdingen en gevoelens.

Doorloop → relatie werkgeverprofilering – betekenisgeving

Uit de resultaten is gebleken dat de overdrachten tussen de verschillende deelprocessen niet altijd soepel verliep, wat ertoe leidde dat ITI-kandidaten lang moesten wachten. Hier stonden zij over het algemeen niet zozeer van te kijken, aangezien zij bij een grote logge overheidsorganisatie solliciteerden, echter hadden zij dit graag vooraf geweten (informatievoorzieningen). Kortom, de trage doorloop op zich was geen issue, maar in combinatie met gebrekkige informatievoorzieningen zorgde het wel voor irritatie bij de kandidaten. Dit leidde soms tot kritische uitspraken met betrekking tot de interne communicatie bij de Belastingdienst, de deskundigheid van Belastingdienstmedewerkers, etc. Op het eerste gezicht lijkt dit een verandering in de betekenisgeving aan het werkgeverprofiel, met name in de gepercipieerde supplementaire fit. Echter, dit dient genuanceerd te worden door het gegeven dat veel andere respondenten het ITI-recruitmentproces als een op zichzelf staand onderdeel beschouwden en het proces dus niet representatief vonden voor de Belastingdienst als hun toekomstige werkgever. Mogelijk zag de betekenisgevingscyclus van de twee beschreven groepen er anders uit. De respondenten die het ITI-recruitmentproces als een losstaand onderdeel beschouwden, hebben hoogstwaarschijnlijk bewust geen nieuwe veronderstellingen gevormd over de Belastingdienst als werkgever, op basis van hun ervaringen met het recruitmentproces. Mogelijk is hierdoor de betekenis die zij geven aan het werkgeverprofiel relatief minder beïnvloed. Respondenten die het ITI-recruitmentproces wel typerend vonden voor de organisatie, hebben mogelijk wel bewust of onbewust veronderstellingen gevormd, die de betekenisgeving aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst hebben beïnvloed. Voorgaande is niet aantoonbaar op basis van de resultaten van dit onderzoek, daar dit onderzoek vanuit retrospectief is. Het is hierdoor moeilijk te zeggen wanneer de respondenten bepaalden of zij het ITI-recruitmentproces al dan niet als losstaand onderdeel van de Belastingdienst beschouwden en in hoeverre dat een verschil maakt in betekenisgeving.

Beeldvorming → relatie werkgeverprofilering – betekenisgeving

Het beeld van kandidaten over hun toekomstige functie en collega's was al enigszins gevormd voordat zij besloten te solliciteren bij de Belastingdienst, zo blijkt uit de interviews. Daarnaast komt er in de resultaten verder weinig naar voren over beeldvorming gedurende het ITI-recruitmentproces. De kandidaten doen noch zeer negatieve, noch zeer positieve uitspraken over dit aspect. Hierdoor vormt beeldvorming als onderdeel van het recruitmentproces in deze studie een relatief minder bepalende factor voor de relatie tussen werkgeverprofilering en betekenisgeving. Een mogelijke, ietwat alternatieve, verklaring kan zijn dat beeldvorming tijdens een recruitmentproces in zekere zin deel uitmaakt van de werkgeverprofilering. Het beeld dat een kandidaat heeft van de toekomstige functie en collega's, bepaalt voor een groot deel de aantrekkelijkheid van een werkgever en in die zin valt het samen met betekenisgeving aan het werkgeverprofiel. Zodoende valt de ruimte voor degelijke beeldvorming tijdens een recruitmentproces deels samen met werkgeverprofilering. Werkgeverprofilering is immers het doelbewust afschilderen van een organisatie als een aantrekkelijke plek om te werken (Sullivan, 2004). Dit kan betekenen dat als de beeldvorming tijdens het ITI-recruitmentproces wordt verbeterd, kandidaten positievere betekenis zullen geven aan het werkgeverprofiel. Tegelijk kan dit zorgen voor een vermindering van de informatie-ongelijkheid tussen potentiële medewerker en werkgever, want daar draait signalering om (Spence, 2002).

Contactmomenten → relatie werkgeverprofilering – betekenisgeving

De contactmomenten hadden een overwegend bevestigende werking op de betekenis die kandidaten gaven aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Hierbij speelden de face 2 face gesprekken een belangrijke rol. Enerzijds werd de gegeven betekenis met betrekking het prettige werkklimaat bij de Belastingdienst bevestigd, omdat de sfeer tijdens de gesprekken veelal ook prettig was. Anderzijds werd het bureaucratische karakter van de organisatie bevestigd, bijvoorbeeld omdat er gebruik werd gemaakt van standaard formulieren en omdat er weinig ruimte was voor onderhandelingen of persoonlijke presentie. Ook hier valt op dat met name de organisatiekarakteristieken van een werkgever 'voelbaar' worden tijdens een recruitmentproces en zodoende de betekenisgeving van kandidaten aan het werkgeverprofiel kunnen beïnvloeden; bevestigen, dan wel veranderen. In voorgaande paragrafen is gedemonstreerd hoe dit verklaard kan worden aan de hand van de betekenisgevingscyclus van Weick (1995).

Slotanalyse

De empirische relaties doen geloven dat het ITI-recruitmentproces invloed heeft op de betekenis die ITI-kandidaten geven aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. De Belastingdienst tracht over te komen als een aantrekkelijke werkgever door in de werkgeverprofilering vooral de organisatieattributen te benadrukken. Daarnaast blijkt dat ITI-kandidaten de Belastingdienst vooral een aantrekkelijke werkgever vinden op basis van een sterke gepercipieerde needs-supplies fit. Hierdoor lijkt de werkgeverprofilering door de Belastingdienst succesvol te zijn. Wanneer men veronderstellingen vormt over het ITI-recruitmentproces lijkt de supplementary fit een grotere rol te spelen. Men verwacht namelijk netjes behandeld te worden tijdens het proces, omdat zij solliciteren bij een algemeen bekende overheidsorganisatie. Echter, gebrekkige informatievoorzieningen en lange doorlooptijden in het ITI-recruitmentproces zorgen voor discrepanties in die gepercipieerde supplementaire fit. De vervelende aspecten van het ITI-recruitmentproces brengen namelijk gevoelens van onzekerheid en ergernis teweeg bij de ITI-kandidaten. Men ervaart het recruitmentproces zo niet als prettig en twijfelt aan bepaalde (omgangs-)normen en waarden die de Belastingdienst hanteert. Dit veroorzaakt schommelingen in de gepercipieerde supplementaire fit als onderdeel van de betekenisgeving aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Wanneer men eenmaal is aangenomen zorgen gevoelens van blijdschap voor nieuwe processen van betekenisgeving, die uiteraard positiever zijn dan voorheen.

De theoretische inzichten, zoals beschreven in hoofdstuk 2, bieden handvaten om de empirische verschijnselen te verklaren. De 3-stappentheorie van Backhaus & Tikoo (2014) en de theorie over succesvolle werkgeverprofilering (Moroko & Uncles, 2008) worden zichtbaar in de manier waarop de Belastingdienst haar werkgeverprofiel tot stand brengt. Daarnaast wordt in de interviews met ITI-kandidaten bevestigd dat de aspecten van de PO-fittheorie en de signaleringstheorie bepalend zijn in hun betekenisgeving aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Hoewel de empirie dit wel doet vermoeden, beschrijft de theorie beschrijft geen verschil in importantie van de verschillende aspecten op bepaalde momenten. Er wordt duidelijk dat de respondenten gedurende het gehele ITI-recruitmentproces meerdere processen van betekenisgeving doormaken, zoals beschreven in de theorie van Weick (1995), en dat die betekenis kan verschillen van moment tot moment (Dervin & Frenette in Rice & Atkin, 2001). Deze studie bevestigt dat het recruitmentproces daar een belangrijke rol in speelt, zoals Hausknecht et al. (2004) veronderstellen. De ervaringen van ITI-kandidaten konden gestructureerd worden aan de hand van de criteria van Verhoeven (2012) en deze punten kunnen volgens haar theorie tenslotte aanknopingen vormen voor verbetering.

Hoofdstuk 6

CONCLUSIE

Er is onderzoek gedaan naar de opvattingen van nieuwe ITI-medewerkers. Hierbij is gekeken naar de relatie tussen het werkgeverprofiel van de Belastingdienst en de hieraan verbonden betekenisgeving door nieuwe ITI-medewerkers. Daarbij stond de rol van het recruitmentproces centraal. Het onderzoek liet zich leiden door de volgende vraagstelling: “In hoeverre beïnvloeden kenmerken van het ITI-recruitmentproces de relatie tussen werkgeverprofilering door de Belastingdienst en betekenisgeving van nieuwe ITI-medewerkers?” Om deze vraag te beantwoorden zijn deelvragen opgesteld. Deze worden hieronder beantwoord om vervolgens de centrale vraagstelling te beantwoorden. Daarna volgt een discussie, waarin gereflecteerd wordt op de waarde van de conclusies.

Beantwoording deelvragen

Hoe geeft de Belastingdienst vorm aan haar werkgeverprofiel?

De vormgeving van het werkgeverprofiel van de Belastingdienst valt in grote lijnen samen met de 3-stappentheorie (Backhaus & Tikoo, 2014). De Belastingdienst bepaalt door middel van intern onderzoek wat er wordt geuit in het werkgeverprofiel. Hiervoor worden verschillende documenten geraadpleegd en er wordt aan de doelgroep gevraagd wat zij relevant vinden. Hieruit komen de kernelementen van het werkgeverprofiel naar voren; mensenwerk, vakmanschap en avontuur. Deze elementen worden voornamelijk geladen met organisatieattributen uit de Belastingdienst praktijk. Vervolgens worden zij onder de karakteristieke slogan ‘Nederland kan niet zonder **de Belastingdienst** kan niet zonder jou’ naar buiten gebracht. De Belastingdienst tracht potentiële medewerkers te bereiken door banners en advertenties op de juiste websites te plaatsen. Op de website van de Belastingdienst kunnen geïnteresseerden zich vervolgens verder verdiepen in het werkgeverprofiel. Hiervoor zijn verschillende pagina’s op de website ingericht met testimonials van medewerkers, impressiefilmpjes en aanvullende informatie. Het werkgeverprofiel bevat kenmerken van succesvolle werkgeverprofilering, zoals beschreven door Moroko & Uncles (2008).

Hoe laat het ITI-recruitmentproces zich kenmerken?

Het ITI-recruitmentproces is opgezet kort na de besluitvorming over de Intensivering van Toezicht en Invordering. Werkende weg heeft het proces zich ontwikkeld en verbeterd. Ten tijde van tranche 2 verliep de ITI-recruitment nog niet geheel naar behoren. De overdrachten tussen verschillende deelprocessen gingen niet soepel en door het vele handwerk duurde het proces langer dan gewenst. Het ITI-recruitmentproces liet zich volgens de nieuwe ITI-medewerkers kenmerken door lange doorlooptijden, gebrekkige informatievoorzieningen en weinig ruimte voor persoonlijke behandeling. Dit zorgde voor negatieve gevoelens; onzekerheid, frustratie en irritatie. De sfeer tijdens de verschillende contactmomenten was wel prettig. De beeldvorming tijdens het recruitmentproces bleek in de beleving van ITI-kandidaten slechts een beperkte rol te spelen. Volgens Verhoeven (2014) is het goed om het recruitmentproces te evalueren aan de hand van de relevante criteria. Kandidaten kunnen zo namelijk aangeven op welke punten het proces nog verbeterd zou kunnen worden.

Welke betekenis verlenen nieuwe ITI-medewerkers aan het werkgeversprofiel van de Belastingdienst?

De nieuwe ITI-medewerkers zien de Belastingdienst als een aantrekkelijke werkgever. Dit hangt vooral samen met bepaalde organisatieattributen die de Belastingdienst heeft. Zo denkt men dat de Belastingdienst veel ruimte biedt voor vakinhoudelijk fiscaal werk. Daarnaast biedt de Belastingdienst de doorgroe- en ontwikkelingsmogelijkheden die men zoekt. Dit is vaak de reden dat men bij de Belastingdienst wilt werken. Daarbij kan men zich goed vinden in de maatschappelijke doelen van de Belastingdienst en de manier waarop met mensen en medewerkers wordt omgegaan. Men is zich bewust van andere karakteristieken van een grote overheidsorganisatie, bijvoorbeeld zekerheid of logheid, maar vinden dit geen doorslaggevende aspecten. Er wordt geconcludeerd dat de gepercipieerde needs-supplies fit bepalender is voor de betekenisgeving aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst dan de supplementaire fit. Daarnaast wordt, op basis van waargenomen veranderingen in de supplementaire fit, geconcludeerd dat de betekenisgeving van nieuwe ITI-medewerkers van tijd tot tijd verandert.

In hoeverre speelt het ITI-recruitmentproces, in de beleving van nieuwe ITI-medewerkers, een rol bij de betekenis die zij geven aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst?

De nieuwe ITI-medewerkers geven zelf aan dat de betekenis die zij geven aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst weinig is veranderd door het ITI-recruitmentproces. Toch hebben zij blijk gegeven van dynamische betekenisgevingsprocessen, waarin hun ervaringen met het recruitmentproces een belangrijke rol speelden. In die processen van betekenisgeving veranderen vooral de percepties die men heeft met betrekking tot de supplementaire fit. De ITI-kandidaten waren bewust of onbewust in de veronderstellingen dat zij volgens bepaalde normen en waarden behandeld zouden worden in het ITI-recruitmentproces, omdat zij bij een bekende overheidsorganisatie solliciteerden. Voor die kandidaten was het ITI-recruitmentproces vervolgens een grote teleurstelling, wat zorgde voor twijfel, negatieve gevoelens en in sommige gevallen zelfs de overweging om zich terug te trekken. Weick (1995) zegt dat zulke afwijkende ervaringen nieuwe processen van betekenisgeving in gang zet. Op basis van voorgaande wordt geconcludeerd dat het ITI-recruitmentproces een rol speelt in de betekenisgeving van nieuwe ITI-medewerkers aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst op het gebied van de supplementaire fit.

Daarbij wordt beargumenteerd dat het ITI-recruitmentproces, in de beleving van nieuwe ITI-medewerkers, slechts een beperkte rol speelt om verschillende redenen. Ten eerste zegt Weick (1995) dat betekenisgevingsprocessen bewust én onbewust kunnen plaatsvinden. Het is dus mogelijk dat men zich niet bewust is van een tijdelijke negatieve betekenisgeving. Ten tweede is het aannemelijk dat nieuwe processen van betekenisgeving steeds hoofdzakelijk worden bepaald door de belangen en behoeften van de ITI-kandidaten die tot uiting komen in de gepercipieerde needs-supplies fit, meer dan in de supplementaire fit. De needs-supplies fit bleek immers zeer sterk aanwezig in de positieve betekenisgeving van potentiële ITI-medewerkers aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Bovendien wordt negatieve betekenisgeving gauw overschaduwd door gevoelens van blijdschap en opluchting, wanneer men uiteindelijk is aangenomen. In de betekenisgevingscyclus is de instroming namelijk weer een afwijkende gebeurtenis, nu in positieve zin, die ervoor zorgt dat er een nieuwe betekenis wordt toegekend aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. De verschillende theoretische inzichten bevestigen dat betekenisgeving kan veranderen van moment tot moment (Dervin & Frenette in Rice & Atkin, 2001; Weick, 1995). Er wordt dan ook geconcludeerd dat er sprake is van tijdelijke veranderingen in de betekenisgeving aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst door de invloed van het ITI-recruitmentproces.

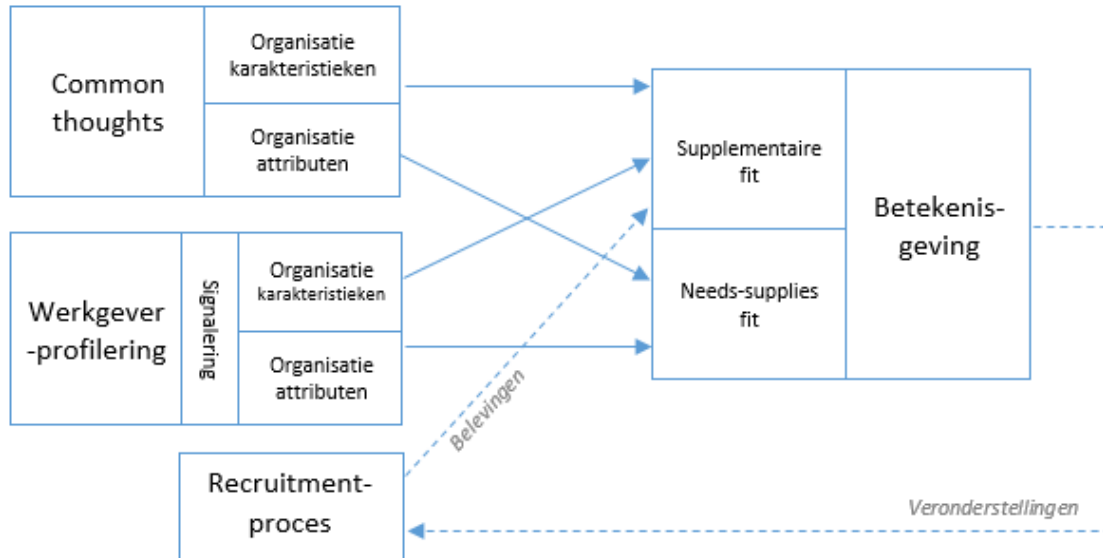
Beantwoording hoofdvraag

In hoeverre beïnvloedt het ITI-recruitmentproces de relatie tussen werkgeverprofilering door de Belastingdienst en betekenisgeving van nieuwe ITI-medewerkers?

De relatie tussen werkgeverprofilering door de Belastingdienst en betekenisgeving van nieuwe ITI-medewerkers laat zich in dit onderzoek vooral bepalen door de gepercipieerde needs-supplies fit. Deze uitkomst is verrassend, daar de theorie geen aanleiding geeft om te stellen dat de needs-supplies fit zwaarder weegt dan de supplementaire fit. Het blijkt dat ITI-kandidaten bij de Belastingdienst willen werken, hoofdzakelijk omdat zij denken dat de Belastingdienst in hun werk gerelateerde belangen en behoeften kan voorzien. De Belastingdienst legt in haar werkgeverprofiel ook doelbewust de meeste nadruk op deze organisatieattributen. Mede hierdoor bevat het werkgeverprofiel aspecten van succesvolle werkgeverprofilering. Deze studie toont daarnaast aan dat de betekenisgeving niet slechts wordt bepaald door de werkgeverprofilering door de Belastingdienst, maar ook door algemeen gedachtegoed over de organisatie of het soort organisatie.

Belangrijker is dat dit onderzoek heeft aangetoond dat de ervaringen met het ITI-recruitmentproces verschillende veranderingen hebben getriggerd in de betekenisgeving van nieuwe ITI-medewerkers aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst. Dit sluit aan bij de studie van Hausknecht et al. (2004), waarin geconcludeerd wordt dat kandidaten die een recruitmentproces vervelend vinden de organisatie een minder aantrekkelijke optie in hun zoektocht naar werk vinden. Al met al mag er gesteld worden dat het ITI-recruitmentproces een tijdelijke en bescheiden, maar zekere invloed heeft op de relatie tussen werkgeverprofilering door de Belastingdienst en betekenisgeving van nieuwe ITI-medewerkers. Deze invloed is zeer dynamisch van aard en is wellicht het best uit te leggen met behulp van de betekenisgevingscyclus van Weick (1995). Een tijdelijke verandering in betekenisgeving valt namelijk te verklaren als zijnde een betekenisgevingsproces in de onophoudelijke cyclus van betekenisgeving.

In de volgende figuur wordt op basis van de onderzoeksresultaten getracht een beeld weer te geven van hoe de betekenisgeving aan het werkgeverprofiel van een organisatie plaatsvindt. De betekenisgeving van ITI-medewerkers aan het werkgeverprofiel wordt gevormd door de supplementaire fit en de needs-supplies fit. Beide fits komen enerzijds tot stand door *common thoughts* over de organisatie, anderzijds door signalen uit de werkgeverprofilering van de Belastingdienst, die worden geladen met informatie over organisatiekarakteristieken en -attributen (doorgetrokken pijlen). Positieve betekenisgeving aan voorgaande zorgde ervoor dat de nieuwe ITI-medewerkers besloten te solliciteren en zich bewust of onbewust bepaalde veronderstellingen vormden over het ITI-recruitmentproces (onderbroken pijl). Als de beleving van het recruitmentproces afwijkt van die veronderstellingen (schuine onderbroken pijl), zorgt dat voor nieuwe processen van betekenisgeving. Uit deze studie blijkt dat die processen voornamelijk inspelen op de supplementaire fit. Deze cyclus is onophoudelijk en kan bepaald worden door zowel negatieve als positieve belevingen.



Figuur 9. Conceptualisatie onderzoeksuitkomsten

Discussie

Deze studie heeft interessante informatie opgeleverd over de rol van recruitment vanuit het perspectief van kandidaten. Niet alleen in de Belastingdienst, maar ook in de wetenschap was behoefte aan meer kennis over dit onderwerp (Hausknecht, Day & Thomas, 2004). De wetenschappelijke literatuur zou verrijkt kunnen worden door de kloof tussen werkgeverprofilering en recruitment te dichten. Om die reden is hier een onderzoeksvraag geformuleerd die de concepten betekenisgeving, werkgeverprofilering en recruitment met elkaar congrueert. Zoals u in bovenstaande afbeelding ziet leidt dit tot inzichten die niet geheel door de bestaande wetenschappelijke literatuur voorspeld waren. Dat kan enerzijds komen doordat er relatief weinig hapklare literatuur voor handen was om de onderzoeksvraag theoretisch te beantwoorden, anderzijds doordat de onderzoekssituatie vrij uniek is. Laatst zorgt er overigens voor dat de inzichten van dit onderzoek lastig te generaliseren zijn naar de rol van recruitment in werkgeverpercepties van kandidaten in het algemeen. Toch vormt deze studie een solide basis voor specifieke aanbevelingen richting de ITI-recruitment. Daarbij zijn de resultaten uitgebreid en gedetailleerd, zoals kwalitatief onderzoek beoogd, waardoor zij uitnodigen tot aanvullend wetenschappelijk onderzoek. Het is dan ook zaak om de inzichten nader te onderzoeken én om te kijken wat zij betekenen voor houdingen van medewerkers op de langere termijn. Vragen die daarbij gesteld kunnen worden zijn bijvoorbeeld; 'Welke uitkomsten zou dit onderzoek kennen als het zich focust op mensen die zich terugtrekken?', 'Hoe verhouden werkgeverprofilering en recruitmentprocessen zich tot elkaar en hoe kunnen zij elkaar ondersteunen ten behoeve van organisatie-uitkomsten?', 'Hoe verhouden werkgeverprofilering en *common thoughts* zich tot elkaar?' of 'Wat betekenen de inzichten over betekenisgeving van medewerkers voor de langere termijn?'. Dit onderzoek kan wellicht gebruikt worden als opstap voor het beantwoorden van dergelijke vragen. Uiteraard dient dit onderzoek ook een ander doel, namelijk het optimaliseren van het ITI-recruitmentproces. In het volgende hoofdstuk ziet u hoe de onderzoeksuitkomsten leiden tot aanbevelingen ten behoeve van die optimalisatie.

Hoofdstuk 7

AANBEVELINGEN

Praktijk

ITI-INTEGRAAL

Bij een eventueel vervolg van de ITI-recruitment is handwerk uit den boze. Dit onderzoek heeft ons namelijk geleerd dat handwerk leidt tot fouten en frustrerende wachttijden. Dit zorgt voor negatieve gevoelens die nieuwe processen van betekenisgeving in werking zetten. In samenwerking met ICT-experts van de Belastingdienst dient een integraal ITI-recruitmentsysteem ontwikkeld te worden, waarin de gegevens en status van alle kandidaten systematisch bijgehouden wordt. Waar mogelijk worden alle stappen van de verschillende deelprocessen geïntegreerd in het systeem en verbonden aan de andere deelprocessen. Voordelig aan dergelijke systematiek is dat gegevens maar één keer ingevoerd hoeven te worden, bijvoorbeeld door de kandidaat zelf op het moment van solliciteren, en dat overdrachten automatisch verlopen. Dit zou de doorloop van het proces ongetwijfeld verkorten. De betrokken partijen kunnen de voortgang van verschillende vacatures monitoren, simpelweg door het systeem te openen en de betreffende vacature aan te klikken. Belangrijker nog, een dergelijk systeem kan bijdragen aan de informatievoorziening richting kandidaten. Een optie is om een deel van het systeem toegankelijk te maken voor kandidaten, zodat zij zelf de status van hun vacature kunnen checken. Doordat ITI-projectmedewerkers minder tijd kwijt zijn aan handwerk, kunnen zij meer aandacht besteden aan andere zaken.

RECRUITMENS

De tijd die vrij komt door ITI-integraal zou in de eerste plaats besteed mogen worden aan individuele aandacht en een degelijke behandeling. Dat is immers wat kandidaten verwachten van een organisatie als de Belastingdienst. Een drietal aanbevelingen kan bijdragen aan het realiseren van die verwachting. Ten eerste, in de huidige situatie krijgt een potentiële medewerker een automatische ontvangstbevestiging wanneer die zijn/haar sollicitatie indient. Deze zou aangevuld kunnen worden met een kort bedankwoord en een informatieve bijlage gericht op het verloop en de spelregels van het ITI-recruitmentproces. De kandidaat kiest de Belastingdienst namelijk als aantrekkelijke werkgever, waarvoor dank, en wilt graag weten wat hij kan verwachten. Bovendien kan de link naar ITI-Integraal in dit bericht geplaatst worden. Als kandidaten onverhoopt toch met vragen of opmerkingen blijven zitten, is het belangrijk dat zij een prettig aanspreekpunt hebben. Het is ten tweede dus raadzaam om bijvoorbeeld per vacature(groep) één ITI-projectmedewerker aan te stellen die alle vragen van kandidaten kan beantwoorden. Dit voorkomt dat men het gevoel krijgt van het kastje naar de muur gestuurd te worden. Tenslotte kun je de mens in de kandidaat ook aanspreken, door hem/haar zichzelf te laten presenteren in het selectiegesprek. Dit kan bijvoorbeeld door de bekende slogan 'Nederland kan niet zonder **de Belastingdienst** kan niet zonder jou' ter sprake te brengen en de kandidaat te vragen om de volgende zin af te maken 'De Belastingdienst kan niet zonder mij, omdat...'. Hiermee wordt aangesloten bij de volgende aanbeveling.

ALL-INCLUSIVE WERKGEVERPROFILERING

Op basis van de onderzoeksresultaten kan er niet gezegd worden dat signalering van het werkgeverprofiel wordt meegenomen in het recruitmentproces. Wellicht draagt het bij aan positieve betekenisgeving door potentiële medewerkers als dit wél wordt gedaan. Dit kan bijvoorbeeld door de slogan ‘Nederland kan niet zonder **de Belastingdienst** kan niet zonder jou’ in haar verschillende ladingen terug te laten komen op de ITI-Integraal pagina of de papieren berichtgeving. Nog een suggestie; wanneer de ITI-kandidaten de uitnodiging ontvangen voor het arbeidsvoorwaardengesprek, weten zij (onder voorbehoud) op welke locatie zij tewerkgesteld zullen worden. Het zou een leuke aanvulling zijn om een impressiefilmpje mee te sturen van de betreffende locatie en haar medewerkers, zodat de kandidaat zich al enigszins een beeld kan vormen van zijn/haar toekomstige werkplek. Dit zou verrijkt kunnen worden met een link naar een pagina, waarop bijvoorbeeld staat welke projecten op die locatie worden gedaan of welke werkgroepen zich daar vestigen.

Wetenschap

HERHALING

Om uitspraken van algemenere strekking te kunnen doen over werkgeverprofilering en recruitment is het raadzaam om dit onderzoek te herhalen, uiteraard met inachtneming van de discussie en aanbevelingen, in andere onderzoekssituaties en met de focus op andere respondenten. De gehanteerde operationalisering en het uiteindelijk conceptueel model zouden hierbij van pas kunnen komen. Een suggestie is om nog een onderzoeksmethode toe te voegen, zodat er sprake is van triangulatie. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld observerend participeren, waarbij de onderzoeker zelf aanwezig is in de onderzoekssituatie. Voor dit onderzoek zou dat kunnen betekenen dat de onderzoeker zelf solliciteert voor een ITI-functie en observeert en interpreteert hoe dit proces verloopt. Als er uit die herhaalonderzoeken vergelijkbare conclusies komen, versterken deze elkaar en vormen zij samen een grond waarop uitspraken gegeneraliseerd kunnen worden.

MEERDERE RESPONDENTENGROEPEN

Bij herhaling van dit onderzoek wordt nadrukkelijk aanbevolen om minimaal twee groepen van gelijke grootte te bestuderen. Eén groep wordt dan bijvoorbeeld gevormd door de ingestroomde medewerkers, de andere groep(en) door kandidaten die zich hebben teruggetrokken of zijn afgefallen. De resultaten van de nieuwe medewerkers kunnen dan vergeleken worden met de resultaten van de andere groepen. Hierdoor wordt als het ware gecontroleerd voor de invloed van blijdschap of juist teleurstelling. Dit stelt de onderzoeker in staat om zich puur te focussen op de mechanismen tussen concepten en voorkomt dat de gemoedstoestand van de respondenten een discussiepunt wordt.

KWANTITATIEF ONDERZOEK

Wanneer dit onderzoek wordt herhaald in andere populaties, zou ook kwantitatief onderzoek een optie kunnen zijn. Je kunt hiermee meer representatieve uitspraken doen voor een grotere groep mensen, bijvoorbeeld recruitmentkandidaten bij het Rijk. Dat zou een mooie cijfermatige aanvulling kunnen zijn op kwalitatief onderzoek, zoals in deze studie verricht. Er zou bijvoorbeeld data verzameld kunnen worden door middel van enquêtes. Dit maakt het bovendien makkelijker om meerdere metingen te doen, dus bijvoorbeeld vóór, tijdens en na het recruitmentproces, waardoor de resultaten vergelijken kunnen worden. Ook kun je met enquêtes meer respondenten meenemen in het onderzoek, waarmee je wellicht een betere afspiegeling van de onderzoekspopulatie kunt vormen.

Literatuur

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press, New York
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996), "The employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, pp. 185-206.
- Auditdienst Rijk, (2014). Concept evaluatie proces werving en selectie. Ministerie van Financiën, Den Haag.
- Baarde, D. B., Goede, M. & Teunissen, J., (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Backhaus, K. & Tikoo, S., (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 5.
- Belastingdienst, (2011). *SPP B/CFD 2011-2014*. Unit services, team HRM.
- Belastingdienst, (2013¹). *Resultaat en Ruimte: middellangetermijnplan Belastingdienst 2014-2017*. Peter Veld, Directeur-Generaal Belastingdienst.
- Belastingdienst, (2013²). *Een terugblik: Een terugblik op Middellangetermijn plan en SPP 2011-2014*.
- Belastingdienst, (2014¹). *Evaluatie werving en selectie ITI tranche 2 en tranche 3*. Dyon van Beek, ITI-projectmanager.
- Belastingdienst, (2014²). *Lessons learned magazine: Project Intensivering Toezicht en Invordering*.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929-947.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A Brand-Equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238.
- Chapman, D., & Webster, J. (2006). Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1032-1057.
- (The) Conference Board (2001), *Engaging Employees through Your Brand*, The Conference Board, New York, NY.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. doi:10.1177/0149206310388419
- Dervin, B., & Frenette, M. (2001). Sense-making methodology: Communicating communicatively with campaign audiences. *Public Communication Campaigns*, , 69-87.
- Ericson, T. (2001), Sensemaking in organizations. Towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, pp. 109-131.

- Frook, J. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86(8), 1-2.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K., (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12, 6, pp. 433-448
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639-683.
- Heil, O., & Robertson, T. S. (1991). Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda. *Strategic Management Journal*, 12(6), 403-418.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134-146.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.001>
- Hopkins, S. M. & Weatington, B. L., (2006). The relationship between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140, 5
- Huber, G. P., & Daft, R. L. (1987). The information environments of organizations.
- Jonker, R. P., (2012). Reorganisatie in retrospectief: een etnografisch onderzoek over betekenisgeving aan een reorganisatie. Universiteit van Utrecht, Utrecht
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, , 1-22.
- Klein, G., Moon, B., Hoffman, R. R., (2006)¹. Making sense of sensemaking: Alternative perspectives. *Intelligent Systems, IEEE*, 21, 4
- Klein, G. , Moon, B., Hoffman, R. R., (2006)². Making sense of sensemaking: A macrocognitive model. *Intelligent Systems, IEEE*, 21, 5
- Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & Van der Voet, J. (2013). The management of change in public organizations: A literature review, *Public Administration*, 0, 1-20
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lipshitz, R., Klein, G., Carroll, J. S., (2006). Introduction to the special issue: naturalistic decision making and organizational decision making: exploring the intersections. *Organization Studies*, 27, 7, 917-923
- Llorens, J. J. (2009). A renewed emphasis on hiring: A closer look at the federal Government's end-to-end hiring roadmap. *Review of Public Personnel Administration*, 29(4), 373-381.
doi:10.1177/0734371X09337354
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, , 226-251.
- Lydeka, Z., Bendaravičienė, R. & Krištolaitis, R., (2011). Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University, *Management of Organizations: Systematic Research*, 59, pp. 7-22.

- Maertz C. P. & Campion, M. A., (2004). Profiles in quitting: integrating process and context turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47, 4, 566-582
- Mierlo, van J. G. A., (1991). Ambtelijke posities en rollen in verandering: de noodzaak van kwaliteits- en doelmatigheidsverbetering van het openbaar bestuur en de rol daarin van human resource management. Pre-advies voor het voorjaarscongres 'overheidsmanagement en de menselijke factor', Lunteren.
- Miles, J. S., & Mangold, W. (2005). Positioning southwest airlines through employer branding. *Business Horizons*, 48, 535-545
- Ministerie van Financiën, (2012). 3 sporenbrief 'Versterken toezicht en invordering Belastingdienst'. Weekers, F. H. H.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Ong, L. D. (2011). Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5, 9, pp. 1088-1092
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, 35, 65.
- Stiglitz, J. E. (2000). The contributions of the economics of information to twentieth century economics. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(4), 1441-1478.
- Stensaker, I., Falkenburg, J. & Gronhaug, K., (2008). Implementation activities and organizational sensemaking. *Journal of applied behavioral science*, 44, 2
- Sullivan, J. (2002), "Crafting a lofty employment brand: a costly proposition" ER Daily, November 25, available at: www.ereexchange.com/articles/db/9856ED899A524B8A8C61146906E21331.asp (accessed October 22, 2003).
- Sullivan, J. (2004), "Eight elements of a successful employment brand", ER Daily, 23 February, available at: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (accessed 13 februari, 2014).
- Sullivan, J. (2010). "The steps of the recruiting process... and how to identify failure points" ER Daily, May 10, available at: <http://www.ere.net/2010/05/10/the-steps-of-the-recruiting-process-%E2%80%A6-and-how-to-identify-failure-points/> (accessed 4 maart 2014).
- Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: Guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42(3), 319-338.

Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285.

Verhoeven, A. (2012). *Recruitment*. Pearson Education.

Waterman, R. (1990). *Adhocracy: the power to change*. Whittle Direct Books, Knoxville, Tennessee.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations: Karl E. weick*. Thousand Oaks, CA [etc.]: Sage Publications.

Bijlagen

Codeerschema

<i>Werkgeverprofilering</i>				
Theoretische kenmerken	Organisatiekarakteristieken	Organisatie attributen		Signalering
Codes	1.1.1 Doelen 1.1.2 Normen en waarden 1.1.3 Werkklimaat	1.2.1 Financiële bronnen 1.2.2 Fysieke bronnen 1.2.3 Psychologische bronnen 1.2.4 Taak gerelateerde mogelijkheden 1.2.5 Interpersoonlijke mogelijkheden		1.3.1 Zichtbaar zijn 1.3.2 Relevant zijn 1.3.3 Gedifferentieerd zijn 1.3.4 Concreet beeld 1.3.4 Toe-eigening profielwaarden
<i>Betekenisgeving</i>				
Theoretische kenmerken	Supplementaire fit	Needs – supplies fit		Ontvangst signaal
Codes	2.1.1 Fit met doelen 2.1.2 Fit met normen en waarden 2.1.3 Fit met werkklimaat	2.2.1 Fit financiële bronnen 2.2.2 Fit fysieke bronnen 2.2.3 Fit psychologische bronnen 2.2.4 Fit taak gerelateerde mogelijkheden 2.2.5 Fit interpersoonlijke mogelijkheden		2.3.1 zichtbaarheid 2.3.2 relevantie 2.3.3 differentiatie 2.3.4 concreet beeld 2.3.5 toekenning profielwaarden
<i>Recruitmentproces</i>				
Theoretische kenmerken	Informatievoorziening	Doorloop	Beeldvorming	Contactmomenten
Codes	3.1.1 Tijdigheid 3.1.2 Volledigheid	3.2 Doorloop	3.3.1 Beeld functie 3.3.2 Beeld collega's	3.4.1 Bereikbaarheid 3.4.2 Sfeer 3.4.3 Ruimte v presentatie

Vragenlijsten

Interview 1: Werkgeverprofilering

Functie: Senior communicatieadviseur arbeidsmarkt

1. Welke fasen kunnen er onderscheiden worden in de werkgeverprofilering van de Belastingdienst?
 - a. Of: Op welke wijze komt de werkgeverprofilering door de Belastingdienst tot stand?
2. Wat is de centrale boodschap in het werkgeverprofiel van de Belastingdienst?
Organisatiekarakteristieken: Doelen, normen en waarden en werkklimaat.
3. Wat zegt het werkgeverprofiel over het werkklimaat van de Belastingdienst?
Organisatiekarakteristieken: Werkklimaat.
4. Wat zegt het werkgeverprofiel over de waarden die de Belastingdienst nastreeft?
Organisatiekarakteristieken: Waarden.
5. Wat zegt het werkgeverprofiel over de doelen die de Belastingdienst nastreeft?
Organisatiekarakteristieken: Doelen.
6. Wat zegt het werkgeverprofiel over de normen die de Belastingdienst hanteert?
Organisatiekarakteristieken: Normen.
7. Wat zegt het werkgeverprofiel over financiële voordelen die de Belastingdienst haar medewerkers biedt?
 - a. Fysieke voordelen
 - b. Psychologische voordelen
 - c. Doorgroeimogelijkheden*Organisatie attributen – Financiële, fysieke en psychologische bronnen, taak gerelateerde en interpersoonlijke mogelijkheden.*
8. In hoeverre zijn voorgaande aspecten “waarheid”, “beloften”, nauwkeurig?
 - a. Krijgt de medewerker een concreet en realistisch beeld van waar het om draait in de Belastingdienst?
Signalering – Concreet beeld.
9. Op welke wijze wordt er aandacht besteed aan bekendheid en opvallendheid van het werkgeverprofiel van de Belastingdienst?
 - a. Of: Wat voor rol speelt...
Signalering - Zichtbaar zijn en gedifferentieerd zijn.
10. Hoe wordt er bij de ontwikkeling van het werkgeverprofiel van de Belastingdienst rekening gehouden met wat medewerkers relevant vinden?
Signalering – Relevant zijn.
11. Op welke wijze probeert de Belastingdienst zich met haar werkgeverprofiel te onderscheiden van andere organisaties?

- a. ...in de publieke sector?

Signalering – Gedifferentieerd zijn.

- 12. Hoe wordt ervoor gezorgd dat het werkgeverprofiel van de Belastingdienst in overeenstemming is met het totale organisatieprofiel van de Belastingdienst?

Signalering – Toe-eigening profielwaarden.

- 13. Welke betekenis denkt u dat mensen aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst geven voordat zij in het recruitmentproces komen?

Signalering – Toe-eigening profielwaarden.

- 14. Denkt u dat mensen een andere betekenis aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst zullen geven, nadat zij door het recruitmentproces heen zijn gekomen?

- a. Denkt u dat het doorlopen van het ITI-recruitmentproces een verandering teweeg kan brengen in de betekenis die mensen geven aan het werkgeverprofiel van de Belastingdienst?

Interview 2: Recruitment

Functie: Projectmanager ITI

1. Welke fasen van het totale Belastingdienst recruitmentproces beslaat het ITI-project?
Doorloop – Doorloop.
2. Welk deel van de totale Belastingdienst werving beslaat het ITI-project?
Beeldvorming – Beeld collega's.
3. Welke recruitmentstappen zijn er te onderscheiden binnen het ITI-project?
Doorloop.
Beeldvorming – Beeld functies en collega's.
4. Welke doelstellingen zijn er verbonden aan het ITI-project?
 - a. Op welke wijze wordt nagegaan of de doelstellingen zijn behaald?
Informatievoorziening – Tijdigheid en volledigheid.
Doorloop – Doorloop
5. Door wie en hoe wordt er verantwoording afgelegd over de doelstellingen in het ITI-project?
6. Op welke andere wijzen wordt de kwaliteit van het ITI-project gemonitord?
7. Welke feedbacksystemen zijn er te onderscheiden binnen het ITI-project?
8. Op welke wijze vindt overdracht plaats tussen deelprocessen verbonden aan het ITI-project?
 - a. Hoe verlopen deze overdrachten? Soepel?
Doorloop – Doorloop.
9. Welke communicatiestromen zijn er te onderscheiden binnen het ITI-project?
 - a. Met kandidaten?
Doorloop – Doorloop.
10. Hoe is de budgettering rondom het ITI-project geregeld?
 - a. Is er voor elke recruitmentstap een budget vastgesteld?
11. Hoe was de kwaliteit van het ITI-project ten tijde van tranche 2?
12. In welke mate is er sprake van onnauwkeurigheid binnen het ITI-project?
 - a. Wat voor andere fouten worden er gemaakt?
13. Welke rol denkt u dat het ITI-recruitmentproces speelt bij de betekenisgeving door nieuwe ITI-medewerkers aan de Belastingdienst als werkgever?
Organisatiekarakteristieken – Doelen, normen en waarden en werkklimaat.
Signalering – Relevant zijn, gedifferentieerd zijn, concreet beeld en toe-eigening profielwaarden.
Beeldvorming – Beeld functies en collega's.
Contactmomenten – Sfeer.

14. Hoe denkt u dat mensen over het werkgeverprofiel van de Belastingdienst denken, voordat zij in het recruitmentproces van de Belastingdienst komen?

Organisatiekarakteristieken – Doelen, normen en waarden en werkklimaat.

Organisatie attributen – Financiële, fysieke, psychologische bronnen en taak gerelateerde en interpersoonlijke mogelijkheden.

Signalering – Concreet beeld en toe-eigening profielwaarden.

15. Hoe denkt u dat mensen over het werkgeverprofiel van de Belastingdienst denken, nadat zij door het recruitmentproces van de Belastingdienst zijn gekomen?

Organisatiekarakteristieken – Doelen, normen en waarden en werkklimaat.

Organisatie attributen – Financiële, fysieke, psychologische bronnen en taak gerelateerde en interpersoonlijke mogelijkheden.

Signalering – Concreet beeld en toe-eigening profielwaarden.

Interview 3 t/m 19: Betekenisgeving en Recruitment

Functie: ITI-kandidaten

Voordat u besloot te solliciteren bij de Belastingdienst...

1. Wat vond u belangrijk tijdens uw zoektocht naar een nieuwe werkgever?
Supplementaire fit – Fit met doelen, normen en waarden en werkklimaat.
Needs – Supplies fit – Fit met financiële, fysieke, psychologische bronnen en taak gerelateerde en interpersoonlijke mogelijkheden.
2. Hoe kwam de (vacature van) de Belastingdienst onder uw aandacht, nog voordat u naar de inhoud bent gaan kijken?
Ontvangst signaal – Zichtbaar zijn.
3. Wat voor type medewerker bent u? Denk bijvoorbeeld aan het type persoon dat u bent, kenmerkende eigenschappen of een typerende werkhouding. En qua normen, waarden? Zijn er dingen die u echt belangrijk vindt of echt voor staat?
Supplementaire fit – Fit met doelen, normen en waarden en werkklimaat.
4. Welke werk gerelateerde behoeften heeft u?
Need – Supplies fit – Fit met taak gerelateerde mogelijkheden.
5. Wat zorgde ervoor dat u zich verder bent gaan verdiepen in de (vacature van) Belastingdienst?
Ontvangst signaal – Relevant zijn en gedifferentieerd zijn.
6. Wat voor beeld had u van de Belastingdienst als werkgever en via wat voor netwerk heeft u dit idee ontwikkeld?
Ontvangst signaal – Zichtbaar zijn, concreet beeld, toe-eigening profielwaarden.
7. Bent u karakteristieken van de Belastingdienst tegengekomen die overeenkwamen met die van u zelf?
Supplementaire fit – Fit met doelen, normen en waarden en werkklimaat.
8. Dacht u dat de Belastingdienst in staat was om in uw werk gerelateerde behoeften te voorzien?
Need – Supplies fit – Fit met taak gerelateerde mogelijkheden.
9. Wat heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat u besloot te solliciteren bij de Belastingdienst?

Vanaf het moment dat u uw sollicitatie indiende...

10. Hoe heeft u het ITI-sollicitatieproces ervaren?
Informatievoorziening – Tijdigheid en volledigheid.
Doorloop – Doorloop.
Contactmomenten – Bereikbaarheid, sfeer en ruimte voor presentatie.
11. Zijn er verschillen tussen het beeld dat u had voor de sollicitatie en het beeld daarna?
Ontvangst signaal - Concreet beeld.
12. Bent u zaken tegengekomen die u verbaasden, verontwaardigden, verrastten?
Beeldvorming – Beeld functie en collega's.

13. Wat vond u vervelend aan het sollicitatieproces?
Informatievoorziening – *Tijdigheid* en *volledigheid.*
Doorloop – *Doorloop.*
Contactmomenten – Bereikbaarheid, sfeer en ruimte voor presentatie.

14. Wat vond u prettig aan het sollicitatieproces?
Informatievoorziening – *Tijdigheid* en *volledigheid.*
Doorloop – *Doorloop.*
Contactmomenten – Bereikbaarheid, sfeer en ruimte voor presentatie.

Nu u het gehele sollicitatieproces heeft doorlopen...

15. Waar denkt u dat het ITI-wervingsproces nog in kan verbeteren?
Informatievoorziening – *Tijdigheid* en *volledigheid.*
Doorloop – *Doorloop.*
Beeldvorming – *Beeld functies* en *collega's.*
Contactmomenten – Bereikbaarheid, sfeer en ruimte voor presentatie.

16. Wat deed het sollicitatieproces met uw beeld van de Belastingdienst als werkgever?
Ontvangst signaal – Concreet beeld.
Beeldvorming – Beeld functies en collega's.

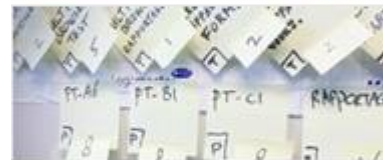
17. Had je achteraf gezien dezelfde sollicitatiekeuze gemaakt?

Afbeeldingen werkgeverprofilering



Nederland kan niet zonder *de Belastingdienst* kan niet zonder jou.

de Belastingdienst kan niet zonder fiscalisten.



de Belastingdienst kan niet zonder stagiairs.

