

## **Transkribering av intervju 13.04.2015**

### **DNV GL – informant 1**

#### **Stilling og arbeidsoppgaver:**

Jeg har strategi ansvaret for employer branding i konsernet. Jobber i kommunikasjonsavdelingen, Corporate communication (konsernledelsen stab). Så mine oppgaver handler om å forstå vår omverden, forstå hva vi tilbyr og formulere en strategi og levere på den strategien. Og måle. Effekt måle hvorvidt vi klarer å nå målene våre. Begynte med målingene når jeg startet her i fjor. Jeg spurte hvilke data har vi på medarbeideropplevelsen fra awareness til onboarding. Det hadde vi ikke data på så jeg begynte å samle inn data i mai i fjor. Nå har vi resultatet fra det første halvårets studier globalt. Har noen magefølelser som vi har fått bekreftet, mens andre ting er ikke helt som folk trodde. Har selvfølgelig også andre målinger rundt omkring, men akkurat nå er vi i ferd med å sette opp et komplett scorecard for employer branding, basert på hva vi kan og bør måle. Hensikten er å forbedre interne prosesser innenfor kommunikasjon, rekruttering, ledelse og engasjement den første tiden. Det aller viktigste måleparameteret er «advocacy» - dvs «vil du anbefale DNV GL som arbeidsgiver». Dette er vår NPS – net promotor score eller EPS (employer promotor score) om du vil.

Men jeg har også en governance funksjon. Det ligger på mitt bord å kvalitetssikre at de som arbeider med employer branding i regionene følger prosessene og leverer det vi har blitt enige om. Det betyr ikke at jeg sitter og finner på alt selv, men jeg er ansvarlig for og leder vår overordnede strategiutviklingen. Jeg følger det opp slik at ting utføres i tråd med det vi har bestemt, og rapporterer da til kommunikasjonsdirektør og HR direktør. Jeg rapporterer direkte til kommunikasjonsdirektøren, og har en såkalt dotted line til HR direktøren. Jeg rapporterer ikke direkte. Jeg har også noen operasjonelle oppgaver, f.eks. har jeg utviklet karrieresidene på DNV-GL sitt nettsted. Jeg eier også LinkedIn-avtalen vår, sammen med rekruttering. Så i strategien inngår det også hvor og hvordan vi skal være tilstede i digitale kanaler. Digital kommunikasjon blir det viktigste for oss fremover, definitivt.

#### **Andre arbeidsplasser før DNV-GL**

Tidligere har jeg jobbet i Innovasjon Norge. Jobbet i PR bransjen i Nordens største PR byrå i Stockholm i mange år. Jeg jobbet også i Nærings- og handelsdepartementet og UD. Så jeg har

vel halvparten offentlig sektor erfaring, og halvparten privat sektor. Jobbet lenge som konsulent. Corporate kommunikasjon og strategi er egentlig mine kjernekompetanser. Jobbet et antall år med talentutvikling i Nordens største selskaper. Det er min «claim to fame» innen HR, ellers har jeg kommunikasjons og business bakgrunn.

### **1. Hva mener du karakteriserer et suksessfullt employer brand?**

Lykkes med å attrahere, utvikle og beholde de rette menneskene for å at virksomheten skal vokse og utvikles – og nå sine mål.

### **2. Hvordan formuler dere deres Employee Value Proposition ?**

Vår EVP er ”Opportunities beyond business”. Den er selvfølgelig utviklet ved å ta utgangspunkt i det vi er gode på og det vi faktisk tilbyr. I tillegg har vi testet den i markedet, tidligere hadde vi en litt annen EVP, utviklet i 2008. Denne her stammer fra 2011. Og den er det langsiktige vi styrer etter. Så det er ikke noe vi bruker i kampanjer, men ”Opportunities beyond business” er veldig vel fundert i den type virksomhet vi er.

Vi opererer i et B2B marked, leverer tjenester og råd til klienter globalt. Men vi leverer jo også noe mer; vi setter bransjestandarder. Vi jobber veldig mye med forskning og innovasjon. Vi jobber med ”cutting edge” prosjekter og vi leverer nye og innovative løsninger innenfor våre bransjer. Og vi er en veldig verdidrevet virksomhet. Hos oss kan folk ramse opp formålet. Det er ”to safeguard life, property and the environment” og det tror folk virkelig på. Å jobbe i DNV GL handler om noe mer enn å levere tjenester til kunder. Derfor har vi en EVP som heter ”Opportunities beyond business”. Både fordi vi leverer noe mer enn tjenester, men også fordi vi har en rimelig omfattende pakke med utviklingsmuligheter, karriereveier og internasjonale muligheter

**PEP:** På karriere sidene våre sier 90% at de er fornøyd/stolt av å jobbe i DNV GL. Etter at jeg begynte å måle kandidat opplevelsen så har vi jo også da 89% av de som har vært ansatt hos i fire måneder er fornøyd eller svært fornøyd med DNV GL som arbeidsgiver. I har en net promoting score, eller employer score som det heter noen steder, som er på 90%, og det er veldig høyt. Etter fire måneder så spør vi er du fornøyd med din opplevelse av DNV GL så langt? Også spør vi siste spørsmål, det er liksom rosinen i pølsa: ”kan du anbefale DNV GL som arbeidsplass” og vi har om det er 89 eller 90% nå. Nå har jeg fått inn - det begynte 830 mennesker hos i fjor globalt og nå har jeg fått inn svar fra 504 og

90% av de kan anbefale oss. Så noe gjør vi rett. Men det finnes alltid rom for forbedring og justering av prosessene våre. Men, i utgangspunktet, altså i det store hele gjør vi mye som fungerer.

## Turnover

### 1. Hva legger dere vekt på når dere rekrutterer nye ansatte?

Hos oss er det viktig, jeg rekrutterer ikke, men jeg vet litt hvordan de som rekrutterer jobber. Vi rekrutterer jo mye selv og for oss er det jo viktig å rekruttere ”fit for skills” eller personer med de rette ferdighetene, men det må også vær ”cultural fit”. Også legger vi ganske stor vekt på å teste mennesker, både etter ferdighet og holdninger, og formal kompetanse. Vi rekrutterte i fjor flest erfarne. Majoriteten globalt hadde mer en 12 års erfaring.

I Norge rekrutterer vi ofte folk rett fra skolen. Vi ser etter holdninger og en attitude som passer til det å jobbe hos oss. Vi betaler ikke best, vi betaler en god del mindre en Statoil for eksempel, og vi rekrutterer delvis i de samme markedene. Men de vi rekrutterer synes ikke det er så veldig farlig, de setter lønn ganske langt ned. Av de åtte attributtene vi undersøker i vår new hire survey kommer lønn lengst ned på viktighetsskalaen. Etersom vi er så verdidrevet kommer det tydelig frem i intervjuprosessen, at det å ville jobbe for sikkerhet, et bærekraftig samfunn og næringsliv er viktig for å trives i DNV GL

Utviklingsmuligheter kommer øverst av attributtene vi tilbyr, og der er vi nok ganske like flere av våre konkurrenter. Statoil, EY. Vi tiltrekker fagnerder som synes det er stas å bli virkelig bra på noe. Jeg tror vi er ganske unike i norsk næringsliv når det gjelder utdanningsgrad. Vi har hele 85% ansatte med høyere utdanning.(bachelor, master og phd) 5% av vår tunover årlig går til forskning og utvikling. Har flere hundre innovasjonsprosjekter hvert år. Veldig man interne innovasjonsprosjekter, i tillegg til eksterne.

Bare i våre oil and gas-divisjon, hadde vi nesten 200 såkalte joint industry projects i fjor (innovasjons- og utviklingsprosjekter sammen med kunder og stakeholders) . De som jobber hos oss får jobbe med de mest krevende kundene på de kuleste prosjektene. Og vi produserer jo ingenting, men vi tilbyr kanskje det som et ”cutting

edge” innen kompetanse. Og det merker vi at folk, spesielt ingeniører synes er kult og attraktivt!

## **2. Hva mener du er den viktigste forklaringen til at medarbeidere slutter?**

Det er mangel på utviklingsmuligheter. Eller opplevd mangel på utviklingsmuligheter. Vi har en lav turnover, vi har en turnover på 8%. Folk jobber hos oss veldig lenge og til slutt vil man kanskje et annet sted for å få en annen type utviklingsmuligheter. For å være ærlig, og dette tror gjelder flere virksomheter som vår. Det er nok ikke uvanlig at man starter i en bedrift på grunn av utviklingsmuligheter, men slutter for at man ikke går overens med sjefen. Helt enkelt. Eller fordi ikke lederskapet er slik man ønsker seg. Det har jeg ikke noe tall på. Det tror jeg er noe som skjer veldig ofte. Eldre ingeniør hos oss har vært her i 17 – 27 år. Det er liksom, på et nivå må man spørre seg når man skal ha friskt blod? Trenger en nødvendig rullans. Har hatt en turnover på 8% i løpet av et fusjonsår, og det mener jeg er mindre enn man skulle kunne forvente seg. Det er en viss rundgang i våre bransjer, noen går over til kunder. Det viktigste for meg som driver med employer branding, er at den dagen man slutter har man med seg et positivt inntrykk av DNV GL videre i sin karriere - om man går til en kunde eller konkurrent eller en annen.

**Exit intervjuer:** kan for lite om det, står på min agenda å lære meg mer om det. Vi er nå i ferd med å gå igjennom vår exit mangement for å gjennomgå hva vi har og hva som kan gjøres bedre. Min mistanke er at man ikke gjennomfører exit intervjuer i alle deler av organisasjonen .

## **Differensiering**

### **1. Hva tilbyr deres virksomhet som skiller seg fra andre konkurrenter?**

I Norge er det at vi er veldig globale. Bare her på Høvik har vi 56 nasjonaliteter. I et hvilket som helst møte snakker vi engelsk. I vår kommunikasjons avdeling er de ikke så diversifiserte. Men i min avdeling på 12 er vi fem ulike nasjonaliteter.

Det andre er at vi er veldig tunge på innovasjon og utviklingsmuligheter for folk. At vi jobber med krevende kunder og ”cutting egde prosjekter”. Vi driver mye med bransjeutvikling og bransjestandarder. Å at vi er veldig verdidrevne i måten vi jobber

med sikkerhet og bærekraft, som er på en måte våre kjerne komponenter da. De ansatte tar verdiene med seg inn i det daglige arbeidet.

Vi har så mange personer som er eksperter. Mange spesialiserte doktorgrader. Studenter har for eksempel gått seg til sommerjobber her på grunn av at foreleserne deres har hatt jobb i DNV eller at de har skrevet fag pensum. Vi har flere ansatte i gjesteprofessorater på anerkjente universiteter. Så kan man ringe rundt hvor som helst i organisasjonen og folk kan nesten hva som helst, og det er liksom litt sånn – vi er nerdete. Det er stolthet i kunnskap. Og det er den kompetansen vi selger. . Det er ekspertvelde på godt og vondt, men mest på godt da.

## **Samsvar**

### **1. Hva bør bedrifter gjøre for at nyansatte skal oppleve samsvar mellom det som ble kommunisert og det som faktisk møter ansatte i bedriften.**

Det kan jeg faktisk litt om, fordi det har jeg målt. Nå har vi målt de som startet fra april i fjor og nå ut oktober så nå har vi en del data vi kan bruke for å svare på. Pluss at vi har en kvalitativ oppfatning også. Vi tror det er et godt samsvar, generelt et veldig godt samsvar. Også finnes det noen, vi kan tolke det på at folk sier at det er veldig fornøyd. 90% er veldig fornøyd. Og de aller fleste angir også at de har kommet inn i relevante prosjekter slik at de får brukt kunnskapene sine. Og de vil anbefale oss, og da mener jeg at det er bevis nok at de er fornøyd. Pluss at de sier at de har gjennomgått en veldig god rekrutteringsprosess, og blir tatt vel imot. Også er det saker innenfor det som vi kan gjøre bedre. Men jeg vil påstå at vi har både kvantitative data nå, på det.

Også vil det jo alltid være sånn at noen har gått med på en deal som ikke ble helt slik som de trodde. Men av de dataene jeg har er det kanskje 1-2% som er direkte misfornøyd. Da har det nok skjedd en glipp et sted. At rekrutteingsprosessen ikke er gjort skikkelig for eksempel. Men vi begynner å kunne svare på det ganske godt på om det er samsvar mellom løfte og virkelighet

### **2. Hvordan tror du dette påvirker ansattes engasjement og lojalitet til arbeidsgiver?**

Jeg tror det er avgjørende for engasjement og lojalitet - både på kort og lengre sikt at det er samsvar mellom de forventningene vi skaper og hva vi som organisasjon - og ledere – evner å levere. Forventningsstyring er viktig, også i forhold til de som allerede er ansatt i virksomheten.

### **3. Hvordan tror du brutte forventninger påvirker arbeidstakers lojalitet til arbeidsgiver?**

I verste fall kan det bli flere – og dyre – feilrekrutteringer. Det igjen kan – og vil svært ofte – påvirke omdømmet som arbeidsgiver negativt (dvs svekke employer brandet på sikt)

### **4. Føler du at deres bedrift har et tydelig budskap som gir gjensidige forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker? På hvilken måte?**

Vi er nok ganske bra på det, men vi har nok en vei å gå for å bli enda tydeligere på det også. Det er jo litt av min oppgave - rulle ut våre konsepter og budskap til talentmarkedene globalt. Vi er jo aktive i markedet, og det er jo ikke tilfeldig hvilke budskap vi fremmer på karrieresidene for eksempel. Det er basert på både hva vi vet at markedet ser etter, men også på hva vi faktisk kan gi. Men i en stor virksomhet så er det jo en kjempe jobb og vite hva folk er ute og sier. Slik vi jobber i Norge hvertfall er vi på mange rekrutteringsmesser og da har vi noen ”brand ambassadors” som er de som er ute. Sånn som det er i mange andre virksomheter, da er det ganske unge folk som kan et eller annet, og gjerne har vært linjepresident på kjemi i Trondheim og sånn. De som stiller opp på karrieremesser blir briefet av vårt employer branding team, men vi kan nok gjøre en enda bedre jobb med det å formulere tichte (gode og tydelige) budskap. Der har vi en vei å gå, både i Norge og generelt.

### **5. Hvordan sikrer dere samsvar mellom hva som kommuniseres eksternt og internt?**

Ja, det gjør jeg. Vi er organisert på en måte som gjør at vi kanskje kunne, som ikke er optimale i forhold til det. Min avdeling har ekstern kommunikasjon. Intern kommunikasjon i DNV- GL ligger under HR. Så vi har faktisk en splitt der, så sånn sett hadde det vært enda enklere å kvalitetssikre det du spurte om - hvis vi hadde hatt intern og ekstern kommunikasjon sammen. Men internt sitter sammen HR så, men

generelt så er vi jo på en måte samsnakkede uten at vi jobber sammen hele tiden. Men der tror jeg også vi kan bli, ja det er sikkert noe å hente der på å bli bedre også.

Vi har kommunikasjonsfolk som sitter i HR. Også tror jeg noe av grunnen til at vi kommuniserer ganske likt er nettopp at vi er så verdidrevne. Så det er på en måte utgangspunktet for vår brand value proposition og employer brand propositions. Og alt henger på mening, visjon og verdier – som er kjempe viktig hos oss. Det ligger i bunnen for alt. Så det sikrer at man snakker på samme måte, også kan vi bli bedre på å formulere budskap som er enda vassere og sånn da, føler jeg. Men det vil jo alltid være en prosess, man er jo aldri ferdig med sånne ting.

### **Har dere noen samarbeidsprosjekter mellom HR og kommunikasjon?**

Ja, for eksempel når jeg lagde karrieresidene på DNVGL.com så må jeg jo forankre det faktuelle i HR. Stemmer det at den lederutviklingen går sånn og sånn å... så HR eier innholdet på en måte. Vi har litt samarbeid nå med det nye intranettet. Et godt eksempel på et samarbeidsprosjekt er da vi satt oss ned sammen var for å lage vår ”New Hire survey”. Jeg fikk med meg HR på dette arbeidet for å kartlegge medarbeider/kandidatopplevelsen fra awareness til onboarding. Arbeidsgruppen besto av meg og han som har globalt ansvar for rekruttering og hun som er ansvarlig for onboarding, og hun som er ansvarlig for å måle brand value. Så da satt vi oss sammen – to fra kommunikasjon og to fra HR, og det er ikke så ofte vi starter sånne prosjekter sammen. Når vi nå skal rulle ut og kvalitetssikre employer branding i hele konsernet er det et annet eksempel på samarbeid mellom kommunikasjon og HR: Etter fusjonen er det kommet nye folk i nye roller og alle som skal levere employer branding tjenester internt må trenes. Da må vi samarbeide. De kan jo ikke finne på alt selv og starte fra scratch. Her må vi samarbeide tett.

### **Formidling av EVP og feedback**

#### **1. Kan du fortelle om noen ulike aktiviteter dere har gjennomført for å realisere deres EVP internt og eksternt i bedriften?**

Ja realisere employer branding ville jeg sagt da, men jeg kan trekke frem et par ting. Vi har et prosjekt internt som heter – ”WE DO”. Som rett og slett er at man kan søke om å få midler for å gjøre bærekraftige investeringer privat. Alle globalt kan søke om 10 000 kroner. Det er samme summen for Kina som i Norge. Til å for eksempel etter

isolere, kjøpe sykkel for å sykle til jobb. Bytte ut det gamle kjøleskapet med et eco vennlig kjøleskap. Så alt som man har av små investeringer hjemme kan man søke om midler til under ”WE DO” prosjektet. Det er et prosjekt vi har kjørt i seks, syv, åtte år. Og det er ikke alle som får, men det er motivasjon til å søke om hvorfor. Jeg har for eksempel tenkt til å begynne å sykle til jobben i stedet for å bruke min diesel bil. Da kan du søke om å få tilskudd til en sykkel. Det er typisk et veldig konkret eksempel internt.

Også har vi jo videoer av egne ansatte – de har vi kjørt både internt og eksternt.

Ja også sponser vi jo greier. Vi sponser den bilen som er med på Shell eco maraton. NTNU bilen. Det er jo et eksempel på employer branding eksternt. Ifjor feiret vi 150 år med en stor drive også på NTNUsom er en viktig skole for oss. Vi organiserte en konferanse for utvalgte studenter og snakket om risk and opportunity in the artic. Vinnerne vår utlyste konkurranse vant en tur - seks dager med forskningsskøyte i arktiske farvann.

I Tyskland så har vi for eksempel *Girls day*. Vi inviterer hvert år ungdomsskole jenter til en dag med oss, for å gjøre dem interessert i ingeniørfag og matte. Vi gjør mange mindre arrangementer rundt omkring, men det er på hovedkontorene vi har hatt mest midler for å gjennomføre slike ting.

## **2. Tilbyr dere ulike goder til ulike målgrupper i bedriften? Hvorfor?**

Vi differensierer vel egentlig kun på lønn. Vi har gratis trening og treningssenter her på Høvik. Vi har gratis shuttle buss fra Sandvika og Schøyen. Vi har masse sport og kunstklubber. Vi har bilklubb, og det er likt for alle. Så sånne ting er felles, men når man kvalifiserer for det, så har vi jo masse kurs og utdanning som alle kan bli med på. Men så er det jo sånn at man må kvalifisere seg for visse kurs og programmer. Vi har lederutviklings program som selvfølgelig ikke er likt for alle. Vi har også et top tech program for våre fremste tekniske eksperter, i samarbeid med Berkely, USA. Også har vi våre fremste ledere som får gå et spesialutviklet lederprogram i samarbeid med INSEAD, Og det er klart at det ikke er for alle, men så har vi masse interne mentor program. Så mye er felles. Mens noen saker vil være avhengig av ansiennitet og utviklingskurve.



På nettsiden sender dere ulike budskap til ulike målgrupper. Til studenter, folk som er ferdig utdannet og eksperter. Vi har prøvd å gå noen steg videre i segmenteringen ved å dele inn i ulike yrkesgrupper. Det er nytt nå, og har aldri blitt gjort før hos oss. Så der prøver vi for eksempel å finne en plattform som også appellerer til sånne folk som meg. Vi trenger jo noen av de også, selv om det ikke er hovedgruppen vår.

**3. Har dere etablert noe form for systematikk for å innhente feedback fra ansatte og fra eksterne kilder for hvordan de opplever selskapets EVP?**

Ja det gjør vi jo. Vi er jo med i Universum undersøkelsen hvert år, og der ligger vi jo godt an. Men jeg mener jo at det ikke er hele sannheten. Også er det jo ”new hire service” som blir global. Universum er ikke globale som oss. Også ser vi på engasjement gjennom kontinuerlige målinger på Linked In. Og på våre social media KPIs. Så da vet vi jo en del. Også vet vi jo noe gjennom vår People Engagement survey. Så jeg vil si at vi vet ganske mye. Det vi skal begynne med nå er å se på kandidatopplevelsen til de som ikke fikk jobben hos oss. Vi mener at deres opplevelse av prosessen også påvirker opplevelsen av brandet vårt. Nå begynner vi å måle de tre som ikke fikk jobben. Vi alle har jo blitt nummer to. Jeg har blitt nummer to noen ganger. Og man kan være nummer to og være ganske fornøyd likevel. Man vil at folk skal kunne si til venninnene sine at selv om jeg ikke fikk jobben, så var det en veldig god prosess. Det er jo egentlig det man vil at folk skal si. Sånn som jeg som er kommunikasjonsperson, jeg operer med etterlatte inntrykk. Altså hva er det folk skal si når man tar bussen hjem fra et sluttintervju og du ikke fikk jobben. Hva er det du skal si? Eller hva skal du tenke eller hva skal du si eller formidle. Jeg synes det er ganske bra å styre etter sånne ting. Vi setter i gang en pilot, og hvis den funker skal jeg sette den ut globalt.

Hvis de som har vært med i jobb prosessen er kjempemisfornøyde er det ikke bra for brandet. Kandidatopplevelsen er jo dårlig i Norge. Hun nevner selv hvordan hun opplevde en dårlig opplevelse med prosessen av å søke på en stilling gjennom et rekrutteringsselskap. Hun forteller videre hvordan det dårlig inntrykket har påvirket hennes syn på rekrutterings selskapet og virksomhetene, og hvordan det har påvirket brandet negativt. Forteller og om sin egen negative kandidatopplevelse. Kommer til å huske dette lenge og forteller om det.

## Prosess og utvikling

### 1. Hvordan samsvarer det som tilbys i deres EVP og bedriftens forretningsstrategi?

Det føler jeg at bare må være i tråd! Med både HR og kommunikasjons strategien. Og ikke minst må den være i tråd med forretningsstrategien! Vi kan ikke gjøre noe som er på siden av det. For meg er forretningsstrategien det viktigste.

### 2. Hvordan jobber dere med lederne for å innarbeide/ implementere det som i utgangspunktet blir kommunisert?

Vi har en del systematikk på det hva gjelder rekrutteringsprosessen og onboardingprosessen. Og egentlig også rekruttering når vi er ute på student messer og sånn, men der kan vi bli bedre også. Vi har jo ikke 100% kontroll på at alle mellomledere hos oss leverer det samme employer brandet. Men vi har på en måte sjekklister å sånn støtte når ledere skal rekruttere og når man skal onboarder nye folk.

Vi er individdrevne, vi har egen målsettings planer og prosesser. En av disse punktene er at man definerer sin egen utviklingsplan for neste år. Det fungerer sjelden slik sånn at lederen legger opp en ang liste på kurs. Og folk får både gå internt og eksternt for valg av kurs. Men sånn delvis forventer vi at folk tar ansvar for sin egen utvikling. Det er jo også et lederansvar og se sine ansatte og vite omtrent hva man kan dytte på med for å anerkjenne folk. Men vi stoler nok ganske på at folk orienterer seg på hva som finnes. Så vi har jo en stor intern utviklingsdatabase, og jeg har faktisk ikke oversikten selv for det er så mye. Mye som går på tekniske fagutdannelser. Et mindre firma, ville det vært enklere å tilby. Vi har bredden, også har vi noen spisser. Litt krever vi at ansatte oppdaterer seg selv. Man har jo stor fleksibilitet til å gå kurs og utdanning eksternt. Kan ta mastergrad på firmaets regning.

### 3. Hvordan involverer dere medarbeidere ved utarbeidelse av EVP?

Det har vi gjort når vi satt opp vår EVP i utgangspunktet. Og konseptene er jo at vi bruker egne ansatte i alt i fra ”morning stories” og rekrutterings videoer osv. Når jeg skulle lage nye karrieresider nå så snakket jeg med nesten 50 mennesker i ulike fokusgrupper for å teste en del konsepter. Så jeg vil absolutt si at vi bruker og hører

med ansatte. Vi finner jo ikke på noe, vi tar ikke frem ting som ikke henger på greip. Man kan sikkert gjøre mer av det også. Også er det vanskelig å involvere alle på alt, når vi er så store og så distribuert, men det er klart at vi er veldig opptatte av å teste alt ting! Særlig ting vi gjør mot graduate segmentet. Vi har jo en egen intern organisasjon som heter UNG in DNV-GL. Som finnes vel på åtte steder som er på en måte klubben for de litt yngre. På fag og sosialt og sånn da. Og styret deres i Norge synes jeg det er okey å treffe av og til. Å fortelle om hva vi gjør nå, og høre hva de synes om det. Bruke de litt for å treffe litt greier på folk, sounding board. En gjeng å spille ball med.

**4. Hvordan tror du deres EVP er med på å beholde nøkkelmedarbeidere?**

Ja, det er kanskje ikke employer brandet i seg selv, men at vi har en gjennomtenkt måte å kommunisere og etterleve det på. At vi på en måte lever som vi sier. Og gir folk muligheter og leverer spennende daglig arbeid. Det gjør jo at folk velger å jobbe her. Så det er ikke employer brandet i seg selv, men mer at vi lever etter det som gjør at folk blir her. Og får ansatte være med på initiativ som gjør at de hele tiden utvikles. Både i det daglige, men også gjennom spesielle prosjekter og utdanninger. Så det er jo den opplevde kvaliteten i det daglige arbeidet, som er avgjørende, mer enn det at vi har gratis treningssenter når alt kommer til alt.