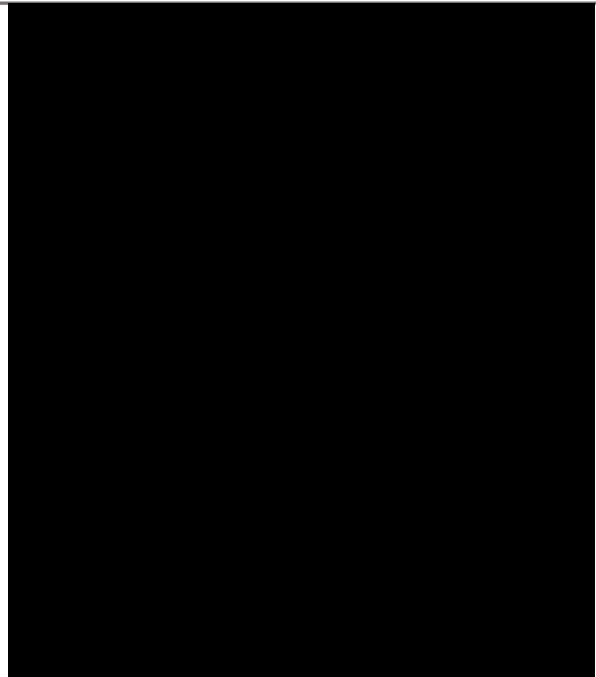




'Van afdeling naar business unit'

Jessica Both
S1099624
Afstudeerscriptie Communicatie

Colofon

Auteur:	Jessica Both
Studentnummer:	S1099624
Datum:	17 augustus 2020
Plaats:	Nieuw-Vennep
Instituut:	Hogeschool Leiden
Faculteit:	Management en Bedrijf
Opleiding:	Communicatie
Klas:	Com4A
Opdrachtgever:	Organisatie X
Bedrijfsbegeleider:	-
Afstudeerbegeleider:	Ben van Hamersveld
Eerste beoordelaar:	Piet Hein Coebergh
Tweede beoordelaar:	Sanne Bredeveld
Periode:	3 en 4
Inleverdatum:	17 augustus 2020
Kans:	2
Aantal woorden:	16.351 woorden
Conceptueel model:	Employer Branding Framework Backhaus & Tikoo (2004)

Voorwoord

Na vier leerzame jaren, ligt hier dan eindelijk het laatste deel van mijn studie Communicatie. Een periode waar velen, onder andere ik zelf, al jaren de kriebels van krijgen. Gedurende een periode van 5 maanden heb ik een afstudeeropdracht uitgevoerd voor Organisatie X. Deze maanden hebben geresulteerd in deze scriptie over hoe Organisatie X met haar employer brand potentiële medewerkers kan aantrekken, waardoor openstaande vacatures niet langer onvervuld blijven.

Tijdens het schrijven van mijn scriptie als communicatieprofessional, want zo mag ik mijzelf onderhand wel noemen na vier jaar, heb ik veel mensen leren kennen die mij elk andere inzichten gaven. Het onderwerp van mijn scriptie is heel actueel, omdat je je als bedrijf moet kunnen onderscheiden van de rest wil je succesvol zijn.

Deze periode had ik mij anders voorgesteld, want door het Coronavirus heb ik mijn scriptie vanuit huis moeten doorzetten. Dit had als gevolg dat een groot deel van het werk stil kwam te liggen en alle vacatures van de website werden gehaald. Precies een onderdeel dat voor mij van belang was. Desalniettemin ben ik trots op het eindresultaat en daar zou ik ook een aantal mensen voor willen bedanken. Allereerst wil ik graag mijn bedrijfsbegeleiders bedanken. Het is anders gelopen dan we hadden gedacht, maar ik kon altijd bij hen terecht als ik vragen had of als ik vastliep.

Ook wil ik mijn stagebegeleider vanuit de Hogeschool bedanken, Ben van Hamersveld, voor de fijne online begeleiding en het meedenken over bepaalde punten. Alle respondenten wil ik ook bedanken die mij geholpen hebben met het meewerken aan mijn onderzoek. Zonder hen had ik dit vraagstuk niet kunnen beantwoorden. En als laatste, maar zeker niet onbelangrijk, mijn vriendinnen van de opleiding: Sascha Hoogervorst, Nina Kievits, Luna Duindam, Suzanna Doude van Troostwijk en Esmee Both. Zonder hun had ik niet een onvergetelijke tijd gehad op de hogeschool.

Ik hoop dat deze scriptie jullie net zo veel nieuwe inzichten geeft als dat ik heb gehad.

Jessica Both, Nieuw-Vennep

17 augustus 2020

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe Organisatie X op een succesvolle manier potentiële medewerkers aan kan trekken. De reden voor dit onderzoek is dat de vacatures op de afdeling Digital onvervuld blijven. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie te adviseren hoe zij zich als aantrekkelijke werkgever kan presenteren op de arbeidsmarkt en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek zijn potentiële medewerkers bestaande uit mannen en vrouwen tussen de 21 en 40 jaar, ook wel millennials genoemd. Zij hebben gestudeerd in de richting van ICT, sportmarketing of online marketing en hebben affiniteit met (top)sport en data.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden, zijnde de krapte op de arbeidsmarkt binnen de ICT-branche, de huidige arbeidsmarktcommunicatie van Organisatie X, de kracht van concurrenten en het zoekgedrag van millennials. De analyse laat zien dat het zoeken via vacaturesites de meest gebruikte manier van millennials is en dat Organisatie X achterloopt op de concurrenten. Verder is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het moeilijker is om een aantrekkelijke positie te creëren.

De belangrijkste stromingen in de theorie over hoe Organisatie X meer potentiële medewerkers kan aantrekken voor op de afdeling Digital gaan over employer branding en het communiceren van de identiteit en het imago. De theorieën van Dowling (1986), Ambler en Barrow (1996), Sullivan (2004), Cable en Turban (2001), van Liemt (2016), van der Haas en Hudepohl (2015), Birkigt en Stadler (1986) en Backhaus en Tikoo (2004) zijn kritisch met elkaar vergeleken. Als centrale theorie is gekozen voor het Employer Branding Framework van Backhaus en Tikoo uit 2004, omdat zij aantonen hoe een werkgever haar employer brand kan managen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door zich zowel op de interne als externe factoren van het employer brand te richten. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de huidige arbeidsmarktcommunicatie van Organisatie X, de arbeidsmarktcommunicatie van de concurrenten en de beweegredenen van millennials. Daarnaast test kwalitatief onderzoek de hypothesen. De reden hiervoor is dat kwalitatief onderzoek dieper ingaat op de meningen, beweegredenen en de achterliggende gedachte van de doelgroep. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden middels een selecte steekproef aan de hand van de volgende kenmerken: huidige stagiairs en potentiële medewerkers in

de leeftijdscategorie 21-40 jaar (millennials) die een studie hebben gevolgd of volgen in de richting van ICT, sportmarketing of online marketing.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn: respondenten associëren Organisatie X niet met digitaal en er mist een persoonlijke en professionele profilering, terwijl concurrenten zich wel op deze manier profileren. Uitdaging, doorgroeimogelijkheden en sfeer zijn de belangrijkste kenmerken die een werkgever moet bezitten. Respect, betrouwbaar, gelijkheid en vrijheid zijn de belangrijkste waarden die de respondenten bij een werkgever willen zien. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de werkgever millennials het beste op een persoonlijke manier kan benaderen.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de digitale tak van Organisatie X is nog onbekend bij de doelgroep doordat de doelgroep Organisatie X met een evenementenbureau associeert. Het overbrengen van het employer brand moet op een persoonlijke en professionele manier om meer potentiële medewerkers te trekken. Organisatie X moet met haar employer brand gelijkheid, vrijheid, respect en betrouwbaarheid overbrengen. Aan de hand van deze waarden identificeert de doelgroep zich sneller met Organisatie X. Tot slot is het van belang om het employer brand over te brengen via de website en mond-tot-mond.

De aanbevelingen zijn gemaakt op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek. Aanbevolen is het digitale gedeelte van Organisatie X onder de aandacht te brengen en dit los te koppelen van Organisatie X. Door hier een aparte business unit van te maken met eigen social mediakanalen en een website, komt de doelgroep niet in verwarring met het huidige imago van Organisatie X. Daarnaast is het advies om de gewenste waarden in de arbeidsmarktcommunicatie op een persoonlijke en professionele manier mee te nemen in een promotievideo. Tot slot is een aanbeveling de business unit via mond-tot-mondreclame op hogescholen te promoten.

De implementatiestrategie is geformuleerd aan de hand van de aanbevelingen van dit onderzoek. Als communicatiemiddelen zijn een promotievideo en actieve mond-tot-mondreclame op hogescholen geschikt. Daarnaast is het opzetten van een business unit ingezet om de digitale kant van Organisatie X te promoten. De totale kosten van implementatie bedragen €9.122,88. De totale opbrengsten bedragen immateriële opbrengsten in de vorm van meer naamsbekendheid, meer aantrekkingskracht en een snellere identificatie van potentiële medewerkers met het werkgeversmerk.

Inhoud

1. Probleemformulering	7
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Probleemstelling.....	8
1.3. Doelstelling.....	9
1.4. Deelvragen.....	10
1.5. Doelgroep	10
1.6. Grenzen en beperkingen	11
2. Situatieschets	13
2.1. Krapte op de arbeidsmarkt.....	13
2.2. Huidige arbeidsmarktcommunicatie	14
2.3. Millennials	14
2.4. Concurrentieomgeving.....	15
3. Theoretisch kader.....	16
3.1. Employer branding	16
3.2. Het Employer Branding Framework	18
3.3. Hypotheses	20
4. Methodologie	23
4.1. Methoden.....	23
4.2. Datacollectie.....	25
4.3. Operationalisatie	28
4.3.1. Operationalisatie deelvragen	28
4.3.2. Operationalisatie hypotheses.....	29
5. Resultaten.....	32
5.1. Huidige arbeidsmarktcommunicatie	32
5.2. Concurrenten.....	33
5.3. Wensen en behoeften millennials.....	34
5.4. Hypotheses	36
6. Conclusie	38
6.1. Conclusies deelvragen	38
6.2. Slotconclusie.....	39
7. Aanbevelingen	41
7.1. Meer bekendheid genereren	41
8. Implementatie	44
8.1. Van afdeling naar business unit	44
8.2. Promotiefilm.....	46

8.3.	Mond-tot-mondreclame	48
8.4.	Totaaloverzicht kosten en opbrengsten.....	49
9.	Literatuurlijst	51
10.	Bijlagen	55

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar hoe Organisatie X op een succesvolle manier potentiële medewerkers aan kan trekken. De reden voor dit onderzoek is dat de vacatures op de afdeling Digital onvervuld blijven. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie te adviseren hoe zij zich als aantrekkelijke werkgever kan presenteren op de arbeidsmarkt en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek zijn potentiële medewerkers bestaande uit mannen en vrouwen tussen de 21 en 40 jaar, ook wel millennials genoemd. Zij hebben gestudeerd in de richting van ICT, sportmarketing of online marketing en hebben affiniteit met (top)sport en data.

1.1. Aanleiding

Organisatie X is gelegen in Ouderkerk aan de Amstel. Zij zijn dagelijks actief in de wereld van topsport, bedrijfsleven en media. Zo werken zij voor bedrijven die sport als communicatiemiddel gebruiken. Samen met hun opdrachtgevers stellen zij de visie, strategie en doelstellingen vast en zorgen zij voor de uitrol van de strategie. Van de creatie en optimalisatie van content tot en met de organisatie van interne en externe evenementen. Daarnaast werken zij met topsporters die op basis van hun sportprestaties en persoonlijkheid een bijdrage kunnen leveren aan de marketing van producten en diensten. Dit gebeurt onder de naam 'Label A'. Verder biedt Organisatie X onder de naam 'Label B' sprekers uit de sport aan om lezingen te geven. Tot geeft zij onder de naam 'Label C' bedrijven de mogelijkheid om TV exposure te realiseren tijdens sportwedstrijden (Organisatie X, z.d.).

Organisatie X is de afgelopen jaren flink in omzet gegroeid. Dit komt onder andere door de opkomst van digitale campagnes. Van de totale omzet in het boekjaar 2019/2020 bestaat maar liefst X% van de opbrengsten uit digitale campagnes (zie Tabel 1). Het aantal medewerkers op de afdeling Digital groeit echter niet flink mee wat te zien is in Tabel 2. Vacatures die openstaan voor deze afdeling zijn onder andere lead data marketeers en digital managers. Uit onderzoek van het UWV blijkt dat ICT-beroepen, zoals datamanagers en data specialisten moeilijk vervulbaar zijn. De arbeidsmarkt binnen de ICT-sector ziet er sinds medio 2017 "zeer krap" uit. 40% van de ICT-dienstverleners ondervond tijdens de eerste helft van 2019 hindernissen door personeelstekort (van der Aalst et al., 2019).

Tabel 1. Totale omzet en omzetcijfers digitale activiteiten (Bron: Account view, 2020)

Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden

Tabel 2. Aantal medewerkers Organisatie X en Digital (Bron: Account view, 2020)

Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden

Organisaties gaan tegenwoordig steeds vaker data-driven te werk in het contact dat zij hebben met klanten of gebruikers. Dit houdt in dat organisaties grote hoeveelheden data omzetten in rapporten, waardoor zij op basis van die data strategische beslissingen kunnen maken. Dit leidt volgens het UWV (2019) tot een grote vraag naar data-specialisten. De digital vacatures bij Organisatie X staan gemiddeld twee maanden open. 2019-2020 telde zo'n acht openstaande vacatures op de Digital afdeling. Hiervan zijn er zoals te zien is in onderstaande tabel slechts twee daadwerkelijk aangenomen, ondanks het jaarlijkse recruitmentbudget dat tussen de €X en €X ligt (Organisatie X, 2020). Dat er maar X aantal op sollicitatiegesprek mogen komen laat zien dat een groot deel is gefilterd en niet bij het profiel past. Op het moment dat er meer analytische vaardigheden nodig zijn, kijken werkgevers volgens het UWV vaker naar medewerkers met hbo-niveau (van der Aalst et al., 2019).

Tabel 3. Sollicitatieactiviteiten Organisatie X afdeling Digital (Bron: Account view, 2020) (zie Bijlage 9)

Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden

Het probleem waar Organisatie X mee kampt is dat veel mensen niet weten dat Organisatie X ook digitaal bureau is waardoor de vacatures op de afdeling Digital moeilijk te vervullen zijn. Uit de omzetcijfers blijkt dat het aantal digitale campagnes en dus de afdeling blijft stijgen en daarom is het van belang deze vacatures sneller te vervullen met de juiste kandidaten. Het is van belang om de doelgroep te analyseren en de wensen en behoeften van potentiële medewerkers te achterhalen, zodat Organisatie X hierop in kan spelen. Een onderscheidend vermogen is hierbij essentieel.

1.2. Probleemstelling

Het binnenhalen van potentiële medewerkers verloopt bij Organisatie X niet zoals gewenst, waardoor de vacatures op de afdeling Digital te lang openstaan. Hoewel Organisatie X met haar recruitmentbudget investeert in het overbrengen van haar identiteit, lukt het haar niet de openstaande vacatures te vervullen. Dit blijkt uit de sollicitatieactiviteiten die hierboven in de aanleiding zijn aangekaart. Het probleem dat hierbij speelt is dat Organisatie X in haar arbeidsmarktcommunicatie niet genoeg laat zien dat zij naast het organiseren van evenementen ook een digitaal bureau is. Het gevolg hiervan is dat niet de juiste sollicitanten afkomen op de openstaande vacatures, omdat zij mogelijk niet genoeg bekend zijn met de digitale tak van Organisatie X wat zorgt voor een imagoprobleem.

Om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van potentiële medewerkers met betrekking tot het zoeken naar een nieuwe werkgever en het onder de aandacht brengen van de digitale tak van Organisatie X is opdracht gegeven dit onderzoek uit te voeren. Dit is van belang omdat Organisatie X op deze manier weet hoe zij moet communiceren op de arbeidsmarkt om haar identiteit over te dragen. De probleemstelling die dit onderzoek ondersteunt luidt als volgt:

Hoe kan Organisatie X meer medewerkers aantrekken voor op de afdeling Digital?

Allereerst is het belangrijk om erachter te komen of de doelgroep weet wie Organisatie X is en wat zij doet. Daarnaast brengt het onderzoek de huidige arbeidsmarktcommunicatie van Organisatie X in kaart, om te zien waar de verbeterpunten liggen. Verder is het van belang om inzicht te krijgen in wat potentiële medewerkers belangrijk vinden aan een werkgever. Dit zorgt ervoor dat Organisatie X zich kan richten op de overtuigingstechnieken die zij kan gebruiken tijdens het communiceren op de arbeidsmarkt om potentiële medewerkers aan te trekken.

1.3. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Inzicht geven in arbeidsmarktcommunicatie om meer medewerkers aan te trekken, teneinde een communicatieadvies te geven aan Organisatie X over hoe zij zich als aantrekkelijke werkgever kan presenteren op de arbeidsmarkt.

Zoals is beschreven in de aanleiding heeft Organisatie X moeite met het vervullen van digital functies. Het organisatiedoel is daarom om de digitale tak meer onder de aandacht te brengen en meer potentiële medewerkers aan te trekken.

Het in kaart brengen van de meningen en beweegredenen van de doelgroep dragen bij aan het onderzoeksdoel. Op deze manier komt Organisatie X er namelijk achter hoe zij haar arbeidsmarktcommunicatie aantrekkelijker kan maken. Dit kan zij doen door te achterhalen waarmee potentiële medewerkers Organisatie X associëren, wat potentiële medewerkers belangrijk vinden aan een werkgever en wat zij verwachten van een werkgever met betrekking tot communicatie-uitingen. De resultaten en conclusies zijn de voornaamste bronnen die leiden tot het uiteindelijke communicatieadvies. De aanbevelingen en de implementatie vormen een houvast voor Organisatie X om op een aantrekkelijker manier te communiceren en meer potentiële medewerkers binnen te halen.

1.4. Deelvragen

Binnen deze paragraaf zijn vier deelvragen opgesteld die helpen de probleemstelling te beantwoorden. Deze deelvragen zijn van toepassing om te kijken hoe Organisatie X zich aantrekkelijker kan presenteren als werkgever.

Deelvraag1:

Wat doet Organisatie X op dit moment aan arbeidsmarktcommunicatie?

De eerste deelvraag schetst een beeld van de huidige arbeidsmarktcommunicatie van Organisatie X. Het analyseren van interne bronnen (deskresearch) geeft inzicht in wat Organisatie X doet bij het aantrekken van potentiële medewerkers. Door de huidige arbeidsmarktcommunicatie te bekijken is het mogelijk om middels theorieën te kijken waar er verbeterpunten liggen voor Organisatie X.

Deelvraag 2:

Hoe ziet de arbeidsmarktcommunicatie van de concurrenten eruit?

Om te begrijpen hoe Organisatie X een unieke positionering kan bereiken, is het belangrijk om te kijken naar hoe concurrenten communiceren op de arbeidsmarkt. Op deze manier ziet Organisatie X waar zij op voorloopt of misschien achterloopt en mist in haar communicatie. De term concurrent verwijst naar vergelijkbare organisaties. Deelvraag twee helpt bij het beantwoorden van de probleemstelling, omdat het inzicht geeft in hoe Organisatie X zich onderscheidt op de arbeidsmarkt.

Deelvraag 3:

Wat zijn de beweegredenen en behoeften van millennials met betrekking tot het zoeken naar een nieuwe werkgever?

Deelvraag drie geeft inzicht in de wensen en behoeften van millennials wanneer zij op zoek gaan naar een nieuwe baan en werkgever. Om erachter te komen hoe Organisatie X zich als aantrekkelijke werkgever kan presenteren is het belangrijk om te weten wat de beweegredenen en behoeften zijn van deze groep. Organisatie X kan aan de hand van deze wensen en behoeften haar positionering aanpassen. Fieldresearch is nodig bij het beantwoorden van deze deelvraag.

1.5. Doelgroep

Dit onderzoek richt zich op potentiële medewerkers. Deze potentiële medewerkers zijn nodig binnen dit onderzoek om antwoord te geven op de deelvragen en op de probleemstelling. Daarnaast helpen zij ook bij het toetsten van de hypotheses.

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit potentiële medewerkers bestaande uit mannen en vrouwen tussen de 21 en 40 jaar, ook wel millennials of generatie Y genoemd. Zij hebben

een opleiding gevold op mbo of hbo-niveau in de richting van ICT, sportmarketing of online marketing. Het verzamelen en verwerken van data is een pré, omdat dit nodig is om werkzaam te zijn op de afdeling Digital. Verder hebben zij affiniteit met (top)sport wat betekent dat zij de nodige basiskennis hebben. Tot slot is de doelgroep woonachtig in de omgeving Amsterdam.

2019 telt zo'n 4.309.987 millennials (CBS, 2019). Millennials hebben een leeftijd tussen de 20 en 35 jaar. Kenmerken die passen bij deze doelgroep zijn: ambitieus, ruimdenkend, zelfstandig, snel en veel informatie verwerken, snel ergens op uitgekeken zijn, zich vergelijken met anderen en perfectionistisch. Millennials zijn opgegroeid en voelen zich thuis in de digitale wereld waardoor zij innovaties vaak snel en handig oppakken. Social media, als Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter en YouTube zijn platformen waar je hen vaak kan vinden en kan bereiken. Productiviteit en een flexibele werkhouding is wat hen nog meer kenmerkt. Financieel gezien lopen millennials nog wat achter. Ze hebben een lager loon en leven vaker met een hogere schuld. Echter weerhoudt hen dit niet om risico's te nemen, waardoor zij sneller overstappen naar een andere organisatie (van der Zwan & Stapert, 2018).

Dit onderzoek neemt ook de huidige stagiairs van Organisatie X mee, omdat zij ook potentiële medewerkers zijn. Deze stagiairs vallen ook onder de groep millennials en hebben een leeftijd tussen de 20 en 28 jaar. Dit is een belangrijke groep om mee te nemen in dit onderzoek, omdat 28,3% van de huidige medewerkers bij Organisatie X is begonnen als stagiair (Organisatie X, 2020).

1.6. Grenzen en beperkingen

De periode waarin dit onderzoek is gehouden betreft 10 februari 2020 t/m 17 augustus 2020. Dit betekent dat er maar eenmalig langdurig contact plaatsvindt met respondenten, omdat dit simpelweg te veel tijd in beslag neemt. Vanwege deze beperkte tijd van het onderzoek kan de opdrachtnemer niet het gegeven advies zelf uitvoeren. Dit betekent dat de opdrachtgever aan de hand van het implementatieplan zelf het onderzoek uit moet voeren. Dit betekent ook dat er voor dit onderzoek geen budget beschikbaar is gesteld.

Verder richt dit onderzoek zich alleen tot potentiële medewerkers tussen de 21 en 40 jaar, ook wel millennials genoemd, omdat zij zoals in paragraaf 1.5 is beschreven, opgegroeid zijn in de digitale wereld en zij bekend zijn met de meeste digitale vaardigheden. Het gevolg van deze beperking is dat de uitkomst van dit onderzoek alleen geldt voor de afdeling Digital en niet voor de gehele organisatie.

Er is voor gekozen om alleen stagiairs uit de organisatie te interviewen, omdat zij ervaring opdoen binnen de organisatie en voor een keuze staan wat zij na hun studie willen gaan doen. Zij zijn daardoor betrouwbaarder dan de huidige medewerkers die over het algemeen de opdracht krijgen om de organisatie in positief daglicht te zetten.

Wegens het Coronavirus dat tijdens dit onderzoek opkwam, werd iedereen verplicht om thuis te werken. Dit heeft als gevolg dat het direct contact met Organisatie X minder werd en het verzamelen van cijfermatig bewijsmateriaal lastiger werd. Een ander gevolg hiervan is dat de interviews niet face-to-face afgenomen zijn, maar online via Zoom en Skype. Bij sommigen was dit zonder beeld. Dit kan de voordelen van non-verbale communicatie belemmeren, omdat de emotie van de respondenten niet zichtbaar is.

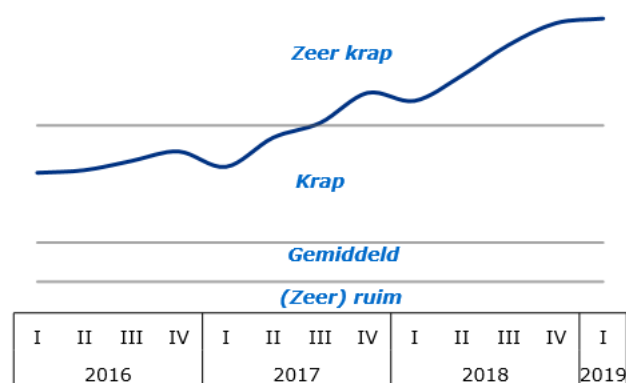
2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de krapte op de arbeidsmarkt binnen de ICT-branche en hoe dat invloed heeft op Organisatie X. Daarnaast beschrijft het de huidige arbeidsmarktcommunicatie van Organisatie X. Het analyseren van de millennials geeft inzicht in waar zij op zoek naar zijn bij het vinden van een nieuwe werkgever en op welke manier zij dat doen. Het zoeken via vacaturesites blijkt de voornaamste manier te zijn. Verder laat de concurrentieanalyse zien dat Concurrent A, Concurrent B en Concurrent C de concurrenten zijn en op welke manier zij potentiële medewerkers werven. De uitkomsten van deze concurrentieanalyse is samengevat in een perceptiematrix.

2.1. Krapte op de arbeidsmarkt

De banenmarkt groeit en het aantal openstaande vacatures is eind december 2019 opgelopen tot 291.000. Dat is een toename van ruim 3.000 vacatures vergeleken met een kwartaal eerder. Al zes jaar lang neemt het aantal openstaande vacatures elk kwartaal toe (CBS, 2019). Dit zorgt voor een toename van de spanning op de arbeidsmarkt dat ook gevolgen heeft voor de ICT branche. Zoals in hoofdstuk 1 *Probleemstelling* staat, stijgt het aantal medewerkers op de afdeling Digital van Organisatie X niet mee met de groei van de organisatie en blijven vacatures on vervuld (zie hoofdstuk 1, Tabel 2). Uit onderzoek van het UWV (2019) blijkt dat ICT-beroepen, zoals datamanagers en data specialisten moeilijk vervulbaar zijn. De arbeidsmarkt binnen de ICT-sector ziet er sinds medio 2017 "zeer krap" uit wat te zien is in de afbeelding hieronder. 40% van de ICT-dienstverleners ondervond tijdens de eerste helft van 2019 hindernissen door personeelstekort (de Wit & Kalkhoven, 2019).

Ontwikkeling spanning ict-arbeidsmarkt
2016-2019 (Q1), spanningsindicator UWV



Afbeelding 1: krapte op de arbeidsmarkt (Bron: UWV, 2019)

2018 telde zo'n 57.000 openstaande ICT-vacatures wat een toename van 7% is vergeleken met 2017. Het tekort gaat gepaard met dat er te weinig hoogopgeleide professionals zijn. Zo'n 78% van de moeilijk te vervullen vacatures is gericht op potentiële medewerkers met een afgeronde hbo-opleiding. Volgens het UWV (2019) is het hebben van algemene kennis en sociale vaardigheden een steeds belangrijkere eis en is er steeds meer behoefte aan medewerkers met inzicht in bedrijfsprocessen en communicatieve vaardigheden (de Wit & Kalkhoven, 2019). Het gevolg hiervan is dat ook de vacatures bij Organisatie X langer open blijven staan. De ICT-branche is een belangrijke branche voor dit onderzoek, omdat er voor het maken van data analyses op de afdeling Digital een ICT-achtergrond nodig is. Dit zorgt ervoor dat er bepaalde basiskennis aanwezig is.

2.2. Huidige arbeidsmarktcommunicatie

Deze inhoud is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

2.3. Millennials

Zoals aangegeven in paragraaf 1.5 Doelgroep telt Nederland in 2019 ruim vier miljoen millennials (CBS, 2019). Millennials, ofwel generatie Y, zijn geboren tussen 1980 en 2000. Met betrekking tot het zoeken naar een nieuwe werkgever, hebben millennials veel eisen en kenmerken waar een werkgever aan moet voldoen. Millennials ondersteunen vooral organisaties die aansluiten bij hun waarden. Zij aarzelen minder snel om relaties te verminderen of te beëindigen als ze het niet eens zijn met de zakelijke praktijken, waarden of politieke voorkeuren van bedrijven (Deloitte, 2019).

Zo zien millennials een baan van negen tot vijf bij een vaste werkgever niet zitten en is flexibiliteit een must (Roeters et al., 2016). Toch werken ze niet te veel en hebben ze een voorkeur aan deeltijd werken. Kenmerken die passen bij millennials zijn ambitieus, zelfstandig, faalangstig en ergens snel op uitgekeken zijn. Uitdaging, doorgroeimogelijkheden en vrijheid zijn volgens millennials belangrijke aspecten bij het vinden van een nieuwe werkgever (Van der Zwan & Stapert, 2018). Ze weten over het algemeen snel kennis uit te wisselen en te communiceren en komen vaak snel op een creatieve manier tot oplossingen en resultaten (Manuel & Moerman, 2016).

Uit het World of Work onderzoek van Mosterboard blijkt dat millennials via verschillende communicatiemiddelen op zoek gaan naar een nieuwe werkgever, namelijk via de volgende middelen:

- 65% vacaturesites
- 44% bedrijfswebsites

- 32% rechtstreekse benadering
- 31% zakelijke social media als LinkedIn
- 31% online zoekmachines
- 24% print en media

Daarnaast benaderen recruiters van een bedrijf zo'n vijf keer per jaar zelf de millennials. Recruiters benaderen vaak millennials voor een functie binnen de branche waarin ze al werkzaam zijn. Als millennials overstappen op een andere baan wisselen zij echter vaker naar een andere functie binnen een andere branche (Monsterboard, 2016).

Millennials hebben tegenwoordig een lager reëel inkomen, hogere schulden en minder inkomsten dan eerdere generaties op vergelijkbare leeftijden. Ze vinden meestal dat bedrijven prioriteit moeten geven aan de productie van goederen en diensten en het genereren van banen, maar zo'n 55% ziet het genereren van winst als de belangrijkste prestatie van het bedrijf. Daarnaast zijn ze van mening dat het bedrijfsleven ondermaats presteert bij het verbeteren van het levensonderhoud van medewerkers. Dit zorgt voor een imagoprobleem bij bedrijfsleiders (Deloitte, 2019). Dit laat zien dat het als werkgever belangrijk is om een goed beeld van de organisatie naar buiten te brengen en dat het van belang is om naar de wensen en behoeften van de doelgroep te kijken, wil je een aantrekkelijke werkgever zijn.

2.4. Concurrentieomgeving

Deze inhoud is verwijderd, vanwege privacygevoelige informatie.

3. Theoretisch kader

Dit theoretisch kader behandelt verschillende theorieën om het antwoord op de centrale vraag uit het onderzoek te geven. De gebruikte theorieën zijn gericht op het onderwerp employer branding. Organisatie X wil haar werkgeversmerkstrategie effectief inzetten, zodat zij haar huidige medewerkers kan behouden en nieuwe medewerkers kan aantrekken. De theorieën van Dowling (1986), Ambler en Barrow (1996), Sullivan (2004), Cable en Turban (2001), van Liemt (2016), van der Haas en Hudepohl (2015), Birkigt en Stadler (1986) en Backhaus en Tikoo (2004) zijn kritisch met elkaar vergeleken. De centrale theorie is het Employer Branding Framework van Backhaus en Tikoo. Tot slot stellen de drie hypotheses dat merkafbeeldingen, naamsbekendheid en kernwaarden invloed hebben op de aantrekkelijkheid van een werkgever.

Ondanks de huidige wereldwijde economische groei, expansie en kansen, uiten millennials onbehagen en pessimisme over hun carrière, werkgever en de wereld om hen heen. Deze millennials vragen om een sterk werkgeversmerk waarbij zij hun kernwaarden uiten (Deloitte, 2019). Backhaus en Tikoo (2004) definiëren het begrip employer branding, ofwel het werkgeversmerk, als de moeite die een organisatie zowel intern als extern doet om een helder beeld te promoten dat aangeeft wat een werkgever anders en aantrekkelijk maakt.

3.1. Employer branding

Het corporate image als basis van employer branding

De eerste verklarende theorie en tevens de theorie die de basis vormde van employer branding is het corporate image development van Dowling (1986). Het corporate image beschouwt hij als de verzameling van associaties waardoor mensen een organisatie omschrijven en onthouden. In deze theorie staat het algemeen publiek dat een beeld heeft van de organisatie centraal en niet de potentiële medewerkers. Een positief corporate image beïnvloedt volgens Dowling (1986) het gedrag van mensen wanneer zij in aanraking komen met de organisatie. Deze theorie past niet bij dit onderzoek en het probleem waar Organisatie X mee kampt, omdat hier het algemene publiek centraal staat, terwijl Organisatie X alleen de potentiële medewerkers aan wil trekken.

Daarentegen waren het Ambler en Barrow (1996) die tien jaar later als eerste een naam gaven aan employer branding, namelijk het totaalpakket van functionele, economische en psychologische voordelen van een organisatie die in lijn staat met de identiteit. Volgens zowel Dowling (1986) als Ambler en Barrow (1996) zijn er drie aspecten die samen een sterk employer brand vormen, namelijk de organisatiecultuur, de reputatie en

de interne marketing. Onder de organisatiecultuur vallen de normen en waarden die de organisatiedoeleinden en organisatiestrategie ondersteunen (Ambler & Barrow, 1996). Organisaties creëren samen met hun medewerkers het beeld dat zij naar buiten brengen (Dowling, 1986). Het laatste concept, ofwel interne marketing zorgt voor het naleven van de regels binnen de organisatie en het uitvoeren van de werkzaamheden (Ambler & Barrow, 1996). Het verschil tussen deze twee theorieën is dat Ambler en Barrow (1986) onderscheid maken tussen het consumentenimago en het werknemersimago. Zij zeggen dat als een organisatie een positief imago heeft bij consumenten het ook een positief imago heeft als werkgever.

De theorie van Ambler en Barrow past wel bij het probleem waar Organisatie X mee kampt, omdat het kijkt naar de reputatie en dus het beeld dat een organisatie naar buiten brengt. Dit is van belang omdat een positief imago een werkgever aantrekkelijker kan maken.

Identiteit en imago

Waar Dowling (1986) zoals hierboven is benoemd zich eerst richt op het bedrijfsimago richten van der Haas en Hudepohl (2015) zich in hun Employee value proposition (EVP) model eerst op het definiëren van de identiteit. De EVP is de belofte die een organisatie doet aan haar potentiële en huidige medewerkers. Van der Haas en Hudepohl kijken bij deze belofte naar waar de organisatie voor staat, de essentie van de organisatie en wat de organisatie brengt (van der Haas & Hudepohl, 2015).

Een overeenkomst van de theorie van van der Haas & Hudpohl is terug te vinden in de theorie van Birkigt en Stadler (1986). Zij zeggen in hun Corporate identity model dat de persoonlijkheid van een organisatie ten grondslag ligt aan de identiteit van een organisatie. Persoonlijkheid is volgens hen dat wat een organisatie daadwerkelijk is. Deze persoonlijkheid komt terug in het gedrag van een organisatie, de wijze van communiceren en in de symbolen. Het beeld dat de buitenwereld van een organisatie heeft, het imago, is een afspiegeling van de identiteit (Birkigt & Stadler, 1986). Zowel van der Haas en Hudepohl (2015) als Birkigt en Stadler (1986) betogen dat het huidige imago kan afwijken van het gewenste imago wat een negatief beeld kan vormen bij potentiële kandidaten. Zowel de theorie van Birkigt & Stadler als van van der Haas & Hudepohl zouden bruikbaar kunnen zijn voor het probleem waar Organisatie X mee kampt, omdat het voor Organisatie X van belang is om naar de identiteit te kijken, zodat je een goed beeld overbrengt bij je doelgroep.

Het werkgeversmerk

Employer branding is volgens Sullivan (2004) een gerichte langetermijnstrategie om het gevoel en de beleving van medewerkers, potentiële medewerkers en gerelateerde

belanghebbenden met betrekking tot een bepaalde organisatie te beheren. Het is van belang om consequent een beeld naar buiten te brengen naar potentiële medewerkers die een organisatie aantrekkelijk maken en het een 'good place to work' vinden (Sullivan, 2004). Verder kan employer branding volgens Sullivan (2004) de kwaliteit van medewerkers verhogen, hen inspireren de productiviteit te verhogen en kansen voor de organisatie op de markt te openen die voorheen niet open waren.

Een andere verklarende theorie met betrekking tot employer branding is Employer knowledge van Cable en Turban (2001). Deze theorie verklaart de manier waarop werkzoekenden beslissingen maken ten opzichte van een organisatie. Deze beslissingen zijn gebaseerd op welke aantrekkingskracht de organisatie heeft op potentiële medewerkers en welke verwachtingen daaruit voortkomen. Deze employer knowledge bestaat uit drie onderdelen: Employer familiarity, Employer reputation en Employer image. Deze theorie zou voor Organisatie X voor een deel van toepassing kunnen zijn, omdat het belangrijk is om te kijken wat je reputatie is en wat je naar je doelgroep uitstraalt.

Van Liemt (2016) verschilt ten opzichte van de mening van Cable en Turban en zegt dat 'the moments of truth' het belangrijkste zijn. Dit zijn de punten waarin een organisatie zich kan ontwikkelen om het afhaken van kandidaten te voorkomen. Deze candidate journey onderscheidt drie fases die een kandidaat doorloopt: pre-sollicitatiefase, sollicitatiefase en post-sollicitatiefase (van Liemt, 2016). Deze theorie zou ook voor een deel bruikbaar kunnen zijn voor Organisatie X, omdat van Liemt meer kijkt naar de wensen en behoeften van de doelgroep en kijkt waar de verbeterpunten zitten, namelijk de momenten wanneer de sollicitant afhaakt.

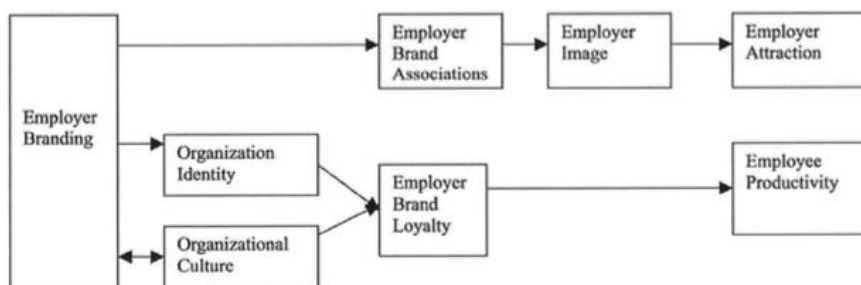
Tot slot bekijken Backhaus en Tikoo (2004) in hun Employer Branding Framework model naar hoe je je als organisatie zowel intern als extern het beste als aantrekkelijke werkgever kunt promoten. Dit heeft als doel om een onderscheidende positie te creëren ten opzichte van de concurrenten (Backhaus & Tikoo, 2004). Dit model is het enige genoemde model binnen dit theoretisch kader dat zowel naar de interne als externe factoren kijkt. Om deze reden is dit model gekozen als conceptueel model. Het volgende hoofdstuk licht dit model uitgebreid toe.

3.2. Het Employer Branding Framework

Het Employer Branding Framework model van Backhaus en Tikoo is gekozen als conceptueel model, omdat het zowel naar de interne als externe promotie kijkt van het werkgeversmerk. Dit deden de theorieën die eerder zijn genoemd niet. Het is namelijk belangrijk om te kijken naar zowel de identiteit als het imago. Daarnaast is het

meenemen van de meningen en beweegredenen van de doelgroep van belang, omdat dit zorgt voor een beter beeld van de reputatie. Backhaus & Tikoo (2004) definiëren Employer branding als het intern en extern promoten van de werkgever als uniek en aantrekkelijk. Zij laten in hun theorie zien hoe een organisatie haar employer branding kan inrichten. Employer branding zorgt volgens hen voor het presenteren van de organisatielcultuur en identiteit. Het doel hiervan is om potentiële kandidaten te trekken die dezelfde normen en waarden hebben als de organisatie. Dit leiden zij af van de social identity theorie. Dit houdt in dat mensen hun zelfbeeld afleiden van deelname aan een sociale groep. Hierdoor kiezen potentiële kandidaten voor een werkgever met dezelfde normen en waarden als die van henzelf (Backhaus & Tikoo, 2004).

Daarnaast laat een organisatie via hun employer brand aan hun potentiële medewerkers zien wat voor kansen zij bieden, zoals doorgroeimogelijkheden. Al deze factoren samen, dus het presenteren van de organisatielcultuur, de identiteit en het communiceren van de organisatie, zorgen uiteindelijk voor loyaliteit van de werknemer aan het werkgeversmerk (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer branding fungeert hier dus als een essentieel communicatiemiddel van de normen en waarden, omdat het presenteren van deze voordelen zorgt voor meer aantrekkingskracht van een organisatie.



Figuur 2: Employer Branding Framework (Bron: Backhaus & Tikoo, 2004)

Het model bestaat uit de volgende acht factoren:

Employer branding

Employer branding creëert volgens Backhaus en Tikoo (2004) merkassociaties en merkloyaliteit. Deze factoren hebben invloed op de cultuur en de identiteit van een organisatie. Deze factoren spelen weer in op de werkgeversloyaliteit (Backhaus & Tikoo, 2004).

Organization identity

Zodra medewerkers positief tegenover de identiteit van een organisatie staan, gaan zij zich daarmee identificeren. Dit zorgt bij de medewerkers voor 'bedrijfstrots' (Backhaus & Tikoo, 2004).

Organization culture

Een productieve organisatiecultuur zorgt voor de gewenste resultaten en het werkgedrag van de medewerkers. Om dit te bereiken adverteren organisaties de bestaande 'waarde' van hun cultuur (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer brand loyalty

Employer branding beïnvloedt de loyaliteit die een medewerker bij een merk heeft (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employee productivity

Wanneer medewerkers loyaal zijn binnen een organisatie, zich betrokken voelen en tevreden zijn, presteren zij beter (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer Brand Associations

Merkassociaties zijn de gedachten en ideeën die een merknaam oproept bij consumenten (Keller, 1991). Merkassociaties vormen opvattingen en merkbeelden die invloed uitoefenen op de aantrekkingskracht die medewerkers/consumenten hebben bij een organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer Image

Hoe meer naamsbekendheid een merk heeft, hoe beter medewerkers/consumenten tegen een organisatie of merk aankijken. Potentiële medewerkers solliciteren ergens sneller naarmate zij een goed beeld hebben van een organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer Attraction

Wanneer een potentiële medewerker kernwaarden voor zichzelf opstelt waar hij/zij graag aan zou willen voldoen en deze vindt bij een organisatie, krijgt hij/zij sneller een positief beeld van de werkgever. Een onderscheidend vermogen is hierbij van belang (Backhaus & Tikoo, 2004).

3.3. Hypotheses

Onderstaande hypothesen laten de verwachting van de resultaten van het onderzoek zien. Het testen van deze hypothesen helpt bij het beantwoorden van de probleemstelling en toetsen daarnaast de centrale theorie van dit onderzoek, namelijk het Employer Branding Framework van Backhaus en Tikoo (2004).

Hypothese 1: Als de merkassociaties die een potentiële medewerker heeft van een werkgever positief zijn, dan zorgt dat voor meer aantrekkingskracht van een organisatie. Backhaus en Tikoo (2004) leggen in hun theorie uit dat merkassociaties merkaafbeeldingen vormen die invloed hebben in de mate waarin potentiële medewerkers

zich aangetrokken voelen tot een organisatie. Het volgende citaat ondersteunt de eerste hypothese: "In the context of recruitment, potential applicants will be attracted to a firm based on the extent to which they believe that the firm possesses the desired employee related attributes and the relative importance they place on those attributes" (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 505).

Het belang van het toetsen van deze hypothese is om inzicht te krijgen in welke associaties de doelgroep heeft als zij de naam Organisatie X horen, zodat Organisatie X hierop kan inspelen en weet welke associaties zij top of mind moet creëren in het hoofd van potentiële medewerkers om aan te zetten tot een sollicitatie.

Hypothese 2: Als de organisatie een positief werkgeversimago ontwikkelt, dan voelen potentiële medewerkers zich sneller aangetrokken tot de werkgever.

Volgens Backhaus en Tikoo (2004) is het belangrijk om een sterk werkgeversimago te ontwikkelen, omdat dit zorgt voor meer aantrekkingskracht bij potentiële medewerkers. Door dit sterke werkgeversmerk identificeren zij zich sneller met het merk wat kan zorgen voor een verhoogd zelfbeeld. Het volgende citaat ondersteunt de tweede hypothese:

"In a similar manner, as potential employees find positive aspects of the employer image, they are more likely to identify with the brand, and will more likely choose to seek membership with the organization for the sense of heightened self-image that membership promises" (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 506).

Het is belangrijk voor Organisatie X om erachter te komen of de doelgroep het werkgeversmerk van Organisatie X sterk vindt en of dit invloed heeft op het aantrekken van potentiële medewerkers. Door dit in kaart te brengen kan Organisatie X hierop inspelen met haar arbeidsmarktcommunicatie.

Hypothese 3: Als een organisatie voldoet aan de kernwaarden die een potentiële medewerker interessant of aantrekkelijk vindt, dan zien zij de werkgever als aantrekkelijker.

Het aantrekken van potentiële medewerkers lukt volgens Backhaus en Tikoo (2004) op het moment dat de potentiële medewerker en potentiële werkgever dezelfde normen en waarden naleven. Dit heeft te maken met het feit dat mensen hun persoonlijke identiteit, ofwel zelfbeeld, afleiden van deelname van een sociale groep. Het volgende citaat ondersteunt de derde hypothese:

"Research on person-organization fit indicates that potential applicants compare the employer brand image they have to their needs, personalities, and values. The better the match between the values of the firm and the values of the individual,

the more likely the individual is to be attracted to the organization" (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 506).

Het is belangrijk voor Organisatie X om erachter te komen welke normen en waarden de doelgroep naleven om te kijken of deze overeenkomen met die van Organisatie X. Wanneer deze normen en waarden niet overeenkomen, zorgt dit voor een minder aantrekkelijk beeld onder de potentiële medewerkers.

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen over de huidige arbeidsmarktcommunicatie van Organisatie X en de arbeidsmarktcommunicatie van de concurrenten. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden hiervoor is dat kwalitatief onderzoek dieper ingaat op de meningen en beweegredenen van de doelgroep, waardoor de achterliggende gedachten te achterhalen zijn. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden middels een selecte steekproef aan de hand van de volgende kenmerken: huidige stagiairs en potentiële medewerkers in de leeftijdscategorie 21-40 jaar (millennials) die een studie hebben gevolgd of volgen in de richting van ICT, sportmarketing of online marketing.

4.1. Methoden

Deelvraag 1

Deelvraag 1 luidt als volgt: *Wat doet Organisatie X op dit moment aan arbeidsmarktcommunicatie?* Bij de beantwoording van deze deelvraag is gebruikt gemaakt van deskresearch, ook wel bureauonderzoek of literatuuronderzoek genoemd. Dit houdt in dat het onderzoek vanachter het bureau plaatsvindt. Deze methode verzamelt bestaande en relevante gegevens. Databanken, literatuur en al eerder geschreven onderzoeken zijn een goede manier om informatie te vergaren (Verhoeven, 2014). Deze methode is gekozen, omdat de informatie over de huidige arbeidsmarktcommunicatie van Organisatie X al bekend is. Omdat deze informatie te vinden is in interne bronnen en de communicatiekanalen van de organisatie is voor deze deelvraag deskresearch een eenvoudige manier om gegevens te achterhalen. Om deze reden is er ook geen zoekplan opgesteld. Deskresearch naar de huidige arbeidsmarktcommunicatie van Organisatie X ondersteunt bij de beantwoording van de probleemstelling en de onderbouwing van de theorie (Verhoeven, 2014). Daarnaast maakt deze deelvraag ook gebruik van kwalitatief onderzoek in de vorm van open vragen tijdens een diepte-interview. Deze methode is verder toegelicht in deelvraag 3. Door te achterhalen waardoor de respondenten Organisatie X kennen en waarmee zij Organisatie X associëren, is het mogelijk om te kijken hoe de arbeidsmarktcommunicatie op de doelgroep overkomt.

Deelvraag 2

Deelvraag 2 luidt als volgt: *Hoe ziet de arbeidsmarktcommunicatie van de concurrenten eruit?* Bij de beantwoording van deze deelvraag is zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek gebruikt. Door het achterhalen van de arbeidsmarktcommunicatie van de

concurrenten ondersteunt de deskresearch ook het theoretisch kader dat over employer branding gaat. Ook voor het achterhalen van deze gegevens maakt het onderzoek gebruik van databanken en literatuur. Daarnaast maakt deze deelvraag ook gebruik van kwalitatief onderzoek in de vorm van open vragen tijdens een diepte-interview. Deze methode is verder toegelicht in deelvraag 3. Op deze manier analyseert het onderzoek de concurrenten en de sterke punten van de concurrenten die Organisatie X eventueel mist.

Deelvraag 3

Deelvraag 3 luidt als volgt: *Wat zijn de beweegredenen en behoeften van millennials met betrekking tot het zoeken naar een nieuwe werkgever?* Bij de beantwoording van deze deelvraag is gebruik gemaakt van zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek.

Deskresearch in de vorm van het analyseren van de theorie van Backhaus en Tikoo (2004) om zodoende de drie hypothesen te toetsen en het analyseren van de onderzoeksdoelgroep, namelijk de millennials. Om erachter te komen waar zij op zoek gaan naar een werkgever en wat belangrijke kenmerken zijn van deze groep is het makkelijker om in te spelen op de wensen en behoeften. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om het inzicht krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep en de associaties en gevoelens die de doelgroep heeft bij een merk, product of dienst (Meier & Broekhoff, 2012). Ook deze methode helpt bij het toetsen van de hypothesen. Het verschil ten opzichte van de andere twee deelvragen is dat deze deelvraag dieper ingaat op de theorie van Backhaus en Tikoo (2004) en onderzoekt welke aspecten invloed hebben op het kiezen van een nieuwe werkgever en het werkgeversmerk. Dit onderzoek is afgenomen onder elf respondenten die binnen de doelgroep vallen.

Dit onderzoek hanteert half-gestructureerde, online interviews. Dit betekent dat er tijdens het interview een topic guide aanwezig is die terug te vinden is in bijlage 4. De topic guide fungeert als rode draad gedurende het interview. Voor deze topic guide zijn een aantal voorbeeldvragen geformuleerd die de interviewer als houvast kan gebruiken. De volgorde van de onderwerpen en voorbeeldvragen liggen hierbij niet vast. Deze fungeert alleen als checklist (Verhoeven, 2014). De interviewer krijgt gedurende het interview de kans om door te vragen. Deze vorm van diepte-interviews, het woord zegt het al, zorgt voor diepgang. Dit is nodig in dit onderzoek om achter de associaties, gevoelens, wensen en behoeften te komen die de potentiële medewerkers hebben bij Organisatie X (Meier & Broekhoff, 2012). Het belangrijkste is niet om te weten wat de doelgroep vindt, maar waarom de doelgroep iets vindt. Dit is bij kwantitatief onderzoek niet mogelijk, omdat bij een enquête de vragen al vast staan. Deze methode geeft maar een klein aantal antwoordmogelijkheden waar de respondent uit kan kiezen. Een enquête beperkt de open vragen tot een minimum, omdat een kwantitatieve analyse deze vragen

niet meenemen (Verhoeven, 2014). Dit laat dus zien dat er een beperkte mogelijkheid is tot doorvragen en dat daarom kwalitatief onderzoek een betere methode is.

Tabel 5. Onderzoeksmethode per deelvraag (Bron: Auteur, 2020)

Nr.	Deelvraag	Methode
1	Wat doet Organisatie X op dit moment aan arbeidsmarktcommunicatie?	Deskresearch + kwalitatief onderzoek
2	Hoe ziet de arbeidsmarktcommunicatie van de concurrenten eruit?	Deskresearch + kwalitatief onderzoek
3	Wat zijn de beweegredenen en behoeften van millennials met betrekking tot het zoeken naar een nieuwe werkgever?	Deskresearch + kwalitatief onderzoek

4.2. Datacollectie

Deskresearch

Voor het beantwoorden van de deelvragen en de probleemformulering en het in kaart brengen van de organisatie en haar omgeving maakt dit onderzoek gebruik van deskresearch. Alleen het gebruik van betrouwbare bronnen zorgt voor een goede uitvoering van deze methode. Voor het uitvoeren van deze methode zijn databanken, als Google Scholar en Mediacentrum van Hogeschool Leiden gebruikt. Het Mediacentrum van Hogeschool Leiden helpt bij het doorverwijzen naar databanken als de HBO Kennisbank en Nexis Uni. Deze databanken bevatten academische artikelen, juridische documenten en boeken en zijn daarom als betrouwbare databanken te beschouwen (Verhoeven, 2014). Deze academische artikelen helpen bij het analyseren van theorieën met betrekking tot employer branding, het kiezen van een centrale theorie en het opstellen van de drie hypotheses. Interne bronnen en Google helpen onder andere bij het achterhalen van achtergrondinformatie van Organisatie X en het bepalen van de doelgroep.

Kwalitatief onderzoek

Zoals beschreven in de probleemstelling komt de identiteit van Organisatie X niet goed over op potentiële medewerkers waardoor vacatures op de afdeling Digital onervuld blijven. Het is hierbij van belang dat Organisatie X een onderscheidend vermogen creëert. Daarom is het van belang dat om de meningen en beweegredenen van potentiële medewerkers te achterhalen (Meier & Broekhoff, 2012). Om achter deze informatie te komen, hanteert dit onderzoek half-gestructureerde, online interviews. Om de respondenten niet een bepaalde richting op te sturen is ervoor gekozen om een topic guide te maken die terug te vinden is in bijlage 4. De topic guide komt voort uit de centrale theorie en fungeert als rode draad van het interview. De topic guide zorgt ervoor

dat zowel de respondent als de interviewer af kunnen wijken van de topics, omdat de interviewer de mogelijkheid krijgt om door te vragen op de antwoorden van de respondent. Hierdoor kan zowel de interviewer als de respondent eigen onderwerpen inbrengen waarvan hij of zij denkt dat dit relevant is voor het onderzoek (Verhoeven, 2014). Vanwege het Coronavirus dient het onderzoek rekening te houden met de veiligheidsmaatregelen van het RIVM, waardoor de interviews online plaatsvinden. Online platforms waarbij videobellen beschikbaar is en waar dit onderzoek gebruik van maakt zijn Skype en Zoom. Een nadeel van videobellen is dat het stimuleren van een reactie door non-verbale communicatie lastiger is. Dit kan ervoor zorgen dat respondenten minder actief deelnemen aan het interview (Bruins, 2010).

Het interview kent zowel open als gesloten vragen. Bij de open vragen kan de interviewer doorvragen op de antwoorden van de respondent, zodat de achterliggende gedachte naar voren komt wat zorgt voor meer diepgang. De gesloten vragen kan de respondent beantwoorden aan de hand van de 5-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor niet belangrijk en 5 voor heel belangrijk. Deze soort vragen helpen bij het analyseren in welke mate een respondent het eens is met de stelling of de mate waarin een situatie van toepassing is op de respondent (Verhoeven, 2014). Daarnaast maakt dit onderzoek ook nog gebruik van twee andere interviewtechnieken, namelijk card sorting en personificatie. Bij de methode card sorting vraagt de interviewer de respondent een aantal kaartjes in volgorde te leggen waarvan hij/zij vindt dat het de belangrijkste eis is. Deze methode geeft inzicht in wat de respondenten belangrijke eigenschappen vinden van een werkgever (Spencer, 2009). De kaartjes die deze techniek ondersteunen zijn terug te vinden in bijlage 5. De tweede creatieve interviewtechniek is personificatie. Hierbij omschrijft de respondent de organisatie als persoon. Deze techniek is nuttig voor dit onderzoek, omdat het een beeld schetst van de merkpersoonlijkheid. Het doel van deze techniek is om de antwoorden van de respondent te koppelen aan het imago van de organisatie (Meier & Broekhoff, 2012).

Steekproef

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit millennials die hebben gestudeerd in de richting van ICT, sportmarketing of online marketing. Dit onderzoek maakt onderscheid tussen huidige stagiairs die werkzaam zijn bij Organisatie X en potentiële medewerkers die niet werkzaam zijn bij Organisatie X. Om de representativiteit te waarborgen, trekt dit onderzoek een steekproef (Verhoeven, 2014). Het onderzoek telt twaalf respondenten. Dit aantal is nodig om verzadiging op te laten treden. Het bereiken van het verzadigingspunt treedt volgens Verhoeven (2014) mogelijk op bij het interviewen van tien respondenten. Het verzadigingspunt is bereikt wanneer er geen nieuwe informatie binnenkomt. Omdat dit onderzoek onderscheid maakt tussen twee groepen gebeurt de

selectie op twee verschillende manieren. De stagiairs zijn geselecteerd op basis van een doelgerichte steekproef, ook wel selecte steekproef genoemd. Deze steekproef selecteert respondenten op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2014). De opdrachtnemer benadert de huidige stagiairs aan de hand van een uitnodiging via de mail waarin een korte uitleg staat over het onderzoek, de inhoud van het interview en een oproep tot deelname. De potentiële medewerkers die niet werkzaam zijn bij Organisatie X zijn via de sneeuwbalmethode geselecteerd. Dit houdt in dat de opdrachtnemer de respondent vraagt of hij/zij andere geschikte respondenten kent die passen bij de selectiecriteria (Verhoeven, 2014). Daarna benadert de interviewer deze voorgestelde respondenten en kijkt samen naar een geschikt tijdstip om het interview te houden. De interviewer houdt er rekening mee dat er meerdere invalshoeken belangrijk zijn voor het representatief houden van het onderzoek. Een aselechte steekproef is namelijk in dit geval geen optie, omdat deze methode inhoudt dat de iedereen van de te onderzoeken populatie gelijke kansen heeft om in de steekproef terecht te komen. Dit houdt in dat de gehele populatie bekend en te bereiken is (Baarda & De Goede, 2006). Dit is binnen dit onderzoek niet het geval, omdat beperkingen als het COVID-19 de bekendheid en bereikbaarheid van de gehele te onderzoeken populatie verhindert.

De respondenten die deelnemen aan dit onderzoek en deze steekproef zijn geselecteerd aan de hand van verschillende segmentatiekenmerken. De onderzoeksdoelgroep bestaat zoals hierboven genoemd uit potentiële medewerkers tussen de 21 en 40 jaar die woonachtig zijn in omgeving Amsterdam en die een studie hebben gevolgd in de richting van ICT, sportmarketing of online marketing. Dit zijn tevens de selectiecriteria waaraan de respondenten moeten voldoen. Het onderzoek maakt onderscheid tussen potentiële medewerkers en huidige stagiairs van Organisatie X. Omdat X% van de huidige medewerkers bij Organisatie X is begonnen als stagiair zijn er vier huidige stagiairs geïnterviewd en acht potentiële medewerkers die niet werkzaam zijn bij Organisatie X. Organisatie X is gevestigd in Ouderkerk aan de Amstel. Om potentiële medewerkers te trekken, zijn alleen respondenten binnen de omgeving Amsterdam gekozen. In het respondentenschema hieronder staan per respondent de segmentatiekenmerken aangegeven.

Tabel 6. Respondentenschema (Bron: Auteur, 2020)

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Studie	Woonplaats
1	Man	24	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>
2 (stagiair)	Vrouw	21	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>
3	Vrouw	21	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>
4 (stagiair)	Man	25	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>
5	Vrouw	24	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>
6	Man	30	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>
7	Vrouw	32	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>
8	Man	35	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>

9	Man	26	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>
10 (stagiair)	Vrouw	24	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>
11 (stagiair)	Vrouw	24	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>
12	Man	36	<i>Vertrouwelijk</i>	<i>Vertrouwelijk</i>

In geval van afzegging en geen respons is er gekozen om als plan B reserve respondenten achter de hand te hebben. Deze respondenten zijn niet in het respondentenschema hierboven opgenomen. Het opsturen van een incentive, ofwel een beloning om mensen te stimuleren mee te doen aan het onderzoek, is binnen dit onderzoek niet nodig (Verhoeven, 2014). De online interviews duren tussen de 35 en 45 minuten. Er is per interview tien minuten extra gerekend in verband met eventuele slechte verbinding. Voordat het interview begint, introduceert de interviewer zich en geeft een korte uitleg van wat er te wachten staat, zodat de respondent zich op zijn of haar gemak voelt. De interviewer geeft ook aan dat het afnemen van het interview anoniem kan wat de respondent een veilig gevoel kan geven. Daarnaast is er vooraf toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview wat de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogd (Verhoeven, 2014). De geluidsopnames schrijft de interviewer uit in zogenoemde verbatims die terug te vinden zijn in bijlage 6. De bundel aan gegevens leidt tot het maken van analyseschema's die terug te vinden zijn in bijlage 7.

4.3. Operationalisatie

Deze paragraaf licht zowel per deelvraag als hypothese toe welke methode is toegepast, hoe informatie is verkregen en op welke manier dit meetbaar is gemaakt. Daarnaast zijn begrippen gedefinieerd aan de hand van de centrale theorie van Backhaus en Tikoo (2004).

4.3.1. Operationalisatie deelvragen

Deelvraag 1: Wat doet Organisatie X op dit moment aan arbeidsmarktcommunicatie?

Om de huidige arbeidsmarktcommunicatie van Organisatie X te analyseren, maakt het onderzoek gebruik van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Het achterhalen van deze informatie gebeurt door middel van het gebruik van interne bronnen die aangeven welke aanpak Organisatie X hanteert bij de werving en selectie. Daarnaast analyseert dit onderzoek ook de weavingskanalen waarop Organisatie X actief is. Deze uitkomsten zijn in het hoofdstuk *Situatieschets* terug te vinden. Verder zijn de associaties en de manier waarop de doelgroep bekend is geraakt met Organisatie X ook geanalyseerd. Dit onderzoek definieert arbeidsmarktcommunicatie als: "*Het intern en extern promoten van de werkgever als uniek en aantrekkelijk*" (Backhaus & Tikoo, 2004). De term 'huidige'

staat in dit onderzoek voor de communicatiestrategie die Organisatie X voor dit onderzoek hanteerde.

Deelvraag 2: Hoe ziet de arbeidsmarktcommunicatie van de concurrenten eruit?

Om de arbeidsmarktcommunicatie van de concurrenten te analyseren, maakt dit onderzoek gebruik van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Het analyseren van de communicatiekanalen, zoals de website en de social mediakanalen helpt bij het verkrijgen van informatie over de aanpak die concurrenten hanteren bij de werving en selectie van potentiële medewerkers. De concurrenten zijn: Concurrent A, Concurrent B en Concurrent C. Daarnaast achterhaalt dit onderzoek wat de respondenten vinden van de concurrenten en welke eventuele sterke punten zij bezitten die Organisatie X mist. De interviewvragen die inzicht geven in welke concurrenten de respondenten kennen en welke sterke punten zij bezitten zijn de vragen van topic 4 *Concurrenten* (zie Bijlage 4).

Deelvraag 3: Wat zijn de beweegredenen en behoeften van millennials met betrekking tot het zoeken naar een nieuwe werkgever?

Voor het analyseren van deelvraag 3 maakt dit onderzoek zowel van deskresearch als kwalitatief onderzoek gebruik. Het is van belang om onderzoek te doen naar wat millennials belangrijke kenmerken vinden van een werkgever en waar zij te vinden zijn op het moment dat zij zoeken naar een nieuwe werkgever. Beweegredenen zijn de keuzes, gevoelens en emoties die een potentiële medewerker heeft bij een werkgever (Verhoeven, 2014). De behoeften zijn de verlangens, ofwel de personeelsgerelateerde kenmerken, die een werkgever volgens een potentiële medewerker moet bezitten (Backhaus & Tikoo, 2004). De interviewvragen die inzicht geven in wat potentiële medewerkers belangrijk vinden aan een werkgever zijn de vragen van topic 1 (zie Bijlage 4). Verder hanteert dit onderzoek de techniek card sorting. Deze techniek helpt bij het inzichtelijk krijgen van wat potentiële medewerkers belangrijk en minder belangrijke kenmerken en waarden vinden bij het zoeken naar een werkgever. Zowel de interviewvragen van topic 3 als de uitkomsten van card sorting helpen bij het beantwoorden van deze deelvraag. De uitkomst is terug te vinden in hoofdstuk 5 *Resultaten*.

4.3.2. Operationalisatie hypotheses

Hypothese 1: Als de merkassociaties die een potentiële medewerker heeft van een werkgever positief zijn, dan zorgt dat voor meer aantrekkingskracht van een organisatie. Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat de aantrekkelijkheid van een organisatie in relatie staat met de fitheid van een organisatie. Een werkgever is volgens hen aantrekkelijk voor potentiële medewerkers op het moment dat sollicitanten vinden dat de organisatie de wenselijke personeelsgerelateerde kenmerken in het bezit hebben (Backhaus & Tikoo,

2004). Merkassociaties zijn de gedachten en ideeën die potentiële medewerkers hebben bij een werkgever. Potentiële medewerkers vergelijken volgens Backhaus en Tikoo (2004) het beeld, dus de associaties, van het werkgeversmerk met hun behoeften. In dit geval spreekt het onderzoek over positieve merkassociaties. De definitie in van positief in deze context is welwillend, ofwel gunstig (VanDale, z.d.). De organisatie is in deze situatie Organisatie X en de potentiële medewerkers zijn millennials die hebben gestudeerd in de richting van ICT, online marketing en sportmarketing (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1,5). Hypothese 2 en 3 lichten deze twee termen verder niet meer toe. De respondenten krijgen bij *topic 2 Associaties* de mogelijkheid om aan te geven waaraan zij denken als zij de naam Organisatie X horen, vragen die daarbij horen zijn: 6. *Waarom denkt u als u de naam Organisatie X hoort?* 7. *Als u Organisatie X zou moeten omschrijven in één woord, aan welk woord denkt u dan?* (zie Bijlage 4). Om de hypothese te verwerpen of aan te nemen, is na het beantwoorden van topic 2, de respondent een stelling voorgelegd, namelijk: *Positieve associaties van een organisatie, bepalen of ik aangetrokken word door een organisatie* (zie vraag 16, Bijlage 4). Aan de hand van de 5-punts Likertschaal en toelichting laten de respondenten weten het eens of oneens te zijn met deze stelling. De uitkomst of de hypothese is aangenomen of verworpen is terug te vinden in hoofdstuk 5 *Resultaten*.

Hypothese 2: Als de organisatie een positief werkgeversimago ontwikkelt, dan voelen potentiële medewerkers zich sneller aangetrokken tot de werkgever.

Het werkgeverimago is het beeld dat potentiële medewerkers hebben van de organisatie. Backhaus en Tikoo (2004) associëren een sterk werkgeversimago met 'functionele voordelen' en 'symbolische voordelen'. De functionele voordelen van het employer brand omschrijven een objectief ideale arbeidsrelatie binnen een bedrijf, zoals lonen, vakantievoordelen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Symbolische voordelen houden verband met de perceptie van de reputatie van het bedrijf waardoor sollicitanten denken dat ze het leuk vinden om voor dat bedrijf te werken. Potentiële medewerkers ontwikkelen het imago van de merkassociaties, want zoals is genoemd in hypothese 1 voelen potentiële medewerkers zich sneller tot een organisatie aangetrokken op het moment dat de werkgever positieve personeelsgerelateerde kenmerken bezit (Backhaus & Tikoo, 2004). Om deze hypothese te testen maakt dit onderzoek gebruik van de techniek personificatie. De respondent omschrijft Organisatie X als persoon met als doel de antwoorden te koppelen aan het imago. Om de hypothese te verwerpen of aan te nemen, is na het toepassen van de techniek personificatie, de respondent een stelling voorgelegd, namelijk: *Als een organisatie een goede naamsbekendheid heeft, zal mij daar sneller mee identificeren, omdat dat zorgt voor een hoger zelfbeeld* (zie vraag 17, Bijlage 4). Aan de hand van de 5-punts Likertschaal en toelichting laten de respondenten weten het eens of oneens te zijn met deze stelling. De uitkomst of de hypothese is

aangenomen of verworpen is terug te vinden in hoofdstuk 5 *Resultaten*.

Hypothese 3: Als een organisatie voldoet aan de kernwaarden die een potentiële medewerker interessant of aantrekkelijk vindt, dan zien zij de werkgever als aantrekkelijker.

Zoals in hypothese 1 beschreven staat, is volgens Backhaus en Tikoo (2004) een werkgever aantrekkelijk op het moment dat volgens de sollicitanten de werkgever de personeelsgerelateerde kenmerken bezit. Op het moment dat de normen en waarden van een potentiële sollicitant overeenkomen met de normen en waarden van de werkgever, is de kans groter dat de potentiële sollicitant zich aangetrokken voelt tot de organisatie. (Backhaus & Tikoo, 2004). Daarnaast associëren Backhaus en Tikoo (2004) normen en waarden met 'waardeproposities'. Een waardepropositie is de kernboodschap die het merk overdraagt, met als doel een duidelijk beeld naar buiten brengen van welke diensten de organisatie de werknemers biedt. Om deze hypothese te toetsen, moeten de respondenten aan de hand van card sorting zeven kaartjes op volgorde leggen waar waarden opstaan, zoals uitdaging, sfeer en doorgroeimogelijkheden. Dit geeft aan welke waarden volgens de respondenten horen bij een aantrekkelijke werkgever. Dit laat zien of de waarden die de respondenten belangrijk vinden overeenkomen met de huidige waarden van Organisatie X. Om de hypothese te verwerpen of aan te nemen, is na de techniek card sorting, de respondent een stelling voorgelegd, namelijk: *Ik zou eerder solliciteren bij een organisatie waarvan ik de kernwaarden interessanter en aantrekkelijker vind* (zie vraag 18, Bijlage 4). Aan de hand van de 5-punts Likertschaal en toelichting laten de respondenten weten het eens of oneens te zijn met deze stelling. De uitkomst of de hypothese is aangenomen of verworpen is terug te vinden in hoofdstuk 5 *Resultaten*.

5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de respondenten Organisatie X niet associëren met digitaal, maar met evenementen en dat er een persoonlijke en professionele profilering mist. Echter profileren de concurrenten van Organisatie X zich wel op deze manier, waar Concurrent A de grootste is. Uitdaging, doorgroeimogelijkheden en sfeer zijn de belangrijkste kenmerken die een werkgever moet bezitten om potentiële medewerkers te trekken. Respect, betrouwbaar, gelijkheid en vrijheid zijn de belangrijkste waarden die de respondenten bij een werkgever willen zien. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de werkgever millennials het beste via persoonlijke benadering, bedrijfswebsites of vacaturesites kan benaderen.

5.1. Huidige arbeidsmarktcommunicatie

Om deelvraag 1 'Wat doet Organisatie X op dit moment aan arbeidsmarktcommunicatie?' te beantwoorden is zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek ingezet. De werving en selectie van Organisatie X gaat via de werken bij-pagina op de corporate website, via recruiters, via campusrecruitment en via de social mediakanalen: LinkedIn, Instagram, Facebook en Twitter. Organisatie X laat weinig beelden van de werkvloer en werksfeer zien. Het grootste gedeelte bestaat uit lopende of al afgeronde casussen. Eén keer per maand staat een medewerker in de spotlight die vertelt over zijn/haar tijd bij Organisatie X. Daarnaast plaatst zij vacatures op relevante stagesites en stuurt deze door aan stagecoördinatoren van hogescholen in de omgeving Amsterdam, als de Johan Cruyff Academy. De medewerkers verspreiden de vacatures ook mond-tot-mond. Organisatie X houdt hier rekening met een bonussysteem. Voor het aanbrengen van een nieuwe stagiair ontvangt de medewerker een 'aanbrengbonus' van €X, - euro bruto en voor een nieuwe fulltime medewerker bedraagt dit €X, - euro. De vacatures staan vaak twee maanden of langer open. Dit laat zien dat de wervingskanalen onvoldoende werken voor het vervullen van openstaande vacatures op de Digital afdeling.

Uit de diepte-interviews kwam naar voren dat de respondenten Organisatie X niet associëren met digitaal. Enkel de stagiairs die bij Organisatie X werkzaam zijn weten dat Organisatie X op basis van verzamelde data beslissingen maakt. *"Ik wist door het gastcollege dat zij gegeven hebben dat zij ook digitale campagnes draaien en data-driven te werk gaan"*, aldus respondent 11 (zie Bijlage 7, analyseschema 24). Organisatie X is vooral bekend door haar grote evenementen die zij organiseert. Respondent 7 is via via bekend geraakt met Organisatie X en kent alleen enkele evenementen die zij heeft georganiseerd (zie Bijlage 7, analyseschema 11). Daarnaast mist er een persoonlijke en professionele profilering. Respondent 10 geeft aan persoonlijker te zijn wat zorgt voor

meer interactie met de doelgroep (zie Bijlage 7, analyseschema 17). *"Organisatie X moet zich nog meer focussen. Het lijkt nu alsof ze heel veel tegelijk doen én kunnen waardoor ik de professionaliteit mis"* (zie Bijlage 7, analyseschema 17). Een persoonlijk en professioneel imago is aantrekkelijker en zorgt sneller voor tot een sollicitatie.

5.2. Concurrenten

Om deelvraag 2 *'Hoe ziet de arbeidsmarktcommunicatie van de concurrenten eruit?'* te beantwoorden is zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek ingezet. De resultaten van kwalitatief onderzoek zijn gebaseerd op de verbatims (Bijlage 6) en de analyseschema's (Bijlage 7). Organisatie X ziet Concurrent A, Concurrent B en Concurrent C als haar grootste concurrenten. Zij zijn allemaal dagelijks actief in het bedrijfsleven waar zij sport als communicatiemiddel gebruiken. Concurrent A blijkt uit de concurrentieanalyse de grootste concurrent van Organisatie X te zijn. Concurrent A is namelijk de bekendste van Nederland. Samen met Organisatie X heeft Concurrent A de meeste volgers op social media. Daarnaast is Concurrent B degene die op de arbeidsmarkt het meest actief is met het plaatsen van haar vacatures. Zij doet dit niet alleen op haar website en social mediakanalen, maar verspreidt deze ook via een businessclub die een netwerk heeft van alumni en medewerkers van verschillende sport, communicatie en economie studies. Om de resultaten van de concurrentieanalyse te vergelijken met de bevindingen van de respondenten, is gevraagd naar de wat de respondenten sterke en minder sterke punten vinden ten opzichte van Organisatie X.

Concurrent A, Concurrent B en Concurrent C de organisaties die de respondenten zien als concurrenten van Organisatie X. Het combineren van zakelijke en persoonlijke content is van belang, zolang het wel een professionele uitstraling blijft hebben. Vergeleken met Organisatie X, Concurrent A en Concurrent C is Concurrent B de enige die een huisstijl creëert op haar social mediakanalen. Daarnaast geeft het tonen van interne beelden een sfeerimpressie van de werkvloer wat een belangrijk beeld geeft van de organisatie. Verder zijn Concurrent A en Concurrent B de enige die een goede balans creëren tussen het plaatsen van zakelijke content (cases) en beelden van de werkvloer (zie Bijlage 7, analyseschema 1). Een opvallende mening is dat respondent 5 vindt dat alle drie de concurrenten zich focussen op twee a drie onderdelen en dat zij zich daarin verder specialiseren. Organisatie X komt volgens respondent 5 schreeuwerig over, omdat ze te veel wil laten zien waardoor verschillende doelgroepen en strategieën door elkaar heen lopen (zie Bijlage 7, analyseschema 17). Respondent 2 vindt dat er een huisstijl online ontbreekt en geeft aan persoonlijk contact op social media te missen in tegenstelling tot de concurrenten (zie Bijlage 7, analyseschema 17).

5.3. Wensen en behoeften millennials

Om deelvraag 3 'Wat zijn de beweegredenen en behoeften van millennials met betrekking tot het zoeken naar een nieuwe werkgever?' te beantwoorden is zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek ingezet. De resultaten van kwalitatief onderzoek zijn gebaseerd op de verbatims (Bijlage 6) en de analyseschema's (Bijlage 7). De doelgroep die dit onderzoek analyseert zijn millennials. Kenmerken die bij millennials horen zijn: flexibel, ambitieus, zelfstandig, faalangstig en ergens snel op uitgekeken zijn. Als millennials op zoek gaan naar een nieuwe werkgever vinden zij uitdaging, doorgroeimogelijkheden en vrijheid belangrijke aspecten die een werkgever moet bezitten. Verder zijn vacaturesites, bedrijfswebsites en persoonlijke benadering de meest gebruikte methodes naar het zoeken van een nieuwe werkgever. Deze doelgroep is nader toegelicht in het hoofdstuk *Situatieschets*. Om achter de wensen en behoeften te komen van millennials bij het zoeken naar een nieuwe werkgever is de respondenten gevraagd wat belangrijke kenmerken zijn van een werkgever en wanneer arbeidsmarktcommunicatie aantrekkelijk is.

De werksfeer, de mogelijkheid om door te groeien en de uitdaging zijn belangrijke factoren waar ze op letten tijdens het zoeken naar een nieuwe werkgever. Het werk is namelijk saai op het moment dat deze elementen niet terug te vinden zijn in zowel de functie als organisatie. *'Ik hou ervan om hard te werken en met mensen te werken die dit ook doen, zodat ik het werk naar een hoger niveau kan tillen'* (zie Bijlage 7, analyseschema 2). Daarnaast zijn salaris en reistijd ook twee belangrijke factoren die meewegen in de keuze. Een baan op langer dan driekwartier reizen, zit er niet in en het is belangrijk dat je betaalt krijgt voor je inzet, prestaties en functie die je bekleedt (zie Bijlage 7, analyseschema 2). Salaris en de mogelijkheid om door te groeien zijn tevens de belangrijkste factoren die meespelen bij het eventueel verlaten van een organisatie (zie Bijlage 7, analyseschema 6). Tot slot is de sfeer ook een bepalende factor. Respondent 12 geeft namelijk aan dat het belangrijk is om een grapje te kunnen maken en dat je kan terugvallen op je collega's. Als dit niet kan geeft dit niet de motivatie om te blijven (zie Bijlage 7, analyseschema 2).

Deze bovenstaande kenmerken komen terug tijdens de creatieve interviewtechniek card sorting waar ook doorgroeimogelijkheden, salaris en sfeer weer bovenaan het lijstje staan. De locatie en de werktijden staan onderaan en zijn minder belangrijk bij de keuze van een nieuwe werkgever (zie Bijlage 7, analyseschema 10). Werktijden staan onderaan de lijst, omdat flexibiliteit geen probleem is en past bij de levensstijl van millennials volgens Roeters., et al (2016).

De belangrijkste eigenschappen van een werkgever zijn betrokkenheid creëren, transparant zijn, geïnteresseerd zijn, waardering uitspreken en betrouwbaar zijn. *'Ik vind het belangrijk dat een werkgever dicht bij de werknemers staat. Dit kan door een open, transparante sfeer te creëren waarin contact met de werkgever niet uitzonderlijk is'* (zie Bijlage 7, analyseschema 3, respondent 6). Daarnaast is eigen inbreng ook een belangrijk kenmerk, omdat dat volgens respondent 10 zorgt voor minder hiërarchie. Het is mogelijk om je eigen creativiteit in te brengen en te brainstormen zonder dat alle bevelen van bovenaf komen (zie Bijlage 7, analyseschema 3). Tot slot vindt respondent 2 dat een werkgever ook een goede uitstraling, dus een goed imago moet hebben. Op het moment dat dit niet het geval is, zorgt dit voor een minder aantrekkelijk bedrijf en gaat respondent 2 minder snel over tot sollicitatie (zie Bijlage 7, analyseschema 3).

Kernwaarden, ofwel normen en waarden, die een werkgever moet bezitten zijn: respectvol, betrouwbaar, gelijkheid en vrijheid. Het is belangrijk om niemand voor te trekken en dat iedereen vrij kan zijn in de dingen die hij/zij zegt of doet. Respondent 8 geeft aan jong en innoveren belangrijke kernwaarden te vinden, omdat een organisatie mee moet gaan met de tijd om interessant te blijven (zie Bijlage, analyseschema 7). Wat opvalt, is dat respondent 4 de kernwaarde 'hoge druk' noemt. Dit zorgt ervoor dat je moet presteren en dat je gemotiveerd blijft om het beste eruit te halen (zie Bijlage 7, analyseschema 7).

Uit de diepte-interviews blijkt dat de ideale vacature eruit ziet als een video. Redenen voor een video als communicatiemiddel zijn dat het persoonlijker is, het een sfeer laat zien en dat het de creativiteit van een organisatie toont. *"Een introductie video over wat er binnen het bedrijf gebeurt, welke kernwaarden belangrijk zijn en eventueel wat de functie inhoudt. Het hangt alleen wel van de functie af. Een filmpje voor een administratieve functie is nogal stoffig"* (zie Bijlage 7, analyseschema 8, respondent 5). Respondent 6 merkt op dat een video niet altijd handig is, omdat je er niet doorheen kan scannen en kunt kijken of het iets is. Daarom is een ondersteunde tekst of een infographic handig, waardoor je nog wel met beeld kunt spelen (zie Bijlage 7, analyseschema 8).

Op het gebied van social media is een goede balans tussen het laten zien van cases en interne beelden van belang wat zorgt voor meer interactie met de doelgroep en een duidelijk beeld van de organisatie. *"Het is belangrijk om te laten zien waar ze voor staan, niet per se qua projecten, maar echt als bedrijf. Daarnaast is het voor potentiële medewerkers leuk om beelden te zien van eventuele toekomstige collega's"* (zie Bijlage 7, analyseschema 18, respondent 2). Respondent 4 verwacht een professionele houding en een bepaalde mate van autoriteit, zodat een organisatie wel serieus blijft (zie Bijlage 7, analyseschema 18).

5.4. Hypotheses

Hypothese 1: Als de merkassociaties die een potentiële medewerker heeft van een werkgever positief zijn, dan zorgt dat voor meer aantrekkingskracht van een organisatie.

Aan de hand van de resultaten uit kwalitatief onderzoek is deze hypothese aan te nemen of te verwerpen. Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat merkassociaties opvattingen vormen die invloed uitoefenen op de aantrekkingskracht die potentiële medewerkers hebben bij een organisatie. Uit de diepte-interviews blijkt dat transparantie, geïnteresseerd zijn en betrouwbaarheid de belangrijkste gedachten zijn die een potentiële medewerker bij een werkgever wil oproepen (zie Bijlage 7, analyseschema 3). Potentiële medewerkers werken liever bij een organisatie waar zij een goed beeld bij hebben. De samenwerking begint al slecht op het moment dat potentiële medewerkers slechte gedachten bij een werkgever hebben. Daarom zijn positieve merkassociaties belangrijk voor de aantrekkingskracht die potentiële medewerkers hebben tot een werkgever (zie bijlage 7, analyseschema 21). Op basis van deze resultaten is hypothese 1 aan te nemen.

Hypothese 2: Als de organisatie een positief werkgeversimago ontwikkelt, dan voelen potentiële medewerkers zich sneller aangetrokken tot de werkgever.

Aan de hand van de resultaten uit kwalitatief onderzoek is deze hypothese aan te nemen of te verwerpen. Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat het ontwikkelen van een sterk werkgeversimago zorgt voor meer aantrekkingskracht bij potentiële medewerkers, omdat dit zorgt voor snellere identificatie met het werkgeversmerk en het verhogen van het zelfbeeld. Uit de diepte-interviews kwam naar voren dat een positief werkgeversimago niet altijd het zelfbeeld verhoogd. Respondent 5 zegt hierover: *"Meedraaien in een bedrijf met een goede naamsbekendheid zorgt ervoor dat ik mij wel graag als onderdeel wil zien van het bedrijf en dat ik deze goede naamsbekendheid met mij mee draag. Dat geeft voor mij een stukje trots en ik voel mij daardoor gemotiveerder"* (zie Bijlage 7, analyseschema 22). Respondent 7 is het hier niet mee eens en zegt dat als een organisatie een goed imago heeft, zij zich daar niet een beter persoon door voelt en dat dat zelfs als arrogant over kan komen en dat dat het imago aan kan tasten (zie Bijlage 7, analyseschema 22). Daarnaast kwam uit kwalitatief onderzoek naar voren dat op het moment dat de werkgever met haar werkgeversmerk op een persoonlijke en professionele manier laat zien dat er doorgroeimogelijkheden zijn, dat de werksfeer goed is en dat de werkgever een goed salaris biedt, de aantrekkingskracht groter is. Dit zorgt voor een positief werkgeversimago waarmee potentiële medewerkers zich willen identificeren (zie Bijlage 7, analyseschema 6). Op basis van deze resultaten is hypothese 2 aan te nemen.

Hypothese 3: Als een organisatie voldoet aan de kernwaarden die een potentiële medewerker interessant of aantrekkelijk vindt, dan zien zij de werkgever als aantrekkelijker.

Aan de hand van de resultaten uit kwalitatief onderzoek is deze hypothese aan te nemen of te verwerpen. Backhaus en Tikoo (2004) stellen dat potentiële medewerkers zich sneller aangetrokken voelen tot werkgever die dezelfde normen waarden hanteren. *"Als ik zie dat zij waarde hechten aan respect, waardering, vrijheid en gezelligheid zou ik veel sneller solliciteren dan dat zij strikte regels en hiërarchie belangrijk vinden. Dat is een stuk minder aantrekkelijk"* (zie Bijlage 7, analyseschema 23, respondent 12). Het is geen goede match op het moment dat je niet dezelfde waarden hanteert als de werkgever. Op het moment dat er minder raakvlakken zijn, vindt er een slechtere samenwerking plaats (zie Bijlage 7, analyseschema 23). Respect, betrouwbaarheid, gelijkheid en vrijheid zijn de belangrijkste kernwaarden die een werkgever over moet brengen. Op het moment dat Organisatie X dit doet, zorgt dit voor een toenemende aantrekkingskracht bij potentiële medewerkers (zie Bijlage 7, analyseschema 7). Op basis van deze resultaten is hypothese 3 aan te nemen.

6. Conclusie

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de digitale tak van Organisatie X is nog onbekend bij de doelgroep doordat de doelgroep Organisatie X met een evenementenbureau associeert. Het overbrengen van het employer brand moet op een persoonlijke en professionele manier om meer potentiële medewerkers te trekken. Organisatie X moet met haar employer brand gelijkheid, vrijheid, respect en betrouwbaarheid overbrengen. Aan de hand van deze waarden identificeert de doelgroep zich sneller met Organisatie X. Tot slot is het van belang om het employer brand over te brengen via vacaturesites, bedrijfswebsites en mond-tot-mond.

6.1. Conclusies deelvragen

Het employer brand

Deelvraag 1 van dit onderzoek luidt als volgt: **Wat doet Organisatie X op dit moment aan arbeidsmarktcommunicatie?** Organisatie X werft potentiële medewerkers, zoals beschreven staat in hoofdstuk 2 *Situatieschets*, door middel van de werken bij-pagina op de corporate website, recruiters, social mediakanalen, campusrecruitment en via de eigen medewerkers. Uit de resultaten blijkt dat de digitale kant van Organisatie X nog onbekend is bij de doelgroep, omdat zij Organisatie X associëren met een evenementenbureau. Daarnaast is een persoonlijke en professionele profilering belangrijk (zie hoofdstuk 5). Op deze manier heeft de doelgroep het idee dat er meer interactie plaatsvindt en dat er waardering is voor de medewerkers. Het was te verwachten dat de digitale tak van Organisatie X nog onbekend is, omdat uit hoofdstuk 1 *Probleemformulering* blijkt dat de vacatures op de afdeling Digital onvervuld blijven. Hieruit is te concluderen dat Organisatie X een bekender employer brand moet ontwikkelen om meer potentiële medewerkers voor op de afdeling Digital te trekken.

Concurrenten

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt: **Hoe ziet de arbeidsmarktcommunicatie van de concurrenten eruit?** Uit deskresearch blijkt dat de concurrenten potentiële medewerkers werven via de werken bij-pagina op de corporate website, via de social mediakanalen, via wervingssites als Indeed, de Nationale Vacaturebank, Jooble en via een businessclub met een groot netwerk aan alumni en medewerkers van verschillende sport, communicatie en economie studies (zie hoofdstuk 2). Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat de concurrenten in tegenstelling tot Organisatie X zich wel als professioneel, gefocust en persoonlijk profileren. Dit was te verwachten, omdat uit hoofdstuk 2 *Situatieschets* bleek dat Concurrent A en Concurrent C meer

persoonlijke content en beelden deelt met potentiële medewerkers. Hieruit valt te concluderen dat Organisatie X hierop achterloopt en dat potentiële medewerkers sneller voor de concurrent kiezen. Om meer millennials met een ICT, sportmarketing of online marketing achtergrond aan te trekken is het van belang om het employer brand van de afdeling Digital te verbeteren.

Wensen en behoeften

De derde deelvraag van het onderzoek luidt als volgt: **Wat zijn de beweegredenen en behoeften van millennials met betrekking tot het zoeken naar een nieuwe werkgever?**

Zoals beschreven staat in hoofdstuk 2 *Situatieschets* zijn uitdaging, doorgroeimogelijkheden, vrijheid en de werksfeer volgens millennials belangrijke aspecten bij het vinden van een nieuwe werkgever. Deze gegevens komen overeen met de resultaten uit het kwalitatief onderzoek. De factoren die de doelgroep belangrijk vinden zijn: de mogelijkheid om door te groeien, de werksfeer en de uitdaging. Daarnaast zijn de gewenste kernwaarden die een werkgever moet bezitten: respectvol, betrouwbaar, gelijkheid en vrijheid. Hieruit is te concluderen dat als Organisatie X deze kernwaarden opneemt in haar employer brand er sneller potentiële medewerkers solliciteren. Backhaus en Tikoo (2004) stellen namelijk in hoofdstuk 3 *Theoretisch kader* dat wanneer een potentiële medewerker kernwaarden voor zichzelf opstelt en deze vindt bij een organisatie, hij/zij sneller een positief beeld krijgt en zich identificeert met de organisatie. Tot slot blijkt uit deskresearch dat millennials het vaakst op zoek gaan naar een nieuwe werkgever via vacaturesites, bedrijfswebsites en mond-tot-mondreclame.

6.2. Slotconclusie

Deze paragraaf geeft antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek, namelijk: **Hoe kan Organisatie X meer medewerkers trekken voor op de afdeling Digital?** Uit onderzoek is gebleken dat Organisatie X zich op het gebied van 'employer attraction' en 'employer image' moet ontwikkelen om het employer brand sterker te maken. Dit is gebaseerd op de theorie van Backhaus en Tikoo (2004). Op dit moment associeert de doelgroep Organisatie X met een evenementenbureau, waardoor de doelgroep Organisatie X niet associeert met een digitaal bureau. Hoe meer bekendheid de digitale tak van Organisatie X krijgt en dus het employer image verhoogt, hoe sneller potentiële medewerkers solliciteren. Het overbrengen van deze boodschap moet op een persoonlijke en professionele manier. Dit is namelijk zowel de manier waarop de millennials dit het liefste zien als de manier waarop de concurrenten zich profileren. De millennials hechten waarde aan gelijkheid, vrijheid, respect en betrouwbaarheid. Met deze kernwaarden moet Organisatie X rekening houden om de employer attraction te verhogen. Dit zorgt er uiteindelijk voor dat potentiële medewerkers zich sneller met de organisatie identificeren.

De werksfeer, de mogelijkheid om door te groeien en de uitdaging zijn de belangrijkste factoren waar millennials op letten tijdens het zoeken naar een nieuwe werkgever. Om het employer brand over te brengen, is het van belang om te weten waar millennials op zoek gaan naar een nieuwe werkgever en dat zijn via vacaturesites, bedrijfswebsites en mond-tot-mondreclame.

7. Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gemaakt op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek. Aanbevolen is het digitale gedeelte van Organisatie X onder de aandacht te brengen en dit los te koppelen van Organisatie X. Door hier een aparte business unit van te maken met eigen social mediakanalen en een website, komt de doelgroep niet in verwarring met het huidige imago van Organisatie X. Daarnaast is het advies om de gewenste waarden in de arbeidsmarktcommunicatie op een persoonlijke en professionele manier mee te nemen in een promotievideo. Tot slot is een aanbeveling de business unit via mond-tot-mondreclame op hogescholen te promoten.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: **Hoe kan Organisatie X meer medewerkers trekken voor op de afdeling Digital?**

Om meer potentiële medewerkers te werven moet Organisatie X de getoetste theorie van Backhaus en Tikoo (2004) inzetten, omdat dit ervoor zorgt dat Organisatie X zich op een aantrekkelijkere manier kan presenteren op de arbeidsmarkt. Belangrijk hierbij is dat Organisatie X de elementen van het Employer Branding Framework inzet.

De doelstelling van dit onderzoek die aan de hand van deze aanbevelingen te beantwoorden is, luidt als volgt: **Inzicht geven in arbeidsmarktcommunicatie om meer medewerkers aan te trekken, teneinde een communicatieadvies te geven aan Organisatie X over hoe zij zich als aantrekkelijke werkgever kan presenteren op de arbeidsmarkt.**

7.1. Meer bekendheid genereren

De bekendheid van het digitale gedeelte van Organisatie X is te laag, waardoor Organisatie X geen sterk werkgeversimago neer kan zetten. Daarom is het Organisatie X aan te raden om deze kant meer onder de aandacht te brengen, zodat er meer millennials met een ICT, sportmarketing of online marketing achtergrond op de onvervulde vacatures afkomen. Uit de resultaten en de theorie van Backhaus en Tikoo (2004) blijkt dat als een organisatie een positief werkgeversimago ontwikkelt, potentiële medewerkers zich sneller aangetrokken voelen. Op het moment dat deze potentiële medewerkers bekend zijn met de digitale kant van Organisatie X kunnen zij bepaalde associaties linken aan de organisatie en kijken of de gewenste waarden die zij na willen leven kunnen vinden bij de organisatie. Als dat het geval is, zorgt dat volgens de theorie van Backhaus en Tikoo (2004) dat potentiële medewerkers zich eerder identificeren met de organisatie.

Van afdeling naar business unit

Om de digitale kant van Organisatie X meer onder de aandacht te brengen is het advies aan Organisatie X om van deze digitale kant een aparte business unit te maken, onder de naam Digital Solutions. Dit heeft te maken met dat de doelgroep Organisatie X te sterk associeert met evenementen, waardoor er binnen Organisatie X een imagoprobleem ontstaat. De naam is in het Engels, omdat zowel de naam Organisatie X in het Engels is als alle andere business units (zie hoofdstuk 1). Daarnaast geeft deze naam een duidelijk beeld over de verwachtingen, namelijk het bieden van oplossingen op digitaal gebied. Het is een grote afdeling dat verantwoordelijk is voor een groot deel van de omzet van Organisatie X. Echter is de afdeling achtergesteld wat betreft het genereren van naamsbekendheid. Door er een business unit van te maken en daar een eigen website en social media aan te geven, komt de digitale tak meer onder de aandacht wat leidt tot meer bekendheid onder potentiële medewerkers. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat de doelgroep Organisatie X associeert met een evenementen. Om deze reden is het van belang om Digital los te trekken.

Online marketing

Het advies aan Organisatie X is om een aparte website voor Digital Solutions te maken. Op het moment dat een potentiële medewerker de website van Organisatie X opent is het advies om een keuzemenu van de business units te laten zien met daaronder een korte beschrijving met de essentie. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de concurrenten zich op een persoonlijke en professionele manier profileren en dat dit de manier is waarop de millennials dit het liefste zien (zie hoofdstuk 6, paragraaf 6.1). Daarom is Organisatie X aan te bevelen om ook deze benadering op de website te gebruiken. Daarnaast is het advies aan Organisatie X om Digital Solutions eigen social mediakanalen te geven. Het gaat in dit geval om LinkedIn, Instagram, Twitter en Facebook. Op deze kanalen kunnen zij zoals hierboven is beschreven zich op een persoonlijke en professionele profileren. Waar voorheen het marketingteam de online marketingactiviteiten van de digitale campagnes regelde, raad ik Organisatie X aan een medewerker van het marketingteam 'marketingmanager' te maken. Deze marketingmanager krijgt de brand 'Digital Solutions' onder zich en is daarmee verantwoordelijk voor alle marketingactiviteiten van de business unit.

Promotievideo

De persoonlijke benadering kunnen zij naar voren laten komen door sfeerimpressies en het tonen van beelden van huidige medewerkers, bijvoorbeeld via een promotiefilmpje. Zo geven ze potentiële medewerkers een kijkje in het leven van een medewerker bij Digital Solutions. Uit de resultaten blijkt dat de werksfeer, doorgroeimogelijkheden en uitdaging de belangrijkste factoren zijn waar millennials op letten tijdens het zoeken naar

een nieuwe werkgever (zie hoofdstuk 5, paragraaf 5.3). Het promotiefilmpje kan de werksfeer laten zien door het filmen van bijvoorbeeld de gezamenlijke lunch en de vrijdagmiddagborrels. Verder kan het filmpje ook de professionele kant laten zien, namelijk door het vastleggen van werkzaamheden, brainstormsessies.

Gewenste waarden

De millennials hechten waarde aan gelijkheid, vrijheid, respect en betrouwbaarheid wat blijkt uit het kwalitatief onderzoek. De theorie van Backhaus en Tikoo (2004) stelt dat potentiële medewerkers zich sneller aangetrokken voelen tot een werkgever wanneer deze dezelfde normen en waarden naleeft. Daarom is Organisatie X aan te bevelen deze waarden te laten zien via de social mediakanalen van Digital Solutions die hierboven zijn benoemd.

Mond-tot-mondreclame

Uit hoofdstuk 1 *Probleemformulering* blijkt dat studenten voor Organisatie X een belangrijke groep is. 28,3% van de huidige medewerkers van Organisatie X is namelijk begonnen als stagiair. Daarnaast blijkt uit hoofdstuk 2 *Situatieschets* dat Organisatie X haar vacatures doorstuurt naar stagecoördinatoren van hogescholen in de omgeving Amsterdam en dat mond-tot-mondreclame een van de drie meest gebruikt manieren is door millennials om op zoek te gaan naar een nieuwe werkgever. Daarom is een aanbeveling aan Organisatie X om meer gebruik te maken van mond-tot-mondreclame en de studenten zelf op te zoeken op de hogescholen in de omgeving Amsterdam. Door middel van een promotieactie gaat Digital Solutions langs bij hogescholen. Zij delen tijdens deze actie flyers uit die terug te vinden is in hoofdstuk 8 *Implementatie*. Op deze flyer staat een foto van het team en een foto van een van de cases waaraan Digital Solutions werkt, zodat de studenten een beeld krijgen van de werkvloer en weten aan wat voor eventuele projecten ze mee kunnen werken.

Conclusie doelstelling

Om te zorgen dat Organisatie X meer potentiële medewerkers trekt voor op de afdeling Digital is het belangrijk om de digitale tak los te trekken van Organisatie X en er een aparte business unit van te maken met een eigen website en social mediakanalen. Dit zorgt ervoor dat de digitale kant van Organisatie X meer onder de aandacht komt. Het onder de aandacht brengen van de business unit moet op een persoonlijke en professionele manier wat volgens een promotiefilmpje kan. Het is belangrijk dat de business unit de waarden gelijkheid, vrijheid, respect en betrouwbaarheid meeneemt in haar communicatie. Tot slot zijn studenten een belangrijke lichter binnen de organisatie. Daarom is Organisatie X aangeraden om de business unit op hogescholen te promoten aan de hand van flyers.

8. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren zijn de volgende communicatiemiddelen geschikt: promotievideo en mond-tot-mondreclame op hogescholen. Daarnaast is het opzetten van een business unit ingezet om de digitale kant van Organisatie X te promoten. De totale kosten van implementatie bedragen €9.122,88. De totale opbrengsten bedragen immateriële opbrengsten in de vorm van meer naamsbekendheid, meer aantrekkingskracht en een snellere identificatie van potentiële medewerkers met het werkgeversmerk.

Aan de hand van de resultaten en conclusies zijn vijf aanbevelingen geformuleerd die staan omschreven in hoofdstuk 7 *Aanbevelingen*. Binnen dit hoofdstuk zijn de taken weergegeven aan de hand van het Continuous Improvement model van Deming (1982). Dit heeft als doel om de activiteiten continu te analyseren en te ontwikkelen aan de hand van vier stappen: Plan, Do, Check en Act.

8.1. Van afdeling naar business unit

Zoals staat beschreven in de aanbevelingen, kan Organisatie X meer aandacht genereren voor de digitale kant van Organisatie X door deze los te trekken en er een business unit van te maken. Op dit moment is de afdeling Digital gewoon gevestigd binnen het gebouw van Organisatie X wat ook zo blijft, omdat dit eventuele samenwerking met andere units vereenvoudigd. Verder is er ook geen gebrek aan ruimte en daarom is geen verplaatsing van de business unit nodig. Op de afdeling moet het huidige afdelingshoofd nu fungeren als Business unit manager, met de daarbij horende taken. Deze persoon is nu ook verantwoordelijk voor de winst- en verliesrekening van de unit. Het is de taak van de marketingmanager, die zoals benoemd in de aanbevelingen verantwoordelijk is voor alle marketingactiviteiten, om een nieuw logo, nieuwe website en nieuwe social mediakanalen op te zetten. De taken die horen bij het opzetten van de business unit en het realiseren van de marketingactiviteiten zijn hieronder te vinden.

Wanneer	PCDA	Taak	Wie
Week 1	Plan	Het aanstellen van de business unit manager en de marketingmanager	Directie
		Afspraak maken met grafisch vormgever voor logo	Marketingmanager
		Afspraak maken met grafisch vormgever voor opmaak van de website	Marketingmanager
		Brainstormen voor keuzemenu voor de website van Organisatie X (zie afbeelding 3)	Marketingmanager
		Brainstormen content voor nieuwe website	Marketingmanager + Brandmanager
		Brainstormen content social mediakanalen	Marketingmanager + Brandmanager

		Contentkalender maand februari en maart invullen: aankondiging lancering Digital Solutions	Marketingmanager
		Contentkalender laten controleren	Marketingmanager
Week 2 + 3	Do	Definitieve keuze logo en laten ontwerpen	Grafisch vormgever
		1 ^e opzet nieuwe website ontwerpen	Grafisch vormgever
		Social mediakanalen aanmaken	Marketingmanager
		Content maand februari inplannen via Hootsuite	Marketingmanager
Week 4		Concept website goedkeuren/afkeuren + feedback geven	Marketingmanager + Brandmanager
Week 5 t/m 9		2 ^e versie website goedkeuren/afkeuren + afmaken door vormgever	Marketingmanager + Brandmanager + vormgever
		Content maand maart inplannen via Hootsuite	Marketingmanager
Week 10		Website lanceren	Marketingmanager
Week 11	Check	Bereik social media analyseren	Marketingmanager
		Analyseren bezoekersgedrag website	Marketingmanager
Week 12	Act	Aan de hand van de analyses de verbeterpunten doorvoeren	Marketingmanager

Figuur 3. Planning opzetten business unit en online marketing (Bron: Auteur, 2020)

Dummy

Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden

Afbeelding 2. Keuzemenu verwijzing business units Organisatie X (Bron: Auteur, 2020)



Afbeelding 3. Logo business unit Digital Solutions (Bron: Auteur, 2020)

Dit project heeft betrekking tot marketingcommunicatie, omdat het gaat over het promoten van een business unit/werkgever, namelijk Digital Solutions met als doel meer naamsbekendheid te generen.

Kosten

- Vormgever logo: indicatief €600, - (uurtarief van een vormgever ligt tussen de €75, - en €100, - en het ontwerpen van een logo varieert tussen de 8 en 28 uur. Hier is uitgegaan van €75 en het ontwerpen van het logo binnen 8 uur)
- Vormgever website: €6.000, -
- Content inplannen op social media via Hootsuite: €75, - (abonnement van €25, - per maand)

- Kosten voor de werkzaamheden van een fulltime medewerker bedragen €1.848, - (uurloon van fulltime medewerkers is gemiddeld €22, - bij Organisatie X, uitgaande van 84 uur)
- **De totale kosten bedragen €8.523**

Opbrengsten

De opbrengsten bestaan uit immateriële opbrengsten in de vorm van meer naamsbekendheid voor de digitale tak van Organisatie X. Daarnaast zorgt dit voor het beter presenteren van de identiteit op een persoonlijke en professionele manier, waardoor potentiële medewerkers zich meer aangetrokken voelen tot een werkgever (zie hoofdstuk 6 *Conclusie*).

8.2. Promotiefilm

Om de business unit te lanceren en om te laten zien dat Organisatie X ook een digitale tak heeft, maakt Digital Solutions voor haar social mediakanalen een promotievideo. In dit filmpje is het van belang om de werksfeer en de werkzaamheden te laten zien. Daarnaast is het de bedoeling om de gewenste waarden waar millennials waarde aan hechten naar voren te laten komen: gelijkheid, vrijheid, respect en betrouwbaarheid.

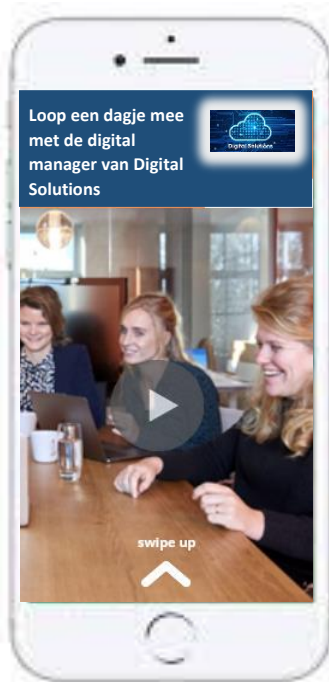
Het filmen van deze promotiefilm gebeurt een maand voor het plaatsen van de film op social media. Het filmen van deze promotiefilm gebeurt met de eigen vlogcamera's van Organisatie X, dus hier zitten geen extra kosten aan verbonden. Het monteren van de film moet ervoor zorgen dat het filmpje drie minuten duurt. Ook een programma om te monteren heeft Organisatie X al in het bezit en daarom zitten daar geen extra kosten aan verbonden. Zodra de video is geplaatst, moet er een link onder komen te staan, zodat de social mediapost de bezoekers doorverwijst naar de website van Digital Solutions. Bij Instagram kan dit in de vorm van een 'swipe up' optie. Hieronder is de taakverdeling te vinden die hoort bij het maken van de promotiefilm

Wanneer	PCDA	Taak	Wie
Week 6	Plan	Content bedenken voor promotiefilm	Marketingmanager + brandmanager
		Medewerkers uitzoeken voor in de promotiefilm	Marketingmanager
week 7	Do	Film opnemen	Digital medewerker
Week 9		Film monteren	Marketingmanager
Week 11		Film plaatsen op social media	Marketingmanager
Week 12	Check	Analyseren van het bereik	Marketingmanager
Week (nog onbekend)	Act	Op basis van de analyse eventueel nieuw promotiefilmpje maken met andere functie in de hoofdrol	Digital medewerker met andere functie

Figuur 4. Planning promotiefilm (Bron: Auteur, 2020)

Dummy

In de dummy hieronder is de promotievideo op de Instagram story van Digital Solutions te zien. Omdat de video langer dan 1 minuut duurt, staat die op de Instagrampagina van Digital Solutions als Instagram TV (IGTV) en niet als normale social mediapost. Dit is een vorm van marketingcommunicatie, omdat Digital Solutions de business unit promoot met als doel naamsbekendheid te generen en meer potentiële medewerkers te trekken.



Afbeelding 4. Promotiefilmpje Instagram (Bron: Auteur, 2020)

Kosten

- Benodigde apparatuur heeft Organisatie X al in het bezit en daarom zitten daar geen kosten aan verbonden.
- Kosten voor de werkzaamheden van een fulltime medewerker bedragen €374, - (uurloon van fulltime medewerkers is gemiddeld €22, - bij Organisatie X, uitgaande dat dit project 17 uur in beslag neemt)
- **De totale kosten bedragen €374**

Opbrengsten

De opbrengsten bestaan uit immateriële opbrengsten, namelijk meer aantrekkingskracht door potentiële medewerkers door het uitstralen van de gewenste waarden. Dit zorgt er namelijk voor dat potentiële medewerkers zich sneller identificeren met de werkgever (Backhaus & Tikoo, 2004).

8.3. Mond-tot-mondreclame

Zoals staat beschreven in de aanbevelingen is mond-tot-mondreclame een van de beste manieren om millennials te werven. Daarnaast zijn studenten met een ICT, sportmarketing of online marketing studierichting een belangrijke groep voor Organisatie X. Op dit moment verstuurt Organisatie X haar vacatures alleen door naar stagecoördinatoren van hogescholen in de omgeving Amsterdam. Daarom is het van belang dat de medewerkers van de business unit Digital Solutions persoonlijk naar de hogescholen gaan om de business unit te promoten. Op het moment dat de medewerkers naar de hogescholen gaan, is het de bedoeling om flyers mee te nemen die zij daarna uit kunnen delen aan de studenten. Op deze flyer moet een foto van het team staan en een van de cases waarin zij momenteel werken die de marketingmanager zelf ontwerpt. Dit heeft als doel de studenten een beeld te geven van de werkvloer. Tot slot staat er ook op de flyer dat de kans er is om na je stage te blijven hangen en om door te groeien binnen het bedrijf, omdat Digital Solutions jong talent heel belangrijk vindt. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat doorgroeimogelijkheden een van de belangrijkste factoren is waar een werkgever aan moet voldoen (zie hoofdstuk 5). De flyer krijgt een A5-formaat en aan het ontwerpen van deze flyer zitten geen kosten verbonden, omdat de marketingmanager dit zelf doet. Het laten bedrukken kost echter wel geld. Deze kosten zijn later in deze paragraaf terug te vinden. Hieronder zijn de taken te vinden die horen bij het ontwerpen van deze flyer.

Wanneer	PCDA	Taak	Wie
Week (nog onbekend)	Plan	Brainstormen over ontwerp flyer	Marketingmanager
		Afspraak maken met hogescholen	Marketingmanager
Week (nog onbekend)	Do	Ontwerp flyer maken	Marketingmanager
		Flyer aanleveren	Marketingmanager
		Flyer bedrukken	Productie & Logistiekmanager
Week (nog onbekend)		Flyers uitdelen op hogescholen	Medewerkers Digital Solutions
Week (nog onbekend)	Check	Analyseren of er meer aanmeldingen op vacatures binnen komen dan voorheen	Personeelszaken
Week (nog onbekend)	Act	Na analyse eventueel vervolgspraak bij hogescholen maken	Marketingmanager

Figuur 5. Planning mond-tot-mondreclame (Bron: Auteur, 2020)

De weeknummers zijn nog onbekend, omdat dit afhangt van wanneer de hogescholen ruimte hebben om medewerkers van Digital Solutions langs te laten komen. Deze vorm van communiceren valt onder marketingcommunicatie, omdat de medewerkers reclame maken voor Digital Solutions met als doel naamsbekendheid te genereren en potentiële medewerkers te trekken.

Dummy

Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden

Afbeelding 5. Flyer promotieactie hogescholen (Bron: Auteur, 2020)

Kosten

- Flyer bedrukken: €49,88 (uit persoonlijke communicatie met Logistiek & Productiemanager blijkt dat het laten afdrukken van 1000 flyers op A5-formaat, enkelzijdig €49,88,- kost, zie bijlage 8).
- Kosten fulltime werkzaamheden marketingmanager €176,- (uurloon van fulltime medewerkers is gemiddeld €22,- bij Organisatie X, uitgaande dat dit project 8 uur in beslag neemt)
- **De totale kosten bedragen €225,88**

Opbrengsten

De opbrengsten bestaan uit immateriële opbrengsten, namelijk het genereren van meer naamsbekendheid door het persoonlijk langsgaan bij hogescholen. Dit zorgt ook voor een toenemende aantrekkingskracht van potentiële medewerkers, omdat mond-tot-mondreclame een van de meest belangrijke methodes is om potentiële medewerkers te trekken (zie hoofdstuk 6).

8.4. Totaaloverzicht kosten en opbrengsten

In onderstaande tabel staan de totale kosten en opbrengen beschreven die horen bij het uitvoeren van de aanbevelingen uit hoofdstuk 7. De totale kosten van de implementatie bedragen €9.122,88. De omzet van digitale activiteiten bedraagt in het boekjaar 2019-2020 ruim X miljoen euro (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.1). Jaarlijks stelt Organisatie X tussen de €X en €X beschikbaar voor recruitment/promotie (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.1). Dit is 0,3% van de omzet van digitale activiteiten. De implementatie is 45,6% van de recruitment/promotiekosten en 0,1% van de omzet van digitale activiteiten. Dit laat zien dat het geschreven implementatieplan haalbaar is voor Organisatie X.

De implementatie levert Organisatie X geen geld op. Het implementatieplan levert namelijk immateriële opbrengsten op in de vorm van meer naamsbekendheid, meer aantrekkingskracht en een snellere identificatie van potentiële medewerkers met het werkgeversmerk.

Wat	Functie	Wanneer	Kosten	Opbrengsten
Opzetten business unit	• Directie • Marketingmanager • Brandmanager • Grafisch vormgever	Week 1, januari 2021	€8.523, -	• Meer naamsbekendheid • Meer aantrekkingskracht • Beter presenteren van identiteit
Promotievideo	• Marketingmanager • Brandmanager • Digital medewerker	Start half februari	€374	• Meer aantrekkingskracht • Snellere identificatie van potentiële medewerkers met Digital Solutions
Mond-tot-mondreclame	• Marketingmanager • Productie & Logistiekmanager	Week nader te bepalen	€225,88	• Meer naamsbekendheid • Toenemende aantrekkingskracht
Totaal			€9.122,88	

Figuur 6. Totale kosten en opbrengsten implementatie (Bron: Auteur, 2020)

9. Literatuurlijst

Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, pp. 185-206. Geraadpleegd op 11 juli 2020.

Baarda, D. B., De Goede, M.P.M. (2006). Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek. Groningen: Wolters-Noordhoff. Geraadpleegd op 17 juli 2020.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career development international. Geraadpleegd op 17 maart 2020 van: https://www.researchgate.net/profile/Kristin_Backhaus/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding/links/55144c190cf283ee083517fe/Conceptualizing-and-researching-employer-branding.pdf

Birkigt, K., & Stadler, M. M. (1986). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Verslag Moderne Industrie, Landsberg am Lech. Geraadpleegd op 17 maart 2020

Bruins, G. (2010). *De toepasbaarheid van online kwalitatieve technieken*. Geraadpleegd op 17 juli 2020 van: https://www.tijdschriftkwalon.nl/scripts/shared/artikel_pdf.php?id=KW-15-2-8

BVVS. (z.d.). *Wie is de BVVS?* Geraadpleegd op 8 juli 2020 van: <https://www.bvvs.nl/over-ons/>

BVVS. (z.d.). *Vacature SportVibes: Sales & Customer care*. Geraadpleegd op 8 juli 2020 van: <https://www.bvvs.nl/2019/08/22/vacature-sportvibes-sales-customer-care-m-v/>

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 115-163). New York: Elsevier Science. Geraadpleegd op 17 maart 2020 van: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.720.8206&rep=rep1&type=pdf>

CBS. (2019, 2 december). *Bevolking; geslacht, leeftijd en burgerlijke staat, 1 januari*. Geraadpleegd op 6 juli 2020 van: <https://opendata.cbs.nl/statline/?dl=1EFBB#/CBS/nl/dataset/7461bev/table>

CBS. (2019). *Vacatures*. Geraadpleegd op 3 april 2020 van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures>

Deloitte. (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019*. Geraadpleegd op 7 juli 2020 van: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>

Deming, W.E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT, Center for Advanced Educational Services

de Wit, J., Kalkhoven, F. (2019). *Ict-beroepen. Factsheet arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 6 juli 2020 van: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-ict-beroepen-2019.pdf>

Dowling, G. R. (1986). *Managing your corporate images. Industrial marketing management*, 15(2). 109-115. doi:10.1016/0019-8501(86)90051-9 Geraadpleegd op 11 juli 2020.

Organisatie X (z.d.). *Cases*. Geraadpleegd op 3 maart 2020 van: <https://www.houseofsports.nl/case/>

Organisatie X. (z.d.). *Homepage*. Geraadpleegd op 3 maart 2020 van: <https://www.houseofsports.nl/>

Organisatie X. (z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 3 maart 2020 van: <https://www.houseofsports.nl/over-ons/>

Manuel, K., Moerman, M. (2016). *Belemmerend leiderschap: Help millennials uit de mangel in organisaties*. Tijdschrift voor Consumentenrecht & Handelspraktijken, 3, 65-69. Geraadpleegd op 7 juli 2020.

Meier, U., Broekhoff, M.A. (2012). *Kwalitatief onderzoek. (3e druk)*. Noordhoff, Groningen. Geraadpleegd op 10 april 2020

Monsterboard. (2016, 7 september). *Millennials overtuigd van zichzelf in zoektocht nieuwe baan*. Geraadpleegd op 7 juli 2020 van: newsroom.monsterboard.nl/135476-millennial-overtuigd-van-zichzelf-in-zoektocht-nieuwe-baan

Nolles, J. (2019, 5 mei). *Eindhoven te klein voor NBA maar wel grootste sportmarketeer van Nederland*. Geraadpleegd op 8 juli 2020 van: <https://www.ed.nl/eindhoven/bob-van->

[oosterhout-uit-eindhoven-te-klein-voor-nba-maar-wel-grootste-sportmarketeer-van-nederland~a51cc1e4/](#)

Please. (z.d.). *Triple Double: een gouden team*. Geraadpleegd op 8 juli 2020 van: [https://www.please.nl/nieuws/triple-double-een-gouden-team/](#)

Roeters, A., Vlasblom, J.D., Josten, E. (2016). *Werken*. Geraadpleegd op 7 juli 2020 van: [https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/files/2017-03/werken.pdf](#)

Spencer, D. (2009). *Card Sorting: Designing Usable Categories*. Booklyn, New York: Rosenfeld Media. Geraadpleegd op 13 april 2020 van: [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=-nk3DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=card+sorting&ots=2_3dF_Q9tB&sig=GgUtCPGMNdXL3Gs9sqkK4BNS9os#v=onepage&q=card%20sorting&f=false](#)

SportVibes. (z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 8 juli 2020 van: [https://www.sportvibes.nl/](#)

Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. Geraadpleegd op 11 juli 2020 van: [https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/](#)

Team P&O. (2020, 17 januari). *Jaarplan Organisatie X | P&O*. Geraadpleegd op 3 maart 2020

Team P&O. (2020, 17 januari). *Werkwijzer | P&O Sportfabriek*. Geraadpleegd op 3 maart 2020

TIG Sports. (z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 8 juli 2020 van: [https://tigsports.nl/](#)

Triple Double. (z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 8 juli 2020 van: [https://www.tripledouble.nl/over-ons/](#)

Van Dale. (z.d.). *Betekenis POSITIEF*. Geraadpleegd op 18 juli 2020 van: [https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/POSITIEF#.Xzc5Pm5uI2x](#)

van der Aalst, M., Kalkhoven, F., van den Beukel, L., Ijzerman, S., Molleman, S., de Wit, J. (2019, 6 september). *Moeilijk vervulbare vacatures. Landelijk overzicht van beroepen*. Geraadpleegd op 2 juli 2020 van: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/moeilijk-vervulbare-vacatures-2019.pdf>

Van der Haas, M. & Hudepohl, J. (2015). *Arbeidsmarktcommunicatie van a/z* (1e ed.) Amsterdam, Nederland: Adfo Groep. Geraadpleegd op 18 maart 2020

Van Liemt, M. (2016). *Verbeter in 5 stappen je candidate experience*. Instituut HR Bedrijfskunde. Geraadpleegd op 18 maart 2020

van der Zwan, A., Stapert, A. (2018). *Zijn millennials te ambitieus?* Geraadpleegd op 3 juli 2020 van: www.maconloopbaancoaching.nl/ziw/wp-content/uploads/2018/10/Zijn-millennials-te-ambitieuus-artikel-Loopbaanvisie-oktober-2018.pdf

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers. Geraadpleegd op 10 april 2020

10. Bijlagen

Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden