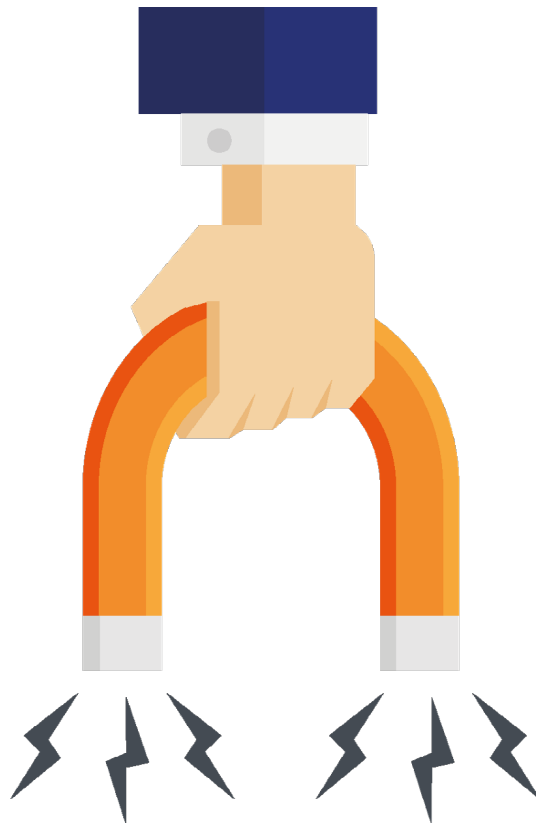


ATTRACTIVITEIT VAN DE ZORGINSTELLING FLORENCE
MAX LORENZO VAN DER SCHEER



Kans: 3
Studentnummer: S1103263
Opdrachtgever: Florence
Afstudeerbegeleider: Edwin van Rooyen
Eerste beoordelaar: Piet Hein Coebergh
Plaats: Voorburg
Kwalitatief onderzoek

Model: employer branding (Bachhaus & Tikoo)
Aantal woorden: 17.446
Hogeschool Leiden
Management & Bedrijf
Communicatie
Afstudeerjaar: 20/21
Inleverdatum: 4 januari 2021

Voorwoord

Voor u heeft u mijn scriptie ter afronding van mijn studie Communicatie aan de Hogeschool Leiden. Het schrijven van deze scriptie was voor mij een leerzame opgave die niet mogelijk was geweest zonder familie, vrienden en docenten. Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleiders Piet Hein Coebergh en Edwin van Rooyen bedanken voor de hulp en feedback die ze mij gegeven hebben. Ook wil ik het bedrijf Florence, waarbij ik mijn afstudeerscriptie mocht schrijven, en al haar medewerkers bedanken. In het bijzonder mijn stagebegeleider Bart Slottje en mijn vriendin Desiree Dakriet, die altijd klaar stonden om vragen te beantwoorden of om advies te geven. Daarnaast wil ik mijn moeder en vader bedanken voor hun steun in dit proces. Tot slot wil ik mijn beste vrienden Lucas, Stan, Luuk, Guus, Edo en Thomas bedanken voor hun steun in alle fasen van mijn studie. Een afstudeerstage in de zorgsector, mensen die mij kennen weten dat dit voor mij niet de meest voor de hand liggende sector is om een afstudeeronderzoek te doen. Achteraf is het extra leuk, interessant en leerzaam gebleken.

Ik wens u heel veel plezier met het lezen van mijn scriptie!

Max Lorenzo van der Scheer, 4 januari 2021

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de onvoldoende aantrekkelijkheid van Florence voor potentiële sollicitanten. De reden voor dit onderzoek is het structurele werknemerstekort. De doelstelling van het onderzoek is: Florence adviseren hoe de instelling haar aantrekkelijkheid kan verhogen en welke strategie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek is alle potentiële sollicitanten van Florence.

De voornaamste factoren die Florence als organisatie beïnvloeden zijn actuele ontwikkelingen op het gebied van arbeidsmarkt en arbeidsomstandigheden, het huidige wervingsproces van Florence en van haar belangrijkste concurrenten, de aantrekkelijkheid van Florence op dit moment, de beweegredenen van de doelgroep om te solliciteren bij een zorginstelling en wat de doelgroep aantrekkelijk vindt om terug te zien op de online media van Florence. Deze onderwerpen komen in deze situatieschets allemaal aan bod.

De belangrijkste factoren in de theorie over hoe Florence meer sollicitanten kan werven hebben betrekking op de onderwerpen bedrijfsimago, employer branding en recruitment via social media. Daartoe vergelijkt dit onderzoek theorieën van: Ambler en Barrow (1996), Ruch (2002), Backhaus en Tikoo, (2004), Witte (2004), Hendrikx (2007), Mosley (2007), Reichenberg (2009), Waasdorp et al, (2012), Savulescu en Mihalcea (2013), Alblas en Wijsman (2013), Kaur (2013), Nikolaou (2014), Corporaal (2014), Haas en Hudepohl (2015) en De Loor en Vermeulen (2016). Deze literatuur is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als theorie is gekozen voor Backhaus en Tikoo (2004). De nadruk op aantrekkelijkheid maakt deze theorie de juiste voor dit onderzoek. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan oplossen door het hebben van sterke *employer branding*. Mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn vooronderzoek, deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Vooronderzoek en deskresearch ter beantwoording van de deelvragen. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat achterliggende motivaties en meningen hierin naar

voren komen. Dit is nodig om het juiste employer brand van Florence te bepalen. Een representatieve steekproef onder de respondenten is gedaan met behulp van een selecte steekproef. Segmentatiekenmerken geslacht, opleidingsniveau, werkzaam/student, regio en online actief zijn toegepast.

Uit het onderzoek komt naar voren dat Florence op dit moment niet aantrekkelijk is voor potentiële sollicitanten. De doelgroep van Florence heeft vooral een intrinsieke, niet-financiële motivatie om voor een zorginstelling te werken. Potentiële sollicitanten van Florence vinden het aantrekkelijk om uitingen van Florence terug te zien waarin een duidelijk employer brand naar voren komt. Korte video's, persoonlijke video's, berichten waarin veel vrolijkheid en geluk terugkomt en persoonlijke vacatures vindt de doelgroep aantrekkelijk.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de doelgroep van Florence is aangetrokken tot filmpjes waarin een duidelijk waarneembaar employer brand terugkomt. De doelgroep vindt het aantrekkelijk wanneer hun waarden overeenkomen met de waarden van een werkgever. Ze zien deze waarden graag terug in online media-uitingen. Ook is de doelgroep aangetrokken tot externe marketing van het employer brand door middel van innovatieve, persoonlijke vacatureberichten.

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: Florence dient haar employer brand kenbaar te maken door middel van korte filmpjes. Ten tweede dient Florence de waarden: Teamverband, liefde, plezier, persoonlijkheid, geluk en het meer bieden dan alleen de zorg te communiceren via online media. Dit zijn de waarden die zowel Florence als de respondent van het onderzoek belangrijk vindt. Ten derde dient Florence haar employer brand kenbaar te maken aan de hand van persoonlijke, innovatieve vacatureberichten. De laatste aanbeveling is het aannemen van een content creator. Deze persoon is nodig voor het creëren van de nodige online media uitingen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Probleemformulering	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doelstelling	10
1.4 Deelvragen	11
1.5 Doelgroep	13
1.6 Beperkingen	14
Hoofdstuk 2: Situatieschets	16
2.1 Actuele ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsmarkt en arbeidsomstandigheden in de zorgsector	16
2.2 Hoe trekken Florence en de belangrijkste concurrenten sollicitanten aan?	18
2.3 De aantrekkelijkheid van Florence op dit moment	22
2.4 De beweegredenen van de doelgroep om te solliciteren bij een zorginstelling	23
2.5 Wat vindt de doelgroep aantrekkelijk om terug te zien op de online media van Florence?	24
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	27
3.1 Imago & employer branding	27
3.2 Employer branding	28
3.3 Recruitment & social media	30
3.4 Conceptueel model	31
3.5 Hypothesen	32
Hoofdstuk 4: Methodologie	35
4.1 Methoden van onderzoek	35
4.2 Datacollectie	36
4.3 Operationalisatie	40
Hoofdstuk 5: Resultaten	48
5.1 Resultaten deelvragen	48
5.2 Beantwoording hypothese 1	50

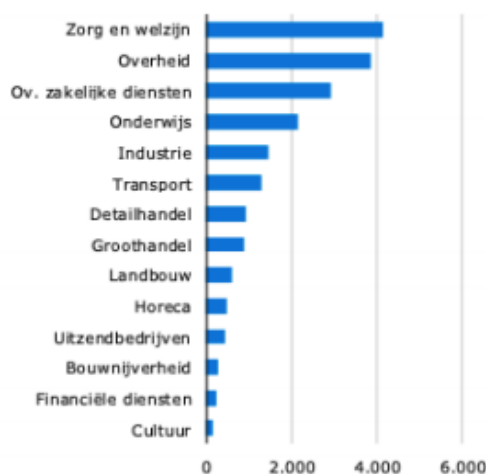
5.3 Beantwoording hypothese 2	51
5.4 Beantwoording hypothese 3	53
Hoofdstuk 6: Conclusies	55
6.1: Conclusies deelvragen	55
6.2: Conclusies hypothesen	56
Hoofdstuk 7: Aanbevelingen	59
7.1 Aanbevelingen	59
Hoofdstuk 8: Implementatieplan	62
8.1 Communicatiemiddelen	62
8.2 Planning	72
8.3 Kosten & opbrengsten	73
Literatuurlijst	75

Hoofdstuk 1: Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de onvoldoende aantrekkelijkheid van Florence voor potentiële sollicitanten. De reden voor dit onderzoek is het structurele werknemerstekort. De doelstelling van het onderzoek is: Florence adviseren hoe de instelling haar aantrekkelijkheid kan verhogen en welke strategie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek is alle potentiële sollicitanten van Florence.

1.1 Aanleiding

Florence is een zorginstelling en is actief in de regio Haaglanden. Twintigduizend inwoners van deze regio rekenen iedere dag op de ruim 3.300 zorgprofessionals van Florence. De zorgsector in de regio Haaglanden heeft het hoogste aantal 60-plussers van alle sectoren binnen deze regio, hierdoor bestaat er veel vraag naar zorg. Dit is te zien in figuur 1.1.



Figuur 1.1: Aantal 60-plussers in werknemersbanen regio Haaglanden (UWV, 2019)

Florence heeft door het werknemerstekort te weinig werknemers voor het werk dat het moet leveren. In 2018 stonden bij Florence gemiddeld 90 vacatures open. In 2019 waren dat er 110 en op dit moment zijn 140 functies onvervuld (zie bijlage I). Het werknemers

tekort is dus een structureel probleem. De tekorten stijgen de laatste jaren aanzienlijk. Het tekort van Florence is in 2020 in vergelijking met 2018 met 56% gestegen.

Directeur van werving & selectie; Bart Slottje, vertelt dat de openstaande vacatures voor veel problemen zorgen (zie bijlage I). Hij legt uit dat de werknemerstekorten zorgen voor een hoge werkdruk en veel overbelaste werknemers, wat resulteert in een hoog ziekteverzuim. Het ziekteverzuim bij Florence is op dit moment 8,1%. Dit is erg hoog, ook in vergelijking met de gehele zorgsector. In 2019 was het ziekteverzuim in de sector gezondheids- en welzijnszorg namelijk 5,7% (CBS, 2019). Bart Slottje legt uit dat overbelaste medewerkers uitgeput naar het werk komen, wat zorgt voor kwalitatief mindere zorg.

Het is voor Florence zaak om dit tekort snel terug te dringen, wanneer dit niet gebeurt is het onoverkoombaar dat steeds meer medewerkers overwerkt raken en de kwaliteit van de zorg die Florence verleent steeds meer achteruitgaat. Wanneer dat gebeurt komt de continuïteit van zorginstelling Florence in serieus gevaar.

Het probleem dat dit toenemende tekort veroorzaakt is de aantrekkelijkheid van Florence, deze is onvoldoende voor potentiële sollicitanten. Voor dit onderzoek is vooronderzoek gedaan (zie bijlage II). Dit onderzoek toont aan dat potentiële sollicitanten van Florence niet weten wat Florence als werkgever te bieden heeft of waar de instelling voor staat. Dat zorgt ervoor dat potentiële sollicitanten niet aangetrokken zijn tot solliciteren bij Florence.

1.2 Probleemstelling

Het structurele werknemerstekort van de zorginstelling Florence is ontstaan omdat potentiële werknemers zich niet aangetrokken voelen tot solliciteren bij Florence. De instelling verleidt simpelweg te weinig medewerkers tot een sollicitatie wat leidt tot een werknemerstekort.

De probleemstelling van het onderzoek luidt:

“Hoe kan Florence als werkgever aantrekkelijker zijn voor potentiële sollicitanten?”

Deze probleemstelling is de rode draad in dit onderzoek en leidt uiteindelijk tot een advies over hoe Florence aantrekkelijker kan zijn voor potentiële sollicitanten.

Vooronderzoek toont aan dat potentiële sollicitanten vooral onwetend zijn over Florence.

De doelgroep weet niet wat Florence als werkgever kan bieden en waar ze voor staat.

Potentiële medewerkers hebben niet per definitie een slecht beeld van Florence, ze weten daarentegen niet de onderscheidende of positieve aspecten van Florence te benoemen (zie bijlage II).

Florence heeft wel degelijk onderscheidende en positieve aspecten die potentiële sollicitanten aantrekkelijk kunnen vinden. Het probleem is niet dat Florence geen leuke werkplek is of dat Florence potentiële medewerkers niets te bieden heeft. Het probleem is dat Florence haar positieve en onderscheidende aspecten te weinig benadrukt in haar communicatie naar de buitenwereld, waardoor potentiële sollicitanten Florence niet zien als een leuke werkgever. Communicatie naar de buitenwereld verloopt bij Florence veel via social media. Via social media wil Florence potentiële sollicitanten verleiden tot solliciteren, dit gaat tot op heden nog niet zoals gewenst. Dat is ook duidelijk terug te zien in de structureel stijgende werknemerstekorten van Florence.

Florence kan het probleem oplossen door haar aantrekkingskracht te verhogen.

Potentiële sollicitanten moeten Florence dusdanig aantrekkelijk vinden dat deze solliciteren bij de zorginstelling. Daarbij moet Florence er eerst achter zien te komen wat precies haar onderscheidende en positieve aspecten zijn. Vanuit daar kan Florence verder denken. De uitdaging voor Florence is dan deze onderscheidende en positieve aspecten communiceren naar de potentiële sollicitanten.

1.3 Doelstelling

De organisatiedoelstelling van Florence is het hebben van genoeg medewerkers, zodat de instelling optimale zorg kan verlenen. Florence heeft op dit moment te weinig medewerkers voor het werk dat ze moet leveren, wat zorgt voor een hoge werkdruk. Die hoge werkdruk zorgt er weer voor dat de kwaliteit van de verleende zorg niet optimaal is. De instelling wil aantrekkelijker zijn voor potentiële sollicitanten, zodat deze zich meer aandienen. Wanneer meer sollicitanten zich aandienen, resulteert dat hoogstwaarschijnlijk in een vermindering van het medewerkerstekort waardoor medewerkers meer tijd voor hun werk krijgen en zo kunnen ze meer focus leggen op een bepaalde toebedeelde taak. Dit komt naar alle waarschijnlijkheid de kwaliteit van de zorg ten goede. Kortom; de zorginstelling Florence kan zo beter werk leveren waardoor de continuïteit van de onderneming minder snel in gevaar komt.

Naast de ondernemingsdoelstelling is er de onderzoeksdoelstelling, deze luidt als volgt:

"Inzicht geven in de huidige werving en de aantrekkelijkheid van Florence, teneinde een advies te geven aan Florence over hoe de instelling aantrekkelijker kan zijn voor potentiële sollicitanten."

Het onderzoek moet uitwijzen wat Florence op dit moment doet om sollicitanten aan te trekken, wat de concurrentie doet om sollicitanten aan te trekken, hoe aantrekkelijk Florence op dit moment is en wat potentiële sollicitanten aantrekt in een zorginstelling. Het antwoord op deze vragen, tezamen met het antwoord op de hypothesen moet uiteindelijk uitwijzen hoe Florence de communicatie naar haar potentiële sollicitanten kan verbeteren zodat de instelling op die manier aantrekkelijker kan zijn voor deze potentiële sollicitanten dan het nu is. Deze verbeteringen komen samen in een advies dat specifiek beschrijft wat Florence moet doen om daadwerkelijk haar aantrekkelijkheid te verhogen. Wanneer Florence de onderzoeksdoelstelling behaalt kan dit een goede stap zijn richting het behalen van de organisatiedoelstelling, namelijk het hebben van voldoende medewerkers, zodat Florence haar werkzaamheden zo zorgvuldig mogelijk kan uitvoeren.

1.4 Deelvragen

Om de probleemstelling behapbaar te maken is deze opgedeeld in vier deelvragen

1. Wat zijn actuele ontwikkelingen op het gebied van arbeidsomstandigheden en de arbeidsmarkt in de zorgsector?

In de aanleiding zijn de hoge werkdruk, de overbelaste werknemers, het hoge ziekteverzuim en de daardoor kwalitatief mindere zorg al benoemd. Het is van belang welke arbeidsomstandigheden in de zorgsector nog meer actueel zijn. Wanneer dit duidelijk is kan Florence daarop inspelen in haar communicatie. Ook moet Florence goed weten wat er speelt op de arbeidsmarkt. Zodat de instelling weet hoe ze zich voor potentiële sollicitanten op zo'n aantrekkelijk mogelijke manier moet neerzetten op deze markt.

2. Hoe gaat het proces van sollicitanten aantrekken bij Florence in zijn werk in vergelijking tot hoe dat gaat bij de concurrenten?

Eerst moet duidelijk zijn wat Florence er op dit moment aan doet om sollicitanten aan te trekken. Dit probeert Florence vooral via online kanalen. Deze deelvraag geeft inzicht in de online activiteiten rondom het aantrekken van potentiële sollicitanten. Bijvoorbeeld welke kanalen de instelling gebruikt om te werven en op welke manier Florence dit doet. Ook geeft deze deelvraag inzicht in hoe instellingen Saffier en WZH dit doen. Dit zijn de twee belangrijkste concurrenten van Florence. Deze instellingen opereren net als Florence in de regio Haaglanden en hebben een vergelijkbare grootte en werkwijze.

Ter beantwoording van deze deelvraag is een concurrentieanalyse nodig. In deze analyse komt naar voren wat deze concurrenten doen om personeel aan te trekken en waarin deze concurrenten eventueel verschillen van Florence. Na deze analyse weet Florence of de instelling onderscheidend is in de communicatie naar de potentiële sollicitanten en in de manier van aantrekken van deze sollicitanten. Wanneer dit niet het geval blijkt te zijn moet Florence zich focussen op een manier om hierin wel onderscheidend te zijn.

Uiteindelijk is het doel van Florence aantrekkelijker zijn voor potentiële sollicitanten dan het nu is, wanneer Florence aantrekkelijker is dan haar twee belangrijkste concurrenten kan de instelling een goede stap zetten in het behalen van haar doel.

3. Hoe aantrekkelijk vinden potentiële sollicitanten Florence op dit moment?

Nadat duidelijk is hoe Florence en haar twee belangrijkste concurrenten potentiële sollicitanten aantrekken, moet duidelijk zijn in hoeverre de huidige manier van aantrekken in de smaak valt bij de potentiële sollicitanten. Wanneer deze manier niet doeltreffend lijkt te zijn, moet Florence een manier vinden waarbij potentiële sollicitanten wél aangetrokken zijn tot Florence.

4. Wat zijn de beweegredenen van de doelgroep om te solliciteren bij een zorginstelling?

Deze deelvraag geeft inzicht in de beweegredenen van de doelgroep. De antwoorden die uit deze deelvraag komen zijn een aanvulling op de antwoorden op de derde deelvraag. De derde deelvraag toont aan in hoeverre de doelgroep Florence aantrekkelijk vindt. Na de beantwoording van deze deelvraag is duidelijk wat potentiële sollicitanten beweegt te solliciteren bij een zorginstelling. Florence kan inspelen op deze benoemde beweegredenen. Hierdoor kan Florence meer aantrekkelijkheid genereren onder potentiële sollicitanten en daarmee kan het een goede stap naar het oplossen van het probleem zetten.

5. Wat vindt de doelgroep aantrekkelijk aan Florence als werkgever?

Deze laatste deelvraag is een aanvulling op de derde en vierde deelvraag. De derde en vierde deelvraag geven inzicht in de aantrekkelijkheid van Florence op dit moment, en de beweegredenen van de doelgroep om bij een zorginstelling te solliciteren. Na beantwoording van deze vijfde deelvraag is duidelijk wat potentiële sollicitanten specifiek aantrekkelijk vinden aan de zorginstelling Florence.

1.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek is: alle potentiële werknemers van Florence. Dit zijn alle personen in de regio Haaglanden met minimaal een mbo-niveau 2 diploma van een zorgopleiding en studenten die een zorgopleiding volgen.

Werkenden in de zorgsector

Florence biedt zorg in Delft, Den Haag, Leiden, Leidschendam-Voorburg, Rijswijk, Voorschoten en Wassenaar. Dit samen is regio Haaglanden. De doelgroep bevindt zich in een straal van 25 km van Den Haag en in een straal van 15 km van Leiden (Intelligence Groep, 2020). Florence is actief in de branche verpleging, verzorging en thuiszorg. Hierin werken 24.728 mensen (Etil, 2019). Florence moet een deel van deze 24.728 personen zien te verleiden om voor Florence te komen werken. Van deze groep is 72% latent op zoek naar een baan. Dit betekent dat deze 72% niet actief op zoek is naar een baan, maar wel open staat voor nieuwe mogelijkheden (zie bijlage V). 18% van deze groep is wel actief op zoek naar een baan. De resterende 10% van deze groep is niet op zoek naar een nieuwe baan.

De leeftijd van de gehele doelgroep ligt tussen de 16 en 67 jaar. Deze groep strekt zich uit van personen die net klaar zijn met hun zorgopleiding tot personen die de pensioenleeftijd bereiken. Van de doelgroep van Florence is 68% 35 jaar of ouder. De overige 32% is 15 tot 34 jaar oud. De doelgroep, met name het laatstgenoemde deel, is vrijwel de hele dag online en is mobiel georiënteerd (Intelligence Groep, 2020). De meest gebruikte app is Facebook, gevolgd door WhatsApp en Instagram (Intelligence Groep, 2020). Het overgrote deel van de doelgroep is vrouw, namelijk 83% (Etil, 2019). Van de doelgroep heeft 24% mbo-niveau 3, 35% heeft mbo-niveau 4 en de resterende 41% heeft een hbo-opleidingsniveau (Veldkamp, 2020). Het merendeel heeft dus een mbo-opleidingsniveau.

Studenten in de zorgsector

Studenten die de opleidingen mbo-verzorgende, mbo-verpleegkundige of hbo-verpleegkundige volgen zijn potentiële werknemers voor Florence. Dit omdat deze

studenten naar alle waarschijnlijkheid binnen een aantal jaar terecht komen op de arbeidsmarkt in de zorgsector. In 2017 studeerden er ruim 12.000 mbo'ers af in een zorgopleiding (Compagnon, 2018). Op het hbo waren dat er in 2017 ruim 5700 (CBS, 2019). Op jaarlijkse basis komen er zo'n 18.000 zorgmedewerkers op de arbeidsmarkt. Deze groep kan Florence proberen te bewegen tot solliciteren.

De kenmerken die belangrijk zijn bij het selecteren van de respondenten uit deze doelgroep zijn: geslacht, opleidingsniveau, werkzaam/student, regio en online actief. Verdere informatie over deze segmentatiekenmerken staat beschreven in het hoofdstuk methodologie.

1.6 Beperkingen

Een bijzondere en zeer belangrijke beperking van dit onderzoek is de uitbraak van COVID-19. Dit virus zorgt ervoor dat iedereen zoveel mogelijk thuis moet blijven en fysiek contact moet vermijden. De maatregelen die de regering heeft getroffen kunnen gevolgen hebben voor het onderzoek en het verloop daarvan. Het hoofdkantoor van Florence is bijvoorbeeld gesloten. Hierdoor verloopt alle communicatie met Florence via online kanalen. Fysieke benadering met iemand van Florence is niet mogelijk. Hierdoor kan het verkrijgen van informatie moeilijker zijn of langer duren dan gebruikelijk. Ook bestaat de kans dat informatie oppervlakkiger is dan informatie verkregen in een face-to-face gesprek. Informatie uit bijvoorbeeld een E-mail is vaak beknopter dan wanneer er een gesprek plaats vindt tussen twee personen. Bij zo'n gesprek kan een persoon doorvragen. Op een mail kan een persoon ook antwoorden, maar dit kost veel meer tijd.

Er is natuurlijk de mogelijkheid tot een videobelgesprek, maar ook dit kan minder, of kwalitatief mindere, informatie opleveren dan een gesprek waarbij twee personen fysiek aanwezig zijn. Een videobelgesprek kan ruis opleveren in de vorm van een slechte Wi-Fi verbinding. Ook zijn non-verbale signalen minder goed af te lezen via een scherm dan tijdens een face-to-face gesprek. Bij een videobelgesprek bestaat dus de kans dat informatie verkregen uit het gesprek oppervlakkiger is en dan bij een face-to-face gesprek. Naast het hoofdkantoor van Florence, is ook de Hogeschool voor het merendeel

van het onderwijs gesloten. Ook de scriptie meetings vinden daarom online plaats. Net als bij het contact met Florence bestaat ook bij deze gesprekken de kans dat het minder soepel verloopt dan een face-to-face gesprek.

Het onderzoek past kwalitatief onderzoek toe. Ook de interviews die nodig zijn voor het kwalitatieve onderzoek kunnen deels niet face-to-face plaatsvinden. Bij personen die niet instemmen met een face-to-face gesprek vinden de interviews telefonisch plaats. Dit omdat een groot deel van de respondenten niet instemde met een videobelgesprek. Bij een telefonisch gesprek is het opmerken van non-verbale signalen niet mogelijk. Dit kan het verloop van het interview beïnvloeden en de respons van de respondenten kan daardoor anders zijn, wat kan leiden tot andere verkregen informatie dan tijdens een face-to-face interview.

Hoofdstuk 2: Situatieschets

De voornaamste factoren die Florence als organisatie beïnvloeden zijn actuele ontwikkelingen op het gebied van arbeidsmarkt en arbeidsomstandigheden, het huidige wervingsproces van Florence en van haar belangrijkste concurrenten, de aantrekkelijkheid van Florence op dit moment, de beweegredenen van de doelgroep om te solliciteren bij een zorginstelling en wat de doelgroep aantrekkelijk vindt om terug te zien op de online media van Florence. Deze onderwerpen komen in deze situatieschets allemaal aan bod.

2.1 Actuele ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsmarkt en arbeidsomstandigheden in de zorgsector

Door de forse stijging van het aantal ouderen dat zorg nodig heeft, is er op dit moment een tekort van 80.000 medewerkers (CBS 2019).

De arbeidsmarkt in de zorgsector is dus zeer krap. Personeel werven is voor zorginstellingen een lastige kwestie, simpelweg omdat er te weinig personeel beschikbaar is voor het aantal banen dat de zorgsector nodig heeft. Maar 6% van de werknemers in de zorgsector is actief op zoek naar een baan, dat terwijl 12% van de gehele Nederlandse beroepsbevolking actief op zoek is naar een baan. Dat betekent dat personen in de zorgsector veel minder actief op zoek zijn naar een eventuele andere baan dan dat het geval is op de rest van de Nederlandse arbeidsmarkt (Intelligence Group, 2019). Dat kan een positief gegeven zijn aangezien zorgmedewerkers niet veel van baan verwisselen in vergelijking tot medewerkers in de overige sectoren in Nederland. Personeel in de zorgsector blijft dus relatief trouw aan een zorginstelling t.o.v. personeel in andere sectoren. De keerzijde van deze kwestie is natuurlijk dat het enorm lastig is om nieuw personeel aan te trekken.

Van de doelgroep is 72% latent op zoek naar een baan. Dit betekent dat deze 72% niet actief op zoek is naar een baan, maar wel open staat voor nieuwe mogelijkheden (zie bijlage V). 18% van deze groep is wel actief op zoek naar een baan. De resterende 10% van deze groep is niet op zoek naar een nieuwe baan (zie bijlage V). Een woord dat goed past bij de arbeidsmarkt in de zorgsector is schaars. Een actieve baanzoeker in de zorg

heeft gemiddeld de keuze uit vier verschillende banen (Intelligence Group, 2019), dat geeft aan dat er een groot tekort is aan zorgpersoneel. Naar verwachting neemt deze 'vacaturedruk' de komende jaren alleen maar toe vanwege de uitstroom van zorgpersoneel door vergrijzing.

De actuele ontwikkelingen en de arbeidsomstandigheden in de zorgsector zijn besproken met Bart Slottje; de directeur van de afdeling werving en selectie van Florence (zie bijlage VI). Hij vertelt dat de altijd al onrustige zorgsector op dit moment nog onrustiger is door de coronacrisis. Hij denkt dat personeel werven in deze periode nog lastiger is dan normaal omdat personen de werkdruk, die door het virus nog hoger is dan normaal, niet zien zitten. De uitdaging van personeel aantrekken in de zorg is dus groter dan ooit.

Het werken in de zorgsector is in het algemeen hard werken. Vaak hebben medewerkers weinig tijd voor cliënten en moeten ze zich houden aan een strak schema. Wanneer er meer medewerkers beschikbaar zijn vermindert de werkdruk automatisch. Dat zorgt er volgens Bart Slottje op zijn beurt voor dat meer medewerkers meer tijd en aandacht kunnen geven aan hun cliënten. Naast de hoge werkdruk kaart Slottje ook het hoge ziekteverzuim in de zorgsector aan. Het ziekteverzuim percentage in de zorgsector is in het tweede kwartaal van 2020 gestegen naar een hoogte van 6,1%, dit percentage is niet meer zo hoog geweest sinds 2003 (CBS, 2020). Hij zegt dat dit verzuim komt door de hoge werkdruk. Medewerkers moeten hard werken en dat zorgt ervoor dat ze vaker ziek of zwak zijn en dat resulteert in een hoog ziekteverzuim. Het tekort aan zorgprofessionals op de arbeidsmarkt is de kern van het probleem. Wanneer de sector erin slaagt dit tekort terug te dringen is de kans groot dat de werkdruk en het ziekteverzuim ook afnemen.

2.2 Hoe trekken Florence en de belangrijkste concurrenten sollicitanten aan?

Aantrekken van sollicitanten Florence

Dit deel van de situatieschets analyseert het huidige wervingsproces van Florence. Deze paragraaf analyseert het werven via online media en de employer branding strategie van Florence. Het interview met Bart Slotjje (zie bijlage VI) levert informatie op over hoe het wervingsproces van Florence in zijn werk gaat. Hoofdstuk 2.2 geeft inzicht in het aantrekkingsproces van Florence en dat van de concurrenten. Hieruit komen verbeterpunten die samenkomen in een advies aan Florence. Door het uitvoeren van dat advies kan Florence het probleem, het tekort aan aantrekkingskracht, verminderen.

Online media

Florence probeert op dit moment op verschillende manieren sollicitanten te werven. Dit gebeurt onder andere via online media. Florence plaatst vacatures op haar website. De sociale media van Florence verwijzen naar deze vacatures. Dit gaat via Facebook, Instagram en LinkedIn. Florence plaatst ook vacatures op tientallen job boards, die linken naar de website van Florence. Florence heeft contracten met 'Indeed', 'Medivacature' en 'Zorgzijnwerkt'. Andere platforms waarop vacatures van Florence staan zijn 'Glassdoor', 'Jobsonline' en de 'Nationale Vacaturebank' (zie bijlage VI). In tabel 2.1 is een overzicht te zien van het verwijzingsverkeer naar de website van Florence. Hierin is te zien via welk platform personen op de site van Florence terechtkomen. Het gaat hier over de periode 1 januari 2020 tot 1 december 2020. Naast het platform is te zien hoeveel personen er in de genoemde periode via deze platforms op de Florence site terecht kwamen. Onder dit aantal personen is te zien welk percentage zij zijn van het totale aantal bezoekers van de Florence website in de genoemde periode.

1. indeed.nl	611 (21,10%)
2. m.facebook.com	608 (20,99%)
3. florence.nl	601 (20,75%)
4. linkedin.com	434 (14,99%)
5. medivacature.nl	121 (4,18%)
6. facebook.com	102 (3,52%)
7. nationalevacaturebank.nl	74 (2,56%)
8. baidu.com	49 (1,69%)
9. nl.jobble.org	46 (1,59%)
10. instagram.com	19 (0,66%)

Tabel 2.1: verwijzingsverkeer (Google Analytics Florence, 2020)

Zichtbaar is, gekeken naar de som van de percentages, dat het grootste deel van de mensen, namelijk 57%, terechtkomt op de Florence website via Indeed, Facebook en LinkedIn. In Tabel 2.1 is ook te zien dat slechts 0,66% van de Florence website bezoekers via Instagram komt. Werven via Instagram levert tot nu toe weinig op voor Florence. Meer focus leggen op werven via Instagram kan een kans zijn voor Florence. Hier valt namelijk procentueel nog veel te winnen. Het kwalitatieve onderzoek wijst uit of Instagram een geschikt medium is voor werving.

Employer branding

Een hulpmiddel om potentiële sollicitanten aan te trekken is employer branding. Ook dit is een wervingsinstrument van Florence. De definitie van employer branding is: *“Een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers”* (Waasdorp et al., 2012).

Deze gewenste authentieke, onderscheidende voorkeurspositie heeft Florence nog niet. De instelling trekt te weinig nieuw personeel aan. Voorbeelden van waarden waarmee

Florence wil onderscheiden zijn teamgevoel, saamhorigheid en het voor elkaar klaar staan. Deze waarden zijn op dit moment niet duidelijk terug te zien in de communicatie uitingen en in de positionering van Florence. Ook binnen het bedrijf, in de praktijk, ligt de nadruk niet op deze waarden, zo blijkt uit het vooronderzoek dat gedaan is (zie bijlage II). Florence wil graag dat haar employer brand duidelijk zichtbaar is voor de doelgroep maar tot op heden doet de instelling er te weinig aan om dit voor elkaar te krijgen. Alles wat Florence op dit moment doet aan employer branding gebeurt zonder dat er een gedachte, doel of strategie achter zit (zie bijlage VI). Dit ziet Florence graag anders.

Een voorbeeld van employer branding bij een zorginstelling, en de positieve gevolgen daarvan, is de employer branding campagne van het Maasstad ziekenhuis in Rotterdam. Deze instelling had een zwak employer brand en de behoefte om meer sollicitanten aan te trekken. Deze instelling heeft een campagne van 6 maanden gevoerd waarin het uitdragen van de juiste boodschap naar de doelgroep centraal stond. Deze boodschap is verwerkt in content op social media en in video's. Resultaat daarvan was dat 64.500 bezoekers op de actiepagina terechtkwamen. Deze campagne leverde uiteindelijk 179 sollicitanten op en zorgde ervoor dat het ziekenhuis op de kaart staat als werkgever (Slottje, persoonlijke communicatie, 14 juli 2020).

Concurrentieanalyse

De twee grootste concurrenten van Florence zijn zorgcentrum Saffier en WoonzorgCentra Haaglanden (WZH). Er zijn in Den Haag meerdere zorginstellingen. Deze zijn vaak in particuliere handen. Deze particuliere instellingen hebben vaak niet meer dan één verzorgingshuis. De twee benoemde concurrenten hebben net als Florence meerdere verzorgingstehuizen. WoonzorgCentra Haaglanden heeft, net als Florence, veertien verzorgingstehuizen. Saffier heeft er tien.

Middelen om te werven

De eerder genoemde concurrenten, WZH en Saffier, zijn ook wat betreft omzet de twee grootsten. Florence had in het jaar 2017 een omzet van 207 miljoen euro. WoonzorgCentra Haaglanden had een omzet van ruim 127 miljoen euro en bij Saffier was dat 77 miljoen euro.

Er is, in alle openheid, contact opgenomen met deze organisaties om van elkaar te leren. Gesprekken met de Human resource management verantwoordelijken van Saffier en WZH zorgen voor interessante informatie. Uitgaande van een volledige werkweek van 38 uur, werken er bij WZH 3,4 fte's aan werving en selectie (Duyvestijn- van der Salm, persoonlijke communicatie, 10 april 2020). Bij Florence zijn dit 3,7 fte's (Slottje, persoonlijke communicatie, 13 april 2020) en bij Saffier 1,39 fte's (De Roode, persoonlijke communicatie, 14 april 2020). Net als de omzet, is ook het budget voor werving bij Florence groter dan dat van de concurrenten.

Florence heeft namelijk 100.000 euro per jaar te besteden. Bij Saffier is dat 20.000 euro per jaar (De Roode, persoonlijke communicatie, 14 april 2020). Bij WZH is er geen vast jaarlijks budget. Deze instelling bekijkt per uitdaging hoeveel geld ervoor nodig is. (Duyvestijn- van der Salm van WZH, persoonlijke communicatie, 10 april 2020). Duidelijk is dat Florence de meeste middelen (geld en personeel) heeft om potentiële sollicitanten aan te trekken.

Werving concurrenten

Saffier probeert sollicitanten aan te trekken via de eigen kanalen Facebook, LinkedIn en de website. Daarnaast maakt de instelling gebruik van de jobboards 'Zorg en Welzijnplein', 'Indeed' en 'Nederland Vacature Groep'. Alleen met de laatstgenoemde is er een betaald contract (De Roode, persoonlijke communicatie, 13 juli 2020). Saffier werft het meeste personeel via de eigen website, gevolgd door Indeed en Nederland Vacature Groep. Het heeft geen employer branding strategie (De Roode, persoonlijke communicatie, 13 juli 2020).

WZH werft via eigen social media kanalen: Facebook, Instagram en LinkedIn. Ook plaatst de instelling vacatures op jobboards 'Zorg en Welzijn Plein' en 'Indeed'. WZH heeft geen contracten met deze jobboards. Indeed levert de meeste sollicitanten op. Ook WZH heeft geen employer branding strategie (Duyvestijn- van der Salm, persoonlijke communicatie, 16 juli 2020).

Een verschil tussen Florence, Saffier en WZH op het gebied van werving is dat Florence werft via Instagram, Saffier doet dit niet. Ook heeft Florence meer contracten met jobboards dan zowel Saffier als WZH. Indeed is het belangrijkste jobboard voor alle drie de instellingen. Saffier en WZH hebben geen employer branding strategie, net als Florence op dit moment. Employer branding kan dus een kans zijn voor Florence om zich te onderscheiden van de concurrenten.

Positionering

Bij het vergelijken van de positionering van de verschillende instellingen komt interessante informatie naar boven. Saffier heeft de volgende boodschap: *"Saffier ondersteunt (ouder wordende) mensen om zichzelf te kunnen zijn en blijven, of ze nog thuis wonen of in één van onze locaties"*. De boodschap van WZH is als volgt: *"Wij beloven onze thuiswonende cliënten en bewoners van onze locaties ons hoofd, hart en handen bij het ondersteunen van het leven in eigen stijl"*. Bij Florence is de boodschap: *"Ieder mens is uniek en leeft zijn eigen leven op zijn eigen manier, Florence houdt daar rekening mee door de klant persoonlijk te kennen"*.

"Zichzelf kunnen blijven", *"leven in eigen stijl"* en *"leven op eigen manier"* komt zeer met elkaar overeen. Florence is in haar positionering dus niet onderscheidend. Florence wil, zoals in de vorige paragraaf beschreven, via employer branding meer sollicitanten aantrekken. Voor een goede employer branding is een onderscheidende voorkeurspositie nodig (Waasdorp et al., 2012). Dit heeft Florence op dit moment niet. De onderscheidende waarden van Florence zijn teamgevoel, saamhorigheid en voor elkaar klaar staan. Florence kiest er op dit moment voor om deze waarden niet in de centrale boodschap te communiceren, in plaats daarvan communiceert het 'leven op eigen manier'. Een boodschap die veel lijkt op die van de concurrenten.

2.3 De aantrekkelijkheid van Florence op dit moment

In het vooronderzoek (zie bijlage II) dat gedaan is komt duidelijk naar voren hoe aantrekkelijk potentiële sollicitanten Florence op dit moment vinden. In dit onderzoek zijn vragen gesteld aan de respondenten over de aantrekkelijkheid van Florence. Ook is

de respondenten gevraagd op te noemen wat voor hen op dit moment bekende waarden zijn die ze Florence toedichten. Hierbij hebben de respondenten aangegeven of ze dit aantrekkelijk vinden of niet.

Opmerkelijk is dat de zorginstelling Florence geen duidelijk beeld heeft achtergelaten bij de respondenten. Niet als werkgever, maar ook niet als organisatie in het algemeen. Respondenten, die allemaal tot potentiële sollicitanten behoren, weten niet te vertellen waar Florence voor staat of wat haar onderscheidende waarden zijn ten opzichte van de concurrenten. Hetgeen de respondenten wel weten te vertellen is dat Florence een zorginstelling is in de regio Haaglanden met een oranje logo met de letter 'F' erin. Wat ook naar voren komt is dat de respondenten de indruk hebben dat medewerkers veel werk verrichten met te weinig personeel. Dit betreft dus de werkdruk die eerder al aan bod is gekomen in dit onderzoek.

Het feit dat er bij de respondenten in het vooronderzoek (zie bijlage II) weinig inhoudelijks bekend is over de instelling Florence, resulteert erin dat de zorginstelling niet aantrekkelijk is voor de potentiële sollicitanten. Respondenten geven aan dat ze bij Florence niet de indruk hebben van een leuk, jong team en willen daarom zelf geen onderdeel zijn van dit team. Respondenten noemen Florence zelfs 'triest'. Florence staat bekend als een instelling die mensen smeekt bij hen te komen werken, terwijl de respondenten het juist belangrijk vinden om zelf, intrinsieke aantrekking te hebben om bij een organisatie te werken. Deze aantrekking ontbreekt op dit moment bij Florence en de potentiële sollicitanten hebben niet de neiging om te solliciteren op een functie bij Florence.

2.4 De beweegredenen van de doelgroep om te solliciteren bij een zorginstelling

In de economische wetenschap heerst vaak de gedachte dat personen alleen werken omdat daar een bepaalde financiële tegemoetkoming tegenover staat (Plantinga, 2000). In deze gedachtegang ruilen mensen hun vrije tijd enkel en alleen in tegen een financiële compensatie. Financiële compensatie is slechts een deel van de redenen dat een mens bepaald werk verricht, toch is dit vaak de enige drijfveer die mensen bedenken wanneer

het gaat om werken (Plantinga, 2000). Naast de economische wetenschap is er ook de psychologische wetenschap. Deze gaat ervan uit dat personen ook niet-financiële motivatie hebben om te werken (Plantinga, 2000). Het gaat hierbij om intrinsieke motivatie, voorbeelden daarvan zijn gedragsbevestiging, status, affectie, stimulatie en comfort (Plantinga, 2000). De zorgsector heeft een beperkt financieel budget, zorginstellingen kunnen hierdoor moeilijk potentiële sollicitanten aantrekken door ze een bovengemiddeld salaris te bieden. Daarvoor is er simpelweg niet genoeg geld. Het is dus van belang dat een bedrijf als Florence intrinsieke motivatie probeert op te roepen bij potentiële sollicitanten.

In het vooronderzoek dat gedaan is zijn respondenten vragen gesteld over de beweegredenen die ze hebben om bij een zorginstelling te werken. Een punt dat duidelijk terugkomt in dit vooronderzoek (zie bijlage II) is het menselijke aspect in de zorg. Het werken met en het iets kunnen betekenen voor mensen is een zeer zwaarwegende factor die ervoor zorgt dat (potentiële) medewerkers de zorgsector ingaan en daar ook werkzaam blijven. Naast de waardering die potentiële sollicitanten krijgen van de cliënten zijn ook de waarden communicatie, vrijheid, eerlijkheid, vertrouwen belangrijk in de keuze voor de zorgsector. Deze waarden zoekt een potentiële sollicitant in een werkgever. De respondenten geven naast bovengenoemde drijfveren ook aan 'een hecht teamgevoel' belangrijk te vinden. Ze willen zich welkom voelen in het team van Florence en binnen dit team moet een gemoedelijke, eerlijke sfeer hangen. Ook willen de respondenten de mogelijkheid hebben eventuele kwesties direct te bespreken met hun leidinggevende.

2.5 Wat vindt de doelgroep aantrekkelijk om terug te zien op de online media van Florence?

Het vooronderzoek (zie bijlage II) geeft antwoord op deze deelvraag. Respondenten zijn ondervraagd over de aantrekkelijkheid van bepaalde aspecten van Florence, waarbij ze zelf hebben aangegeven wat ze wel/niet aantrekkelijk vinden aan Florence. Deze paragraaf beschrijft alle aspecten die aantrekkelijk zijn volgens de respondenten die deel hebben genomen aan het vooronderzoek.

De doelgroep vindt Florence aantrekkelijk als de instelling duidelijk het teamgevoel naar buiten communiceert. Respondenten zeggen het aantrekkelijk te vinden als Florence teamgevoel, saamhorigheid en voor elkaar klaar staan uitstraalt. Respondenten benadrukken dat vooral in de zorgsector dit teamgevoel heel belangrijk is. Volgens hen zorgt een goede sfeer in het team voor betere zorg wat leidt tot meer tevredenheid bij klanten. Ook vinden ze dit belangrijk omdat zorgmedewerkers vaak alleen op pad zijn, ze vinden het dan van belang dat de momenten die ze wél met het team spenderen extra leuk en gezellig zijn. Het teamgevoel leidt daarnaast tot meer plezier, meer voor elkaar overhebben en het zorgt voor mond-tot-mond reclame naar buiten de organisatie toe. De respondenten zijn zelf eerder aangetrokken om te solliciteren bij Florence wanneer teamgevoel duidelijk waarneembaar is en denken ook dat er in het algemeen meer sollicitanten zich aandienen bij Florence.

Respondenten zien graag persoonlijke berichten terug op online media waarin het team van Florence te zien is. Ze zien graag korte video's van bijvoorbeeld een werknemer of een bewoner van een verzorgingshuis. De beelden moeten een realistisch beeld schetsen van hoe het er echt aan toe gaat. Als het gaat om teksten bij foto's op online media moeten deze kort en krachtig zijn. Respondenten geven aan snel af te haken bij een tekst met meer dan drie zinnen. Ook mogen er volgens de doelgroep informele berichten op socials te zien zijn, bijvoorbeeld van een teamuitje. Ook geven respondenten aan de herkenbare, oranje kleur van Florence meer terug mag komen op de online media van de zorginstelling.

Na analyse van de bovenstaande vijf paragrafen komen de volgende conclusies naar voren: het tekort aan zorgprofessionals is een groot probleem in de zorgsector, ook voor Florence is dit dus een probleem. Wel heeft Florence de meeste wervingsinstrumenten ter beschikking in de vorm van geld en werknemers t.o.v. de concurrenten, om dit probleem te bestrijden. Deze middelen zetten zich echter niet om in aantrekkelijkheid, potentiële sollicitanten geven namelijk aan niet aangetrokken te zijn tot Florence. De potentiële sollicitanten hebben vooral intrinsieke en niet-financiële motivatie om voor een

zorginstelling te werken en ze vinden persoonlijke berichten en teamgevoel daarbij heel aantrekkelijk om terug te zien op social media.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

De belangrijkste factoren in de theorie over hoe Florence meer sollicitanten kan werven hebben betrekking op de onderwerpen bedrijfsimago, employer branding en recruitment via social media. Daartoe vergelijkt dit onderzoek theorieën van: Ambler en Barrow (1996), Ruch (2002), Backhaus en Tikoo, (2004), Witte (2004), Hendrikx (2007), Mosley (2007), Reichenberg (2009), Waasdorp et al, (2012), Savulescu en Mihalcea (2013), Alblas en Wijsman (2013), Kaur (2013), Nikolaou (2014), Corporaal (2014), Haas en Hudepohl (2015) en De Loor en Vermeulen (2016). Deze literatuur is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als theorie is gekozen voor Backhaus en Tikoo (2004). De nadruk op aantrekkelijkheid maakt deze theorie de juiste voor dit onderzoek. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan oplossen door het hebben van sterke *employer branding*. Mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Imago & employer branding

De laatste jaren is er een trend aan de gang. Deze trend houdt in dat een bedrijf een marketingconcept toepast op een gebied buiten de marketing (Nollet, 2015). Op deze manier gaat het ook in zijn werk bij employer branding in de wervingssector. Employer branding komt uit het vakgebied marketing, maar wervingsafdelingen passen deze strategie steeds vaker toe. Er zijn namelijk veel overeenkomsten tussen marketing en werving. Een zorginstelling kan een product vergelijken met een baan, een consument met een sollicitant, een producent met een werkgever en de keuze voor een baan is vergelijkbaar met een aankoopbeslissing. Het doel van marketing en werving is om de aandacht te trekken van potentiële koper/sollicitant. Dit is ook een belangrijk onderdeel van employer branding. Hierbij is imago een belangrijk begrip.

Aan het begin van het proces van een baan zoeken is het voor potentiële werknemers belangrijk wat voor imago een bedrijf heeft. Het is namelijk zo dat een baanzoeker al voordat deze in contact is met een bedrijf een oordeel heeft over dit bedrijf (Corporaal, 2014). Een definitie van imago is: "het beeld van een organisatie dat een baanzoeker

afleidt uit de manier waarop de betreffende organisatie met haar medewerkers, klanten en de maatschappij omgaat” (Corporaal, 2014).

Voor veel organisaties is het creëren van een sterk merk het meest waardevolle middel dat er is. Daarom is merkmanagement vaak de kernactiviteit van veel organisaties. Deze organisaties houden zich dan bezig met het creëren van een product brand of een corporate brand. Voor branding op het gebied van HRM is er een begrip, namelijk: ‘employer branding’. Volgens Ruch (2002) zijn de begrippen ‘imago’ en ‘employer branding’ sterk met elkaar verbonden. Deze theorie zegt dat employer branding het bedrijfsimago is, gezien door de ogen van (potentiële) medewerkers. Volgens een onderzoek van Ambler en Barrow (1996) is de definitie van employer branding als volgt; de functionele, economische en psychologische voordelen die gekoppeld zijn aan de organisatie.

Backhaus en Tikoo (2004) gaan hier verder op in en beschrijven dat een deel van deze voordelen de positieve aspecten uit het imago van een onderneming zijn. Het doel van employer branding is hetgeen promoten wat jouw organisatie aantrekkelijk en verschillend maakt. Onderdeel daarvan zijn dus de positieve aspecten van het imago. Zo ontstaat er een ‘employer brand image’ (Backhaus & Tikoo, 2004). Naast het begrip ‘imago’ is employer branding ook verbonden met communicatie. Bij employer branding communiceert een bedrijf bovengenoemde voordelen die gekoppeld zijn aan de organisatie. De theorie van Hendriks (2007) legt de nadruk op de afstemming van het imago en de arbeidsmarktcommunicatie. De theorie beschrijft hetgeen een organisatie naar buiten communiceert, in verband moet staan met hoe een organisatie echt is. Hoe een organisatie echt is bepaalt het imago van een organisatie. Wanneer de afstemming van communicatie en imago juist is, wekt een bedrijf vertrouwen en geloofwaardigheid op bij (potentiële) werknemers (Hendriks, 2007).

3.2 Employer branding

Het raakpuntenmodel van Mosley (2007), beschreven in het handboek Human Resource Management van Van Hoy en Lievens (2006), licht toe dat het essentieel is dat het

employer brand nadrukkelijk aanwezig is in elk onderdeel van de organisatie. Het moet tot uiting komen bij elk mogelijk raakpunt met het personeel van het bedrijf. Het model beschrijft dat het employer brand aanwezig moet zijn in de dagelijkse raakpunten van de organisatie, maar nog belangrijker: dat het aanwezig is in de kerncompetenties en kernwaarden van een onderneming. Employer branding moet als rode draad door een onderneming lopen wil het succesvol zijn.

Het onderzoek van Backhaus en Tikoo (2004) stelt dat het toepassen van de employer branding gebeurt in drie fasen. De 'value proposition', de 'external branding' en de 'internal branding'. Employer branding is volgens Backhaus en Tikoo (2004) een langetermijnstrategie die het bewustzijn en de perceptie van (potentiële) medewerkers probeert te beïnvloeden. De theorie van Witte (2004) geeft aan dat de focus niet alleen op de lange termijn moet liggen. Waar bij Backhaus en Tikoo (2004) de focus ligt op de 'value proposition' de 'external branding' en de 'internal branding', legt Witte (2004) de nadruk op de stap 'internal branding'. Naast focus op de lange termijn, moet er vooral voortdurende focus zijn voor de waarden binnen de organisatie (Witte, 2004).

Volgens Waasdorp et al (2012) zijn de begrippen 'onderscheidend' en 'authentiek' de belangrijkste als het gaat om het ontwikkelen van een employer brand. Bij de theorie van Backhaus en Tikoo (2004) staat het begrip 'attraction' centraal. Zij denken dat een employer brand vooral aantrekkelijk moet zijn voor (potentiële) medewerkers. Als dat zo is, trekt een bedrijf vanzelf medewerkers aan (Backhaus en Tikoo 2004). Volgens Haas en Hudepohl (2015) is positionering het belangrijkste begrip als het gaat om het ontwikkelen van een employer brand. Zij beschrijven dat een bedrijf eerst naar binnen moet kijken voordat het een employer brand kan opzetten. Op vragen als: 'wie zijn wij?' en 'waar staan wij voor?' moet eerst een antwoord zijn voordat succesvolle employer branding mogelijk is.

Volgens zowel Alblas en Wijsman (2013) en Backhaus en Tikoo (2004) trekken werkgevers met een goed employer brand niet alleen makkelijker nieuwe werknemers aan, deze werknemers blijven ook langer werkzaam bij de onderneming. Dit gaat juist op in tijden van een krappe arbeidsmarkt, zoals in de zorgsector op dit moment het geval is.

3.3 Recruitment & social media

Om arbeidsmarktcommunicatie zo effectief mogelijk te maken is het belangrijk om als bedrijf de wervingskanalen af te stemmen op de kanalen die baanzoekers gebruiken (Hendrikx, 2007). Uit een onderzoek naar het gebruik van sociale media in het rekruteringsproces van De Loor en Vermeulen (2016) blijkt dat er drie aanbevelingen zijn voor organisaties om sociale media te gebruiken in het wervingsproces. Sociale media blijken namelijk zeer geschikt voor het publiceren van vacatures, het zoeken naar geschikte kandidaten en het beoordelen van deze kandidaten. In het rekruteren via social media zoeken bedrijven vooral naar passieve, latente baanzoekers (Loor en Vermeulen, 2016). Bij Florence is 72% van de doelgroep latent op zoek naar een baan (zie bijlage V).

Eerder in het theoretisch kader ging het over het belang van employer branding. De academische literatuur van Kaur (2013) en Reichenberg (2009) zegt dat employer branding via social media een positief effect heeft. Het dient om de cultuur van de organisatie te ontwikkelen en te communiceren (Kaur 2013; Reichenberg, 2009).

LinkedIn is bij uitstek het meest relevante platform om personeel te werven, gevolgd door Facebook en Twitter (Loor en Vermeulen, 2016). Hierbij speelt leeftijd ook een belangrijke rol. Volgens Nikolaou (2014) zijn oudere werkzoekenden voornamelijk actief op LinkedIn en jonge werkzoekenden voornamelijk op Facebook. Dit onderzoek toont ook aan dat ouderen over het algemeen minder op sociale media zitten, waardoor het werven via deze online media vooral gericht is op de doelgroep van jonge werkzoekenden.

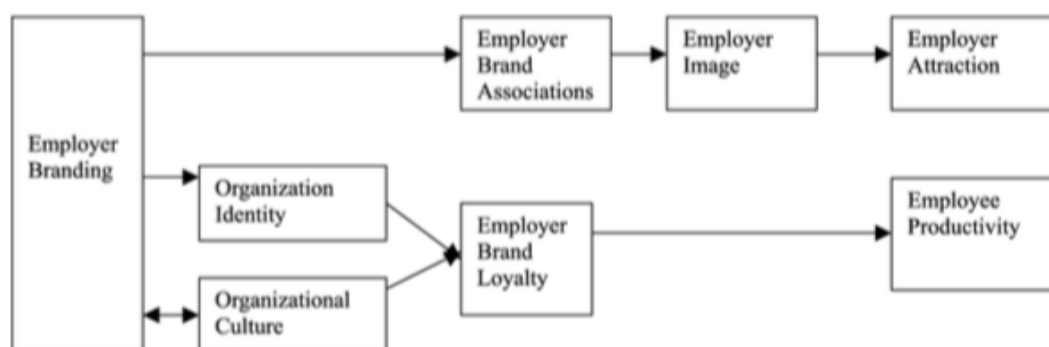
Opvallend is dat het onderzoek van Nikolaou (2014) claimt dat vooral oudere HR-verantwoordelijken bij het rekruteren gebruik maken van LinkedIn en jongere HR-verantwoordelijken vooral Facebook gebruiken. Uit het kwalitatieve onderzoek van De Loor en Vermeulen (2016) blijkt dat zowel jongere- als oudere HR-verantwoordelijken vooral werven via LinkedIn en minder via Facebook. LinkedIn gaat dus aan kop als het om werving via sociale media gaat. Volgens Savulescu en Mihalcea (2013) gaat het nog

een stap verder. Volgens hen is LinkedIn de laatste jaren aan het uitgroeien tot een rekruteringsinstrument op zich.

3.4 Conceptueel model

Als centrale theorie is gekozen voor het onderzoek 'Conceptualizing and researching employer branding' van Backhaus en Tikoo (2004). Er is specifiek voor deze theorie gekozen omdat deze theorie gebaseerd is op zowel de 'value proposition', de 'external branding', als de 'internal branding'. Waar andere theorieën de nadruk leggen op de 'internal branding' is de theorie van Backhaus en Tikoo (2004) gebaseerd op alle drie de bovenstaande begrippen, dat maakt dit model duidelijk en compleet. Hiernaast leggen Backhaus en Tikoo (2004) de nadruk op aantrekkelijkheid van de organisatie, andere theorieën leggen de nadruk op onderscheidend zijn, authenticiteit of positionering. Florence heeft er geen probleem mee een onderscheidende boodschap te hebben. De instelling heeft een onderscheidende boodschap (zie hoofdstuk 2.1), alleen weet deze niet op een aantrekkelijke manier over te brengen op de (potentiële) medewerkers. De nadruk op aantrekkelijkheid en de focus op de 'waardepropositie', de 'externe branding', én de 'interne branding' maakt deze de centrale theorie de juiste voor dit onderzoek. Deze paragraaf licht verder in de tekst de bovenstaande begrippen toe.

Hieronder in figuur 3.1 is het model te zien dat Backhaus en Tikoo (2004) hebben ontwikkeld. Het model geeft schematisch weer hoe employer branding eruitziet.



Figuur 3.1: Employer branding framework (Backhaus & Tikoo, 2004)

In figuur 3.1 is te zien dat employer branding uiteindelijk zorgt voor werkgeversattractiviteit en werknemersproductiviteit. 'Employer attraction' ontstaat door employer branding activiteiten die een bepaald imago creëren. De positieve associaties die (potentiële) werknemers ontwikkelen zorgen ervoor dat deze (potentiële) werknemers zich aangetrokken voelen tot de organisatie. 'Employee productivity' bereikt een organisatie door employer branding activiteiten die effect hebben op de organisatie-identiteit en de organisatiecultuur. De loyaliteit van de werknemers gaat omhoog door de verbondenheid die employer branding creëert. Deze verbondenheid maakt dat werknemers een hogere productiviteit krijgen. De mate waarin de organisatiecultuur overeenkomt met het employer brand bepaalt de sterkte van het employer brand (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer branding zorgt dus voor een hogere attractiviteit van een organisatie en voor een hogere werknemersproductiviteit.

Het onderzoek van Backhaus en Tikoo (2004) stelt dat het toepassen van de employer branding gebeurt in drie fasen. Als eerste creëert de organisatie een 'value proposition'. Dit is het gewenste imago van het bedrijf, een centrale boodschap. Bij deze stap gaat een organisatie na waarin deze onderscheidend is. De punten waarop de organisatie onderscheidend is komen duidelijk terug in de 'value proposition'. Bij de volgende stap communiceert het bedrijf de centrale boodschap aan toekomstige werknemers. Dit moet zorgen voor een positief imago bij deze potentiële werknemers. Dit proces noemt men ook wel 'external branding'. Bij deze fase is het belangrijk dat de communicatie synchroon en consistent verloopt. De laatste stap gaat om interne communicatie. Het is van groot belang dat een organisatie de centrale boodschap niet alleen naar potentiële sollicitanten stuurt maar ook naar de bestaande medewerkers. Hierbij past het begrip 'internal branding'. Bij deze stap integreert de onderneming het centrale concept in de organisatiecultuur zodat de medewerkers het employer brand van het bedrijf ook duidelijk mee krijgen. Deze drie stappen zorgen ervoor dat de employer branding als rode draad door een organisatie loopt.

3.5 Hypothesen

Hypothese 1: Als een organisatie een duidelijk waarneembaar employer brand heeft, zorgt dat voor een imago dat bijdraagt aan haar aantrekkelijkheid voor potentiële sollicitanten.

Hieronder twee citaten uit de theorie van Backhaus en Tikoo (2004). Deze ondersteunen de hypothese.

"Potential employees develop an employer brand image from the brand associations that are an outcome of a firm's employer branding" (Backhaus & Tikoo, 2004 pagina 5).

"Employer image has been found to influence applicant attraction to the organization" (Backhaus & Tikoo, 2004 pagina 6).

De employer branding van een bedrijf leidt tot brand associations. Uit deze associations ontstaat een employer brand image en dat employer brand image beïnvloedt de mate waarin een sollicitant zich tot een organisatie aangetrokken voelt. Wanneer deze hypothese klopt weet Florence dat het aandacht moet besteden aan een goed imago, dat kan namelijk bijdragen aan het oplossen van het probleem.

Hypothese 2: Als de waarden van een werkgever in zijn employer brand overeenkomen met die van potentiële sollicitanten, dan groeit de werkgever in aantrekkelijkheid voor deze sollicitanten.

Hieronder een citaat uit de theorie van Backhaus en Tikoo (2004). Dit citaat ondersteunt deze hypothese.

"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 pagina 6).

Employer branding versterkt het proces van waarde-matching tussen persoon en organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004). Juiste employer branding zorgt er dus voor dat de waarden van potentiële sollicitanten en een werkgever overeenkomen. Dat is aantrekkelijk voor potentiële sollicitanten en er ontstaat daardoor sneller een match

tussen deze twee. Een bedrijf kan bijvoorbeeld de waarde 'teamgevoel' laten terugkomen in haar employer brand, een potentiële sollicitant kan teamgevoel heel belangrijk vinden. Er is dan een match tussen een waarde van een bedrijf en die van een de potentiële sollicitant. Deze potentiële sollicitant is hierdoor meer aangetrokken tot het bedrijf. Wanneer deze hypothese blijkt te kloppen weet Florence dat ze aandacht moet geven aan het communiceren van waarden die overeenkomen met de waarden van haar potentiële sollicitanten. Op die manier vinden potentiële sollicitanten Florence aantrekkelijker en dat draagt bij aan het oplossen van het probleem van de organisatie, namelijk te weinig aantrekkelijkheid onder potentiële sollicitanten.

Hypothese 3: Externe marketing van het employer brand zorgt voor aantrekkelijkheid bij potentiële sollicitanten

Hieronder een citaat uit de theorie van Backhaus en Tikoo (2004). Dit citaat ondersteunt de hypothese.

"External marketing of the employer brand is designed primarily to attract the target population" (Backhaus & Tikoo, 2004 pagina 2).

Eerst stelt een organisatie haar belangrijkste waarden, die overeenkomen met die van de doelgroep, vast. Wanneer dit is gedaan moet een organisatie deze waarden volgens Backhaus en Tikoo (2004) naar de buitenwereld communiceren. De buitenwereld (de Potentiële sollicitanten) merkt deze waarden op in de externe marketing van het employer brand. De potentiële sollicitanten kunnen zich dan met deze waarden identificeren en dat zorgt voor aantrekkelijkheid bij de potentiële sollicitanten (Backhaus & Tikoo, 2004).

Wanneer uit het onderzoek komt dat deze hypothese blijkt te kloppen, weet Florence dat het zich naast overeenkomende waarden en een goed imago ook moet focussen op het naar buiten communiceren van deze waarden en dit imago. Zo kan de instelling namelijk aantrekkingskracht genereren en zo haar probleem van te weinig aantrekkingskracht bij potentiële sollicitanten verminderen.

Hoofdstuk 4: Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn vooronderzoek, deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Vooronderzoek en deskresearch ter beantwoording van de deelvragen. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat achterliggende motivaties en meningen hierin naar voren komen. Dit is nodig om het juiste employer brand van Florence te bepalen. Een representatieve steekproef onder de respondenten is gedaan met behulp van een selecte steekproef. Segmentatiekenmerken geslacht, opleidingsniveau, werkzaam/student, regio en online actief zijn toegepast.

4.1 Methoden van onderzoek

In dit onderzoek staat de probleemstelling "Hoe kan Florence als werkgever aantrekkelijker zijn voor potentiële sollicitanten?" centraal. Om deze probleemstelling te beantwoorden zijn vijf deelvragen en drie hypothesen opgesteld. Deze paragraaf beschrijft wat voor soorten onderzoek er nodig zijn om de deelvragen en hypothesen te beantwoorden.

Deelvragen

Ter beantwoording van de deelvragen van dit onderzoek zijn drie methodes gebruikt. Namelijk: vooronderzoek (zie bijlage II), een interview met wervingsverantwoordelijke Bart Slottje (zie bijlage VI) en deskresearch. Bij de deskresearch in de situatieschets zijn bestaande gegevens verzameld en onderzocht (Zegel, 2016). Deskresearch is de juiste methode wanneer reeds beschikbare informatie nodig is (Verhoeven, 2014). Dit is het geval bij de eerste, tweede en vierde deelvraag. Het vooronderzoek helpt de tweede, derde, vierde en vijfde deelvraag te beantwoorden. Het interview met Bart Slottje is nuttig ter beantwoording van de eerste en tweede deelvraag. Het beantwoorden van de deelvragen gebeurt in de situatieschets (zie hoofdstuk 2).

Hypothesen

Om de drie hypothesen te testen is gebruik van de methode kwalitatief onderzoek nodig. Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wat er leeft en waarom. Bij kwalitatief onderzoek is het verzamelen van gegevens open en flexibel (Verhoeven, 2014). De toegevoegde waarde van kwalitatief onderzoek is dat het gaat om de betekenis die respondenten geven aan een bepaalde situatie. Het is daarbij van belang achterliggende argumenten en motieven te achterhalen (Verhoeven, 2014). Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat een dialoog over het employer brand van Florence kan zorgen voor waardevolle informatie. Kwalitatief onderzoek biedt ruimte voor eigen inbreng van de respondent (Verhoeven, 2014). Deze eigen inbreng van de respondenten is nodig om de hypothesen te testen en het juiste employer brand van Florence vast te stellen. Wanneer blijkt dat bepaalde interviewvragen of onderwerpen niet aanslaan bestaat de mogelijkheid deze aan te passen of weg te laten. Wanneer vragen onduidelijk zijn biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid tot het geven van verdere, benodigde uitleg (Verhoeven, 2014).

4.2 Datacollectie

Deskresearch

Om informatie die al beschikbaar is te verkrijgen is gebruik gemaakt van verschillende databases. Het onderzoek gebruikt deskresearch om te voorkomen dat al bestaand onderzoek opnieuw plaatsvindt, en omdat de benodigde informatie al deels beschikbaar is (Verhoeven, 2014). Er is deskresearch gedaan om de eerste, tweede en de vierde deelvraag te beantwoorden. Data zijn verkregen uit wetenschappelijke bronnen die van Google Scholar zijn gehaald, verschillende boeken, verschillende rapporten zoals het rapport van de intelligence group (zie bijlage V) en persoonlijke communicatie met wervingsverantwoordelijken van Florence, Saffier en WZH.

Kwalitatief onderzoek

Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit alle potentiële medewerkers van Florence die in de regio Haaglanden wonen. Dit zijn personen met een leeftijd van 16 tot 67 jaar. Dit zijn studenten en werkenden in de zorgsector die online actief zijn.

Werving en selectie van de respondenten

Om de hypothesen te beantwoorden is kwalitatief onderzoek nodig. De aanpak voor het werven van deze respondenten is zelfselectie (Verhoeven, 2014). Dit houdt in een selectie binnen de onderzoekspopulatie waardoor de steekproef doelgericht en select is. Het gaat hier om een doelgerichte steekproef, het doel is informatie te verkrijgen waar deze aanwezig is. Respondenten moeten aan bepaalde eisen voldoen. Deze komen allemaal uit de regio Haaglanden en zijn actief op sociale media. Het onderzoek selecteert verder op geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, en of de respondent werkzaam- of student is.

Respondent nummer	Geslacht	Opleidingsniveau	Werkzaam in de zorg of student
1	Man	hbo	Werkzaam
2	Vrouw	mbo	Werkzaam
3	Vrouw	mbo	Werkzaam
4	Vrouw	hbo	Werkzaam
5	Vrouw	mbo	Werkzaam
6	Vrouw	hbo	Werkzaam
7	Man	mbo	Student
8	Vrouw	mbo	Student
9	Vrouw	mbo	Student
10	Vrouw	mbo	Student
11	Vrouw	hbo	Student
12	Vrouw	hbo	Student

Tabel 4.1: Respondentenschema (bron: Van der Scheer, 2020)

Segmentatiekenmerk geslacht

Het geslacht van de respondenten is van belang bij dit onderzoek. De man-vrouwverhouding is namelijk bepalend voor het onderzoek. In de zorgsector van regio Haaglanden is 83% vrouw en 17% man. Het is van belang in het onderzoek hetzelfde percentage mannen te onderzoeken als de gehele doelgroep heeft. Het is namelijk mogelijk dat het kenmerk geslacht verschil maakt in meningen die potentiële werknemers hebben over attractiviteit van een onderneming. 17% van 12 respondenten is 2,04 respondent. Dit houdt in dat er twee mannen deelnemen aan het interview.

Segmentatiekenmerk opleidingsniveau

Ook is rekening gehouden met het segmentatiekenmerk opleidingsniveau. Binnen de doelgroep zijn er namelijk verschillende opleidingsniveaus. 24% heeft Mbo-niveau 3, 35% heeft Mbo-niveau 4 en de resterende 41% heeft een Hbo opleidingsniveau. Het is van groot belang dat al deze opleidingsniveaus terugkomen in de respondenten van dit onderzoek zodat verschillende soorten studenten en zorgwerknemers hun mening kunnen geven. De groep respondenten bestaat uit hetzelfde percentage mbo- en hbo'ers als de gehele doelgroep heeft.

Segmentatiekenmerk al werkzaam in de zorg

De helft van de respondenten is al werkzaam in de zorg. De helft van de respondenten doet een opleiding in de zorgsector. De doelgroep is potentiële zorgmedewerkers. Dit zijn dus studenten die in de toekomst de branche in gaan, maar ook mensen die al werkzaam zijn in de zorg. Deze kunnen namelijk altijd de overstap maken van hun huidige werkgever naar Florence. Het is mogelijk dat studenten andere antwoorden geven dan personen die al werkzaam zijn in de zorgsector. Daarom neemt het onderzoek beide mee.

Segmentatiekenmerk regio

Alle respondenten komen uit de regio Haaglanden omdat Florence uitsluitend actief is in deze regio.

Segmentatiekenmerk online actief

Alle respondenten zijn online actief. Dit omdat de werving van Florence uitsluitend gaat via online kanalen, het is daarom van belang dat alle respondenten online actief zijn.

Het werven van respondenten voor de selectie gebeurt door gebruik te maken van persoonlijk netwerk. Wanneer de selectie achter de rug is, volgt de vraag of de geselecteerden willen deelnemen aan het onderzoek, dit gebeurt via WhatsApp of E-mail. Volgens Verhoeven (2014) zijn tien tot vijftien interviews representatief voor een kwalitatief onderzoek. Minimaal twaalf respondenten zijn nodig voor dit onderzoek. Verhoeven (2014) beschrijft een verzadigingspunt. Op dit punt komt er geen nieuwe Informatie meer uit de interviews. Dit punt treedt mogelijk op na het interviewen van tien respondenten (Verhoeven 2014). Er nemen twaalf respondenten deel aan dit onderzoek. Wanneer het verzadigingspunt nog niet heeft opgetreden na twaalf interviews, dienen er meer interviews plaats te vinden tot de verzadiging optreedt. Wanneer er zich te weinig respondenten voordoen, dient plan B zich aan. Hierbij vindt het werven van de respondenten voor de selectie plaats via de sociale mediakanalen van Florence. Deze kanalen hebben een groot bereik.

Interviews

Het onderzoek maakt gebruik van half-gestructureerde interviews. Bij deze vorm van interviewen krijgt de respondent de mogelijkheid zelf onderwerpen aan te snijden (Verhoeven, 2014). Er is gekozen om het onderzoek volledig te anonimiseren. Dit zorgt voor vrijheid van de respondent in het geven van diens antwoorden. De interviews vinden plaats aan de hand van een topic guide (zie bijlage III). De topic guide betreft vragen over de employer branding van Florence om vast te stellen wat de doelgroep van dit employer brand vindt en wat het gewenste employer brand is. In verband met COVID-19 vinden niet alle interviews face-to-face plaats, maar telefonisch. Bij een telefonisch gesprek krijgt de respondent voorafgaand aan het interview toonmateriaal (zie bijlage IV) opgestuurd via de E-mail. Dit toonmateriaal bevat verschillende communicatie uitingen van Florence, deze uitingen zijn onderwerp van gesprek tijdens het interview.

Uitwerking van de interviews

De gemaakte geluidsopnames zijn verwerkt in de vorm van verbatims (Zie bijlage VII). De verbatims bevatten elk uitgeschreven interview van elke respondent. De belangrijkste informatie per topic komt uiteindelijk samen in een analyseschema (Zie bijlage VIII). Bij het trekken van conclusies dienen de verbatims en analyseschema's als ondersteuning. Deze conclusies leiden uiteindelijk tot een antwoord op de probleemstelling van het onderzoek.

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft de operationalisatie van het onderzoek. Het definieert de begrippen uit de hypothesen en deelvragen. De hypothesen zijn geformuleerd aan de hand van de centrale theorie van Backhaus en Tikoo (2004). Dit hoofdstuk beschrijft welke vragen in de topic guide de hypothesen beantwoorden. De topic guide en vragenlijst zijn te vinden in bijlage III.

Operationalisatie deelvragen

1. Wat zijn actuele ontwikkelingen op het gebied van arbeidsomstandigheden en de arbeidsmarkt in de zorgsector?

Deze deelvraag is te beantwoorden door middel van een combinatie van deskresearch en fieldresearch. Het opzoeken van trefwoorden als: arbeidsomstandigheden in de zorg, ontwikkelingen in de zorg, werkdruk in de zorg, kwaliteit van zorg, verzuim in de zorg, loon in de zorg en tekorten in de zorg in Google Scholar, Lexis Nexis en HLVinden levert waardevolle, wetenschappelijke informatie op over de arbeidsmarkt en arbeidsomstandigheden in de zorgsector.

Naast het zoeken in deze databanken, is er ook een interview gehouden met Bart Slottje (zie bijlage VI). Hij is de directeur van de wervingsafdeling van Florence en draait al tientallen jaren mee in de zorgsector. De informatie verkregen uit het deskresearch

samen met de informatie verkregen uit het interview leiden uiteindelijk tot de beantwoording van de eerste deelvraag, die staat beschreven in hoofdstuk 2.1.

2. Hoe gaat het proces van sollicitanten aantrekken bij Florence in zijn werk in vergelijking tot hoe dat gaat bij de concurrenten?

Deze deelvraag is deels te beantwoorden aan de hand van het interview met Bart Slottje (zie bijlage VI). Hij legt in dit interview uit wat Florence allemaal doet om sollicitanten aan te trekken. Naast dit interview is dit deelprobleem aan de hand van deskresearch te beantwoorden. Deskresearch levert, aanvullend op het interview met Bart Slottje, informatie op over wat Florence doet om sollicitanten aan te trekken, ofwel, hoe het huidige wervingsproces van Florence eruit ziet. Dit onderzoek analyseert het gebruik van online media, dit gebeurt door te onderzoeken welke online media Florence inzet om sollicitanten te verleiden en op welke manier de instelling dat doet. Ten tweede komt de huidige employer branding aan de orde, hierbij analyseert het onderzoek alle employer branding activiteiten op online media. Voorbeelden van online media van Florence zijn: de verschillende jobboards, LinkedIn, Facebook en Instagram. Ook de middelen die Florence heeft om te werven komen aan bod, dit zijn bijvoorbeeld financiële middelen en fte. Als laatst analyseert het onderzoek de positionering van Florence.

Dit onderzoek analyseert alle aspecten die in bovenstaande alinea zijn genoemd ook bij de concurrenten van Florence. Deze deelvraag vergelijkt deze processen waardoor duidelijk is wat Florence eventueel anders doet dan de concurrenten en of de instelling dus verbeteringen kan toepassen in het aantrekkingsproces van potentiële sollicitanten. Om erachter te komen hoe het wervingsproces bij de concurrenten verloopt zijn telefonische gesprekken gevoerd met de wervingsverantwoordelijken van de concurrenten. Dit staat beschreven in hoofdstuk 2.2.

3. Hoe aantrekkelijk vinden potentiële sollicitanten Florence op dit moment?

Dit deelprobleem is te beantwoorden door het vooronderzoek dat gedaan is (zie bijlage II). Dit onderzoek bestaat uit twaalf diepte-interviews met potentiële sollicitanten van Florence. Deze respondenten bestaan uit tien vrouwen en twee mannen die een leeftijd van achttien tot 67 hebben. De helft van de respondenten heeft een mbo

opleidingsniveau, de andere helft een hbo opleidingsniveau, de helft van de respondenten is werkzaam in de zorg, de helft is student in de zorgsector, de respondenten wonen in de regio Haaglanden en zijn allemaal actief op social media. Het respondentenschema en uitleg van de segmentatiekenmerken zijn te vinden in het vooronderzoek (zie bijlage II).

De respondenten hebben de vragen: "bent u bekend met de zorginstelling Florence?", "Wat komt er als eerst in u op als u aan Florence denkt?", "vindt u Florence zoals de instelling bekend staat bij u aantrekkelijk? en "zou u aangetrokken zijn tot solliciteren bij Florence? (waarom wel/niet)" beantwoord. Deze data zijn allemaal terug te vinden in het vooronderzoek zie (bijlage II). De beantwoording van de derde deelvraag staat beschreven in hoofdstuk 2.3.

4. Wat zijn de beweegredenen van de doelgroep om te solliciteren bij een zorginstelling?

Het antwoord van deze deelvraag is deels te vinden in het eerdergenoemde vooronderzoek (zie bijlage II). Tijdens dit onderzoek zijn vragen aan de respondenten gesteld als: "Wat vindt u belangrijk in een werkgever in het algemeen?", "Wat maakt dat u zich aangetrokken voelt bij een werkgever?", "Welke waarden vindt u belangrijk om terug te zien in een employer brand?" en "Wat trekt u aan in deze waarden?" het andere deel van het antwoord op deze deelvraag is te vinden in een onderzoek van de Intelligence Group (zie bijlage V). De Intelligence Group is een Data & Techbedrijf op het gebied van effectieve arbeidsmarkt- en recruitmentdata. Deze deelvraag staat beschreven in hoofdstuk 2.4.

5. Wat vindt de doelgroep aantrekkelijk aan Florence als werkgever?

Het bovengenoemde vooronderzoek (zie bijlage II) geeft informatie over wat de potentiële sollicitanten aantrekkelijk vinden bij Florence. De respondenten hebben voor dit onderzoek de volgende vragen beantwoord: "welke waarden vindt u belangrijk om terug te zien in het employer brand van Florence?" en "wat trekt u aan in deze waarden?".

Ook is er tijdens dit vooronderzoek een employer brand aan de respondenten voorgelegd met daarin de waarden communicatie, teamgevoel, het voor elkaar klaarstaan, persoonlijkheid en vertrouwen (zie bijlage II). Respondenten hebben hier hun mening en bevindingen over gegeven. Deze mening en bevindingen, samen met de antwoorden op de twee eerder genoemde vragen leiden tot de beantwoording van de laatste deelvraag. Deze deelvraag staat beschreven in hoofdstuk 2.5.

Operationalisatie hypothesen

Hieronder staat de operationalisatie van de hypothesen beschreven. Deze zijn geformuleerd aan de hand van de centrale theorie van Backhaus en Tikoo (2004).

Hypothese 1: Als een organisatie een duidelijk waarneembaar employer brand heeft, zorgt dat voor een imago dat bijdraagt aan haar aantrekkelijkheid voor potentiële sollicitanten.

Als de waarden van een organisatie in een employer brand duidelijk voel- en zichtbaar zijn bij de potentiële sollicitanten is er sprake van een duidelijk waarneembaar employer brand (Backhaus en Tikoo, 2004). Dit duidelijk waarneembare employer brand heeft volgens Backhaus en Tikoo (2004) invloed op het imago van een organisatie. Dit imago definiëren Backhaus en Tikoo (2004) als volgt: een samensmelting van percepties met betrekking tot de productgerelateerde/niet-productgerelateerde kenmerken en de functionele/symbolische voordelen die zijn vervat in de merkassociaties die in het geheugen van de consument aanwezig zijn. Dit imago heeft weer invloed op de aantrekkingskracht van de organisatie voor potentiële sollicitanten.

In bijlage IV deel I is een visualisatie opgenomen van een duidelijk waarneembaar employer brand. Uit het vooronderzoek dat gedaan is (zie bijlage II) blijkt dat respondenten de waarden communicatie, vrijheid, eerlijkheid, vertrouwen, teamgevoel en voor elkaar klaar staan belangrijke waarden vinden die ze graag terugzien in het employer brand. De visualisatie bestaat uit drie verschillende YouTube film concepten waarin eerlijkheid, vertrouwen, teamgevoel en voor elkaar klaar staan in het employer brand terugkomen. Het terugkomen van deze waarden zorgt voor een duidelijk waarneembaar employer brand. In deze filmpjes gaat Florence medewerkster Amber

langs bij mensen die iets met Florence te maken hebben. Eerlijkheid komt terug omdat ook de minder leuke kanten van de zorgsector aan bod komen. Bijvoorbeeld de opname van een echtgenoot in een verzorgingshuis, waardoor de echtgenote er nu alleen voor staat thuis. Vertrouwen komt terug door medewerkster Amber die elk filmpje terug keert, de kijkers van de filmpjes raken op deze manier vertrouwd met Amber. Het teamgevoel en het voor elkaar klaar staan komt terug door te laten zien dat Florence een team is. Iedereen hoort erbij. In de filmpjes komen medewerkers, bewoners en betrokkenen zoals de echtgenote van een bewoner terug. Amber gaat langs al deze mensen, dat laat zien dat Florence een team is, waar mensen voor elkaar klaarstaan.

Eerst krijgen de respondenten vragen over wat ze kunnen vertellen over het imago (vraag één) en het employer brand op dit moment (vraag twee). Op deze manier komt naar boven wat het huidige employer brand en het huidige imago is van Florence. Pas na deze vragen krijgen de respondenten de YouTube film uitingen te zien. Dan krijgen de respondenten opnieuw vragen over het employer brand (vraag 3) en het imago (vraag 4), maar deze keer na het zien van de afbeelding 1 (zie bijlage IV deel 1). Dan krijgen respondenten de vraag of ze het employer brand van Florence duidelijk waarneembaar vinden in de afbeelding (vraag 5). Wanneer het antwoord op die vraag ja is, krijgen de potentiële sollicitanten de vraag wat voor invloed dat employer brand heeft op het imago (vraag 6) en de aantrekkelijkheid van Florence (vraag 7). Vragen 1 t/m 7 in de topic guide (zie bijlage II) zijn de vertaling van deze hypothese. De antwoorden op deze vragen leiden uiteindelijk tot het aannemen of verwerpen van de eerste hypothese.

Hypothese 2: Als de waarden van een werkgever in zijn employer brand overeenkomen met die van potentiële sollicitanten, dan groeit de werkgever in aantrekkelijkheid voor deze sollicitanten.

Volgens Backhaus en Tikoo (2004) is employer branding de juiste combinatie tussen een 'value proposition' en 'external branding'. Deze juiste combinatie zorgt voor een voorkeurspositie bij de arbeidsmarktdoelgroep. Deze voorkeuspositie zorgt voor een hogere werkgeversattractiviteit. Een hogere werknemersattractiviteit zorgt ervoor dat de organisatie aantrekkelijker is voor (potentiële) werknemers en dit zorgt uiteindelijk voor een toename aan sollicitanten. (Backhaus en Tikoo, 2004).

De eerste stap van employer branding is een waardepropositie creëren. Hierbij maakt een organisatie voor zichzelf duidelijk wat de waarden zijn die het best bij het bedrijf passen (Backhaus en Tikoo, 2004). Het gaat hier om de waarden die een organisatie uitstraalt naar het personeel en naar de buitenwereld. Voorbeelden van waarden die een bedrijf kan hebben zijn: teamgevoel, vrijheid of een informele werksfeer. Hoe meer de waarden van een potentiële sollicitant en die van een organisatie overeenkomen, hoe groter de kans dat de potentiële sollicitant zich aangetrokken voelt tot de organisatie. De waardepropositie communiceert het bedrijf vervolgens naar de buitenwereld tijdens de 'external branding'.

De belangrijke waarden in het employer brand die benoemd zijn bij de operationalisatie van de eerste hypothese komen ook bij deze hypothese weer terug. De waarden, vrijheid, teamgevoel en voor elkaar klaar staan, zijn samengebracht in de afbeeldingen die als toonmateriaal dienen tijdens de interviews (zie bijlage IV deel II).

In afbeelding één komt vrijheid duidelijk terug. Op deze afbeelding zijn ouderen te zien die een wandeling maken in de natuur. Dit laat zien dat de ouderen niet alleen maar thuis zitten maar ook de vrijheid hebben om naar buiten te gaan. In afbeelding twee en drie komen teamgevoel en voor elkaar klaar staan terug. Op deze twee afbeeldingen zijn berichten te zien die 'team Florence' plaatst op sociale media. Een medewerker deelt bijvoorbeeld een bezoek dat hij heeft gebracht aan een bewoner. De respondenten krijgen de vraag welke waarden ze belangrijk vinden bij een zorginstelling (vraag 8).

Daarna krijgen de respondenten afbeeldingen twee, drie, vier en vijf te zien (zie bijlage IV deel II). De potentiële sollicitanten krijgen dan per afbeelding de vragen welke waarden ze herkennen in de afbeelding, wat ze daarvan vinden en of een afbeelding als deze aantrekkelijk is om te zien op online media (vragen 9 t/m 16). Na elke afbeelding apart te hebben besproken krijgen de respondenten nog de vraag of de waarden die naar voren komen in de afbeeldingen, overeenkomen met die van hun (vraag 17) en of ze dat aantrekkelijk vinden (vraag 18). Dan krijgen de respondenten nog de vragen of ze na het zien van deze afbeeldingen zichzelf eerder zien werken bij Florence (vraag 19) en of ze

eerder geneigd zijn te solliciteren bij Florence na het zien van de afbeeldingen (vraag 20). Deze laatste drie vragen betreffen weer de aantrekkelijkheid van Florence.

Of deze aantrekkelijkheid voor potentiële sollicitanten is toegenomen na het zien van de afbeeldingen is belangrijk om te achterhalen want wanneer dit het geval is, is de hypothese aangenomen. Vragen 8 t/m 20 in de topic guide (zie bijlage III) gaan over deze afbeeldingen en over overeenkomende waarden in het employer brand.

Hypothese 3: Externe marketing van het employer brand zorgt voor aantrekkelijkheid bij potentiële sollicitanten.

Zoals de value proposition als aspect centraal stond in de eerste hypothese, zo staat de external branding centraal in deze hypothese. Externe marketing van het employer brand houdt in dat een bedrijf de waarden die tijdens de value proposition zijn opgesteld, naar de buitenwereld (de potentiële sollicitanten) communiceert (Backhaus en Tikoo, 2004). Dit kan bijvoorbeeld door content op social media te plaatsen waarin de waarden uit de value proposition terugkomen.

In het derde deel van het toonmateriaal (zie bijlage IV deel III) zijn twee voorbeelden te zien van externe marketing van het employer brand. Dit zijn voorbeelden van social media posts. Het doel van deze posts is de potentiële sollicitanten verleiden tot solliciteren. In deze twee voorbeelden komen de waarden communicatie, teamgevoel en voor elkaar klaar staan terug. Communicatie omdat er een vraag in de afbeelding staat, waarom potentiële sollicitanten reageren. Op die reactie antwoordt Florence weer, zo ontstaat er een dialoog. Teamgevoel komt terug omdat in de vraag staat 'kom jij het Florence team van Annabel versterken?'. In de afbeelding is duidelijk dat er een plek vrijkomt in het team, hierbij komt dan voor elkaar klaar staan terug, omdat een potentiële sollicitant klaar staat voor het team van Florence.

Respondenten krijgen de vraag op welke media ze het meest actief zijn (vraag 21) en wat ze vinden van vacatureberichten op online media (vraag 22). Hierna krijgen ze afbeelding zes en zeven (zie bijlage IV deel III) te zien. De respondenten krijgen vervolgens de vragen wat ze van deze afbeeldingen vinden (vraag 23 en 24), welke

waarden ze terug zien in deze afbeeldingen (vraag 25) en wat hen wel of niet aantrekt in de afbeeldingen (vraag 26). Dan krijgen de respondenten de vragen of ze na het zien van deze afbeeldingen zichzelf eerder zien werken bij Florence (vraag 27), of ze na het zien van de afbeeldingen een beter gevoel hebben bij Florence (vraag 28) en of ze eerder geneigd zijn te solliciteren bij Florence na het zien van de afbeeldingen (vraag 29). Wanneer de respondenten de afbeeldingen (voorbeelden van externe marketing van het employer brand) aantrekkelijk vinden, is de hypothese aangenomen. De vragen die zijn toegelicht zijn terug te vinden in de topic guide. Dit zijn vragen 22 t/m 29 (zie bijlage III).

Hoofdstuk 5: Resultaten

Uit het onderzoek komt naar voren dat Florence op dit moment niet aantrekkelijk is voor potentiële sollicitanten. De doelgroep van Florence heeft vooral een intrinsieke, niet-financiële motivatie om voor een zorginstelling te werken. Potentiële sollicitanten van Florence vinden het aantrekkelijk om uitingen van Florence terug te zien waarin een duidelijk employer brand naar voren komt. Korte video's, persoonlijke video's, berichten waarin veel vrolijkheid en geluk terugkomt en persoonlijke vacatures vindt de doelgroep aantrekkelijk.

5.1 Resultaten deelvragen

Actuele ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsmarkt en arbeidsomstandigheden in de zorgsector

Deze deelvraag is uitgebreid beschreven in de situatieschets (zie hoofdstuk 2). Er is een groot tekort aan medewerkers in de zorg. De werkdruk in de zorgsector is hoog, dat betekent dat medewerkers hard moeten werken. Dat zorgt ervoor dat deze medewerkers vaak ziek en zwak zijn. Hierdoor is er ook een hoog ziekteverzuim percentage in de zorg. De werkdruk in de zorg zorgt ervoor dat werken in deze sector voor veel mensen onaantrekkelijk is. Dat maakt dat de arbeidsmarkt heel krap is, personeel werven is daarom moeilijk voor zorginstellingen.

Hoe trekken Florence en de belangrijkste concurrenten sollicitanten aan?

Het wervingsproces van Florence is uitgebreid beschreven in de situatieschets (zie hoofdstuk 2). De instelling probeert sollicitanten te trekken door vacatures te plaatsen op job boards. De drie belangrijkste zijn: Indeed, Medivacature en Zorgzijnwerkt. Met deze job boards heeft Florence betaalde contracten. Ook werft Florence via Facebook,

Instagram en LinkedIn. Naast sociale media en job boards wil Florence ook sollicitanten aantrekken door middel van employer branding. Hier heeft de instelling echter nog geen plan of strategie voor, alles wat Florence op dit moment aan employer branding doet gebeurt zonder dat er een idee achter zit.

Het wervingsproces van de concurrenten staat uitgebreid beschreven in de situatieschets (zie hoofdstuk 2). De twee belangrijkste concurrenten van Florence zijn WZH en Saffier. Deze zijn vergelijkbaar met Florence op het gebied van budget, omzet en het aantal medewerkers. Saffier werft sollicitanten door middel van job boards: 'Zorg en Welzijnplein', 'Indeedy' en 'Nederland Vacature Groep'. Met de laatstgenoemde heeft Saffier een betaald contract. Saffier werft ook via Facebook, LinkedIn en haar website. Saffier heeft geen employer branding strategie. WZH werft via de job boards: 'Zorg en Welzijn Plein' en 'Indeedy', de instelling heeft geen betaalde contracten met job boards. Naast deze job boards werft WZH ook via sociale media: Facebook Instagram en LinkedIn. WZH heeft net als Florence en Saffier geen employer branding strategie. De drie instellingen hebben allemaal nagenoeg dezelfde positionering.

De aantrekkelijkheid van Florence op dit moment

De aantrekkelijkheid van Florence op dit moment staat uitgebreid beschreven in de situatieschets (zie hoofdstuk 2). Op dit moment hebben potentiële sollicitanten geen duidelijk beeld bij Florence of wat de organisatie inhoudt. Het beeld dat de respondenten tijdens het vooronderzoek (zie bijlage II) hebben gekregen van Florence is onaantrekkelijk. Tijdens dit vooronderzoek hebben respondenten verschillende social media uitingen gezien van Florence. De potentiële sollicitanten vonden deze uitingen zeer onaantrekkelijk.

De beweegredenen van de doelgroep om te solliciteren bij een zorginstelling

De doelgroep van Florence heeft vooral een intrinsieke, niet-financiële motivatie om voor een zorginstelling te werken. Voorbeelden van deze motivaties zijn: gedragsbevestiging, status, affectie, stimulatie en comfort. Naast deze waarden is het menselijke aspect ook

een factor die zwaar weegt voor zorgmedewerkers. Zorgmedewerkers halen veel voldoening uit de waardering die ze krijgen van cliënten en dit is voor hen een reden om de zorgsector in te gaan. Een andere beweegreden om te solliciteren bij een zorginstelling is het teamgevoel. Een aangenaam en fijn teamgevoel zorgt ervoor dat potentiële sollicitanten zich aangetrokken voelen tot een zorginstelling.

Wat vindt de doelgroep aantrekkelijk om terug te zien op de online media van Florence?

De doelgroep van Florence vindt het aantrekkelijk om teamgevoel, saamhorigheid en het voor elkaar klaarstaan terug te zien op social media. Volgens de doelgroep zorgt een goede sfeer in het team ervoor dat medewerkers beter hun werk kunnen doen en dat zorgt voor kwalitatief betere zorg. Ook zorgt dat teamgevoel volgens de doelgroep voor mond-tot-mond reclame richting andere potentiële medewerkers. Naast het teamgevoel ziet de doelgroep graag persoonlijke berichten en korte video's met betrokkenen van Florence terug. Deze berichten mogen volgens de doelgroep best informeel zijn. De lengte van de tekst boven de berichten moet niet langer zijn dan 2/3 zinnen, anders haakt de doelgroep snel af met lezen. De oranje kleur van Florence mag duidelijk terugkomen in alle uitingen van Florence.

5.2 Beantwoording hypothese 1

Hypothese 1: Als een organisatie een duidelijk waarneembaar employer brand heeft, zorgt dat voor een imago dat bijdraagt aan haar aantrekkelijkheid voor potentiële sollicitanten.

Op voorhand weten de respondenten weinig inhoudelijks te vertellen over het employer brand en het imago van Florence. Over het imago weten respondenten slechts te vertellen dat Florence een ouderen zorginstelling is die thuiszorg biedt (zie bijlage VIII analyseschema 1). Over het employer brand weten enkele respondenten te vertellen dat de werkdruk hoog is en dat Florence veel in teamverband werkt (zie bijlage VIII analyseschema 2).

Na het zien van afbeelding 1 (zie bijlage IV toonmateriaal), omschrijven de respondenten het imago van Florence als betrokken bij de cliënten, liefdevol, met een lach, informeel, menselijk, vrolijk, en sociaal (zie bijlage VIII analyseschema 3). Aspecten die volgens de respondenten terugkomen in het employer brand zijn: persoonlijkheid, zorgzaamheid, liefde, warmte, vertrouwen, diverse zorg, waardering, interesse en meer bieden dan alleen de zorg. Enkele respondenten zien i.p.v. één medewerker graag meerdere medewerkers terug in het concept in afbeelding 1 (zie bijlage VIII analyseschema 4). Respondenten vinden dat er een duidelijk employer brand waarneembaar is uit afbeelding 1 (zie bijlage VIII analyseschema 5). Vooral het sociale aspect, het meer bieden dan alleen de zorg, vinden ze aantrekkelijk. Enkele respondenten zien de titels van de filmpjes graag als pakkende vragen (zie bijlage VIII analyseschema 5). Het duidelijk waarneembare employer brand heeft volgens de respondenten een positieve invloed op het imago van Florence (zie bijlage VIII analyseschema 6). Respondenten hebben een beter en duidelijker beeld van Florence en zien het imago van Florence als menselijker en minder zakelijk dan voor het zien van afbeelding 1 (zie bijlage VIII analyseschema 6).

Respondenten vinden dat het duidelijk waarneembare employer brand (zie bijlage VIII analyseschema 5) zorgt voor een goed imago van Florence (zie bijlage VIII analyseschema 6). Dit imago is volgens de respondenten zeer aantrekkelijk (zie bijlage VIII analyseschema 7). De transparantie en de lachende vrolijke mensen in afbeelding 1 zorgen ervoor dat respondenten aangetrokken zijn tot Florence (zie bijlage VIII analyseschema 7). Op basis van bovenstaande resultaten is de eerste hypothese aangenomen.

5.3 Beantwoording hypothese 2

Hypothese 2: Als de waarden van een werkgever in zijn employer brand overeenkomen met die van potentiële sollicitanten, dan groeit de werkgever in aantrekkelijkheid voor deze sollicitanten.

Analyseschema 8 gaat over de waarden die respondenten belangrijk vinden bij een werkgever. Respondenten geven aan het belangrijk te vinden alles te kunnen bespreken met hun werkgever. Ook een goede teamband en zelfontwikkeling vinden ze belangrijk. Andere waarden die respondenten noemen zijn: zelf beslissingen nemen, liefde, elkaar motiveren, humor, niet te veel tijdsdruk, plezier, gezelligheid, ongedwongenheid, goed netwerk en professionaliteit (zie bijlage VIII analyseschema 8).

Ter beantwoording van deze deelvraag hebben respondenten vier afbeeldingen te zien gekregen. Hierbij geven ze steeds per afbeelding aan welke waarden ze terugzien en of deze waarden aantrekken. De waarden die volgens respondenten vooral opvallen in afbeelding 2 (zie bijlage IV toonmateriaal), zijn vrolijkheid, plezier en geluk. Andere waarden die ze noemen zijn fitheid, vrijheid, zorgzaam, motiverend, saamhorigheid en dag invulling (zie bijlage VIII analyseschema 9). Respondenten geven aan dit heel aantrekkelijk te vinden, vooral de lachende gezichten trekken aan (zie bijlage VIII analyseschema 10). In afbeelding 3 (zie bijlage IV toonmateriaal) zien respondenten vooral terug dat Florence meer doet dan alleen zorg leveren. Hiermee bedoelen ze dat Florence ook sociaal contact en persoonlijke aandacht geeft aan cliënten. Ook blijdschap, geluk, liefde en zorgzaamheid zijn waarden die respondenten noemen. Enkele respondenten zien graag naast het gezicht van de medewerker ook duidelijk het gezicht van de cliënt (zie bijlage VIII analyseschema 11). Respondenten geven aan aangetrokken te zijn door afbeelding 3, vooral door het sociale aspect wat er volgens hen in terugkomt (zie bijlage VIII analyseschema 12).

Respondenten zien in afbeelding 4 (zie bijlage IV) iemand die zich van tevoren introduceert op een persoonlijke, innovatieve, korte en krachtige manier. De mogelijkheid om te reageren op zo'n bericht en de interactie als in afbeelding 4 vinden respondenten heel aantrekkelijk. Ook zien de respondenten teamgevoel terug (zie bijlage VIII analyseschema 13). De respondenten vertellen afbeelding 4 aantrekkelijk te vinden, de bovengenoemde waarden en de lichte foto's spreken aan (zie bijlage VIII analyseschema 14). In afbeelding 5 (zie bijlage IV toonmateriaal), de laatste afbeelding die hoort bij de tweede hypothese, zien respondenten persoonlijkheid, teamverband, mogelijkheid tot reactie, transparantie, motivatie en enthousiasme terug (zie

analyseschema 15). Vooral de persoonlijkheid van het concept dat te zien is in afbeelding 5 trekt respondenten aan (zie bijlage VIII analyseschema 16).

In analyseschema 17 is te zien dat respondenten de waarden die ze zelf belangrijk vinden duidelijk terugzien in de vier afbeeldingen die horen bij de tweede hypothese (zie bijlage VIII analyseschema 17). Het overeenkomen van de waarden is volgens de respondenten heel aantrekkelijk, het geeft een goed gevoel. Respondenten geven aan dat wanneer er geen match is tussen de waarden werknemers met tegenzin naar het werk gaan en dat zorgt voor ongeluk (zie bijlage VIII analyseschema 18). Respondenten staan zeer positief tegenover solliciteren bij Florence, ze leggen uit heel erg aangetrokken te zijn tot alle concepten die ze gezien hebben. Daarom zijn de respondenten aangetrokken tot solliciteren bij Florence (zie bijlage VIII analyseschema 19). Volgens de respondenten matchen hun eigen waarden met de waarden die terugkomen in afbeeldingen twee tot en met vijf. Dit vinden ze heel aantrekkelijk, de tweede hypothese is daarom aangenomen.

5.4 Beantwoording hypothese 3

Hypothese 3: Externe marketing van het employer brand zorgt voor aantrekkelijkheid bij potentiële sollicitanten

Respondenten zijn het meest actief op Facebook, Instagram en LinkedIn. Verder zijn ze actief op YouTube, tiktok, WhatsApp, snapchat en Pinterest (zie bijlage VIII analyseschema 20). Op de kanalen Facebook, Instagram en LinkedIn zien de respondenten graag voorvacatureberichten terug (zie bijlage VIII analyseschema 21). Afbeeldingen 6 en 7 (zie bijlage IV) zijn voorbeelden van vacatureberichten zoals Florence die zou kunnen inrichten. Respondenten vinden het concept in afbeelding 6 leuk, kort, krachtig en anders dan een doorsnee vacature. Ze vinden het goed dat er een gezicht te zien is van iemand die echt werkzaam is bij Florence. Enkele respondenten vinden dat de foto een te formele stockfoto is, ze zien graag een informelere foto van het team van Florence (zie bijlage VIII analyseschema 22).

Respondenten vinden het concept dat te zien is in afbeelding 7 leuk, kort, pakkend, spontaan en vrolijk. Ze vinden het leuk dat zichtbaar is wie je als sollicitant overneemt. Wel mag de foto meer kleur bevatten en enkele respondenten vinden het jammer dat ze de persoon op de foto nooit gaat ontmoeten omdat deze met pensioen gaat (zie bijlage VIII analyseschema 23). Waarden die de respondenten geven aan de concepten in afbeelding 6 en 7 zijn: leuk, blij, vrolijk, stralend, met een lach, teamgevoel, mix van jong en oud, persoonlijk en liefdevol (zie bijlage VIII analyseschema 24).

Respondenten vinden de vacatures (afbeeldingen 6 en 7) aantrekkelijk. Ze vinden dat het anders en subtieler is dan de standaard vacatures en dat spreekt aan. De vragen boven de vacatures triggeren de respondenten om verdere informatie te zoeken. Respondenten zien graag een uitgebreidere beschrijving van wat Florence zoekt in een werknemer terug in de vacatures (zie bijlage VIII analyseschema 25). Respondenten hebben na het zien van de twee vacatures een beter gevoel bij Florence. Ze hebben een vlotter en completer beeld van Florence. De foto's spreken aan, wel ziet een enkele respondent graag meer mannen terug op de foto's (zie bijlage VIII analyseschema 26). Ook staan de respondenten na het zien van deze twee voorbeeldvacatures heel positief tegenover solliciteren bij Florence. Respondenten geven aan te willen solliciteren bij Florence of ten minste meer informatie op te willen zoeken over de vacature (zie bijlage VIII analyseschema 27).

Respondenten geven aan de concepten in afbeeldingen 6 en 7 (voorbeelden van externe marketing van het employer brand) zeer aantrekkelijk te vinden. Daarom is ook de laatste hypothese aangenomen.

Hoofdstuk 6: Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de doelgroep van Florence is aangetrokken tot filmpjes waarin een duidelijk waarneembaar employer brand terugkomt. De doelgroep vindt het aantrekkelijk wanneer hun waarden overeenkomen met de waarden van een werkgever. Ze zien deze waarden graag terug in online media-uitingen. Ook is de doelgroep aangetrokken tot externe marketing van het employer brand door middel van innovatieve, persoonlijke vacatureberichten.

De aanleiding voor het doen van dit onderzoek is het structurele werknemerstekort van Florence. Het werknemerstekort van Florence zorgt voor overbelaste medewerkers, dat zorgt voor een hoog ziekteverzuim en voor kwalitatief mindere zorg. Overbelaste medewerkers kunnen namelijk minder goed hun werk uitvoeren. Het probleem van Florence is dat de instelling niet aantrekkelijk genoeg is voor potentiële medewerkers. Hierdoor is er te weinig instroom aan personeel, dat veroorzaakt het structurele werknemerstekort. Uit dit probleem vloeide de volgende probleemstelling voort: "Hoe kan Florence als werkgever aantrekkelijker zijn voor potentiële sollicitanten?". Om dit probleem te onderzoeken is kwalitatief onderzoek gedaan. De resultaten daarvan staan beschreven in het vorige hoofdstuk (zie hoofdstuk 5). Dit hoofdstuk licht toe wat die resultaten betekenen in het licht van de probleemstelling.

6.1: Conclusies deelvragen

De deelvragen staan uitgebreid beschreven in de situatieschets (zie hoofdstuk 2) en de resultaten daarvan staan beschreven in het vorige hoofdstuk (zie hoofdstuk 5). De volgende conclusies komen naar voren: het tekort aan zorgprofessionals is een groot probleem in de zorgsector, ook voor Florence is dit dus een probleem. Wel heeft Florence de meeste wervingsinstrumenten ter beschikking in de vorm van geld en werknemers t.o.v. de concurrenten om dit probleem te bestrijden. Deze middelen zetten zich echter niet om in aantrekkelijkheid, potentiële sollicitanten geven namelijk aan niet aangetrokken te zijn tot Florence. Deze potentiële sollicitanten hebben vooral intrinsieke en niet-financiële motivatie om voor een zorginstelling te werken en ze vinden

persoonlijke berichten en teamgevoel daarbij heel aantrekkelijk om terug te zien op social media. Geen van de concurrenten van Florence heeft een employer branding strategie. Het hebben van een duidelijk employer brand blijkt een uitgelezen kans te zijn voor Florence om zich te onderscheiden van de concurrentie.

6.2: Conclusies hypothesen

Een duidelijk waarneembaar employer brand door middel van korte filmpjes

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat potentiële sollicitanten het employer brand van Florence duidelijk kunnen waarnemen uit verschillende korte filmpjes. Deze korte filmpjes waarin het employer brand van Florence naar voren komt zijn aantrekkelijk voor deze potentiële sollicitanten. Het concept als in afbeelding 1 (zie bijlage IV toonmateriaal) is zeer aantrekkelijk, opvallend is dat er een aantal verbeteringen mogelijk zijn volgens respondenten. In het employer brand dat naar voren komt in deze filmpjes moeten de waarden persoonlijkheid, zorgzaamheid, liefde, warmte, vertrouwen, diversiteit, waardering, interesse en meer bieden dan alleen de zorg terugkomen. Vooral dat laatste moet de nadruk krijgen. Het persoonlijke, sociale aspect van medewerker naar cliënt zorgt namelijk voor veel aantrekkingskracht bij potentiële sollicitanten. Een andere opvallende uitkomst van het onderzoek is dat potentiële sollicitanten graag niet één, maar meerdere medewerkers van Florence terugzien in de filmpjes. Op die manier krijgen potentiële sollicitanten een breder, divers beeld van de medewerkers van Florence. De laatste opvallende verbetering van het concept in afbeelding 1 zijn de titels van de filmpjes. Deze moeten volgens de potentiële sollicitanten pakkende vragen zijn, dat wekt namelijk meer interesse op dan de huidige titels.

Overeenkomende waarden tussen werkgever en werknemer

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat het extreem belangrijk is dat de waarden van werkgever en werknemer overeenkomen. Dit zorgt ervoor dat potentiële werknemers zich kunnen vinden in een werkgever, dat zorgt voor veel aantrekkingskracht van potentiële werknemer naar werkgever. Waarden die de respondenten belangrijk vinden en die ook terugkomen in het employer brand van Florence, de matchende waarden,

zijn: teamverband, liefde, plezier, persoonlijkheid, geluk en weer het meer bieden dan alleen de zorg. Dit zijn daarom de waarden die Florence duidelijk moet laten terugkomen in haar employer brand. Deze waarden trekken de potentiële sollicitanten het meest aan. De tweede hypothese is aan de hand van afbeelding 2 t/m 5 getoetst (zie bijlage IV toonmateriaal), een opvallend gegeven hierbij is dat respondenten in deze uitingen graag het gezicht zien van zowel de cliënt als de medewerker. In afbeelding 3 (zie bijlage IV toonmateriaal) is alleen de zijkant van het hoofd van de cliënt zichtbaar, dat vinden respondenten niet fijn. Het zien van een gezicht zorgt volgens hen voor persoonlijkheid, een waarde die aantrekt.

Externe marketing van het employer brand

Externe marketing van het employer brand zoals dat gedaan is bij de vacatureberichten in afbeeldingen 6 en 7 (zie bijlage IV toonmateriaal) valt in de smaak bij potentiële sollicitanten. Ze vinden het vooral aantrekkelijk omdat het volgens hen anders is dan standaard vacatureberichten omdat in het vacaturebericht gelijk iemand zichtbaar is die al werkzaam is in het team waarin je als sollicitant terecht komt. Ook vinden ze de persoonlijkheid, de vrolijkheid, de jonge mensen, de lachende mensen en de vragen in de afbeeldingen aantrekkelijk. De concepten spreken dus heel erg aan, wel noemen respondenten een paar waardevolle verbeterpunten.

De foto in afbeelding 6 vinden respondenten een stockfoto, ze zien hier graag een meer spontane foto van het team van Florence. In afbeelding 7 is een vrouw te zien die met pensioen gaat, respondenten vinden het jammer dat ze deze vrouw nooit ontmoeten wanneer ze bij Florence werken. In deze afbeelding kan dus beter een jong persoon te zien zijn, aangezien respondenten aangeven aangetrokken te zijn tot het zien van jonge mensen in uitingen van Florence. Ook zien respondenten graag een korte omschrijving van de persoon die ze zoeken voor een vacature. Het laatste verbeterpunt betreft het terugzien van meer mannen in de vacatureberichten van Florence, op de twee voorbeelden in afbeeldingen 6 en 7 zijn twee vrouwen te zien, respondenten benoemen het aantrekkelijk te vinden op een van deze afbeeldingen een man terug te zien. Uit het theoretisch kader (zie hoofdstuk 3.3) blijkt dat werven via online media kanalen zeer

goed kan werken. Respondenten willen vacatureberichten het liefst terugzien op Facebook, Instagram en LinkedIn.

Conclusie probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek is "Hoe kan Florence als werkgever aantrekkelijker zijn voor potentiële sollicitanten?" Het antwoord op deze vraag is te vinden in het kwalitatieve onderzoek. In dit onderzoek is de employer branding theorie van Backhaus en Tikoo, (2004) getest. Hieruit blijkt dat Florence drie dingen kan doen die zorgen voor aantrekkingskracht bij potentiële sollicitanten. Ten eerste kan Florence haar employer brand duidelijk laten terugkomen in korte filmpjes, ten tweede kan Florence zorgen dat de waarden die in het employer brand terugkomen matchen met de waarden van potentiële sollicitanten en als laatste kan de zorginstelling haar employer brand extern in de markt zetten door middel van innovatieve vacatureberichten. De aantrekkingskracht die Florence hiermee genereert bij potentiële sollicitanten lost het probleem van te weinig aantrekkingskracht op.

Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: Florence dient haar employer brand kenbaar te maken door middel van korte filmpjes. Ten tweede dient Florence de waarden: Teamverband, liefde, plezier, persoonlijkheid, geluk en het meer bieden dan alleen de zorg te communiceren via online media. Dit zijn de waarden die zowel Florence als de respondent van het onderzoek belangrijk vindt. Ten derde dient Florence haar employer brand kenbaar te maken aan de hand van persoonlijke, innovatieve vacatureberichten. De laatste aanbeveling is het inhuren van een content creator. Deze persoon is nodig voor het creëren van de nodige online media uitingen.

Op basis van de conclusies zijn er een aantal aanbevelingen te doen aan Florence. Eerste drie aanbevelingen betreffen uitingen op social media. Uit hoofdstuk 3.3 van dit onderzoek blijkt namelijk dat recruitment via social media een uitstekende keuze is. De doelstelling van dit onderzoek is *"Inzicht geven in de huidige werving en de aantrekkelijkheid van Florence, teneinde een advies te geven aan Florence over hoe de instelling aantrekkelijker kan zijn voor potentiële sollicitanten."* De aanbevelingen in dit hoofdstuk dragen bij aan het behalen van deze doelstelling.

7.1 Aanbevelingen

1. Employer branding in Filmpjes

De eerste aanbeveling van dit onderzoek is het kenbaar maken van het employer brand door middel van korte filmpjes. De doelgroep heeft zowel in het vooronderzoek (zie bijlage II) als in het kwalitatieve onderzoek aangegeven dat korte filmpjes aantrekkelijk zijn. Dit betreft een wekelijks filmpje waarin een medewerker van Florence iets onderneemt met een betrokkene van Florence. De waarden die terug dienen te komen in deze filmpjes zijn: persoonlijkheid, zorgzaamheid, liefde, warmte, vertrouwen, diversiteit, waardering, interesse en meer bieden dan alleen de zorg.

In de filmpjes gaan elke week twee medewerkers van Florence op bezoek bij, of iets doen met, een betrokkene van Florence. Deze betrokkene kan bijvoorbeeld een bewoner van een verzorgingshuis of een medewerker van Florence zijn. Hierbij is het vooral belangrijk dat het 'meer bieden dan alleen zorg' terugkomt in de filmpjes. Dit vinden potentiële sollicitanten aantrekkelijk. Elke week zijn er twee medewerkers van Florence te zien in een filmpje, één medewerker die wekelijks terugkeert, samen met een medewerker die de wekelijks terugkerende persoon eenmalig bijstaat. Op die manier raken kijkers van de filmpjes vertrouwd met de wekelijks terugkerende medewerker, maar krijgen ze ook een goed divers beeld van alle medewerkers van Florence. Potentiële sollicitanten kunnen zo gewend raken aan hun potentiële collega's. Naast filmpjes met betrokkenen van Florence kan het wekelijkse filmpje bijvoorbeeld ook een verslag zijn van een teamuitje van Florence, respondenten vinden het namelijk aantrekkelijk om informele filmpjes van het team van Florence te zien. De titels die boven de filmpjes komen te staan dienen pakkende vragen te zijn. Ook dit trekt volgens potentiële sollicitanten aan.

2. Matchende waarden communiceren in de employer branding

De tweede aanbeveling is het communiceren van matchende waarden in het employer brand. Florence heeft bepaalde waarden en potentiële sollicitanten hebben bepaalde waarden. De waarden die hierbij overeenkomen dient Florence te communiceren in haar employer brand. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat potentiële sollicitanten het aantrekkelijk vinden deze waarden terug te zien op social media. De overeenkomende waarden tussen Florence en de doelgroep van Florence zijn: Teamverband, liefde, plezier, persoonlijkheid, geluk en het meer bieden dan alleen de zorg. Het is voor Florence dus zaak om deze waarden te verwerken in concepten die uiteindelijk te zien zijn op social media.

Dit kan Florence bijvoorbeeld doen door een social media post te maken over een activiteit die bewoners hebben gedaan. Een ander voorbeeld van een post is een medewerker die kort verslag doet van wat hij of zij vandaag heeft meegemaakt. Het kan van alles zijn, mits de waarden die hierboven beschreven staan maar duidelijk

terugkomen in de berichten. Florence dient bij de foto's die op een social media post te zien zijn altijd het gezicht van alle personen op de foto in beeld te brengen. Het kwalitatieve onderzoek wijst uit dat potentiële sollicitanten het zien van gezichten persoonlijk vinden en dat trekt aan.

3. Employer branding door middel van vacatureberichten

De derde aanbeveling is externe marketing van het employer brand door middel van innovatieve vacatureberichten. Het gaat hier om persoonlijke vacatureberichten waarbij Florence een openstaande vacature koppelt aan iemand die al werkzaam is in die-, of een vergelijkbare functie. Uit het kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat respondenten dit concept heel aantrekkelijk vinden, ze omschrijven het als 'anders dan alle standaard vacatures' en dat trekt aan.

Waarden en aspecten die terug moeten komen in deze vacatures zijn: persoonlijkheid, vrolijkheid, jonge mensen, lachende mensen en vragen in de afbeeldingen. Het is belangrijk dat zowel mannen als vrouwen terugkomen in deze persoonlijke vacatureberichten. Ook dient Florence een korte omschrijving van de persoon die ze zoeken bij het bericht te plaatsen. Zo weten potentiële sollicitanten of ze eventueel geschikt zijn voor de baan waarvoor de vacature bedoeld is. Florence dient deze vacatureberichten te plaatsen op LinkedIn, Facebook en Instagram, uit kwalitatief onderzoek is gebleken dat deze kanalen het meest geschikt zijn voor vacatureberichten.

4. Content creator inhuren

Om de bovenstaande drie aanbevelingen ook daadwerkelijk uit te voeren is iemand nodig die verstand en ervaring heeft met content creëren op social media. Daarom de vierde en laatste aanbeveling: het inhuren van een content creator. Deze persoon moet bepaalde vaardigheden hebben voor het maken van de verschillende content die het onderzoek aanbeveelt. Voor de eerste aanbeveling dient de content creator het regisseren en editen van korte video's te beheersen. Voor de tweede en derde aanbeveling dient de content creator overweg te kunnen met Photoshop en InDesign.

Hoofdstuk 8: Implementatieplan

8.1 Communicatiemiddelen

“Op pad met Florence & ...”

Er zijn veel verschillende invullingen van dit concept mogelijk. Respondenten zien graag een teamuitje, een dag van een medewerker of een bewoner op pad terug (zie hoofdstuk 5 & bijlage II). Bij dit concept doen elke week twee medewerkers van Florence verslag van een activiteit of gebeurtenis. Dit doen ze door middel van een filmpje. Zo kan Florence op pad met een bewoner van een verzorgingshuis (bijvoorbeeld een vrouw genaamd Joke). De persoon van Florence kan dan een vlog maken met Joke waarin ze alleen of met meerdere mensen een activiteit onderneemt. De persoon van Florence kan meegaan met het teamuitje en dit in beeld brengen. Ook kan de persoon van Florence een dag meelopen met een medewerker, bijvoorbeeld iemand uit de thuiszorg.

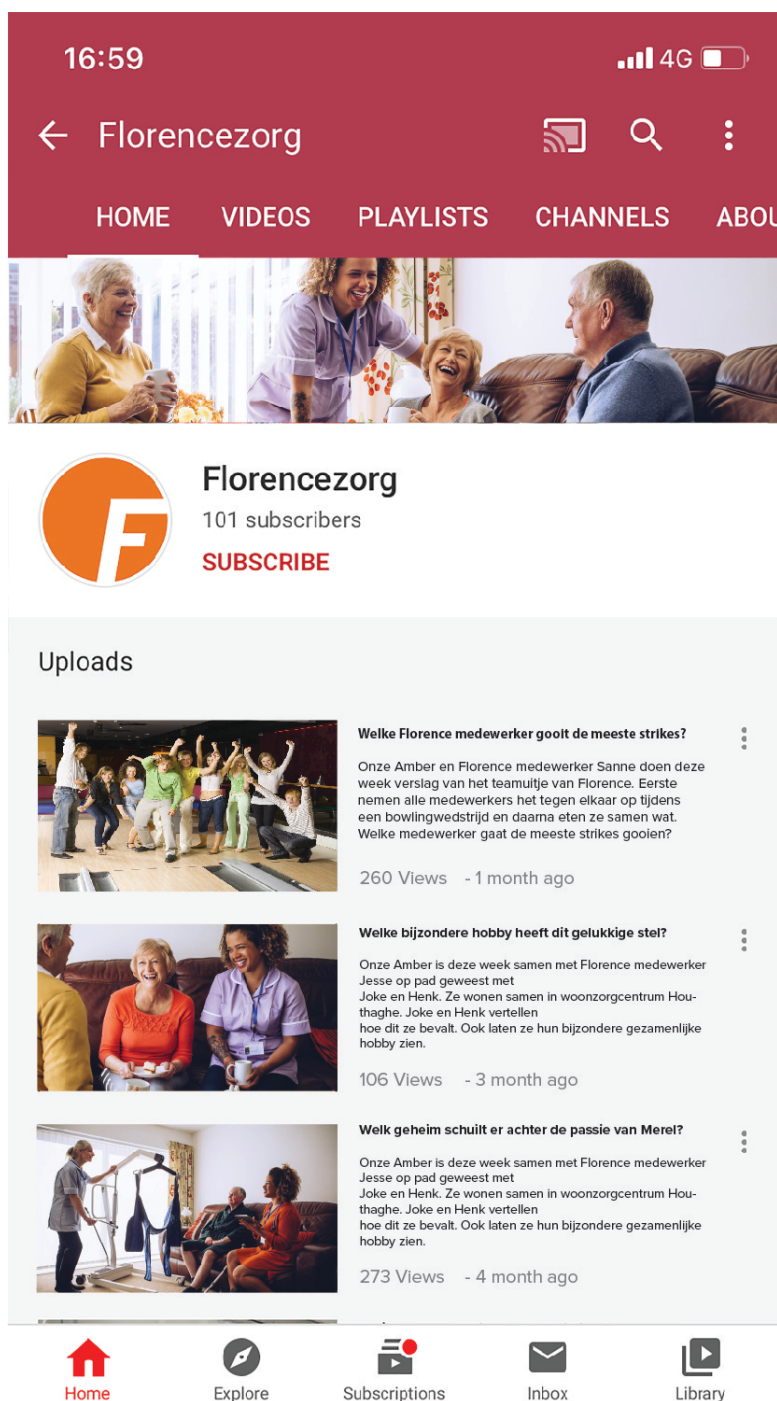
Florence kan door middel van dit concept nieuwe medewerkers introduceren. De persoon van Florence en de nieuwe medewerker kunnen samen een hobby uitoefenen die de nieuwe werknemer heeft, zo leren ook bestaande medewerkers van Florence de nieuwe medewerker op een persoonlijke manier kennen. Potentiële medewerkers krijgen door zo’n introductie filmpje van een nieuwe medewerker het idee dat medewerkers ertoe doen bij Florence. Zo werpt dit zowel intern als extern zijn vruchten af.

Op dit moment heet het concept “Op pad met Florence & ...”, dit omdat er iemand van Florence op pad gaat met iemand die betrokken is bij Florence. Er moet een persoon komen van Florence die dit op zich gaat nemen. Deze persoon heeft elke week een andere medewerker van Florence te gast in het filmpje. Samen gaan ze op pad met een betrokkene van Florence of ze doen verslag van een gebeurtenis binnen Florence. Als de wekelijks terugkerende persoon na een introductie en na een aantal afleveringen bekend is bij de doelgroep kan de naam van deze persoon in beeld komen in plaats van Florence als bedrijf. Dit zorgt weer voor extra persoonlijkheid. Potentiële medewerkers associëren deze persoon dan ook met Florence, daarom is het extra belangrijk dat de persoon die dit

concept gaat uitvoeren vrolijk, lief en humoristisch is, deze waarden zien respondenten graag terugkomen.

In alle drie de filmpjes komt 'onze Amber' terug (zie figuur 8.1) om nogmaals het teamgevoel te verduidelijken. In elk filmpje komt de persoonlijke kant van degene in het filmpje terug. In het eerste filmpje is het de persoonlijke kant van alle medewerkers tijdens een teamuitje. In het tweede filmpje is het de bijzondere hobby van Joke en Henk. In het derde filmpje de persoonlijke zorg in de thuiszorgsector.

In figuur 8.1 zijn drie voorbeelden te zien van "Op pad met Florence & ...". dit dient Florence te plaatsen op Facebook, Instagram TV (IGTV), LinkedIn en YouTube. De duur van de filmpjes kan variëren van 1 tot 5 minuten. Medewerker Amber van Florence komt in elk filmpje terug en is dus het gezicht van "Op pad met Florence & ...". Deze filmpjes geven inzicht in Florence en de betrokkenen van de organisatie.



Figuur 8.1: "Op pad met Florence & ..."
(Bron: Van der Scheer, 2020)

Voorbeeld filmpje 1: Welke Florence medewerker gooit de meeste strikes?

Onze Amber en Florence medewerker Sanne doen deze week verslag van het teamuitje van Florence. Eerste nemen alle medewerkers het tegen elkaar op tijdens een bowlingwedstrijd en daarna eten ze samen wat. Welke medewerker gaat de meeste strikes gooien?

Voorbeeld filmpje 2: Welke bijzondere hobby heeft dit gelukkige stel?

Onze Amber is deze week samen met Florence medewerker Jesse op pad geweest met Joke en Henk. Ze wonen samen in woonzorgcentrum Houthaghe. Joke en Henk vertellen hoe dit ze bevalt. Ook laten ze hun bijzondere gezamenlijke hobby zien.

Voorbeeld filmpje 3: Welk geheim schuilt er achter de passie van Merel?

Onze Amber is deze week samen met Florence medewerker Anne op pad geweest met Merel, die inmiddels al 33 jaar bij Florence in de thuiszorg werkt. Amber loopt een hele dag mee met de gepassioneerde Merel en ziet met eigen ogen hoe mooi en bijzonder het werk is.

“Deze week bij Florence”

Bij dit concept blikt Florence kort terug op iets leuks, interessants of bijzonders wat die week heeft plaatsgevonden. Potentiële sollicitanten die de mediakanalen bezoeken raken door deze uitingen vertrouwd met het team en de klanten van Florence. In figuur 8.2 is een voorbeeld van een uiting te zien van “Deze week bij Florence”. Te zien is hoe bewoners een wandeling hebben gemaakt. Hier gebruikt Florence humor door te zeggen dat bewoners in topconditie zijn. Net als op de vorige uitingen zijn ook hier lachende mensen te zien.

“De medewerker vertelt”

Bij dit concept gaat het erom dat medewerkers van Florence iets delen naar de buitenwereld. Dit kan gaan over iets wat ze hebben meegemaakt die dag maar het kan ook iets persoonlijks zijn. Op deze manier krijgen potentiële sollicitanten een idee bij wat

de werkzaamheden zijn en ze leren hun eventuele collega's al een beetje kennen. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat potentiële sollicitanten het heel erg kunnen waarderen wanneer ze van tevoren al enigszins weten wat de werkzaamheden zijn en hoe de werknemers in elkaar zitten. Twee voorbeelden van dit concept zijn te zien in figuur 8.3 & 8.4.



Figuur 8.2: "Deze week bij Florence"
(Bron: Van der Scheer, 2020)



Figuur 8.3: "De medewerker vertelt"
(Bron: Van der Scheer, 2020)



Figuur 8.4: "De medewerker vertelt"
(Bron: Van der Scheer, 2020)

“Het portret van ...”

Florence plaatst één keer per week een portret van een bestaande medewerker. De bestaande medewerker dient spontaan en lachend op de foto te staan. Ook de naam van de bestaande medewerker moet op de afbeelding staan. Deze medewerker heeft daar van tevoren toestemming voor gegeven. Op deze manier krijgt een potentiële sollicitant direct een persoonlijk beeld van iemand uit het team van Florence, die dezelfde- of een vergelijkbare functie uitoefent als waar de openstaande vacature voor bedoeld is. Dit maakt de stap tot solliciteren voor een potentiële medewerker kleiner. “Het portret van” moet Florence plaatsen op de kanalen Instagram, Facebook en LinkedIn. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat deze kanalen het meest geschikt zijn voor vacatureberichten.

De medewerkers in deze portretten kunnen elke week weer anders zijn. De ene week een jong iemand, de andere week een werknemer die al langer werkzaam is bij Florence. In de portretten moet de diversiteit van de verschillende Florence medewerkers duidelijk tot uitdrukking komen. Dit moet een dwarsdoorsnede zijn van de doelgroep van Florence. Dit zorgt ervoor dat iedereen zich welkom voelt bij Florence. Een voorbeeld van “portret van ...” is een foto van een team binnen Florence, waarbij een medewerker duidelijk naar voren komt met het team zichtbaar op de achtergrond. Hierbij kan Florence een tekst zetten als “kom jij het Florence team van (naam medewerker) versterken?”.

Florence spreekt potentiële medewerkers persoonlijk aan door het woord ‘jij’ te gebruiken in een vragende zin en noemt het woord ‘team’ om het teamgevoel aan te duiden. Florence noemt de personen op de afbeeldingen bij naam, dit zorgt voor persoonlijkheid. In figuur 8.5 en 8.6 zijn Bart en Annabel het middelpunt van de foto, hun lachende gezichten moeten zorgen voor vrolijkheid en openheid.

Het woord ‘onze’ is gebruikt om nogmaals het teamgevoel naar voren te brengen. Ook staat in de tekst kort beschreven wat Florence voor persoon zoekt voor de functie, zo weten potentiële sollicitanten gelijk of ze eventueel geschikt zijn voor het opvullen van

de vacature. Hieronder zijn twee voorbeelden te zien van “Het portret van ...” (zie figuur 8.5 & 8.6).



*Figuur 8.5: Voorbeeld vacaturebericht
(Bron: Van der Scheer, 2020)*



*Figuur 8.6: Voorbeeld vacaturebericht
(Bron: Van der Scheer, 2020)*

8.2 Planning

Maand	Week	Wat	Wie
januari 2021	2	Interne brainstormsessies social media uitingen	Werving & Selectie + Marketing & Communicatie
januari 2021	3	Interne brainstormsessies social media uitingen	Werving & selectie + interne communicatie
januari 2021	4	Start opzet social media uitingen	Werving & Selectie + Marketing & Communicatie
februari 2021	5	Beoordelen en finetunen van social media uitingen	Werving & Selectie + Interne Communicatie
februari 2021	6	social media uitingen voorleggen aan de directie	Werving & Selectie + Marketing & Communicatie + directie
februari 2021	7	Laatste aanpassingen social media uitingen	Werving & Selectie + Marketing & Communicatie
februari 2021	8	Laatste meeting met de directie voor lancering campagne	Werving & Selectie + Marketing & Communicatie + directie
maart 2021	9	Project go / no go	Werving & Selectie + Marketing & Communicatie + directie
maart 2021	10	Project go: beginnen met het plaatsen van de social media uitingen en lancering van de app	Werving & Selectie + Marketing & Communicatie

maart 2021 - oktober 2021	11 -51	UITVOERING PROJECT	Werving & Selectie + Marketing & Communicatie
december 2021	52	Analyseren resultaten over het eerste jaar	Werving & Selectie + Marketing & Communicatie + Interne Communicatie + app ontwikkelaar + directeur Florence

Tabel 8.1: Planning implementatieplan (Bron: Van der Scheer, 2020)

8.3 Kosten & opbrengsten

Florence kan na het aanscherpen en verbeteren van de geanalyseerde resultaten door middel van *Continuous Improvement* het implementatieplan uitvoeren. In tabel 8.2 is een kostenoverzicht van het implementatieplan te zien.

Kostenpost	Kosten in euro's
Inhuren content creator	36.000
TOTAAL	36.000

Tabel 8.2: Kostenoverzicht implementatie (Bron: Van der Scheer, 2020)

Het maandsalaris van een content creator ligt tussen de 2400 euro en 3500 euro (Walraven, 2020). Wanneer Florence een content creator aanneemt die iets bovengemiddeld verdiend, en dus naar verwachting ook iets bovengemiddeld werk levert, is het salaris van deze persoon 3000 euro per maand. Het gemiddelde van 2400 en 3500 euro is namelijk 2950, 3000 euro ligt hier net boven. Het jaarsalaris van deze content creator is dan $3000 \times 12 = 36.000$ euro. Dat zijn de kosten voor de implementatie van het onderzoek.

De onderzoeksdoelstelling van dit onderzoek is advies geven aan Florence over hoe de instelling aantrekkelijker kan zijn voor potentiële sollicitanten. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat employer branding het middel is om dit doel te behalen.

De implementatie van dit onderzoek zorgt er dus voor dat Florence aantrekkelijker is voor potentiële sollicitanten. Eerder in dit onderzoek ging het over het Maasstad ziekenhuis dat met een succesvolle employer branding campagne maar liefst 179 sollicitanten wist te verleiden tot solliciteren. Dat toont aan dat een employer branding strategie voor een zorginstelling zeer waardevol kan zijn.

Het Maasstad ziekenhuis en Florence zijn vergelijkbare organisaties. Ze zijn ongeveer even groot in aantal medewerkers. Het Maasstad ziekenhuis heeft namelijk 3500 medewerkers en Florence heeft er 3300. Ook zijn het allebei zorgorganisaties. Het Maasstad ziekenhuis kreeg 179 sollicitanten zover te solliciteren. Ervan uitgaande dat Florence ook ongeveer 179 sollicitanten werft door de aanbevolen strategie, levert dit 60 medewerkers op. Florence neemt namelijk gemiddeld $\frac{1}{3}$ van haar sollicitanten aan (Dakriet, persoonlijke communicatie, 20 juli 2020) en 60 is afgerond $\frac{1}{3}$ van de 179 sollicitanten. De organisatiedoelstelling van Florence is het hebben van genoeg medewerkers, zodat de instelling optimale zorg kan verlenen. De implementatie van dit onderzoek draagt bij aan deze organisatiedoelstelling want het is zeer aannemelijk dat de employer branding strategie die het onderzoek aanbeveelt ongeveer 60 nieuwe medewerkers oplevert.

Literatuurlijst

- Alblas, G., & Wijsman, E. (2013). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, 10 mei). *Aantal verpleegkundigen toegenomen*. [https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/19/aantal-verpleegkundigen-toegenomen#:~:text=Meer%20afgestudeerde%20verpleegkundigen&text=In%20het%20studiejaar%202017%2F%E2%80%9918,op%20het%20hbo%20\(bachelor\).](https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/19/aantal-verpleegkundigen-toegenomen#:~:text=Meer%20afgestudeerde%20verpleegkundigen&text=In%20het%20studiejaar%202017%2F%E2%80%9918,op%20het%20hbo%20(bachelor).)
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020a, september 29). *Ziekteverzuim zorg en welzijn hoogst sinds 2003*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/40/ziekteverzuim-zorg-en-welzijn-hoogst-sinds-2003>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020b, december 3). *Arbeidsmarkt zorg en welzijn*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/arbeidsmarkt-zorg-en-welzijn>
- Compagnon & Intelligence Group. (2018). *Arbeidsmarkt zorg in cijfers*. Intelligence Group. Geraadpleegd van <https://www.ingebeckers.nl/wp->

content/uploads/2019/02/Rapport_Arbeidsmarkt_Zorg_in_Cijfers_namens_iG_en_Compagnon.pdf

Corporaal, S. (2014). *Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling: Aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers* (Proefschrift Open Universiteit). Geraadpleegd van https://www.inretail.nl/Uploaded_files/Zelf/PDF/proefschrift-arbeidsmarkt-generatie-y.28f912.pdf

Etil. (2019). *Toename regionale werkgelegenheid in zorg en welzijn* (1). Geraadpleegd van https://www.zorgzijnwerkt.nl/uploads/1/2/9/8/12983203/20191010_etil_toename_regionale_werkgelegenheid_in_zorg_en_welzijn.pdf

Florence. (2018). *Jaarverslag 2018 in beeld*. Rijswijk, Nederland: Florence.

Florence. (2020). *Verwijzingsverkeer Google Analytics*. Rijswijk.

Haas, M., & Hudepohl, J. (2015). *Arbeidsmarktcommunicatie van a/z*. Amsterdam: Adfo Groep.

Hendriks, A. M. (2007). *Talent gezocht!: kwantitatief onderzoek naar de factoren die een rol spelen bij het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie om talent te werven* (Master's thesis, University of Twente).

Van Hoyer, G., & Lievens, F. (2015). *HOOFDSTUK 3 REKRUTERING EN EMPLOYER BRANDING*. Geraadpleegd van <https://pdfs.semanticscholar.org/606a/71d00d1d2cd039fb7aabb7572bafd8831aa.pdf>

- Mihalcea, A. D., & Savulescu, R. M. (2013). *Social networking sites: Guidelines for creating*. Geraadpleegd van <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/1/1>
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
- Nollet, J. (2016). *EMPLOYER BRANDING EN REKRUTERING: IMAGO DIMENSIES EN CREDIBILITEIT VAN DE REKRUTERINGSBRON*. Geraadpleegd van https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/274/629/RUG01-002274629_2016_0001_AC.pdf
- Plantinga, M. (2000). *Arbeidsmotivatie en arbeidsprestaties in de zorgsector*. Rijksuniversiteit Groningen. https://www.rug.nl/research/portal/files/100473845/paper_marktdag_sociologie_2003_1.pdf
- Ruch, W. (2002). *Employer Brand Evolution: A guide to building loyalty in your organization*. Geraadpleegd van <https://core.ac.uk/download/pdf/51065447.pdf>
- UWV. (2019). *Regio in beeld 2019 Haaglanden*. Auteur. Geraadpleegd van https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/images/Regio_in_Beeld_Haaglanden.pdf
- Veldkamp, S, Van Wetten, D., & Roders, F. (2020). *Arbeidsmarkt zorg in cijfers*. Geraadpleegd van Veldkamp, S. (2020). *Arbeidsmarkt zorg in cijfers*.

Geraadpleegd van [https://www.compagnon.com/Items/nl-NL/Downloads/Whitepapers overig/Arbeidsmarkt-Zorg-in-Cijfers-1](https://www.compagnon.com/Items/nl-NL/Downloads/Whitepapers%20overig/Arbeidsmarkt-Zorg-in-Cijfers-1)

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (5e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Waasdorp, G., Hemminga, M., & Roest, S. (2012). *Bouwen aan het nieuwe employer brand* (1ste editie). Culemborg, Nederland: Van Duuren Media.

Walraven, B. (2020, 22 juli). *Online content creator: wat is het en hoeveel kost het?* SEO tekstschrijver | Bianca Walraven. <https://www.biancawalraven.nl/online-content-creator>

Witte, V. (2004). *De wereld achter de arbeidsmarkt campagne*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Zegel, J. D. (2016). *Van probleem naar prestatie, in 6 stappen naar een praktijkopdracht* (2e ed.). Hilversum, Nederland: Op de I.